

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU
SCT STROJEGRADNJA, d.d.**

Ljubljana, september 2004

MAJA BITENC

IZJAVA

Študentka Maja Bitenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docentke dr. Nade Zupan in docentke dr. Irene Ograjenšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1. Organizacijska klima	2
1.1. Definiranje organizacijske klime	2
1.2. Dimenzije organizacijske klime.....	3
1.3. Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	9
1.4. Problemi pri razumevanju in proučevanju organizacijske klime.....	10
1.5. Spreminjanje organizacijske klime	11
1.6. Koristi dobre klime za podjetje.....	12
2. Organizacijska klima in sorodni pojmi.....	12
2.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	12
2.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	17
2.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih	17
3. Raziskava organizacijske klime v podjetju SCT Strojgradnja, d.d.....	18
3.1. Predstavitev podjetja SCT Strojgradnja, d.d.	18
3.2. Metodologija	20
3.2.1. <i>Opredelitev problema in namena</i>	20
3.2.2. <i>Cilj raziskave</i>	20
3.2.3. <i>Osnovna raziskovalna domneva</i>	21
3.2.4. <i>Sestava vprašalnika</i>	21
3.2.5. <i>Omejitve anketiranja</i>	22
3.2.6. <i>Struktura populacije in oblika komuniciranja</i>	23
3.3. Rezultati raziskave organizacijske klime v podjetju SCT Strojgradnja, d.d.....	23
3.3.1. <i>Struktura anketiranih</i>	24
3.3.2. <i>Deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime</i>	25
3.3.3. <i>Analiza povezav med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime</i>	38
3.3.3.1. <i>Analiza korelacijskih koeficientov</i>	38
3.3.3.2. <i>Analiza s pomočjo kontingenčnih tabel, χ^2-preizkusov in testov neodvisnih vzorcev (t-test)</i>	38
Sklep.....	42
Literatura.....	46
Viri.....	47

Uvod

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Na ta način naj bi posameznik in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali klimo, ki je pomembna za posameznika in organizacijo. Klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi, zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Dejstvo je, da se gospodarsko okolje neprestano spreminja, zato je za ohranitev konkurenčnosti nujno potrebno prilagajanje podjetja tem spreminjajočim se razmeram v okolju. Kako hitro se bo podjetje uspelo (če sploh) prilagoditi spremembam, je v veliki meri odvisno od klime podjetja.

V strokovni literaturi najdemo za označevanje organizacijske klime tudi izraz organizacijska kultura. Dejstvo je, da omenjena pojma ne pomenita isto. Pojem kulture je globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture (Lipičnik, 1997, str. 198).

V svojem diplomskem delu obravnavam podjetji SCT Strojegradnja, d.d. in Strojni inženiring, d.o.o.. Strojni inženiring, d.o.o. je bil ustanovljen v okviru podjetja SCT Strojegradnja, d.d., zato dejansko omenjeni enoti še vedno poslujeta kot eno podjetje. Iz tega razloga v nadaljevanju govorim o SCT Strojegradnja, d.d., s čimer mislim na obe podjetji. Ločeno jih obravnavam le pri nekaterih točkah raziskave.

Ker sem bila štipendistka podjetja SCT Strojegradnja, d.d., sem podjetje preko občasnega dela tudi nekoliko поблиže spoznala. Bila sem prijetno presenečena nad njihovim zavedanjem o pomembnosti organizacijske klime v podjetju. Prav zato sem se odločila, da bom omenjeno področje raziskala v okviru diplomskega dela.

Moj namen je ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v podjetju SCT Strojegradnja, d.d. Cilj pa je opozoriti podjetje na kritična področja oziroma dimenzije organizacijske klime.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na preučevanju teorije in prakse. Stanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju sem ugotavljala s pomočjo vprašalnika. S pomočjo pogovora z vodilnimi v podjetju in nekaterimi zaposlenimi, sem se odločila raziskati sledeče dimenzije organizacijske kulture: pripadnost podjetju, motivacija in zavzetost za delo, organiziranost, informiranost, odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost in učenje, zadovoljstvo z delovnim okoljem in notranji odnosi ter komuniciranje.

Teoretični del zavzema prvi in drugi del diplomskega dela. V prvem razložim pojem organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, kako jo preučujemo in merimo, kakšni so problemi pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime, kako jo spreminjamo in kakšne so koristi dobre organizacijske klime za podjetje. V okviru drugega dela sledi razlaga razlik med organizacijsko klimo in sorodnimi pojmi ter povezanost med njimi.

Tretji del sem namenila raziskavi organizacijske klime v podjetju. Najprej sem predstavila obravnavano podjetje. V nadaljevanju sem v okviru metodologije opredelila problem, namen in cilje raziskave ter osnovno raziskovalno domnevo. Sledi opis sestave vprašalnika, omejitve anketiranja, struktura populacije ter oblika komuniciranja. Sledijo rezultati strukture anketiranih, deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime ter analiza povezav med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime. Svoje diplomsko delo sem zaključila s sklepom.

1. Organizacijska klima

Organizacijska klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico – slab rezultat ali dober rezultat. Pozitivna klima v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene (dobro počutje v podjetju, zadovoljstvo pri delu, itd.), cilji pa se poenotijo v cilje podjetja. Nasprotno lahko negativna klima v podjetju škodi ljudem. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v podjetju, vsi skupaj in vsak posebej. Pomembno je, da se tega zavedajo ljudje na vodilnih mestih in da zavestno poskušajo klimo usmerjati v maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Kavčič, 1994, str. 191).

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd.. Nekateri avtorji menijo, da vsi te izrazi pomenijo isto, drugi pa le-tem očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik; tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Tako je Konrad (Lipičnik, 1997, str. 198), ki je preučeval pojme za označevanje klime, ugotovil, da je po Schneiderju pojem kultura globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Pojem kulture je bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezikov, ritualov, mitov, itd.). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki).

1.1. Definiranje organizacijske klime

Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh (Lipičnik, 1999, str. 198).

Trevnova (2001, str. 123) pravi, da je klima odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, od sodelavcev, od predpostavljenih, od podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Pravi tudi, da organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako

tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej. Dejavniki organizacijske klime so številni, njihovo število je odvisno od natančnosti in poglobljenosti raziskovalca.

Torej lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in želj zaposlenih.

1.2. Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati (Lipičnik, 1998, str. 75).

Pri svojem diplomskem delu sem si pomagala s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovanega SiOK (slovenska organizacijska klima), saj je prilagojen slovenskim razmeram. Prav zato sem se osredotočila na dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v omenjeni projekt.

Osnovne *dimenzije* organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK (Poročilo SiOK, 2003) so:

- odnos do kakovosti,
 - inovativnost, iniciativnost,
 - zadovoljstvo z delovnim okoljem,
 - pripadnost združbi,
 - poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
 - motivacija in zavzetost,
 - organiziranost,
 - strokovna usposobljenost in učenje,
 - vodenje,
 - notranji odnosi,
 - notranje komuniciranje in informiranje,
 - razvoj kariere,
 - nagrajevanje.
- **Kakovost** je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejše kakovostne in ekološke kriterije. Dejstvo je, da se vse bolj uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management - TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost), zato se s to dimenzijo organizacijske klime poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da

so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v združbi.

- V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov (ISO) je med drugim zapisano, da je **inovativnost** podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja - osebnega in narodnega. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Svetovna organizacija za intelektualno lastnino deli inovacije na tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, ki jih kupci priznajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljševanje rezultatov. Vsebinske inovacije so pa tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat (Rebernik, 1990, str. 110).

S to dimenzijo ugotavljajo ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. Naloga združbe je »motivirati« ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij« (Pšeničny, 2000, str. 132).

- **Zadovoljstvo z delovnim okoljem:** združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere. Z vprašalnikom se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge (Lipičnik, Možina, 1993, str. 53-61).
- Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in **pripadnost** zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel, ki jim uspe zadovoljiti njihove potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40). V okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima združba v okolici in odnos zaposlenih do združbe.
- **Vizija** je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. **Poslanstvo** podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od

vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju ter uresničevanju **ciljev**, vizije strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993, str. 128-135).

Z vprašalnikom poskušajo ugotoviti ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje? Ali imajo za delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja Ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni?

- Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost., željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem **motivacije** je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljajo **zavzetost** zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi ali se v združbi ceni dobro opravljeno delo ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil pojem - psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve (Bajuk, 1998, str. 45).

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije). Če se psihološka pogodba prekrši, pade

motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in odhodi iz podjetja (menjava zaposlitve). Popolnoma normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da se razlike v pričakovanjih med delavci in delodajalci čim bolj zmanjšajo. Če so te razlike velike, je to zelo neugodno za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan, 2001, str. 60-62).

- **Organiziranost:** lastniki združbe dajejo skupno nalogo združbe v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Management prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 135-136) razlagajo avtoriteto kot »moč, povezano z delovno nalogo, izvirajočo iz položaja v podjetju«.

Z vprašalnikom poskušajo ugotoviti ali v združbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost pri delu. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

- Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe **usposabljanja** zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj **učijo** od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe (Černetič, 1997, str. 197).
- **Vodenje:** način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ta skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njegovim hrbtom.

S to dimenzijo preučujejo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo ustvarilo

sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

- Dimenziji **notranji odnosi** in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blaževič, 2000, str. 39).

V to dimenzijo so vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V združbi se poskuša odpraviti stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

- **Komunikacije** so sestavni del in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82).

Z vprašalnikom učinkovitost komunikacij ugotavljajo s trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, delovni sestanki so redni, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje **informacije** na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

Brane Gruban (1999, str. 17) podaja razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani. Rozman pa pravi, da notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost združbi in motiviranost zaposlenih (Rozman, 2000, str. 82).

- Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se sčasoma spreminjajo, zato je smiselno planiranje **kariere**. Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993, str. 199-200) razvoj

kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih.

Za oblikovanje, načrtovanje in uresničitev posameznikovih karier gre tako posamezniku kot tudi organizaciji, saj tako drug drugemu omogočajo preživetje. Človeške zmožnosti so ključni konkurenčni element organizacije, ki jih lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier (Lipičnik, 1994, str. 472).

S to dimenzijo ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima jih tudi ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

- Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Lipičnik, 1994, str. 510-512), mora biti sistem **nagrajevanja** podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi združbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima jih mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan, da pravočasno in stimulatивно nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime (Lipičnik, 1998, str. 75).

Zaradi številčnosti dimenzij nastane problem obsega vprašalnika. Običajno je v vprašalnik vključenih od 3 do 6 dimenzij, v tem primeru pa kar 13. Avtorji raziskave utemeljujejo, da klima izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime v združbi. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dimenzij organizacijske klime. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime v slovenskih združbah (Poročilo SiOK, 2003).

1.3. Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1997, str. 200).

Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni potrebno iskati, ker je ta vedno prisotna. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne, katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo posamezne dimenzije klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne. Predpostavimo lahko, da ustvarjalnost je prisotna in skušamo ugotoviti, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so. Zato pa jih moramo najprej predpostavljati (Lipičnik, 1997, str. 200).

Gilmer (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

➤ *neformalni opisi*

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.

➤ *sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe*

Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

➤ *ugotavljanje klime z vprašalniki*

Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo. Ugotavljanje klime z vprašalniki je najprimernejši način merjenja organizacijske klime. Vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate se nato analizira in tako pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime z **vprašalniki** moramo sistematično upoštevati določene korake (Lipičnik, 1997, str. 235):

- pripravljalna dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

- *pripravljalna dela* vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd.. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.
- V drugi fazi pri *sestavi vprašalnika* raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.
- *Zbiranje odgovorov* je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko to težavo odpravimo.
- *Analiza odgovorov* je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- Pri *predstavitvi rezultatov* moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno ne želi.
- Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so neustrezni cilji in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja klime je *načrtovanje akcij* za izboljšanje organizacijske klime.

Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni združbi.

1.4. Problemi pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime

Največji problem pri preučevanju je definiranje dimenzij klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim je veliko in so zelo raznolike, zato je

težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi na posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko klim, kolikor je zaposlenih v združbi.

Na tem mestu je potrebno tudi poudariti kompleksnost in obsežnost meritev klime v združbi. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Mnenje posameznikov se oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko ankete izpolnjujejo. Zaradi tega enkratna meritev klime pokaže le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v združbi lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar je pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna, zlasti manjša podjetja ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

1.5. Spreminjanje organizacijske klime

Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja (Lipičnik, 1997, str. 204).

Najpogostejši način spreminjanja klime je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer. Drugi način spreminjanja klime pa je tisti, ko z navodili in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov (Lipičnik, 1997, str. 204).

Veliko število dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Tako so v svojih namerah praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami poskušale urejati slabe medsebojne odnose (Lipičnik, 1997, str. 205).

Po ugotovitvah Lipičnika (1997, str. 205) večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa jim s tem povzročajo le pričakovanja, ki jih je potrebno tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije.

Vidimo lahko, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje.

1.6. Koristi dobre klime za podjetje

Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Rozman (2000, str. 68) navaja podobne koristi. Dodaja še, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem.

2. Organizacijska klima in sorodni pojmi

V sledečem delu diplomskega dela sem predstavila sorodne pojme organizacijske klime in povezave med njimi.

2.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

V literaturi je najpogosteje omenjena definicija, ki jo je oblikoval velik poznavalec organizacijske kulture E. H. Schein (Kavčič, 1994, str. 177). Glasi se takole: Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.

Kljub temu, da je definicija obsežna in obogatena s številnimi vsebovanimi sestavinami, je ni mogoče imeti za izčrpno in dokončno. Njen razvoj pri istem avtorju to najbolje dokazuje. Scheinova (Kavčič, 1994, str. 177) definicija organizacijske kulture leta 1987 se glasi takole: Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v skupnem okolju in na probleme notranjega povezovanja. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Mesner – Andolšek, 1995, str. 21). Spremenjena opredelitev organizacijske kulture pri istem avtorju opozarja na razvoj te znanstvene discipline in na spoznanje, da je nerealno pričakovati, da bi lahko izoblikovali samo

eno splošno veljavno opredelitev. Za večino opredelitev je značilno, da je organizacijska kultura pojmovana kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot njeni zaposleni oziroma člani (Ivanko, 1999, str. 209).

Pojem organizacijske kulture srečujemo v strokovni literaturi o organizaciji in vodenju že nekaj desetletij, vendar je šele v zadnjem desetletju deležen večje pozornosti. V ameriški strokovni literaturi ga srečujemo od leta 1979 dalje. Nedvomno pa je k njegovi razširitvi bistveno, morda celo odločilno prispevala uspešnica Petersa in Watermana *In Search of Excellence*, ki je izšla leta 1982. Kasneje se je uporaba tega pojma hitro razširila tudi v druge dežele. K temu so pripomogle tudi vedno številčnejše empirične študije (organizacijske) kulture (Kavčič, 1994, str. 175).

K povečanemu zanimanju za organizacijsko kulturo je privedla tudi kriza, ki jo je povzročil naftni šok leta 1972 in kasneje. Takrat so se pokazale bistvene razlike med organizacijami v različnih deželah. Japonska je z naftnim šokom povzročeno krizo premagala v nekaj letih, nekatere druge dežele pa so se novim pogojem prilagodile zelo počasi. Nadalje je k povečanju zanimanja za organizacijsko kulturo pripomogel prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njihova velika konkurenčnost na številnih področjih. Analitiki so se začeli spraševati, kako pojasniti japonsko uspešnost (Černetič, 1997, str. 262).

Sprememba vrednot v družbah in organizacijah je prav tako pojav, ki zaposluje organizacijske teoretike že vrsto let. Stara protestantska etika, za katero sta bila značilna odrekanje užitek in ugodnostim ter trdo delo, se umika novi etiki, za katero je značilno uživaštvo in nazor, ki zelo poudarja pomen in interese posameznika, ne oziraje se na skupnost, družbo. Za gospodarske organizacije dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se njihova socialna odgovornost. Na podjetniške odločitve imajo pogosto vpliv skupine iz okolja, ki delujejo le v splošnem interesu, (naravovarstveniki), in nimajo nobene legalne moči nad organizacijo (Kavčič, 1994, str. 175).

Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je prav tako opozorilo na številne nove vidike uspešnosti. Pokazalo se je namreč, da so organizacijske spremembe pogosto neuspešne, kljub temu, da so izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost. Ljudje se upirajo spremembam. Da bi zaposleni spremembe sprejeli in uresničili, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo (Kavčič, 1994, str. 176). K naraščanju zanimanja za organizacijsko kulturo je privedel tudi pogled, po katerem imajo neotipljivi ali mehki dejavniki, kot so na primer vrednote, prepričanja in norme, večji vpliv na rezultat organizacije kot finančni ali trdi dejavniki (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 625).

Novejše raziskave kažejo na sedem temeljnih *dimenzij*, ki v celoti zajemajo bistvo organizacijske kulture. Vsaka posamezna dimenzija se nahaja v mejah od nizke do visoke stopnje moči. Te dimenzije so naslednje (Robbins, 2001, str. 510-511):

- *Inovacije in prevzem tveganj*: ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega so zaposleni spodbujeni pri inovativnosti in prevzemanju tveganj.

- *Pozornost k podrobnostim*: izraža obseg, do katerega se od zaposlenih pričakuje, da bodo kazali natančnost, usmerjenost k analizam in pozornost podrobnostim.
- *Usmerjenost k izidom*: opredeljuje obseg, do katerega so managerji osredotočeni na rezultate ali izide bolj kot na tehnike in procese, ki se uporabljajo za doseganje teh rezultatov.
- *Usmerjenost k ljudem*: izraža obseg, do katerega odločitve managementa upoštevajo učinke izidov na ljudeh znotraj organizacije.
- *Usmerjenost k timom*: opredeljuje obseg, do katerega so delovne aktivnosti bolj usmerjene k timom kot k posameznikom.
- *Napadalnost*: ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega so ljudje bolj agresivni in tekmovalni kot brezbrizni.
- *Stabilnost*: izraža obseg, do katerega organizacijske aktivnosti poudarjajo ohranjanje statusa quo v nasprotju z rastjo.

Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavzetosti akterjev o njihovi prisotnosti je Schein (Mesner – Andolšek, 1995, str. 22) pojav kulture strukturiral v različne *ravni*. Prvo raven predstavljajo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture, saj predstavljajo fizično in družbeno realnost, tehnološki output organizacije, besednjak, ki ga uporabljajo njeni člani, ter vidne vedenjske obrazce. Daft in Noe (2001, str. 587) navajata, da se na površju nahajajo vidni artefakti, kot so stil oblačenja, vzorci vedenja, fizični simboli, organizacijski obredi in prostorska ureditev pisarn. To pa vključuje vse stvari, ki jih oseba lahko vidi, sliši in opazuje, ko si druge člane organizacije pazljivo ogleduje pri njihovem delovanju. Na primer v marketinški agenciji St. Luke's v Londonu je odprto pisarniško okolje brez osebnih miz ali delovnih prostorov vidna manifestacija organizacijske kulture, ki vrednoti enakost, timsko delo in sodelovanje. Mesner – Andolšek (1995, str. 22) navajata, da lahko člani v organizaciji o teh elementih postavljajo vprašanja, jih opazujejo, to pa pomeni, da je stopnja razpoznavnosti dokaj visoka, kar pa še ne zagotavlja tudi visoke stopnje razumljivosti.

Drugo raven predstavljajo vrednote, ki jih lahko definiramo kot nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je (Mesner – Andolšek, 1995, str. 22). Daft in Noe (2001, str. 587) razlagata, da so na globlji ravni izražene vrednote in prepričanja, ki niso opazne, a se jih da zaznati s pomočjo tega, kako ljudje pojasnjujejo in zagovarjajo tisto, kar delajo. To so vrednote, ki jih člani organizacije postavljajo na zavestno raven. Pri podjetju 3M so vsi zaposleni seznanjeni s tem, da so inovacije visoko vrednotene in nagrajene v kulturi podjetja. Mesner – Andolšek (1995, str. 23) navaja, da moramo pri analizi vrednot previdno ločevati med tistim, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso. Nadalje navaja, da po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti te so včasih nasprotne obstoječi kulturi. Velik del obnašanja še vedno ostane nejasen in nerazumljiv. S tem ko analitik spozna vrednote, razume samo del kulture; da bi prišel do globljega razumevanja, mora spoznati najglobljo raven kulture – to so temeljne predpostavke.

Schein jih postavlja na raven predzavesti ali praktične zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oziroma vzroka. So

samoumevne, nevidne in predzavestne. Gre torej za dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče le sklepati na podlagi opazljivih sestavin (Kavčič, 194, str. 180). Daft in Noe (2001, str. 587-588) navajata, da se nekatere vrednote tako vsidrajo v kulturo podjetja, da se jih člani organizacije sploh ne zavedajo. To so temeljne predpostavke, ki so jedro kulture. V podjetju 3M lahko predpostavke obsegajo (1) da je vsak zaposleni vir inovacij, (2) da mora vsak zaposleni misliti in delovati zase, tudi če se s tem upira nadrejenemu in (3) da so člani organizacije del družine in da bodo skrbeli ter podpirali drug drugega pri prevzemanju tveganj. Predpostavke se začnejo kot temeljne vrednote, sčasoma pa postanejo bolj vtisnjene in manj odprte za vprašanja – člani organizacije jih imajo za samoumevne in jih pogosto sploh ne dojemajo zavestno. Mesner – Andolšek (1995, str. 23) razlaga, da so temeljne predpostavke samoumevne do te mere, da najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo različnosti. Postanejo nevprašljive in se tako močno vsidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo.

Kavčič (1994, str. 180-182) opredeljuje opazne spremenljivke organizacijske kulture kot vrednote in norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije ter proizvode in storitve. Vrednote opredeljuje kot posameznikova ponotranjena merila za presojanje o tem, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativ v delovanju. So zgodovinski produkt in delujejo kot njegova notranja kontrola. Vrednote imajo integrativno vlogo v organizaciji. Nastale so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je za organizacijo oziroma skupino koristno. Ivanko (1999, str. 210) navaja, da je vrednota kakovost želenega, vrednote so ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oziroma vedenju moralno opravičilo. To so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti in podobno, so rezultat socializacije posameznikov.

Norme so po Kavčiču (1994, str. 180) kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnimi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene vsebine in zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine. Ivanko (1999, str. 210) opredeljuje norme kot pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji. To so pravila vedenja, ki so se razvila kot rezultat interakcij med udeleženci organizacije. Tako vedenje se pričakuje od vseh članov. Gre za kolektivna stališča, verovanja, občutenja, ki se nanašajo na vedenje članov. Norma kaže, kako se je treba vesti, vrednota pa dokazuje, da se je treba vesti v skladu z normo, ker je to pravilno – dobro.

Tipični obrazci vedenja so po Kavčiču (1994, str. 180-181) v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Gre za širše tipične vzorce ali obrazce vedenja, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin. Pogosto se odražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Vzorniki so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje in/ali dolgoletne uspešne voditelje organizacije.

V običaje in obrede sodijo različne proslave organizacijskih obletic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd. V vsaki organizaciji se oblikuje neki odnos do dogodkov, ki so zanj pomembni, do uspehov njenih članov itd.. Komunikacije so po Kavčiču (1994, str. 181-182) živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika organizacijske kulture je zanimivo neformalno in dejansko komuniciranje ter odnos tega do formalnega, kakršno je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali obstajajo v organizaciji govornice in kakšne narave so, kolikšen obseg in pomen imajo čenče, in ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja. Proizvodi in storitve so po omenjenem avtorju v širšem smislu vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne sestavine organizacijske kulture. Zato navaja, da na primer prehod na nov proizvodni program zahteva tudi spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika, itd. V njih pa je tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja vsebino kulture.

Ponovno poudarjam, da pojma organizacijska klima in organizacijska kultura ne pomenita enako. Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Razlike so sledeče:

- *Kultura* je globalen pojem, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.).
- *Klima* pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Razlike med omenjenima pojmomoma so prikazane tudi v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vede	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Osnovna razlika med zgoraj omenjenima pojmomoma je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji.

Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v družbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

Mesner-Andolšek (1995, str. 74) meni, da je odraz kulture besedišče, ki ga uporabljajo člani združbe, vrednote in temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi, narava človeka itd..

Oba koncepta se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani družbe ne zavedajo (Kavčič, 1994, str. 191).

2.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Je čustveni odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, ampak dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko (Poročilo SiOK, 2003).

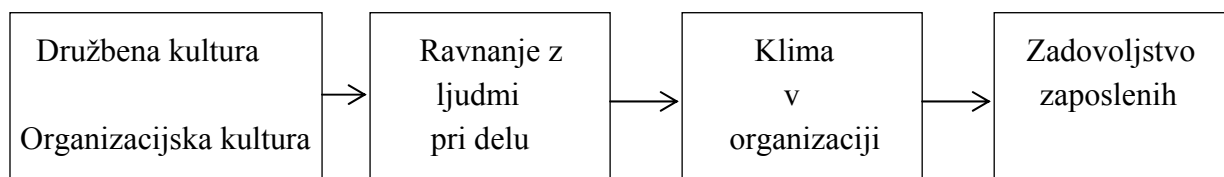
Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, po drugi strani pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303-304).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu tako govorimo o individualni čustveni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih, kot so dogodki, postopki, pravila in odnosi, ki so zaposlenim v organizaciji psihološko smiselni oziroma pomembni (Poročilo SiOK, 2003).

2.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282-307) trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano v sliki (Slika 1).

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga zaznamujejo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagrad, napredovanja, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990, str. 282-307).

3. Raziskava organizacijske klime v podjetju SCT Strojegradnja, d.d.

Sledeči del diplomskega dela sem namenila izvedeni raziskavi. Teoretična spoznanja sem prenesla v prakso. Za primer sem uporabila slovensko podjetje SCT Strojegradnja, d.d..

3.1. Predstavitev podjetja SCT Strojegradnja, d.d.



V letu 1947 je bilo ustanovljeno Podjetje za državne ceste Republike Slovenije, ki se je preimenovalo v podjetje Slovenija - ceste, Ljubljana. Iz remontne dejavnosti se je z delitvijo le te oblikovala strojogradniška dejavnost kot proizvodnja, pod imenom Mehanični obrati. Ti so poslovali najprej kot enovit TOZD. V času integracij je bila ta družba razdeljena na TOZD Strojni inženiring in TOZD Mehanični obrati, nato pa so se zaradi zmanjšane obsega

dejavnosti reorganizirali v SCT Strojogradnja d.o.o.. Do leta 1997 je bila družba vključena v sistem SCT d.d, v podsistem strojegradniške dejavnosti kot odvisna družba z omejeno odgovornostjo. Po masovni privatizaciji v Sloveniji se je SCT Strojogradnja ločila od matičnega podjetja s pomočjo certifikatov in privatizacijskih skladov in ustanovila samostojno podjetje. SCT Strojogradnja, d.d. Ljubljana, Kavčičeva 66 tako posluje od 01.12.1997 dalje kot delniška družba. Prvega avgusta 2003 pa je bil formiran Strojni inženiring, d.o.o.. Družba je vključena v sistem SCT Strojogradnja, d.d. kot odvisna družba z omejeno odgovornostjo. Formirana je bila zaradi optimizacije stroškov realizacije drobilnega programa.

V SCT Strojogradnja, d.d., je 107 redno zaposlenih, 71 je pogodbeno najetih delavcev in vključena dva poslovna partnerja (10 zaposlenih). V Strojnem inženiringu, d.o.o. pa je 12 redno zaposlenih. Skupno je tako 200 zaposlenih.

Tabela 2: Struktura zaposlenih v *SCT Strojogradnja, d.d.*, v mesecu decembru 2003

Struktura zaposlenih	Število zaposlenih	%
vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	10	5%
realizacija proizvoda v proizvodnji	118	63%
režijsko delo v strokovnih službah	11	6%
režijsko delo v podpori proizvodnji	39	21%
vključeni poslovni partnerji (programer, vzdrževanje)	10	5%
Skupaj	188	100%

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojogradnja, d.d., 2003.

Tabela 3: Struktura zaposlenih v *Strojnem inženiringu, d.o.o.*, v mesecu decembru 2003

Struktura zaposlenih	Število zaposlenih	%
vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	2	17%
režijsko delo v strokovnih službah	7	58%
režijsko delo v podpori proizvodnji	3	25%
Skupaj	12	100%

Vir: Baza podatkov podjetja Strojni inženiring, d.o.o., 2003.

Dejavnosti zgoraj omenjenih podjetij so sledeče:

- *strojno-tehnološka dejavnost* (razrez, predhodna obdelava pločevine, strojna obdelava, varjenje, težka strojna obdelava, barvanje)
- *proizvodnja komponent za gradbeno mehanizacijo* (bagske roke, drobilniki, rotorji, ohišja hidravličnih kladiv, pulverzatorji in škarje, zajemalke, podvozja, transportne naprave)
- *drobilno-sejalna tehnika* (v podjetju Strojni Inženiring, d.o.o. projektirajo in izdelujejo stroje za doziranje in izločevanje jalovine, drobljenje in mletje, sejanje, transport, mobilno in polmobilno opremo in odpraševanje)
- *nakladalnik VEPER* (izdelava mini bagrov in pripadajočih priključkov)

3.2. Metodologija

V okviru metodologije sem opredelila problem, namen in cilje raziskave, sledi opis sestave vprašalnika, omejitve anketiranja, opredelitev osnovne raziskovalne domneve, struktura populacije ter oblika komuniciranja.

3.2.1. Opredelitev problema in namena

Na podlagi pogovora z vodilnimi in nekaterimi zaposlenimi v obravnavanem podjetju, SCT Strojgradnja, d.d., sem ugotovila, da se zavedajo, kako zelo je pomembna dobra organizacijska klima za uspešnost podjetja. Prav zato so tudi želeli, da bi v svojem diplomskem delu omenjeno temo podrobneje obdelala. Osnovni vir informacij za doseganje dobre organizacijske klime je preučevanje dimenzij organizacijske klime med zaposlenimi. Metode, s katerimi preučujemo oziroma merimo organizacijsko klimo v podjetju, sem opisala v poglavju 1.3.. Podjetje je do sedaj tovrstne informacije pridobivalo s pomočjo vprašalnika (Priloga 2), ki ga letno razdelijo svojim zaposlenim. Primerljivost med posameznimi leti jim omogoča pridobiti jasno sliko o tem, na katerih področjih se je stanje izboljšalo, na katerih je ostalo nespremenjeno in na katerih se je poslabšalo. Zavedajo se, da zaposleni niso ravno navdušeni nad izpolnjevanjem vprašalnikov, zato je omenjeni vprašalnik zelo kratek. Vprašanja so zastavljena precej splošno. Tako iz omenjenega vprašalnika ne dobimo informacij o vzrokih za ugotovljeno stanje. Omenila bi tudi, da bi podjetje izpolnjene vprašalnike lahko analiziralo na drugačen način (Priloga 3). Izpolnjevalec mora pri vsaki trditvi oziroma vprašanju obkrožiti eno izmed ocen od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Pri analizi so izračunali najvišje možno vsoto, v primeru, da bi vsi pri vsakem vprašanju obkrožili najvišjo oceno, oceno 5. Pri notranjem komuniciranju z vodstvom to število znaša 385. Skupno število dejansko doseženih ocen pa znaša 178, kar predstavlja 46% najvišje možne ocene. Niso pa izračunali povprečnih vrednosti. Iz primerjave vprašalnikov med letoma 2002 in 2003 je tudi razvidno, da so rezultati v letu 2003 slabši kot v letu 2002 na sledečih področjih: medsebojni odnosi, delovno okolje in informiranost. Iz zgoraj omenjenih razlogov sem na osnovi že oblikovanega vprašalnika in s pomočjo pogovorov z vodilnimi in nekaterimi zaposlenimi v obravnavanem podjetju, za zaposlene sestavila nekoliko bolj poglobljen vprašalnik in ga podrobneje obdelala. Omenjeni vprašalnik omogoča globlji vpogled v stanje organizacijske klime. *Namen* raziskave z novo oblikovanim vprašalnikom je ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v podjetju SCT Strojgradnja, d.d..

3.2.2. Cilj raziskave

Cilj raziskave je opozoriti podjetje SCT Strojgradnja, d.d., na kritična področja oziroma dimenzije organizacijske klime.

Posebni oziroma *izvedeni cilji* pa so naslednji:

- ugotoviti, ali so zaposleni podjetja SCT Strojgradnja, d.d., pripadni podjetju,
- ugotoviti, ali so zaposleni dovolj informirani,
- ugotoviti, katerim motivatorjem zaposleni pripisujejo največji pomen,

- ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do kakovosti,
- ugotoviti, ali je za usposabljanje in varnost pri delu dobro poskrbljeno,
- ugotoviti, ali je opremljenost delovnih mest (delovni stroji in pripomočki) primerna za kakovostno opravljanje dela,
- ugotoviti, ali so vplivi okolja, v katerem zaposleni opravljajo svoje delo, škodljivi,
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z delovnim časom,
- ugotoviti, kako pogosto se zaposleni pogovarjajo s svojim nadrejenim,
- ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi.

S pomočjo literature, ki sem jo preučila in lastnega zaznavanja problematike sem postavila sledečo raziskovalno domnevo.

3.2.3. Osnovna raziskovalna domneva

S pomočjo analize skušam dokazati naslednjo raziskovalno domnevo:

Stanje organizacijske klime v podjetju SCT Strojegradnja, d.d., ni na zadovoljivi ravni. To se kaže skozi nezadovoljstvo nekaterih skupin zaposlenih, v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime. Predvidevam, da so najbolj nezadovoljna skupina zaposlenih, zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji. Med najbolj zadovoljnimi pa so zaposleni iz skupine vodenje-uprava, vodje služb, vodje oddelkov.

3.2.4. Sestava vprašalnika

Kot sem že omenila, sem si pri sestavi vprašalnika med drugim pomagala s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovanega SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost (Poročilo SiOK, 2003).

V svojem diplomskem delu nisem uporabila celotnega vprašalnika omenjenega projekta SiOK, saj v obravnavanem podjetju zaposleni še niso pripravljene reševati tako obširnih vprašalnikov. Ta domneva je bila potrjena tudi s številom neizpolnjenih vprašalnikov. Kar 55% zaposlenih vprašalnikov ni izpolnilo. Da bodo zaposleni v obravnavanem podjetju pripravljene korektno sodelovati v tovrstnih raziskavah, se bo predhodno moralo še marsikaj spremeniti. Lahko rečemo, da so spremembe na področju organizacijske klime nujno potrebne.

Gre za strukturiran vprašalnik (Priloga 1). Vprašanja so pretežno zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, le eno vprašanje je popolnoma odprtega tipa, pri petih vprašanjih pa je poleg že navedenih odgovorov na voljo še možnost dodajanja po lastni želji.

Vprašalnik sestavlja šestnajst vprašanj. Prvi dve vprašanji se nanašata na delo posameznika in njegov status. Ostala vprašanja pa se navezujejo na sledeče dimenzije organizacijske klime:

- pripadnost podjetju (prve štiri trditve vprašanja 3),
- organiziranost dela (sedma in osma trditev vprašanja 3),
- informiranost (vprašanje 4),
- motivacija in zavzetost za delo (vprašanji 5 in 6 ter peta in šesta trditev vprašanja 3),
- odnos do kakovosti (vprašanje 8 in od tretje do vključno sedme trditve vprašanja 7),
- strokovna usposobljenost in učenje (prvi dve trditvi vprašanja 7),
- zadovoljstvo z delovnim okoljem (vprašanja 9, 10, 11 in 12 ter zadnja trditev vprašanja 7),
- notranji odnosi ter komuniciranje (vprašanja 13, 14, 15 in 16).

Vprašanja tri, pet, sedem, devet in štirinajst so sestavljena tako, da anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje. Pri vseh ostalih vprašanjih pa anketiranci le obkrožijo trditve, s katerimi se strinjajo (svojega mnenja pri teh vprašanjih ne izražajo stopenjsko).

3.2.5. Omejitve anketiranja

- Glavna omejitev analize se kaže v tem, da za raziskavo nisem uporabila celotnega *vprašalnika projekta SiOK*. Vodilni v obravnavanem podjetju so mi povedali, da se je na podlagi preteklih izkušenj izkazalo, da zaposleni še niso pripravljene izpolnjevati tako obširnih vprašalnikov. Tako smo se skupaj odločili, da v svoj vprašalnik vključim le nekatere dele omenjenega vprašalnika.

V primeru uporabe celotnega vprašalnika projekta SiOK bi lahko primerjala obravnavano podjetje s podjetji, ki so zajeta v projekt SiOK. Na ta način bi lahko dobila informacijo, kakšno je stanje v obravnavanem podjetju glede na nekatera slovenska podjetja.

Lahko bi rekla, da je omenjena omejitev hkrati tudi prednost. Predvidevam, da bi v primeru uporabe celotnega vprašalnika projekta SiOK dobila veliko manj vrnjenih vprašalnikov.

- Na željo obravnavanega podjetja v vprašalnik nisem vključila *osnovnih demografskih spremenljivk (spol, starost, izobrazba)*, saj bi bilo nekatere izmed zaposlenih kljub anonimnosti vprašalnika možno prepoznati. Po mojem mnenju bi tudi analiza glede na omenjene spremenljivke podala zanimive in morda tudi koristne rezultate.
- Vprašalnik so imeli možnost izpolniti le tisti, ki so bili v času dvodnevne anketiranja prisotni na delu. Torej vsi *odsotni* zaradi bolezni ali dopusta niso imeli možnosti izpolniti vprašalnika. Anketiranja nisem ponovila, ker sem predvidevala, da bo kljub omenjeni omejitvi vrnjenih dovolj vprašalnikov.

Če prej omenjenih omejitev ne bi bilo, bi po mojem mnenju dobili precej globlji vpogled v stanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju.

3.2.6. Struktura populacije in oblika komuniciranja

Populacijo predstavljajo vsi zaposleni v podjetju SCT Strojgradnja, d.d.. V omenjenem podjetju je 200 zaposlenih. V okviru svoje raziskave sem vprašalnike razdelila celotni populaciji. Izpolnjenih pa sem dobila 45% vprašalnikov. Predhodno sem že omenila, da na željo obravnavanega podjetja v vprašalnik nisem vključila osnovnih demografskih spremenljivk (spol, starost in izobrazba). Prav zato sem zaposlene glede na domneve o stanju v obravnavanem podjetju razdelila v skupine, s pomočjo dveh spremenljivk:

➤ glede na *delo, ki ga pretežno opravljajo (tabela 4)*,

Tabela 4: Skupine zaposlenih v SCT Strojgradnja, d.d., glede na delo, ki ga pretežno opravljajo

Skupine zaposlenih v SCT Strojgradnja, d.d.	Število zaposlenih	%
vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	12	6%
realizacija proizvoda v proizvodnji	118	62%
režijsko delo v strokovnih službah	18	10%
režijsko delo v podpori proizvodnji	42	22%

N=190

Pri prvi delitvi niso vključeni poslovni partnerji.

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

➤ glede na njihov *status v podjetju (tabela 5)*.

Tabela 5: Skupine zaposlenih v SCT Strojgradnja d.d., glede na njihov status v podjetju

Skupine zaposlenih v SCT Strojgradnja, d.d.	Število zaposlenih	%
redno zaposleni v SCT Strojgradnja, d.d.	107	53%
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.	12	6%
pogodbeni najeti delavci	71	36%
vključeni poslovni partnerji	10	5%

N=200

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

Med razpoložljivimi metodami spraševanja sem uporabila metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metoda anketiranja. Pred samo izvedbo anketiranja, je vodstvo na oglasno desko, v petek, 13. februarja 2004, razobesilo obvestilo o poteku in namenu anketiranja. V navodilih so prosili zaposlene, da izpolnjene vprašalnike oddajo v roku dveh delovnih dni v posebno skrinjico, ki je v ta namen pripravljena pri vratarju. Vprašalnike sem nato v ponedeljek, 16. februarja razdelila vodjem oddelkov. Njihova naloga je bila razdeliti vprašalnike zaposlenim v okviru njihovega oddelka. Skrinjico z izpolnjenimi vprašalniki sem v podjetju dvignila v četrtek, 19. februarja.

3.3. Rezultati raziskave organizacijske klime v podjetju SCT Strojgradnja, d.d.

V tem poglavju diplomskega dela sem predstavila statistične obdelave vprašalnika. V prvem delu je prikazana struktura anketiranih, sledi deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske

klime, nadaljujem z analizo povezav med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime.

3.3.1. Struktura anketiranih

V tabelah 6 in 7 so navedeni podatki o številu in odstotnem deležu, koliko zaposlenih iz posamezne skupine je izpolnilo vprašalnik, glede na sledeči (že predhodno omenjeni) dve delitvi zaposlenih:

➤ glede na *delo, ki ga pretežno opravljajo* (tabela 6)

Tabela 6: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so izpolnili vprašalnik

Skupine zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d.	število zaposlenih	število tistih, ki so izpolnili vprašalnik	% tistih, ki so izpolnili vprašalnik
vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	12	9	75%
realizacija proizvoda v proizvodnji	118	35	30%
režijsko delo v strokovnih službah	18	13	72%
režijsko delo v podpori proizvodnji	42	28	67%
SKUPAJ	190	85	45%

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojegradnja, d.d., 2003; Lastna raziskava, 2004.

Iz zgornje tabele je razvidno, da so v najmanjšem številu odgovarjali zaposleni s področja realizacije proizvoda v proizvodnji. Po mojem mnenju je to pomemben podatek za preučevano podjetje. Z vidika organizacijske klime bi bilo potrebno ugotoviti, zakaj so ravno zaposleni z omenjenega področja pri anketiranju sodelovali v najmanjšem številu.

➤ glede na njihov *status v podjetju* (tabela 7)

Tabela 7: Struktura zaposlenih in število ter odstotni delež tistih, ki so izpolnili vprašalnik

Skupine zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d.	število zaposlenih	število tistih, ki so izpolnili vprašalnik	% tistih, ki so izpolnili vprašalnik
redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	107	54	51%
redno zaposleni v Strojnem Inženiringu, d.o.o.	12	9	75%
pogodbeno najeti delavci	71	23	32%
vključeni poslovni partnerji (programer, vzdrževanje)	10	1	10%
SKUPAJ	200	87	45%

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojegradnja, d.d., 2003 Lastna raziskava, 2004.

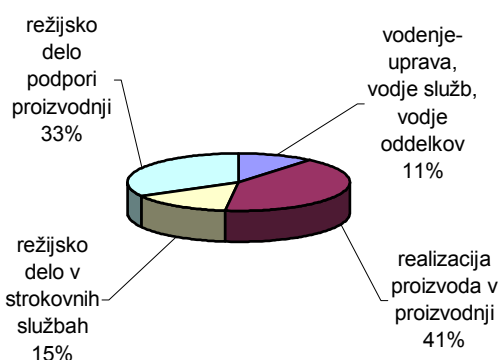
Na tej točki je prav gotovo zanimiv podatek, da je vprašalnik izpolnilo le 32% pogodbeno najetih delavcev in 10% vključenih poslovnih partnerjev. Po mojem mnenju bi bilo pomembno ugotoviti zakaj je temu tako. Naj tudi omenim, da pogodbeno najeti delavci, glede na prvo delitev zaposlenih, spadajo v skupino realizacija proizvoda v proizvodnji (tabela 6). Vse kaže na to, da so redno zaposleni s področja omenjene skupine odgovarjali v večjem številu kot pa pogodbeno

najeti delavci. Morda je težava ravno v njihovem statusu. To bi bilo prav gotovo zanimivo preveriti.

V nadaljevanju pa so prikazani odstotni deleži anketirancev v vzorcu glede na predhodno omenjeni delitvi zaposlenih v skupine:

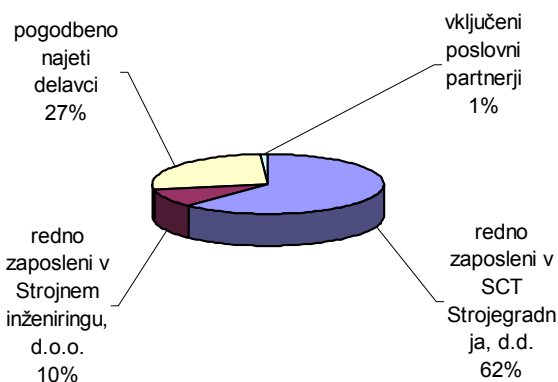
➤ glede na *delo, ki ga pretežno opravljajo in glede na njihov status v podjetju.*

Slika 2: Struktura anketiranih, glede na delo, ki ga pretežno opravljajo



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Slika 3: Struktura anketiranih, glede na njihov status v podjetju



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Od 90 anketirancev, ki so izpolnili vprašalnik, je bilo 11% zaposlenih iz skupine vodenje – uprava, vodje oddelkov, 41% iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji, 15% iz skupine režijsko delo v strokovnih službah in 33% iz skupine režijsko delo v podpora proizvodnji.

Glede na drugo delitev pa je od 90 anketirancev, ki so vrnili vprašalnik 62% redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d., 10% je redno zaposlenih v Strojnem inženiringu, d.o.o., 27% pogodbeno najetih delavcev in 1% vključenih poslovnih partnerjev.

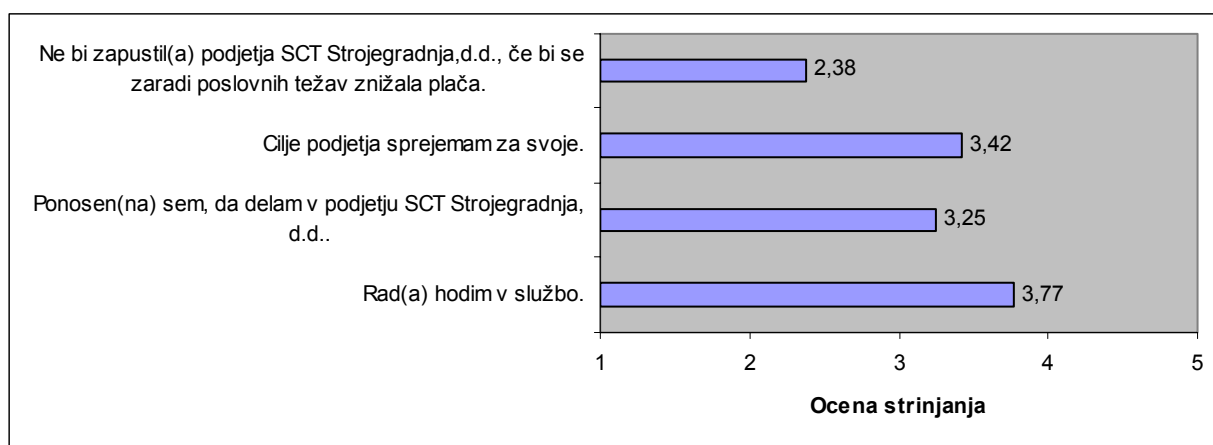
Na podlagi dobljenih rezultatov ne morem trditi, da je vzorec reprezentativen za obravnavano podjetje.

3.3.2. Deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime

Kot sem že predhodno omenila, sem vprašalnik statistično obdelala tako, da sem najprej prikazala rezultate analize po posameznih dimenzijah organizacijske klime, z namenom, obravnavanemu podjetju podati sliko, kako so zaposleni v povprečju odgovarjali na posamezna vprašanja oziroma kakšne povprečne vrednosti so bile dosežene v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime. Iz omenjenih povprečij je že razvidno splošno stanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju. V Prilogi 4, str. VIII, si lahko ogledate števila in odstotke vseh anketiranih, glede na posamezne dimenzije organizacijske klime.

Pripadnost podjetju: prve štiri trditve vprašanja 3.

Slika 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami s področja pripadnosti zaposlenih podjetju SCT Strojegradnja, d.d.



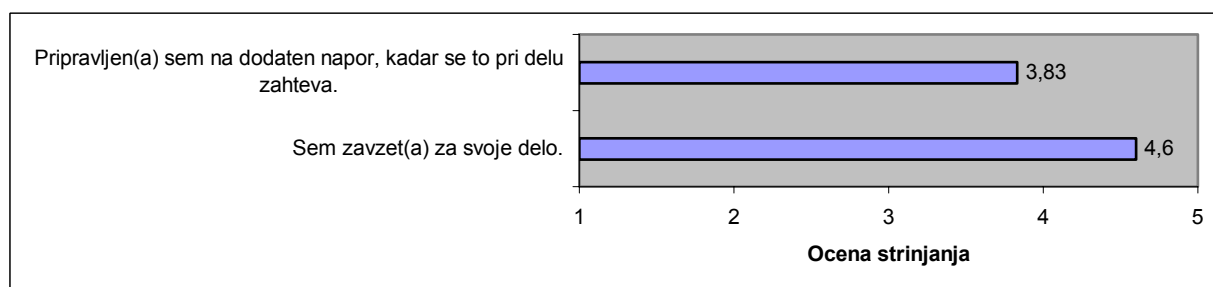
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Iz slike 4 je razvidno, da so anketiranci v povprečju pripisali posameznim trditvam, ki se nanašajo na pripadnost podjetju, oceno višjo od 3. To pomeni, da so precej neodločeni glede posameznih trditev. Izjema je le prva trditev v zgornji sliki (Ne bi zapustila podjetja SCT Strojegradnja, d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.), ki kaže na to, da bi večina anketirancev v povprečju zapustilo podjetje, če bi se zaradi poslovnih rezultatov znižala plača. Na podlagi zgornje slike bi težko trdili, da so anketiranci v povprečju močno pripadni podjetju.

Motivacija in zavzetost za delo: vprašanje 5 ter peta in šesta trditev vprašanja 3.

Slika 5: Povprečni oceni strinjanja s trditvama s področja zavzetosti za delo



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

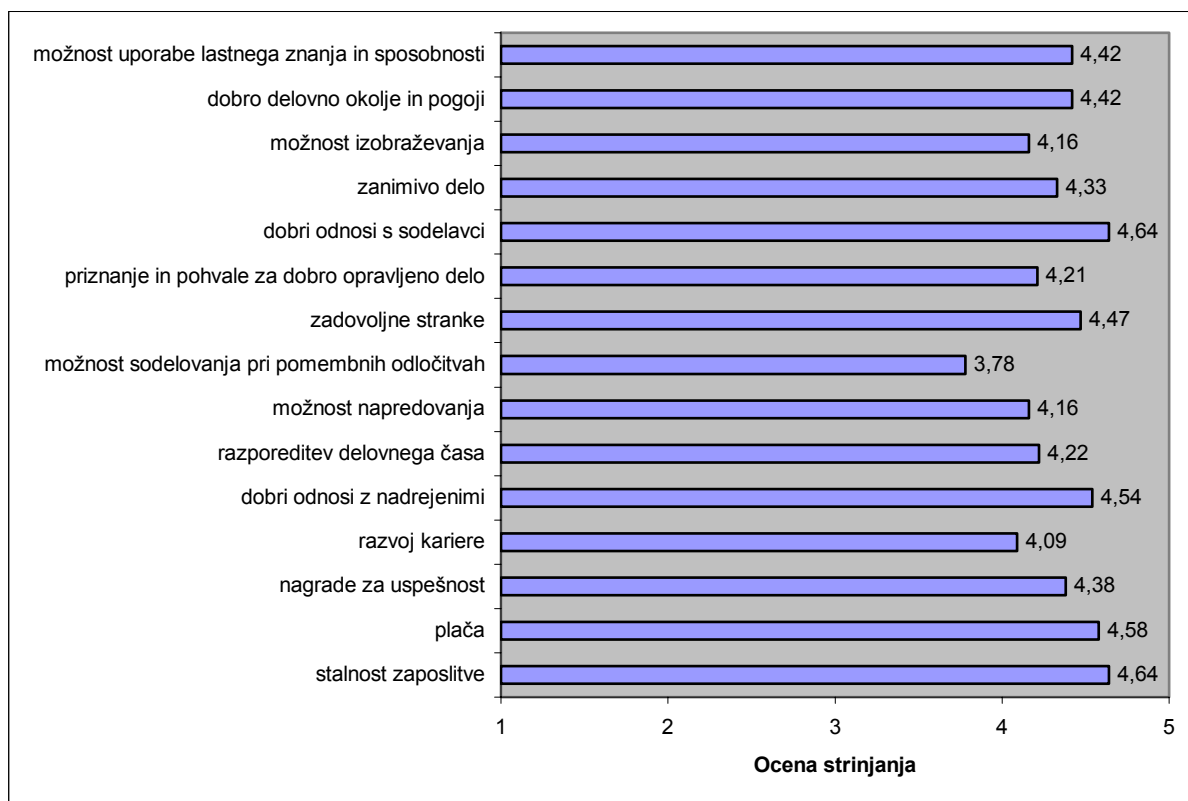
Vir: Lastna raziskava, 2004.

Iz slike 5 vidimo, da se anketiranci v povprečju večinoma strinjajo s trditvijo, da so zavzeti za svoje delo. Povprečna ocena preostale trditve pa je nekoliko nižja od predhodne. Po mojem mnenju je v povprečju večina od anketirancev zadovoljnih z vrsto dela, ki ga opravljajo. Povprečna ocena druge trditve (3,83) pa kaže na to, da kljub temu, da so v povprečju zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, niso ravno najbolj pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Tudi na tej točki sem mnenja, da anketiranci v povprečju niso močno pripadni podjetju.

V nasprotnem primeru bi seveda bili pripravljeni na dodaten napor, kadar bi se to od njih zahtevalo.

Iz sledeče slike pa so razvidne povprečne ocene pomembnosti posameznih motivatorjev.

Slika 6: Povprečne ocene pomembnosti posameznih motivatorjev



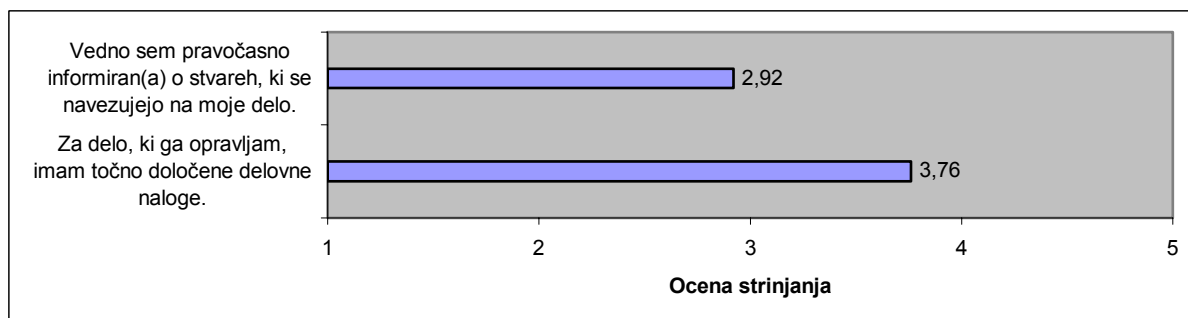
Legenda: 1 – popolnoma nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Iz slike 6 je razvidno, da so anketiranci v povprečju posameznim motivatorjem pripisali oceno nad 4, kar pomeni, da jim je velika večina motivatorjev pomembna. Najvišje povprečne ocene so dosegli motivatorji stalnost zaposlitve, plača in dobri odnosi s sodelavci.

Organiziranost: predzadnja in zadnja trditev vprašanja 3.

Slika 7: Povprečni oceni strinjanja s trditvama s področja organiziranosti



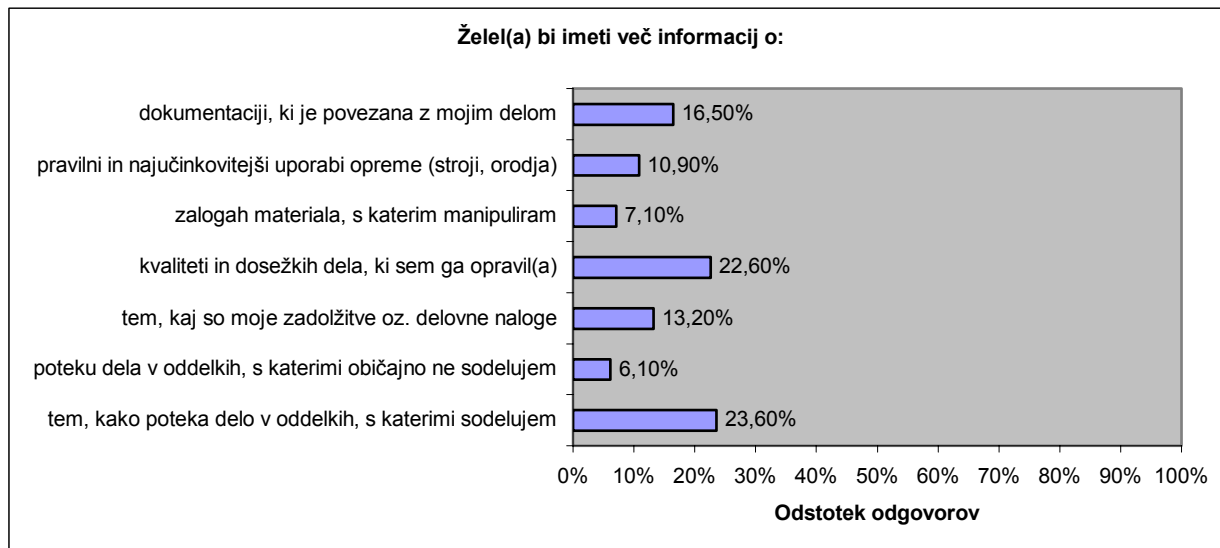
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava, 2003.

Kot lahko vidimo iz slike 7, prva trditev dosega povprečno oceno nižjo od 3, druga pa višjo od 3. Po mojem mnenju bi druga ocena morala biti višja od 4, saj posameznik, za opravljanje dela na visoki ravni, med drugim prav gotovo potrebuje točno določene delovne naloge. Lahko bi rekl, da glede na povprečni oceni organiziranost ni ravno najboljša.

Informiranost: Vprašanje 4.

Slika 8: Informacije, ki bi jih želeli imeti

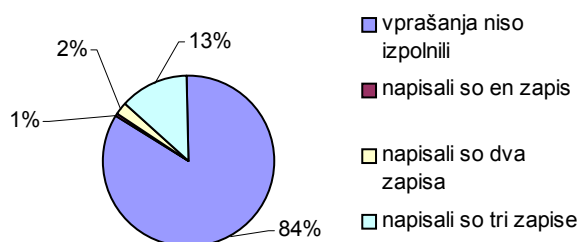


Vir: Lastna raziskava, 2004.

Pri tem vprašanju so anketiranci lahko obkrožili več odgovorov. Kot vidimo iz slike, si anketiranci najbolj želijo imeti več informacij o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo (23,6% vseh anketirancev) in o kvaliteti in dosežkih dela, ki so ga opravili (22,6% vseh anketirancev). Po mojem mnenju je za učinkovito oziroma uspešno opravljanje dela pomembno tako poznavanje poteka dela v oddelkih, s katerimi zaposleni sodelujejo, kot tudi ocena, kako so svoje delo opravili. Le s pomočjo ocene zaposleni izvedo, kaj delajo pravilno in kaj napačno. S pomočjo teh informacij lahko izboljšajo opravljanje svojih delovnih nalog.

Odnos do kakovosti: Trditve od tretje do sedme, v okviru vprašanja 7 in vprašanje 8.

Slika 9: Delež anketirancev, glede na število navedb zapisov kakovosti, ki jih kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Prav gotovo je ugotovitev, da kar 84% anketirancev ni znalo navesti niti enega od najbolj pomembnih zapisov kakovosti, ki ga kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo, zaskrbljujoča. Zaposleni bi morali za kvalitetno opravljanje dela poznati omenjene zapise. Le 13% anketirancev je znalo navesti tri najbolj pomembne zapise. Na tej točki naj zopet opozorim, da je od organizacijske klime v podjetju odvisno, kakšen odnos bodo imeli zaposleni do kakovosti.

Iz spodnje slike so razvidne povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z odnosom do kakovosti.

Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami v zvezi z odnosom do kakovosti

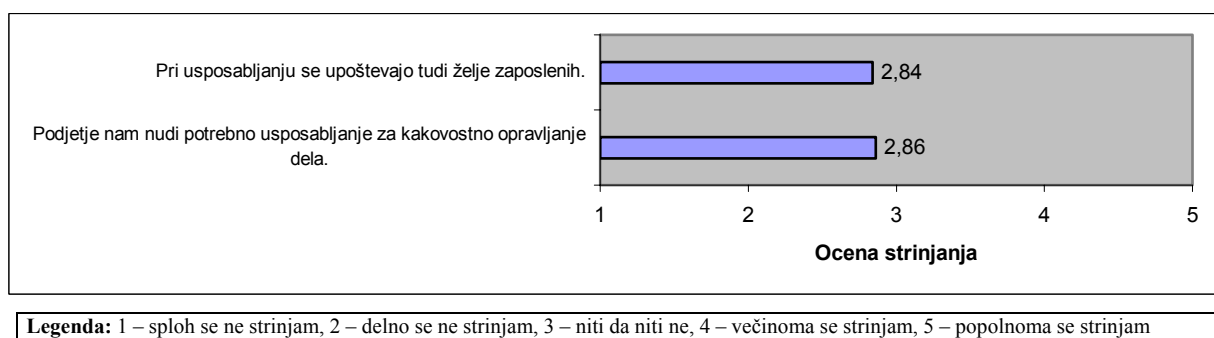


Vir: Lastna raziskava, 2004.

Večinoma se anketiranci zavedajo, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca (povprečna ocena znaša 4,76) in ker se zavedajo, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevajo standarde ISO. V povprečju pa so anketiranci zelo nizko oceno pripisali trditvi, da poznajo poslovnik kakovosti (3,63). Ta ugotovitev po mojem mnenju ni najboljša, saj bi za kakovostno delo morali poznati poslovnik kakovosti.

Strokovna usposobljenost in učenje: Prvi dve trditvi vprašanja 7.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvama, s področja strokovnega usposabljanja in učenja

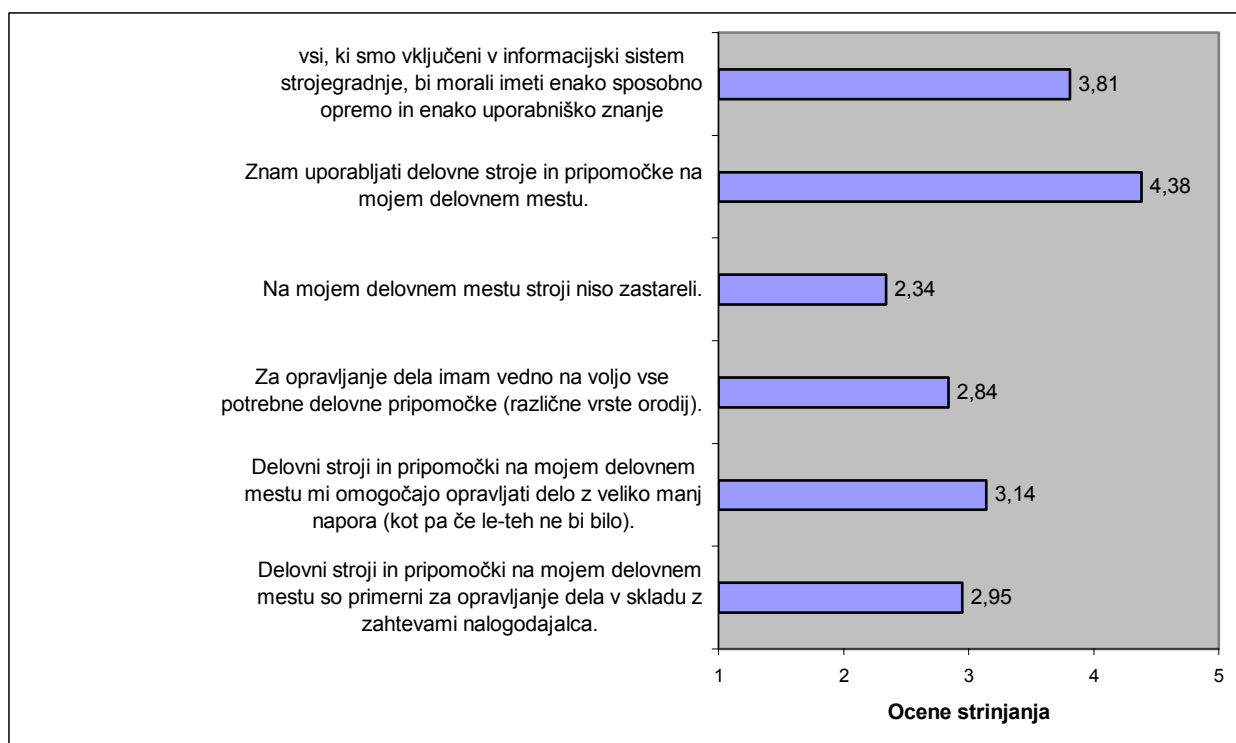


Vir: Lastna raziskava, 2004.

Obema trditvama so anketiranci v povprečju pripisali povprečno oceno višjo od 2, kar pomeni, da se delno ne strinjajo. Na podlagi omenjenih ocen, po mojem mnenju, podjetje ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju. Da bi obdržali sposobne ljudi v podjetju, je nujno potrebno planiranje njihovega usposabljanja in učenja, nadaljnega izobraževanja. Le tako se posledično sposobnosti večajo, delež inovacij se poveča, posledično produktivnost in dobiček podjetja.

Zadovoljstvo z delovnim okoljem: Vprašnji 9, 10, 11 in 12 ter zadnja trditev vprašanja 7.

Slika 12: Strinjanje s trditvami povezanimi z zadovoljstvom z delovnim okoljem



Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

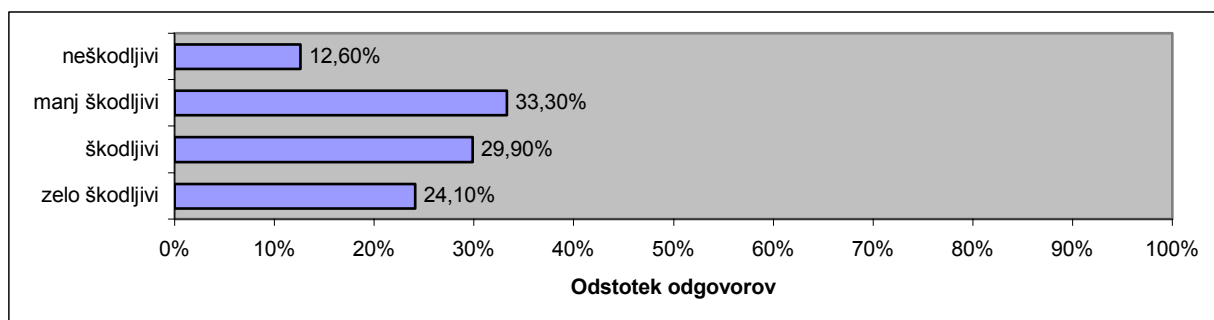
Vir: Lastna raziskava, 2004.

Anketiranci so drugi trditvi pripisali povprečno oceno 4,38. Verjetno bi se vsakdo strinjal z menoj, da morajo v podjetjih, ki imajo tudi proizvodno dejavnost, zaposleni v proizvodnji nujno znati uporabljati delovne stroje in pripomočke na svojem delovnem mestu. Le tako je varnost pri delu mnogo višja. V nasprotnem primeru lahko pride do lažjih in tudi težjih oblik poškodbe.

Iz preostalih povprečnih ocen anketirancev pa sklepam, da so nekateri stroji zastareli (2,34), da za opravljanje dela nimajo vedno na voljo vseh potrebnih delovnih pripomočkov – različne vrste orodij (2,84) in da so delovni stroji in pripomočki primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca (2,95).

Sledeča tabela pa prikazuje, kako škodljivi so vplivi okolja, v katerem anketiranci opravljajo svoje delo.

Slika 13: Vplivi okolja, v katerem anketiranci opravljajo svoje delo

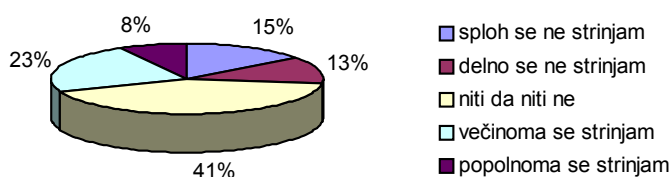


Vir: Lastna raziskava, 2004.

33,3% anketirancev meni, da so vplivi okolja manj škodljivi, 29,9% da so škodljivi, 24,1% da so zelo škodljivi in le 12,6% jih meni, da so neškodljivi. Glede na dobljene deleže menim, da okolje, v katerem anketiranci opravljajo svoje delo, ni popolnoma neškodljivo. Vodstvo podjetja bi moralo omenjeno področje podrobno raziskati.

Iz sledeče slike so razvidni deleži strinjanja s trditvijo o varnosti pri delu.

Slika 14: Struktura anketirancev glede na strinjanje s trditvijo, da je za varnost pri delu dobro poskrbljeno

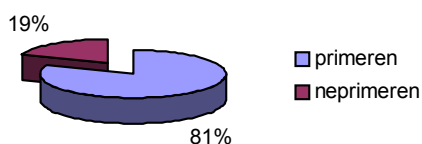


Vir: Lastna raziskava, 2004.

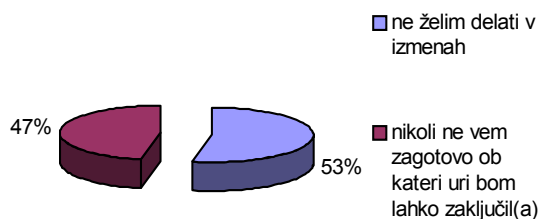
15% anketirancev se sploh ne strinja s trditvijo, da je za varnost pri delu dobro poskrbljeno, 13% anketirancev se delno ne strinja s trditvijo, 41% je neopredeljenih, 23% je tistih, ki se strinjajo in 8%, ki se popolnoma strinjajo. Te ugotovitve lahko povežemo s predhodnimi trditvami, o vplivih okolja, v katerem opravljajo svoje delo. Ugotovljeno je bilo, da vplivi niso popolnoma neškodljivi. Iz slike 14 pa je razvidno, da je delež tistih, ki se sploh ne strinjajo in delno ne strinjajo (28%) s trditvijo, da je za varnost pri delu dobro poskrbljeno. Po mojem mnenju je delež previsok. Menim, da nekateri zaposleni svoje delo opravljajo v neprimernih okoliščinah.

V sledečem delu je prikazano zadovoljstvo anketiranih z delovnim časom (vprašanji 11 in 12).

Slika 15: Struktura anketirancev glede na primernost delovnega časa



Slika 16: Razlogi, zakaj anketirancem delovni čas ne ustreza



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

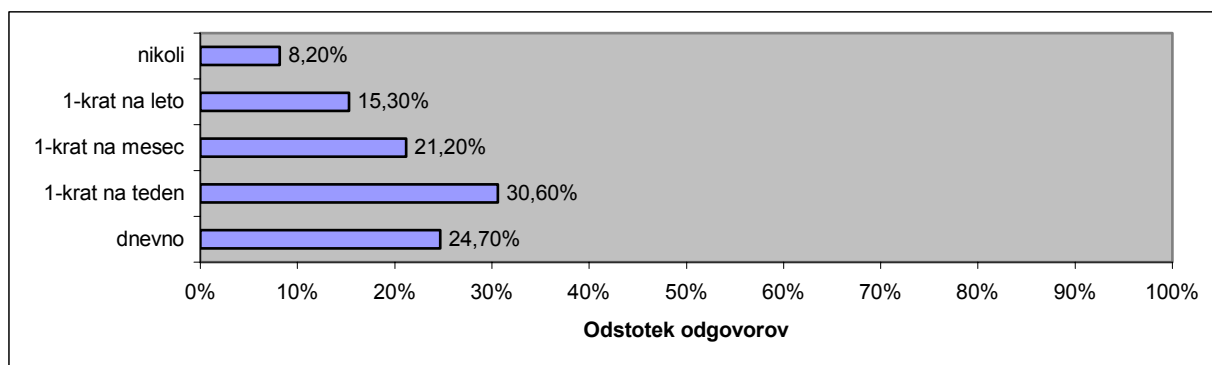
81% anketirancev meni, da je delovni čas neprimeren.

Z vprašanjem 12 pa ugotovimo razloge za nezadovoljstvo z delovnim časom. 53% tistih anketirancev, ki so nezadovoljni z delovnim časom, je kot razlog za nezadovoljstvo navedlo, da ne želijo delati v izmenah. Preostalih 47% anketirancev pa je kot razlog navedlo, da nikoli ne vedo zagotovo ob kateri uri bodo zaključili z delom.

Notranji odnosi ter komuniciranje z njimi: Vprašanja 13, 14, 15 in 16.

Najprej sem pogledala, kakšni so deleži odgovorov v okviru vprašanja 13.

Slika 17: Pogostost pogovorov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi o vprašanih, predlogih in željah zaposlenih glede dela

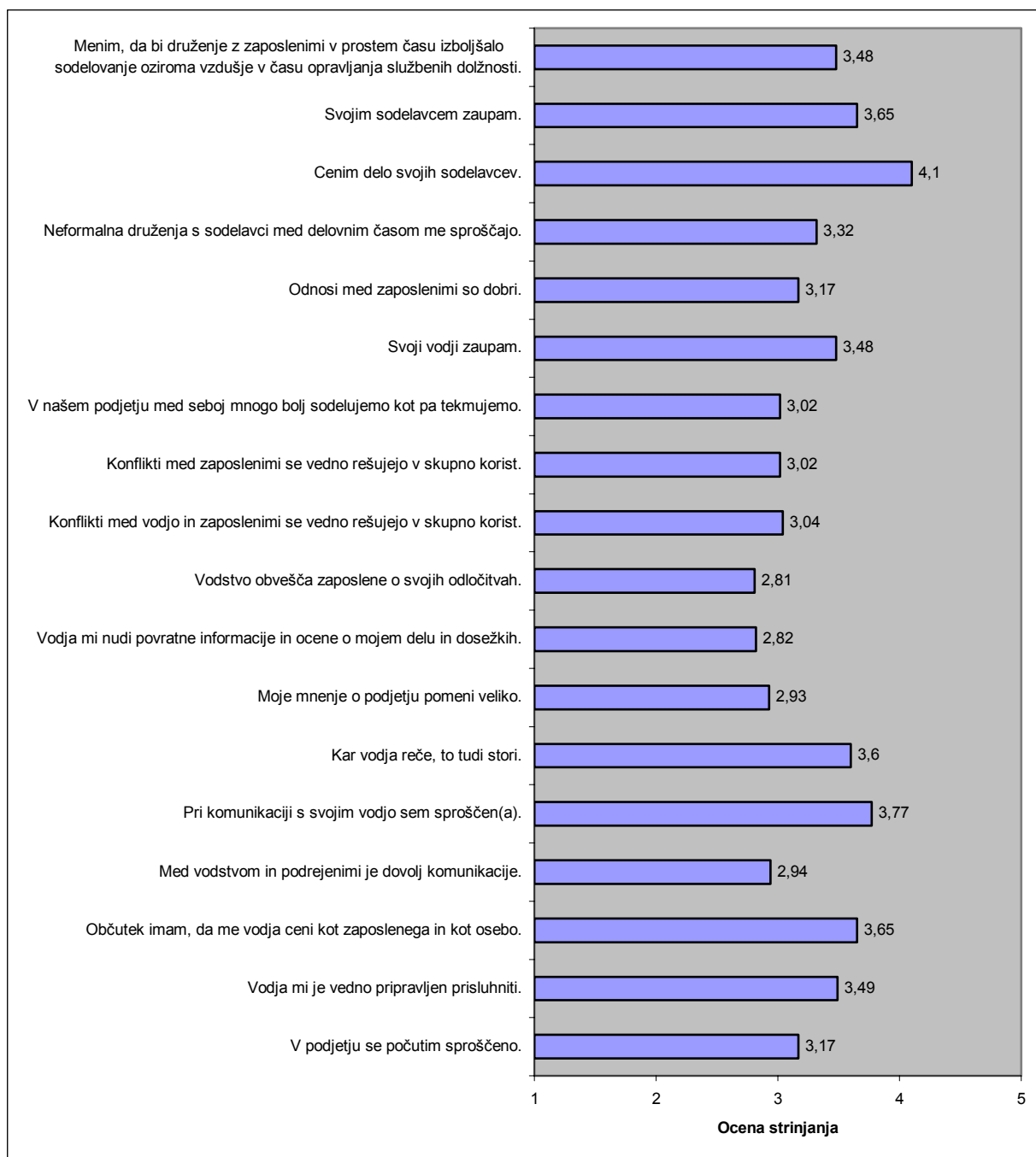


Vir: Lastna raziskava, 2004.

24,7% anketirancev se s svojim nadrejenim o omenjenih temah pogovarja dnevno, 30,6% 1-krat na teden, 21,2% 1-krat na mesec, 15,3% 1-krat na leto in 8,2% nikoli.

V sledeči sliki pa so prikazani deleži strinjanja s trditvami v zvezi z notranjimi odnosi.

Slika 18: Notranji odnosi



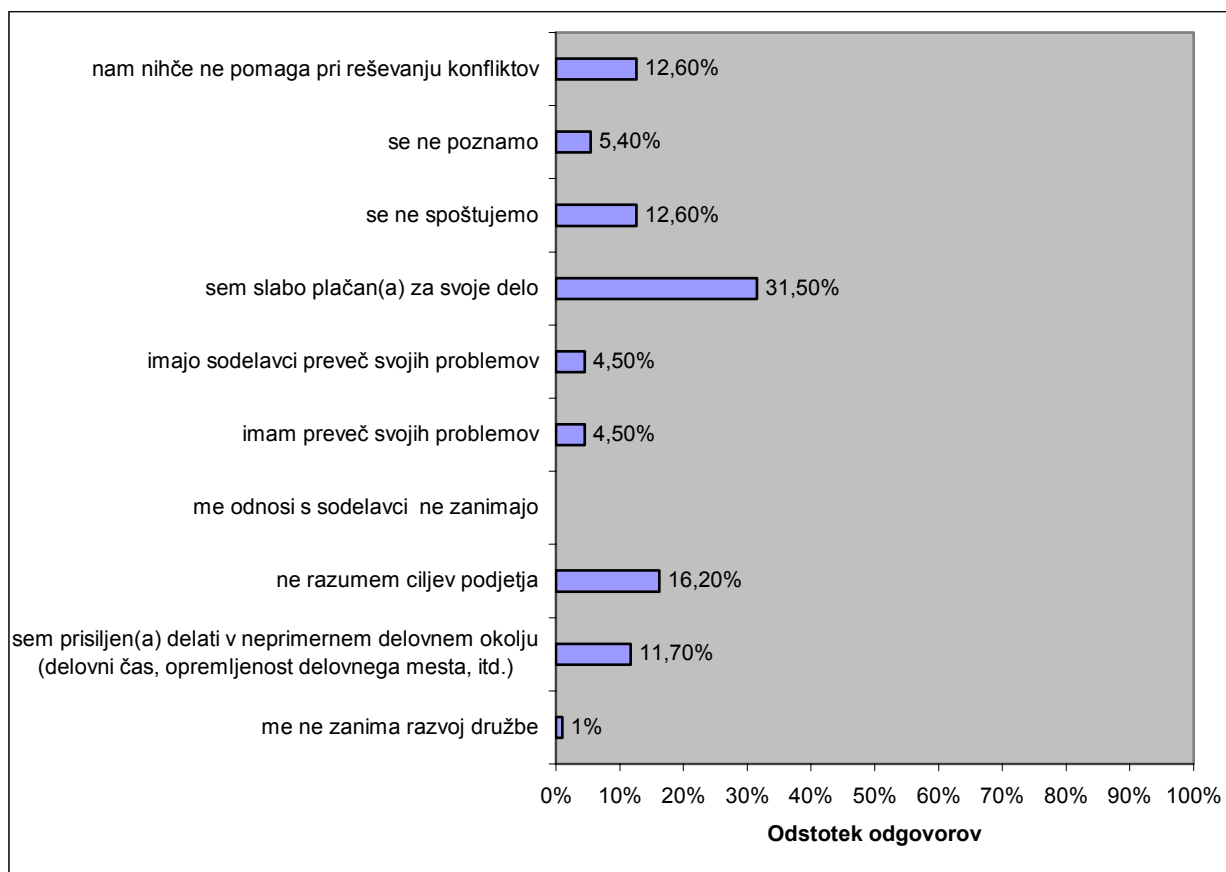
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Najvišje povprečne ocene so bile dosežene pri sledečih trditvah: Cenim delo svojih sodelavcev (4,1), Pri komunikaciji s svojim vodjo sem sproščen(a) (3,77), Svojim sodelavcem zaupam (3,65) in Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo (3,65).

V nadaljevanju so navedeni razlogi za dobre in slabe odnose v podjetju.

Slika 19: Razlogi za slabe odnose med zaposlenimi

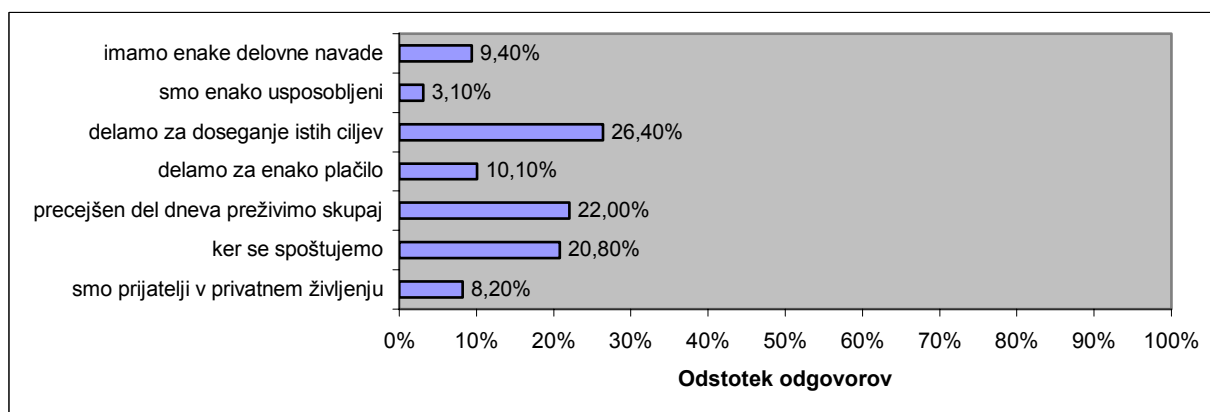


Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Pri tem vprašanju so anketiranci lahko obkrožili več odgovorov. 31,5% anketirancev je navedlo kot razlog za slabe odnose navedlo slabo plačilo, 16,2% anketirancev je navedla razlog, ker ne razumejo ciljev podjetja, 12,6% jih je navedlo razlog, ker se ne spoštujejo, ravno tolikšen odstotek anketirancev je izbralo razlog, ker jim nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov.

Slika 20: Razlogi za dobre odnose med zaposlenimi



Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tudi pri tem vprašanju so anketiranci lahko izbrali več odgovorov. 26,4% anketirancev je kot razlog za dobre odnose navedlo razlog, ker delajo za doseganje istih ciljev. 22% anketirancev je navedlo razlog, ker precejšen del dneva preživimo skupaj, 20,8% ker se spoštujejo.

Ugotovitve, na podlagi deskriptivne analize posameznih dimenzij organizacijske klime

Pripadnost podjetju: zaposleni v povprečju niso pripadni podjetju. Upam si trditi, da v primeru nepripadnosti zaposlenih podjetju, poslovanje celotnega podjetja ni na optimalni ravni. Kar pomeni, da je produktivnost precej nižja, kot bi lahko bila, če bi bili zaposleni pravilno motivirani in pripadni podjetju. Posledično so tudi dobički nižji kot bi lahko bili v nasprotnem primeru. Zaposleni se očitno ne zavedajo, da z upadanjem uspešnosti podjetja ogrožajo tudi sami sebe oziroma svoj status v podjetju. V primeru nadaljevanja trenda upadanja dobička oziroma v primeru poslovanja z izgubo podjetje običajno zaradi želje po obstoju prične zniževati osebne dohodke ali pa jih celo ne izplača, v najslabšem primeru pa prične odpuščati delovno silo. Vse kaže na to, da se zelo malo zaposlenih zaveda, kako zelo hitro lahko pride do omenjenih ukrepov.

Motivacija in zavzetost za delo: zaposleni so v povprečju zavzeti za svoje delo oziroma za vrsto dela, ki ga opravljajo. V povprečju pa niso pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva. Na podlagi te ugotovitve menim, da je to le še en dokaz več, da zaposleni niso pripadni podjetju, saj bi bila v nasprotnem primeru logična posledica pripravljenost na dodaten napor. To je vsekakor le moje mnenje, saj je morda razlog popolnoma drugačen. Vsekakor bi bilo v nadaljnjih raziskavah podjetja zanimivo poiskati točen razlog, zakaj zaposleni niso pripravljeni na dodaten napor. Omenjenega dejavnika ne gre zanemariti, saj je za uspešnost podjetja pomembna ne le zavzetost zaposlenih za delo ampak tudi od časa do časa podaljšan delavnik. Na tej točki pa je pomembno vedeti tudi, kako zaposlene motivirati oziroma kaj jih motivira v največji meri. S pomočjo analize sem ugotovila, da večino v povprečju motivira stalnost zaposlitve, plača in dobri odnosi s sodelavci. Seveda pa je potrebno dodatne napore, v primeru vidnih rezultatov, tudi nagraditi. Kako, pa bi bilo zopet zanimivo oziroma pomembno raziskati v okviru nadaljnjih raziskav.

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije; tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Organiziranost: Analiza trditev povezanih z organiziranostjo opozarja na dejstvo, da organiziranost podjetja ni ravno na najvišji ravni. Za kakovostno opravljanje dela bi vsakdo moral biti pravočasno informiran o stvareh, ki se navezujejo na njegovo delo. Težko je reči zakaj so zaposleni trditvi Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo, pripisali v povprečju le oceno 2,92. Na tej točki se sprašujem ali do zastoja pri pretoku informacij prihaja namerno ali nenamerno. Če pogledamo povprečno oceno druge trditve, vidimo, da je prav tako precej nizka (Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge). Razmišljam, da morda nekateri izmed zaposlenih ne vedo dobro, kaj so njihove delovne

naloge, morda ne vedo, da bi morali določene informacije podati določenim osebam oziroma oddelkom. Morda je posledica osebnih zamer ravno zadrževanje informacij. To je zopet iztočnica za nadaljne raziskovanje.

Informiranost: Analiza informiranosti podpre rezultate predhodne dimenzije organizacijske klime. V povprečju si večina v največji meri želi imeti več informacij o tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujejo, nadalje o kakovosti in dosežkih dela, ki so ga opravili ter o dokumentaciji, ki je povezana z njihovim delom. Po mojem mnenju ni potrebno posebno poudarjati, kako zelo je pomembno, da vsak zaposlen pozna vsaj v splošnem, kako deluje celotno podjetje. Za učinkovito delo mora natančno poznati, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodeluje. Nepogrešljivo je tudi poznavanje dokumentacije. Mnogi bi se tudi strinjali z menoj, da vsakdo, ki iz dneva v dan vlaga svojo energijo v določene delovne naloge pričakuje, da bo na določena obdobja dobil tudi oceno o kvaliteti svojega dela. Če nekdo dobro opravlja delo, ga je potrebno pohvaliti. Pohvale, nagrade, napredovanje so prav gotovo zelo učinkoviti motivatorji. Po drugi strani pa je zaposlene potrebno v primeru slabega opravljanja dela na to tudi opozoriti in obrazložiti, kje so bile storjene napake. Morda nekateri niti ne vedo, da kaj počno v napačni smeri. Vsekakor je v obeh primerih (dobro ali slabo opravljanje dela) ocena dela zelo dobrodošla tako za posameznika kot za podjetje.

Odnos do kakovosti: Povprečna ocena govori o tem, da se zaposleni v povprečju zavedajo, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca. Po drugi strani pa kljub temu, da se v povprečju zavedajo pomembnosti kakovosti izdelka, v povprečju ne poznajo najbolje poslovnika kakovosti in kar 84% zaposlenih ni znalo napisati niti enega izmed najpomembnejših zapisov kakovosti, ki jih kreirajo, izpolnjujejo ali verificirajo. Na tej točki naj omenim, da v primeru nizke kakovosti opravljanja dela posledično prihaja do napak, ki imajo za posledico reklamacije, le-te pa so povezane z visokimi stroški popravila napak. V primeru zmanjšanja teh napak, bi bil tudi poslovni rezultat mnogo boljši. Zaposleni se ne zavedajo, da gre v tem primeru lahko za izredno visoke vsote denarja in da bi morda lahko imeli celo višje plače, če bi se kakovost dela občutno izboljšala. Podjetje bi moralo organizirati interno izobraževanje, da bi ljudje bolje razumeli kako deluje celotno podjetje v fizičnem in finančnem smislu.

Strokovna usposobljenost in učenje: Rezultati govorijo o tem, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju in da se pri tem tudi ne upoštevajo želje zaposlenih. Vsako podjetje bi se moralo zavedati, da so za uspešnost podjetja potrebni sposobni ljudje. Tako je potrebno zaposlene stalno spodbujati k nadaljnemu izobraževanju in usposabljanju. S tem raste sposobnost, kateri moramo dopustiti, da se razvija v okviru podjetja. Podjetje mora dopuščati, da zaposleni izražajo in uresničujejo svoje nove ideje, ki pa morajo biti podkrepjene s tehtnimi argumenti. Posledično bosta rasla produktivnost in dobiček.

Zadovoljstvo z delovnim okoljem: Iz analize je razvidno, da stroji in pripomočki niso ravno najprimernejši (zastareli stroji, delovni pripomočki niso vedno na voljo). Delovni stroji in pripomočki v povprečju niso primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca. Tu se lahko vrnemo k dimenziji odnos do kakovosti. Vse kaže na to, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti kakovosti. Našteti dejavniki prav gotovo zavirajo produktivnost, povečujejo stroške izmeta in reklamacij ter vplivajo na slabši poslovni rezultat. Na tej točki bi po mojem

mnenju podjetje moralo ukrepati. Gledano na kratek rok bi investicija v nove stroje in pripomočke predstavljala precejšen strošek oziroma precejšna sredstva. Če pa gledamo na dolgi rok, bi omenjena investicija lahko pomenila uspešnejše poslovanje. Vsekakor bi bilo potrebno narediti podrobno raziskavo in se šele nato odločiti o nadaljнем postopanju (višina investicije, čas povrnitve stroškov, za koliko bi se povečala učinkovitost dela, kaj se dogaja z njihovimi konkurenti...). Zaskrbljujoč je tudi podatek, da kar 33,3% anketiranih meni, da so vplivi okolja, v katerem opravljajo svoje delo, manj škodljivi, 29,9% jih meni, da so škodljivi in 24,1%, da so zelo škodljivi. Podjetje vsekakor ne more pričakovati, da bi zaposleni svoje delo opravljali z največjim zadovoljstvom, če so mnenja, da so vplivi okolja škodljivi. Tudi na tej točki bi se podjetje moralo zamisliti in narediti nadaljne raziskave in to kar se da hitro. Glede na vse do sedanje ugotovitve v zvezi z zadovoljstvom z delovnim okoljem, ne presenečajo rezultati v zvezi s trditvijo, da je za varnost pri delu dobro poskrbljeno. Le 23% anketiranih se s trditvijo večinoma strinja in le 8% popolnoma strinja. 41% je neopredeljenih (zanimivo bi bilo narediti raziskavo zakaj je tolikšen odstotek neopredeljenih), 13% je tistih, ki se delno ne strinjajo s trditvijo in 15% je tistih, ki se sploh ne strinjajo s trditvijo. Našteti rezultati zopet nakazujejo na to, da nekateri zaposleni svoje delo opravljajo v neprimernih okoliščinah. Ob teh dejstvih ne moremo pričakovati, da bodo zaposleni svoje delo opravljali z največjim zadovoljstvom. Izkazalo se je tudi, da je kar 81% anketiranih nezadovoljnih z delovnim časom. Kot razlog je 53% anketiranih navedlo, da ne želijo delati v izmenah, 47% anketiranih pa je kot razlog za nezadovoljstvo navedlo, ker nikoli ne vedo zagotovo ob kateri uri bodo zaključili z delom. V nadaljevanju bi bilo zanimivo pogledati, katera skupina zaposlenih je v največji meri nezadovoljna z delovnim časom. To sem raziskala v drugem delu analize. Ponovno poudarjam, da je nezadovoljstvo zaposlenih lahko že zadosten razlog za padec produktivnosti in dobička, lahko pa se tudi zgodi, da sposobni ljudje začno zapuščati podjetje.

Notranji odnosi ter komuniciranje: Glede pogostosti pogovorov med anketiranci in njihovimi nadrejenimi o vprašanih, predlogih, in željah anketiranih glede dela po mojem mnenju na prvi pogled rezultati niso zaskrbljujoči. Vprašanje pa je ali so anketirani tudi uslišani. Prav tako se sprašujem ali si upajo postavljati vprašanja, podajati predloge in izražati svoje želje ali morda zaradi strahu pred takimi in drugačnimi sankcijami raje marsikaj zadržijo zase. Glede na že predhodno vrsto ugotovljenega nezadovoljstva je očitno komunikacija, kljub ne tako nizki pogostosti pogovorov, na precej nizki kakovostni ravni. Pogovor ne poteka o pravih stvareh. Na to nakazujejo tudi nadaljni rezultati analize. Zelo nizke povprečne ocene so bile dosežene pri sledečih trditvah: Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah, Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih, Moje mnenje v podjetju veliko pomeni in Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije. S tem so zopet potrjene predhodne ugotovitve glede slabega pretoka informacij. Do nezadostne oziroma nepravne komunikacije prihaja že iz najvišjih vrst, vodstva. Vodstvo bi moralo biti za vzgled vsem podrejenim. Vodilni bi si morali prizadevati pridobiti zaupanje svojih podrejenih in jih spodbujati k izražanju svojih mnenj. Le v tem primeru bi se informacije pretakale v pravi smeri in ob pravem času. Uspešnost poslovanja bi se prav gotovo dvignila. Izpostavila bi še zelo nizko povprečno oceno trditve Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije. To zopet dokazuje, da s komunikacijo v podjetju ni tako kot bi si marsikdo želel. Najvišja povprečna ocena je bila dosežena pri trditvi Cenim delo svojih

sodelavcev. Kot razlog za slabe odnose med zaposlenimi anketirani v največji meri navajajo, ker so slabo plačani za svoje delo. Na tej točki bi bilo ponovno zanimivo pogledati, če prihaja do statistično značilnih razlik med posameznimi skupinami zaposlenih. To sem raziskala v drugem delu analize. Kot razlog za dobre odnose pa anketirani v največji meri navajajo, ker delajo za dosego istih ciljev in ker precejšnji del dneva preživijo skupaj ter ker se spoštujejo.

3.3.3. Analiza povezav med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime

To poglavje diplomskega dela sem namenila prikazu povezav med skupinami zaposlenih glede na že prej omenjeni dve delitvi zaposlenih v skupine in dimenzijami organizacijske klime. S pomočjo teh povezav sem poskušala dokazati osnovno raziskovalno domnevo. Povezave med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime sem preverjala s pomočjo kontingenčnih tabel, χ^2 -preizkusi in testi neodvisnih vzorcev (t-test).

3.3.3.1. Analiza korelacijskih koeficientov

S pomočjo analize korelacijskih koeficientov (Priloga 5, str. XV) sem ugotovila, da gre v glavnem za bolj šibke do srednje močne povezave med spremenljivkami znotraj posameznih dimenzij. Vsi korelacijski koeficienti niso statistično značilni, to velja predvsem za povezave med spremenljivkami dimenzij informiranost (Priloga 5, str. XVI, tabela 25), motivacija in zavzetost za delo (Priloga 5, str. XVI, tabela 26) in notranji odnosi ter komuniciranje (Priloga 5, str. XXI, tabeli 32 in 33).

3.3.3.2. Analiza s pomočjo kontingenčnih tabel, χ^2 -preizkusov in testov neodvisnih vzorcev (t-test)

➤ SKUPINE ZAPOSLENIH GLEDE NA PRVO DELITEV-glede na delo, ki ga pretežno opravljajo

χ^2 -preizkus (Priloga 6) kaže, da so razlike pri različnih stopnjah tveganja statistično značilne med skupinami zaposlenih, glede na prvo delitev, in strinjanjem z naslednjimi trditvami, ki se navezujejo na posamezne dimenzije organizacijske klime:

- *Pripadnost podjetju* (Priloga 6, str. XXII): Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja, d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ($\alpha = 0,007$) (Priloga 6, str. XXIII, tabela 35). Najvišjo povprečno oceno strinjanja s trditvijo so dosegli zaposleni iz skupine vodenje (3,44), najnižjo pa zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (1,94) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82).
- *Organiziranost* (Priloga 6, str. XXIII): Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo ($\alpha = 0,021$) (Priloga 6, str. XXIV, tabela 37). Najvišjo povprečno oceno strinjanja s trditvijo so dosegli zaposleni iz skupine vodenje (3,77), najnižjo pa zaposleni iz skupine režijsko delo v strokovnih službah (2,61) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82).

- *Motivacija in zavzetost za delo* (Priloga 6, str. XXIV): plača ($\alpha = 0,006$) (Priloga 6, str. XXIV, tabela 39). V povprečju so vse skupine zaposlenih dosegle vrednost nad 4 (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Nagrade za uspešnost ($\alpha = 0,013$) (Priloga 6, str. XXV, tabela 41). Vse skupine zaposlenih so dosegle povprečno oceno višjo od 4 (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Razporeditev delovnega časa ($\alpha = 0,009$) (Priloga 6, str. XXVI, tabela 43). Najvišjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (4,31) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Izmed tistih anketiranih, ki so kot enega izmed najpomembnejših motivatorjev izbrali plačo ($\alpha = 0,000$) (Priloga 6, str. XXVII, tabela 45), jih je največ iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (51,6%). Motivator zadovoljne stranke ($\alpha = 0,004$) (Priloga 6, str. XXVIII, tabeli 46 in 47) pa so izmed tistih anketiranih, ki so ga izbrali, v največjem številu zaposleni iz skupine režijsko delo v strokovnih službah (50%). Statistično značilne razlike med skupinami zaposlenih se kažejo tudi pri trditvi, ki se navezuje na zavzetost za delo: Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva ($\alpha = 0,037$) (Priloga 6, str. XXIX, tabela 49). Najvišjo povprečno oceno strinjanja so dosegli zaposleni iz skupine vodenje (4,4), najnižjo pa zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (3,5) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82).
- *Odnos do kakovosti* (Priloga 6, str. XXX): do statistično značilnih razlik med skupinami zaposlenih prihaja pri trditvi Ker se zavedam, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO ($\alpha = 0,046$) (Priloga 6, str. XXX, tabela 51). Najnižjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine režijsko delo v strokovnih službah (3,85) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82).
- *Zadovoljstvo z delovnim okoljem* (Priloga 6, str. XXXI): do statistično značilnih razlik prihaja pri trditvi Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca ($\alpha = 0,026$) (Priloga 6, str. XXXII, tabela 53). Najvišjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine vodenje. Povprečne ocene preostalih treh skupin pa so precej nižje (realizacija proizvoda v proizvodnji - 2,94, režijsko delo v strokovnih službah - 2,92, režijsko delo v podpori proizvodnji - 2,84) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Do statistično značilnih razlik prihaja tudi pri trditvi Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot če le-teh ne bi bilo) ($\alpha = 0,027$) (Priloga 6, str. XXXIII, tabela 55). Najvišjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine vodenje (4,11), najnižjo pa zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (2,85) (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Statistično značilne razlike se kažejo tudi pri trditvi, ki se navezuje na vplive okolja ($\alpha = 0,000$) (Priloga 6, str. XXXIV, tabela 57). Največja koncentracija tistih, ki menijo, da so vplivi okolja, v katerem opravljajo svoje delo zelo škodljivi in škodljivi, je na strani zaposlenih iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (Priloga 6, str. XXXIII, tabela 56).
- *Notranji odnosi ter komuniciranje* (Priloga 6, str. XXXIV): do statistično značilnih razlik prihaja pri trditvi Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah ($\alpha = 0,007$) (Priloga 6, str. XXXIV, tabela 59). Najvišjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine vodenje (3,55), preostale skupine zaposlenih pa nižjo od 3 (Priloga 9, str. XLVI, tabela 82). Nadalje prihaja do razlik pri trditvi, ki se navezuje na vprašanje zakaj so odnosi med zaposlenimi slabi; ker sem slabo plačan(a) za svoje delo ($\alpha = 0,022$) (Priloga 6, str.

XXXV, tabela 61). Največja koncentracija tistih, ki so omenjeni razlog izbrali, je na strani zaposlenih iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (Priloga 6, str. XXXV, tabela 60). Do statistično značilnih razlik med skupinami prihaja tudi pri trditvi, ki se navezuje na razloge za dobre odnose med zaposlenimi. Do teh razlik prihaja pri razlogu-ker se spoštujemo ($\alpha = 0,021$) (Priloga 6, str. XXXVI, tabela 63). Koncentracija tistih, ki so razlog obkrožili, je na strani zaposlenih iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji (Priloga 6, str. XXXVI, tabela 62).

➤ SKUPINE ZAPOSLENIH GLEDE NA DRUGO DELITEV-glede na status v podjetju

χ^2 -preizkus (Priloga 7) kaže, da so razlike pri različnih stopnjah tveganja statistično značilne med skupinami zaposlenih, glede na drugo delitev, in strinjanjem z naslednjimi trditvami, ki se navezujejo na posamezne dimenzije organizacijske klime:

- *Motivacija in zavzetost za delo* (Priloga 7, str. XXXVII): do statistično značilnih razlik prihaja pri motivatorju dobro delovno okolje in pogoji ($\alpha = 0,042$) (Priloga 7, str. XXXVII, tabela 65). Najvišjo povprečno oceno so dosegli zaposleni iz skupine pogodbeno najeti delavci (4,52) (Priloga 9, str. XLV, tabela 81). Koncentracija tistih, ki so izbrali plačo kot enega izmed najpomembnejših treh motivatorjev ($\alpha = 0,022$) (Priloga 7, str. XXXVIII, tabela 67), je na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d. (63,6%) in pogodbeno najetih delavcev (30,3%) (Priloga 7, str. XXXVIII, tabela 66).
- *Zadovoljstvo z delovnim okoljem* (Priloga 7, str. XXXIX): do statistično značilnih razlik prihaja pri trditvi, ki se nanaša na vplive okolja ($\alpha = 0,005$) (Priloga 7, str. XXXIX, tabela 69). Koncentracija tistih, ki menijo, da so vplivi okolja, v katerem opravljajo svoje delo, zelo škodljivi in škodljivi, na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d. in pogodbeno najetih delavcev (Priloga 7, str. XXXIX, tabela 68). Koncentracija tistih, ki menijo, da je delovni čas primeren ($\alpha = 0,036$) (Priloga 7, str. XL, tabela 71) je na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d. (69,1%). Koncentracija tistih, ki menijo, da je delovni čas neprimeren, je na strani pogodbeno najetih delavcev (53,3%) (Priloga 7, str. XL, tabela 70). Koncentracija tistih, ki so kot razlog za neprimeren delovni čas navedli, ker nikoli ne vedo zagotovo ob kateri uri bodo lahko zaključili z delom ($\alpha = 0,030$) (Priloga 7, str. XLI, tabeli 72 in 73), je na strani pogodbeno najetih delavcev. Koncentracija tistih, ki pa so kot razlog navedli, da ne želijo delati v izmenah, je na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d. (62,5%).
- *Notranji odnosi ter komuniciranje* (Priloga 7, str. XLII): do statistično značilnih razlik prihaja pri naslednjih razlogih za slabe odnose med zaposlenimi: ker ne razumem ciljev podjetja ($\alpha = 0,001$) (Priloga 7, str. XLII, tabela 75), ker sem slabo plačan(a) za svoje delo ($\alpha = 0,011$) (Priloga 7, str. XLIII, tabela 77) in ker se ne poznamo ($\alpha = 0,017$) (Priloga 7, str. XLIV, tabela 79). Koncentracija tistih, ki so navedli prvi razlog je na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja, d.d. (58,8%) (Priloga 7, str. XLII, tabela 74). Koncentracija tistih, ki so navedli drugi razlog, je na strani redno zaposlenih v SCT Strojegradnja d.d. (67,6%) (Priloga 7, str. XLIII, tabela 76). Koncentracija tistih, ki so navedli tretji razlog, je na strani pogodbeno najetih delavcev (66,7%) (Priloga 7, str. XLIV, tabela 78).

Na tej točki sem se odločila, da pogledam ali so pogodbeno najeti delavci manj pripadni podjetju kot ostali zaposleni v obravnavanem podjetju. Pri tem sem si pomagala s t-preizkusom (Priloga 8).

Tabela 8: t-preizkus za preizkušanje razlik v aritmetični sredini.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	① Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Rad(a) hodim v službo.	Equal variances assumed	2,068	,154	,773	83	,442	,2139	,2766	-,3362	,7640
	Equal variances not assumed			,691	32,528	,494	,2139	,3094	-,4160	,8438
Ponosen(na) sem, delam v SCT Strojegradnja, d.	Equal variances assumed	,988	,323	-,010	83	,992	2,8050E-03	,2684	-,5366	,5310
	Equal variances not assumed			-,011	43,773	,991	2,8050E-03	,2548	-,5164	,5108
Cilje podjetja sprejemam za svoj	Equal variances assumed	,545	,462	-1,699	81	,093	-,5428	,3195	-1,1785	9,3E-02
	Equal variances not assumed			-1,597	35,537	,119	-,5428	,3400	-1,2325	,1470
Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d. če bi se zaradi	Equal variances assumed	2,892	,093	1,427	83	,157	,4565	,3199	-,1797	1,0927
	Equal variances not assumed			1,546	46,511	,129	,4565	,2954	-,1378	1,0509

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

① Stopnje značilnosti pri prvi (Rad(a) hodim v službo.), drugi (Ponosen(na) sem, da delam v SCT Strojegradnja, d.d.) in četrti trditvi (Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja, d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.) kažejo, da razlike niso statistično značilne ($\alpha > 0,05$). Le pri tretji trditvi (Cilje podjetja sprejemam za svoje.) so razlike statistično značilne ($\alpha = 0,0465 < 0,05$). Glede na dobljene rezultate ne moremo trditi, da so pogodbeno najeti delavci manj pripadni podjetju kot ostali zaposleni v obravnavanem podjetju. To pomeni, da ne moremo zavrniti ničelne domneve.

Vir: Lastna raziskava, 2003.

Ugotovitve, na podlagi analize povezav med posameznimi spremenljivkami

Glede na prvo delitev zaposlenih v skupine (glede na delo, ki ga pretežno opravljajo), bi želela izpostaviti zaposlene iz skupine *realizacija proizvoda v proizvodnji*. Na podlagi analize sklepam, da je omenjena skupina zaposlenih najbolj nezadovoljna. Anketirani iz te skupine zaposlenih so se v največji meri strinjali, da so vplivi okolja, v katerem opravljajo svoje delo, škodljivi in zelo škodljivi. Prav tako so dosegli najnižjo povprečno oceno strinjanja s trditvama da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva in da ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Pri vprašanju, kjer so morali obkrožiti tri najpomembnejše motivatorje, je omenjena skupina v največji meri obkrožila plačo. Ta podatek je prav tako zelo pomemben. Vsako podjetje bi moralo vedeti, kako motivirati svoje zaposlene. Le motivirani ljudje bodo svoje naloge opravljali na optimalni ravni. Nadalje se je potrebno zavedati, da če

zaposleni svoje delo opravljajo v škodljivem okolju, je nesmiselno pričakovati, da bodo svoje delovne naloge opravljali z največjim navdušenjem. Glede na razmere, v katerih jim podjetje dopušča opravljati svoje delo, se verjetno mnogi izmed zaposlenih ne počutijo spoštovane s strani vodstva. Razumljivo je, da v delo ne bodo pripravljani vložiti dodatnih naporov. Na podlagi trditve, ki se navezuje na odhod v primeru znižanja plač, lahko sklepam, da zaposleni iz omenjene skupine niso pripadni obravnavanemu podjetju. Podjetje bi si moralo omenjeno problematiko vzeti pod drobnogled. Kot sem že predhodno omenila, so le zadovoljni in pravilno motivirani zaposleni ključ do uspešnosti podjetja.

Po drugi strani pa ne gre zanemariti dejstva, da so v podjetju med najbolj zadovoljnimi zaposleni iz skupine *vodenje-uprava, vodje služb, vodje oddelkov*. Pri trditvah, da ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, pripravljani so na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, vedno so pravočasno informirani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo, vodstvo jih obvešča o svojih odločitvah, delovni stroji in pripomočki na njihovih delovnih mestih so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca in jim omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo), so dosegli najvišjo povprečno oceno.

Glede na drugo delitev pa bi opozorila na nezadovoljstvo *pogodbeno zaposlenih* z delovnim časom. Kot glavni razlog so v največji meri navedli ker nikoli ne vedo, ob kateri uri bodo lahko zaključili z delom. Največji pomen pa pripisujejo motivatorju stalnost zaposlitve. Na tej točki poudarjam, da pogodbeno najeti delavci spadajo glede na prvo delitev med zaposlene v skupini realizacija proizvoda v proizvodnji.

Sklep

Avtorja knjige *Funky business*, Kjell A. Nordström in Jonas Ridderstråle, menita: »V funky vasi ne tekmuje več za tržni delež. Tekmujemo za pozornost – za delež uma in srca.« (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 83).

Vsaka organizacija je edinstvena. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe in mite, kar vse opredeljuje njeno kulturo. Nekatere organizacije so dinamične in delujejo v hitrejšem ritmu, druge so počasne. Za nekatere organizacije lahko rečemo, da so tople in prijetne, za druge, da so sterilne in hladne. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven organizacije. Organizacija se oblikuje v nekaj stalnega, kar privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanjem. Podobno kot si lahko posameznik izbere določeno geografsko področje zaradi primerne klime, si lahko izbere tudi delovno okolje, ki ima zanj privlačno organizacijsko klimo.

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. To zagotavlja humano okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo. Klima prežema lahko celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je

neoprijemljiva, toda 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.

Če želimo izvedeti, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, moramo organizacijsko klimo izmeriti. Pri merjenju pa ne gre le za zbiranje podatkov, temveč za kasnejšo uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti, da bi izboljšali organizacijsko klimo ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Informacije, dobljene z merjenjem, se lahko uporabi pri vodenju in povečanju uspešnosti podjetja. Meritve so ključnega pomena tudi med procesom spreminjanja klime, saj omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, ki ponazarja pot od trenutnega do zelenega stanja.

V Sloveniji je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v začetku leta 2001 nastal projekt SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja vrednosti pomena ustreznih metod za njen razvoj.

Organizacijsko klimo sem preučevala tako na teoretični ravni kot tudi v praksi. Zanimalo me je, kakšna je organizacijska klima v preučevanem podjetju SCT Strojegradnja, d.d. Pri samem preučevanju sem si pomagala s projektom SiOK oziroma z njihovim vprašalnikom. V svoji raziskavi nisem mogla uporabiti celotnega vprašalnika omenjenega projekta, ker so me v podjetju opozorili, da se je na podlagi preteklih izkušenj izkazalo, da zaposleni še niso pripravljeni izpolnjevati tako obsežnih vprašalnikov. Enakost vprašalnika bi omogočila primerljivost stanja v obravnavanem podjetju s stanjem v mnogih slovenskih podjetjih, ki so bila zajeta v projekt SiOK.

Kljub zgornji omejitvi pa sem s pomočjo manj obsežnega vprašalnika vseeno prišla do koristnih informacij. V obravnavanem podjetju je 200 zaposlenih. Vprašalnik so imeli možnost izpolniti vsi, ki so bili v času dvodnevne ankete prisotni na delu. Na podlagi 45% vrnjenih oziroma izpolnjenih vprašalnikov sem s pomočjo paketa SPSS for Windows 10.0 podatke statistično obdelala.

Glede na zgoraj navedene ugotovitve lahko rečem, da organizacijska klima v obravnavanem podjetju vsekakor ne more biti za vzgled drugim podjetjem. Dejstvo je, da kultura v podjetju vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih. Izmed vseh dimenzij, ki sem jih proučevala, bi kot najbolj kritično v obravnavanem podjetju izpostavila *zadovoljstvo z delovnim okoljem*. Koncentracija tistih, ki menijo, da so vplivi okolja, v katerem opravljajo svoje delo zelo škodljivi in škodljivi, je na strani zaposlenih iz skupine *realizacija proizvoda v proizvodnji*. Sledi logična posledica, da v povprečju niso v zelo veliki meri pripravljeni na dodatne napore, kadar se to pri delu zahteva. Zadnja trditev se navezuje na dimenzijo pripadnost podjetju, tako da lahko sklepam, da omenjena skupina zaposlenih ni močno **pripadna podjetju**. V okviru deskriptivne analize pa sem tudi ugotovila, da zaposleni v povprečju menijo, da so delovni stroji in pripomočki zastareli

in da jim niso vedno na voljo ter da niso primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca. Ob tem se sprašujem ali podjetje posveča dovolj pozornosti kakovosti. Vse kaže na to, da temu ni tako. Zavedam se, da bi bila investicija v nove delovne stroje in pripomočke zelo visoka, a bi bilo po mojem mnenju kljub temu potrebno narediti raziskavo oziroma izračun stroškov v primeru nove investicije (višina investicije, čas povrnitve stroškov, za koliko bi se povečala učinkovitost dela, kaj se dogaja z njihovimi konkurenti...) in se nato odločiti o nadaljnjem postopanju. Iz omenjene skupine so nadalje *pogodbeno najeti delavci* v največji meri nezadovoljni z delovnim časom, ker nikoli ne vedo zagotovo, ob kateri uri bodo lahko zaključili z delom. Morda bi to skupino zaposlenih lahko motivirali z dodatkom na omenjeni delovni čas.

Ne smemo pozabiti, da le v primeru ko se ljudje počutijo sproščeno in varno na svojem delovnem mestu, delajo dobro in posledično raste tako produktivnost kot dobiček podjetja. Sedaj je na strani podjetja, kaj bodo storili, ali bodo »sedeli prekrižanih rok« in mirno gledali, kako pada produktivnost in posledično dobiček ali bodo poskušali nastala nezadovoljstva odpraviti. Pri tem si lahko pomagajo tudi z motivatorji, katerim posamezna skupina zaposlenih pripisuje največjo težo. Zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji največjo težo pripisujejo plači, stalnosti zaposlitve in nagradam za uspešnost..

Izpostavila bi tudi problematiko, v okviru dimenzije **notranji odnosi ter komuniciranje**. Na to nakazujejo zelo nizke povprečne ocene, dosežene pri sledečih trditvah: Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah, Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih, Moje mnenje v podjetju veliko pomeni in Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije. S tem so zopet potrjene tudi ugotovitve glede slabega pretoka informacij. Do nezadostne oziroma nepravne komunikacije prihaja že iz najvišjih vrst, vodstva. Vodstvo bi moralo biti za vzgled vsem podrejenim. Vodilni bi si morali prizadevati pridobiti zaupanje svojih podrejenih in jih spodbujati k izražanju svojih mnenj. Le v tem primeru bi se informacije pretakale v pravi smeri in ob pravem času. Vodstvo bi moralo več komunicirati oziroma bolj kvalitetno s svojimi zaposlenimi; pogosteje obveščati zaposlene o njihovih odločitvah, jih spodbujati k izražanju njihovih mnenj in želj. Morda bi jim lahko dali možnost, da bi v posebno knjigo, ki bi bila pri vratarju, anonimno napisali svoja vprašanja. Odgovore bi vodstvo lahko mesečno objavilo v njihovem mesečniku Informator.

Omeniti velja tudi zaposlene iz skupine *vodenje-uprava, vodje služb, vodje oddelkov*. Za to skupino pa lahko rečemo, da so precej zadovoljni. Pri trditvah, da so delovni stroji in pripomočki primerni, nadalje da so vedno pravočasno informirani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo, da jih vodstvo obvešča o svojih odločitvah in da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, so glede na preostale skupine zaposlenih dosegli najvišje povprečne ocene.

Na podlagi analize je moja osnovna raziskovalna domneva potrjena. Organizacijska klima ni na zadovoljivi ravni. Kritična področja so zadovoljstvo z delovnim okoljem, notranji odnosi ter komuniciranje in pripadnost podjetju. Najbolj nezadovoljna skupina zaposlenih pa so zaposleni iz skupine realizacija proizvoda v proizvodnji. Največje zadovoljstvo pa se kaže na strani zaposlenih iz skupine vodenje-uprava, vodje služb, vodje oddelkov.

Vsekakor bi morale podjetje omenjene težave vzeti pod drobnogled. Upam, da bo raziskava, ki sem jo izvedla v okviru obravnavanega podjetja osnova za nadaljna raziskovanja.

Zaključila bom z mislijo avtorjev knjige Funky business: »Uspešna podjetja se bodo razvila v organizacijska plemena-biografska organizacijska plemena. In v plemenu ljudje prejemajo energijo drug od drugega. Zuluji imajo besedo za to: "ubuntu" (okrajšava za unmunta ngumuntu nagabuntu). To bi lahko prevedli kot "človek je človek zaradi drugih ljudi."« (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 165).

Literatura

1. Bajuk Irena: Žetoni za pohvalo. Kariera, Ljubljana, 11(1998), str. 44-45.
2. Blažević Nataša: Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 41 str.
3. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 308 str.
4. Daft Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behaviour. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
5. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 855 str.
6. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija-management. Kranj : Založba moderna organizacija, 1998. 311 str.
7. Gilmer B.H.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
8. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 4, str. 608.
9. Gruban Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 80-82.
10. Huczynski Andrzej, Buchanan David: Organizational Behavior. 4th ed. Harlow : Prentice-hall, 2001. 916 str.
11. Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo Mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
12. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Možina Stane et al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 174-209.
13. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987. 209 str.
14. Kopelman R., Brief A., Guzz R.: The Role of Climate and Culture and Productivity. Schneider Benjamin et al., Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990, str. 282-308.
15. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 510-512.
16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
19. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 198 str.
20. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.

21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
22. Mesner - Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
23. Pšeničny Viljem: Podjetništvo-od podjema do rasti. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 139 str.
24. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarska založba, 1990. 298 str.
25. Robbins : Organizational behavior. 9th ed. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice-Hall, 2001. 643 str.
26. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 449 str.
30. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 123 str.
31. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.

Viri

1. Interna gradiva podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.
2. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2002. [<http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm>], 5. september, 2003.
3. Predstavitev podjetja SCT Strojgradnja, d.d. [<http://www.sct-stroj.si>], 5.september, 2003.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik.....	I
PRILOGA 2: Vprašalnik podjetja SCT Strojegradnja, d.d., za leto 2003 in 2002.....	V
PRILOGA 3: Rezultati raziskave podjetja SCT Strojegradnja, d.d., za leto 2002 in 2003.....	VII
PRILOGA 4: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na posamezne dimenzije organizacijske klime.....	VIII
PRILOGA 5: Izračuni bivariatnih korelacijskih koeficientov po posameznih dimenzijah organizacijske klime.....	XV
PRILOGA 6: Rezultati χ^2 -preizkusov glede na prvo delitev zaposlenih v skupine (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0), prikazano po posameznih dimenzijah organizacijske klime.....	XXII
PRILOGA 7: Rezultati χ^2 -preizkusov glede na drugo delitev zaposlenih v skupine (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0), prikazano po posameznih dimenzijah organizacijske klime.....	XXXVII
PRILOGA 8: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca za zaposlene glede na njihov status v podjetju (dve skupini) (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0).....	XLV
PRILOGA 9: Povprečne vrednosti ocen trditev glede na prvo in drugo delitev zaposlenih v skupine.....	XLV

PRILOGA 1: Vprašalnik

ANKETA

Moje ime je Maja Bitenc in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosim vas za sodelovanje v anketi, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo. Podatki bodo anonimni, uporabljeni za potrebe raziskave in za izboljšanje klime v podjetju.

1. Vaše delo je pretežno (obkrožite):

- a) vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov
- b) realizacija proizvoda v proizvodnji
- c) režijsko delo v strokovnih službah
- d) režijsko delo v podpori proizvodnji

2. Kakšen je vaš status (obkrožite)?

- a) redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.
- b) redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.
- c) pogodbeno najeti delavci
- d) vključeni poslovni partnerji (programer, vzdrževanje)

3. Ocenite od 1 do 5, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

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

Rad(a) hodim v službo.	1	2	3	4	5
Ponosen(na) sem, da delam v podjetju SCT Strojegradnja d.d..	1	2	3	4	5
Cilje podjetja sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Sem zavzet(a) za svoje delo.	1	2	3	4	5
Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	1	2	3	4	5
Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	1	2	3	4	5

4. Želel(a) bi imeti več informacij o (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem
- b) poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem
- c) tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge
- d) kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a)
- e) zalogah materiala, s katerim manipuliram
- f) pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme (stroji, orodja)
- g) dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom
- h) drugo

(navedite): _____

5. Kako pomembni so za vas spodaj navedeni dejavniki v odnosu do vašega dela?

Vsak dejavnik ocenite s števili od 1 do 5.

1	2	3	4	5
popolnoma nepomembno	nepomembno	niti pomembno niti nepomembno	pomembno	zelo pomembno

stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
plača	1	2	3	4	5
nagrade za uspešnost	1	2	3	4	5
razvoj kariere	1	2	3	4	5
dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
zadovoljne stranke	1	2	3	4	5
priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
zanimivo delo	1	2	3	4	5
možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
dobro delovno okolje in pogoji	1	2	3	4	5
možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

6. Obkrožite za vas 3 najpomembnejše dejavnike.

- a) stalnost zaposlitve
- b) plača
- c) nagrade za uspešnost
- d) razvoj kariere
- e) dobri odnosi z nadrejenimi
- f) razporeditev delovnega časa
- g) možnost napredovanja
- h) možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah
- i) zadovoljne stranke
- j) priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo
- k) dobri odnosi s sodelavci
- l) zanimivo delo
- m) možnost izobraževanja
- n) dobro delovno okolje in pogoji
- o) možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti

7. Ocenite od 1 do 5, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

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

Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5

Nadaljevanje tabele iz prejšnje strani.

Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca.	1	2	3	4	5
Ker se zavedam, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	1	2	3	4	5
Poznam poslovnik kakovosti.	1	2	3	4	5
Uporabljam organizacijske predpise kakovosti.	1	2	3	4	5
Rad(a) bi sodeloval(a) pri obravnavah reklamacij.	1	2	3	4	5
Za varnost pri delu je dobro poskrbljeno.	1	2	3	4	5

8. Navedite do tri najbolj pomembne zapise kakovosti, ki jih kreirate, izpolnujete ali verificirate.

1 _____

2 _____

3 _____

9. Ocenite od 1 do 5, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

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

Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.	1	2	3	4	5
Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo).	1	2	3	4	5
Za opravljanje dela imam vedno na voljo vse potrebne delovne pripomočke (različne vrste orodij).	1	2	3	4	5
Na mojem delovnem mestu stroji niso zastareli.	1	2	3	4	5
Znam uporabljati delovne stroje in pripomočke na mojem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
vsi, ki smo vključeni v informacijski sistem strojegradnje, bi morali imeti enako sposobno opremo in enako uporabniško znanje	1	2	3	4	5
*drugo:	1	2	3	4	5

*Pod 'drugo' lahko vpišete in ocenite še tiste lastnosti delovnih strojev in pripomočkov, ki bi jih bilo po vašem mnenju (poleg zgoraj naštetih) potrebno omeniti.

10. Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so:

- a) zelo škodljivi
- b) škodljivi
- c) manj škodljivi
- d) neškodljivi

11. Delovni čas je:

- a) primeren

b) neprimeren

Če ste obkrožili b), odgovorite na sledeče vprašanje, sicer ga izpustite!

12. Zakaj vam delovni čas ne ustreza?

a) ne želim delati v izmenah

b) nikoli ne vem zagotovo ob kateri uri bom lahko zaključil(a) z delom

c) drugo

(navedite): _____

13. Kolikokrat se s svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela?

a) dnevno

b) 1-krat na teden

c) 1-krat na mesec

d) 1-krat na leto

e) nikoli

14. Ocenite od 1 do 5, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

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

V podjetju se počutim sproščeno.	1	2	3	4	5
Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije.	1	2	3	4	5
Pri komunikaciji s svojim vodjo sem sproščen(a).	1	2	3	4	5
Kar vodja reče, to tudi stori.	1	2	3	4	5
Moje mnenje o podjetju pomeni veliko.	1	2	3	4	5
Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	1	2	3	4	5
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Svoji vodji zaupam.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo.	1	2	3	4	5
Cenim delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti.	1	2	3	4	5

Če menite, da so odnosi med zaposlenimi slabi, odgovorite na sledeče vprašanje (vprašanje 15), sicer ga izpustite.

15.Odnosi med zaposlenimi so slabi, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) me ne zanima razvoj družbe
- b) sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta, itd.)
- c) ne razumem ciljev podjetja
- d) me odnosi s sodelavci ne zanimajo
- e) imam preveč svojih problemov
- f) imajo sodelavci preveč svojih problemov
- g) sem slabo plačan(a) za svoje delo
- h) se ne spoštujemo
- i) se ne poznamo
- j) nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov
- k) drugo: _____

16.Odnosi med zaposlenimi so dobri, ker (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) smo prijatelji v privatnem življenju
- b) ker se spoštujemo
- c) precejšen del dneva preživimo skupaj
- d) delamo za enako plačilo
- e) delamo za doseganje istih ciljev
- f) smo enako usposobljeni
- g) imamo enake delovne navade
- h) drugo: _____

ZA SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM!**PRILOGA 2:** Vprašalnik podjetja SCT Strojgradnja, d.d., za leto 2003 in 2002.**Tabela 1:** Vprašalnik podjetja SCT Strojgradnja, d.d., za leto 2003

področje	vsebine	1	2	3	4	5
Notranje komunikacije (po strokovnosti)	z vodstvom					
	s svojim nadrejenim					
	s sodelavci drugih oddelkov					
	s sodelavci v okviru oddelka					
Medsebojni odnosi (po kakovosti)	z vodstvom					
	s svojim nadrejenim					
	s sodelavci drugih oddelkov					
	s sodelavci v okviru oddelka					
Možnost vplivanja na	Stroške					
	Kakovost dela					
	Kakovost delovnega okolja					
	Kakovost medsebojnih odnosov					
	Razvoj podjetja					
	Izboljšave v podjetju					
Prihodki	Plača					
	Nagrade za posebne dosežke					

Nadaljevanje tabele 1.

	Regres					
	Novoletni dodatek					
Delovno okolje	Urejenost podjetja					
	Urejenost delovnega mesta					
	Oprema delovnega mesta					
	Varnost pri delu					
Informiranost	O stanju podjetja					
	O delnicah					
	O strategiji podjetja					
	O dolžnostih možnost delavcev					
	O pravicah delavca					
Možnost usposabljanja	V podjetju					
	Izve podjetja					
Učinkovitost usposabljanja	Za večjo strokovnost					
	Za izboljšave rezultatov dela					

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

Tabela 2: Vprašalnik podjetja SCT Strojgradnja, d.d., za leto 2002

področje	vsebina	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	Z direktorjem					
	Z nadrejenim					
	S sodelavci					
Prihodki	Plača					
	Nagrade za posebne dosežke					
	Regres					
	Novoletni dodatek					
Delovno okolje	Urejenost podjetja					
	Oprema delovnega mesta					
	Varnost pri delu					
Informiranost	Stanje podjetja					
	Delnica					
	Strategija podjetja					
	Dolžnosti delavcev					
	Pravice delavcev					
Usposabljanje	Usposabljanje in izobraževanje					

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

PRILOGA 3: Rezultati raziskave podjetja SCT Strojgradnja, d.d., za leto 2002 in 2003.

Tabela 3: Rezultati raziskave, leto 2002

področje	vsebina	doseženo	možno	%	skupaj	
Medsebojni odnosi	Z direktorjem	238	405	59	774	64%
	Z nadrejenim	242	405	60		
	S sodelavci	294	405	73		
Prihodki	Plača	157	405	39	698	43%
	Nagrade za posebne dosežke	112	405	28		
	Regres	232	405	57		
	Novoletni dodatek	197	405	49		
Delovno okolje	Urejenost podjetja	212	405	52	621	51%
	Oprema delovnega mesta	195	405	48		
	Varnost pri delu	214	405	53		
Informiranost	Stanje podjetja	216	405	53	898	44%
	Delnica	108	405	27		
	Strategija podjetja	180	405	44		
	Dolžnosti delavcev	219	405	54		
	Pravice delavcev	175	405	43		
Usposabljanje	Usposabljanje in izobraževanje	208	405	52	209	52%

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

Tabela 4: Rezultati raziskave, leto 2003

področje	vsebine	doseženo	možno	%	skupaj	
Notranje komunikacije (po strokovnosti)	z vodstvom	② 178	① 385	③ 46	896	58%
	s svojim nadrejenim	218	385	57		
	s sodelavci drugih oddelkov	230	385	60		
	s sodelavci v okviru oddelka	270	385	70		
Medsebojni odnosi (po kakovosti)	z vodstvom	185	385	48	901	59%
	s svojim nadrejenim	227	385	59		
	s sodelavci drugih oddelkov	229	385	59		
	s sodelavci v okviru oddelka	260	385	68		
Možnost vplivanja na	Stroške	161	385	42	1075	47%
	Kakovost dela	203	385	53		
	Kakovost delovnega okolja	175	385	45		
	Kakovost medsebojnih odnosov	215	385	56		
	Razvoj podjetja	164	385	43		
	Izboljšave v podjetju	157	385	41		
Prihodki	Plača	170	385	44	725	47%
	Nagrade za posebne dosežke	119	385	31		
	Regres	221	385	57		
	Novoletni dodatek	215	385	56		

Nadaljevanje tabele 4.

Delovno okolje	Urejenost podjetja	174	385	45	728	47%
	Urejenost delovnega mesta	189	385	49		
	Oprema delovnega mesta	168	385	44		
	Varnost pri delu	197	385	51		
Informiranost	O stanju podjetja	171	385	44	832	43%
	O delnicah	121	385	31		
	O strategiji podjetja	148	385	38		
	O dolžnostih možnost delavcev	208	385	54		
	O pravicah delavca	184	385	48		
Možnost usposabljanja	V podjetju	205	385	53	413	54%
	Izve podjetja	208	385	54		
Učinkovitost usposabljanja	Za večjo strokovnost	181	385	47	355	46%
	Za izboljšave rezultatov dela	174	385	45		

Razlaga dobljenih rezultatov:

- ❶ možno število (385) = število anketirancev (77) × najvišja ocena (5)
- ❷ doseženo (178) = vsota ocen, ki so jih obkrožili anketiranci
- ❸ 178 predstavlja 46% možne ocene (385)

Vir: Baza podatkov podjetja SCT Strojgradnja, d.d., 2003.

PRILOGA 4: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na posamezne dimenzije organizacijske klime

Tabela 5: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *pripadnost podjetju*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Rad(a) hodim v službo.	5	6	4	4	25	28	26	30	28	32
Ponosen (na) sem, da delam v podjetju SCT Strojgradnja, d.d..	6	7	14	16	31	35	26	30	11	12
Cilje podjetja sprejemam za svoje.	9	10	14	16	18	21	22	26	23	27
Ne bi zapustila podjetja SCT Strojgradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	32	36	17	19	20	23	12	14	7	8

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 6: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *organiziranost*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	4	5	10	11	16	18	32	36	27	30
Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	13	15	18	20	30	34	19	21	9	10

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 7: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *informiranost*

TRDITEV	DA		NE	
	število	%	število	%
Želel(a) bi imeti več informacij o:				
tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem.	50	58	36	42
poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem.	13	15	73	85
tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge	28	67	58	33
kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a).	48	56	38	44
zalogah materiala, s katerim manipuliram.	15	17	71	83
pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme (stroji, orodja)	23	27	63	73
dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom.	35	41	51	59

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 8: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *motivacija in zavzetost za delo*.

DEJAVNIKI	popolnoma nepomembno		nepomembno		niti pomembno niti nepomembno		pomembno		zelo pomembno	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
stalnost zaposlitve	1	1	2	2	4	5	14	16	68	76
plača	0	0	2	2	5	6	21	24	61	68
nagrade za uspešnost	2	2	2	2	8	9	24	28	51	59
razvoj kariere	1	1	2	2	22	25	25	29	37	43
dobri odnosi z nadrejenimi	0	0	0	0	8	9	25	28	56	63
razporeditev delovnega časa	1	1	0	1	16	18	33	37	38	43
možnost napredovanja	0	0	3	4	13	15	36	43	32	38
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	3	3	5	6	24	28	30	35	24	28
zadovoljne stranke	0	0	0	0	9	10	29	33	51	57
priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo	4	5	3	3	8	9	28	32	44	51
dobri odnosi s sodelavci	0	0	1	1	3	3	23	26	62	70
zanimivo delo	1	1	0	0	11	13	32	37	43	49

Nadaljevanje tabele 8.

možnost izobraževanja	1	1	3	3	14	16	33	38	37	42
Dobro delovno okolje in pogoji	2	2	2	2	6	7	25	29	53	60
možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	2	2	0	0	7	8	30	34	50	56

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 9: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *motivacija in zavzetost za delo*

MOTIVATOR	DA		NE	
	število	%	število	%
stalnost zaposlitve	75	83	15	17
plača	67	74	23	26
nagrade za uspešnost	24	27	66	73
razvoj kariere	6	7	84	93
dobri odnosi z nadrejenimi	17	19	73	81
razporeditev delovnega časa	2	2	88	98
možnost napredovanja	3	4	86	96
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	5	6	85	94
zadovoljne stranke	13	15	73	85
priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo	5	6	85	94
dobri odnosi s sodelavci	23	26	67	74
zanimivo delo	8	9	82	91
možnost izobraževanja	6	7	83	93
dobro delovno okolje in pogoji	14	16	76	84
možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	7	8	83	92

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 10: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *motivacija in zavzetost za delo*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	6	7	7	8	17	19	25	28	34	38
Sem zavzet(a) za svoje delo.	0	0	1	1	3	4	27	30	58	65

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 11: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *odnos do kakovosti*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca.	0	0	0	0	2	2	17	19	69	79

Nadaljevanje tabele 11.

Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	2	2	0	0	8	9	31	35	47	54
Poznam poslovnik kakovosti.	7	8	2	2	26	30	35	40	18	20
Uporabljam organizacijske predpise kakovosti.	4	4	2	2	12	14	41	47	29	33
Rad(a) bi sodeloval(a) pri obravnavah reklamacij.	7	8	6	7	25	29	31	35	18	21

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 12: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *odnos do kakovosti*

Navedite do tri najbolj pomembne zapise kakovosti, ki jih kreirate, izpolnjujete ali verificirate.	število		%	
napisali niso nobenega	68		76	
napisali so 1	1		1	
napisali so 2	3		3	
napisali so 3	18		20	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 13: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *strokovna usposobljenost in učenje*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	16	18	15	17	28	32	23	26	6	7
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	18	20	12	14	34	39	18	21	5	6

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 14: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Za varnost pri delu je dobro poskrbljeno.	13	15	11	12	37	42	20	23	7	8

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 15: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.	13	15	15	18	29	34	19	22	9	11
Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo).	11	13	17	20	22	26	21	24	15	17
Za opravljanje dela imam vedno na voljo vse potrebne delovne pripomočke (različne vrste orodij).	18	21	14	16	27	31	18	21	9	11
Na mojem delovnem mestu stroji niso zastareli.	32	37	15	18	21	25	11	13	6	7
Znam uporabljati delovne stroje in pripomočke na mojem delovnem mestu.	0	0	2	2	7	8	33	39	43	51
Vsi, ki smo vključeni v informacijski sistem strojegradnje, bi morali imeti enako sposobno opremo in enako uporabniško znanje.	5	6	3	4	20	24	30	36	25	30

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 16: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so:	število	%
zelo škodljivi	21	24
škodljivi	26	30
manj škodljivi	29	33
neškodljivi	11	13

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 17: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

Delovni čas je:	število	%
primeren	70	81
neprimeren	16	19

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 18: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

Zakaj vam delovni čas ne ustreza?	število	%
ne želim delati v izmenah	8	53
nikoli ne vem zagotovo ob kateri uri bom lahko zaključil(a) z delom	7	47

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 19: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

Kolikokrat se svojim nadrejenim pogovarjate o vaših vprašanjih, predlogih in željah glede vašega dela	število	%
dnevno	21	25
1-krat na teden	26	31
1-krat na mesec	18	21
1-krat na leto	13	15
nikoli	7	8

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 20: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

TRDITEV	sploh se ne strinjam		delno se ne strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma se strinjam	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
V podjetju se počutim sproščeno.	9	10	14	16	25	28	33	38	7	8
Vodja mi je vedno pripravljen prisluhni.	8	9	5	6	32	36	22	25	21	24
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo.	4	5	8	9	24	28	28	32	22	26
Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije.	16	18	14	16	25	29	25	28	8	9
Pri komunikaciji s svojim vodjo sem sproščen(a).	4	5	3	4	21	24	39	45	19	22
Kar vodja reče, to tudi stori.	10	12	4	5	19	22	29	34	23	27
Moje mnenje o podjetju pomeni veliko.	16	19	9	11	31	38	17	21	9	11
Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	19	22	9	10	35	40	17	20	7	8
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	19	22	13	15	28	33	17	20	9	10
Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	15	17	6	7	34	40	23	27	8	9
Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	11	13	9	11	35	43	21	26	6	7
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	12	14	11	12	33	38	25	29	6	7
Svoji vodji zaupam.	10	12	7	8	21	24	29	33	20	23
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	10	12	9	10	29	34	32	37	6	7
Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo.	11	13	5	6	27	32	28	33	13	16

Nadaljevanje tabele 20.

Cenim delo svojih sodelavcev.	1	1	2	2	11	13	47	53	27	31
Svojim sodelavcem zaupam.	2	2	6	7	27	32	36	42	15	17
Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti.	9	11	6	7	25	29	25	29	20	24

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 21: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

Odnosi med zaposlenimi so slabi, ker:	DA		NE	
	število	%	število	%
me ne zanima razvoj družbe	1	2	45	98
sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju	13	28	33	72
ne razumem ciljev podjetja	18	39	28	61
me odnosi s sodelavci ne zanimajo	0	0	0	0
imam preveč svojih problemov	5	11	41	89
imajo sodelavci preveč svojih problemov	5	11	41	89
sem slabo plačan(a) za svoje delo	35	78	10	22
se ne spoštujemo	14	30	32	70
se ne poznamo	6	13	40	87
nam nihče ne pomaga pri reševanju problemov	14	30	32	70

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 22: Števila in odstotki vseh anketiranih glede na dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

Odnosi med zaposlenimi so dobri, ker:	DA		NE	
	število	%	število	%
smo prijatelji v privatnem življenju	13	19	54	81
se spoštujemo	33	49	34	51
precejšen del dneva preživimo skupaj	35	52	32	48
delamo za enako plačilo	16	24	51	76
delamo za doseganje istih ciljev	42	63	25	37
smo enako usposobljeni	5	8	61	92
imamo enake delovne navade	15	22	52	78

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Sledeči del prilog vsebuje računalniške izpise obdelave spremenljivk s statističnim paketom SPSS for Windows 10.0. Zaradi avtentičnosti podajam izpise v obliki, kakršno omogoča uporabljeni statistični programski paket.

PRILOGA 5: Izračuni bivariatnih korelacijskih koeficientov po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Tabela 23: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *pripadnost podjetju*

Correlations

		Rad(a) hodim v službo.	Ponosen(na) sem, da delam v SCT Strojegradnja, d.d.	Cilje podjetja sprejemam za svoje.	Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
Rad(a) hodim v službo.	Pearson Correlation	1,000	,647*	,533*	,168
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,119
	N	88	87	85	87
Ponosen(na) sem, da delam v SCT Strojegradnja, d.d.	Pearson Correlation	,647*	1,000	,637*	,257*
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,016
	N	87	88	85	87
Cilje podjetja sprejemam za svoje	Pearson Correlation	,533*	,637*	1,000	,341*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,001
	N	85	85	86	86
Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d., če bi se zaradi	Pearson Correlation	,168	,257*	,341*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,119	,016	,001	,
	N	87	87	86	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 24: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *organiziranost dela*

Correlations

		Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	Vedno sem pravočasno informiran (a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.
Za delo, ki ga opravljam, imam točno določene delovne naloge.	Pearson Correlation	1,000	,490**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	89	89
Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	Pearson Correlation	,490**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	89	89

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 25: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *informiranost*

		Correlations						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pearson Correlation	1,000	,029	,137	-,138	,142	-,020	,223*
	Sig. (2-tailed)	,	,790	,209	,205	,194	,856	,039
	N	86	86	86	86	86	86	86
2	Pearson Correlation	,029	1,000	-,016	,114	,148	,112	,113
	Sig. (2-tailed)	,790	,	,883	,296	,173	,306	,300
	N	86	86	86	86	86	86	86
3	Pearson Correlation	,137	-,016	1,000	,168	,335*	,141	,182
	Sig. (2-tailed)	,209	,883	,	,121	,002	,196	,093
	N	86	86	86	86	86	86	86
4	Pearson Correlation	-,138	,114	,168	1,000	,100	,062	,260*
	Sig. (2-tailed)	,205	,296	,121	,	,357	,574	,015
	N	86	86	86	86	86	86	86
5	Pearson Correlation	,142	,148	,335*	,100	1,000	,276*	,243*
	Sig. (2-tailed)	,194	,173	,002	,357	,	,010	,024
	N	86	86	86	86	86	86	86
6	Pearson Correlation	-,020	,112	,141	,062	,276*	1,000	,034
	Sig. (2-tailed)	,856	,306	,196	,574	,010	,	,755
	N	86	86	86	86	86	86	86
7	Pearson Correlation	,223*	,113	,182	,260*	,243*	,034	1,000
	Sig. (2-tailed)	,039	,300	,093	,015	,024	,755	,
	N	86	86	86	86	86	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Legenda: Želel(a) bi imeti več informacij o: **1**-tem, kako poteka delo v oddelkih, s katerimi sodelujem, **2**-poteku dela v oddelkih, s katerimi običajno ne sodelujem, **3**-tem, kaj so moje zadolžitve oz. delovne naloge, **4**-kvaliteti in dosežkih dela, ki sem ga opravil(a), **5**-zalogah materiala, s katerim manipuliram, **6**-pravilni in najučinkovitejši uporabi opreme (stroji, orodja), **7**-dokumentaciji, ki je povezana z mojim delom.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 26: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *motivacija in zavzetost za delo*

		Correlations	
		Pripravljen (a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	Sem zavzet(a) za svoje delo.
Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	Pearson Correlation	1,000	,166
	Sig. (2-tailed)	,	,121
	N	89	89
Sem zavzet(a) za svoje delo.	Pearson Correlation	,166	1,000
	Sig. (2-tailed)	,121	,
	N	89	89

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 27: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *motivacija in zavzetost za delo*

Correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Pearson Cor	1,000	,286*	,149	,159	,319*	,160	,055	-,056	,263*	,065	,303*	,082	-,084	,190	-,138
Sig. (2-tai	,	,007	,170	,142	,002	,135	,617	,608	,013	,549	,004	,450	,436	,076	,199
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89
2 Pearson Cor	,286*	1,000	,643*	,515*	,269*	,395*	,345*	,209	,035	,150	,311*	,035	,250*	,429*	,204
Sig. (2-tai	,007	,	,000	,000	,011	,000	,001	,054	,745	,167	,003	,750	,019	,000	,056
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89
3 Pearson Cor	,149	,643*	1,000	,541*	,317*	,302*	,447*	,199	,314*	,325*	,230*	,016	,293*	,426*	,302*
Sig. (2-tai	,170	,000	,	,000	,003	,005	,000	,070	,003	,002	,032	,882	,006	,000	,004
N	87	87	87	87	87	86	84	84	87	87	87	87	86	86	87
4 Pearson Cor	,159	,515*	,541*	1,000	,334*	,309*	,693*	,492*	,189	,251*	,283*	,147	,421*	,296*	,237*
Sig. (2-tai	,142	,000	,000	,	,002	,004	,000	,000	,079	,019	,008	,173	,000	,006	,027
N	87	87	87	87	87	86	84	84	87	87	87	87	86	86	87
5 Pearson Cor	,319*	,269*	,317*	,334*	1,000	,310*	,480*	,258*	,546*	,191	,519*	,082	,299*	,270*	,211*
Sig. (2-tai	,002	,011	,003	,002	,	,003	,000	,016	,000	,077	,000	,451	,005	,011	,047
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89
6 Pearson Cor	,160	,395*	,302*	,309*	,310*	1,000	,308*	,143	,332*	,097	,433*	,279*	,206	,313*	,389*
Sig. (2-tai	,135	,000	,005	,004	,003	,	,005	,192	,002	,376	,000	,009	,056	,003	,000
N	88	88	86	86	88	88	83	85	88	86	88	86	87	87	88
7 Pearson Cor	,055	,345*	,447*	,693*	,480*	,308*	1,000	,611*	,243*	,215*	,334*	,127	,553*	,243*	,331*
Sig. (2-tai	,617	,001	,000	,000	,000	,005	,	,000	,026	,050	,002	,249	,000	,027	,002
N	84	84	84	84	84	83	84	81	84	84	84	84	83	83	84
8 Pearson Cor	-,056	,209	,199	,492*	,258*	,143	,611*	1,000	,159	,090	,310*	,174	,443*	,262*	,266*
Sig. (2-tai	,608	,054	,070	,000	,016	,192	,000	,	,144	,415	,004	,112	,000	,015	,013
N	86	86	84	84	86	85	81	86	86	84	86	84	85	86	86
9 Pearson Cor	,263*	,035	,314*	,189	,546*	,332*	,243*	,159	1,000	,238*	,446*	,341*	,290*	,329*	,317*
Sig. (2-tai	,013	,745	,003	,079	,000	,002	,026	,144	,	,026	,000	,001	,006	,002	,002
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89
10 Pearson Cor	,065	,150	,325*	,251*	,191	,097	,215*	,090	,238*	1,000	,245*	,251*	,305*	,180	,289*
Sig. (2-tai	,549	,167	,002	,019	,077	,376	,050	,415	,026	,	,022	,019	,004	,096	,007
N	87	87	87	87	87	86	84	84	87	87	87	87	86	86	87
11 Pearson Cor	,303*	,311*	,230*	,283*	,519*	,433*	,334*	,310*	,446*	,245*	1,000	,306*	,337*	,361*	,302*
Sig. (2-tai	,004	,003	,032	,008	,000	,000	,002	,004	,000	,022	,	,004	,001	,001	,004
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89
12 Pearson Cor	-,082	-,035	-,016	,147	,082	,279*	,127	,174	,341*	,251*	,306*	1,000	,517*	,093	,559*
Sig. (2-tai	,450	,750	,882	,173	,451	,009	,249	,112	,001	,019	,004	,	,000	,397	,000
N	87	87	87	87	87	86	84	84	87	87	87	87	86	86	87
13 Pearson Cor	-,084	,250*	,293*	,421*	,299*	,206	,553*	,443*	,290*	,305*	,337*	,517*	1,000	,293*	,564*
Sig. (2-tai	,436	,019	,006	,000	,005	,056	,000	,000	,006	,004	,001	,000	,	,006	,000
N	88	88	86	86	88	87	83	85	88	86	88	86	88	87	88
14 Pearson Cor	,190	,429*	,426*	,296*	,270*	,313*	,243*	,262*	,329*	,180	,361*	,093	,293*	1,000	,420*
Sig. (2-tai	,076	,000	,000	,006	,011	,003	,027	,015	,002	,096	,001	,397	,006	,	,000
N	88	88	86	86	88	87	83	86	88	86	88	86	87	88	88
15 Pearson Cor	,138	,204	,302*	,237*	,211*	,389*	,331*	,266*	,317*	,289*	,302*	,559*	,564*	,420*	1,000
Sig. (2-tai	,199	,056	,004	,027	,047	,000	,002	,013	,002	,007	,004	,000	,000	,000	,
N	89	89	87	87	89	88	84	86	89	87	89	87	88	88	89

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1-stalnost zaposlitve, 2-plača, 3-nagrade za uspešnost, 4-razvoj kariere, 5-dobri odnosi z nadrejenimi, 6-razporeditev delovnega časa, 7-možnost napredovanja, 8-možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah, 9-zadovoljne stranke, 10-priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo, 11-dobri odnosi s sodelavci, 12-zanimivo delo, 13-možnost izobraževanja, 14-dobro delovno okolje in pogoji, 15-možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 28: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *odnos do kakovosti*

		Correlations				
		1	2	3	4	5
1	Pearson Correlation	1,000	,399*	,246*	,297*	,135
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,021	,005	,214
	N	88	88	88	88	87
2	Pearson Correlation	,399*	1,000	,436*	,594*	,319*
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,003
	N	88	88	88	88	87
3	Pearson Correlation	,246*	,436*	1,000	,668*	,251*
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,	,000	,019
	N	88	88	88	88	87
4	Pearson Correlation	,297*	,594*	,668*	1,000	,313*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,	,003
	N	88	88	88	88	87
5	Pearson Correlation	,135	,319*	,251*	,313*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,214	,003	,019	,003	,
	N	87	87	87	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1-Zavedam se, da je kakovost izdelka ključnega pomena za kupca, 2-Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, uporabljam standarde ISO, 3-Poznam poslovnik kakovosti, 4-Uporabljam organizacijske predpise kakovosti, 4-Rad(a) bi sodelovala pri obravnavah reklamacij.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 29: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *strokovna usposobljenost in učenje*

		Correlations	
		Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	Pearson Correlation	1,000	,716**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	88	87
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	Pearson Correlation	,716**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	87	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 30: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *zadovoljstvo z delovnim okoljem*

		Correlations					
		1	2	3	4	5	6
1	Pearson Correlation	1,000	,763*	,583*	,500*	,164	-,064
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,137	,569
	N	85	85	85	84	84	82
2	Pearson Correlation	,763*	1,000	,676*	,486*	,136	-,154
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,215	,164
	N	85	86	86	85	85	83
3	Pearson Correlation	,583*	,676*	1,000	,515*	,070	-,208
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,523	,060
	N	85	86	86	85	85	83
4	Pearson Correlation	,500*	,486*	,515*	1,000	,056	-,143
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,610	,199
	N	84	85	85	85	84	82
5	Pearson Correlation	,164	,136	,070	,056	1,000	,184
	Sig. (2-tailed)	,137	,215	,523	,610		,097
	N	84	85	85	84	85	82
6	Pearson Correlation	-,064	-,154	-,208	-,143	,184	1,000
	Sig. (2-tailed)	,569	,164	,060	,199	,097	
	N	82	83	83	82	82	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Legenda: **1**-Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca, **2**-Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo), **3**-Za opravljanje dela imam vedno na voljo vse potrebne delovne pripomočke (različne vrste orodij), **4**-Na mojem delovnem mestu stroji niso zastareli, **5**-Znam uporabljati delovne stroje in pripomočke na mojem delovnem mestu, **6**-Vsi, ki smo vključeni v informacijski sistem strojegradnje, bi morali imeti enako sposobno opremo in enako uporabniško znanje.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 31: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

		Correlations																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Pearson Cor	1,000	,432*	,382*	,371*	,580*	,392*	,228*	,339*	,283*	,373*	,398*	,331*	,435*	,291*	,240*	,463*	,404*	,152
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,039	,001	,008	,000	,000	,002	,000	,007	,028	,000	,000	,165
	N	88	88	86	88	86	85	82	87	86	86	82	87	86	84	88	86	86	85
2	Pearson Cor	,432*	1,000	,762*	,440*	,655*	,651*	,231*	,361*	,325*	,462*	,509*	,480*	,523*	,336*	,203	,537*	,515*	,031
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,037	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,064	,000	,000	,777
	N	88	88	86	88	86	85	82	87	86	86	82	87	86	84	88	86	86	85
3	Pearson Cor	,382*	,762*	1,000	,494*	,628*	,595*	,372*	,448*	,297*	,520*	,489*	,529*	,539*	,303*	,075	,460*	,527*	,103
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,005	,501	,000	,000	,353
	N	86	86	86	86	84	83	80	85	84	84	81	85	85	84	83	86	84	84
4	Pearson Cor	,371*	,440*	,494*	1,000	,387*	,361*	,487*	,627*	,457*	,608*	,572*	,534*	,504*	,299*	,344*	,322*	,286*	,260*
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,001	,002	,008	,016
	N	88	88	86	88	86	85	82	87	86	86	82	87	86	84	88	86	86	85
5	Pearson Cor	,580*	,655*	,628*	,387*	1,000	,635*	,257*	,424*	,335*	,409*	,465*	,494*	,477*	,252*	,180	,553*	,446*	,179
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,021	,105	,000	,000	,106
	N	86	86	84	86	86	83	80	85	84	84	80	85	85	84	82	86	84	83
6	Pearson Cor	,392*	,651*	,595*	,361*	,635*	1,000	,220	,407*	,334*	,489*	,501*	,512*	,582*	,354*	,110	,593*	,493*	,140
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,052	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,001	,327	,000	,000	,211
	N	85	85	83	85	83	85	79	84	83	83	79	84	84	84	82	85	83	82
7	Pearson Cor	,228*	,231*	,372*	,487*	,257*	,220	1,000	,497*	,380*	,448*	,365*	,527*	,197	,239*	,076	,182	,261*	,158
	Sig. (2-tai	,039	,037	,001	,000	,022	,052	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,078	,033	,508	,101	,019	,161
	N	82	82	80	82	80	79	82	81	81	80	79	81	81	80	79	82	80	80
8	Pearson Cor	,339*	,361*	,448*	,627*	,424*	,407*	,497*	1,000	,525*	,585*	,514*	,511*	,527*	,338*	,338*	,273*	,348*	,291*
	Sig. (2-tai	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,002	,010	,001	,007
	N	87	87	85	87	85	84	81	87	85	85	82	86	86	85	83	87	85	84
9	Pearson Cor	,283*	,325*	,297*	,457*	,335*	,334*	,380*	,525*	1,000	,471*	,510*	,444*	,404*	,266*	,236*	,296*	,291*	,078
	Sig. (2-tai	,008	,002	,006	,000	,002	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,033	,006	,007	,481
	N	86	86	84	86	84	83	81	85	86	84	81	85	85	84	82	86	84	83
10	Pearson Cor	,373*	,462*	,520*	,608*	,409*	,489*	,448*	,585*	,471*	1,000	,860*	,556*	,536*	,359*	,351*	,336*	,445*	,061
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,002	,000	,585
	N	86	86	84	86	84	83	80	85	84	86	81	85	86	84	83	86	84	83
11	Pearson Cor	,398*	,509*	,489*	,572*	,465*	,501*	,365*	,514*	,510*	,860*	1,000	,532*	,524*	,341*	,229*	,406*	,451*	,086
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,040	,000	,000	,444
	N	82	82	81	82	80	79	79	82	81	81	82	81	82	80	81	82	80	81
12	Pearson Cor	,331*	,480*	,529*	,534*	,494*	,512*	,527*	,511*	,444*	,556*	,532*	1,000	,429*	,486*	,202	,393*	,405*	,289*
	Sig. (2-tai	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,067	,000	,000	,008
	N	87	87	85	87	85	84	81	86	85	85	81	87	86	85	83	87	85	84
13	Pearson Cor	,435*	,523*	,539*	,504*	,477*	,582*	,197	,527*	,404*	,536*	,524*	,429*	1,000	,541*	,261*	,484*	,558*	,040
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,078	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,720
	N	87	87	85	87	85	84	81	86	85	86	82	86	87	85	84	87	85	84
14	Pearson Cor	,291*	,336*	,303*	,299*	,252*	,354*	,239*	,338*	,266*	,359*	,341*	,486*	,541*	1,000	,422*	,449*	,465*	,158
	Sig. (2-tai	,007	,002	,005	,005	,021	,001	,033	,002	,015	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,154
	N	86	86	84	86	84	84	80	85	84	84	80	85	85	86	83	86	85	83
15	Pearson Cor	,240*	,203	,075	,344*	,180	,110	,076	,338*	,236*	,351*	,229*	,202	,261*	,422*	1,000	,243*	,241*	,439*
	Sig. (2-tai	,028	,064	,501	,001	,105	,327	,508	,002	,033	,001	,040	,067	,017	,000	,000	,026	,029	,000
	N	84	84	83	84	82	82	79	83	82	83	81	83	84	83	84	84	82	83
16	Pearson Cor	,463*	,537*	,460*	,322*	,553*	,593*	,182	,273*	,296*	,336*	,406*	,393*	,484*	,449*	,243*	1,000	,636*	,246*
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,101	,010	,006	,002	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,023
	N	88	88	86	88	86	85	82	87	86	86	82	87	87	86	84	88	86	85
17	Pearson Cor	,404*	,515*	,527*	,286*	,446*	,493*	,261*	,348*	,291*	,445*	,451*	,405*	,558*	,465*	,241*	,636*	1,000	,091
	Sig. (2-tai	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,019	,001	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,415
	N	86	86	84	86	84	83	80	85	84	84	80	85	85	85	82	86	86	83
18	Pearson Cor	,152	,031	,103	,260*	,179	,140	,158	,291*	,078	,061	,086	,289*	,040	,158	,439*	,246*	,091	1,000
	Sig. (2-tai	,165	,777	,353	,016	,106	,211	,161	,007	,481	,585	,444	,008	,720	,154	,000	,023	,415	,
	N	85	85	84	85	83	82	80	84	83	83	81	84	84	83	83	85	83	85

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*.correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Legenda: 1-V podjetju se počutim sproščeno, 2-Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti, 3-Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega in kot osebo, 4-Med vodstvom in podrejenimi je dovolj komunikacije, 5-Pri komunikaciji s svojim vodjo sem sproščen(a), 6-Kar vodja reče, to tudi stori, 7-Moje mnenje o podjetju pomeni veliko, 8-Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih, 9-Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah, 10-Konflikti med vodjo in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist, 11-Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist, 12-V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo, 13-Svoji vodji zaupam, 14-Odnosi med zaposlenimi so dobri, 15-Neformalna druženja s sodelavci med delovnim časom me sproščajo, 16-Cenim delo svojih sodelavcev, 17-Svojim sodelavcem zaupam, 18-Menim, da bi druženja z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 32: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

Correlations

		sem prisiljen (a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta itd.)	ne razumem ciljev podjetja	me odnosi s sodelavci ne zanimajo	imam preveč svojih problemov	imajo sodelavci preveč svojih problemov	sem slabo plačan(a) za svoje delo	se ne spoštujemo	se ne poznamo	nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov
me ne zanima razvoj družbe	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	-,094 ,536 46	,186 ,216 46	, , 46	-,052 ,731 46	-,052 ,731 46	-,081 ,599 45	-,099 ,514 46	-,058 ,703 46
sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju (delovni čas, opremljenost delovnega mesta itd.)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,094 ,536 46	1,000 , 46	-,108 ,477 46	, , 46	-,064 ,672 46	-,064 ,672 46	,341** ,022 45	,109 ,469 46	-,100 ,510 46
ne razumem ciljev podjetja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,186 ,216 46	-,108 ,477 46	1,000 , 46	, , 46	,149 ,322 46	,149 ,322 46	-,109 ,476 45	,051 ,739 46	-,311** ,036 46
me odnosi s sodelavci ne zanimajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	, , 46	, , 46	, , 46	, , 46	, , 46	, , 45	, , 46	, , 46	, , 46
imam preveč svojih problemov	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,052 ,731 46	-,064 ,672 46	,149 ,322 46	, , 46	1,000 , 46	,102 ,498 45	,019 ,902 46	-,079 ,601 46	-,135 ,370 46
imajo sodelavci preveč svojih problemov	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,052 ,731 46	-,064 ,672 46	,149 ,322 46	, , 46	,102 ,498 46	1,000 , 46	,019 ,902 45	-,079 ,601 46	,072 ,634 46
sem slabo plačan(a) za svoje delo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,081 ,599 45	,341** ,022 45	-,109 ,476 45	, , 45	,019 ,902 45	,019 ,902 45	1,000 , 45	-,218 ,150 45	-,105 ,493 45
se ne spoštujemo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,514 46	,109 ,469 46	,051 ,739 46	, , 46	-,079 ,601 46	-,079 ,601 46	-,218 ,150 45	1,000 , 46	-,256 ,086 46
se ne poznamo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,703 46	-,100 ,510 46	-,311** ,036 46	, , 46	-,135 ,370 46	,072 ,634 46	-,105 ,493 45	-,256 ,086 46	1,000 , 46
nam nihče ne pomaga pri reševanju konfliktov	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,514 46	,424** ,003 46	-,143 ,343 46	, , 46	,073 ,632 46	,073 ,632 46	,128 ,401 45	,076 ,616 46	-,256 ,086 46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 33: Prikaz bivariatnih korelacijskih koeficientov za dimenzijo *notranji odnosi ter komuniciranje*

Correlations

		smo prijatelji v privatnem življenju	ker se spoštujemo	precejšen del dneva preživimo skupaj	delamo za enako plačo	delamo za doseganje istih ciljev	smo enako usposobljeni	imamo enake delovne navade
smo prijatelji v privatnem življenju	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 , 67	-,030 ,807 67	-,060 ,631 67	,079 ,524 67	-,090 ,470 67	,146 ,242 66	,008 ,948 67
ker se spoštujemo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,030 ,807 67	1,000 , 67	-,134 ,280 67	-,202 ,102 67	,081 ,514 67	-,057 ,648 66	,115 ,352 67
precejšen del dneva preživimo skupaj	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,060 ,631 67	-,134 ,280 67	1,000 , 67	-,025 ,840 67	,004 ,976 67	,163 ,190 66	,083 ,502 67
delamo za enako plačo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,079 ,524 67	-,202 ,102 67	-,025 ,840 67	1,000 , 67	-,219 ,075 67	,239 ,053 66	,035 ,778 67
delamo za doseganje istih ciljev	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,090 ,470 67	,081 ,514 67	,004 ,976 67	-,219 ,075 67	1,000 , 67	-,141 ,260 66	,044 ,722 67
smo enako usposobljeni	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,146 ,242 66	-,057 ,648 66	,163 ,190 66	,239 ,053 66	-,141 ,260 66	1,000 , 66	,118 ,345 66
imamo enake delovne navade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,008 ,948 67	,115 ,352 67	,083 ,502 67	,035 ,778 67	,044 ,722 67	,118 ,345 66	1,000 , 67

Vir: Lastna raziskava, 2004.

PRILOGA 6: Rezultati χ^2 -preizkusov glede na prvo delitev zaposlenih v skupine (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0), prikazano po posameznih dimenzijah organizacijske klime

➤ **PRIPADNOST PODJETJU**

Tabela 34: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*Ne bi zapustila podjetja SCT Strojogradnja, d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača

Crosstab

			e bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					Total
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count		2	0	2	2	3	9
	% within Vaše delo je pretežno		22,2%	,0%	22,2%	22,2%	33,3%	100,0%
	% within Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		7,1%	,0%	10,5%	16,7%	42,9%	10,8%
	% of Total		2,4%	,0%	2,4%	2,4%	3,6%	10,8%
	Residual		-1,0	-1,8	-,1	,7	2,2	
	Std. Residual		-,6	-1,4	,0	,6	2,6	
	Adjusted Residual		-,8	-1,6	-,1	,7	2,8	
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count		19	6	3	4	2	34
	% within Vaše delo je pretežno		55,9%	17,6%	8,8%	11,8%	5,9%	100,0%
	% within Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		67,9%	35,3%	15,8%	33,3%	28,6%	41,0%
	% of Total		22,9%	7,2%	3,6%	4,8%	2,4%	41,0%
	Residual		7,5	-1,0	-4,8	-,9	-,9	
	Std. Residual		2,2	-,4	-1,7	-,4	-,5	
	Adjusted Residual		3,6	-,5	-2,5	-,6	-,7	
režijsko delo v strokovnih službah	Count		1	5	5	2	0	13
	% within Vaše delo je pretežno		7,7%	38,5%	38,5%	15,4%	,0%	100,0%
	% within Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		3,6%	29,4%	26,3%	16,7%	,0%	15,7%
	% of Total		1,2%	6,0%	6,0%	2,4%	,0%	15,7%
	Residual		-3,4	2,3	2,0	,1	-1,1	
	Std. Residual		-1,6	1,4	1,2	,1	-1,0	
	Adjusted Residual		-2,2	1,7	1,5	,1	-1,2	
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count		6	6	9	4	2	27
	% within Vaše delo je pretežno		22,2%	22,2%	33,3%	14,8%	7,4%	100,0%
	% within Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		21,4%	35,3%	47,4%	33,3%	28,6%	32,5%
	% of Total		7,2%	7,2%	10,8%	4,8%	2,4%	32,5%
	Residual		-3,1	,5	2,8	,1	-,3	
	Std. Residual		-1,0	,2	1,1	,0	-,2	
	Adjusted Residual		-1,5	,3	1,6	,1	-,2	
Total	Count		28	17	19	12	7	83
	% within Vaše delo je pretežno		33,7%	20,5%	22,9%	14,5%	8,4%	100,0%
	% within Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojogradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		33,7%	20,5%	22,9%	14,5%	8,4%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 35: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,209 ^a	12	,007
Likelihood Ratio	27,950	12	,006
Linear-by-Linear Association	,095	1	,758
N of Valid Cases	83		

a. 14 cells (70,0%) have expected count than 5. The minimum expected count is

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ **ORGANIZIRANOST DELA**

Tabela 36: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo

Crosstab

			Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.					Total
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Vaše delo je pretežno vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	1	1	0	4	3	9	
	% within Vaše delo je pretežno	11,1%	11,1%	,0%	44,4%	33,3%	100,0%	
	% within Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	10,0%	5,9%	,0%	21,1%	33,3%	10,7%	
	% of Total	1,2%	1,2%	,0%	4,8%	3,6%	10,7%	
	Residual	-,1	-,8	-3,1	2,0	2,0		
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	5	4	18	4	3	34	
	% within Vaše delo je pretežno	14,7%	11,8%	52,9%	11,8%	8,8%	100,0%	
	% within Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	50,0%	23,5%	62,1%	21,1%	33,3%	40,5%	
	% of Total	6,0%	4,8%	21,4%	4,8%	3,6%	40,5%	
	Residual	1,0	-2,9	6,3	-3,7	-,6		
režijsko delo v strokovnih službah	Count	3	3	3	4	0	13	
	% within Vaše delo je pretežno	23,1%	23,1%	23,1%	30,8%	,0%	100,0%	
	% within Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	30,0%	17,6%	10,3%	21,1%	,0%	15,5%	
	% of Total	3,6%	3,6%	3,6%	4,8%	,0%	15,5%	
	Residual	1,5	,4	-1,5	1,1	-1,4		
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	1	9	8	7	3	28	
	% within Vaše delo je pretežno	3,6%	32,1%	28,6%	25,0%	10,7%	100,0%	
	% within Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	10,0%	52,9%	27,6%	36,8%	33,3%	33,3%	
	% of Total	1,2%	10,7%	9,5%	8,3%	3,6%	33,3%	
	Residual	-2,3	3,3	-1,7	,7	,0		
total	Count	10	17	29	19	9	84	
	% within Vaše delo je pretežno	11,9%	20,2%	34,5%	22,6%	10,7%	100,0%	
	% within Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	11,9%	20,2%	34,5%	22,6%	10,7%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 37: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,965 ^a	12	,021
Likelihood Ratio	26,743	12	,008
Linear-by-Linear Association	,520	1	,471
N of Valid Cases	84		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ **MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO**

Tabela 38: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*plača

Crosstab

			plača				Total	
			nepomembno	nitit pomembno niti nepomembno	pomembno	zelo pomembno		
Vaše delo je pretežno	vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	1	1	0	7	9	
		% within vaše delo je pretežno	11,1%	11,1%	,0%	77,8%	100,0%	
		% within plača	50,0%	20,0%	,0%	12,5%	10,7%	
		% of Total	1,2%	1,2%	,0%	8,3%	10,7%	
		Residual	,8	,5	-2,3	1,0		
		Std. Residual	1,7	,6	-1,5	,4		
realizacija proizvoda v proizvodnji	režijsko delo v strokovnih službah	Count	1	2	5	27	35	
		% within vaše delo je pretežno	2,9%	5,7%	14,3%	77,1%	100,0%	
		% within plača	50,0%	40,0%	23,8%	48,2%	41,7%	
		% of Total	1,2%	2,4%	6,0%	32,1%	41,7%	
		Residual	,2	-,1	-3,8	3,7		
		Std. Residual	,2	-,1	-1,3	,8		
režijsko delo v podpori proizvodnji	režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	0	1	7	19	27	
		% within vaše delo je pretežno	,0%	3,7%	25,9%	70,4%	100,0%	
		% within plača	,0%	20,0%	33,3%	33,9%	32,1%	
		% of Total	,0%	1,2%	8,3%	22,6%	32,1%	
		Residual	-,6	-,6	,2	1,0		
		Std. Residual	-,8	-,5	,1	,2		
Total			Count	2	5	21	56	84
			% within vaše delo je pretežno	2,4%	6,0%	25,0%	66,7%	100,0%
			% within plača	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			% of Total	2,4%	6,0%	25,0%	66,7%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 39: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,111 ^a	9	,006
Likelihood Ratio	23,071	9	,006
Linear-by-Linear Association	,052	1	,820
N of Valid Cases	84		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 40: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*nagrade za uspešnost

Crosstab

		nagrade za uspešnost				Total
		popolnoma nepomembno	nepomembno	niti pomembno niti nepomembno	zelo pomembno	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count	0	0	3	1	5
	% within vaše delo je pretežno	,0%	,0%	33,3%	11,1%	55,6%
	% within nagrade za uspešnost	,0%	,0%	37,5%	4,3%	10,6%
	% of Total	,0%	,0%	3,7%	1,2%	6,1%
	Residual	-,2	-,2	2,1	-1,5	-,2
	Std. Residual	-,5	-,5	2,3	-1,0	-,1
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	1	2	3	4	23
	% within vaše delo je pretežno	3,0%	6,1%	9,1%	12,1%	69,7%
	% within nagrade za uspešnost	50,0%	100,0%	37,5%	17,4%	48,9%
	% of Total	1,2%	2,4%	3,7%	4,9%	28,0%
	Residual	,2	1,2	-,2	-5,3	4,1
	Std. Residual	,2	1,3	-,1	-1,7	,9
režijsko delo v strokovnih službah	Count	0	0	2	8	3
	% within vaše delo je pretežno	,0%	,0%	15,4%	61,5%	23,1%
	% within nagrade za uspešnost	,0%	,0%	25,0%	34,8%	6,4%
	% of Total	,0%	,0%	2,4%	9,8%	3,7%
	Residual	-,3	-,3	,7	4,4	-4,5
	Std. Residual	-,6	-,6	,6	2,3	-1,6
režijsko delo v podpori proizvodnje	Count	1	0	0	10	16
	% within vaše delo je pretežno	3,7%	,0%	,0%	37,0%	59,3%
	% within nagrade za uspešnost	50,0%	,0%	,0%	43,5%	34,0%
	% of Total	1,2%	,0%	,0%	12,2%	19,5%
	Residual	,3	-,7	-2,6	2,4	,5
	Std. Residual	,4	-,8	-1,6	,9	,1
Total	Count	2	2	8	23	47
	% within vaše delo je pretežno	2,4%	2,4%	9,8%	28,0%	57,3%
	% within nagrade za uspešnost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	2,4%	2,4%	9,8%	28,0%	57,3%
	Residual					
	Std. Residual					

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 41: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	symp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,375 ^a	12	,013
Likelihood Ratio	27,539	12	,006
Linear-by-Linear Association	,259	1	,611
N of Valid Cases	82		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 42: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*razporeditev delovnega časa

Crosstab

			razporeditev delovnega časa				Total
			popolnoma nepomembno	niti pomembno niti nepomembno	pomembno	zelo pomembno	
Vaše delo je pretežno	vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	1	4	0	4	9
		% within Vaše delo je pretežno	11,1%	44,4%	,0%	44,4%	100,0%
		% within razporeditev delovnega časa	100,0%	26,7%	,0%	11,4%	10,8%
		% of Total	1,2%	4,8%	,0%	4,8%	10,8%
		Residual	,9	2,4	-3,5	,2	
		Std. Residual	2,7	1,9	-1,9	,1	
		Adjusted Residual	2,9	2,2	-2,5	,1	
realizacija proizvoda v proizvodnji		Count	0	6	12	17	35
		% within Vaše delo je pretežno	,0%	17,1%	34,3%	48,6%	100,0%
		% within razporeditev delovnega časa	,0%	40,0%	37,5%	48,6%	42,2%
		% of Total	,0%	7,2%	14,5%	20,5%	42,2%
		Residual	-,4	-,3	-1,5	2,2	
		Std. Residual	-,6	-,1	-,4	,6	
		Adjusted Residual	-,9	-,2	-,7	1,0	
režijsko delo v strokovnih službah		Count	0	2	9	2	13
		% within Vaše delo je pretežno	,0%	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
		% within razporeditev delovnega časa	,0%	13,3%	28,1%	5,7%	15,7%
		% of Total	,0%	2,4%	10,8%	2,4%	15,7%
		Residual	-,2	-,3	4,0	-3,5	
		Std. Residual	-,4	-,2	1,8	-1,5	
		Adjusted Residual	-,4	-,3	2,5	-2,1	
režijsko delo v podpori proizvodnji		Count	0	3	11	12	26
		% within Vaše delo je pretežno	,0%	11,5%	42,3%	46,2%	100,0%
		% within razporeditev delovnega časa	,0%	20,0%	34,4%	34,3%	31,3%
		% of Total	,0%	3,6%	13,3%	14,5%	31,3%
		Residual	-,3	-1,7	1,0	1,0	
		Std. Residual	-,6	-,8	,3	,3	
		Adjusted Residual	-,7	-1,0	,5	,5	
Total		Count	1	15	32	35	83
		% within Vaše delo je pretežno	1,2%	18,1%	38,6%	42,2%	100,0%
		% within razporeditev delovnega časa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,2%	18,1%	38,6%	42,2%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 43: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,933 ^a	9	,009
Likelihood Ratio	20,798	9	,014
Linear-by-Linear Association	1,521	1	,218
N of Valid Cases	83		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 44: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*plača

Crosstab

		plača		Total
		ne	da	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count	4	5	9
	% within Vaše delo je pretežno	44,4%	55,6%	100,0%
	% within plača	17,4%	8,1%	10,6%
	% of Total	4,7%	5,9%	10,6%
	Residual	1,6	-1,6	
	Std. Residual	1,0	-,6	
	Adjusted Residual	1,2	-1,2	
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	3	32	35
	% within Vaše delo je pretežno	8,6%	91,4%	100,0%
	% within plača	13,0%	51,6%	41,2%
	% of Total	3,5%	37,6%	41,2%
	Residual	-6,5	6,5	
	Std. Residual	-2,1	1,3	
	Adjusted Residual	-3,2	3,2	
režijsko delo v strokovnih službah	Count	9	4	13
	% within Vaše delo je pretežno	69,2%	30,8%	100,0%
	% within plača	39,1%	6,5%	15,3%
	% of Total	10,6%	4,7%	15,3%
	Residual	5,5	-5,5	
	Std. Residual	2,9	-1,8	
	Adjusted Residual	3,7	-3,7	
režijsko delo v podpori proizvodnj	Count	7	21	28
	% within Vaše delo je pretežno	25,0%	75,0%	100,0%
	% within plača	30,4%	33,9%	32,9%
	% of Total	8,2%	24,7%	32,9%
	Residual	-,6	,6	
	Std. Residual	-,2	,1	
	Adjusted Residual	-,3	,3	
Total	Count	23	62	85
	% within Vaše delo je pretežno	27,1%	72,9%	100,0%
	% within plača	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	27,1%	72,9%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 45: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,213 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	18,873	3	,000
Linear-by-Linear Association	,418	1	,518
N of Valid Cases	85		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,44.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 46: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno*zadovoljne stranke

Crosstab

			zadovoljne stranke		Total
			ne	da	
Vaše delo je pretežno vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	7	2	9	
	% within Vaše delo je pretežno	77,8%	22,2%	100,0%	
	% within zadovoljne stranke	10,1%	16,7%	11,1%	
	% of Total	8,6%	2,5%	11,1%	
	Residual	-,7	,7		
	Std. Residual	-,2	,6		
	Adjusted Residual	-,7	,7		
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	29	2	31	
	% within Vaše delo je pretežno	93,5%	6,5%	100,0%	
	% within zadovoljne stranke	42,0%	16,7%	38,3%	
	% of Total	35,8%	2,5%	38,3%	
	Residual	2,6	-2,6		
	Std. Residual	,5	-1,2		
	Adjusted Residual	1,7	-1,7		
režijsko delo v strokovnih službah	Count	7	6	13	
	% within Vaše delo je pretežno	53,8%	46,2%	100,0%	
	% within zadovoljne stranke	10,1%	50,0%	16,0%	
	% of Total	8,6%	7,4%	16,0%	
	Residual	-4,1	4,1		
	Std. Residual	-1,2	2,9		
	Adjusted Residual	-3,5	3,5		
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	26	2	28	
	% within Vaše delo je pretežno	92,9%	7,1%	100,0%	
	% within zadovoljne stranke	37,7%	16,7%	34,6%	
	% of Total	32,1%	2,5%	34,6%	
	Residual	2,1	-2,1		
	Std. Residual	,4	-1,1		
	Adjusted Residual	1,4	-1,4		
Total	Count	69	12	81	
	% within Vaše delo je pretežno	85,2%	14,8%	100,0%	
	% within zadovoljne stranke	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	85,2%	14,8%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 47: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	symp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Sq	13,532 ^a	3	,004
Likelihood Rat	11,235	3	,011
Linear-by-Linear Association	,069	1	,793
N of Valid Cases	81		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 48: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva

Crosstab

			Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					Total
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Vaše delo je pretežno vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	1	0	0	1	7	9	
	% within vaše delo je pretežno	11,1%	,0%	,0%	11,1%	77,8%	100,0%	
	% within Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	20,0%	,0%	,0%	4,2%	21,9%	10,7%	
	% of Total	1,2%	,0%	,0%	1,2%	8,3%	10,7%	
	Residual	,5	-,8	-1,7	-1,6	3,6		
	Std. Residual	,6	-,9	-1,3	-1,0	1,9		
Adjusted Residual	,7	-1,0	-1,5	-1,2	2,6			
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	1	6	9	11	7	34	
	% within vaše delo je pretežno	2,9%	17,6%	26,5%	32,4%	20,6%	100,0%	
	% within Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	20,0%	85,7%	56,3%	45,8%	21,9%	40,5%	
	% of Total	1,2%	7,1%	10,7%	13,1%	8,3%	40,5%	
	Residual	-1,0	3,2	2,5	1,3	-6,0		
	Std. Residual	-,7	1,9	1,0	,4	-1,7		
Adjusted Residual	-1,0	2,5	1,4	,6	-2,7			
režijsko delo v strokovnih službah	Count	0	0	1	4	8	13	
	% within vaše delo je pretežno	,0%	,0%	7,7%	30,8%	61,5%	100,0%	
	% within Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	,0%	,0%	6,3%	16,7%	25,0%	15,5%	
	% of Total	,0%	,0%	1,2%	4,8%	9,5%	15,5%	
	Residual	-,8	-1,1	-1,5	,3	3,0		
	Std. Residual	-,9	-1,0	-,9	,1	1,4		
Adjusted Residual	-1,0	-1,2	-1,1	,2	1,9			
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	3	1	6	8	10	28	
	% within vaše delo je pretežno	10,7%	3,6%	21,4%	28,6%	35,7%	100,0%	
	% within Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	60,0%	14,3%	37,5%	33,3%	31,3%	33,3%	
	% of Total	3,6%	1,2%	7,1%	9,5%	11,9%	33,3%	
	Residual	1,3	-1,3	,7	,0	-,7		
	Std. Residual	1,0	-,9	,3	,0	-,2		
Adjusted Residual	1,3	-1,1	,4	,0	-,3			
Total	Count	5	7	16	24	32	84	
	% within vaše delo je pretežno	6,0%	8,3%	19,0%	28,6%	38,1%	100,0%	
	% within Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	6,0%	8,3%	19,0%	28,6%	38,1%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 49: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squa	22,082 ^a	12	,037
Likelihood Ratio	25,396	12	,013
Linear-by-Linear Association	,022	1	,881
N of Valid Cases	84		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,5

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ ODNOS DO KAKOVOSTI

Tabela 50: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO

Crosstab

			Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.				Total
			sploh se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Vaše delo je pretežno vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	0	1	2	6	9	
	% within Vaše delo je pretežno	,0%	11,1%	22,2%	66,7%	100,0%	
	% within Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	,0%	12,5%	6,5%	14,0%	10,8%	
	% of Total	,0%	1,2%	2,4%	7,2%	10,8%	
	Residual	-,1	,1	-1,4	1,3		
	Std. Residual	-,3	,1	-,7	,6		
	Adjusted Residual	-,4	,2	-1,0	,9		
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	0	3	9	22	34	
	% within Vaše delo je pretežno	,0%	8,8%	26,5%	64,7%	100,0%	
	% within Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	,0%	37,5%	29,0%	51,2%	41,0%	
	% of Total	,0%	3,6%	10,8%	26,5%	41,0%	
	Residual	-,4	-,3	-3,7	4,4		
	Std. Residual	-,6	-,2	-1,0	1,0		
	Adjusted Residual	-,8	-,2	-1,7	2,0		
režijsko delo v strokovnih službah	Count	0	3	9	1	13	
	% within Vaše delo je pretežno	,0%	23,1%	69,2%	7,7%	100,0%	
	% within Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	,0%	37,5%	29,0%	2,3%	15,7%	
	% of Total	,0%	3,6%	10,8%	1,2%	15,7%	
	Residual	-,2	1,7	4,1	-5,7		
	Std. Residual	-,4	1,6	1,9	-2,2		
	Adjusted Residual	-,4	1,8	2,6	-3,5		
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	1	1	11	14	27	
	% within Vaše delo je pretežno	3,7%	3,7%	40,7%	51,9%	100,0%	
	% within Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	100,0%	12,5%	35,5%	32,6%	32,5%	
	% of Total	1,2%	1,2%	13,3%	16,9%	32,5%	
	Residual	,7	-1,6	,9	,0		
	Std. Residual	1,2	-1,0	,3	,0		
	Adjusted Residual	1,4	-1,3	,4	,0		
Total	Count	1	8	31	43	83	
	% within Vaše delo je pretežno	1,2%	9,6%	37,3%	51,8%	100,0%	
	% within Ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,2%	9,6%	37,3%	51,8%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 51: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,149 ^a	9	,046
Likelihood Ratio	19,090	9	,024
Linear-by-Linear Association	1,685	1	,194
N of Valid Cases	83		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM

Tabela 52: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca

			Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.					
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
Vaše delo je pretežno vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count		0	2	0	3	4	9
	% within vaše delo je pretežno		,0%	22,2%	,0%	33,3%	44,4%	100,0%
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.		,0%	13,3%	,0%	15,8%	44,4%	11,1%
	% of Total		,0%	2,5%	,0%	3,7%	4,9%	11,1%
	Residual		-1,1	,3	-3,1	,9	3,0	
	Std. Residual		-1,1	,3	-1,8	,6	3,0	
	Adjusted Residual		-1,2	,3	-2,3	,7	3,4	
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count		5	3	17	7	2	34
	% within Vaše delo je pretežno		14,7%	8,8%	50,0%	20,6%	5,9%	100,0%
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.		50,0%	20,0%	60,7%	36,8%	22,2%	42,0%
	% of Total		6,2%	3,7%	21,0%	8,6%	2,5%	42,0%
	Residual		,8	-3,3	5,2	-1,0	-1,8	
	Std. Residual		,4	-1,3	1,5	-,3	-,9	
	Adjusted Residual		,5	-1,9	2,5	-,5	-1,3	
režijsko delo v strokovnih službah	Count		2	4	2	3	2	13
	% within vaše delo je pretežno		15,4%	30,8%	15,4%	23,1%	15,4%	100,0%
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.		20,0%	26,7%	7,1%	15,8%	22,2%	16,0%
	% of Total		2,5%	4,9%	2,5%	3,7%	2,5%	16,0%
	Residual		,4	1,6	-2,5	,0	,6	
	Std. Residual		,3	1,0	-1,2	,0	,5	
	Adjusted Residual		,4	1,2	-1,6	,0	,5	
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count		3	6	9	6	1	25
	% within Vaše delo je pretežno		12,0%	24,0%	36,0%	24,0%	4,0%	100,0%
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.		30,0%	40,0%	32,1%	31,6%	11,1%	30,9%
	% of Total		3,7%	7,4%	11,1%	7,4%	1,2%	30,9%
	Residual		-,1	1,4	,4	,1	-1,8	
	Std. Residual		,0	,6	,1	,1	-1,1	
	Adjusted Residual		-,1	,8	,2	,1	-1,4	
Total	Count		10	15	28	19	9	81
	% within vaše delo je pretežno		12,3%	18,5%	34,6%	23,5%	11,1%	100,0%
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalogodajalca.		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		12,3%	18,5%	34,6%	23,5%	11,1%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 53: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,154 ^a	12	,026
Likelihood Ratio	24,219	12	,019
Linear-by-Linear Association	3,162	1	,075
N of Valid Cases	81		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 54: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)

Crosstab

			Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)					Total
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count	1	0	1	2	5	9	
	% within Vaše delo je pretežno	11,1%	,0%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%	
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	12,5%	,0%	4,8%	9,5%	33,3%	11,0%	
	% of Total	1,2%	,0%	1,2%	2,4%	6,1%	11,0%	
	Residual	,1	-1,9	-1,3	-,3	3,4		
	Std. Residual	,1	-1,4	-,9	-,2	2,6		
	Adjusted Residual	,1	-1,6	-1,1	-,2	3,1		
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count	5	6	14	7	2	34	
	% within Vaše delo je pretežno	14,7%	17,6%	41,2%	20,6%	5,9%	100,0%	
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	62,5%	35,3%	66,7%	33,3%	13,3%	41,5%	
	% of Total	6,1%	7,3%	17,1%	8,5%	2,4%	41,5%	
	Residual	1,7	-1,0	5,3	-1,7	-4,2		
	Std. Residual	,9	-,4	1,8	-,6	-1,7		
	Adjusted Residual	1,3	-,6	2,7	-,9	-2,4		
režijsko delo v strokovnih službah	Count	0	4	1	4	4	13	
	% within Vaše delo je pretežno	,0%	30,8%	7,7%	30,8%	30,8%	100,0%	
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	,0%	23,5%	4,8%	19,0%	26,7%	15,9%	
	% of Total	,0%	4,9%	1,2%	4,9%	4,9%	15,9%	
	Residual	-1,3	1,3	-2,3	,7	1,6		
	Std. Residual	-1,1	,8	-1,3	,4	1,1		
	Adjusted Residual	-1,3	1,0	-1,6	,5	1,3		
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	2	7	5	8	4	26	
	% within Vaše delo je pretežno	7,7%	26,9%	19,2%	30,8%	15,4%	100,0%	
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	25,0%	41,2%	23,8%	38,1%	26,7%	31,7%	
	% of Total	2,4%	8,5%	6,1%	9,8%	4,9%	31,7%	
	Residual	-,5	1,6	-1,7	1,3	-,8		
	Std. Residual	-,3	,7	-,6	,5	-,3		
	Adjusted Residual	-,4	,9	-,9	,7	-,5		
Total	Count	8	17	21	21	15	82	
	% within Vaše delo je pretežno	9,8%	20,7%	25,6%	25,6%	18,3%	100,0%	
	% within Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	9,8%	20,7%	25,6%	25,6%	18,3%	100,0%	

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 55: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,087 ^a	12	,027
Likelihood Ratio	24,782	12	,016
Linear-by-Linear Association	,135	1	,713
N of Valid Cases	82		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 56: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so

Crosstab

		Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so				Total
		zeło škodljivi	škodljivi	manj škodljivi	neškodljivi	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count	1	2	3	3	9
	% within vaše delo je pretežno	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%	100,0%
	% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	5,9%	7,7%	10,3%	27,3%	10,8%
	% of Total	1,2%	2,4%	3,6%	3,6%	10,8%
	Residual	-,8	-,8	-,1	1,8	
	Std. Residual	-,6	-,5	-,1	1,7	
	Adjusted Residual	-,7	-,6	-,1	1,9	
realizacija proizvodva v proizvodnji	Count	11	16	7	0	34
	% within vaše delo je pretežno	32,4%	47,1%	20,6%	,0%	100,0%
	% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	64,7%	61,5%	24,1%	,0%	41,0%
	% of Total	13,3%	19,3%	8,4%	,0%	41,0%
	Residual	4,0	5,3	-4,9	-4,5	
	Std. Residual	1,5	1,6	-1,4	-2,1	
	Adjusted Residual	2,2	2,6	-2,3	-3,0	
režijsko delo v strokovnih službah	Count	0	0	8	5	13
	% within vaše delo je pretežno	,0%	,0%	61,5%	38,5%	100,0%
	% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	,0%	,0%	27,6%	45,5%	15,7%
	% of Total	,0%	,0%	9,6%	6,0%	15,7%
	Residual	-2,7	-4,1	3,5	3,3	
	Std. Residual	-1,6	-2,0	1,6	2,5	
	Adjusted Residual	-2,0	-2,7	2,2	2,9	
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count	5	8	11	3	27
	% within vaše delo je pretežno	18,5%	29,6%	40,7%	11,1%	100,0%
	% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	29,4%	30,8%	37,9%	27,3%	32,5%
	% of Total	6,0%	9,6%	13,3%	3,6%	32,5%
	Residual	-,5	-,5	1,6	-,6	
	Std. Residual	-,2	-,2	,5	-,3	
	Adjusted Residual	-,3	-,2	,8	-,4	
Total	Count	17	26	29	11	83
	% within vaše delo je pretežno	20,5%	31,3%	34,9%	13,3%	100,0%
	% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	20,5%	31,3%	34,9%	13,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 57: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,935 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	38,465	9	,000
Linear-by-Linear Association	1,264	1	,261
N of Valid Cases	83		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,19

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ **NOTRANJI ODNOSI TER KOMUNICIRANJE**

Tabela 58: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah

Crosstab

			Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.					Total
			sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count		1	1	3	0	4	9
	% within Vaše delo je pretežno		11,1%	11,1%	33,3%	,0%	44,4%	100,0%
	% within Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.		5,3%	7,7%	12,0%	,0%	50,0%	11,0%
	% of Total		1,2%	1,2%	3,7%	,0%	4,9%	11,0%
	Residual		-1,1	-,4	,3	-1,9	3,1	
	Std. Residual		-,8	-,4	,2	-1,4	3,3	
	Adjusted Residual		-,9	-,4	,2	-1,6	3,7	
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count		8	3	13	5	3	32
	% within Vaše delo je pretežno		25,0%	9,4%	40,6%	15,6%	9,4%	100,0%
	% within Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.		42,1%	23,1%	52,0%	29,4%	37,5%	39,0%
	% of Total		9,8%	3,7%	15,9%	6,1%	3,7%	39,0%
	Residual		,6	-2,1	3,2	-1,6	-,1	
	Std. Residual		,2	-,9	1,0	-,6	-,1	
	Adjusted Residual		,3	-1,3	1,6	-,9	-,1	
režijsko delo v strokovnih službah	Count		2	5	1	4	1	13
	% within Vaše delo je pretežno		15,4%	38,5%	7,7%	30,8%	7,7%	100,0%
	% within Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.		10,5%	38,5%	4,0%	23,5%	12,5%	15,9%
	% of Total		2,4%	6,1%	1,2%	4,9%	1,2%	15,9%
	Residual		-1,0	2,9	-3,0	1,3	-,3	
	Std. Residual		-,6	2,0	-1,5	,8	-,2	
	Adjusted Residual		-,7	2,4	-1,9	1,0	-,3	
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count		8	4	8	8	0	28
	% within Vaše delo je pretežno		28,6%	14,3%	28,6%	28,6%	,0%	100,0%
	% within Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.		42,1%	30,8%	32,0%	47,1%	,0%	34,1%
	% of Total		9,8%	4,9%	9,8%	9,8%	,0%	34,1%
	Residual		1,5	-,4	-,5	2,2	-2,7	
	Std. Residual		,6	-,2	-,2	,9	-1,7	
	Adjusted Residual		,8	-,3	-,3	1,3	-2,1	
Total	Count		19	13	25	17	8	82
	% within Vaše delo je pretežno		23,2%	15,9%	30,5%	20,7%	9,8%	100,0%
	% within Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		23,2%	15,9%	30,5%	20,7%	9,8%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 59: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,489 ^a	12	,007
Likelihood Ratio	26,712	12	,009
Linear-by-Linear Association	2,378	1	,123
N of Valid Cases	82		

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 60: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * sem slabo plačan(a) za svoje delo

Crosstab

			sem slabo plačan(a) za svoje delo		Total
			ne	da	
Vaše delo je pretežno	vodenje - uprava, vodje služb, vodje oddelkov	Count	2	1	3
		% within Vaše delo je pretežno	66,7%	33,3%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	20,0%	3,1%	7,1%
		% of Total	4,8%	2,4%	7,1%
		Residual	1,3	-1,3	
		Std. Residual	1,5	-,9	
		Adjusted Residual	1,8	-1,8	
realizacija proizvoda v proizvodnji		Count	2	16	18
		% within Vaše delo je pretežno	11,1%	88,9%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	20,0%	50,0%	42,9%
		% of Total	4,8%	38,1%	42,9%
		Residual	-2,3	2,3	
		Std. Residual	-1,1	,6	
		Adjusted Residual	-1,7	1,7	
režijsko delo v strokovnih službah		Count	4	3	7
		% within Vaše delo je pretežno	57,1%	42,9%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	40,0%	9,4%	16,7%
		% of Total	9,5%	7,1%	16,7%
		Residual	2,3	-2,3	
		Std. Residual	1,8	-1,0	
		Adjusted Residual	2,3	-2,3	
režijsko delo v podpori proizvodnji		Count	2	12	14
		% within Vaše delo je pretežno	14,3%	85,7%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	20,0%	37,5%	33,3%
		% of Total	4,8%	28,6%	33,3%
		Residual	-1,3	1,3	
		Std. Residual	-,7	,4	
		Adjusted Residual	-1,0	1,0	
Total		Count	10	32	42
		% within Vaše delo je pretežno	23,8%	76,2%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,8%	76,2%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 61: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,625 ^a	3	,022
Likelihood Ratio	8,684	3	,034
Linear-by-Linear Association	,339	1	,560
N of Valid Cases	42		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 62: Kontingenčna tabela-Vaše delo je pretežno * ker se spoštujemo

Crosstab

			ker se spoštujemo		Total
			ne	da	
Vaše vodenje - uprava, delo je vodje služb, vodje pretežno oddelkov	Count		1	7	8
	% within Vaše delo je pretežno		12,5%	87,5%	100,0%
	% within ker se spoštujemo		2,9%	21,2%	11,9%
	% of Total		1,5%	10,4%	11,9%
	Residual		-3,1	3,1	
	Std. Residual		-1,5	1,5	
	Adjusted Residual		-2,3	2,3	
realizacija proizvoda v proizvodnji	Count		12	16	28
	% within Vaše delo je pretežno		42,9%	57,1%	100,0%
	% within ker se spoštujemo		35,3%	48,5%	41,8%
	% of Total		17,9%	23,9%	41,8%
	Residual		-2,2	2,2	
	Std. Residual		-,6	,6	
	Adjusted Residual		-1,1	1,1	
režijsko delo v strokovnih službah	Count		5	1	6
	% within Vaše delo je pretežno		83,3%	16,7%	100,0%
	% within ker se spoštujemo		14,7%	3,0%	9,0%
	% of Total		7,5%	1,5%	9,0%
	Residual		2,0	-2,0	
	Std. Residual		1,1	-1,1	
	Adjusted Residual		1,7	-1,7	
režijsko delo v podpori proizvodnji	Count		16	9	25
	% within Vaše delo je pretežno		64,0%	36,0%	100,0%
	% within ker se spoštujemo		47,1%	27,3%	37,3%
	% of Total		23,9%	13,4%	37,3%
	Residual		3,3	-3,3	
	Std. Residual		,9	-,9	
	Adjusted Residual		1,7	-1,7	
Total	Count		34	33	67
	% within Vaše delo je pretežno		50,7%	49,3%	100,0%
	% within ker se spoštujemo		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		50,7%	49,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 63: χ^2 -preizkus

Chi-square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,685 ^a	3	,021
Likelihood Ratio	10,518	3	,015
Linear-by-Linear Association	6,709	1	,010
N of Valid Cases	67		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,96.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

PRILOGA 7: Rezultati χ^2 -preizkusov glede na drugo delitev zaposlenih v skupine (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0), prikazano po posameznih dimenzijah organizacijske klime

➤ **MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO**

Tabela 64: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * dobro delovno okolje in pogoji

Crosstab

			dobro delovno okolje in pogoji					Total
			popolnoma nepomembno	nepomembno	niti pomembno niti nepomembno	pomembno	zelo pomembno	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja d.d.	Count	0	1	5	19	27	52
		% within Kakšen je vaš status	,0%	1,9%	9,6%	36,5%	51,9%	100,0%
		% within dobro delovno okolje pogoji	,0%	50,0%	83,3%	82,6%	51,9%	61,2%
		% of Total	,0%	1,2%	5,9%	22,4%	31,8%	61,2%
		Residual	-1,2	-,2	1,3	4,9	-4,8	
		Std. Residual	-1,1	-,2	,7	1,3	-,9	
		Adjusted Residual	-1,8	-,3	1,2	2,5	-2,2	
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.		Count	0	1	0	2	6	9
		% within Kakšen je vaš status	,0%	11,1%	,0%	22,2%	66,7%	100,0%
		% within dobro delovno okolje pogoji	,0%	50,0%	,0%	8,7%	11,5%	10,6%
		% of Total	,0%	1,2%	,0%	2,4%	7,1%	10,6%
		Residual	-,2	,8	-,6	-,4	,5	
		Std. Residual	-,5	1,7	-,8	-,3	,2	
		Adjusted Residual	-,5	1,8	-,9	-,3	,4	
pogodbeno najeti delavci		Count	2	0	1	1	19	23
		% within Kakšen je vaš status	8,7%	,0%	4,3%	4,3%	82,6%	100,0%
		% within dobro delovno okolje pogoji	100,0%	,0%	16,7%	4,3%	36,5%	27,1%
		% of Total	2,4%	,0%	1,2%	1,2%	22,4%	27,1%
		Residual	1,5	-,5	-,6	-5,2	4,9	
		Std. Residual	2,0	-,7	-,5	-2,1	1,3	
		Adjusted Residual	2,3	-,9	-,6	-2,9	2,5	
vključenih poslovni partnerji		Count	0	0	0	1	0	1
		% within Kakšen je vaš status	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within dobro delovno okolje pogoji	,0%	,0%	,0%	4,3%	,0%	1,2%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	1,2%	,0%	1,2%
		Residual	,0	,0	-,1	,7	-,6	
		Std. Residual	-,2	-,2	-,3	1,4	-,8	
		Adjusted Residual	-,2	-,2	-,3	1,7	-1,3	
Total		Count	2	2	6	23	52	85
		% within Kakšen je vaš status	2,4%	2,4%	7,1%	27,1%	61,2%	100,0%
		% within dobro delovno okolje pogoji	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	2,4%	2,4%	7,1%	27,1%	61,2%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 65: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,624 ^a	12	,042
Likelihood Ratio	23,223	12	,026
Linear-by-Linear Association	,205	1	,651
N of Valid Cases	85		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 66: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * plača

Crosstab

			plača		Total
			ne	da	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	12	42	54
		% within Kakšen je vaš status	22,2%	77,8%	100,0%
		% within plača	57,1%	63,6%	62,1%
		% of Total	13,8%	48,3%	62,1%
		Residual	-1,0	1,0	
	Std. Residual	-,3	,2		
	Adjusted Residual	-,5	,5		
	redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.	Count	5	4	9
		% within Kakšen je vaš status	55,6%	44,4%	100,0%
		% within plača	23,8%	6,1%	10,3%
% of Total		5,7%	4,6%	10,3%	
Residual		2,8	-2,8		
Std. Residual	1,9	-1,1			
Adjusted Residual	2,3	-2,3			
pogodbeno najeti delavci	Count	3	20	23	
	% within Kakšen je vaš status	13,0%	87,0%	100,0%	
	% within plača	14,3%	30,3%	26,4%	
	% of Total	3,4%	23,0%	26,4%	
	Residual	-2,6	2,6		
Std. Residual	-1,1	,6			
Adjusted Residual	-1,4	1,4			
vključeni poslovni partnerji	Count	1	0	1	
	% within Kakšen je vaš status	100,0%	,0%	100,0%	
	% within plača	4,8%	,0%	1,1%	
	% of Total	1,1%	,0%	1,1%	
	Residual	,8	-,8		
Std. Residual	1,5	-,9			
Adjusted Residual	1,8	-1,8			
Total		Count	21	66	87
		% within Kakšen je vaš status	24,1%	75,9%	100,0%
		% within plača	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,1%	75,9%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 67: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squa	9,648 ^a	3	,022
Likelihood Ratio	8,778	3	,032
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000
N of valid Cases	87		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM

Tabela 68: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so

Crosstab

			Vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so				Total
			zelo škodljivi	škodljivi	manj škodljivi	neškodljivi	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	13	14	19	6	52
		% within kakšen je vaš status	25,0%	26,9%	36,5%	11,5%	100,0%
		% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	61,9%	58,3%	67,9%	54,5%	61,9%
		% of Total	15,5%	16,7%	22,6%	7,1%	61,9%
		Residual	,0	-,9	1,7	-,8	
		Std. Residual	,0	-,2	,4	-,3	
		Adjusted Residual	,0	-,4	,8	-,5	
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.		Count	1	0	3	4	8
		% within kakšen je vaš status	12,5%	,0%	37,5%	50,0%	100,0%
		% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	4,8%	,0%	10,7%	36,4%	9,5%
		% of Total	1,2%	,0%	3,6%	4,8%	9,5%
		Residual	-1,0	-2,3	,3	3,0	
		Std. Residual	-,7	-1,5	,2	2,9	
		Adjusted Residual	-,9	-1,9	,3	3,3	
pogodbeno najeti delavci		Count	7	10	6	0	23
		% within kakšen je vaš status	30,4%	43,5%	26,1%	,0%	100,0%
		% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	33,3%	41,7%	21,4%	,0%	27,4%
		% of Total	8,3%	11,9%	7,1%	,0%	27,4%
		Residual	1,2	3,4	-1,7	-3,0	
		Std. Residual	,5	1,3	-,6	-1,7	
		Adjusted Residual	,7	1,9	-,9	-2,2	
vključeni poslovni partnerji		Count	0	0	0	1	1
		% within kakšen je vaš status	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	,0%	,0%	,0%	9,1%	1,2%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	1,2%	1,2%
		Residual	-,3	-,3	-,3	,9	
		Std. Residual	-,5	-,5	-,6	2,4	
		Adjusted Residual	-,6	-,6	-,7	2,6	
Total		Count	21	24	28	11	84
		% within kakšen je vaš status	25,0%	28,6%	33,3%	13,1%	100,0%
		% within vplivi okolja, v katerem opravljam svoje delo, so	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	25,0%	28,6%	33,3%	13,1%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 69: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,525 ^a	9	,005
Likelihood Ratio	22,620	9	,007
Linear-by-Linear Association	,459	1	,498
N of Valid Cases	84		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 70: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * Delovni čas je

Crosstab

			Delovni čas je		Total
			primeren	neprimeren	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	47	5	52
		% within Kakšen je vaš status	90,4%	9,6%	100,0%
		% within Delovni čas je	69,1%	33,3%	62,7%
		% of Total	56,6%	6,0%	62,7%
		Residual	4,4	-4,4	
		Std. Residual	,7	-1,4	
		Adjusted Residual	2,6	-2,6	
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.		Count	7	2	9
		% within Kakšen je vaš status	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Delovni čas je	10,3%	13,3%	10,8%
		% of Total	8,4%	2,4%	10,8%
		Residual	-,4	,4	
		Std. Residual	-,1	,3	
		Adjusted Residual	-,3	,3	
pogodbeno najeti delavci		Count	13	8	21
		% within Kakšen je vaš status	61,9%	38,1%	100,0%
		% within Delovni čas je	19,1%	53,3%	25,3%
		% of Total	15,7%	9,6%	25,3%
		Residual	-4,2	4,2	
		Std. Residual	-1,0	2,2	
		Adjusted Residual	-2,8	2,8	
vključeni poslovni partnerji		Count	1	0	1
		% within Kakšen je vaš status	100,0%	,0%	100,0%
		% within Delovni čas je	1,5%	,0%	1,2%
		% of Total	1,2%	,0%	1,2%
		Residual	,2	-,2	
		Std. Residual	,2	-,4	
		Adjusted Residual	,5	-,5	
Total		Count	68	15	83
		% within Kakšen je vaš status	81,9%	18,1%	100,0%
		% within Delovni čas je	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	81,9%	18,1%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 71: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,523 ^a	3	,036
Likelihood Ratio	8,067	3	,045
Linear-by-Linear Association	6,777	1	,009
N of Valid Cases	83		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 72: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * Zakaj vam delovni čas ne ustreza

Crosstab

		Zakaj vam delovni čas ne ustreza			Total
		ne želim delati v izmenah	nikoli ne vem zagotovo, ob kateri uri bom lahko zaključil (a)	drugo	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count 5	0	3	8
	% within Kakšen je vaš status	62,5%	,0%	37,5%	100,0%
	% within Zakaj vam delovni čas ne ustreza	62,5%	,0%	75,0%	42,1%
	% of Total	26,3%	,0%	15,8%	42,1%
	Residual	1,6	-2,9	1,3	
	Std. Residual	,9	-1,7	1,0	
	Adjusted Residual	1,5	-2,8	1,5	
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o	Count	0	1	1	2
	% within Kakšen je vaš status	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Zakaj vam delovni čas ne ustreza	,0%	14,3%	25,0%	10,5%
	% of Total	,0%	5,3%	5,3%	10,5%
	Residual	-,8	,3	,6	
	Std. Residual	-,9	,3	,9	
	Adjusted Residual	-1,3	,4	1,1	
pogodbeno najeti delavci	Count	3	6	0	9
	% within Kakšen je vaš status	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	% within Zakaj vam delovni čas ne ustreza	37,5%	85,7%	,0%	47,4%
	% of Total	15,8%	31,6%	,0%	47,4%
	Residual	-,8	2,7	-1,9	
	Std. Residual	-,4	1,5	-1,4	
	Adjusted Residual	-,7	2,6	-2,1	
Total	Count	8	7	4	19
	% within Kakšen je vaš status	42,1%	36,8%	21,1%	100,0%
	% within Zakaj vam delovni čas ne ustreza	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	42,1%	36,8%	21,1%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 73: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,730 ^a	4	,030
Likelihood Ratio	15,470	4	,004
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808
N of Valid Cases	19		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

➤ NOTRANJI ODNOSI TER KOMUNICIRANJE

Tabela 74: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * ne razumem ciljev podjetja

Crosstab

			ne razumem ciljev podjetja		Total
			ne	da	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	17	10	27
		% within Kakšen je vaš status	63,0%	37,0%	100,0%
		% within ne razumem ciljev podjetja	60,7%	58,8%	60,0%
		% of Total	37,8%	22,2%	60,0%
		Residual	,2	-,2	
		Std. Residual	,0	-,1	
		Adjusted Residual	,1	-,1	
	redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.	Count	1	7	8
		% within Kakšen je vaš status	12,5%	87,5%	100,0%
		% within ne razumem ciljev podjetja	3,6%	41,2%	17,8%
		% of Total	2,2%	15,6%	17,8%
		Residual	-4,0	4,0	
		Std. Residual	-1,8	2,3	
		Adjusted Residual	-3,2	3,2	
	pogodbeno najeti delavci	Count	10	0	10
		% within Kakšen je vaš status	100,0%	,0%	100,0%
		% within ne razumem ciljev podjetja	35,7%	,0%	22,2%
		% of Total	22,2%	,0%	22,2%
		Residual	3,8	-3,8	
		Std. Residual	1,5	-1,9	
		Adjusted Residual	2,8	-2,8	
Total		Count	28	17	45
		% within Kakšen je vaš status	62,2%	37,8%	100,0%
		% within ne razumem ciljev podjetja	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	62,2%	37,8%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 75: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squ	14,492 ^a	2	,001
Likelihood Rati	18,044	2	,000
Linear-by-Linear Association	1,741	1	,187
N of Valid Case	45		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,02

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 76: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * sem slabo plačan(a) za svoje delo

Crosstab

			sem slabo plačan(a) za svoje delo		Total
			ne	da	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	3	23	26
		% within Kakšen je vaš status	11,5%	88,5%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	30,0%	67,6%	59,1%
		% of Total	6,8%	52,3%	59,1%
		Residual	-2,9	2,9	
		Std. Residual	-1,2	,6	
		Adjusted Residual	-2,1	2,1	
	redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.	Count	5	3	8
		% within Kakšen je vaš status	62,5%	37,5%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	50,0%	8,8%	18,2%
		% of Total	11,4%	6,8%	18,2%
		Residual	3,2	-3,2	
		Std. Residual	2,4	-1,3	
		Adjusted Residual	3,0	-3,0	
	pogodbeno najeti delavci	Count	2	8	10
		% within Kakšen je vaš status	20,0%	80,0%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	20,0%	23,5%	22,7%
		% of Total	4,5%	18,2%	22,7%
		Residual	-,3	,3	
		Std. Residual	-,2	,1	
		Adjusted Residual	-,2	,2	
Total		Count	10	34	44
		% within Kakšen je vaš status	22,7%	77,3%	100,0%
		% within sem slabo plačan(a) za svoje delo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	22,7%	77,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 77: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,102 ^a	2	,011
Likelihood Ratio	7,975	2	,019
Linear-by-Linear Association	1,281	1	,258
N of Valid Cases	44		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,82.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 78: Kontingenčna tabela-Kakšen je vaš status * se ne poznamo

Crosstab

			se ne poznamo		Total
			ne	da	
Kakšen je vaš status	redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	Count	25	2	27
		% within Kakšen je vaš status	92,6%	7,4%	100,0%
		% within se ne poznamo	64,1%	33,3%	60,0%
		% of Total	55,6%	4,4%	60,0%
		Residual	1,6	-1,6	
		Std. Residual	,3	-,8	
		Adjusted Residual	1,4	-1,4	
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.		Count	8	0	8
		% within Kakšen je vaš status	100,0%	,0%	100,0%
		% within se ne poznamo	20,5%	,0%	17,8%
		% of Total	17,8%	,0%	17,8%
		Residual	1,1	-1,1	
		Std. Residual	,4	-1,0	
		Adjusted Residual	1,2	-1,2	
pogodbeno najeti delavci		Count	6	4	10
		% within Kakšen je vaš status	60,0%	40,0%	100,0%
		% within se ne poznamo	15,4%	66,7%	22,2%
		% of Total	13,3%	8,9%	22,2%
		Residual	-2,7	2,7	
		Std. Residual	-,9	2,3	
		Adjusted Residual	-2,8	2,8	
Total		Count	39	6	45
		% within Kakšen je vaš status	86,7%	13,3%	100,0%
		% within se ne poznamo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	86,7%	13,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 79: χ^2 -preizkus

Chi-Square Tests

	value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squ	8,205 ^a	2	,017
Likelihood Ratio	7,622	2	,022
Linear-by-Linear Association	5,038	1	,025
N of Valid Cases	45		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,0.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

PRILOGA 8: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca za zaposlene glede na njihov status v podjetju (dve skupini) (računalniški izpisi programa SPSS for Windows 10.0)

Tabela 80: Dimenzija pripadnost podjetju-velikost skupin (N), povprečna vrednost (Mean), standardni odklon (Std. Deviation) in standardna napaka aritmetične sredine (Std. Error Mean)

Group Statistics					
	NOVA2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rad(a) hodim v službo.	vsi brez pogodbeno zaposlenih	62	3,8226	1,0484	,1331
	pogodbeno zaposleni	23	3,6087	1,3396	,2793
Ponosen(na) sem, da delam v SCT Strojegradnja, d.d.	vsi brez pogodbeno zaposlenih	62	3,2581	1,1299	,1435
	pogodbeno zaposleni	23	3,2609	1,0098	,2106
Cilje podjetja sprejemam za svoje.	vsi brez pogodbeno zaposlenih	60	3,2833	1,2500	,1614
	pogodbeno zaposleni	23	3,8261	1,4350	,2992
Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d.,	vsi brez pogodbeno zaposlenih	62	2,5000	1,3641	,1732
	pogodbeno zaposleni	23	2,0435	1,1473	,2392

Vir: Lastna raziskava, 2004.

PRILOGA 9: Povprečne vrednosti trditev glede na prvo in drugo delitev zaposlenih v skupine

Tabela 81: Povprečne vrednosti trditev glede na drugo delitev zaposlenih v skupine

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
dobro delovno okolje in pogoji								
redno zaposleni v SCT Strojegradnja, d.d.	52	4,3846	,7450	,1033	4,1772	4,5920	2,00	5,00
redno zaposleni v Strojnem inženiringu, d.o.o.	9	4,4444	1,0138	,3379	3,6652	5,2237	2,00	5,00
pogodbeno najeti delavci	23	4,5217	1,2011	,2505	4,0023	5,0411	1,00	5,00
vključeni poslovni partnerji	1	4,0000	,	,	,	,	4,00	4,00
Total	85	4,4235	,9047	9,813E-02	4,2284	4,6187	1,00	5,00

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Tabela 82: Povprečne vrednosti trditev glede na prvo delitev zaposlenih v skupine

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ne bi zapustil(a) podjetja SCT Strojegradnja d.d., če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	3,4444	1,5899	,5300	2,2223	4,6665	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	1,9412	1,3013	,2232	1,4871	2,3952	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	2,6154	,8697	,2412	2,0898	3,1410	1,00	4,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	27	2,6296	1,2136	,2336	2,1495	3,1097	1,00	5,00
	Total	83	2,4337	1,3177	,1446	2,1460	2,7215	1,00	5,00
Vedno sem pravočasno informiran(a) o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	3,7778	1,3944	,4648	2,7059	4,8496	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	2,8824	1,0945	,1877	2,5005	3,2642	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	2,6154	1,1929	,3309	1,8945	3,3363	1,00	4,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	28	3,0714	1,0862	,2053	2,6502	3,4926	1,00	5,00
	Total	84	3,0000	1,1616	,1267	2,7479	3,2521	1,00	5,00
plača	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,4444	1,1304	,3768	3,5756	5,3133	2,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	35	4,6571	,7253	,1226	4,4080	4,9063	2,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	4,1538	,5547	,1538	3,8186	4,4890	3,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	27	4,6667	,5547	,1068	4,4472	4,8861	3,00	5,00
	Total	84	4,5595	,7173	7,826E-02	4,4039	4,7152	2,00	5,00
nagrade za uspešnost	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,2222	,9718	,3239	3,4752	4,9692	3,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	33	4,3939	1,0880	,1894	4,0082	4,7797	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	4,0769	,6405	,1776	3,6899	4,4640	3,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	27	4,4815	,8490	,1634	4,1456	4,8173	1,00	5,00
	Total	82	4,3537	,9345	,1032	4,1483	4,5590	1,00	5,00
razporeditev delovnega časa	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	3,6667	1,4142	,4714	2,5796	4,7537	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	35	4,3143	,7581	,1282	4,0539	4,5747	3,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	4,0000	,5774	,1601	3,6511	4,3489	3,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	26	4,3462	,6895	,1352	4,0677	4,6246	3,00	5,00
	Total	83	4,2048	,8228	9,032E-02	4,0251	4,3845	1,00	5,00
Pripravljen(a) sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,4444	1,3333	,4444	3,4196	5,4693	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	3,5000	1,1078	,1900	3,1135	3,8865	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	4,5385	,6602	,1831	4,1395	4,9374	3,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	28	3,7500	1,2946	,2447	3,2480	4,2520	1,00	5,00
	Total	84	3,8452	1,1973	,1306	3,5854	4,1051	1,00	5,00
ker se zavedam, da je kakovost ključnega pomena za kupca, pri svojem delu upoštevam standarde ISO.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,5556	,7265	,2422	3,9971	5,1140	3,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	4,5588	,6602	,1132	4,3285	4,7892	3,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	3,8462	,5547	,1538	3,5110	4,1814	3,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	27	4,3704	,8835	,1700	4,0209	4,7199	1,00	5,00
	Total	83	4,3855	,7624	8,368E-02	4,2191	4,5520	1,00	5,00
Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu so primerni za opravljanje dela v skladu z zahtevami nalagodajalca.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,0000	1,2247	,4082	3,0586	4,9414	2,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	2,9412	1,0714	,1837	2,5673	3,3150	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	2,9231	1,3821	,3833	2,0879	3,7583	1,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	25	2,8400	1,0677	,2135	2,3993	3,2807	1,00	5,00
	Total	81	3,0247	1,1723	,1303	2,7655	3,2839	1,00	5,00
Delovni stroji in pripomočki na mojem delovnem mestu mi omogočajo opravljati delo z veliko manj napora (kot pa če le-teh ne bi bilo)	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	4,1111	1,3642	,4547	3,0625	5,1597	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	34	2,8529	1,1046	,1894	2,4675	3,2384	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	3,6154	1,2609	,3497	2,8535	4,3773	2,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	26	3,1923	1,2335	,2419	2,6941	3,6905	1,00	5,00
	Total	82	3,2195	1,2475	,1378	2,9454	3,4936	1,00	5,00
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	vodenje – uprava, vodje služb, vodje oddelkov	9	3,5556	1,5092	,5031	2,3955	4,7157	1,00	5,00
	realizacija proizvoda v proizvodnji	32	2,7500	1,2700	,2245	2,2921	3,2079	1,00	5,00
	režijsko delo v strokovnih službah	13	2,7692	1,3009	,3608	1,9831	3,5553	1,00	5,00
	režijsko delo v podpori proizvodnji	28	2,5714	1,1996	,2267	2,1063	3,0366	1,00	4,00
	Total	82	2,7805	1,2864	,1421	2,4978	3,0631	1,00	5,00

Vir: Lastna raziskava, 2004.

