

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU
KORONA, d.d.**

Ljubljana, oktober 2007

KATARINA DODIG

IZJAVA

Študentka Katarina Dodig izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aljaža Stare in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	POJAVI, KI KAŽEJO NA PROBLEM	3
2.1	ABSENTIZEM.....	3
2.2	FLUKTUACIJA.....	5
2.2.1	<i>POVEZANOST MED PREDANOSTJO PODJETJU IN MOBILNOSTJO</i>	6
2.3	NEENAKOMERNOST DELOVNIH OBREMENITEV.....	7
2.4	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	8
2.4.1	<i>NEFINANČNE OBLIKE MOTIVIRANJA</i>	10
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA	11
3.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME.....	11
3.2	PREUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJAH	12
3.3	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	13
4	ANALIZA KLIME V PODJETJU KORONA D.D.	14
4.1	KADRI V ELEKTROGOSPODARSTVU.....	14
4.1.1	<i>DEJAVNIKI MOTIVIRANJA INŽENIRJEV</i>	15
4.2	PREDSTAVITEV PODJETJA	16
4.3	PRIPRAVA RAZISKAVE.....	18
4.3.1	<i>NAMEN IN CILJI NAŠE RAZISKAVE</i>	18
4.3.2	<i>METODOLOGIJA</i>	18
4.3.3	<i>SESTAVA VPRAŠALNIKA</i>	19
4.3.4	<i>OPREDELITEV VZORCA</i>	20
4.4	REZULTATI RAZISKAVE	21
4.5	INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PREDLOGI SPREMEMB.....	30
5	SKLEP	34
	LITERATURA	36
	VIRI	37

1 UVOD

Poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari, medtem ko učinkovitost pomeni delati stvari pravilno. Uspešnost je opredeljena kot stopnja doseganja postavljenih ciljev in se izraža kot dobičkovnost ali donosnost, ki je temeljni cilj poslovanja v tržnem gospodarstvu, medtem ko učinkovitost predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi poslovnimi prvinami (Rozman, 2000, str. 20). Želja vsakega podjetja je uspešno poslovanje, vendar podjetje ne more uspešno poslovati, če ne zna ravnati s kadrovskimi viri. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri je usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter v največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Cilji kadrovske dejavnosti so (Možina, 2002, str. 4):

- pridobivanje zaposlenih,
- ohranjanje zelene kadrovske strukture,
- skrb za motivacijo zaposlenih,
- usposabljanje zaposlenih.

Ker je Slovenija zelo majhen trg in ker je sektor elektroenergetike tako specifičen, je normalno, da informacije hitro krožijo, da se vsi med seboj poznajo, da vsak o vsakemu veliko ve. Kot ljudje, ki imajo nek ugled oziroma se o njih pozitivno ali pa negativno govori, tako ima tudi podjetje nek ugled. Če hoče podjetje pridobiti nove kadre, mora imeti pozitivni ugled. V literaturi poznamo veliko teorij o dejavnikih, ki vplivajo na ugled, vendar lahko na kratko povzamemo, da so to:

- uspešnost poslovanja podjetja,
- vodenje - direktor oziroma vodja oddelka, njegove osebnostne lastnosti ter njegove sposobnosti,
- organizacijska klima v podjetju ter zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi bilanc stanja in izkazov uspeha podjetja Korona d.d. za zadnje 4 leta poslovanja (leto 2006, leto 2005, leto 2004 in leto 2004) sem ugotovila, da podjetje uspešno posluje, saj se stopnja rasti dobička vsako leto povišuje. Iz tega sem lahko sklepala, da je vodja sposoben in uspešen.

Zato sem se odločila, da bom v svojem diplomskem delu raziskala tretji dejavnik vpliva na ugled podjetja, to je »Organizacijsko klimo ter zadovoljstvo zaposlenih«. Za vsako podjetje je kader zelo pomemben. Za podjetje, ki se ukvarja s storitvami pa je kader najpomembnejši dejavnik sposobnosti poslovanja podjetja. Zato sem v svojem diplomskem delu, ki sem ga delala na podlagi primera podjetja Korona d.d., ki je storitveno podjetje, želela posvetiti veliko pozornosti ravno kadru.

Podjetje potrebuje za poslovanje visoko izobražen kader na področju elektroenergetike in ostalih tehničnih ved. Ker pa se na področju elektroenergetike čuti močan primanjkljaj strokovnega kadra, je glavna skrb podjetja, kako zadržati obstoječe zaposlene v podjetju in kako pridobiti nove zaposlene.

Zaposleni so kapital podjetja in zadovoljni zaposleni so večji kapital podjetja. Zato je potrebno vedeti, kdaj so zaposleni zadovoljni in kako jih do tega pripeljati. Načinov zadovoljitve je toliko, kolikor je zaposlenih. Vsakega motivirajo različna dejanja in nagrade. Kadrovniki imajo na tem področju v glavnem različne predstave, kaj motivira zaposlene, kot so dejanski motivi sami. Do teh razlik pa najpogosteje prihaja zaradi pomanjkanja raziskav. Raziskovanje vzgibov za delo zaposlenih terja čas in denar. Raziskave zadovoljstva zaposlenih stanejo, vendar se vsak odgovoren manager zaveda, da pomanjkanje raziskav v veliki večini primerov vodi v slabe odločitve, ki so običajno še dražje od raziskav samih. Stroški ne-opravljanja raziskav sestojijo iz stroškov višje fluktuacije in absentizma zaposlenih, ki je posledica njihovega nezadovoljstva. Teh težav zaradi pomanjkanja podatkov ne znamo učinkovito odpraviti. Obstoječe metode in orodja nagrajevanja zaposlenih se velikokrat ne cenijo, zato ne prinašajo želenih rezultatov.

Raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo na delu povezano z življenjskim zadovoljstvom, saj zaposleni preživijo veliko časa na delu, hkrati pa je za večino ljudi delo središče njihovega življenja. Ni nujno, da je za večino ljudi delo najpomembnejša dejavnost njihovega življenja. Dejstvo je, da ljudje delajo, da lahko finančno vzdržujejo dejavnike zadovoljstva, ki niso povezani z delom (Rode, 2004).

Namen diplomskega dela je pomeriti organizacijsko klimo, ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih in poiskati možnosti izboljšav. Cilj pa je izdelati raziskavo, izpostaviti določene dimenzije klime in podati predloge izboljšav.

Na začetku diplomskega dela je izpostavljen in opisan problem, s katerim se sooča podjetje Korona d.d., sledi teoretična opredelitev organizacijske klime. Potem sem nadaljevala s predstavitvijo preučevanega podjetja ter opisom priprave raziskave Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih sem zmerila s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavila na podlagi že obstoječega vprašalnika organizacije SIOK (slovenska organizacijska klima). Na koncu sem naredila analizo dobljenih rezultatov in podala ugotovitve in možnosti izboljšav.

2 POJAVI, KI KAŽEJO NA PROBLEM

Človekovo delovanje vedno usmerjajo potrebe in zahteve, tako osnovne materialne potrebe po njegovem preživetju kot tudi višje zahteve po humanizaciji življenja in dela, po socializaciji v enakopravni družbi, samouresničevanju in druge. Z razvojem materialnih možnosti in družbenih odnosov se te potrebe in zahteve spreminjajo po vsebini in obliki, vselej pa ostajajo najpomembnejše gibalno človekovega udejstvovanja. Človekovo življenje in delovno področje sta močno povezana. Najprej je delo tisto, ki ustvarja materialne in tudi nematerialne pogoje za zadovoljevanje človekovih potreb. Delo daje človeku tudi možnost, da razvija svoje kreativne sposobnosti in se ustvarjalno uresničuje (Kaltnekar, 1979, str. 17).

Življenjsko in delovno področje pa sta povezani tudi razpoloženjsko. Težave in skrbi iz svojega zasebnega življenja delavec prenaša tudi na svoje delovno mesto in ustrezno temu reagira pri delu. Prav tako pa vse pritiske, možnosti in nemožnosti, ki mu jih nudi delo, odseva v svojem zasebnem življenju (Kaltnekar, 1979, str. 17).

Vseh vplivov na dogajanje v organizaciji, na medosebne odnose med člani te organizacije in njihovo sodelovanje v procesu ter seveda njihovih materialnih ali ekonomskih učinkov ni mogoče meriti. Lahko pa opazimo predvsem dva, zunanja simptoma teh razmer: **povečan absentizem** in **zvečano fluktuacijo** (Kaltnekar, 1979, str. 18).

2.1 ABSENTIZEM

Absentizem v najširši obliki pomeni vsakršno pomanjkanje fizične prisotnosti na delu, kadar zanj obstajajo socialna pričakovanja (Martocchio, Jimeno, 2003, str. 230).

Friedl v svoji literaturi opredeljuje eno izmed vrst absentizma kot opravičujoč absentizem, pod katerega šteje redni letni dopust, porodniški dopust, bolniški dopust, študijski dopust, udeležbo na športnih in kulturnih prireditvah, seje in sestanki, selitev, poroka, smrt v družini,...(Friedl, 1990, str. 334).

Absentizem je oblika industrijskega konflikta. Je tih, individualen in neorganiziran, dogaja se dolgo in uporno. Lahko je (Beč, 1986, str. 86):

- nenameren – ko delavec dobi odpoved ali ko je presežek delovne sile,
- nameren – ko delavec namerno izostane od dela, npr.: redni letni dopust, bolniški dopust, da odpoved,
- mešanica namernega in nenamernega – zmanjšanje produktivnosti skozi zmanjšanje delovne sile, delo po pravilih, upočasnenje, tihi bojkot.

Pojav absentizma terja posebno pozornost že od dvajsetih let prejšnjega stoletja. Stopnja absentizma, dejavniki, ki vplivajo nanj in izgube, ki nastajajo zaradi njega so bili glavni razlogi za njegovo raziskovanje na različnih področjih, v sociologiji, psihologiji, ekonomiji, pravu, itn. Večja raziskovanja so se začela leta 1960 po navodilih ILO (International Labor Organization) (Beč, 1986, str. 86). Absentizem v razvitih deželah zahoda močno narašča in predstavlja resen problem. Pri tem pa so mu na Zahodu šele v zadnjem času začeli posvečati večjo pozornost. Odsotnost delavcev z dela zajema široko področje od resničnih bolezenskih izostankov prek občasnih izostankov zaradi različnih osebnih razlogov do neupravičenih izostankov brez utemeljenih razlogov (»plavi ponedeljki«). Zaradi neenake terminologije in različnega razvrščanja podatkov je absentizem težko izmeriti. Težko je ugotavljati tudi vzroke za absentizem. Teriet deli vzroke absentizma v tri velike skupine. To so lahko (Kaltnekar, 1979, str. 19):

- situacija na delovnem področju,
- socio-ekonomski pogoji družbe in okolja ter
- osebni problemi posameznega delavca.

Vzroki za odsotnost delavcev z dela so številni in medsebojno vplivajo drug na drugega, zato jih je težko ločiti in ugotoviti njihov posamični vpliv. Delavec ima zelo malo izbire in absentizem mu je pogosto edina alternativa, s katero lahko prekorači ostro mejo med delom in prostim časom. Naraščanje deleža odsotnosti lahko imamo tudi za protest in odpor proti obstoječi ureditvi delovnega časa. Če delavec nima zadosti prostega časa, si ta prosti čas vzame sam, in to takrat, kadar ga potrebuje ali želi. V sistemu togo določenega delovnega časa mora delavec opravičiti vsako zamudo pri prihodu na delo. Pogosto gre zato raje k zdravniku in na ta način opravičeno izostane ves dan. Poleg tega, da taki »plavi« bolniki povečujejo gnečo v čakalnicah zdravstvenih domov, gre v izgubo še mnogo delovnega časa. Obseg takih enodnevnih izostankov je tudi pri nas dosti veliko, čeprav o tem nimamo točnih podatkov (Kaltnekar, 1979, str. 20).

Prav situacija na delovnem področju pa je tista, ki povzroča močno naraščanje absentizma v zadnjih letih. Zunanji družbeni pogoji se v razvitih deželah niso bistveno spremenili. Celo nasprotno: opazna je določena tendenca večje (morda tudi samo navidezne) demokratizacije družbenega življenja. Na drugi strani se večja življenjski standard in s tem izboljšuje tudi materialna stran življenja. Torej bi morale biti tudi manj problemov v delavčevem osebnem življenju. Da vseh navedenih trditev praksa popolnoma ne potrjuje, je prav gotovo vzrok v številnih pritiskih, ki jim je delavec izpostavljen v svojem delovnem času. Povečevanje absentizma v največji meri izvira iz tehnološkega področja in predstavlja neke vrste pokazatelj kakovosti delovnega življenja (Kaltnekar, 1979, str. 20).

Avtorji so naredili že številne raziskave, v katerih so hoteli ugotoviti, ali obstaja povezava med plačo in absentizmom. Nekateri verjamejo, da visoke plače stimulirajo prihajanje na delo, medtem ko drugi vidijo direktno povezavo med dobro plačo in absentizmom. Ugotovili so tudi, da večja kontrola v procesu dela povzroča večjo stopnjo absentizma, da ženske

izostajajo z dela zaradi nadlegovanja vodij, da je stopnja absentizma večja pri nizkokvalificiranem delu, da je absentizem večji pri mladih zaposlenih oziroma je med starejšimi manjše število odsotnosti z dela, ki traja dlje, med mladimi pa je večje število krajših izostankov. Ugotovili so tudi, da je med ženskami več odsotnosti kot med moškimi, vendar teh podatkov ne moremo dokazati, saj se dejavnik meša še z drugimi faktorji, kot je nivo kvalifikacije, plača, položaj,... (Beč, 1986, str. 86).

Formula za izračun absentizma (Čuk, 1966, str.14):

$$\text{Absentizem} = \frac{\text{št. izgubljenih delovnih dni v določenem obdobju}}{\text{Povprečno št. zaposlenih} \times \text{št. vseh delovnih dni}} \times 100$$

Formula ima svoje pomanjkljivosti, ker absentizem prikaže enostransko, saj upošteva le trajanje, ne pa tudi frekvence. Sporno je tudi to, kako pridobiti povprečno število zaposlenih.

2.2 FLUKTUACIJA

Drugi indikator, ki kaže na delovno klimo v organizaciji, je fluktuacija, ki pomeni pogosto menjavanje delovnega mesta. Številni avtorji trdijo, da se fluktuacija v zahodnih deželah močno povečuje in da je to izraz nezadovoljstva delavcev z delovnimi pogoji. Alienacijo, tj. proces, v katerem človek izgublja svoje bistvo oz. se odtuji, pri delu skuša delavec zmanjšati tudi na ta način, da izbira nove zaposlitve, v katerih išče smisel svojega dela. Po ponovnem razočaranju to verigo iskanja nadaljuje (Kaltnekar, 1979, str. 22).

Interes vsake organizacije je čim večja stalnost zaposlenih kadrov. Vzrokov za to je veliko, npr. (Kaltnekar, 1979, str. 22):

- delavci so navajeni dela na svojem delovnem mestu,
- delavci so privajeni na delovno okolje,
- poznavanje metod sodelavcev in nadrejenih olajšuje izvajanje delovnih nalog,
- stalni delavci so bolj motivirani, ker so sami ustvarjali materialne pogoje poslovanja in ker računajo, da bodo tudi uživali dolgoročne sadove sedanjega prizadevanja,
- v delavsko samoupravljanje se lahko enakovredno vključijo le tisti delavci, ki poznajo celotno problematiko podjetja skozi daljše obdobje.

Fluktuacija neposredno in posredno povzroča tudi mnogo stroškov. Nekatere od njih lahko spremljamo in merimo, drugi pa se pojavljajo kot izgube na različnih delovnih področjih. Delavce, ki odhajajo, je treba nadomestiti. Zamenjavo zanje moramo najti v lastnem podjetju ali zunaj njega. V obeh primerih pa so ti delavci le redko usposobljeni za delo na novem delovnem mestu. Treba jih je za novo delo izobraževati, priučevati in uvajati. To pa povzroča številne stroške, predvsem (Kaltnekar, 1979, str. 22):

- stroške kadrovanja in zaposlovanja novih delavcev,
- stroške za izobraževanje in priučevanje novih delavcev,
- izgube zaradi manjše produktivnosti novih delavcev,
- izgube zaradi slabše kvalitete izdelkov in večjega izmeta in odpadkov,
- izpad proizvodnje na začasno nezasedenih delovnih mestih,
- posredne izgube, ki nastanejo tudi pri stalnih delavcih zaradi premeščanja in nepoznanja delovnih metod novih sodelavcev.

Vzrokov fluktuacije je mnogo. Nekateri od njih so objektivne narave in se nujno pojavljajo, ni jih možno spreminjati in nanje vplivati. Koristno bi bilo, če bi jih v statistikah mogli tudi ločeno prikazovati. Takšni vzroki za odhajanje delavcev so (Kaltnekar, 1979, str. 22):

- upokojitev,
- smrt ali trajna bolezen in
- še nekateri vzroki osebnega karakterja (npr. odselitev v drug kraj).

Nekateri vzroki so formalno sicer objektivni, npr. ukinitve delovnega mesta, dejansko pa največkrat skrivajo neke neurejene razmere ali nepravilnosti. Še več pa je vzrokov osebne narave in šele ti so pravi indikator razmer v delovni organizaciji. Delavci največ odhajajo iz podjetja zaradi (Kaltnekar, 1979, str. 22):

- slabih osebnih dohodkov,
- neurejenih medsebojnih odnosov in neprimerne ravnanja nadrejenih z njimi,
- slabe organizacije dela in nevzdržnih delovnih pogojev,
- nerešenih stanovanjskih problemov in naporene vožnje v službo,
- slabe delovne discipline in podobno.

Formula za izračen fluktuacije (Florjančič, Ferjan, Bernik, 1999, str. 149):

$$\text{Fluktuacija} = \frac{\text{št. tistih, ki so odšli} \times 100}{\text{skupno št. zaposlenih v začetku ali na koncu leta}}$$

2.2.1 POVEZANOST MED PREDANOSTJO PODJETJU IN MOBILNOSTJO

Zaposleni, ki so predani svojemu delu, naj bi bili odsotni z dela manjkrat, naj bi delali več in bolje. Na podlagi raziskav so ugotovili, da se vedno bolj zmanjšuje dolžina časa, ki ga delavec prebije v nekem podjetju. V Veliki Britaniji so na podlagi raziskav ugotovili, da 75% zaposlenih ne namerava ostati dalj kot 2 leti v neki organizaciji (Pittinsky, 2004).

V raziskavah so poskušali ugotoviti ali je mobilnost zaposlenih med organizacijami odvisna od delavčeve predanosti delu. Ljudje so mnenja, da je razlog visoke mobilnosti delavcev ravno nizka predanost organizaciji, kar ima negativni vpliv na zaposlenega kot posameznika. Ljudje, ki mnogokrat menjajo organizacije se kažejo kot osebe, ki niso predani svoji organizaciji, ki niso etični, so oportunistični in bodo verjetno zapustili tudi sedanjo

organizacijo. Zato so ravno visoko mobilni ljudje prve žrtve v primeru načrtnega odpuščanja (Pittinsky, 2004).

Raziskave o povezavi med fluktuacijo in predanostjo delu so delali na tako imenovanih »Nomadi z znanjem« oziroma Knowledge Nomads. To so visoko izobraženi ljudje, ki so zelo mobilni. Tako kot nomadi se pogosto selijo iz enega prostora na drugega. Nobena organizacija ni njihov dom za celo življenje. Vendar lahko rečemo, da si prav tako kot nomadi, ustvarijo neki začasni dom, imajo obveznosti in so predani organizaciji, v kateri se ustavijo. So motivirani, da delajo veliko in so močno predani organizaciji. Čeprav so predani organizaciji pa jih ta predanost na ustavi pri ponovni menjavi organizacije (Pittinsky, 2004).

Na podlagi različnih raziskav so ugotovili, da povezanost med predanostjo organizaciji in fluktuacijo ne obstaja. Zaposleni, ki velikokrat menjajo organizacijo, niso manj lojalni organizaciji. Ugotovili so tudi, da čeprav ravno mladi ljudje velikokrat menjajo organizacijo, so prav oni tudi tisti, ki so najbolj predani organizaciji.

2.3 NEENAKOMERNOST DELOVNIH OBREMENITEV

Eden od problemov, s katerim se soočajo podjetja, je neenakomernost delovnih obremenitev. Delovni čas delavcev iz različnih vzrokov ni v celoti izkoriščen. Obseg neizkoriščenega delovnega časa pa je v različnih organizacijah zelo različen. Vzroki za slabo izkoriščanje delovnega časa so številni, od delavčeve nediscipline do slabe organizacije delovnega procesa. Ekstremna situacija v pogledu neenakomernih delovnih obremenitev se kaže v mnogih neindustrijskih panogah, predvsem še v trgovini in gostinstvu (Kaltnekar, 1979, str. 23).

Na neenakomerne obremenitve pa kaže tudi nadurno delo. Dokler mora delavec vsak dan delati točno določen čas, je nadurno delo vsako delo, ki ga delavec opravi izven tega togega časovnega okvira. Toda potrebe po delu so le redko enake v celotnem delovnem času. V nobenem oddelku ni potrebni obseg dela enako velik dan za dnem, teden za tednom, mesec za mesecem. Terminsko planiranje vedno računa s povprečnimi časi, stvarno potrebni čas pa odstopa od teh povprečij navzgor in navzdol. Zaradi tega je delavec včasih preveč obremenjen z delom in mora opravljati nadure, drugič pa nima pravega posla in brez dela »odsedi« dalj časa, da bi izpolnil svojo časovno obveznost (Kaltnekar, 1979, str. 23).

Vzrokov za pojav nadurnega dela je mnogo. Nekateri od njih so čisto subjektivni, kot npr. težnja po umetnem poviševanju osebnih dohodkov in zaradi tega manj učinkovito delo v rednem času (Kaltnekar, 1979, str. 24).

Drugi pa izvirajo iz objektivnih pogojev dela v podjetju (Kaltnekar, 1979, str. 24):

- slaba organizacija dela,
- ozka grla v proizvodnji,

- prekratki roki za izvedbo določenih nalog,
- občasna preobremenjenost posameznih služb
- in prav gotovo tudi majhna možnost usklajevanja med delovnimi potrebami in ponudbo dela zaradi togega razporeda delovnega časa.

Vsa navedena dejstva in pa poznavanje situacije v naših podjetjih nas potrjujejo v misli, da delovne obremenitve nikakor niso enakomerne. V nekaterih obdobjih dneva, tedna, meseca ali leta je povpraševanje po delu mnogo večje kot v drugih. Zdravilo za takšno situacijo so svobodnejše oblike dela, bolj sproščene oblike organizacije in spremenljive oblike delovnega časa, ki omogočajo uskladiti ponudbo in povpraševanje po delu (Kaltnekar, 1979, str. 24).

2.4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motiv spodbudi človeka k določenem dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan, 2000, str. 30). Dejansko je motivacija psihološka spodbuda. Tipični pojav pri nemotiviranih ljudeh je absentizem.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, 1999, str. 5-8).

Številni avtorji so poskušali razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki bistveno vplivajo na vedenje ljudi in kako motivirati zaposlene, da bi delali bolje in kakovostneje. Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih. Zaradi njihovega razvoja in vpliva okolja srečujemo v strokovni literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. (Lipičnik, 1997, str. 152-154).

Ena od motivacijskih teorij je Maslowa motivacijska teorija, ki je opredeljena s hierarhijo potreb v petih stopnjah. Prve so osnovne fizične potrebe (hrana, prenočišče,...). Ko so te zadovoljene, človek teži k zadovoljevanju potreb na stopnji više, to je potreba po varnosti. Sledi potreba po družanju ali potreba po socialni. Naslednja je potreba po zagotovitvi statusa oz. ugleda. Zadnja pa je potreba po samoaktualizaciji in samopotrjevanju (Davis, Newstrom, 1989, str. 107).

Na osnovi Maslowe motivacijske teorije sem ugotovila, da delovno področje nudi delavcu možnost za zadovoljevanje večine njegovih potreb, če je seveda ustrezno urejeno in organizirano. Prav gotovo so delavčeve potrebe in zahteve mnogo večje kot le menjava učinka za denar in s tem možnost zadovoljevanja materialnih in nematerialnih potreb izven

delovne sfere. Z delom pa tudi neposredno v delu človek lahko zadovolji vse potrebe, od najnižjih fizioloških potreb in potreb po varnosti, ki jih pokrije s plačo, do mnogo višjih. Delovno področje daje delavcu možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu. Daje mu tudi priliko za uveljavljanje in priznanje pa tudi za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti. Prav te zadnje potrebe, ki z zadovoljitvijo najnižjih postajajo vse bolj pomembne pa zahtevajo ustrezno organizacijo dela. Z ustreznim oblikovanjem dela je treba delavcu omogočiti, da lahko poseže po možnostih za zadovoljevanje višjih potreb. Bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa, nasploh večja demokratizacija delovnih procesov, so osnova takšnih možnosti (Kaltnekar, 1979, str. 31).

Največje zadovoljstvo dajejo notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanji dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanje v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenim,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je imenoval **motivatorje**, druge pa **higienike**. Če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo.

MOTIVATORJI - praktično vsi motivatorji so v rokah vodij. Vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela bodo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi povzročili nastajanje dobrih medsebojnih odnosov (Možina, 1999, str. 5-8).

Vodje vplivajo na to, kakšne so možnosti uporabe ter pridobivanja znanja. Od njih je odvisno, kako bodo razdeljevali delo. Ali bodo posamezniki dobivali naloge, ki jim pomenijo izziv oziroma so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo? Ali jih bodo vodje pri tem podpirali? Ali bodo vodje skupaj z zaposlenimi odkrivali tudi njihove šibke točke in jih odpravljali z dodatnim usposabljanjem. Vodje imajo prav tako v rokah sredstva za povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Če so pripravljeni in če znajo delegirati odločanje na nižje ravni, jim bo to uspelo. V tem je seveda nekaj tveganja, še več pa sistematičnega dela z zaposlenimi. Ne nazadnje je od vodij odvisno tudi ali bodo znali napraviti delo za delavce zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovni skupini (Možina, 1999, str. 5-8).

HIGIENIKI - če drži, da imajo osebni dohodki vlogo higienika, potem jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročali nezadovoljstva. Ta raven je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. Hkrati pa pomeni, da dviganje osebnih dohodkov nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov oziroma so ti zelo kratkotrajni. Že čez nekaj mesecev postanejo nekaj normalnega in njihovo morebitno znižanje na raven, ki je primerljiva z drugimi organizacijami povzroči nezadovoljstvo (Možina, 1999, str. 5-8).

2.4.1 NEFINANČNE OBLIKE MOTIVIRANJA

Raziskave, kot je raziskava SiOK mikroorganizacijske klime nakazujejo, da so najšibkejši člen prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč nezadovoljstva zaposlenih (Gruban, 2006, str. 20-25).

Denarno nagrajevanje ima le delen vpliv, ker deluje praviloma kot »higienik« (dejavnik nezadovoljstva), in ne kot »motivator« (dejavnik zadovoljstva). To ima še toliko večji pomen v javnem sektorju s sploh omejenimi klasičnimi denarnimi spodbudami in pogosto zvezanimi rokami managementa. Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost (ali na srečo) pogosto kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov (Gruban, 2006, str. 20-25).

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo različno: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretje zanima predvsem strokovni razvoj (Gruban, 2006, str. 20-25).

Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo »človeškega dejavnika«, gotovo preživeli »čredni« sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni potrebam današnjih organizacij in tudi željam ter pričakovanjem zaposlenih (Gruban, 2006, str. 20-25).

Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, slabo pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo povzročiti tudi odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ pripomorejo. Vodstva organizacij imajo v svetu izjemno kompleksnih sprememb pomembno odgovornost. Ne le do samih sebe in seveda lastnikov, regulatorjev, države ali davkoplačevalcev, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacij in njihov razvoj sta odvisna od tega, ali bo management sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital - socialni ali človeški - organizacije. Temeljna naloga managementa (zanjo so navsezadnje tudi plačani) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni (Gruban, 2006, str. 20-25).

Številne študije potrjujejo in navajajo, da vlada med vodji povsem zmotno prepričanje, da sodelavce motivirajo enake stvari kot njih same. Ena izmed zanimivejših študij, ki poteka že od leta 1940, na primer navaja, da so dejavniki, ki so najpomembnejši zaposlenim, pri vodjih šele na sedmem, osmem mestu. In nasprotno (Gruban, 2006, str. 20-25).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsako podjetje ima svojo kulturo in klimo. Pravilno razlikovanje med kulturo in klimo v sistemu je ključnega pomena, a ju tako v teoriji kot v praksi žal prepogosto enačimo.

Pojem kulture je globlji in bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.) (Konrad, 1987, str. 106). Organizacijska kultura je pojmovana kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji (Ivanko, 1999, str. 209).

Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (Konrad, 1987, str. 106).

Oba izraza, tako pojem kulture kot pojem klime, izvorno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture veliko bolj inkluziven v primerjavi s klimo in je tudi v sistemu na višji ravni abstrakcije. Kultura ima tako sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura namreč vpliva na klimo. Konstrukt kulture je tako globlji, klima pa le reflektira stanje kulture sistema v določenem prostoru in času. Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo pa predstavljajo predvsem njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime. Slednje povzroča zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime

lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v relativno kratkem časovnem obdobju (Mihalič, 2004, str. 382).

Gilmer je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Zavestno želimo v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljše izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Človek se klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljše prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998, str. 73). Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo na zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela (Možina, 1994, str. 106).

Lahko rečemo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in posledično na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990, str. 282).

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

3.2 PREUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJAH

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej preučiti. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko skleпали na del klime, ki nas zanima. Ne moremo odkriti ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko vzamemo, da ustvarjalnost je 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 moramo o njih predpostavljati (Lipičnik, 1998, str. 75).

Da ne bi bilo treba zmeraj znova iskati dimenzij v organizaciji, ki bi jih morali preučevati, da bi ugotovili organizacijsko klimo, so nekateri avtorji ponudili napotila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Menijo, da z upoštevanjem teh napotil lahko ugotovimo klimo podobno, kot odčitamo temperaturo s termometra in ugotovimo, kdo je bolan in kdo zdrav (Lipičnik, 1998, str. 73).

Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije je lahko precej nezanesljivo. Na primer, če vidimo nekoga teči prek ceste, bi lahko sklepali, da se približuje avtomobil, da ga je nečesa strah, da se mu neznansko mudi, da zanj je tisto, k čemur hiti, zelo pomembno ipd. Število sklepov je prej odvisno od naše domišljije in samozavesti kot pa od dejanskega položaja. Napačnemu sklepanju se lahko izognemo z resnim preučevanjem organizacijske klime. Praksa je pokazala, da je najprimerneje, če v ta namen uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov (Lipičnik, 1998, str. 77).

Stanje klime lahko med drugim ugotavljamo na osnovi psiholoških pogodb in ugotovljenega deleža prevladujočega tipa psihološke pogodbe v določenem sistemu. S psihološkimi pogodbami ugotavljamo v kakšni relaciji je posameznik z organizacijo. Na osnovi definiranih psiholoških pogodb lahko z veliko verjetnostjo napovedujemo funkcioniranje posameznika v prihodnosti, način odreagiranja na spremembe v organizaciji, lojalnost organizaciji, mehanizme za motiviranje in stimuliranje posameznika in podobno. Zaposleni, ki imajo s sistemom identifikacijsko ali emocionalno pogodbo imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti, ostanejo v organizaciji kljub njenim eventualnim težavam in tudi cilje organizacije prevzamejo za svoje cilje. Tovrstna psihološka pogodba je najbolj pogosta na eni strani pri posameznikih z dolgo delovno dobo ter bogatimi delovnimi izkušnjami in znanji, na drugi strani pa pri mladih in ambicioznih posameznikih (Mihalič, 2004, str. 384).

3.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Temeljni cilj spreminjanja klime je v ustvarjanju take klime, ki bo primerna za razvoj učečega se sistema, ki bo vzpodbujala permanentno izobraževanje in učenje, ki bo generirala vzpodbudno okolje za inovativno funkcioniranje, ki bo omogočala priložnosti vsakomur, ki ne bo delovala zaviralno, ki bo rehumanizirala delovno mesto itn. Glede na to, da klima vpliva na produktivnost, je končni cilj nove klime seveda večja uspešnost in učinkovitost celostnega sistema ter njegova stalna rast.

V praksi srečujemo večinoma nekaj načinov spreminjanja klime (Lipičnik, 1998, str. 79):

- Najpogostejše se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ponavadi ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer.
- Pri drugem načinu spreminjanja klime z navodili in dekreti skušamo uravnati vedenje posameznikov. Tako so imeli v neki tovarni predpis, da lahko vsakdo vzame dva kosa kruha pri malici. To svojo pravico je vsak tudi izkoristil, ne glede na to, ali je lahko pojedel dva kosa ali ne. Posamezniki so celo drug drugega spodbujali: daj, vzemi, ne bodi neumen, to je tvoje ipd. Posledica klime - neodtujljiva pravica do dveh kosov kruha je bila, da so bile mize po malici polne ostankov kruha. Vzorni primeri nerazmetavanja kruha niso rodili drugačnega vedenja. Želena posledico je rodil le nov predpis, da lahko vsak vzame toliko kruha, kot ga bo pojedel. Sčasoma so se ljudje prilagodili novi klimi in ostankov kruha je bilo vsak dan manj. S pogledi in z besedami so celo karali tiste, ki so vzeli kruh, pa ga niso pojedli.
- Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih poglavitnih 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 praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami skušale urejati slabe medsebojne odnose. Ne poznamo primera iz prakse, da bi direktor ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Marsikdaj pa so se spremenili sami od sebe, če je direktor odšel, ponekod tudi na slabše.

Zato večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja razmeroma hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa s tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja, ki povzroča mnoge nezaželene reakcije.

Videti je, da klimo in njene dimenzije ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi ter da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje pa naj gre za formalne ali neformalne vodje.

4 ANALIZA KLIME V PODJETJU KORONA d.d.

4.1 KADRI V ELEKTROGOSPODARSTVU

Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) je v letu 2003 opravila analizo potreb po kadrih v elektroenergetiki v letih 2004-2010. Služba za izobraževanje GZS je v sodelovanju z Združenjem za energetiko pripravila vprašalnik, preko katerega so želeli izvedeti kakšno

strukturo kadrov bodo gospodarske družbe s področja energetike potrebovale v prihodnje. Odgovore so dobili od 26 podjetij, ki so skupaj zajemali 10.000 ljudi. Ugotovili so, da prevladujejo osebe s poklicno izobrazbo (triletna poklicna šola). Teh je kar ena tretjina. Sledijo zaposleni s srednjo strokovno ali štiriletno tehnično šolo (prav tako tretjina). 12 % zaposlenih ima visoko strokovno šolo ali univerzitetno izobrazbo, zelo malo pa je zaposlenih, ki so še višje izobraženi. Kar 13 % zaposlenih je brez poklicne izobrazbe (Simoniti, 2007, str. 31).

Podobni podatki so bili pridobljeni tudi z analizo strukture zaposlenih v sektorju distribucije električne energije.

Tabela 1: Struktura zaposlenih po izobrazbi v odstotkih ter št. vseh zaposlenih po podjetjih na dan 31.12 2004

Strukturna izobrazba	Elektro Celje	Elektro Gorenjska	Elektro Ljubljana	Elektro Maribor	Elektro Primorska	Skupaj
Magister znanosti	0,6	1,6	0,9	0,6	0,6	0,9
Visoka	8,0	20,4	11,6	10,5	9,1	11,0
Višja	8,0	9,8	13,2	11,3	11,5	11,2
Srednja	35,3	35,8	38,8	36,4	27,8	30,5
Kvalificiran	36,8	32,1	27,3	30,4	47,5	35,9
Polkvalificiran	8,3	0,3	3,5	4,9	1,5	4,5
Nekvalificiran	3,0	0	4,7	5,9	2,0	3,0
Skupaj	100	100	100	100	100	100
Št. vseh zaposlenih	699	318	971	882	506	3.376

Vir: Simoniti, 2007 (naredila je na podlagi Letnih poročil javnih podjetij za distribucijo električne energije)

4.1.1 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA INŽENIRJEV

Raziskava, ki jo je izvedel Inštitut elektro inženirjev in inženirjev elektronike (IEEE-USA) je pokazala, da je 75 odstotkov inženirjev bolj motiviranih z razvojem in gradnjo novih rešitev ter z reševanjem problemov v praksi kot pa z denarjem. V raziskavi, ki je bila zaključena decembra 2003 je samo 3 odstotke od 830 anketirancev navedlo, da je plača za njih najpomembnejša. Ena tretjina članov in 41 odstotkov študentov tehnike je v anketi navedlo, da ceni finančne ugodnosti poklica, vendar pa vrednosti svojega dela ne meri s prejetim denarjem.

Eden od petih anketirancev je izrazil zadovoljstvo, da je inženir, ker lahko pozitivno vpliva na svoje okolje. Okoli 40 odstotkov anketiranih inženirjev je navedlo, da delajo v svojih bivalnih okoljih volontersko. Raziskava je tudi odkrila, da so inženirji na splošno srečni v življenju (<http://www.pro-portal.com>, 2006).

Do podobnih zaključkov je prišel tudi organizator prireditve The National Engineering Recruitment Exhibition in National Construction Recruitment Exhibition (ZDA). Obiskovalce so v anketi vprašali, kateri dejavnik najbolj vpliva na njihovo izbiro delodajalca. Okoli 46 odstotkov inženirjev in specialistov je odgovorilo, da je pri odločitvi za delodajalca perspektivna kariera pomembnejša od višine plače. Kot drugi najpomembnejši dejavnik pa je uvrščen ugled podjetja oz. delodajalca. Prav tako je tudi lokacija delovnega mesta in možnost dopusta za iskalce zaposlitve zelo pomembna. (<http://www.pro-portal.com>, 2006).

4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Korona d.d. je bilo ustanovljeno leta 1988. Organizirano je kot delniška družba, pri čemer je večinski lastnik podjetje Namma Int. iz Savdske Arabije, ki ima 55 % delnic. Ostalih 45 % delnic je v rokah zasebnikov, zaposlenih v Koroni.

Osnovna dejavnost je inženirstvo. Najpomembnejši tržni segment predstavlja energetika (proizvodnja, prenos, distribucija in poraba energije), dejavnost pa širijo še na ostale infrastrukturne sisteme (železnico, ceste, komunalo, telekomunikacije) ter zlasti večje industrijske objekte.

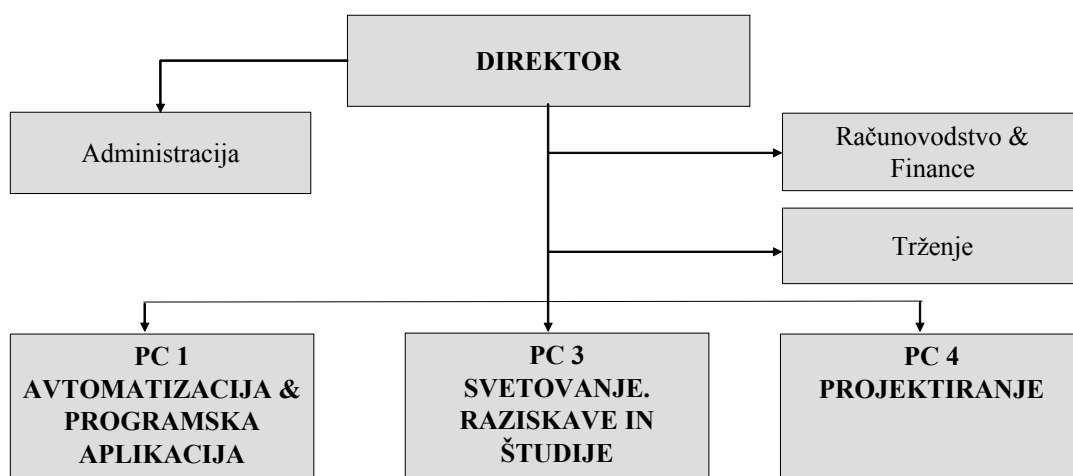
Prizadevanja so prvenstveno usmerjena v reševanje delovnih nalog, ki jim jih zaupajo kupci. Cilj je dobro opravljeno delo, ki mora zadovoljiti oba: kupca s strokovno korektno in pravočasno opravljeno nalogo, podjetje pa s primernim plačilom in dobro referenco.

Podjetje je organizirano v profitne centre, ki pridobivajo posle – projekte in skrbijo za njihovo izvedbo. Profitni centri (PC) delujejo na področjih:

- avtomatizacije in vodenja,
- elektroenergetike in
- projektiranja.

Skupne naloge na področjih marketinga, projektnega vodenja, financ, računovodstva, kadrov in administracije se izvajajo v okviru vodstva družbe.

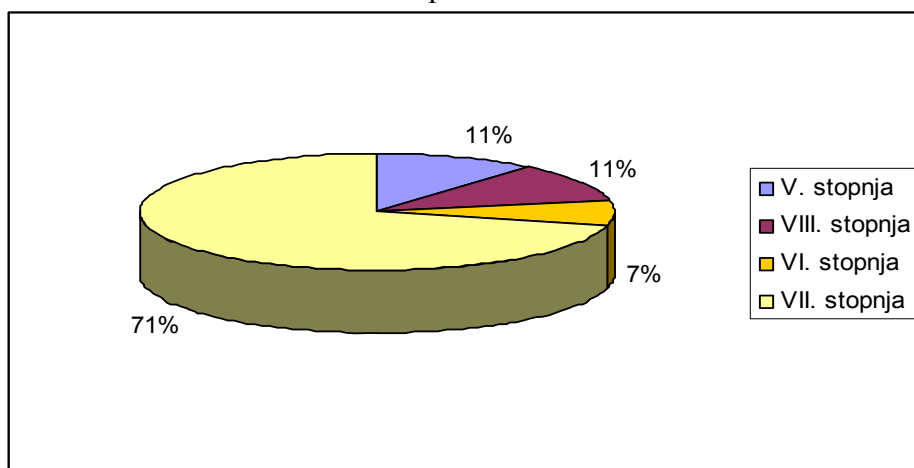
Slika 1: Organigram podjetja Korona d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Korona d.d.

Podjetje KORONA d.d. zaposluje 26 ljudi, ki so v večini visoko izobraženi. Podjetje zaposluje največ elektro inženirjev, ima pa tudi inženirje gradbeništva in strojništva ter ekonomiste. Kar 71% zaposlenih ima univerzitetno stopnjo, 11% pa jih ima magisterij ali doktorat.

Slika 2 : Izobrazbena struktura zaposlenih v Koroni na dan 31.03.2007



Vir: Interno gradivo podjetja Korona d.d.

Število pomembnih akterjev na trgu energitike v Sloveniji je relativno majhno. Zato je za pridobitev ažurnih informacij najbolj pomemben direkten kontakt. To se izvaja tako z osebnim stikom, kot po telefonu. Prav tako so za seznanitev z dogajanjem na trgu pomembni razpisi, tako domači, kot mednarodni, poslovna in strokovna periodika, izobraževanja in srečanja s potencialnimi investitorji.

Na domačem trgu navadno nastopajo samostojno, včasih tudi v obliki skupnega nastopa (joint venture/konzorcij) ali kot podizvajalci.

Na tujem trgu pa nastopajo z lokalnim partnerjem, saj imajo tako več možnosti za pridobitev posla in manj problemov pri sami izvedbi. Za naročila večje vrednosti se povezujejo tudi z mednarodnimi koncerni (Siemens, GE, Alstom,..).

Z javnostmi komunicirajo na naslednje načine: najpomembnejša je osebna komunikacija, promocijski prispevki, strokovni članki za točno določene ciljne skupine, srečanja z investitorji, kot je organiziranje prezentacij, simpozijov, sponzorstva, kadrovske oglasi, internetna stran.

Cilji za prihodnost so ali povečanje tržnega dela doma z razvojem novih storitev oz. produktov ali vstop na nove tuje trge (Srbija in Črna gora, Bosna, Rusija, Evropska Unija).

Prvi korak kvalitetnih storitev predstavlja vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami standarda ISO 9001:2000. Hrbtenico tega sistema predstavlja zavezanost kakovosti, izpolnjevanju prevzetih obveznosti in nenehnemu izboljševanju.

4.3 PRIPRAVA RAZISKAVE

4.3.1 NAMEN IN CILJI NAŠE RAZISKAVE

Namen diplomskega dela je ugotoviti organizacijsko klimo v podjetju Korona d.d. ter zadovoljstvo zaposlenih. Z že nekajletnim sodelovanjem z omenjenim podjetjem sem opazila, da je v podjetju, po moji presoji, pogosta menjava kadrov, da se zaposleni ne vežejo na dolgi rok s podjetjem in da manjka občutek pripadnosti zaposlenih podjetju. Namen je ugotoviti ali zaposleni radi prihajajo na delo, ali so motivirani in kdo jih motivira, ali se zaposleni počutijo preobremenjeni, ali menijo da so pri svojem delu uspešni in kaj bi pripomoglo k še večji uspešnosti, kaj bi bilo potrebno storiti v podjetju za izboljšanje poslovanja in kaj za večje zadovoljstvo zaposlenih.

Cilj raziskave je na podlagi iz ankete pridobljenih podatkov ugotoviti, katera dimenzija organizacijske klime je v očeh zaposlenih v podjetju ocenjena slabo in podati primerne napotke za izboljšanje določene dimenzije. Za dobro ocenjene dimenzije pa je cilj vzdrževati določene pozitivno ocenjene dimenzije ter navesti načine njihovega vzdrževanja in izpopolnjevanja. Drugi cilj je ugotoviti zadovoljstvo posameznika.

4.3.2 METODOLOGIJA

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan

SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (SiOK Letno poročilo, 2005).

Projekt deluje na osnovi članstva (potrebno je izpolnjevanje minimalnih pogojev) in letne članarine. Organizacija mora izpolnjevati minimalne pogoje za vstop: minimalno število zaposlenih v organizacije je 100 zaposlenih, minimalno 3 let delovanja, organizacija mora dati vlogo za članstvo skupaj z zahtevanimi podatki, organizacija mora določiti svojega predstavnika v projektu, ki mora v organizaciji praviloma biti vodja na najvišjem ali naslednjem nivoju vodenja (<http://www.rmplus.si>, 2003).

Število organizacij, ki se odločijo za sodelovanje v projektu, z leta v leto narašča. V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, leta 2002 51 organizacij, v letu 2003 62 organizacij, v letu 2004 90 organizacij, v letu 2005 pa 91 organizacij (SiOK Letno poročilo, 2005).

Če v podjetju meritve niso še nikoli opravili, je nujno začeti s kvalitativnim merjenjem. Le to nam namreč omogoča, da definiramo in vključimo vse dejavnike, ki so zaposlenim pomembni in ki jih bomo ocenjevali. Na podlagi teh lahko nato oblikujemo standardiziran vprašalnik. Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) karakterizira organizacijo, v kateri delajo. Na podlagi rezultatov se lahko nato odločimo za nadaljnje kvalitativno merjenje vseh ali le določenih področij - na primer tistih, pri katerih je zadovoljstvo najmanjše ali razlika med oddelki največja. O zadovoljstvu zaposlenih lahko ugibamo tudi posredno - iz analiz absentizma, fluktuacije zaposlenih, pritožb in pohval zaposlenih, medijev, govoric, forumov itn.

4.3.3 SESTAVA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je namenjen merjenju klime v organizaciji in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Vprašalnik sem sestavila na podlagi že obstoječega vprašalnika za merjenje klime in zadovoljstva (projekt SiOK). Ker se mi je obstoječi vprašalnik zdel predolg, kar lahko negativno vpliva na verodostojnost rezultatov, saj zaposleni zgubijo voljo in nimajo časa za reševanje obsežnih vprašalnikov, sem vprašalnik skrajšala. Zato sem poskušala upoštevati samo kategorije, relevantne za preučevano podjetje. Glede na to, da ima podjetje le 26 zaposlenih, da v podjetju prevladuje mlajši kader, da je večina moških in da je večina visokokvalificiranih, sem se odločila, da v svojem vprašalniku ne bom vključila demografskih podatkov, kot so spol, staž in starost, saj sem le na ta način lahko dosegla anonimnost zaposlenih.

Vprašalnik ima sledečo sestavo:

Na začetku zaposleni ocenjujejo apriorne dimenzije klime, ki so naslednje:

1. organiziranost
2. strokovna usposobljenost in učenje
3. odnos do kakovosti
4. nagrajevanje
5. notranje komuniciranje in informiranje
6. notranji odnosi
7. vodenje
8. pripadnost organizaciji
9. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
10. motivacija in zavzetost
11. razvoj kariere
12. inovativnost, iniciativnost

V drugem delu vprašalnika se meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s prihodki (plača, regres...), s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori...), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Sama sem dodala vprašanje o odhodu iz podjetja in vprašanja, ki se nanašajo na nadurno delo. Prav tako pa sem dala zaposlenim še možnost navedbe ukrepov za izboljšanje razmer v podjetju.

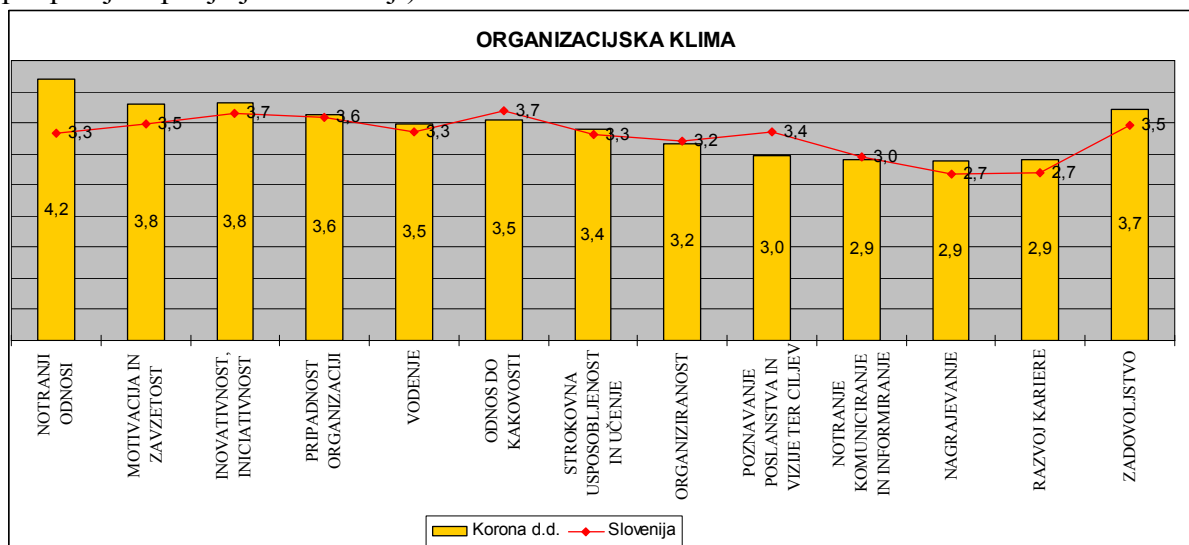
4.3.4 OPREDELITEV VZORCA

Korona d.d. je imela na dan, ko sem pošiljala vprašalnike 26 zaposlenih. Od tega sta bili 2 na porodniškem dopustu, 1 pa je zaposlen za delo v tujini. Zato sem vprašalnike preko elektronske pošte poslala 23 zaposlenim. V skupnem prostoru sem nastavila škatlo za rešene ankete. Nazaj sem dobila 13 rešenih vprašalnikov, kar predstavlja 57 % zaposlenih. Če od tega odštejemo še ljudi, ki so bili v času izvajanja ankete na rednem letnem dopustu ali pa na daljšem službenem potovanju, se vzorec zmanjša na 19 zaposlenih. S 13 rešenimi anketami predstavlja to že 68 % delež zaposlenih. Na podlagi teh sklepanj lahko rečemo, da je vzorec reprezentativen in rezultati ankete predstavljajo dejansko organizacijsko klimo v podjetju. Seveda pa je potrebno upoštevati še dodatne omejitve. Pri vprašalnikih je največji problem ta, da ne moremo vedeti koliko so podatki resnični, koliko so si zaposleni dejansko vzeli časa, kako pazljivo so prebrali vprašanja itn.

4.4 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate vprašalnika razdeljenega med zaposlene v podjetju Korona d.d. sem primerjala z rezultati iz projekta SiOK iz leta 2005. Ker v svojem vprašalniku nisem upoštevala nekaterih trditvev, ki so bila navedena v vprašalniku projekta SiOK, sem za primerjavo vzela le trditve, ki so bile identične trditvam iz mojega vprašalnika. Za analizo podatkov sem uporabila računalniški program SPSS za Windows ter Microsoft Excel.

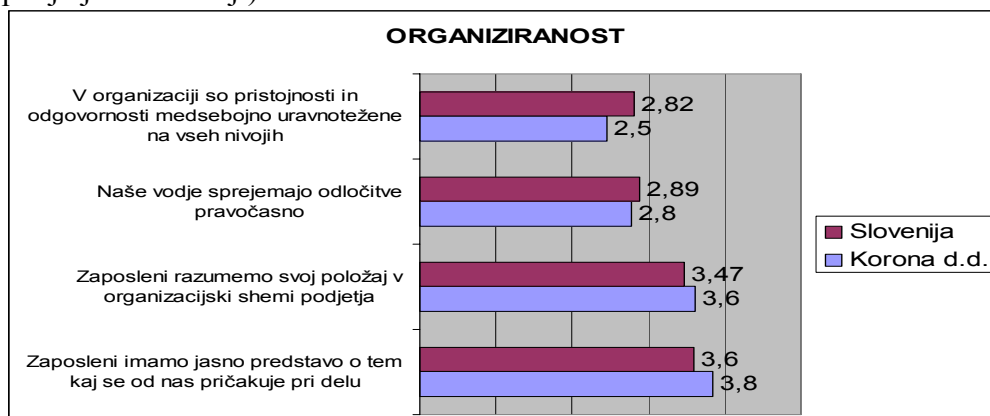
Slika 3: Povprečne vrednosti apriornih kategorij po velikosti (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Na grafu so kategorije klime razvrščene od leve proti desni od najvišje do najnižje ocenjenih glede na podjetje Korona d.d.. Na koncu je za primerjavo dodan še stolpec Zadovoljstva pri delu. Iz slike se vidi, da je splošna organizacijska klima precej pozitivna, kar je nasprotno s pričakovanim. Na podlagi primerjave organizacijske klime med podjetjem Korona d.d. in Slovenijo lahko sklepamo, da organizacijska klima v preučevanem podjetju nima veliko odstopanj od slovenskega povprečja. Edini dimenziji, ki močno odstopata, sta »notranji odnosi«, ki so v preučevanem podjetju najboljše ocenjeni (4,2), medtem ko so v Sloveniji šele na devetem mestu z oceno (3,3) in dimenzija »poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev«, ki pa je v preučevanem podjetju ocenjena za 0,4 točke manj kot to velja za povprečje podjetij v Sloveniji iz leta 2005. Presenetljivo pa je, da so skoraj vse spremenljivke v Koroni d.d. boljše ocenjene, izjeme so le dimenzije »odnos do kakovosti« (odstopanje za 0,2 točke), »notranje komuniciranje in informiranje« (odstopanje za 0,1 točke) in »poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev« (odstopanje za 0,4 točke).

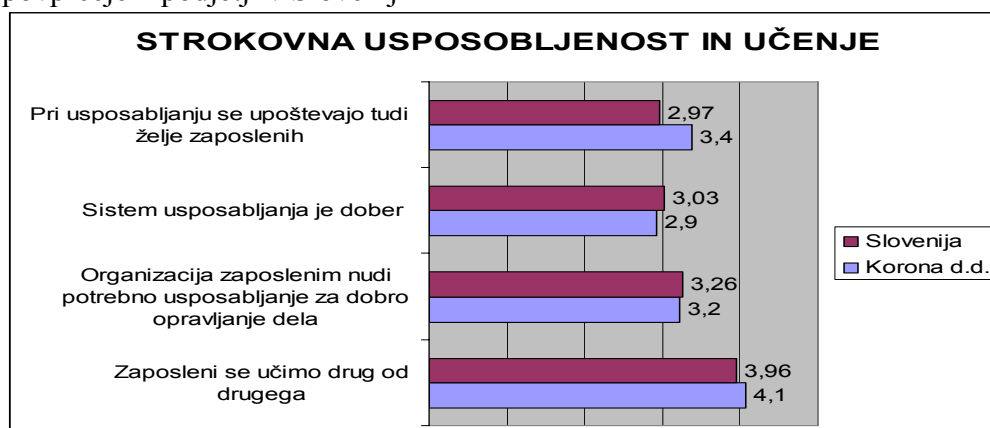
Slika 4: Mnenje o organiziranosti podjetja (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Dimenzija organiziranosti je bila v podjetju enako ocenjena kot velja za Slovenijo. Na podlagi odstopanja med ocenjenimi trditvami lahko rečemo, da je v podjetju organiziranost posameznika dobro urejena, da posamezniki vejo, kaj so njihove naloge in kaj se od njih pričakuje, vendar pa se ne strinjajo z razporeditvijo pristojnosti in odgovornosti med nivoji.

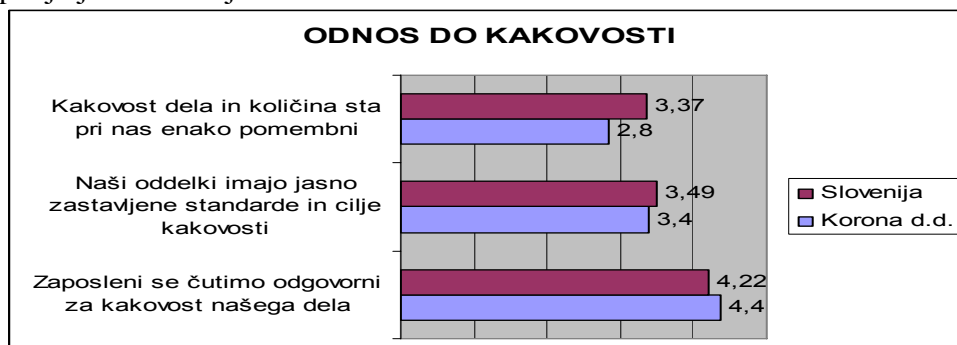
Slika 5: Mnenje o strokovni usposobljenosti in učenju (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Najvišje ocenjena trditev glede usposobljenosti in učenja je bila, da se zaposleni učijo drug od drugega. To pomeni, da so zaposleni privrženi k timskeemu delu in da so odnosi med zaposlenimi pozitivni. Najslabše je bil ocenjen sistem usposabljanja. Podjetje verjetno ne vlaga dovolj v izobraževanje zaposlenih, kar se vidi tudi s slabše ocenjene trditve glede količine nudenja usposabljanja zaposlenim. Glede na to, da se v podjetju znanje prenaša med zaposlenimi, je zelo koristno vlagati v izobraževanje, saj že z manjšimi stroški za izobraževanje, lahko podjetje doseže visoko akumulacijo znanja. Največja razlika med Korono d.d. je bila v trditvi Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih, kjer smo ugotovili, da v podjetju veliko bolj upoštevajo želje zaposlenih glede usposabljanja kot pa v povprečju v podjetjih v Sloveniji.

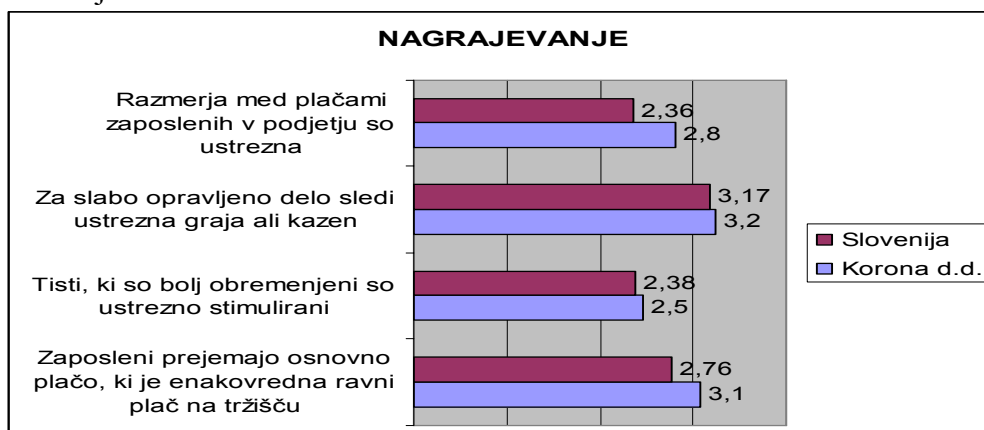
Slika 6: Mnenje glede odnosa do kakovosti (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Najnižje ocenjeno je bilo stališče, da sta kakovost dela in količina enako pomembni in prav pri tej trditvi je bilo tudi največje odstopanje v primerjavi med preučevanim podjetjem in Slovenijo. V odnosu do trditve o odgovornosti zaposlenih do kakovosti dela ki je bila zelo visoko ocenjena, lahko sklepamo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti kakovosti dela, saj le s kakovostnimi storitvami lahko tekmujejo s konkurenco in zadovoljijo potrebe kupcev. Le s kakovostjo storitev si lahko zagotovijo zvestobo kupcev.

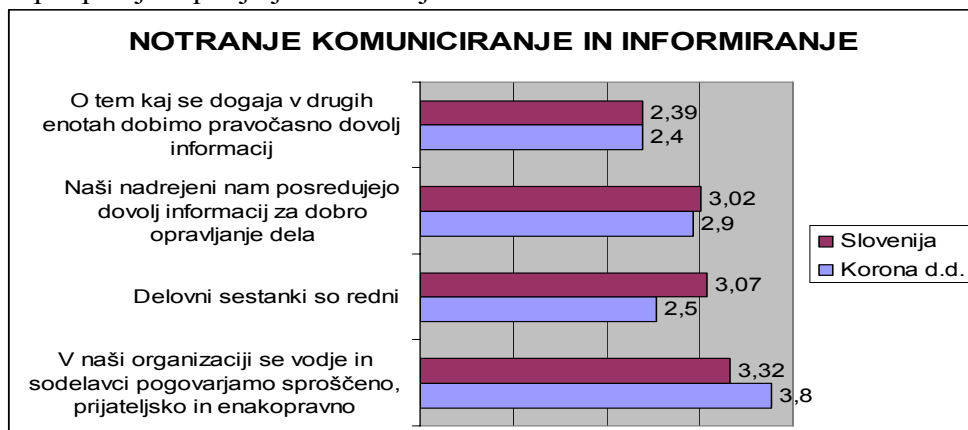
Slika 7: Mnenje o nagrajevanju (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Nagrajevanje je ena izmed najslabše ocenjenih dimenzij. Najvišje ocenjena kategorija je bila, da za slabo opravljeno delo sledi graja, kar ima lahko slab vpliv na inovativnost, saj bi lahko sklepali, da zaposlenim primanjkuje pogum in se bojijo kazni. Najslabše ocenjena je bila trditev, da so tisti, ki so najbolj obremenjeni ustrezno stimulirani. Dolgoročno take razmere ne morejo preživeti, saj najbolj obremenjeni posamezniki ne vidijo razloga za trud. Pripelje lahko do fluktuacije ali enostavno, da se posamezniki prenehajo truditi, kar pa negativno vpliva na razvoj. Največja razlika v primerjavi s Slovenijo je pri trditvi »Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna«, kjer imajo zaposleni v preučevanem podjetju v povprečju boljše stališče kot pa povprečje podjetij v Sloveniji.

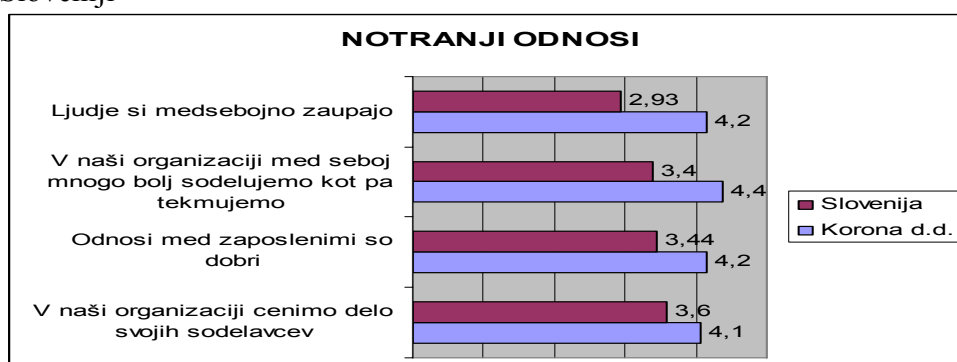
Slika 8: Mnenje glede notranjega komuniciranja in informiranja (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Prav tako je bilo tudi notranje komuniciranje in informiranje ena izmed najslabše ocenjenih dimenzij. Odnosi med vodstvom in zaposlenimi so sicer sproščeni in prijateljski, vendar vodstvo ne posreduje dovolj informacij zaposlenim. Tu lahko nastopi problem, saj brez informacij zaposleni ne morejo vedeti, kaj so naredili pravilno in kaj narobe. Zaposleni so mnenja, da je delovnih sestankov premalo in da ne vejo, kaj se dogaja v drugih enotah.

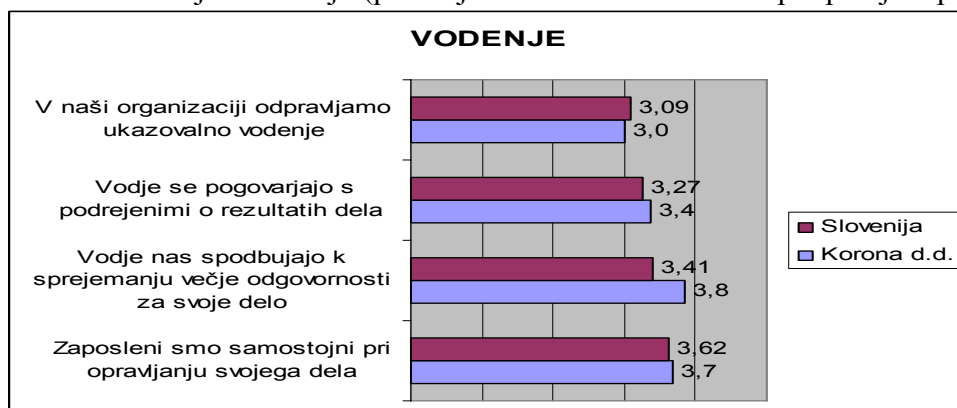
Slika 9: Mnenje o notranjih odnosih (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Notranji odnosi je bila najboljše ocenjena dimenzija v podjetju, s povprečno oceno 4,2 in predstavlja tudi največje odstopanje v primerjavi s Slovenijo. Zaposleni medsebojno dobro sodelujejo, si zaupajo in se cenijo.

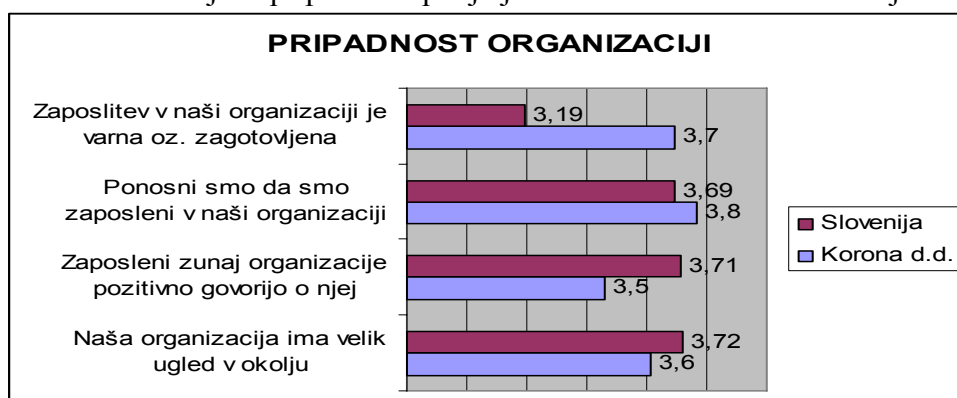
Slika 10: Mnenje o vodenju (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Iz stališč zaposlenih lahko vidimo, da vodje spodbujajo zaposlene k samostojnemu opravljanju dela in k sprejemanju odgovornosti. Vendar pa je v organizaciji še vedno prisotno ukazovalno vodenje. V primerjavi s Slovenijo so zaposleni v preučevanem podjetju mnenja, da je v njihovem podjetju ukazovalno vodenje bolj prisotno.

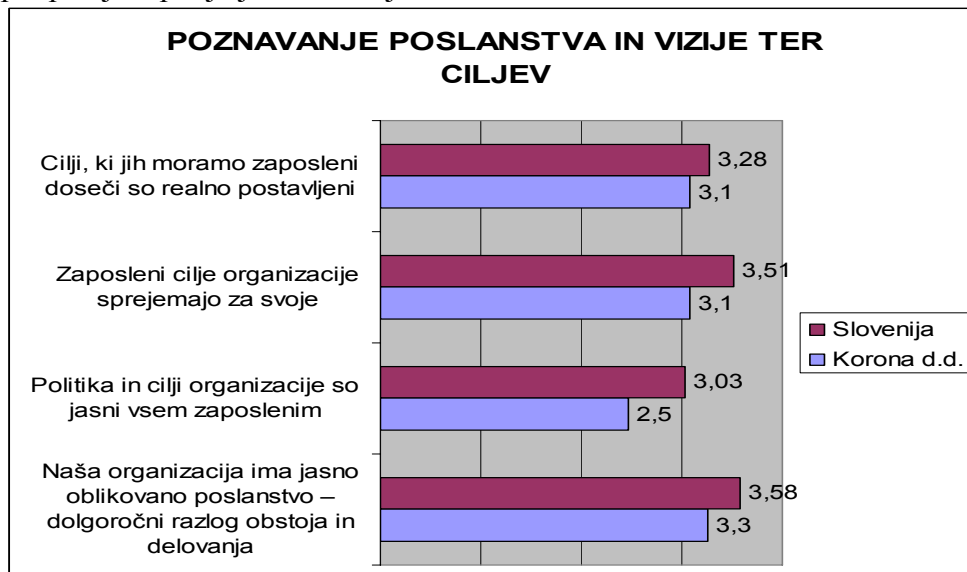
Slika 11: Primerjava pripadnosti podjetju med Korono d.d. in Slovenijo



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Dimenzija pripadnosti organizaciji je bila ocenjena kar visoko. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v preučevanem podjetju in se počutijo varni glede zagotovitve zaposlenosti. Čeprav sem na podlagi pogovorov z zaposlenimi sklepala, da zaposleni nimajo pozitivnega mnenja o podjetju, so me rezultati ankete presenetili. V primerjavi s povprečjem slovenskih podjetij lahko vidimo, da se v podjetju Korona počutijo bolj varne glede zagotovitve zaposlenosti. To izhaja tudi iz tega, ker ima podjetje zaposlen visokokvalificiran kader in zaposleni vedo, da bi bili stroški njihove zamenjave zelo visoki.

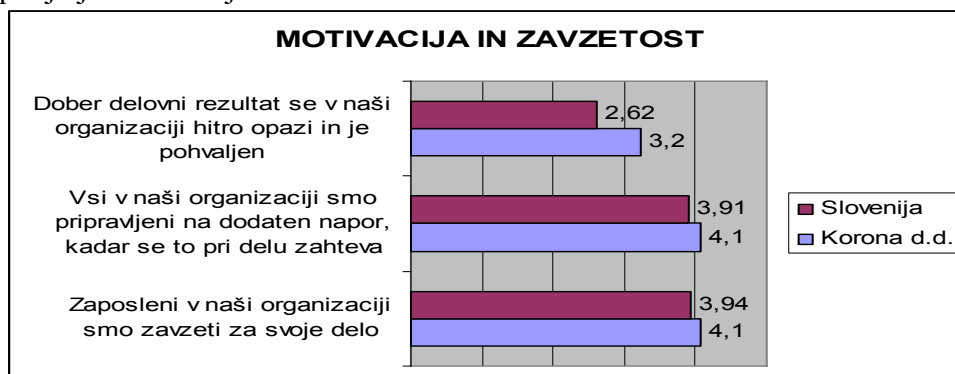
Slika 12: Stališče glede poznavanja poslanstva in vizije (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Pri dimenziji »poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev« je bilo v primerjavi s Slovenijo največje odstopanje (-0,4 točke). Slabo ocenjena je bilo trditev »Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim« (2,5). Pomembno je, da zaposleni poznajo politiko in cilje podjetja, saj se le tako lahko identificirajo s podjetjem, kar je ključ do uspešnosti vsake organizacije. Ker zaposleni ne poznajo ciljev, je bila seveda tudi trditev Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (3,1) slabo ocenjena.

Slika 13: Mnenje glede motivacije in zavzetosti (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)

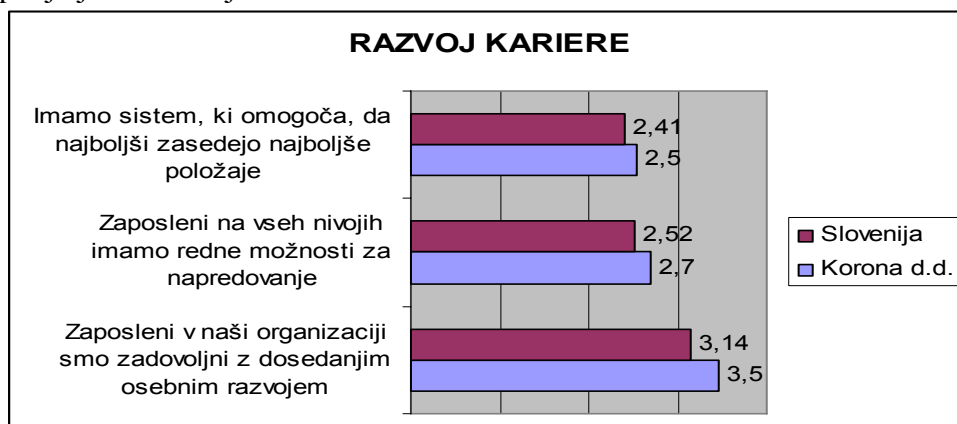


Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Dimenzija motivacije je bila druga najvišje ocenjena dimenzija v podjetju. Zaposleni v organizaciji so pripravljeni na dodaten napor in so zavzeti za svoje delo. Problem je le v tem, da so zaposleni mnenja, da se dober delovni rezultat ne opazi dovolj hitro in ni pohvaljen. To lahko izhaja iz dejstva, da je v podjetju prisotno timsko delo, kjer se ne vidi, kdo je »avtor«

določenega dela. Istega mnenja so izkazali tudi v povprečju v podjetjih v Sloveniji, kjer je bila trditev ocenjena še nižje.

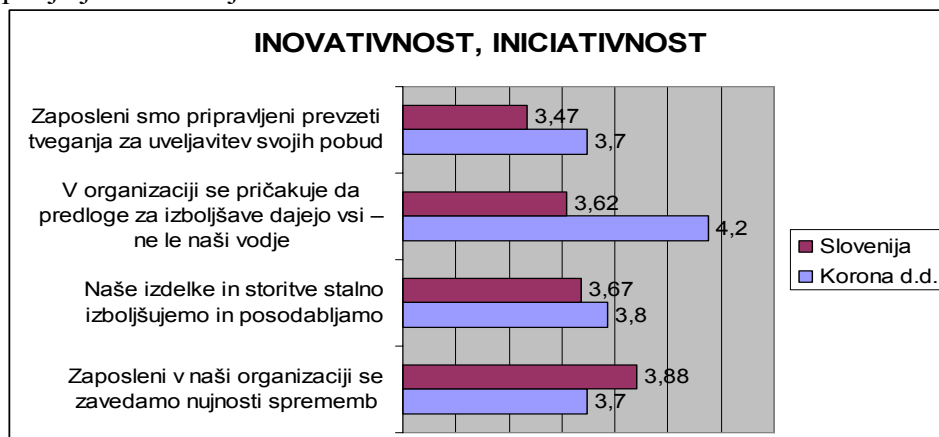
Slika 14: Stališče glede razvoja kariere v podjetju (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Razvoj kariere je prav tako ena izmed najslabše ocenjenih kategorij. Ker je podjetje le srednje veliko nima veliko hierarhičnih ravni, zato tudi visokokvalificirani delavci nimajo možnosti zasesti vrhov, prav tako pa so tudi možnosti za napredovanje slabe, saj ko se zaposleni zaposli na nekem delovnem mestu, ostane tam. Njegovo napredovanje se vidi le v višini plače, izkušnjah in na novo pridobljenem znanju. Stališče zaposlenih je, da so zadovoljni z dosedanjim razvojem.

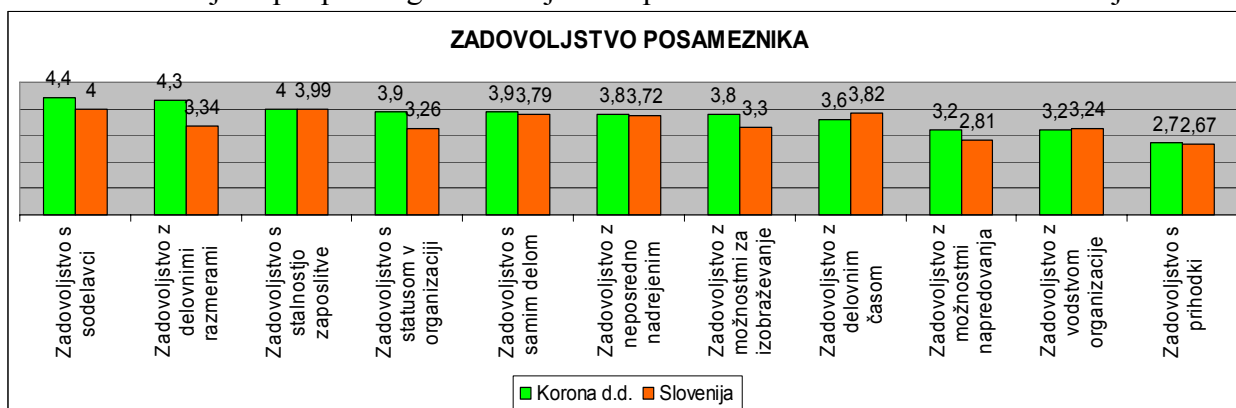
Slika 15: Mnenje o inovativnosti in iniciativnosti (primerjava med Korono d.d. in povprečjem podjetji v Sloveniji)



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Zaposleni se močno zavedajo pomembnosti inovativnosti, saj le s konstantnim izboljševanjem že obstoječih storitev in uvajanjem novih storitev, lahko podjetje konkurira na trgu. V podjetju se spodbuja iniciativnost vsakega posameznika. Pomembno pri inovativnosti je tudi, da so zaposleni pripravljene prevzeti tveganje, saj brez poguma in tveganja ne prihaja do novosti. Največja razlika med preučevanim podjetjem in Slovenijo se vidi pri trditvi »V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje«.

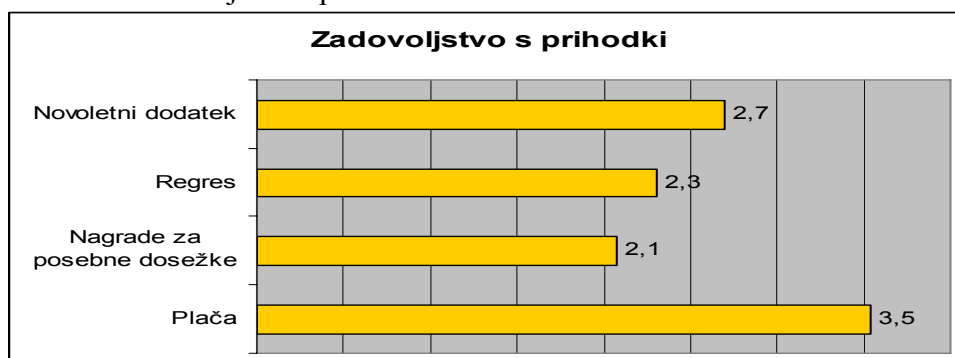
Slika 16: Primerjava povprečnega zadovoljstva zaposlenih med Korona d.d. in Slovenijo



Vir: Letno poročilo SiOK, 2005; Lastna raziskava, 2007

Slika 16 prikazuje primerjavo zadovoljstva posameznikov med Korono d.d. in Slovenijo. Na grafu so kategorije zadovoljstva zaposlenih razvrščene od leve proti desni od najvišje do najnižje ocenjenih glede na Korono d.d. Tudi tu se vidi, da so zaposleni najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci (4,4), kar pa hkrati velja tudi za Slovenijo, saj je bila omenjena kategorija prav tako najvišje ocenjena. Prav tako pa so v Koroni zadovoljni z delovnimi razmerami (4,3), kjer je razlika s Slovenijo največja. Sklepam lahko, da so delovne razmere v preučevanem podjetju veliko boljše kot to velja za ostala podjetja v Sloveniji. Zanimivo pa je, da je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve v vseh podjetjih enako. Tu se vidijo odstopanja med rezultati, glede na organizacijsko klimo, kjer je bilo v ostalih podjetjih v Sloveniji ocenjena omenjena kategorija nižja. Najslabše ocenjena kategorije, ki veljajo za Slovenijo in prav tako za Korono d.d. so bile zadovoljstvo s prihodki, zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in vodstvom organizacije.

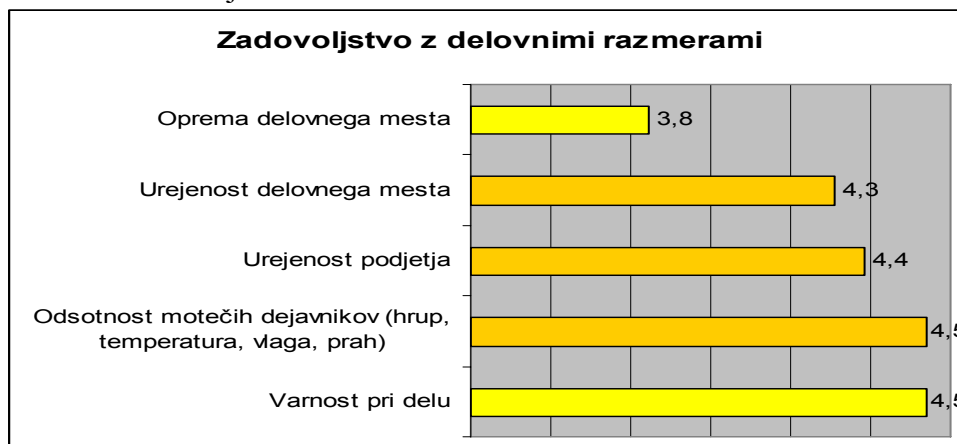
Slika 17: Zadovoljstvo s prihodki



Vir: Lastna raziskava, 2007

Zadovoljstvo s prihodki je bilo med posamezniki najslabše ocenjena kategorija, vendar iz grafa lahko vidimo, odkod to nezadovoljstvo izvira. V splošnem so zaposleni zadovoljni s svojimi plačami, največji problem predstavljajo prav nagrade za posebne dosežke.

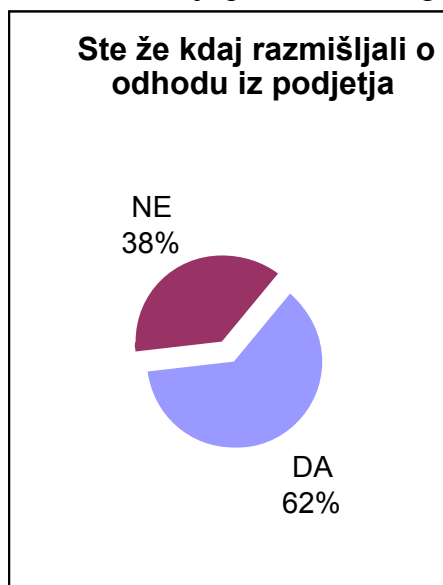
Slika 18: Zadovoljstvo z delovnimi razmerami



Vir: Lastna raziskava, 2007

Zaposleni so močno zadovoljni z delovnimi razmerami v podjetju, le z opremo delovnega mesta so manj zadovoljni. Po pogovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da imajo nekateri zaposleni že staro strojno opremo (računalnik, faks...).

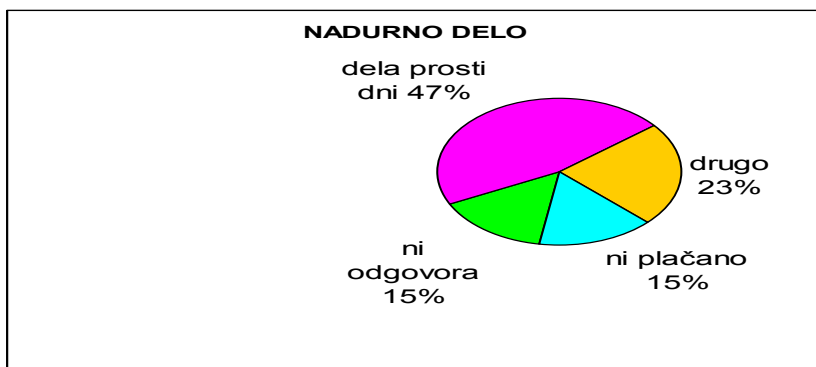
Slika 19: Mnenje posameznikov glede odhoda iz podjetja



Vir: Lastna raziskava, 2007

Na podlagi ankete sem ugotovila, da je že 62 % zaposlenih razmišljalo o odhodu iz podjetja, kar je zaskrbljujajoče. Zaposleni so navedli različne razloge, to so: pretiran pritisk vodstva, premajhna možnost osebnega razvoja, vabila drugih podjetij, prevelika obremenitev dela, plača.

Slika 20: Načini povračila nadurnega dela



Vir: Lastna raziskava, 2007

Iz slike 20 se vidi, da so nadure plačane v dela prostih dnevih. Seveda pa si zaposleni lahko privoščijo dela prosti dan samo, kadar ni pretiranega dela. Razlog različnih odgovorov vidim v tem, da si nekateri ne morejo privoščiti dela prosti dan, saj so preobremenjeni z delom.

Iz (Priloga 2) lahko vidimo, da 54 % zaposlenih nima nadur, medtem ko ima kar 46 % zaposlenih med 15 in 35 delovnih nadur na mesec. Iz rezultatov lahko sklepam, da delo ni enako porazdeljeno, da so nekateri zaposleni preobremenjeni.

4.5 INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PREDLOGI SPREMEMB

V zadnjem vprašanju sem zaposlenim dala možnost, da sami predlagajo ukrepe za izboljšanje delovne klime v podjetju. Ker so v večini zaposleni pustili vprašanje neizpolnjeno, sem se odločila, da vprašanja ne bom posebej analizirala. Ko sem si rešene vprašalnike ogledala in opazila, da v večini niso odgovarjali na zadnje vprašanje sem v podjetju zaposlenim to tudi povedala. Ko sem nekatere zaposlene vprašala, zakaj mislijo, da skoraj nihče ni želel predlagati ukrepov za izboljšanje klime, sem dobila odgovor »Kaj misliš.« Na podlagi odgovora sem sklepala, ali da so zaposleni že poskušali podati predloge, vendar predlogi niso bili upoštevani, ali pa enostavno ne verjamejo, da se klima lahko spremeni, saj je spreminjanje klime zelo težaven proces. Ukrepi, ki so bili predlagani so bili na področju: osebni razvoj, različni stili vodenja, politika in cilji, graditev pripadnosti, povečanje učinkovitosti, sodelovanje, novi kadri, bonus za uspešne, povečanje plače sorazmerno z življenjskim standardom v Sloveniji, manj ukazovanja.

Preseneča me dejstvo, da kadar osebno govorim z zaposlenimi, dobim občutek, da niso zadovoljni s klimo v podjetju. To je bil tudi eden od razlogov za mojo odločitev, da bom naredila raziskavo o organizacijski klimi v podjetju. Vendar pa sem na podlagi dobljenih rezultatov ugotovila, da je klima v podjetju (s skupno oceno 3,39) ocenjena nad povprečjem podjetij v Sloveniji (skupna ocena leta 2005 je 3,27).

Med analizo podatkov sem ugotovila nekaj nepravilnosti vprašalnika, saj so nekatere trditve negativne, kar pomeni, da višjo oceno ko dobijo, bolj prisotna je negativna »stvar« v podjetju. Problem se pokaže na sliki 4, kjer imamo navedene povprečne ocene trditev posamezne dimenzije. Načeloma naj bi veljalo, da boljšo oceno kot ima dimenzija bolje je. Ker je ocena dimenzije povprečje ocen posameznih trditev, je prav tako dobro, če so trditve čimbolje ocenjene. Vendar zaradi prisotnosti negativnih trditev kot so »Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen«, »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni« in »Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb«, temu ni vedno tako, saj je pri teh trditvah bolje, če so slabše ocenjene.

Na podlagi analize podatkov sem po lastni presoji opredelila 3 skupine dimenzij, na katerih bi podjetje potrebovalo graditi. Prve so dimenzije, ki kažejo največje negativno odstopanje med preučevanim podjetjem in Slovenijo. To so: »odnos do kakovosti« in »poznavanje poslanstva, vizije in ciljev«. Druge dimenzije so tiste, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene. To so: »nagrajevanje«, »razvoj kariere« in »notranje komuniciranje in informiranje«. Tretjo skupino pa predstavljajo dimenzije, ki so bile v podjetju Korona d.d. ocenjene veliko bolje kot pa v Sloveniji. V to skupino spada dimenzija »notranji odnosi«.

Prva skupina dimenzij predstavlja dimenzije, ki se jih da izboljšati, saj so v povprečju v drugih podjetjih ocenjene boljše. Zato menim, da bi podjetje največ truda moralo nameniti ravno tem dimenzijam. Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo 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). Podjetje je leta 2004 pridobilo standard kakovosti ISO 9001:2004. Predvidevam, da so v tem času zaposleni točno vedeli, kakšni so standardi in cilji kakovosti, vendar so v tem času že pozabili, zato jih je potrebno ponovno poučiti. Predlagam organizacijo internega izobraževanja, da bi zaposleni bolje razumeli, kako deluje podjetje v fizičnem in finančnem smislu. Razlika med Korono d.d. in Slovenijo ocenjene trditve »Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni« pa mislim, da ne predstavlja problema, saj je v podjetju kakovost veliko pomembnejša od količine. Razlog je ta, da če bodo zaposleni slabo opravili svoje delo (npr. slabo narejen Projekt za izvedbo za rekonstrukcijo HE Fala) bodo gradbeniki slabo opravili rekonstrukcijo navedene hidroelektrarne, kar pomeni, da HE ne bo pravilno delovala. Posledica bodo dodatni stroški. Po drugi strani pa, če zaposleni ne bodo pravočasno naredili projekta, se bo rekonstrukcija odložila na kasnejši termin, kar bo prav tako povzročilo stroške, vendar bodo ti stroški manjši kot pa stroški nastali v primeru slabe kakovosti projekta.

Na dimenzijo »poznavanje poslanstva, vizije in ciljev« pa bi bilo potrebno dati velik poudarek. 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. (Rozman, 1993, str. 128-135). Vsaka organizacija mora imeti za uspešno poslovanje opredeljeno poslanstvo, vizijo in cilje. Vendar le opredelitev ni dovolj. Poslanstvo, vizijo in cilje je potrebno predstaviti zaposlenim, da bodo vedeli čemu slediti in kako do cilja priti. Zaposleni bodo lahko svoje cilje enačili s cilji organizacije le če bodo le-te poznali. Pomembno pa je kakšne cilje podjetje postavi. Cilji ne smejo biti prenizki, saj v tem primeru zaposlenim ne bodo predstavljali izziva. Ne smejo pa biti tudi previsoki, saj v tem primeru zaposleni izgubijo motivacijo, cilj vidijo nedosegljiv.

Drugo skupino predstavljajo dimenzije, ki so bile najslabše ocenjene v preučevanem podjetju, vendar pa so bile tudi najslabše ocenjene v slovenskih podjetjih. To je dimenzija »nagrajevanje«, ki predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Delovno uspešnost je potrebno oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti. Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vendar pa povečanje plače dolgoročno ne učinkuje. Pozitivno je le dejstvo, da je dimenzija bolje ocenjena kot v povprečju v Sloveniji. Razlog temu je verjetno to, da ima podjetje visoko strokovni kader, katerih izhodiščna plača je višja.

Oceno dimenzije »notranje komuniciranje in informiranje« mislim, da bi podjetje uspelo izboljšati. 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). 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). Največje odstopanje med preučevanim podjetjem in Slovenijo se kaže v trditvi »Delovni sestanki so redni«. Čeprav je v statutu podjetja zapisano, da se kolegiji izvajajo vsak ponedeljek, kjer naj bi se vodje oddelkov dogovorile, kakšen je tedenski plan in kakšna je uspešnost izvedbe plana iz prejšnjega tedna, temu ni tako. Razlog je seveda utemeljen, saj so zaposleni, ki naj bi bili prisotni na kolegiju, velikokrat na službeni poti, na lovu za novimi posli in pridobivanjem novih strank. Velika podjetja problem premajhne informiranosti rešujejo z internim časopisom podjetja, ker pa ima podjetje Korona d.d. le 26 zaposlenih, izdaja internega časopisa ne bi bila smiselna. Predlagam pa, da bi zaposlene o novostih in zanimivostih obveščali preko e-mail pošte.

Ker je v podjetju visoko strokoven kader, kjer so zaposleni vložili veliko truda za pridobljeno izobrazbo in izkušnje, lahko rečem, da so zaposleni ambiciozni in imajo željo po nadaljnjem samouresničevanju. Zaradi tega je dimenzija »razvoj kariere« v podjetju zelo pomembna.

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se sčasoma spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere. 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. Mislim, da je potrebno oceniti delo vsakega posameznika in tistim, ki resnično pokažejo zanimanje in trud, dati možnost napredovanja.

Tretja skupina predstavlja dimenzije, na katere mora biti podjetje še posebej pazljivo, saj predstavlja prednost podjetja. Zato je potrebno vzdrževanje. V to skupino spada dimenzija »notranji odnosi«. Pogoji, da neka organizacija dobro deluje, je zagotovo koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Za vzdrževanje dobrih notranjih odnosov predlagam jutranje skupno pitje kave. Čeprav bi se verjetno zaposleni v večini temu uprli, saj bi rekli, da imajo preveč dela, vidim v tem smisel, ker bi se tako vzpostavili še večji stiki med ljudmi. Ob kavici pride do klepeta, ki se dotika dela. Vendar je ta klepet sproščen, neobvezujoč. S tem bi si zagotovili tudi večji pretok informacij v podjetju. V podjetju sicer imajo vsako leto pred božičem enodnevni izlet, vendar se mi zdi koristna tudi uvedba raznih enodnevnih druženj, kot so piknik ali športni dan, možnosti dodatnih dejavnosti izven delovnega časa, razne športne aktivnosti, kot so badminton, tenis, odbojka itn.

Na podlagi analize podatkov o zadovoljstvu posameznika sem ugotovila, da najmanjše zadovoljstvo prinašajo prihodki. Problem se ne vidi v plačah, ampak v nagradah za posebne dosežke. S pomočjo računalniškega programa SPSS sem ugotavljala kakšna je povezava med trditvama »Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna« in »zadovoljstvo s plačo« in ugotovila (Priloga 3), da so zaposleni, ki niso zadovoljni s svojo plačo mnenja, da razmerja med plačami niso ustrezna. Menim, da je potrebno ugotoviti ali se ti zaposleni previsoko cenijo ali jih vodja prenizko ceni. Vprašanje je pomembno, saj v primeru, da je znanje in delo zaposlenega premalo cenjeno, se lahko zaposleni odloči za odhod iz podjetja, kar bi predstavljalo za podjetje veliko izgubo.

Problem predstavlja tudi neenakomerna porazdelitev dela, saj imajo nekateri zaposleni v povprečju na mesec od 15 do 35 nadur, medtem ko drugi ne delajo nadur. Ni pa nujno, da je razlog nadur ravno neenakomerna porazdelitev dela. Lahko, da je delo porazdeljeno enakomerno, vendar so nekateri zaposleni v svojem delu bolj produktivni in delo opravijo hitreje kot drugi. Zato predlagam, da bi bilo potrebno natančno opredeliti obveznosti posameznika, njegove naloge, terminski plan naloge,... Le na ta način bi se dalo ugotoviti, kateri zaposleni so dejansko preobremenjeni z delom in na katerih področjih bi bilo potrebno zaposliti nove ljudi.

Menim, da je v podjetju potrebna pogostejša komunikacija vodja – zaposleni. Ne le o samem delu, ampak tudi o potrebah in željah posameznika.

Podjetja, ki želijo povečati vsesplošno življenjsko zadovoljstvo svojih zaposlenih naj omogočijo razne bonitete, s katerimi bi lahko povečali zadovoljstvo prostega časa (fleksibilni delovni

čas, pomoč zaposlenim z osebni mi problemi,...) in pomagajo zaposlenim pri njihovem osebnostnem razvoju (Rode, 2004).

Zadovoljstvo pri delu in zadovoljstvo z delom in njegovimi učinki vse bolj postaja dobrina sama za sebe. Delavec preživi velik del svojega časa v delovni sferi, razpoloženje v tej pa se reflektira na njegovo celotno življenje. Na drugi strani pa je delavec, ki je zadovoljen s svojim delom, tudi pripravljen za večje učinke (Kaltnekar, str 17). Ker vsak človek teži k zadovoljevanju svojih potreb, je potrebno te potrebe najprej spoznati. Vsak človek teži k samoaktualizaciji. Eden od zanimivejših pristopov je uvedba duhovnih treningov v delovni proces. Z duhovnimi treningi, bi se izboljšala kvaliteta življenja zaposlenih, kar bi imelo za posledico izboljšanje kvalitete dela in s tem doseganje odličnih rezultatov v podjetju. Vsak posameznik, ki se osebnostno razvija, pridobiva sposobnosti ustvarjanja in kreiranja skozi užitek, delo opravlja hitreje, bolje, lahkotneje ter ustvarja ozračje vedrega, čistega duha, v katerem rastejo delovni uspehi. Odnosi s sodelavci, nadrejenimi, strankami so dostojanstveni, kajti notranja izpolnitev posameznika prinese nov, ljubeč in razumevajoč pogled na ljudi in situacije okrog njega. S svojo novo pozicijo avtomatično pritegne k pozitivnemu delovanju tudi svoje sodelavce in če bi se duhovnih treningov udeleževali vsi zaposleni, bi bila nova kvaliteta življenja in dela toliko bolj intenzivno izražena. Relativno majhen vložek v zaposlene bi lahko prinesel velike uspehe, od dobro opravljenih poslov, kvalitetnih proizvodov in finančnih uspehov do rastočega ugleda podjetja (Potočnik, 2004, str. 564-569).

5 SKLEP

Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov, to velja tako za razmere v svetu kot tudi pri nas, na primer sodobna tehnologija, tržna orientiranost, zadostni finančni viri itd., toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki iz razpoložljivih virov naredijo nekaj več kot povprečna podjetja. (Možina, 1999, str. 5-8).

Vendar sposobni kadri niso dovolj. Če so zaposleni nezadovoljni na delu in če je organizacijska klima v podjetju negativna, tudi sposobni zaposleni ne bodo mogli izkoristiti svojih sposobnosti, kar se bo videlo v zmanjšanju produktivnosti in posledično zmanjšanju uspešnosti poslovanja podjetja. Drugi problem nezadovoljnih zaposlenih pa se vidi v povečanem absentizmu in fluktuaciji.

Preučevano podjetje Korona d.d. potrebuje za svoje poslovanje kader iz področja elektroenergetike. Ker pa je v Sloveniji omenjeni kader zelo iskan in je na trgu v primanjkljaju pa je za podjetje zelo pomembno, kako obstoječi kader obdržati v podjetju in kako privabiti nove. Ker gre za visoko strokoven kader, njihovo zaposlovanje že v začetku zahteva višjo plačo, pomembno pa jim je tudi delovno okolje oz. ugled, prihodnji razvoj in uspešnost podjetja, vizija podjetja in kakovost sodelavcev. Da bi zmanjšali fluktuacijo v podjetju in pridobili nove zaposlene, sem se v svojem diplomskem delu odločila, da bom

raziskala organizacijsko klimo v podjetju in zadovoljstvo posameznikov ter na podlagi ugotovitev podala predloge za izboljšanje.

Meritve organizacijske klime sem se lotila s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavila s pomočjo že obstoječega vprašalnika projekta SiOK. Vprašalnik sem razdelila med zaposlene in dobila rešenih 68 % vprašalnikov. Rezultate v podjetju sem primerjala s povprečjem podjetij v Sloveniji iz leta 2005. Ugotovila sem, da je organizacijska klima v preučevanem podjetju bolj ocenjena kot pa v povprečju v podjetjih v Sloveniji. Na podlagi rezultatov sem opredelila tri skupine dimenzij, katerim bi podjetje potrebovalo posvetiti pozornost. Prve so dimenzije, ki kažejo največje negativno odstopanje med preučevanim podjetjem in Slovenijo, druge so dimenzije, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene, tretje pa so dimenzije, ki predstavljajo za preučevano podjetje konkurenčno prednost. Dimenzije, katerim bi podjetje potrebovalo nameniti največ pozornosti so:

- odnos do kakovosti,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev
- nagrajevanje
- razvoj kariere
- notranje komuniciranje in informiranje
- notranji odnosi.

Na podlagi narejene raziskave sem dobila sliko organizacijske klime v preučevanem podjetju in na podlagi te slike podala predloge izboljšave. Zavedam se, da če bi hoteli še bolj natančno opredeliti klimo v podjetju, bi bilo smiselno upoštevati tudi demografske značilnosti zaposlenih, kot so starost, delovna doba, staž, stopnja izobrazbe in spol ter ugotoviti razlike v klimi med omenjenimi skupinami. Vendar bi to že preseгло namen in obseg diplomske naloge. Z vidika iskanja rešitev za izboljšanje klime bi bilo v nadaljnjih raziskavah zanimivo tudi ugotavljanje nivoja in primerjava nivoja klime v združbah, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, storitvami, kulturo ali kako drugo vrsto dejavnosti.

LITERATURA

1. Beč Janja: Bolovanja zaposlenih kao oblik industrijskog konflikta. Pogledi, Kragujevac, 16(1986), 1, str. 86-96.
2. Čuk A.K.: Psiho-socialni aspekti absentizma v industriji. Ljubljana : Inštitut za sociologijo in filozofijo, 1966. 14 str.
3. Davis Keith, Newstrom John W.: Human Behavior at Work. New York. 1989. 643 str.
4. Florjančič J, Ferjan M., Bernik M.: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 145 str.
5. Friedl Aleš: Absentizem: nastavek raziskave. Anthropos, Ljubljana, 22(1990),1/2, str. 333-343
6. Gruban Brane: Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4(2006), 11, str. 20-25.
7. Gruban Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 80-82.
8. Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo Mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
9. Kaltnekar Zdravko: Spremenljivi delovni čas. Kranj : Moderna organizacija, 1979. 247 str.
10. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987, str. 99-110.
11. Lipičnik B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta,1997. 326 str.
12. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 73 str.
13. Martocchio J. Joseph, Jimeno I. Diana: Employee absenteeism as an affective ebent. Human resource Management Review, Elsavier, 13(2003),2, str. 227-241.
14. Mihalič Renata: Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004, str. 381-389.
15. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 430 str.

16. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, Kranj, 3(1999), 2, str. 5-8.
17. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
18. Pfajfar Lovrenc, Arh Franc: Statistika 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 252 str.
19. Pittinsky Todd L., Shih Margaret J.: Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective. [URL:<http://abs.sagepub.com/cgi/content/abstract/47/6/791>], 31.8.2007.
20. Potočnik Rozalija, Jereb Eva: Povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo duhovnega treninga. Organizacija, Kranj, 37(2004), 9, str. 564-569.
21. Rode Joseph C.: Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. [URL:<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/57/9/1205>], 31.8.2007.
22. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
23. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 449 str.
25. Simoniti Taja: Ravnanje s človeškimi viri v javnih podjetjih distribucije električne energije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. str. 82
26. Uhan S.: Vrednotenje dela II. Motivacija - Uspešnost- Plača (osebni dohodek). Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.

VIRI

1. Poslovník vodenja kakovosti podjetja Korona d.d.
2. Letno poročilo 2006 podjetja Korona d.d. Ljubljana : Korona d.d., 2007
3. Profil podjetja Korona d.d.
4. Statut podjetja Korona d.d.
5. Spletna stran podjetja Korona d.d. [URL:<http://www.korona.si>], 2003
6. Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2005

7. Slovenski proizvodni portal.
[URL:http://www.pro-portal.com/razvojni_izzivi_pretehtajo.htm], 5.9.2007.
8. Company for Market Research and Marketing
[URL:http://www.rmplus.si/siok/clanska_pravila.php?sesion_id=], 6.9.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	2
PRILOGA 2: NADURNO DELO.....	6
PRILOGA 3: STALIŠČE O PLAČI	7

PRILOGA 1: Vprašalnik

Moje ime je Katarina Dodig 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 diplomsko nalogo za izboljšanje klime v podjetju. Anketa je anonimna.

ANKETA

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

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

Apriorne dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik so naslednje:

1. ORGANIZIRANOST					
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem kaj se od nas pričakuje pri delu	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	1	2	3	4	5
Naše vodje sprejemajo odločitve pravočasno	1	2	3	4	5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	1	2	3	4	5

2. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE					
Zaposleni se učimo drug od drugega	1	2	3	4	5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5

3. ODNOS DO KAKOVOSTI					
Zaposleni se čutimo odgovorni za kakovost našega dela	1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	1	2	3	4	5

4. NAGRAJEVANJE					
Zaposleni prejemajo osnovno plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni so ustrezno stimulirani	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	1	2	3	4	5

5. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE					
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam posredujejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5

O tem kaj se dogaja v drugih enotah dobimo pravočasno dovolj informacij	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. NOTRANJI ODNOSI					
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1	2	3	4	5
Ljudje si medsebojno zaupajo	1	2	3	4	5

7. VODENJE					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	1	2	3	4	5

8. PRIPADNOST ORGANIZACIJI					
Naša organizacija ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej	1	2	3	4	5
Ponosni smo da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena	1	2	3	4	5

9. POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV					
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja	1	2	3	4	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni	1	2	3	4	5

10. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST					
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5

11. RAZVOJ KARIERE					
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo redne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5

12. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST					
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	1	2	3	4	5
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam	1	2	3	4	5
V organizaciji se pričakuje da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganja za uveljavitev svojih pobud	1	2	3	4	5

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela:

13. ZADOVOLJSTVO POSAMEZNIKA					
Zadovoljstvo s samim delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s prihodki					
o Plača	1	2	3	4	5
o Nagrade za posebne dosežke	1	2	3	4	5
o Regres	1	2	3	4	5
o Novoletni dodatek	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi razmerami					
o Varnost pri delu	1	2	3	4	5
o Odsotnost motečih dejavnikov (hrup, temperatura, vlaga, prah)	1	2	3	4	5
o Urejenost podjetja	1	2	3	4	5
o Urejenost delovnega mesta	1	2	3	4	5
o Oprema delovnega mesta	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje					
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5

14. Ste že kdaj razmišljali o odhodu iz podjetja (obkroži)? DA NE
 Zakaj? _____

135. NADURNO DELO					
Nadurno delo je v naši organizaciji nekaj povsem vsakdanjega	1	2	3	4	5

V povprečju imam _____ ur/mesec nadurnega dela.

Nadurno delo se v našem podjetju povrne v obliki:

- a) Nadurno delo je plačano v denarni obliki po višji urni postavki kot normalno
- b) Nadurno delo je plačano v denarni obliki po višji urni postavki kot normalno
- c) Nadurno delo je plačano v obliki dela prostih dni
- d) Ni plačano
- e) Drugo _____

16. Kakšne ukrepe predlagate za izboljšanje delovne klime v podjetju?

PRILOGA 2: Nadurno delo

Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje * v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela Crosstabulation

			v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela				Total
			,00	15,00	20,00	35,00	
Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	sploh se ne strinjam	Count	1				1
		% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	100,0%				100,0%
		% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	14,3%				7,7%
		% of Total	7,7%				7,7%
	delno se strinjam	Count	1				1
		% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	100,0%				100,0%
		% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	14,3%				7,7%
		% of Total	7,7%				7,7%
	niti se strinjam niti se ne strinjam	Count	1		1		2
		% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	50,0%		50,0%		100,0%
		% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	14,3%		25,0%		15,4%
		% of Total	7,7%		7,7%		15,4%
večinoma se strinjam	Count	2				2	
	% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	100,0%				100,0%	
	% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	28,6%				15,4%	
	% of Total	15,4%				15,4%	
popolnoma se strinjam	Count	2	1	3	1	7	
	% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	100,0%	
	% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	28,6%	100,0%	75,0%	100,0%	53,8%	
	% of Total	15,4%	7,7%	23,1%	7,7%	53,8%	
Total	Count	7	1	4	1	13	
	% within Nadurno delo je v nasi organizaciji vsakdanje	53,8%	7,7%	30,8%	7,7%	100,0%	
	% within v povprecju imam X ur/mesec nadurnega dela	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	53,8%	7,7%	30,8%	7,7%	100,0%	

PRILOGA 3: Stališče o plači

Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna * Zadovoljstvo s plačo Crosstabulation

		Zadovoljstvo s plačo					Total	
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam		
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	Count			1	1	1	3	
	% within Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna			33,3%	33,3%	33,3%	100,0%	
	% within Zadovoljstvo s plačo			33,3%	16,7%	50,0%	23,1%	
	% of Total			7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	
	sploh se ne strinja	Count	1	1				2
	% within Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna		50,0%	50,0%				100,0%
	% within Zadovoljstvo s plačo		100,0%	100,0%				15,4%
	% of Total		7,7%	7,7%				15,4%
	niti se strinjam niti ne strinjam	Count			2	4		6
	% within Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna				33,3%	66,7%		100,0%
	% within Zadovoljstvo s plačo				66,7%	66,7%		46,2%
	% of Total				15,4%	30,8%		46,2%
večinoma se strinja	Count				1	1	2	
% within Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna					50,0%	50,0%	100,0%	
% within Zadovoljstvo s plačo					16,7%	50,0%	15,4%	
% of Total					7,7%	7,7%	15,4%	
Total	Count	1	1	3	6	2	13	
% within Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna		7,7%	7,7%	23,1%	46,2%	15,4%	100,0%	
% within Zadovoljstvo s plačo		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		7,7%	7,7%	23,1%	46,2%	15,4%	100,0%	