

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU WIT B  
D.O.O.**

Ljubljana, maj 2009

ELDINA HASANBEGOVIĆ

## IZJAVA

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

UVOD .....	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	3
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME .....	3
1.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KLIMO.....	5
1.3 MERJENJE IN PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	5
1.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	7
2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	7
2.1 ORGANIZIRANOST .....	8
2.2 ODNOS DO KAKOVOSTI.....	9
2.3 STROKOVNA ZNANJA.....	10
2.4 PRIPADNOST .....	11
2.5 POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV .....	13
2.6 RAZVOJ KARIERE .....	14
2.7 NOTRANJI ODNOSI .....	15
2.8 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST .....	16
2.9 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO .....	17
2.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE .....	18
2.11 VODENJE.....	19
2.12 NAGRAJEVANJE.....	20
2.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	21
3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU WIT B D.O.O. ....	22
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	22
3.2 METODOLOGIJA.....	22
3.2.1 IZVEDBA ANKETE .....	24
3.2.2 PODATKI O ANKETIRANCIH .....	24
3.2.3 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV .....	26
3.3 ANALIZA REZULTATOV.....	26
3.3.1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST .....	26
3.3.2 RAZVOJ KARIERE .....	27
3.3.3 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE .....	28
3.3.4 ORGANIZIRANOST .....	29
3.3.5 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE.....	30
3.3.6 NAGRAJEVANJE.....	31
3.3.7 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV .....	32
3.3.8 VODENJE.....	33
3.3.9 PRIPADNOST .....	34
3.3.10 NOTRANJI ODNOSI.....	35
3.3.11 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST .....	36
3.3.12 ODNOS DO KAKOVOSTI.....	37
3.3.13 ZADOVOLJSTVO .....	38
3.4 PRIPOROČILA VODSTVU .....	39
SKLEP .....	42
LITERATURA IN VIRI .....	44

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Način zaposlitve.....	24
Slika 2: Staž v organizaciji.....	25
Slika 3: Starost.....	25
Slika 4: Regija.....	26
Slika 5: Rezultati vprašanj za dejavnik inovativnost in iniciativnost za celotno podjetje.....	27
Slika 6: Rezultati vprašanj za dejavnik razvoj kariere za celotno podjetje.....	28
Slika 7: Rezultati vprašanj za dejavnik notranje komuniciranje in informiranje za celotno podjetje.....	29
Slika 8: Rezultati vprašanj za dejavnik organiziranost za celotno podjetje.....	30
Slika 9: Rezultati vprašanj za dejavnik strokovna usposobljenost in učenje za celotno podjetje.....	31
Slika 10: Rezultati vprašanj za dejavnik nagrajevanje za celotno podjetje.....	32
Slika 11: Rezultati vprašanj za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev za celotno podjetje.....	33
Slika 12: Rezultati vprašanj za dimenzijo vodenje za celotno podjetje.....	34
Slika 13: Rezultati vprašanj za dimenzijo pripadnost za celotno podjetje.....	35
Slika 14: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranji odnosi za celotno podjetje.....	36
Slika 15: Rezultati vprašanj za dimenzijo motivacija in zavzetost za celotno podjetje.....	37
Slika 16: Rezultati vprašanj za dimenzijo odnos do kakovosti za celotno podjetje.....	38
Slika 17: Rezultati vprašanj za dimenzijo zadovoljstvo.....	39
Slika 18: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za gorenjsko regijo.....	5
Slika 19: Rezultati vprašanj razvoj kariere za gorenjsko regijo.....	5
Slika 20: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za gorenjsko regijo.....	6
Slika 21: Rezultati vprašanj organiziranost za gorenjsko regijo.....	6
Slika 22: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za gorenjsko regijo.....	7
Slika 23: Rezultati vprašanj nagrajevanje za gorenjsko regijo.....	7
Slika 24: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za gorenjsko regijo.....	8
Slika 25: Rezultati vprašanj vodenje za gorenjsko regijo.....	8
Slika 26: Rezultati vprašanj pripadnost za gorenjsko regijo.....	9
Slika 27: Rezultati vprašanj notranji odnosi za gorenjsko regijo.....	9
Slika 28: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za gorenjsko regijo.....	10
Slika 29: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za gorenjsko regijo.....	10
Slika 30: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za notranjsko regijo.....	11
Slika 31: Rezultati vprašanj razvoj kariere za notranjsko regijo.....	11
Slika 32: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za notranjsko regijo.....	12
Slika 33: Rezultati vprašanj organiziranost za notranjsko regijo.....	12
Slika 34: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za notranjsko regijo.....	13
Slika 35: Rezultati vprašanj nagrajevanje za notranjsko regijo.....	13
Slika 36: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za notranjsko regijo.....	14
Slika 37: Rezultati vprašanj vodenje za notranjsko regijo.....	14
Slika 38: Rezultati vprašanj pripadnost za notranjsko regijo.....	15
Slika 39: Rezultati vprašanj notranji odnosi za notranjsko regijo.....	15
Slika 40: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za notranjsko regijo.....	16
Slika 41: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za notranjsko regijo.....	16
Slika 42: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za dolensko regijo.....	17
Slika 43: Rezultati vprašanj razvoj kariere za dolensko regijo.....	17
Slika 44: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za dolensko regijo.....	18
Slika 45: Rezultati vprašanj organiziranost za dolensko regijo.....	18
Slika 46: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za dolensko regijo.....	19
Slika 47: Rezultati vprašanj nagrajevanje za dolensko regijo.....	19
Slika 48: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za dolensko regijo.....	20
Slika 49: Rezultati vprašanj vodenje za dolensko regijo.....	20
Slika 50: Rezultati vprašanj pripadnost za dolensko regijo.....	21
Slika 51: Rezultati vprašanj notranji odnosi za dolensko regijo.....	21
Slika 52: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za dolensko regijo.....	22
Slika 53: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za dolensko regijo.....	22
Slika 54: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za štajersko regijo.....	23
Slika 55: Rezultati vprašanj razvoj kariere za štajersko regijo.....	23

Slika 56: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za štajersko regijo .....	24
Slika 57: Rezultati vprašanj organiziranost za štajersko regijo .....	24
Slika 58: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za štajersko regijo .....	25
Slika 59: Rezultati vprašanj nagrajevanje za štajersko regijo .....	25
Slika 60: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za štajersko regijo .....	26
Slika 61: Rezultati vprašanj vodenje za štajersko regijo .....	26
Slika 62: Rezultati vprašanj pripadnost za štajersko regijo .....	27
Slika 63: Rezultati vprašanj notranji odnosi za štajersko regijo .....	27
Slika 64: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za štajersko regijo .....	28
Slika 65: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za štajersko regijo .....	28
Slika 66: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za primorsko regijo .....	29
Slika 67: Rezultati vprašanj razvoj kariere za primorsko regijo .....	29
Slika 68: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za primorsko regijo .....	30
Slika 69: Rezultati vprašanj organiziranost za primorsko regijo .....	30
Slika 70: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za primorsko regijo .....	31
Slika 71: Rezultati vprašanj nagrajevanje za primorsko regijo .....	31
Slika 72: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za primorsko regijo .....	32
Slika 73: Rezultati vprašanj vodenje za primorsko regijo .....	32
Slika 74: Rezultati vprašanj pripadnost za primorsko regijo .....	33
Slika 75: Rezultati vprašanj notranji odnosi za primorsko regijo .....	33
Slika 76: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za primorsko regijo .....	34
Slika 77: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za primorsko regijo .....	34

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom .....	21
---	----



## UVOD

Zaposleni so srce vsake družbe. Ne pomaga nam še tako sodobna tehnologija, če nimamo usposobljenega kadra, ki bi znal ravnati s to tehnologijo. Torej je v veliki meri prav od ljudi odvisna uspešnost podjetja. Če hočemo biti danes uspešni, moramo biti drugačni, to pa nam zagotavljajo samo ljudje. Danes je ponudba tekstila tako široka, da je izrednega pomena imeti usposobljen kader, ki bo znal ponuditi stvar na pravi, strokoven način in jo tako tudi prodati.

Večina zaposlenih se danes pritožuje nad svojim nadrejenim, plačo, delovnim časom ... Podjetja morajo odkriti in razviti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Kot glavno konkurenčno prednost vse več podjetji navaja svoje zaposlene, ki s svojim odnosom do sodelavcev, podjetja in okolja ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju in s tem vplivajo, da proizvajajo koristne in uporabne izdelke oziroma storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost podjetja. Vprašanje pa je, kako ustvariti takšno vzdušje, ki je za podjetje tako pomembno?

Zaposleni ustvarjajo določeno ozračje, ki vpliva na vedenje ljudi. Ta organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o nagrajevanju, lastnem delu, počutja v družbi, izobraževanj in kariere ... Bolj ko zaposleni čutijo, da so v podjetju zaželeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno vplivali na doseganje poslovnih rezultatov v podjetju.

Organizacijska klima je eden od pomembnejših pojmov v organizacijskem vedenju in menedžmentu, saj je dober pokazatelj, kako zaposleni sprejemajo organizacijo kot celoto. Kaže se v zadovoljstvu pri delu in s tem vpliva na delovno učinkovitost. Označuje vzdušje v organizaciji, ki je posledica dejavnikov širšega in ožjega okolja. Z merjenjem organizacijske klime zaposlenim pokažemo, da nas zanimajo njihove vrednote, da se vodstvo zaveda potreb zaposlenih, ki jih morajo zadovoljevati tudi na delovnem mestu. Da bi ugotovili, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje, je potrebno izvesti meritve. Najboljše je to storiti z vprašalnikom, s katerim zaposleni izražajo svoje doživljanje organizacije.

Podjetje Wit B d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990. Ukvarja se s prodajo tekstila nižjega cenovnega razreda. Ima več kot 30 trgovin v Sloveniji ter nekaj na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Začeli so kot generalni zastopnik za tuje blagovne znamke (Wit Boy, Take Two ...), danes pa se ukvarjajo z lastno blagovno znamko Two Way.

Ena izmed posledic vse večje konkurence je iskanje in motiviranje kakovostnega kadra. Zelo pomembno pa je tudi, da obstoječega kadra podjetje ne izgubi, ter da ga nenehno motivira. S problemom, kako ohraniti zadovoljstvo med zaposlenimi in predvsem, ali so srečni na delovnih mestih, se srečuje tudi podjetje Wit B d.o.o. Trenutno ima podjetje okoli 140 zaposlenih v maloprodaji, tako redno zaposlenih kot študentov.

Namen diplomske naloge je pomagati vodstvu podjetja Wit B d.o.o. pri odločitvah ter predlagati tiste rešitve, ki bodo prispevale k izboljšanju počutja zaposlenih. Z meritvami želim vodilnim prikazati, kakšno je dejansko stanje v podjetju in kako dobro izpolnjujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih. Na podlagi raziskave si lahko vodilni v podjetju naredijo načrt, kako naprej.

V teoretičnem delu diplome je moj cilj predstaviti pojem organizacijske klime in njenih dimenzij, kako klimo merimo in kako jo lahko spreminjamo. V praktičnem delu diplomske naloge je moj cilj izvesti anketo o organizacijski klimi in zadovoljstvu v podjetju Wit B d.o.o. in na podlagi dobljenih rezultatov predlagati vodstvu rešitve.

Teoretični del diplomske naloge temelji na opisu strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter virov s področja organizacijske klime. Teoretičnemu delu sledi praktični del, v katerem bom izvedla anketo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v maloprodaji, za raziskovanje organizacijske klime v podjetju WIT B d.o.o. Pridobljene podatke bom analizirala s pomočjo statističnih metod in te ustrezno komentirala ter posredovala predloge za izboljšanje stanja v podjetju. V diplomskem delu bom skušala odgovoriti na vprašanje, kako zaposleni ocenjujejo klimo po posameznih dimenzijah.

Prvi del diplomskega dela sestavlja teoretična opredelitev pojma organizacijska klima, v drugem delu opisujem podjetje in pripravo raziskave in rezultate. Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih sem izmerila 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.



# 1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

## 1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

V preteklosti je večina ljudi hodila v službo zaradi zaslužka. Vodje niso dajali poudarka na odnose, zaposlene pa je zanimal samo zaslužek. Čedalje več podjetij se v današnjem času zaveda, kako pomembni so dejavniki, kot je zadovoljstvo pri delu, odnos vodje do podrejenih, odnosi med sodelavci, saj ti elementi pripeljejo do dobrega počutja na delovnem mestu. Služba ni več samo služba, ampak prijetno, stimulatívno okolje.

Nihče od nas verjetno ne bi zdržal dolgo na delovnem mestu, na katerem se ne razumejo s sodelavci, nadrejeni ne vidijo dobro opravljenega dela, ne delegirajo dela jasno, nimajo nikakršne motivacije za delo in nihče se vas ne trudi motivirati. Ste že kdaj stopili v podjetje ali trgovino in začutili, da nekaj ni v redu? V nasprotnem primeru pa ste nekam prišli in se vam je iz neznanega razloga prikradel nasmeh na usta? Razlika, ki jo občutimo, ko vstopimo v določen prostor, je posledica vzdušja, ki vlada v njem. Vsi ga začutimo in na nas tako ali drugače vpliva. Z vsemi temi vplivi in dejavniki se ukvarja organizacijska klima, katere pomen čedalje bolj narašča.

V nadaljevanju bom predstavila opredelitev organizacijske klime različnih avtorjev.

Jurman (1981, str. 204) pravi, da je organizacijska klima izraz, s katerim ponazarjamo odnose zaposlenih v določenem podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, vlada v podjetju prijateljsko in prijazno vzdušje. V takšnem primeru imamo v podjetju ugodno organizacijsko klimo. Če pa imamo v podjetju ozračje, ki je negativno in napeto, polno konfliktov, pomeni, da imamo negativno klimo.

Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od sodelavcev, podrejenih, podjetja. Je tudi odsev tistega, kar dobijo ali tistega, kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko spremljamo kot celoto, preučujemo, analiziramo, najboljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem moramo vsak dejavnik ocenjevati posebej, saj na ta način ugotovimo, kje je podjetje šibko. Nato je potrebno izboljšati tudi vsak dejavnik posebej (Treven, 2001, str. 123).

Avtorja Bowditch in Bueno (2005, str. 318-319) pravita, da je organizacijska klima skupek zaznav organizacijskega ozračja in okolja. Klima ima vpliv na učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo medsebojno obnašanje in delovanje. Po njunem mnenju lahko klimo tako opišemo kot tudi ocenimo. Veliko preučevalcev organizacijske klime zaposlene raje prosi, da opišejo svoje delovno okolje, kot da bi jih direktno vprašali, kaj se jim zdi dobro in kaj slabo. Ker pa gre pri klimi za individualno mnenje posameznika o dogodkih, procedurah in odnosih v organizaciji, to pa se pri zaposlenih lahko spreminja ob enakih delovnih pogojih, zaposleni dejansko raje določijo klimo, kot da bi jo opisovali.

Organizacijska klima pomeni zaznavo, kako zaposleni dojemajo lastno podjetje, svoje zmožnosti

in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti družbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. V tem primeru govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko pa so te zaznave skupne večjemu številu ljudi v podjetju, govorimo o organizacijski klimi v podjetju (Neal, West & Patterson, 2003, str. 5). 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 organizacijo.

Organizacijska klima vpliva na vedenje zaposlenih. Principi organizacijskega vedenja pa igrajo pomembno vlogo pri povečevanju in ocenjevanju organizacijske učinkovitosti. Učinkovitost pa je osnovna naloga, za katero je odgovoren menedžment (Treven, 2001, str. 29-32). Na naše vedenje vpliva cela vrsta dejavnikov. Pogosto sploh ne vemo, zakaj delamo neke stvari, čeprav je jasno, da jih ne bi smeli. Ali zakaj ne opravimo nečesa, kar bi morali.

Pri organizacijski klimi so pomembni občutki, ki jih imajo zaposleni o svojem delovnem okolju. Ti občutki močno vplivajo na to, koliko in predvsem kako bodo zaposleni delali. Ker ima klima neposreden vpliv na motivacijo zaposlenih, posledično tudi vpliva na učinkovitost v podjetju. Motivacijska teorija najboljšo opiše vpliv delovnega okolja na tri glavne motivacijske vire zaposlenih, ki so: potreba po povezovanju z drugimi ljudmi, potreba po dosežkih in potreba po moči. Raziskave potrjujejo, da so navedene potrebe bistvene pri oblikovanju občutkov in mišljenja zaposlenih (Stringer, 2002, str. 1-8).

Lipičnikova definicija organizacijske klime pravi: »Organizacijska klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njegovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998, str. 74).

Avtorica Zaletelj-Strugar (2004, str. 1015) ugotavlja: »Vsak zaposleni si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, slog poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima torej predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto«.

Zaposleni si ustvarijo subjektivno mnenje o podjetju. Na njihovo mnenje vplivajo strukture in procesi, ki se v podjetju odvijajo, viri, kultura in posameznikovo znanje, sposobnosti, izkušnje ... Način, kako zaposleni dojemajo organizacijo, imenujemo organizacijska klima. Pri preučevanju organizacijske klime v bistvu preučujemo psihološke strukture sistema, ki zajemajo delovno ozračje, splošno vzdušje, zadovoljstvo, osebnost sistema, počutje pri delu, odnose med ljudmi, interakcije, zavesti ljudi, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, stopnje inovativnosti zaposlenih, možnosti kariernega razvoja, usmerjenosti vodstva, stalnega izobraževanja, občutka kolektivne moči, stopnje avtonomnosti, sodelovanja, medsebojne solidarnosti, zavzetosti za uspeh in številne druge dimenzije (Mihalič, 2006, str. 256).

Organizacijska klima je vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini. Izraža se v načinu vedenja ljudi in njihovih medsebojnih odnosih. Pozitivni odnosi ustvarjajo ugodno in prijateljsko vzdušje. Negativni odnosi pa povzročajo nastanek napetega vzdušja, nezadovoljstva in konfliktov (Hladnik, 2006, str. 17).

Opredelitve posameznih avtorjev se med seboj v določenih segmentih razlikujejo, vseeno pa lahko povzamemo, da organizacijska klima predstavlja značilnosti, ki vplivajo na vedenje zaposleni v določenem podjetju in po katerih se podjetja ločijo. Zaposleni imajo v podjetju različne interese (izobraževanja, individualno delo, osebni razvoj), kateri jih zadržujejo v podjetju. Od vodstva je odvisno, ali in kako bo vse te razlike in interese upravljalo ali pa mu bo najdragocenejši vir odkorakal drugam. Organizacijska klima in njeno preučevanje je pomembno, ker vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja.

## **1.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KLIMO**

Kot je že v prejšnjem poglavju omenjeno, so za oblikovanje organizacijske klime odgovorni vodje. Slog vodenja je tisti, ki vpliva na oblikovanje organizacijske klime in na to, ali bo ta ugodna ali neugodna. Vodje vplivajo na odnose med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Pomembno je tudi, da je vodenje usklajeno, saj na ta način celotna organizacija deluje usklajeno. Urejenost povzroča ugodno klimo in zadovoljstvo (Jurman, 1981, str. 204-205).

Tudi cilji podjetja vplivajo na oblikovanje organizacijske klime. Če si podjetje zada visoke cilje, začutijo njegovi zaposleni osebno rast, ki je pogojena z odrekanjem in napor, vendar so zaposleni zadovoljni. V podjetju, kjer nimajo skupnih ciljev, je čutiti napetost, zaposleni niso pripravljeni ničesar žrtvovati, ampak samo zahtevajo svoje pravice (Jurman, 1981, str. 204). Usmerjenost zaposlenih močno vpliva na oblikovanje klime. Zaposleni imajo različne cilje, tako v podjetju kot v življenju. Glede na cilje ločimo zaposlene v različne skupine (Jurman, 1981, str. 205-206).

Najdemo lahko povezavo med organizacijsko klimo in plačo, vodstveno politiko, delovnimi pogoji, družbenimi obveznostmi, možnostmi napredovanja, pridobivanjem spoštovanja, velikostjo organizacije in samorazvoja, dosežki in nadarjenostjo. Omenjene kategorije lahko pozitivno ali negativno vplivajo na posameznika, na primer ugodni delovni pogoji bodo pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenega na delovnem mestu. Ker pogoji vplivajo na to, ali bodo zaposleni zadovoljni ali ne, posledično tudi vplivajo na to, kakšna bo klima v organizaciji.

## **1.3 MERJENJE IN PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Podjetja se odločajo za analizo organizacijske klime takrat, ko želijo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Na ta način podjetja ugotovijo, s katerimi dimenzijami klime so zaposleni zadovoljni in katere bodo morali še izboljšati, da bi dosegli večje zadovoljstvo in posledično učinkovitost. V preteklosti so organizacijsko klimo merili s pomočjo preučevanja ritualov, simbolike in zgodb. Nato so začeli uporabljati intervjuje in vprašalnike. Način, na katerega bi lahko še preučevali organizacijsko klimo, pa je tudi direktno preučevanje delavcev in

njihova zaznava organizacijske klime.

Določeno organizacijsko klimo lahko opredelimo le preko percepcij zaposlenih. Zaposleni v podjetju nam omogočajo, da preko njihovih zaznav merimo organizacijsko klimo. Podatke o najpomembnejših dimenzijah, ki jih zberemo s pomočjo vprašalnikov, lahko potem analiziramo in preučujemo (Stringer, 2002, str. 10).

Lipičnik pravi, da je organizacijsko klimo najboljše meriti s pomočjo vprašalnikov. V vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo svoje strinjanje s posamezno trditvijo, tako da jo označijo na večstopenjski lestvici. Meritev organizacijske klime poteka anonimno, kar pomeni, da podjetja ne zanimajo rezultati posameznika, ampak celote. Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu v prepričanje zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, delovnem okolju ter organizaciji sami. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanke in posledice, ki jih ima vedenje ljudi. Preden začnemo meriti klimo, moramo razmisliti o dimenzijah, ki določajo določeno vedenje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 78).

Pri merjenju organizacijske klime z uporabo vprašalnikov je potrebno slediti naslednjim korakom (Lipičnik, 1998, str. 77-79):

- Pripravljalna dela: tu skušamo ugotoviti smiselnost in tehnične vidike preučevanja klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja in uporabe podatkov.
- Sestava vprašalnika: tu raziskujemo, katere dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri preučevanju. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za strinjanje oziroma nestrinjanje z določeno trditvijo.
- Zbiranje odgovorov: zaposleni vpišejo odgovore na trditve, kot zahtevajo navodila. Tu je zelo pomembno, da pazimo na anonimnost anketirancev ter da anketiranci zaupajo tistemu, ki odgovore zbira in analizira. V nasprotnem primeru bo klima popačena ali ljudje ne bodo svobodno izrazili svojega mnenja.
- Analiza odgovorov: tu je pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča obdelavo podatkov na različne načine, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je v veliko pomoč pri interpretaciji podatkov.
- Predstavitve rezultatov: tu moramo biti previdni, saj se lahko zgodi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji naročnika analize. To lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače kot zaposleni.
- Načrtovanje akcij: iz ugotovljenega je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

V diplomski nalogi sem uporabila tiste dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v projekt SiOK (Letno poročilo, 2005). Te dimenzije so: notranji odnosi, komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo, nagrajevanje, pripadnost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, odnos

do kakovosti in razvoj kariere.

## **1.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Če je klima v podjetju neugodna, jo je potrebno spremeniti. Spremeniti organizacijsko klimo pa pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij, tako da zaposleni reagirajo na način, ki bo omogočal doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik, 1997, str. 204). Spreminjanje klime pa je zapleten in težak proces, ker jo imajo zaposleni za stvarnost in se je ne zavedajo. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Lipičnik (1998, str. 74) trdi, da je predpogoj za spreminjanje klime njeno preučevanje. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela se imenuje ustvarjanje klime.

Poznamo več načinov spreminjanja organizacijske klime (Lipičnik, 1998, str. 79):

- Nekontrolirano: na ta način se najpogosteje spreminja klima kar sama od sebe, vendar pa ne tudi naključno, saj je spreminjanje klime posledica različnih vplivov iz okolja.
- Z navodili in dekreti: tu vplivamo na vedenje posameznikov s pomočjo predpisov in ukazov. Večine poglobitvenih dimenzij klime pa vseeno ne moremo reševati s predpisi in ukazi; te dimenzije so na primer odnosi.
- Neposredna akcija: tu spreminjamo klimo z neposrednim delom, prepričevanjem, pojasnjevanjem in dokazovanjem.

Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje in uspešno uvajanje klime imajo vodje. Ker podjetje ni le tehnično-ekonomski sistem, morajo vodje upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in povezanostjo vseh, ki delajo v določenem podjetju (Bernik, 1998, str. 6).

Večina avtorjev je mnenja, da se klima lahko spreminja razmeroma hitro, če ljudje zaupajo tistim, ki predlagajo akcije in obljublajo boljši jutri. S tem odgovorni povzročajo pričakovanja, ki jih je treba uresničiti, drugače pride do razočaranja, kar pa povzroča negativne reakcije. Največjo odgovornost za nastajanje določene klime v podjetju nosijo ravno vodje.

## **2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Dimenzije organizacijske klime imenujemo tiste dejavnike, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Osnovne dimenzije organizacijske klime so organiziranost, odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost, pripadnost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, razvoj kariere, notranji odnosi, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, vodenje, nagrajevanje in zadovoljstvo pri delu (SiOK, 2005, str. 5).

Ugotoviti organizacijsko pomeni preučiti njene dimenzije. Tu se pojavlja problem, kateri dejavniki najboljše opišejo klimo, ki vlada v določenem podjetju. Dimenzije organizacijske klime

in sama klima so v podjetju vedno prisotne, zato jih ni potrebno iskati. Da bi ugotovili, ali je posamezna dimenzija bistvena za klimo, moramo najprej dimenzijo predpostaviti (Lipičnik, 1998, str. 75). Na naslednjih straneh bom podrobnejše predstavila posamezne dimenzije organizacijske klime, ki sem jih tudi sama uporabila pri analizi organizacijske klime v podjetju Wit B d.o.o.

## 2.1 ORGANIZIRANOST

Razmere na trgu in samo poslovanje so vedno bolj nestalni. Zaradi tega moramo organizacijske modele oblikovati in prilagajati glede na spremembe poslovanja. Organizacije se bodo morale oblikovati glede na sedanost, ne pa kot nekaj, kar je ostanek preteklosti. Lastniki prepustijo vodenje organizacije vodstvu, ki naloge, dolžnosti in zadolžitve naložijo podrejenim. Na ta način se tvorijo razmerja v organizaciji. Vodstvo prenese naloge in zadolžitve navzdol, hkrati pa tudi moč za izvedbo naloge.

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti ter smotno uresničevanje ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 34-35). Organiziranje dela je stalno in sistematično preučevanje dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti in načinov za doseganje ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela ali dela v skupini. Ključnega pomena je, da so naloge jasno definirane, da se točno ve, kaj se od zaposlenih pričakuje in da so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh ravneh (Možina, 1994).

Dobra organiziranost v podjetju je takrat, ko imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, da je njihovo delo jasno opredeljeno. O slabi organiziranosti govorimo takrat, ko zaposleni v podjetju ne vedo, kaj se od njih pričakuje in kdo ima moč odločanja. Občutek primerne organiziranosti ima velik vpliv na motivacijo in učinkovitost zaposlenih (Stringer, 2002, str. 10-11). Dobra organiziranost dela omogoča, da je poslovanje organizacije uspešnejše. Na drugi strani slaba organiziranost lahko pripelje podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni uspešna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 30-31).

Kavčič meni, da so ključni elementi sodobne organiziranosti naslednji (Vrčko & Erjavšek, 1998, str. 9):

- Namesto vizije o idealni organizaciji se poudarja individualnost vsake organizacije.
- Ključna dejavnika uspešnosti organizacije sta inovativnost in fleksibilnost.
- Velik pomen se pripisuje zadovoljstvu zaposlenih.
- Nova tehnologija, ki omogoča bolj neodvisno oblikovanje socialnega sistema in njegovo delovanje z interesi zaposlenih.

Pri analizi dimenzije organiziranosti sem poskušala ugotoviti, ali so pristojnosti in odgovornosti v podjetju na vseh nivojih uravnotežene. Ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, ali so

zadolžitve jasno opredeljene, ali vedo, kje se nahajajo v organizacijski strukturi, ali vodstvo sprejema odločitve pravočasno.

## 2.2 ODNOS DO KAKOVOSTI

»Osredotočenost se je premaknila na dejavnost zagotavljanja kakovosti v vseh fazah ciklusa načrtovanja in proizvodnje proizvoda, ter na vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost proizvoda. S tem naj bi se v čim večji meri zagotovilo, da bodo output procesa oziroma bodo proizvedeni dejavniki imeli zahtevano kakovost« (Marolt & Gomilšek, 2005, str. 14).

Organizacijo tvorijo zaposleni, kar pomeni, da je uspeh sistema kakovosti odvisen predvsem od njih. Obstaja veliko različnih opredelitev, vsem pa je skupno to, da ima zadnjo besedo o kakovosti izdelka uporabnik. Ker se dojemanje končnega uporabnika o kakovosti izdelka v času spreminja, je potrebno, da se tudi dojemanje organizacije o kakovosti v času spreminja. Kakovost moramo v podjetju konstantno tudi preverjati. Pomembno je, da izdelki zadostujejo standardom kakovosti. Namen in ključni cilj ter pričakovani rezultat delovanja sistema kakovosti je zmanjšanje napak, preprečevanje že znanih napak in problemov, izboljšanje proizvodov in storitev, neprestane izboljšave ter večje zadovoljstvo naših strank in poslovnih partnerjev.

Učinkovito izvajanje dokumentiranega sistema temelji na:

- določitvi ključnih procesov poslovanja,
- določenih odgovornosti za posamezne elemente poslovanja,
- opredeljenih postopkih, navodilih in drugih dokumentih,
- dejanskem izvajanju postavljenega sistema kakovosti v skladu z načrtovanim,
- spremljanju izvajanja,
- ukrepanju v primeru odstopanj.

Marolt in Gomilšek sta mnenja, da mora vsak oddelek oziroma zaposleni v podjetju nositi svoj del odgovornosti za kakovost proizvoda (Marolt & Gomilšek, 2005, str. 14). Različna mnenja zaposlenih lahko pripomorejo k novim pogledom na težave in boljšim rešitvam ter doprinesejo k večji vrednosti izdelka ali manjšim stroškom poslovanja. Popolna soglasnost in nedopuščanje izražanja zavira kreativnost in inovativnost ter zmanjšuje učinkovitost poslovanja. Če želi organizacija optimalno reševati kompleksne probleme, mora praviloma v reševanje vključiti vsakega zaposlenega z njegovim mišljenjem, znanjem in pogledi. Timsko zasnovano podjetje ceni ideje in mišljenja svojih zaposlenih (Marolt & Gomilšek, 2005, str. 47).

Sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji nam prinaša naslednje koristi (Marolt & Gomilšek, 2005, str. 106):

- motivirani in predani zaposleni,
- večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izobraževanje,

- odgovornost za lastne dosežke,
- večja inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev organizacije.

»TQM izhaja torej iz predpostavke, da se vsi zaposleni v organizaciji strinjajo, da je kakovost skupni cilj in da so vsi odgovorni zanjo« (Marolt & Gomilšek, 2005, str. 37).

Z analizo odnosa zaposlenih do kakovosti sem poskušala ugotoviti, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela, koliko zaposleni prispevajo k doseganju standardov kakovosti in, ali sta v organizaciji kakovost in količina dela enako pomembna.

## 2.3 STROKOVNA ZNANJA

Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da je znanje njihova konkurenčna prednost. Uspešne organizacije znanju namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Z dimenzijo strokovna znanja analiziramo mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi organizaciji. Dimenzija vključuje trditve, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da se učijo od drugih, da jim podjetje nudi primerno usposabljanje za njihovo delo ... Z usposabljanjem in učenjem zaposlenih si podjetje zagotavlja zadovoljne zaposlene, gradi osebni razvoj ter hkrati povečuje osebno organizacije (Černetič, 1997, str. 197).

Menedžment se vedno bolj zaveda, da je stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih eden od najboljših načinov pridobivanja konkurenčne prednosti. Ta ugotovitev je rezultat velikih sprememb v notranjem in zunanjem okolju organizacij, ki znanje in novosti postavljajo v prvi načrt ekonomskega razvoja (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 717).

Glavne prednosti izobraževanja in učenja zaposlenih so naslednje:

- povečana produktivnost in kakovost dela,
- boljše in hitrejšo uvajanje novih metod dela,
- manj odpadkov in nestrokovnega dela,
- manj nesreč pri delu,
- manjša potreba po nadzoru delavcev,
- večje zadovoljstvo pri delu in s tem manj fluktuacije in absentizma.

Strokovno usposobljeni in izobraženi kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Podjetja, ki se tega zavedajo, danes vse več svojih sredstev namenjajo izobraževanju in stalnemu usposabljanju kadrov (Jereb, 1998, str. 117).

Učenje opredelimo kot načrten in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje. Usposabljanje opredelimo kot proces zavijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela. Vsako usposabljanje je povezano z vzgojo in izobraževanjem in vsi trije se med



seboj dopolnjujejo. Ko govorimo o razvijanju spretnosti, znanj in navad, kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo vedno v mislih usposabljanje človeka za izvajanje določenih nalog.

Cilje izobraževanja delimo na (Jereb, 1998, str. 128):

- kognitivne cilje, ki zajemajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti,
- motorične cilje, ki obsegajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin,
- učinkovite cilje na področju vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Zgoraj navedeni cilji v procesu izobraževanja po navadi niso ločeni, ampak se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Pri opravljanju določene naloge mora zaposleni poznati smisel določenih podatkov, delovni proces in njegove zakonitosti. Obvladati mora osnovne motorične spretnosti ravnanja z delovnimi sredstvi. Rasti mu mora zanimanje za določeno področje in ob delu mora občutiti veselje do uspeha.

## **2.4 PRIPADNOST**

Dimenzija pripadnost pove, kako posamezni zaposleni doživljajo svojo organizacijo. So ponosni, da so zaposleni v takšnem podjetju, ima organizacija velik vpliv v okolju ... Mnenje zaposlenih o organizaciji oziroma odnosu do nje je v veliki meri odvisen od tega, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih. Zato je za razvijanje pripadnosti pomembna skrb organizacije za zaposlene. Pripadnost zaposlenih se kaže v pozitivni identifikaciji zaposlenih s cilji organizacije, pri tem pa igra pomembno vlogo organizacijska klima. Če je klima ugodna in spodbudna, se zaposleni lažje poistovetijo s cilji organizacije, kakor če je klima negativna in zavirajoča. V organizaciji s spodbudno klimo ne poznajo neopravičenih izostankov z dela, bolniških odsotnosti in nizke produktivnosti dela.

Zmožne zaposlene je razmeroma težko najti, prav tako jih je težko tudi obdržati. Zaposleni, v katere je podjetje veliko vlagalo in ki imajo veliko znanja, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj pa odnesejo znanje, informacije, poslovne partnerje ... Zato si morajo podjetja pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdemo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki so veseli, da vsako jutro prihajajo v podjetje in so ponosni nanj, bodo tudi v času poslovnih težav ostali v podjetju in mu pomagali, s tem pa si bo podjetje tudi pridobilo ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40).

Organizacija, ki se trudi povečati pripadnost zaposlenih, mora upoštevati naslednje dejavnike (Jurman, 1981, str. 267-273):

- Zaposlenim je potrebno zagotoviti socialno varnost, saj na ta način vlada v podjetju visoka delovna morala. Ko zaposleni spoznajo, da je varnost odvisna od vloženega dela, ki je tudi

ustrezno nagrajeno, čutijo večjo pripadnost.

- Posamezniku je potrebno dopuščati razvoj v organizaciji glede na njegove zmožnosti. To večja posameznikovo iniciativo, saj si vsak želi realizirati svoje potenciale.
- Med zaposlenimi je potrebno spodbujati pristne odnose.
- Organizacija naj zaposlenemu nudi kredite, pomoč pri nesreči, stanovanja, omogoča naj mu športne dejavnosti ...

Če istočasno zadovoljimo vse dejavnike, dobimo največjo možno pripadnost podjetju, kar pa je na žalost težko doseči. Vredno pa se je truditi v tej smeri, saj zadovoljevanje potreb pokaže posamezniku, da njegova organizacija ni ravnodušna do njega. To pa ima za posledico, da se pripadnost posameznika organizaciji povečuje.

Pripadnost zaposlenih do podjetja se kaže na treh področjih, ki se nanašajo na vedenje zaposlenega (Armstrong, 1991, str. 181):

- sprejema organizacijo kot takšno in verjame v njene cilje in vrednote,
- želi prispevati v dobrobit organizacije več, kot zahteva od njega delovno mesto (na primer odloži dopust, dela preko rednega delavnika ali se kako drugače žrtvuje za organizacijo),
- želi še naprej ostati član organizacije.

Dokler ni globoke medsebojne povezanosti celotne družbe, dokler se interesi delodajalca in delojemalca križajo, tako dolgo so vsi poskusi izboljšanja, vsa še tako tenkočutna psihologija ravnanja s človeškimi viri, pa tudi vse socialne uredbe in predpisi, ki bi iz teh teženj nastali, brez uspeha (Trstenjak, 1974, str. 472).

Zaposleni ne more imeti nobenega interesa za podjetje, dokler je samo delavec. Ko je v polnem pomenu besede sodelavec z lastnikom, se čuti soodgovornega za celoto in občuti zavest pripadnosti k celotnemu podjetju. Sklepamo lahko, da je zaposleni s srcem pri delu lahko le v primeru, da si podjetje oziroma svoje delovno okolje prisvoji za svoje. Tako pridemo po psihološki nujnosti do tega, da mora preiti podjetje (tudi) v roke zaposlenih (Trstenjak, 1974, str. 473).

Po navadi vedno tam, kjer nadrejeni vsiljujejo svoje rešitve podrejenim, nastajajo problemi. Temu se lahko izognejo s participacijo zaposlenih pri odločitvah. Na začetku je potrebno oblikovati novo strategijo, na podlagi katere se združijo zaposleni skupaj z menedžmentom v nekakšen forum za odločanje. V forumu lahko vse strani pojasnijo, kako si predstavljajo izhod iz določenega položaja. Rešitve zaposlenih in vodstva so po navadi že v njihovi glavah, zato morajo vodstva v organizaciji najti nove oblike komunikacije. Gre v bistvu za reorganizacijo organizacije na način, ki bo podjetju omogočil, da bo zajel ustvarjalnost, energijo in znanje vseh zaposlenih. Ampak pri tem ne smemo videti v zaposlenih le enote delovne sile, saj so bistveni del organizacije (Mulej, 1993, str. 39).

## 2.5 POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV

Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja in izraža namen, zaradi katerega je podjetje ustanovljeno. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Glavni namen poslanstva je usmeriti zaposlene v določeno smer. Iz poslanstva lahko opredelimo cilje in strategijo za doseganje le-teh. Velja dejstvo, da je za uspešno poslovanje organizacije potrebno cilje definirati. K doseganju teh ciljev je potrebno zaposlene motivirati. Vizija je neko stanje organizacije v prihodnosti, katerega želimo doseči. Je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, na drugi strani pa motivirati zaposlene, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Če želimo, da se zaposleni z vizijo poistovetijo, morajo sodelovati pri oblikovanju vizije. Če uspemo v zaposlenih učvrstiti vizijo neke prihodnosti, se bodo tako tudi začeli obnašati v smislu pričakovane prihodnosti in napovedana vizija bo imela vlogo vodilne življenjske filozofije, ki bo zaposlenim z njihovim ravnanjem omogočila ustvariti napovedano prihodnost (Lipičnik, 1999, str. 232). Neobstoj vizije v podjetju pomeni, da so v podjetju zadovoljni s takšnim stanjem, kot je, ali pa jim manjka ustvarjalnih pobud. Oboje pa podjetje dolgoročno vodi v propad. S to dimenzijo klime sem želela ugotoviti, ali so cilji podjetja jasni in, ali zaposleni sodelujejo z vodji pri postavljanju ciljev ter jih sprejemajo za svoje. Ali zaposleni menijo, da ima podjetje jasno izoblikovano poslanstvo.

Verjetno je zelo malo tistih, ki bi bili zmožni natančno odgovoriti na vprašanje, kako naj zaposleni delujejo in usklajujejo svoje interese s cilji podjetja, če pa le-teh ne poznajo. Nova doba je menedžerjem prinesla odgovornost za doseganje rezultatov, delavcem pa odvzela možnost soodločanja. Menedžerji namesto, da bi zaposlene informirali o tem, kam gredo, večinoma informacije skrivajo ali jim celo dajejo napačne informacije. Če k temu dodamo še slabe plače, nam je lahko popolnoma jasno, da je s praznimi obljubami delavce nemogoče motivirati za resno delo (Jelovac, 2000, str. 227).

Musek-Lešnik (2006b, str. 2) je v svojem članku zapisal, da vizija, ki precenjuje zmožnosti podjetja, vizija, ki je utopična in neuresničljiva, zaradi neuresničljive predstave o prihodnosti po nepotrebnem izgoreva energijo podjetja in zaposlenih, ter med njimi zbuja frustracije, cinizem in druge negativne pojave.

Prav tako isti avtor razlaga, da se negativne posledice jasnega občutka poslanstva kažejo na različne načine, in sicer (Musek-Lešnik, 2006a, str. 2):

- ker zaposleni ne čutijo in ne razumejo identitete podjetja, se tudi ne čutijo povezane z njim,
- ker ni jasnega koherentnega občutka o tem, zakaj podjetje obstaja, zaposleni ne občutijo zvestobe in predanosti,
- ker zaposleni ne razumejo, kaj so prednostne naloge podjetja in katere stvari so postranskega pomena, nehajo zapravljati čas z nepotrebnimi stvarmi,

- ker zaposleni različno vrednotijo in razumejo prednostne naloge, podjetje ne more dovolj široko razmišljati o možnostih in izzivih v prihodnosti,
- podjetje ne čuti, kdaj je čas, da prekine neuspešno dejavnost in preusmeri energijo uspešnejše dejavnosti.

Pogosto tudi skladnost med cilji podjetja in cilji zaposlenega ni zagotovljena. Kadar se cilji razlikujejo oziroma so si celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. Tisto podjetje, ki načeloma bolj zagotavlja svojim zaposlenim, da v podjetju uresničujejo svoje cilje, tudi lažje pridobiva zaposlene za uresničevanje ciljev in je tudi bolj uspešno (Možina, 2002, str. 13-14).

## **2.6 RAZVOJ KARIERE**

Razvoj kariere pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi ter zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo. Zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 199-200). Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje zaposlenega in podjetja ter upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc zaposlenih, ki podjetju omogoča doseganje večje konkurenčne prednosti. Zaposlenim pa omogoča odkrivanje že izraženih sposobnosti in tudi tistih, ki jih za doseganje ciljev zaposleni še potrebuje (Gorišek, 2001, str. 54-58). Z rednimi letnimi razgovori lahko podjetje načrtuje kariero zaposlenih in z njimi usklajuje cilje. Načrtovanje kariere je zato za podjetje smiselno, za zaposlene pa predstavlja motivacijo.

Načrtovanje, oblikovanje in realizacija karier zaposlenih je pomembna tako za podjetje kot zaposlene same, saj obema omogoča preživetje. Človeške zmožnosti so ključni konkurenčni element podjetja, ki jih lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovalnega sistema karier (Možina et al., 1994, str. 472).

V preteklosti so definirali kariero kot večletni napredek zaposlenega, ki se je izražal v vedno bolj odgovornem delu. Danes kariero definiramo kot zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj. Kariera je lahko načrtovano in nenačrtovano zaporedje aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenega se v času spreminjajo, zato je smiselno načrtovanje kariere. Pomembno vlogo pri načrtovanju kariere v podjetju igrajo menedžerji, saj zastopajo razvojno pot podjetja, posameznikom naj bi pomagali pri njihovi karieri, hkrati pa morajo skrbeti tudi sami za svojo kariero.

Po Lipičniku (1998, str. 180-181) naj bi podjetja upoštevala naslednje cilje pri oblikovanju kariere:

- pomagati zaposlenim ugotoviti možnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- združiti in približati osebne cilje zaposlenega s cilji podjetja,

- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnost, da razvijajo svojo kariero in sebe,
- pridobiti vzajemne koristi za zaposlenega in podjetje.

Osnovno, kar lahko posameznik in podjetje od razvoja kariere pričakujeta, je prizadevanje posameznika za cilje, ki so načrtani v kariernem načrtu. Vsaka dosežena stopnja zbuja željo po doseganju nove. Za ta napredek je pripravljen posameznik nekaj storiti in v dobrih podjetjih je to po navadi tisto, kar podjetje potrebuje. Z analizo dimenzije razvoja kariere sem želela ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z osebnim razvojem v podjetju, z možnostjo napredovanja. Zanimalo me je tudi, ali so kriteriji napredovanja jasni vsem zaposlenim in, ali imajo vsi zaposleni na vseh nivojih realne možnosti napredovanja. Ali vodilni poskrbijo za svoje naslednike, ali vzgajajo svoje naslednike.

## 2.7 NOTRANJI ODNOSI

Danes preživijo zaposleni več kot tretjino svojega časa na delovnem mestu, zato je želja vsakogar, da bi se med delovnim časom čim boljše počutil. Pomemben del k dobremu počutju zaposlenega prispevajo dobri medsebojni odnosi. Medsebojni odnosi so tisti odnosi, ki zadevajo medsebojno razumevanje, razumevanje z zaposlenimi, obravnavanje razmerij med ljudmi. Ti odnosi so včasih krhki, napeti, pa tudi včasih celo nevzdržni in popolnoma porušeni. Ti odnosi se v podjetju kažejo med zaposlenimi in vodji ter oddelki v podjetju (Kejžar, 2003, str. 1).

Medsebojni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni ter od osebnosti zaposlenih. Zlasti pomembno je, da se ustvarjajo odnosi sodelovanja v podjetju (Možina, 2002, 1). Dobri medsebojni odnosi se kažejo v izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v spoštovanju človekove osebnosti in v prizadevanju za reševanje konfliktov (Možina, 2002, str. 4-5). Slabi medsebojni odnosi se kažejo v konfliktih, katerih vzrok je nezadovoljstvo zaposlenih s pogoji, nezadovoljstvo z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje, neupoštevanje idej in želja (Možina, 2002, str. 8). Dobri notranji odnosi lahko veliko pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih na delovnem mestu. Če so odnosi pozitivni, se oblikuje prijateljsko vzdušje. Če se ljudje med seboj dobro razumejo, so zadovoljni, kar pripomore k večji produktivnosti zaposlenih. Negativni odnosi pa zbujejo napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in tudi nižjo produktivnost (Jurman, 1981, str. 203).

Za dobre odnose je ključno sodelovanje med zaposlenimi, ko poskušajo s skupnimi naporimi doseči cilje. Sodelovanje med zaposlenimi temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Če v podjetju prevlada tekmovalen odnos, si zaposleni med seboj ne zaupajo. Pravi odnosi nastanejo s postopnim oblikovanjem, za to pa podjetje in zaposleni potrebujejo čas. Vodstvo mora skrbeti za dobre medsebojne odnose, če želi imeti visoko ustvarjalne kadre.

Na to, kakšni odnosi se bodo oblikovali v podjetju, vpliva več dejavnikov (Jurman, 1981, str. 204):

- cilji organizacije,
- sistem vodenja,
- usklajenost vodenja,
- usmerjenost zaposlenih v delovni organizaciji,
- socialne vloge posameznikov.

Ker večino odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo predvsem osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo, je razumljivo, da ima vsak sistem vodenja velik vpliv na oblikovanje socialne klime. Vodilne osebnosti s svojim urejanjem odnosov po določenem sistemu vodenja med ljudmi sproščajo večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in delovno organizacijo ter tako oblikujejo sistemu primerno socialno klimo (Jurman, 1981, str. 204).

S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in vodilnih, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 147).

Z analizo dimenzije notranji odnosi sem želela ugotoviti, ali zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev ali jim zaupajo in ali so odnosi med njimi dobri. Skušala sem dogovoriti na vprašanja, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in, ali pri tem sodelujejo ali tekmujejo. V okviru proučevanja dimenzije notranjih odnosov sprašujemo po tem, koliko v organizaciji zaposleni cenijo delo sodelavcev, ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je v organizaciji med zaposlenimi bolj prisotno sodelovanje kot pa tekmovanje, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in, ali si ljudje medsebojno zaupajo.

## **2.8 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST**

Eden ključnih elementov, ki določa uspešnost podjetja in posameznika, je inovativnost. Opredelimo jo lahko z vidika tehničnih novosti v smislu postopkov izboljšav in z vidika inovativnosti izdelkov in storitev, namenjenih širši potrošnji. Za povečanje inovativnosti mora vodstvo spodbujati kreativnost in iniciativnost. Na ta način lahko zaposleni v organizaciji realizirajo svoje talente in povečujejo zadovoljstvo. S svojo ustvarjalnostjo izboljšujejo stanje v organizaciji, ga primerjajo z zelenim stanjem in tako izoblikujejo vizijo prihodnjega stanja (Ovsenik in Ambrož, 2000, str. 58).

V današnjem času je zelo pomembno, da se podjetja hitro prilagajajo spremembam na trgu, saj so le na ta način lahko konkurenčna. Zato mora uspešno podjetje vlagati v raziskave in razvoj novih

izdelkov, ki imajo v današnjem času vedno krajšo življenjsko dobo. V današnjem poslovnem okolju so inovacije skupaj z upoštevanjem stalnega obnavlja izdelkov, procesov, človeških virov in načinov trženja ključna gonilna sila, ki nam omogoča ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Če podjetje želi, da zaposleni sodelujejo pri vseh aktivnostih in tako prispevajo k razvoju podjetja, mora podjetje spodbuditi njihovo inovativnost. Podjetje mora poskrbeti za potrebno količino in kakovost inovacij (Vrčko & Erjavšek, 1998, str. 53). Z ugotavljanjem dimenzije inovativnosti ugotavljamo, ali so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. To pa je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak. Naloga podjetja je motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih, hkrati pa zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij (Pšeničny, 2000, str. 132). Ugotavljamo, ali teži podjetje k stalnim izboljšavam in posodabljanju svojih izdelkov in storitev in kako vodstvo sprejme napake, do katerih pride med preizkušanjem novih načinov dela.

## **2.9 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO**

Veliko vodij se sprašuje, kaj motivira njihove zaposlene. Na to vprašanje ni nekega enostavnega odgovora. Motivacija je povezana z aktivnostjo oziroma samim delom posameznega zaposlenega. Da bi se zaposleni s svojim delom zadostil, mora za njegovim delom stati določen vzrok, potreba. Posamezni zaposleni pa mora imeti tudi določen cilj, h kateremu bo stremel med svojim delom. Poznamo različne načine motiviranja zaposlenih, med katerimi je še vedno najmočnejša materialna spodbuda, vendar tudi drugih ne gre zanemariti.

Ljudje imajo v življenju veliko različnih potreb, ki povzročajo v organizmu določeno napetost. Za zmanjšanje napetosti delujejo pod vplivom motivov, ki ji usmerjajo k naprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega pridobi sredstva za zadovoljitev potreb. Motiv povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje razloge za človekovo dejanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja, ki v človeku sprožijo določeno napetost, imenujemo motivacija (Lipovec, 1987, str. 109).

Po Herzbergovi teoriji se vse motivacijske dejavnike razdeli na dve skupini, na satisfaktorje in higienike. Med preučevanjem je ugotovil, da skoraj ni motivacijskega dejavnika, ki bi bil samo satisfaktor ali samo motivator. Pomembno je vedeti, da samo satisfaktorji in motivatorji ne motivirajo, ampak samo ustvarjajo pogoje za motiviranje. Z njimi lahko povzročimo zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti in usmerilo zaposlenega v samo delo. Med higienike uvrščamo pravila in administracijo organizacije, nadzorovanje, odnose z nadrejenimi, osebne odnose, delovne razmere, plače in materialne nagrade, status in varnost. Značilnost higienikov je ta, da pomenijo značilnost delovnega okolja izven dela, ohranjajo ustrezno raven motivacije, vendar je nujno ne povečujejo. Motivatorji spodbujajo ljudi k delu in so pozitivni motivatorji. Med njih štejemo dosežke, priznanje, delo, svobodo delovanja, odgovornost, napredovanje in rast. Po tej teoriji je nujna prisotnost ustrezne denarne nagrade za inovacijo kot higienika.

Treven pravi, da sta za motivacijo značilna najmanj dva pomena, in sicer (Treven, 1998, str. 106):

- Motivacijo lahko označimo kot eno od strategij menedžmenta. Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero menedžerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi dosegali rezultate. Zato je vloga menedžmenta tudi motivirati zaposlene.
- Motivacija izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Po mnenju Lipičnika (Lipičnik, 1998, str. 162) so pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo:

- individualne razlike,
- lastnosti dela,
- organizacijska praksa.

Vsak posameznik ima svoje individualne značilnosti. Ker se te razlikujejo, se sprašujemo, kaj posameznika motivira. Različne zaposlene motivirajo različne stvari. Nekatere denar, druge varnost, spet tretje napredovanje ... Načinov za motiviranje je ogromno. Nekatera dela lahko cenimo prav zaradi določenih lastnosti, ki jih ima. Lastnosti dela določajo, kateri delavec lahko naloge opravi do konca in uspešno in kateri ne. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, politika, sistem napredovanja, menedžerska praksa ... Z dimenzijo motivacija in zavzetost sem odgovarjala na vprašanja, ali so zaposleni zavzeti za svoje delo, ali so informirani, ali so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih pri delu zahteva. Zanimalo me je tudi, ali se dobro opravljeno delo v družbi ceni, ali so delovni rezultati pohvaljeni.

## **2.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE**

Poznamo enostransko in dvostransko komuniciranje. Bistvo obeh je oddajanje in sprejemanje takšnih sporočil, ki jih bodo udeleženci razumeli. Medosebna komunikacija oblikuje medosebne odnose, saj skozi komuniciranje dobivamo povratne informacije o osebi, gradimo ali utrjujemo odnose, rešujemo konflikte, osebno rastemo, se razvijamo, si pomagamo ... Komunikacija določa odnose z drugim svetom in od nje je odvisno, ali bomo dosegli svoje cilje.

Notranje komuniciranje in informiranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje podjetja. Pomaga jim tudi spoznati, kako bi lahko prispevali k večjemu uspehu. Če so zaposleni seznanjeni s potrebnimi podatki, s cilji in politiko podjetja, so bolj pripadni in motivirani (Rozman, 2000, str. 25). Komuniciranje je sestavni del vodenja. Funkcije komuniciranja v organizaciji so koordiniranje, vodenje, orientiranje, neformalne komunikacije, organizacijska kultura, komuniciranje z okoljem in razreševanje konfliktov. Da bi proces komunikacije potekal, morajo biti prisotni oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal.

Možina (2004, str. 5) trdi, da proces komuniciranja poteka po naslednjih korakih:

- obstoj misli, namer ali čustev, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo,
- pošiljatelj kodira oziroma prevede svoje misli v obliko, ki je primerna za prenos,



- pošiljatelj pošlje sporočilo prejemku,
- prejemnik sporočilo prejme in ga dekodira oziroma interpretira pomen sporočila,
- prejemnik se odzove na prejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način,
- nobeden izmed korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja.

Za dvosmerno komunikacijo so značilne razprave, prekinitve in vprašanja, zato enosmerna komunikacija poteka hitreje kot dvosmerna. Ker enosmerna komunikacija poteka samo v eno smer, v bistvu ni prava komunikacija, saj sprejemnik pridobi manj natančna sporočila, kot pri dvosmernem komuniciranju. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani pa tudi čas, ko je potrebno komunicirati z več osebami. Enosmerna komunikacija ima vse lastnosti birokratskega komuniciranja, za katerega so značilne hierarhija, ozkost, selektivnost in zapoznelost. Enosmerno komunikacijo uporabimo takrat, ko želimo posredovati preprosta in jasno razumljiva sporočila. Pri dvosmernem komuniciranju bi prejemnik dal pošiljatelju povratno informacijo, s čimer bi lahko takšen način komuniciranja označili za demokratičen. Takšen način komuniciranja je popoln in širok, prihaja pravočasno, ne glede na način komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 56). Z dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje sem želela odgovoriti na vprašanja, ali so delovni sestanki redni, ali je tok komuniciranja sproščen in prijateljski, ali vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način in daje obljube samo takrat, ko jih lahko izpolni.

## **2.11 VODENJE**

Slog vodenja ima pomemben vpliv na organizacijsko klimo, saj odnose v družbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti. Od sloga vodenja je odvisno, kako se bomo počutili na svojem delovnem mestu. Nekateri vodje uveljavljajo svojo avtoriteto, imajo avtoritativen slog vodenja, ob katerem se zaposleni čutijo manjvredne, kar vodi v slepo izpolnjevanje nalog. Zanesljivo je v podjetjih, kjer imajo bolj demokratičen slog vodenja, boljša organizacijska klima, saj slog vodenja kot takšen daje posamezniku možnost, da izrazi svoje mnenje. Vodja na ta način ustvarja sproščene odnose, daje zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja. Ob takšnem načinu vodenja se morajo zaposleni zavedati svoje odgovornosti (Blaževič, 2000, str. 39).

Vodenje v ožjem smislu pomeni usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi, da bi naloge opravljali kar najboljše s čim večjim osebnim zadovoljstvom in čim manjšim potroškom energije. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika tako, da se bodo dosegali delovni cilji. V okviru vodenja velikokrat govorimo tudi o informiranju, svetovanju, ocenjevanju in izobraževanju zaposlenih. V okviru vodenja pa so pomembni tudi odnosi, vzdušje, kultura dela in vedenje v samem podjetju (Možina et al., 1994, str. 4).

Današnji vodja svojih zaposlenih ne sme le nadzirati in priganjati, ampak jih mora s svojo vizijo pritegniti. Spoštovanje si mora pridobiti z odločnim in transparentnim vodenjem, predvsem pa ne sme delati eno in govoriti drugo. To so lastnosti karizmatičnega vodje, ki sledi ciljem in viziji, spodbuja spremembe, skrbi za motivacijo in osebno rast sebe in zaposlenih. Vloga karizmatičnega vodje je ustvariti ugodno organizacijsko klimo, zaposlene seznaniti s cilji in jih voditi k

uresničevanju le-teh. Vodja mora imeti potrebna tehnična in strokovna znanja, dovolj socialne inteligence in dobro izoblikovan sistem lastnih vrednost.

Zaposleni na vodilnih položajih se morajo vesti v skladu z značilnostmi ustreznih odnosov. Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi morajo temeljiti na spoštovanju dela, človeka, njegovega znanja in sposobnosti. Na organizacijsko klimo pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Če so vodje usklajeni med seboj in vedo, kaj hočejo, kdaj in kako morajo kaj storiti, bo ta usklajenost povzročila ugodno socialno klimo in zadovoljstvo. Slaba usklajenost povzroča zmedo in napake med zaposlenimi. Z dimenzijo vodenje v okviru preučevanja organizacijske klime sem želela odgovoriti na vprašanja, ali se vodje pogovarjajo s svojimi zaposlenimi o rezultatih dela, ali jih usmerjajo k delu in tudi sami sprejemajo kritike za svoje delo. Ali so zaposleni samostojni pri svojem delu in, ali prevzemajo odgovornost za svoja dejanja.

## **2.12 NAGRAJEVANJE**

Danes večina ljudi ne dela samo zaradi plačila, ampak tudi zaradi lastnega zadovoljstva, osebnega razvoja, pridobivanja znanj ... Veliko se jih odloča za posamezno delovno mesto tudi na podlagi teh dodatnih kriterijev oziroma ugodnosti, ki ji posamezno delovno mesto nudi. Vseeno pa ne smemo zanemariti plače, kot materialne oblike nagrajevanja, saj nam ta zagotavlja zadovoljevanje potreb in boljše življenje. Treven pravi, da ima nagrajevanje zaposlenih ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno za zaposlene kot tudi za delodajalce (Treven, 1998, str. 218).

Možina pravi, da mora biti sistem nagrajevanja najprej podrejen zakonodaji v državi, nato pa mora izhajati še iz strategije same organizacije. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade kot so priznanja, pohvale, osebni razvoj in sistem nagrajevanja uspešnosti (Možina et al., 1998, str. 247).

Plača sodi med psihološke dejavnike. Zaradi tega se v podjetju soočajo s problemom, kakšno plačo določiti, da bo zaposlenemu zagotavljala normalno življenje in ga konstantno motivirala za delo. Kateri sistem nagrajevanja bo podjetje uporabilo, je odvisno od podjetja samega oziroma od ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegali (Lipovec, 1987, str. 191).

Bolle de Bal pravi, da nagrajevanje tvorijo trije deli (Bolle de Bal, 1990, str. 21):

- Nagrajevanje, ki je neposredno povezano z udeležbo zaposlenega v procesu, plačilo, ki ga predstavlja njegov proizvodni prispevek v podjetju in povrne proizvodne stroške. Ta del nagrajevanja se tiče v glavnem delavca v proizvodnji.
- Nagrajevanje, ki je povezano s participacijo zaposlenega v gospodarski dejavnosti. Ta del nagrajevanja se tiče zaposlenega zunaj podjetja, v funkciji porabnika (plačani dopusti, odškodnina za brezposelnost, pokojnine ...).
- Zadnji element nagrajevanja določijo sociologi, delodajalci ali sindikat, kjer ugotovijo

dejavnike, ki bi lahko neprimerno vplivali na delavčeve poglede na podjetje. V ta del nagrajevanja sodi skupni delež plače, ki se ga za delavca ne da količinsko določiti in ni odvisen od podjetja. To so družbena prehrana in počitniški domovi.

Dimenzija nagrajevanja v organizacijski klimi ugotavlja, kaj menijo zaposleni o razmerju med plačami, o sistemu plač in, ali organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate.

## 2.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo lahko opredelimo kot skupek občutkov, ki prinese zadovoljitev potreb in doseganje ciljev. Podjetja morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, v nasprotnem primeru lahko pride do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, manjše prizadevanje k delu, zamude pri prihodu na delo, tatvine itd.

V tabeli številka 1 so predstavljeni dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu.

*Tabela. 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom*

Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnos pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, hrup, prah ...

*Vir: Svetlik, Kakovost življenja v Sloveniji, 1996, str. 156.*

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja delo in posamezni elementi dela, kot so zadovoljstvo z nalogami, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, s fizičnimi pogoji dela, s sodelavci, s plačo, z nagrajevanjem ... Zgodi se, da je zaposleni ob nekem pogoju zelo zadovoljen, drugi zaposleni pa je ob tem istem pogoju nezadovoljen. Zato je potrebno pri zagotavljanju zadovoljstva izhajati iz individualnih potreb posameznika. Splošno zadovoljstvo z delom in delovnim mestom preučujemo v okviru preučevanja organizacijske klime, medtem ko je potrebno individualno zadovoljstvo meriti s posebnimi mehanizmi (Mihalič, 2006, str. 266-267).

Zadovoljstvo na delovnem mestu in uspešnost organizacije imata sinergičen učinek. Uspešna organizacije bo imela pozitiven vpliv na zadovoljnega zaposlenega. Vpliv uspešne organizacije ni tako močan, da bi nezadovoljnega zaposlenega naredil zadovoljnega, lahko pa zadovoljen posameznik postane še bolj zadovoljen (Mihalič, 2006, str. 268). V sklopu vprašanj skupnega zadovoljstva pri delu sem poskušala dobiti odgovore na vprašanja, ali so zaposleni zadovoljni s plačo, vodstvom, sodelavci, neposrednim nadrejenim, možnostmi za napredovanje, statusom v organizaciji, delovnimi pogoji, stalnostjo zaposlitve, delovni časom, statusom, možnostjo za izobraževanje in stalnostjo zaposlitve.

## **3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU WIT B D.O.O.**

### **3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Wit B d.o.o. je trgovsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1990. Kot generalni zastopnik za tuje blagovne znamke (na primer Wit Boy, Take Two, Onyx) je vzbudilo veliko zanimanje predvsem med mladimi. Začeli so z eno poslovalnico v Ljubljani. Njihova osnovna dejavnost je bila maloprodaja, ker pa so bili cenovno in kakovostno zanimivi, so jih začeli vabiti veliki nakupovalni centri po vsej Sloveniji, velik del pa je predstavljala tudi veleprodaja. Danes ga sestavlja veriga 40 poslovalnic s tekstilom nižjega cenovnega razreda, razpršenih po vsej Sloveniji, s tremi poslovalnicami v Bosni in Hercegovini ter z dvema na Hrvaškem. Z rastjo podjetja je veleprodaja upadala in danes predstavlja zanemarljiv delež v poslovanju. Leto 2004 je bilo za podjetje prelomno. Vključitev v EU in s tem prihajajoča konkurenca so prisilili podjetje, da je začelo razvijati lastni blagovni znamki Two Way (oblačila za mlade) in WW (oblačila za močnejše postave), s katerima samostojno nastopa na tržišču.

Kratkoročni cilj podjetja je postati največji domači trgovec z oblačili za mlade, ki jih odlikujejo nizka cena, dobra kakovost in moden videz. V letu 2009 podjetje načrtuje 20 novih poslovalnic na hrvaškem in bosansko-hercegovskem trgu, s katerimi si želi utrditi tržni delež, vstop na srbski trg in pozneje še na bližnje trge EU.

### **3.2 METODOLOGIJA**

Vprašalnik je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike določene situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo, v kateri dela (SiOK, 2005).

Pri analizi klime v podjetju Wit B d.o.o. sem uporabila vprašalnik, ki ga pri svojih raziskavah

organizacijske klime v podjetjih uporablja SiOK.

Anketirani so svoje strinjanje oziroma nestrinjanje glede dejavnikov organizacijske klime (prvi sklop vprašanj) izražali z odgovori od 1-5, pri čemer so posamezne številke pomenile naslednje:

- sploh se ne strinjam,
- delno se strinjam,
- niti da niti ne,
- večinoma se strinjam,
- popolnoma se strinjam.

Dejavniki klime, ki jih sem jih ocenjevala, so naslednji:

- organiziranost,
- inovativnost in iniciativnost,
- odnos do kakovosti,
- razvoj kariere,
- vodenje,
- nagrajevanje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- notranji odnosi,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- strokovna usposobljenost in učenje.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na ocenjevanje zadovoljstva s samim delom. Anketirani so z obkroževanjem naslednjih odgovorov izražali svoje mnenje glede enajstih trditev:

- zelo nezadovoljen,
- nezadovoljen,
- srednje zadovoljen,
- zadovoljen,
- zelo zadovoljen.

Sklop vprašanj o zadovoljstvu se je nanašal na vprašanja o zadovoljstvu z delom, vodstvom, neposredno nadrejenimi, plačo.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere značilnosti anketirancev: spol, staž v organizaciji, starost in regijo, iz katere prihajajo.

### 3.2.1 IZVEDBA ANKETE

Vsem 140 zaposlenim v maloprodaji (natančneje v poslovalnicah v Sloveniji) sem razdelila vprašalnike. V naši organizaciji sem se odločila izvesti raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih na celotni populaciji, kar pomeni, da je vzorčenje odpadlo. Ta odločitev je nastala zaradi večje verodostojnosti dobljenih rezultatov raziskave, kakor tudi zaradi tega, ker nismo zelo številčna organizacija in tako izvedba ankete ter poznejša obdelava podatkov ne predstavlja tako velikega obsega dela.

Na dan izvedbe ankete je bilo v podjetju Wit B d.o.o. 140 zaposlenih, tako redno zaposlenih kot študentov. Toliko vprašalnikov sem tudi razdelila. Nazaj sem dobila 83 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 60 % vseh razdeljenih vprašalnikov. Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov sem nato v nadaljevanju naredila analizo.

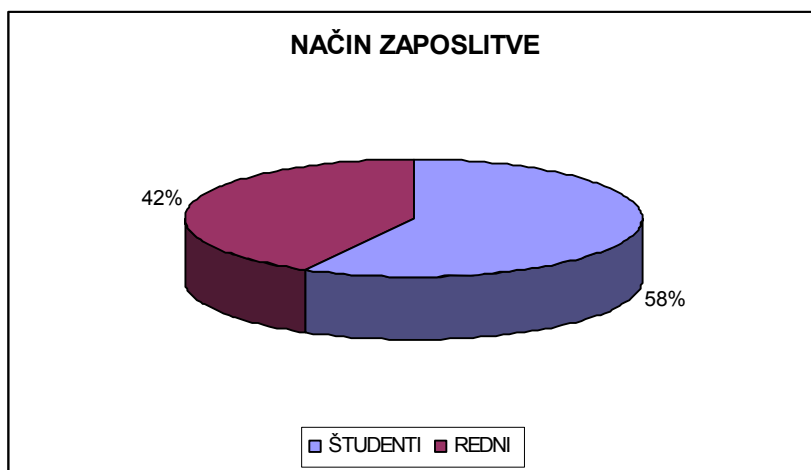
### 3.2.2 PODATKI O ANKETIRANCIH

Zadnji del vprašalnika je zajemal nekatera vprašanja, kot so starost, spol, staž v organizaciji in regija, iz katere prihajajo. Vseh anketiranih je bilo 83. Od tega je 42 % redno zaposlenih in 58 % študentov.

V podjetju je že tako ali tako večji odstotek študentov kot redno zaposlenih.

Na sliki 1 je predstavljen delež zaposlenih glede na način zaposlitve v podjetju Wit B d.o.o..

Slika 1: Način zaposlitve

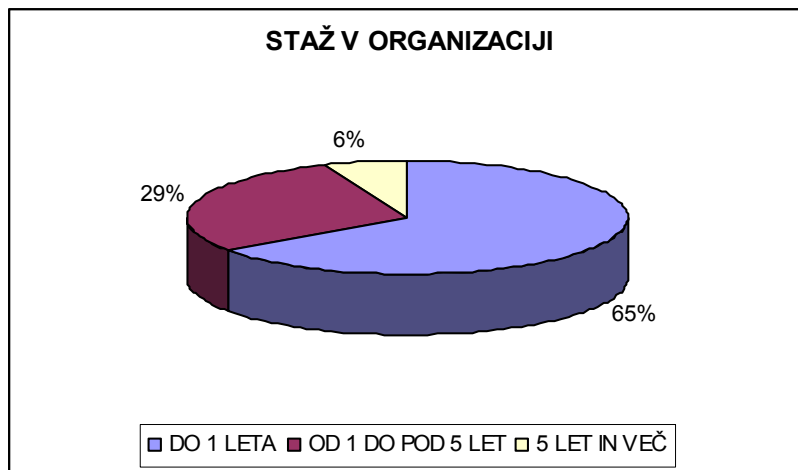


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Wit B d.o.o., 2008: Priloga 1.

Kot je razvidno že iz spodnje slike, v podjetju prevladujejo razmeroma novi zaposleni, tisti, ki so v podjetju manj kot eno leto. Teh je kar 65 %. Razlog je v veliki fluktuaciji zaposlenih, kar pa se podjetje trudi odpraviti. Spodnji graf nam pokaže, da je v podjetju 65 % zaposlenih manj kot eno leto, 29 % je zaposlenih od 1 do 5 let in samo 6 % je zaposlenih 5 let ali več.

Na sliki 2 je predstavljen delež zaposlenih po posameznih rangih dolžine staža v organizaciji.

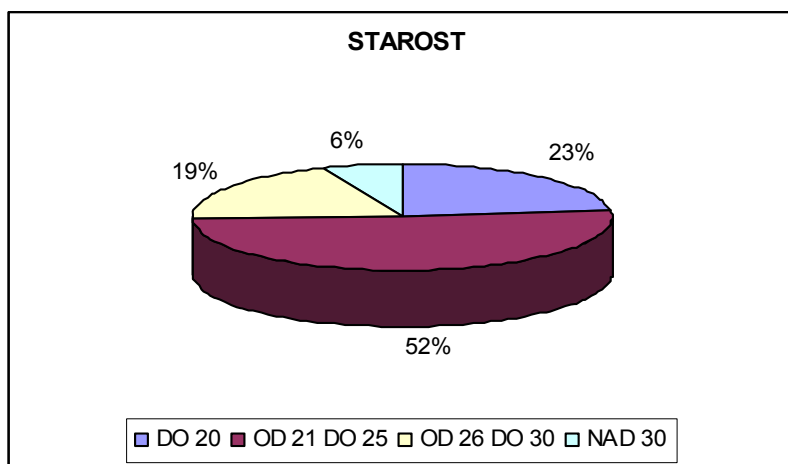
Slika 2: Staž v organizaciji



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Wit B d.o.o., 2008: Priloga 1.

Spodnji grafikon nam prikazuje deleže zaposlenih po posameznih starostnih rangih. Opazimo lahko, da v podjetju Wit B d.o.o. prevladuje mlad kader. Največji delež zaposlenih je starih med 21 in 25 let. Spodnji grafikon nam prikazuje, da je 23 % zaposlenih starih do 20 let, 52 % zaposlenih je starih od 21 do 25 let, 19 % od 26 do 30 let in 6 % zaposlenih je starih nad 30 let. Na sliki 3 je predstavljen delež zaposlenih po posameznih starostnih rangih.

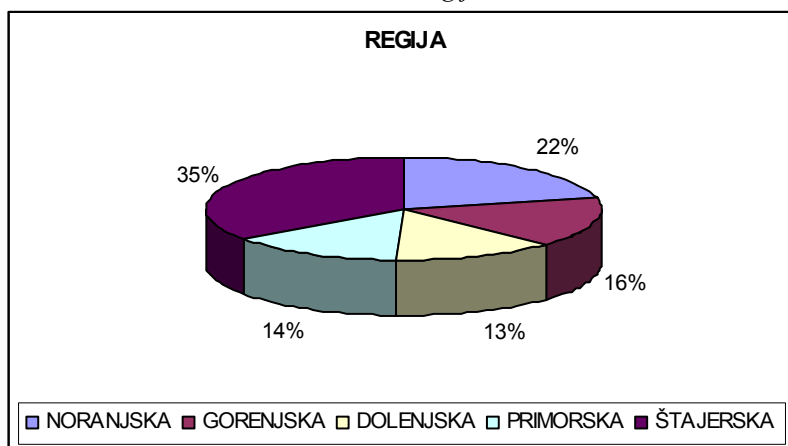
Slika 3: Starost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Wit B d.o.o., 2008: Priloga 1.

Razdelitev anketirancev po regijah me je zanimala zaradi tega, ker sem v nadaljevanju ocenjevala tudi klimo po posamezni regiji. Največ vrnjenih vprašalnikov je prišlo iz štajerske regije. Na sliki 4 je predstavljen delež zaposlenih po posameznih slovenskih regijah.

Slika 4: Regija



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Wit B d.o.o., 2008: Priloga 1.

### 3.2.3 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Izdanih je bilo 140 vprašalnikov, vrnjenih pa 83. Vrnjene vprašalnike sem analizirala s pomočjo programa Microsoft Office XP (Excel), in sicer tako, da sem za posamezno dimenzijo organizacijske klime in vprašanje na podlagi odgovorov izračunala povprečno vrednost. Na podlagi izračunanih povprečnih vrednosti sem nato v grafih predstavila podatke.

## 3.3 ANALIZA REZULTATOV

### 3.3.1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

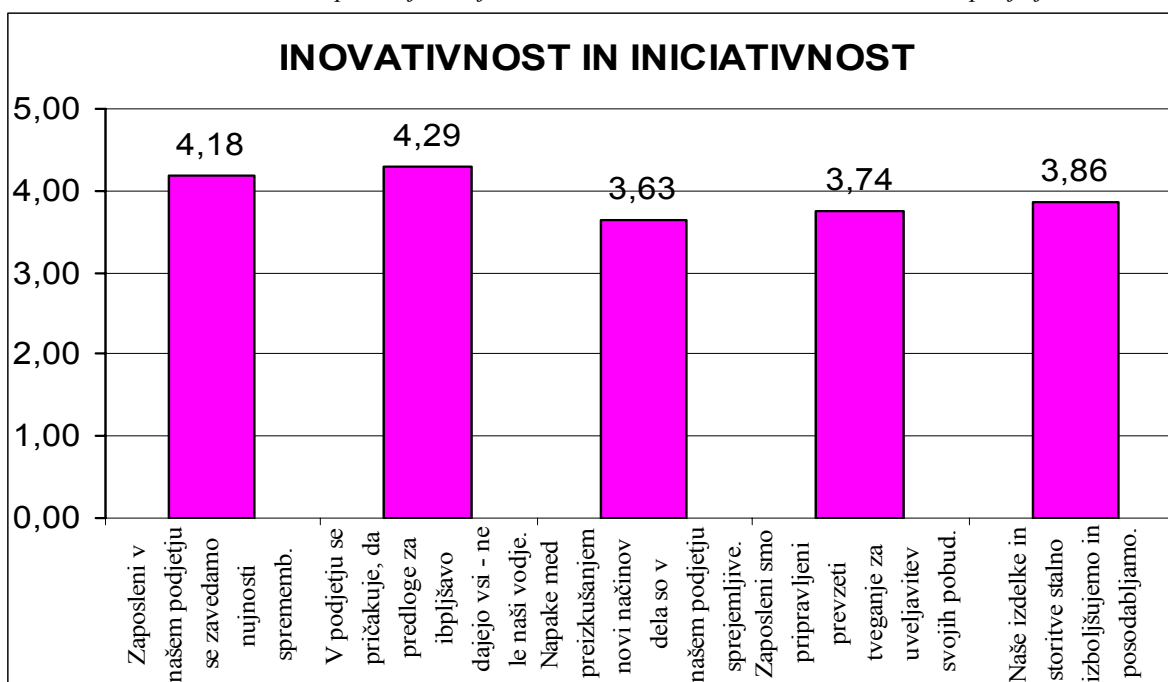
Dimenzija inovativnost in iniciativnost je z oceno 3,94 nekje na sredini med ocenjenimi kategorijami organizacijske klime na ravni celotnega podjetja. Zaposleni se na ravni podjetja najboljše strinjajo s trditvijo, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje. Trditev so ocenili s 4,29 (glej sliko 6). Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v podjetju sprejemljive. Trditev so ocenili s 3,63 (glej sliko 6).

Zaposleni v gorenjski regiji so dimenzijo inovativnost in iniciativnost ocenili najvišje. Podali so ji oceno 4,24 (glej prilogo 2, slika 18). Zaposleni na Gorenjskem se najboljše strinjajo s trditvijo, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje. Trditev so ocenili s 4,73 (glej prilogo 2, slika 18). Najslabše so ocenili trditev, ki pravi, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive. Trditev so ocenili s 3,73 (glej prilogo 2, slika 18). Dimenzijo inovativnosti in iniciativnosti so najslabše ocenili zaposleni na Primorskem, v povprečju s 3,73 (glej prilogo 6, slika 66). Zaposleni so najslabše ocenili trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive. Trditev so ocenili s 3,45 (glej prilogo 6, slika 66).

Na sliki 5 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije inovativnost in iniciativnost.



Slika 5: Rezultati vprašanj za dejavniki inovativnost in iniciativnost za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Dimenzijo inovativnosti in iniciativnosti so anketiranci ocenili nad mojimi pričakovanji. Ker so spremembe v podjetju pogosto sprejete negativno in ker se zaposleni ne udeležujejo toliko pri izboljšavah, so bila moja pričakovanja pod dejansko oceno. Dejansko v podjetju ne dajejo zaposleni v maloprodaji pobud za izboljšave. Rezultati pokažejo, da se zaposleni v podjetju zavedajo nujnosti sprememb in izboljšav, kljub temu pa vseeno sprejmejo spremembe negativno. To miselnost je potrebno spremeniti in zaposlene spodbuditi k dajanju predlogov za izboljšave.

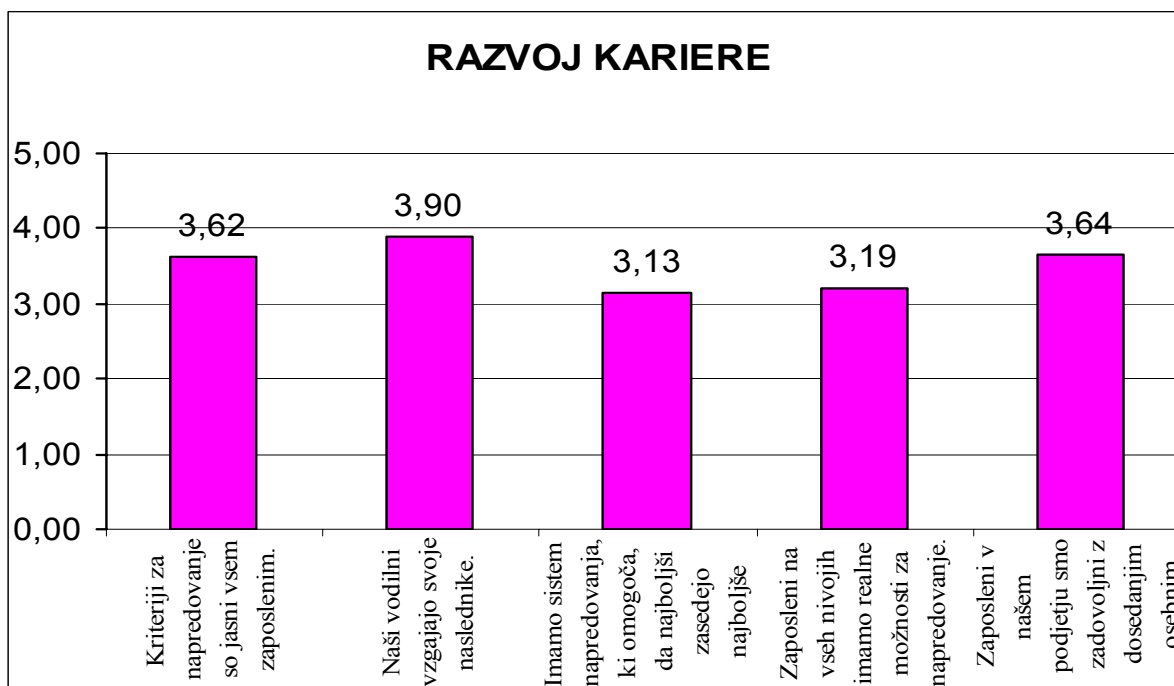
### 3.3.2 RAZVOJ KARIERE

Dimenzijo razvoj kariere so zaposleni na ravni podjetja ocenili s 3,5. Je tretja najslabše ocenjena dimenzija. Na ravni podjetja se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da vodilni vzgajajo svoje naslednike. Trditev so ocenili s 3,90 (glej sliko 6). Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da imajo v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Trditev so ocenili s 3,13 (glej sliko 6).

Dimenzijo razvoja kariere so najboljše ocenili zaposleni gorenjske regije s 3,79 (glej prilogo 2, slika 19). Zaposleni na Gorenjskem se najbolj strinjajo s trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Trditev so ocenili s 4,27 (glej prilogo 2, slika 19). Veliko zaposlenih na Gorenjskem se delno oziroma sploh ne strinja, da imajo realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih in da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Prvo trditev so ocenili s 3,4 (glej prilogo 2, slika 19), drugo pa s 3,21 (glej prilogo 2, slika 19). Obravnavano dimenzijo so najslabše ocenili zaposleni na Primorskem s 3,19 (glej prilogo 6, slika 67). Najmanj so se zaposleni na Primorskem strinjali s trditvijo, da v podjetju obstaja sistem, ki omogoča, da

najboljši zasedejo najboljše položaje. Trditev so ocenili z 2,64 (glej prilogo 6, slika 67). Na sliki 6 so predstavljene ocene vprašanj za dimenzijo razvoj kariere.

Slika 6: Rezultati vprašanj za dejavnik razvoj kariere za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Razvoj kariere je determinanta, ki v podjetju Wit B d.o.o. ni opredeljena, kar je razvidno tudi iz ocenjenosti dimenzije. Po pričakovanjih je dimenzija ocenjena slabo, saj zaposleni ne poznajo karierne poti, po drugi strani pa se tudi v večini ne interesirajo za razvoj kariere, kar pomeni, da so zadovoljni z dosežanim delovnim mestom.

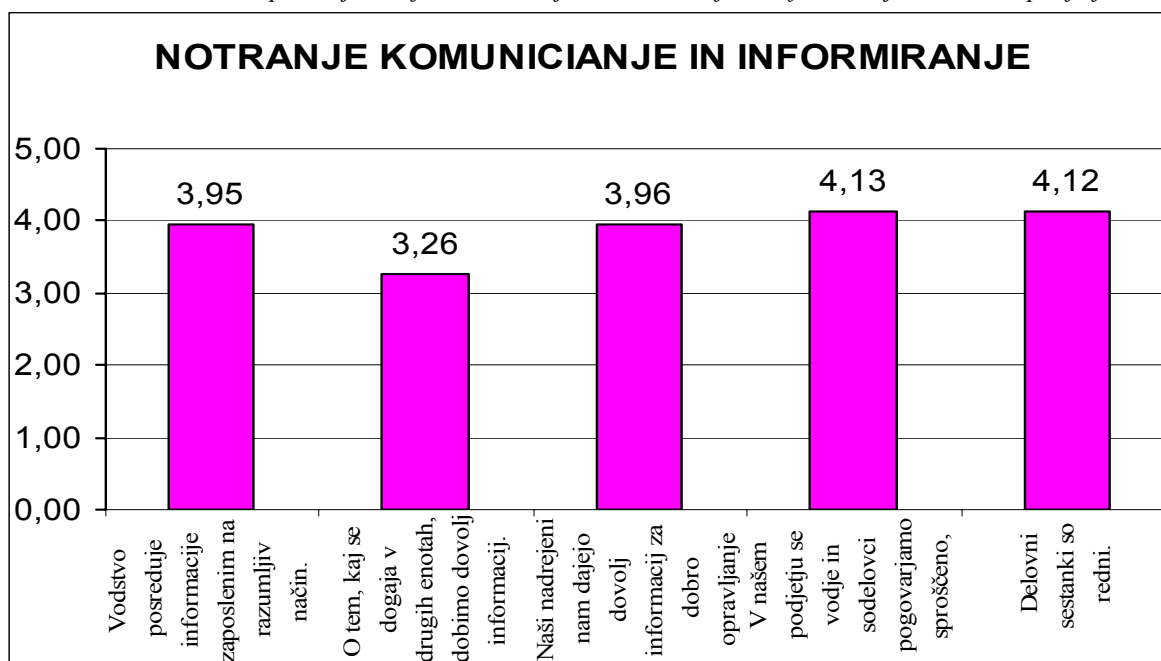
### 3.3.3 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje je bila na ravni podjetja s 3,89 srednje ocenjena dimenzija. Med petimi trditvami je bila na ravni podjetja najboljše ocenjena trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Trditev so ocenili s 4,13 (glej sliko 7). Malo slabše so ocenili trditev, da so delovni sestanki redni. Najslabše so zaposleni na ravni podjetja ocenili trditev, da o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobijo dovolj informacij. Trditev so ocenili s 3,26 (glej sliko 7).

Dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje so najboljše ocenili zaposleni na Štajerskem, s 4,2, najslabše pa zaposleni na Primorskem s 3,58. Zaposleni na Štajerskem so najboljše ocenili trditev, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. Trditev so ocenili s 4,36 (glej prilogo 5, slika 56). Najmanj so se zaposleni na Štajerskem strinjali s trditvijo, da o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobijo dovolj informacij. Trditev so ocenili s 3,48 (glej prilogo 5, slika 56). Zaposleni na Primorskem so najboljše ocenili trditev, da se v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Trditev je bila ocenjena s 4,00 (glej prilogo 6,

slika 68). Zaposleni na Primorskem so se najmanj strinjali s trditvijo, da dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Trditev so ocenili z 2,82 (glej prilogo 6, slika 68). Na sliki 7 so prikazane ocene vprašanj dimenzije notranje komuniciranje in informiranje.

Slika 7: Rezultati vprašanj za dejavnik notranje komuniciranje in informiranje za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

V podjetju prihaja do problemov v komuniciranju in do jasnosti navodil, kar vodi v napačne poteze zaposlenih. Zaradi tega so bila moja pričakovanja pod ocenjenimi, saj sem mnenja, da zaposleni velikokrat ne razumejo navodil.

### 3.3.4 ORGANIZIRANOST

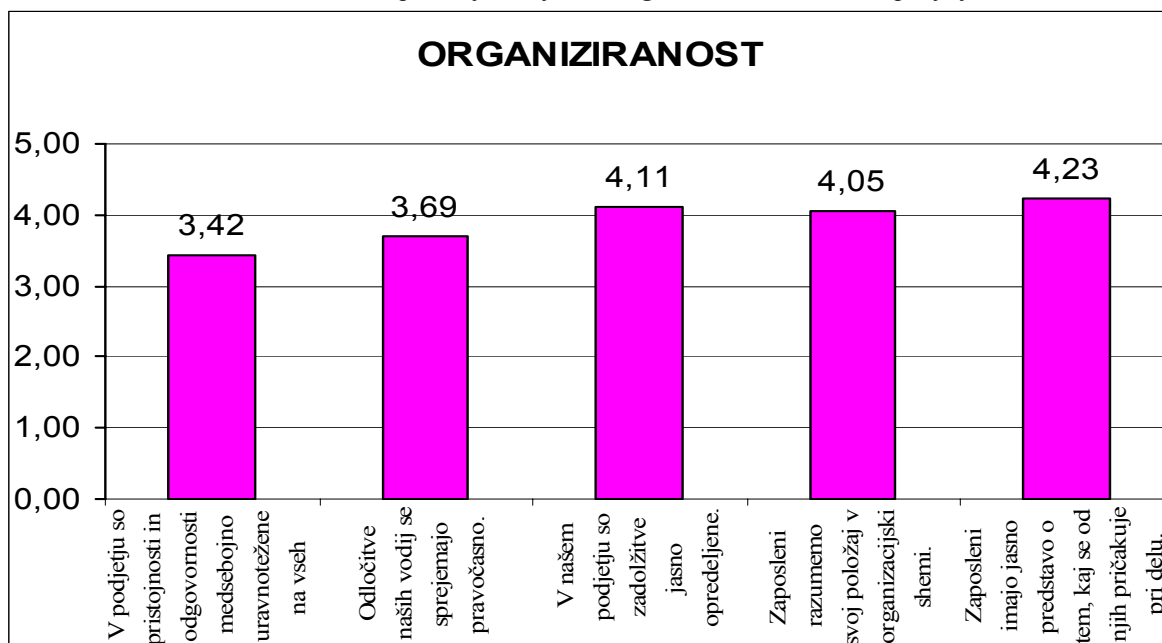
Dimenzija organiziranost je bila na ravni podjetja v povprečju cenjena s 3,90. Zaposleni v podjetju Wit B d.o.o. so se najbolj strinjali s trditvijo, da so zadolžitve v podjetju jasno opredeljene. Trditev so ocenili s 4,11 (glej sliko 8). Najmanj so se zaposleni na ravni podjetja strinjali s trditvijo, da so v podjetju pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Trditev so ocenili s 3,42 (glej sliko 8).

Dimenzijo organiziranost so najboljše ocenili zaposleni na Gorenjskem. Večina zaposlenih na Gorenjskem se strinja, da so zadolžitve v podjetju jasno opredeljene. Trditev je bila najboljše ocenjena s 4,36 (glej prilogo 2, slika 21). Najslabše so ocenili trditev, ki pravi, da so v podjetju pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Trditev so ocenili s 3,93 (glej prilogo 2, slika 21). Najslabše so dimenzijo organiziranost ocenili zaposleni na Notranjskem, v povprečju s 3,65 (glej prilogo 3, slika 33). Zaposleni na Notranjskem so najboljše ocenili trditev, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. Trditev so ocenili s 4,09 (glej prilogo 3, slika 33). Tako kot zaposleni na Gorenjskem, so tudi tukaj najslabše ocenili trditev, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Trditev so ocenili s 3,09

(glej prilogo 3, slika 33).

Na sliki 8 so prikazane ocene vprašanj dimenzije organiziranosti.

Slika 8: Rezultati vprašanj za dejavnik organiziranost za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Ponovno so bila moja pričakovanja pod dejanskim stanjem, zaradi podobnega problema kot pri dimenziji komuniciranja. Zaradi problemov v komunikaciji se odločitve ne sprejemajo pravočasno in tudi zaposleni ne vedo točno, kaj se od njih pričakuje.

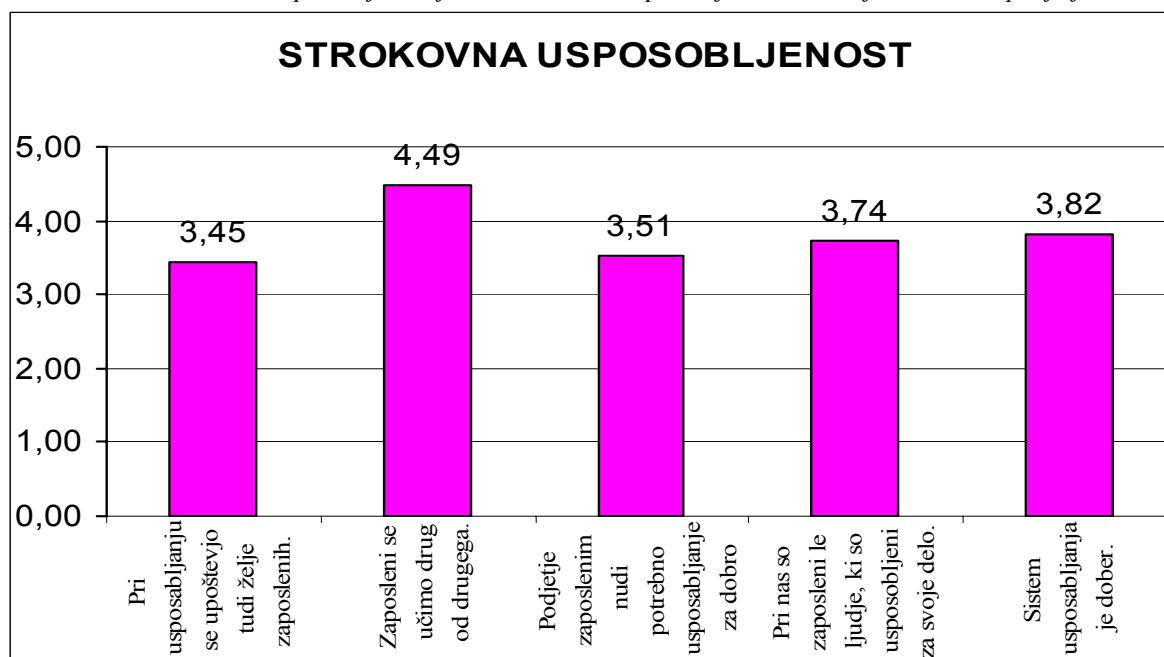
### 3.3.5 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je na ravni podjetja dobila oceno 3,80. Zaposleni se na ravni podjetja najbolj strinjajo s trditvijo, da se v podjetju učijo drug od drugega. Trditev je bila ocenjena s 4,49 (glej sliko 9). Zaposleni se na ravni podjetja najmanj strinjajo s tem, da se pri usposabljanju upoštevajo njihove želje, kar je tudi razvidno iz ocenjenosti, ki ji je bila dodeljena ocena 3,45 (glej sliko 9).

Z oceno 4,07 so najbolj ocenili dimenzijo strokovne usposobljenosti in učenja zaposleni na Gorenjskem. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da se zaposleni učijo drug od drugega. Trditev so s 4,73 (glej prilogo 2, slika 22) ocenili boljše kot je bila ocenjena na ravni podjetja. Zaposleni na Gorenjskem so s 3,53 (glej prilogo 2, slika 22) najslabše ocenili trditev, ki pravi, da podjetje nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela. Najslabše so dimenzijo strokovne usposobljenosti in učenja ocenili zaposleni na Primorskem. Dimenzijo so ocenili s 3,45 (glej prilogo 6, slika 70). Zaposleni na Primorskem se najboljše strinjajo s trditvijo, da se zaposleni učijo drug od drugega. Trditev so ocenili s 4,27 (glej prilogo 6, slika 70). Najslabše so ocenili trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih. Trditev so ocenili z 2,73 (glej prilogo 6, slika 70).

Na sliki 9 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije strokovna usposobljenost in učenje.

Slika 9: Rezultati vprašanj za dejavnik strokovna usposobljenost in učenje za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Moja pričakovanja pri dimenziji strokovna usposobljenost so bila precejšena. Zaposlenim se pri nastopu na delo nudi celoten sistem uvajanja na delovno mesto, zaradi česar sem bila mnenja, da bo ta kategorija dobro ocenjena.

### 3.3.6 NAGRAJEVANJE

Dimenzija nagrajevanje je s 3,38 najslabše ocenjena kategorija na ravni podjetja. Na ravni podjetja so se zaposleni najboljše strinjali s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih standardih in ciljnih. Trditev so ocenili s 3,77 (glej sliko 10). Najmanj pa se zaposleni na ravni podjetja strinjajo s trditvijo, da so tisti, ki so obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Trditev so ocenili s 3,08 (glej sliko 10).

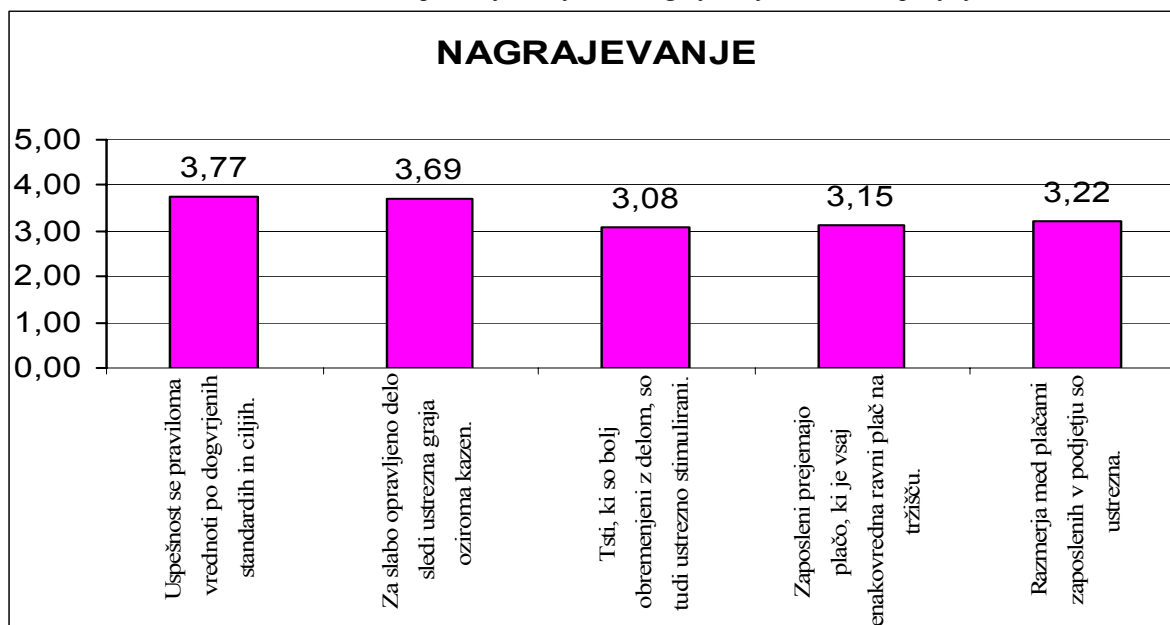
Dimenzijo nagrajevanje so najboljše ocenili zaposleni na Gorenjskem. Na sliki lahko vidimo, da se zaposleni na Gorenjskem od petih trditev, ki opisujejo stanje v podjetju na področju nagrajevanja, še najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da se uspešnost pri delu praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, in trditvijo, ki pravi, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. Obe trditvi so zaposleni na ravni podjetja ocenili s 4,07 (glej prilogo 2, slika 23). Najslabše pa so ocenili trditev, ki pravi, da so tisti, ki so obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Trditev je bila ocenjena s 3,07 (glej prilogo 2, slika 23).

V povprečju s 3,10 so dimenzijo nagrajevanje najslabše ocenili zaposleni na Notranjskem. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da so tisti, ki so obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Trditev so ocenili z 2,7 (glej prilogo 3, slika 35). Najboljše pa so ocenili trditev, ki

pravi, da za slabo opravljeno delo sledi tudi ustrezna graja oziroma kazen. Trditev so ocenili s 3,74 (glej prilogo 3, slika 35).

Na sliki 10 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije nagrajevanje.

Slika 10: Rezultati vprašanj za dejavnik nagrajevanje za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Dimenzija nagrajevanja je bila ocenjena po pričakovanjih, saj so bili zaposleni v času anketiranja dejansko nezadovoljni s sistemom nagrajevanja. Rezultati so pokazali nestrinjanje s plačilnim sistemom in sistemom nagrajevanja. Razloge, zaradi katerih so zaposleni nezadovoljni s plačo in sistemom nagrajevanja, je potrebno odpraviti in dvigniti oceno dimenzije.

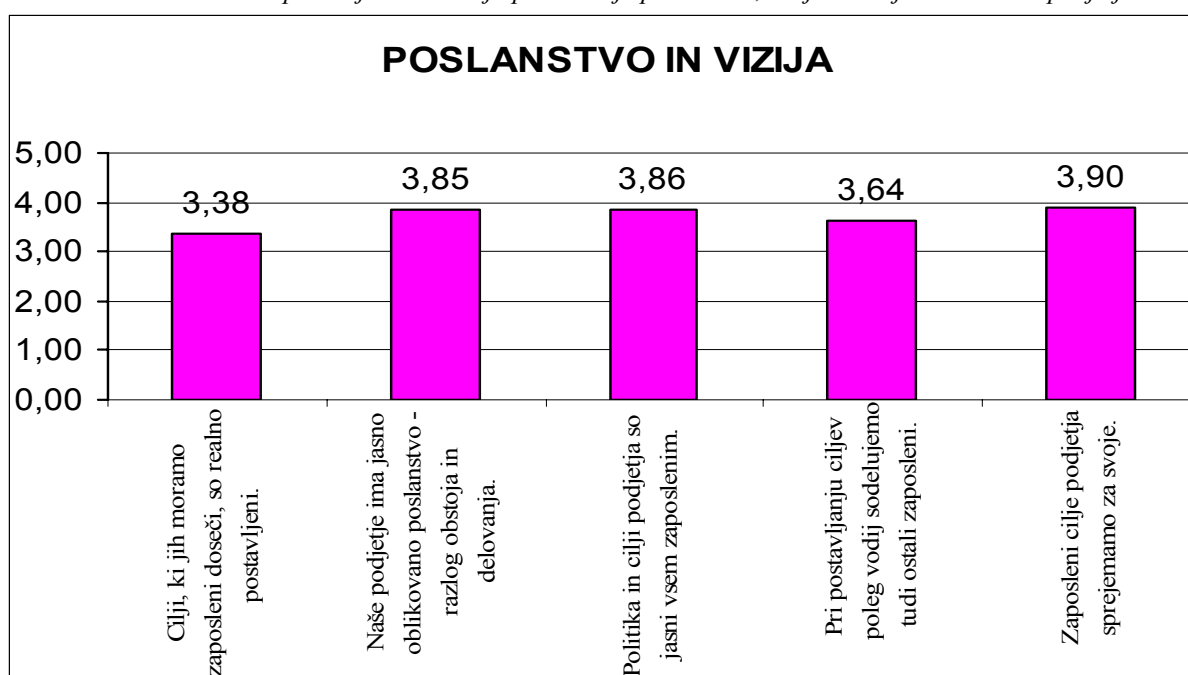
### 3.3.7 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Dimenzija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je bila na ravni podjetja ocenjena s 3,73. Na ravni podjetja je bila najboljše ocenjena trditev, ki pravi, da zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje. Trditev je bila ocenjena s 3,90 (glej sliko 11). Najmanj se zaposleni na ravni podjetja strinjajo s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni. Trditev so ocenili s 3,38 (glej sliko 11). Sklop vprašanj o poslanstvu in viziji je ena slabše ocenjenih kategorij na ravni podjetja. Med ocenami na ravni podjetja ni večjega nihanja in ni razlik med ocenami posameznih trditev.

Dimenzijo poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev so najboljše ocenili zaposleni na Štajerskem. Dimenzijo so v povprečju ocenili s 4,00. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje. Trditev so ocenili s 4,26 (glej prilogo 5, slika 60). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni. Trditev so ocenili s 3,64 (glej prilogo 5, slika 60).

Dimenzijo poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev so najslabše ocenili zaposleni na Notranjskem. V povprečju so dimenzijo ocenili s 3,37. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, razlog obstoja in delovanja. Trditev so ocenili s 3,65 (glej prilogo 3, graf št. 36). Najmanj pa se zaposleni na Notranjskem strinjajo s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni. Trditev je bila ocenjena s 3,00 (glej prilogo 3, graf št. 36). Na slika 11 so predstavljene ocene vprašanj za dimenzijo poslanstvo in vizija.

Slika 11: Rezultati vprašanj za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Pričakovana je bila slabša ocena dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja, saj zaposleni dejansko ne poznajo poslanstva in vizije podjetja. Kot cilje si postavijo načrt prometa posamezne poslovalnice. Zaradi slabe pripadnosti in ker ne sodelujejo pri postavljanju ciljev, sem pričakovala, da se zaposleni ne bodo strinjali, da imajo cilje podjetja za svoje.

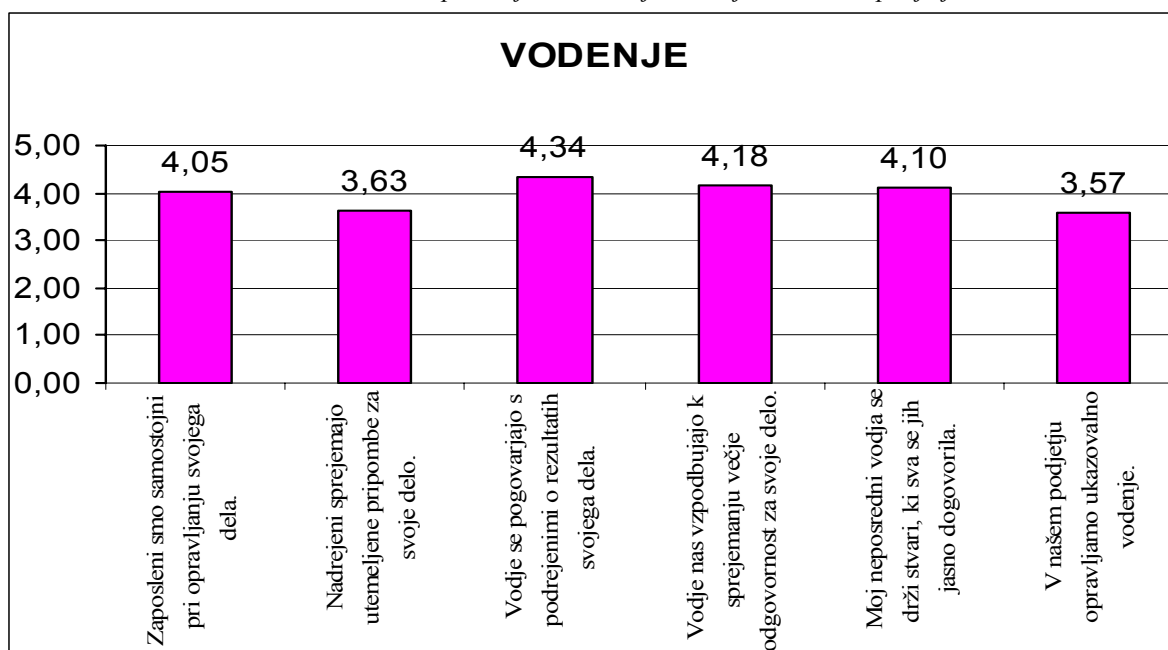
### 3.3.8 VODENJE

Dimenzija vodenje je bila na ravni podjetja v povprečju s 3,98 med boljše ocenjenimi dimenzijami. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih svojega dela. Trditev je bila ocenjena s 4,34 (glej sliko 12). Najmanj se zaposleni na ravni podjetja strinjajo s trditvijo, ki pravi, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo. Trditev je bila ocenjena s 3,63 (glej sliko 12).

Zaposleni na Gorenjskem so s 4,26 najboljše ocenili dimenzijo vodenje. Najbolj se strinjajo s trditvama, ki pravita, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih svojega dela in da se njihov neposredni vodja drži stvari, ki sta se jih z zaposlenim jasno dogovorila. Obe trditvi sta bili ocenjeni s 4,53 (glej prilogo 2, slika 25).

Na sliki 12 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije vodenje.

Slika 12: Rezultati vprašanj za dimenzijo vodenje za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Najslabše so dimenzijo vodenja ocenili zaposleni na Primorskem, in sicer s 3,77 (glej prilogo 6, slika 73). To je še zlasti zanimivo, ker obe regiji, tako gorenjsko kot notranjsko, vodi en področni vodja. To nasprotje nam verjetno kaže na dejstvo, da je potrebno imeti različne načine vodenja. Na Primorskem so najboljše ocenili trditev, ki pravi, da se vodja drži stvari, ki sta se jih s podrejenim jasno dogovorila. Trditev so ocenili s 3,50 (glej prilogo 6, slika 73). Najslabše pa so ocenili trditev, ki pravi, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Trditev so ocenili s 3,55 (glej prilogo 6, slika 73).

Kategorija je bila ocenjena po pričakovanjih, saj so zaposleni ocenjevali na podlagi obnašanja svojih direktnih nadrejenih, s katerimi po mojem mnenju sodelujejo povsem korektno.

### 3.3.9 PRIPADNOST

Dimenzija pripadnost organizaciji je z oceno 3,44 na ravni podjetja druga najslabše ocenjena dimenzija. Zaposleni se na ravni podjetja najbolj strinjajo s trditvijo, da zunaj podjetja zaposleni pozitivno govorijo o njem. Trditev je bila ocenjena z oceno 4,22 (glej sliko 13). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih razlogov znižala plača. Trditev so ocenili z 2,51 (glej sliko 13). Na podlagi tega lahko ocenimo, da na ravni podjetja pripadnost ni preveč visoka.

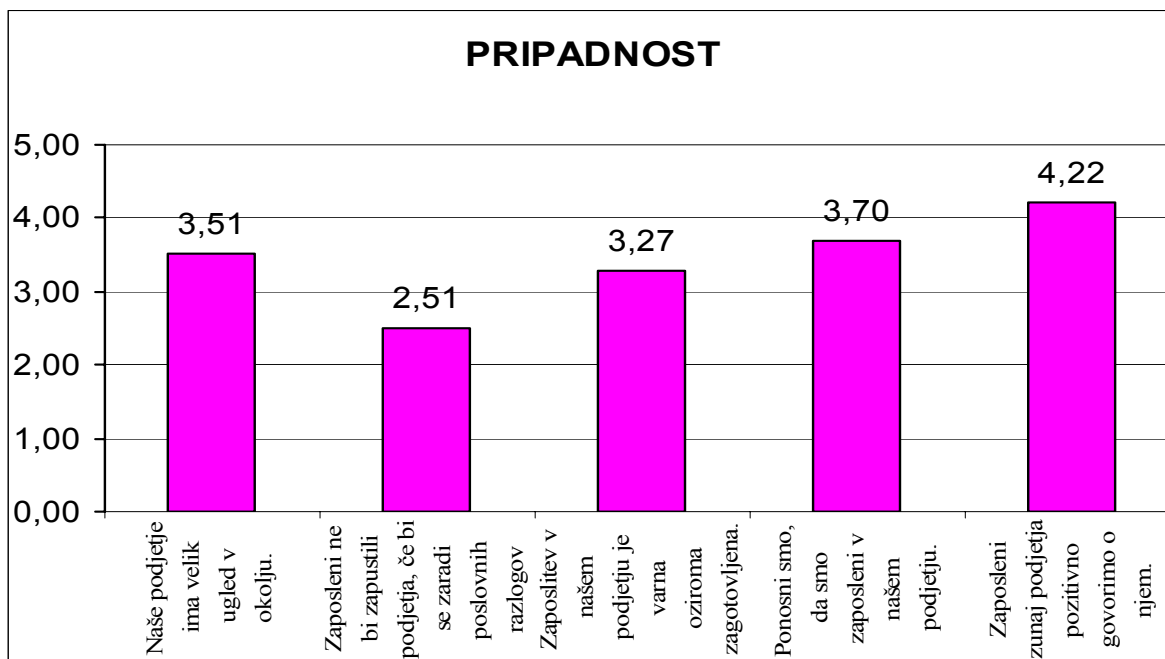
Najboljše so dimenzijo pripadnosti ocenili zaposleni na Štajerskem. Dimenziji so podali oceno 3,62. Na Štajerskem se najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da zaposleni zunaj podjetja pozitivno



govorijo o njem. Trditev so ocenili s 4,58 (glej prilogo 5, slika 62). Najmanj se zaposleni na Štajerskem strinjajo s trditvijo, ki pravi, da zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se jim zaradi poslovnih razlogov znižala plača. Trditev je bila ocenjena z 2,32 (glej prilogo 5, slika 62).

Na sliki 13 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije pripadnosti.

Slika 13: Rezultati vprašanj za dimenzijo pripadnost za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Najmanj pripadni so zaposleni na Primorskem. V povprečju so dimenzijo pripadnosti ocenili s 3,3. Zaposleni na Primorskem se najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem. Trditev so ocenili s 4,27 (glej prilogo 6, slika 74). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se jim iz poslovnih razlogov znižala plača. Trditev so ocenili z 2,45 (glej prilogo 6, slika 74).

Pripadnost je, enako kot nagrajevanje, slabo ocenjena. Zaradi sistema nagrajevanja zaposleni niso pripadni in se ne želijo odrekati ničemur zaradi podjetja. Ker imajo slabo mnenje o plačilnem sistemu, ne zaupajo podjetju in so kategorijo tudi slabo ocenili.

### 3.3.10 NOTRANJI ODNOSI

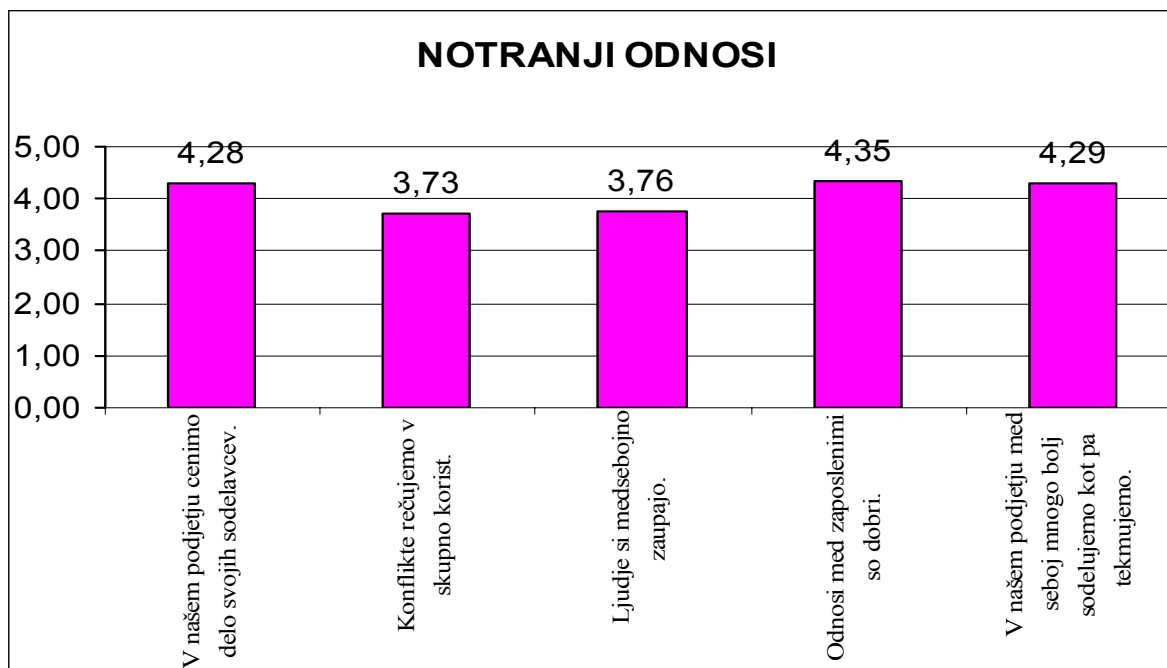
Dimenzija notranji odnosi, ki je opisana s petimi trditvami, je bila z oceno 4,07 ena najbolj ocenjenih kategorij. Zaposleni so na ravni podjetja najboljše ocenili trditev, ki pravi, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Trditev so ocenili 4,29 (glej sliko 14). Najmanj se na ravni podjetja strinjajo s trditvijo, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Trditev so ocenili s 3,73 (glej sliko 14).

Dimenzijo notranji odnosi so najboljše ocenili zaposleni na Gorenjskem, najslabše pa zaposleni na

Dolenjskem. Na Gorenjskem so s 4,73 (glej prilogo 2, sliko 27) najboljše ocenili trditev, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Na Dolenjskem pa so najboljše ocenili trditev, da se v podjetju med seboj bolj sodeluje kot pa tekmuje. Trditev so ocenili s 4,04 (glej prilogo 4, sliko 51).

Na sliki 14 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije notranji odnosi.

Slika 14: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranji odnosi za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Najslabše so zaposleni na Gorenjskem ocenili trditev, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Trditev so ocenili s 3,73 (glej prilogo 2, sliko 27). Na Dolenjskem so najslabše ocenili trditev, da si ljudje med seboj zaupajo. Trditev so ocenili s 3,04 (glej prilogo 4, sliko 51).

Kategorija je ocenjena po pričakovanjih, saj si zaposleni med seboj delijo enako ali podobno mnenje o podjetju in nalogah, ki jih je potrebno izvajati. Na ta način se med seboj poistovetijo in povezujejo. Komunikacija med njimi je dobra in tudi na skupnih srečanjih se povezujejo med seboj.

### 3.3.11 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

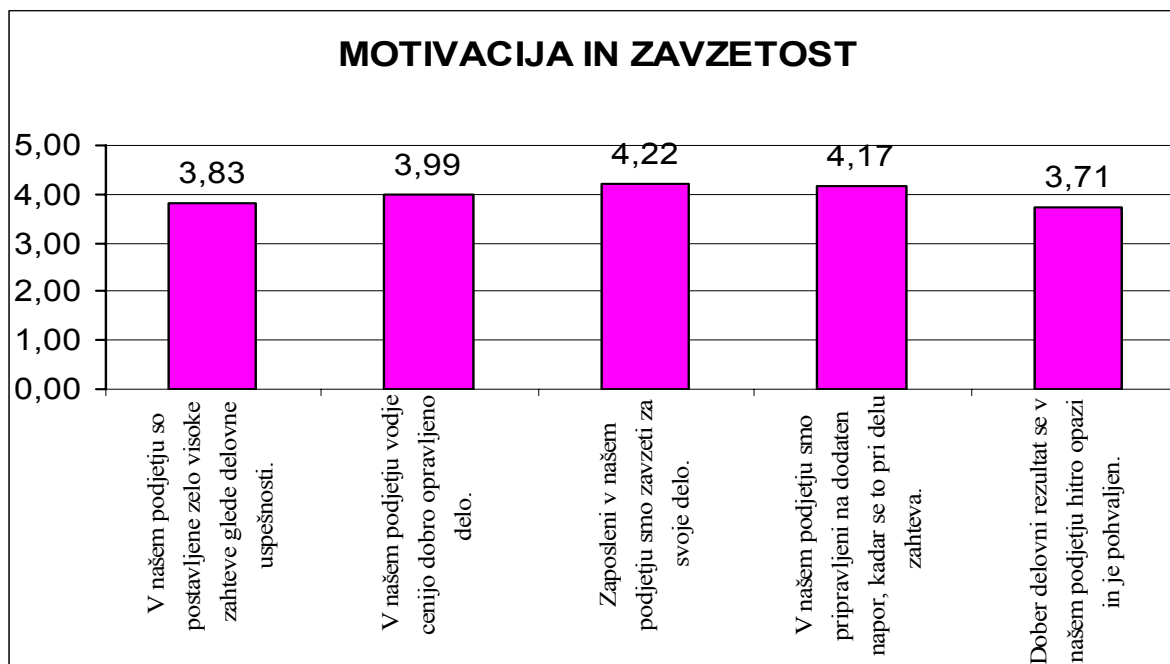
Dimenzija motivacija in zavzetost je nekje na sredini med ocenjenimi kategorijami. Zaposleni so jo na ravni podjetja v povprečju ocenili s 3,98. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da so zaposleni zavzeti za svoje delo. Trditev so ocenili s 4,22 (glej sliko 15). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da je dober delovni rezultat v podjetju hitro opažen in pohvaljen. Trditev je bila ocenjena s 3,71 (glej sliko 15).

Najbolj motivirani in zavzeti so zaposleni na Gorenjskem. V povprečju so celotno kategorijo ocenili s 4,27. Zaposleni na Gorenjskem se najbolj strinjajo s trditvama, da so zaposleni zavzeti za

svoje delo ter da so v podjetju pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Obe trditvi so ocenili s 4,53 (glej prilogo 2, slika 28). Najslabše so s 3,71 (glej prilogo 2, slika 28) ocenili trditev, ki pravi, da se dober delovni rezultat v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.

Na sliki 15 so predstavljene ocene vprašanj dimenzije motivacije in zavzetosti.

Slika 15: Rezultati vprašanj za dimenzijo motivacija in zavzetost za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Najmanj motivirani in zavzeti so zaposleni na Notranjskem. Celotno kategorijo so ocenili s 3,73. Zaposleni na Notranjskem so se najbolj strinjali s trditvijo, ki pravi, da v podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo. Trditev so ocenili s 3,95 (glej prilogo 3, slika 40). Najmanj se strinjajo s trditvijo, ki pravi, da je dober delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen. Trditev je bila ocenjena s 3,32 (glej prilogo 3, slika 40).

Kategorija je ocenjena po pričakovanjih, saj so zaposleni dejansko mnenja, da so zelo zavzeti za svoje delo in da so zahteve zelo visoke.

### 3.3.12 ODNOS DO KAKOVOSTI

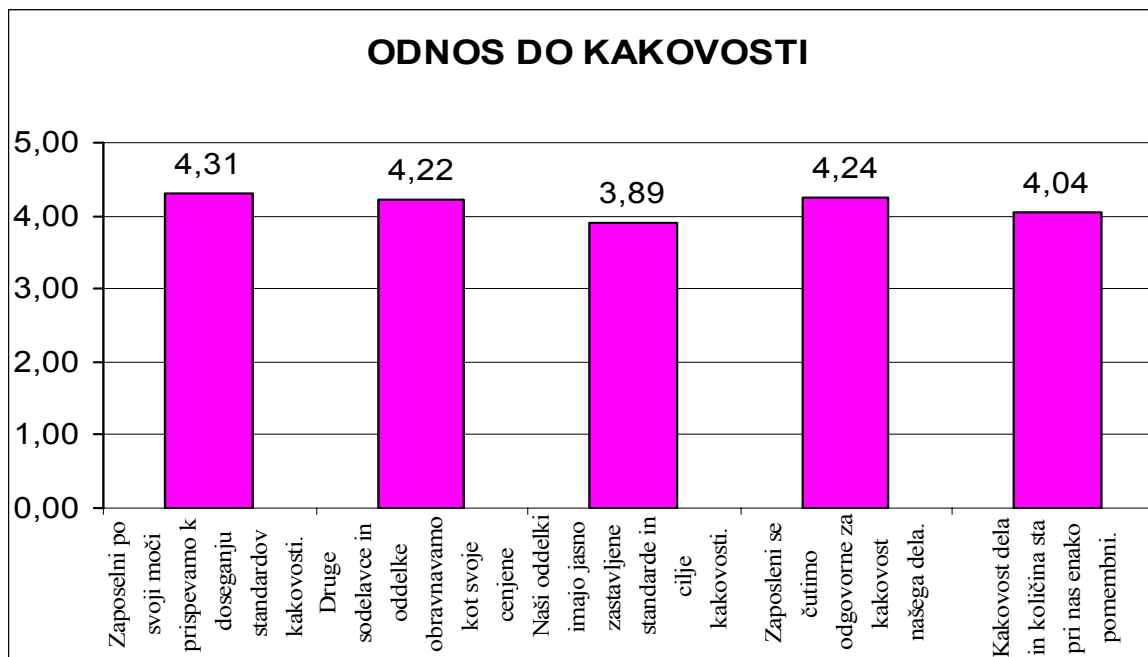
Dimenzija odnos do kakovosti je bila v podjetju Wit B d.o.o. ocenjena s 4,14, kar pomeni, da je bila najboljše ocenjena dimenzija. Velika večina zaposlenih po svojih močeh prispeva k doseganju standardov. Trditev je bila ocenjena s 4,31 (glej sliko 16) in je tudi najboljše ocenjena trditev na ravni podjetja. Najmanj, ampak še vedno v velikem številu, so se zaposleni strinjali s trditvijo, ki pravi, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Trditev so ocenili s 3,89 (glej sliko 16).

Dimenzijo odnos do kakovosti so s 4,41 najboljše ocenili zaposleni na Gorenjskem. Najboljše so

ocenili trditev, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Trditev so ocenili s 4,67 (glej prilogo 2, slika 29). Najmanj so se zaposleni strinjali s trditvijo, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Trditev so ocenili s 4,07 (glej prilogo 2, slika 29).

Na sliki 16 so prikazane ocene vprašanj dimenzije odnos do kakovosti.

Slika 16: Rezultati vprašanj za dimenzijo odnos do kakovosti za celotno podjetje



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Dimenzijo odnos do kakovosti so z oceno 3,90 najslabše ocenili zaposleni notranjske regije. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Trditev so ocenili s 4,26 (glej prilogo 3, slika 41). Najmanj so se zaposleni strinjali s trditvijo, da sta kakovost dela in količina enako pomembni. Trditev so ocenili s 3,65 (glej prilogo 3, slika 41).

Zaposleni v podjetju dojemajo kakovost skozi kakovost proizvodov, ki jih prodajajo in njihovega servisa, ki ga nudijo strankam. Kategorija je ocenjena po pričakovanjih.

### 3.3.13 ZADOVOLJSTVO

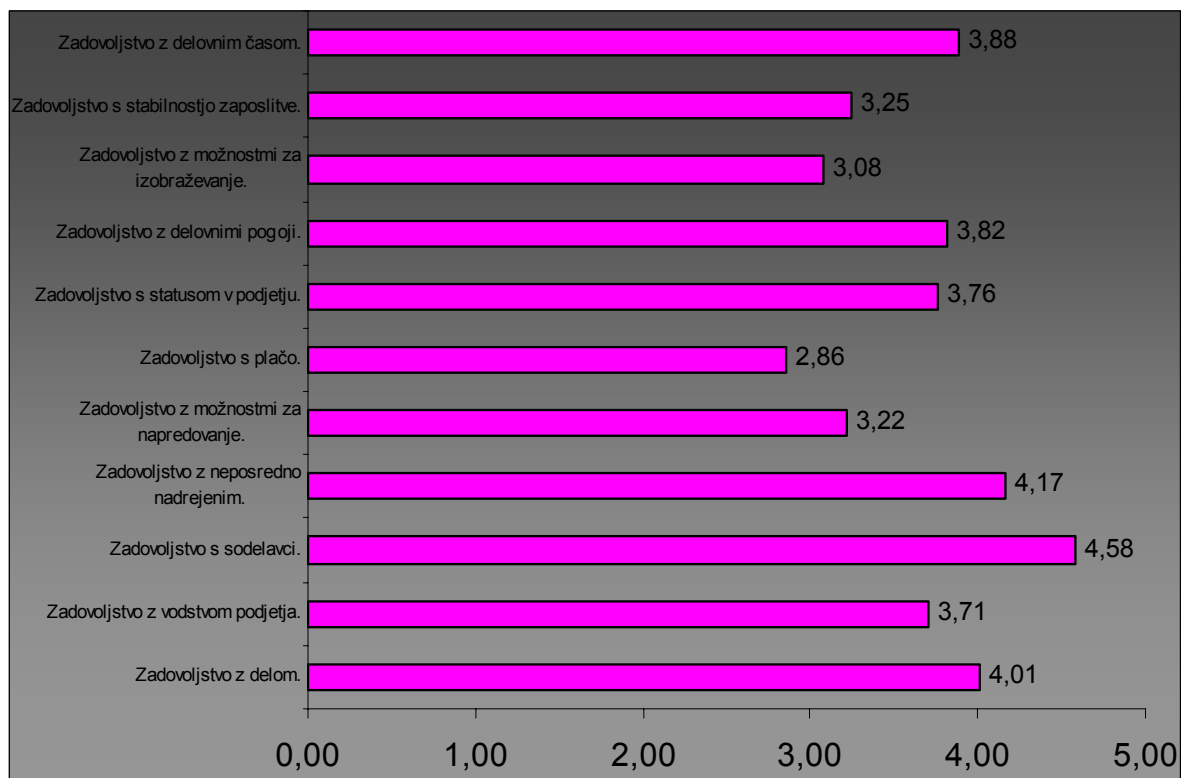
Dimenzija zadovoljstvo je bila v povprečju ocenjena z oceno 3,67, kar pomeni, da so zaposleni v povprečju kar zadovoljni s pogoji.

Zadovoljstvo posameznika v podjetju Wit B d.o.o. sem izmerila z različnih vidikov njihovega dela: zadovoljstvo z delovnim časom, s stabilnostjo zaposlitve, z možnostjo izobraževanja, z delovnimi pogoji, s statusom v podjetju, s plačo ... Zaposleni so v podjetju Wit B d.o.o. najmanj zadovoljni s plačo. Trditev so ocenili z 2,86 (glej sliko 17). Najbolj pa so zadovoljni s sodelavci.

Trditev je bila ocenjena s 4,58 (glej sliko 17). Slabo ocenjene trditve nam kažejo na to, da mora podjetje izboljšati plačilni sistem, možnosti izobraževanja ter stabilnost zaposlitve. Verjetno so to tudi razlogi, zakaj zaposleni odhajajo iz podjetja.

Na slik 17 so predstavljene ocene trditev dimenzije zadovoljstvo.

Slika 17: Rezultati vprašanj za dimenzijo zadovoljstvo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Kategorija zadovoljstva je ocenjena po pričakovanjih, saj se ocenjenost posameznih kategorij ujema z mojo sliko o mišljenju zaposlenih. V trenutku raziskave so bili zaposleni nezadovoljni s plačilnim sistemom, kar je razvidno tudi iz grafa. Izobraževanj v podjetju niso organizirali, zelo malo je bilo tudi napredovanj. Vse te kategorije so tudi slabo ocenjene.

### 3.4 PRIPOROČILA VODSTVU

V diplomskem delu sem analizirala organizacijsko klimo v podjetju Wit B d.o.o.

Podjetje Wit B d.o.o. je v primerjavi povprečja po SiOK 2005 doseglo nadpovprečne rezultate. Čeprav so zaposleni odgovarjali anonimno, se tu pojavlja dvom, ali so vsi podali točne odgovore, brez strahu, da bi jih kdo odkril. V nadaljevanju se bomo dotaknili vsake dimenzije in ponudili rešitev za boljšo klimo v podjetju.

Dimenzija inovativnosti in iniciativnosti je bila srednje ocenjena kategorija. Na tem mestu svetuje podjetju, da spodbudi zaposlene, da se udeležujejo pri kreiranju novih idej oziroma rešitev. Lahko bi razpisali nagrado za najboljšo rešitev za določen problem.

Dimenzija razvoj kariere je med najslabše ocenjenimi kategorijami. Problem se pojavlja, ker zaposleni nimajo načrtane karierne poti oziroma ne vedo, kako, če sploh, bi napredovali. Na tem mestu svetujem podjetju, da zaposlenim predstavi možnosti njihovega razvoja kariere oziroma oblikuje z njimi karierno pot, če so zaposleni za napredovanje zainteresirani. V podjetju Wit B d.o.o. je to težko, ker zaposleni v maloprodaji po večini nimajo ambicij za napredovanje.

Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje je bila srednje ocenjena. V podjetju se je v zadnjem letu in pol vzpostavil sistem komuniciranja preko mailov. Svetujem, da po tej poti nadaljujejo, saj si zaposleni na ta način lahko večkrat preberejo eno stvar v primeru, da bi kaj izpustili. Svetujem tudi, naj vodje dajejo jasna in točna navodila, ter da ta navodila prihajajo samo od ene osebe. V primeru, da delegira delo več oseb, prihaja do zmede med zaposlenimi. Podjetju svetujem tudi obvezne skupne sestanke. Vsaj enkrat v tromesečju naj se pripravi sestanek za vse poslovodje v maloprodaji. Tu naj se izpostavijo vse pomembne zadeve preteklega tromesečja in cilji za vnaprej. Zaposleni so tudi mnenja, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih regijah. Sestanki vsake tri mesece bi to zadevo poboljšali, saj bi lahko na ta način izpostavili tudi ključne negativne ali pozitivne stvari v vsaki regiji oziroma poslovalnici posebej.

Dimenzija organiziranost je bila tudi med srednje ocenjenimi kategorijami. Nekateri problemi v podjetju se ne rešujejo v pravem času oziroma se rešujejo na hitro. Podjetju svetujem, da nauči svoje zaposlene, sami pa naj delujejo tudi tako, da bodo znali določiti, katere naloge so nujne in katere pomembne v določenem časovnem obdobju. Vodje naj dajejo jasne in jedrnate, predvsem pa tiste informacije, ki so potrebne za pravilno in učinkovito izvajanje delovnih nalog.

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je bila ocenjena pod mojimi pričakovanji. Bila sem mnenja, da je sistem usposabljanja dobro razdelan in da zaposleni dobijo vse potrebne informacije za svoje delo. Ker temu po raziskavi sodeč ni tako, svetujem podjetju, da se posvetuje z zaposlenimi, kje so pomanjkljivosti pri sistemu usposabljanja in ga prilagodi temu primerno. Svetujem tudi, da se sestavi nek pravilnik o izvajanju nalog na vseh delovnih mestih v maloprodaji.

Dimenzija nagrajevanje je bila pričakovano najslabše ocenjena kategorija. Plače v podjetju so bile v trenutku anketiranja pod pričakovanji, zato so imeli zaposleni negativno mnenje o tej dimenziji. Podjetju svetujem, da vzpostavijo nov način nagrajevanja, ki bo zaposlene ohranjal zadovoljne in jih stimuliral za njihovo nadaljnje delo. Vzpostavi naj se takšen sistem, ki bo zajemal vse ključne točke v delovanjih zaposlenih v maloprodaji.

Dimenzija poznavanja poslanstva, vizije in ciljev je bila ocenjena malo pod povprečjem. Na tem mestu svetujem podjetju, naj določi svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, vizijo in poslanstvo in jih da zaposlenim v vpogled. Na ta način bodo zaposleni vedeli, v katero smer podjetje gre in se s tem tudi poistovetili.

Dimenzija vodenje je bila dobro ocenjena. Na tem mestu bi podjetju svetovala, da svoje vodje izobražuje tako na strokovnem področju kot na področju vodenja ljudi. Vodje naj pošiljajo na

razne seminarje in treninge, ki jim bodo dajali znanje o delu z ljudmi in reševanju različnih situacij, v katere dnevno prihajajo.

Dimenzija pripadnost je ena med najslabše ocenjenimi dimenzijami v podjetju. Dimenzija je ocenjena po pričakovanjih. V času preučevanja organizacijske klime so bili zaposleni nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in podjetjem na splošno. Podjetju svetujem, da uvede vzvode, ki povečujejo zaupanje zaposlenih v podjetje in da se vodstvo drži obljubljenih stvari. Podjetje naj vzpostavi takšno kadrovske politiko, ki bo omogočala stalno in varno zaposlitev v podjetju.

Dimenzija notranji odnosi je dobro ocenjena kategorija, zato jo je potrebno negovati in vzdrževati. Podjetju svetujem, naj še naprej ohranja dobre odnose med zaposlenimi z različnimi skupnimi družinami.

Kategorija motivacija in zavzetost je dobro ocenjena kategorija, kar pomeni, da so zaposleni dobro motivirani za svoje delo. Na tem mestu svetujem podjetju, da motivira zaposlene tako, da bodo dosegali cilje na način, da bodo cilje vzeli za svoje.

Odnos do kakovosti je najboljše ocenjena kategorija. Podjetje naj poskrbi za kakovost svojih proizvodov in kakovost storitve, ki jo ponujajo. Pri kakovosti proizvodov naj izbira čim boljše materiale, ki so primerni ceni artikla. Zaposlene naj pošilja na razne seminarje o psihologiji in tehnikah prodaje. Vsekakor je potrebno dobro ocenjeno kategorijo odnosa do kakovosti vzdrževati.

Dimenzija zadovoljstvo je ocenjena po mojih pričakovanjih. Dimenzija lepo pokaže, da mora podjetje izboljšati plačilni sistem, stabilnost, možnosti izobraževanja in napredovanja. Podjetju svetujem, da uvede stimulativen plačilni sistem, organizira razna izobraževanja, naredi karierni načrt zaposlenih in omogoči zaposlenim stabilno in stalno zaposlitev s pomočjo ustrezne kadrovske politike.

Menim, da je podjetje Wit B d.o.o. ugotovilo, kaj je potrebno izboljšati in se v času pisanja te diplome tega tudi uspešno lotilo.

## SKLEP

Organizacijsko klimo lahko razumemo na več načinov. Vsem pa je enako to, da je organizacijska klima neko vzdušje v podjetju, ki ga tvorijo vsi zaposleni. Lahko tudi rečemo, da na vzdušje vplivajo, ga spreminjajo in oblikujejo.

V današnjem času postaja človek vir konkurenčne prednosti, česar pa se še vedno ne zaveda veliko število podjetij. Podjetja bi se morala v večji meri posvečati vpeljevanju in razvijanju metod za delo z zaposlenimi. Narediti bi morala sistematizacijo delovnih mest, načrt izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem podjetje naredi prvi korak k priznavanju, da so zaposleni ena od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo.

Pri preučevanju organizacijske klime in zadovoljstva v določenem podjetju je potrebno, da vodstvo ve, da nadzor klime pomeni redno spremljanje razvojne dinamike klime in sprotno uvajanje korekcij. Enkratno merjenje klime ne prinaša dolgoročnih rezultatov, ampak je potrebno klimo meriti večkrat in na ta način opazovati spremembe. V primeru, da prepustimo uvajanje določene organizacijske klime sistemu, ne bomo dosegli zelenih rezultatov. Da bi te rezultate dosegli, moramo načrtno usmerjati ustvarjanje organizacijske klime. V primeru, da uvajamo radikalne spremembe, je potrebno nadzor povečati. Vsega tega bi se moralo vodstvo organizacije, ki si želi ustvariti spodbudno in ustvarjalno organizacijsko klimo, ki bo doprinesla tudi k uspešnosti organizacije, močno zavedati, saj prav vodilnim v organizaciji pripada vloga ključnih nosilcev razvoja klime v zeleno smer.

V diplomskem delu sem preučila organizacijsko klimo v podjetju Wit B d.o.o. in med seboj primerjala podjetje kot celoto in posamezne regije. Takšna vrsta analiza je bila v podjetju izvedena prvič. Menim, da sem dosegla cilj in predstavila podjetju dejansko sliko organizacijske klime v podjetju. Menim, da se je tudi podjetje začelo zavedati, da se je potrebno ukvarjati z zaposlenimi in notranjim okoljem v podjetju. Med slabosti moje raziskave bi lahko šteli omejeno možnost izražanja mnenja zaposlenih, zato se je lahko zgodilo, da določeni rezultati niso bili povsem realni. Menim, da je po preučevanju klime v podjetju Wit B d.o.o. nujno potrebno ukrepanje na podlagi rezultatov in ponavljanje takšnih raziskav zaradi spremljanja napredka. Nekaj predlogov za izboljšanje stanja sem že podala, vendar se morajo tudi sami zaposleni v podjetju zavedati, da je izboljšanje klime v podjetju odvisno tudi od njih samih, ne samo od vodstva. Naloga vodstva pa je, da zaposlene spodbudi k izboljšanju klime in je ne jemlje kot nekaj samoumevnega.

Raziskava predstavlja podjetju dobro odskočno desko pri izbiri ukrepov za izboljšanje pogojev



dela in večjega zadovoljstva zaposlenih. Boljše vzdušje med zaposlenimi bo pozitivno vplivalo na večjo ustvarjalnost in zavzetost zaposlenih pri vsakdanjem delu. Na ta način se bo tudi povečala produktivnost zaposlenih in njihov odnos do kupcev. Ideja za raziskavo klime v podjetju Wit B d.o.o. je bila ravno v povečanju zadovoljstva zaposlenih in kupcev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bernik, J. (1998). *Vpliv vodenja vodji na uspešnost podjetja*. GEA novice: Ljubljana.
4. Blažević, N. (2000). *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Bowditch, James L. & Anthony F. Buono. (2005). *A primer on organizational behavior*. Hoboken (NJ): J. Wiley, cop.
7. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Gorišek, K. (2001). *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Racio.
10. Hladnik, A. (2006). *Analiza motivacije in organizacijske klime v mestni občini Nova Gorica*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Interno gradivo podjetja Wit B d.o.o.*
12. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni- največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
13. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
14. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Jurman, B. (1981) *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Kežzar, I. 2003. *Medsebojni odnosi in participativni menedžment v podjetju*. Industrijska demokracija, k. 12.
17. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacij*. Maribor: Založba Obzorja.
21. Marolt, J. & Gomilšek B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihelič in Partner.
23. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Didakta: Radovljica.
25. Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
27. Mulej, R. (1993). *Zaposleni so najbolje obrestovana naložba*. Manager, 4.
28. Musek-Lešnik, K. (2006a). *Kaj za podjetje pomeni razprava o poslanstvu? Najdeno 15.2.2009 na <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-poslanstvo->*

- kajzapodjetjepomenirazpravaoposlanstvu.html.
29. Musek-Lešnik, K. (2006b). Kako vizija vpliva na podjetje? Najdeno 15.2.2009 na [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-kakovizijavplivanapodjetje.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-kakovizijavplivanapodjetje.html).
  30. Neal A., & West M., & Patterson M. (2003). An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resources Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University.
  31. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica Visoka šola za turizem.
  32. Pšeničny, V. (2000). Podjetništvo od podjetja do rasti. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
  33. Rozman R., & Kovač J. & Koletnik F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  34. Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  35. SiOK2005, najdeno 15.11.2008 na [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_let\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_let_2005.pdf).
  36. Stringer, R. (2002). Leadership and organizational climate. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, cop.
  37. Svetlik, I. (1996). Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  38. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  39. Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: GV založba.
  40. Trstenjak, A. (1974). Oris sodobne psihologije. 2. del. Maribor: Založba Obzorja.
  41. Vrčko, M. & Erjavšek B. (1998). Drugačen način organiziranja podjetji. Ljubljana: Biro Praxis.
  42. Zaletelj-Strugar, N. (2004). Vpliv zadovoljstva kadra na odličnost podjetja. Management, znanje in EU. Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. CD-ROM. Kranj: Moderna organizacija.
  43. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba.



# PRILOGA

## PRILOGA 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime

### Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja podjetja in njegovega delovanja. Z lestvico od 1 do 5 je potrebno oceniti stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, navedeno v vprašalniku.

Vprašalnik je popolnoma anonimen. Potrebno je izpolniti samo splošne podatke o anketirancu, saj mi bo to omogočilo ugotoviti, kje je klima in zadovoljstvo zaposlenih slabše in na kakšen način bi podjetje to lahko izboljšalo.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Prosim vas, da s pomočjo navedene ocenjevalne lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

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

Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo - razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
Naše podjetje sodi v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v našem podjetju je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Naše poslovodstvo sodi med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni so učinkoviti.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se uporablja stimulativen del plač.	1	2	3	4	5

### Zadovoljstvo pri delu

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

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

Zadovoljstvo z delom.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja.	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 za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v podjetju.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema prostori).	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu (prosim obkrožite ustrezno trditev)

1. Starost

- do 20 let
- od 21 do 25 let
- od 26 do 30 let
- nad 31

2. Regija

- Notranjska (Ljubljana, Kočevje, Litija, Vrhnika, Cerknica, Grosuplje)
- Dolenjska (Ivančna Gorica, Trebnje, Krško)
- Primorska (Postojna, Ilirska, Nova Gorica, Ajdovščina, Idrija)
- Štajerska (Maribor, Laško, Velenje, ravne na Koroškem, Ptuj, Celje, Murska Sobota)
- Gorenjska (Kranj, Jesenice, Lesce, Bohinj)

3. Trajanje zaposlitve

- manj kot 1 leto
- od 1 do 5 let
- 5 let in več

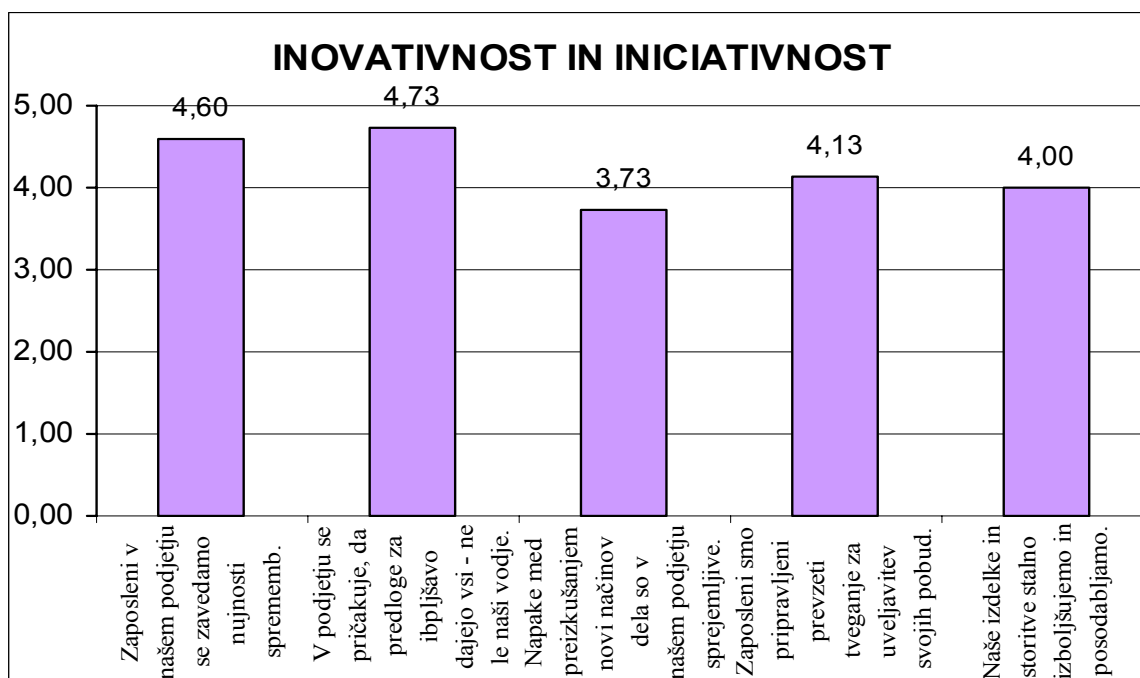
4. Vrsta zaposlitve

- redno (določen + nedoločen čas)
- študent



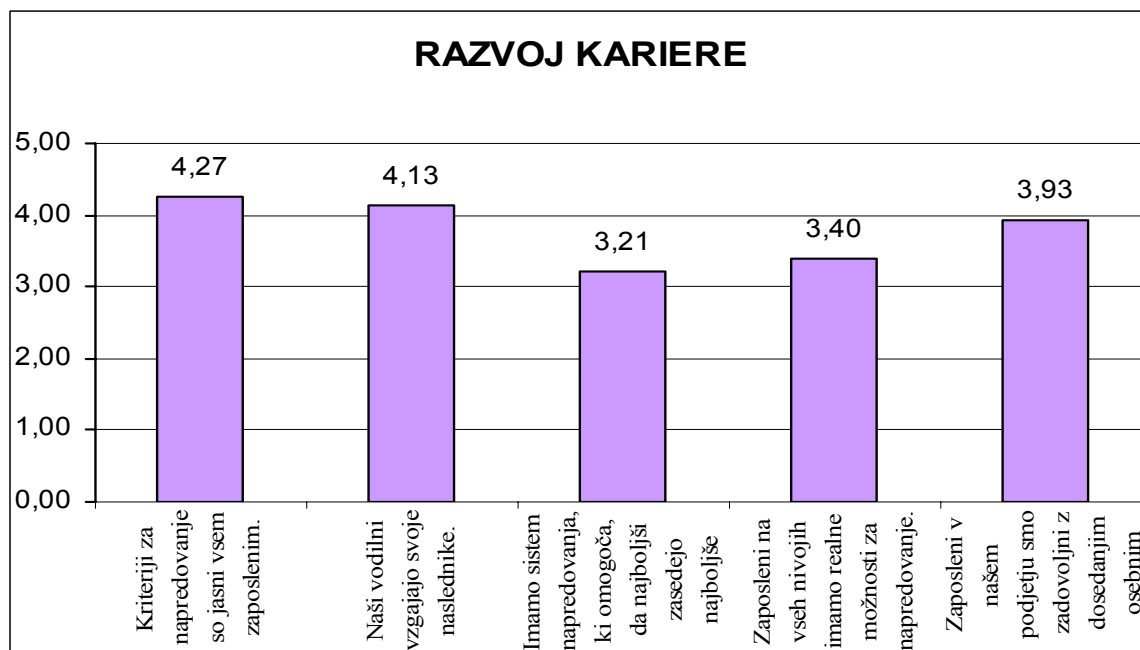
## PRILOGA 2: Analiza rezultatov gorenjska regija

Slika 18: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za gorenjsko regijo



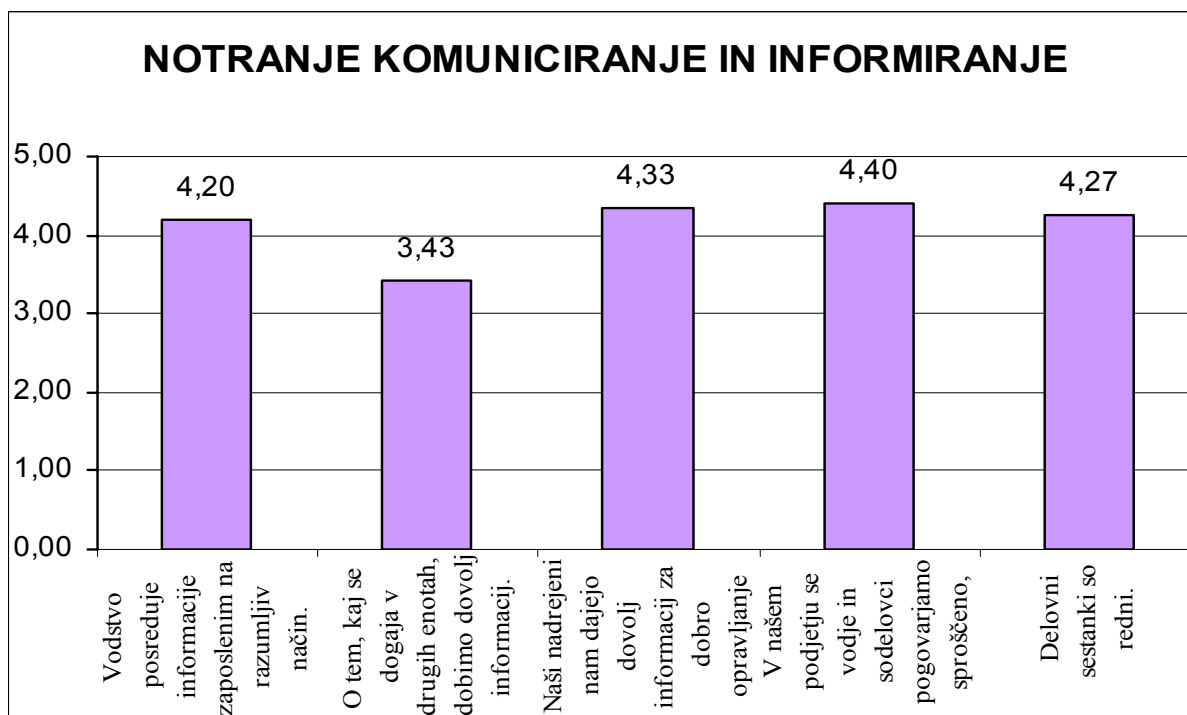
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 19: Rezultati vprašanj razvoj kariere za gorenjsko regijo



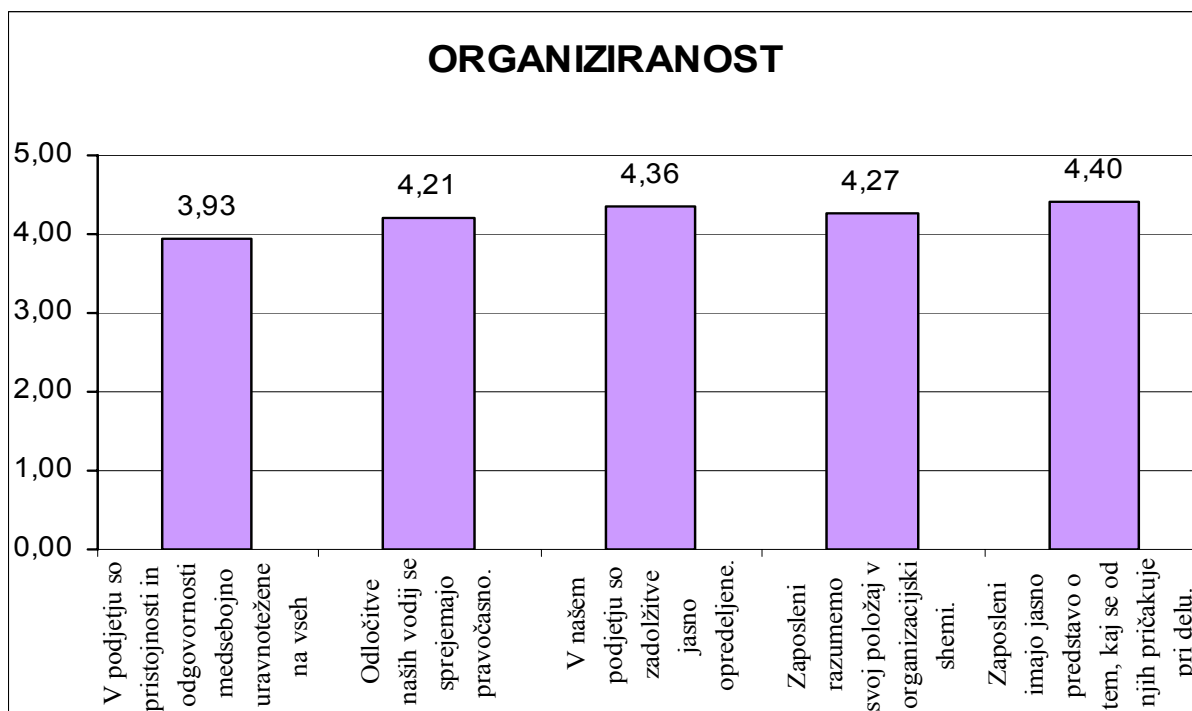
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 20: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za gorenjsko regijo



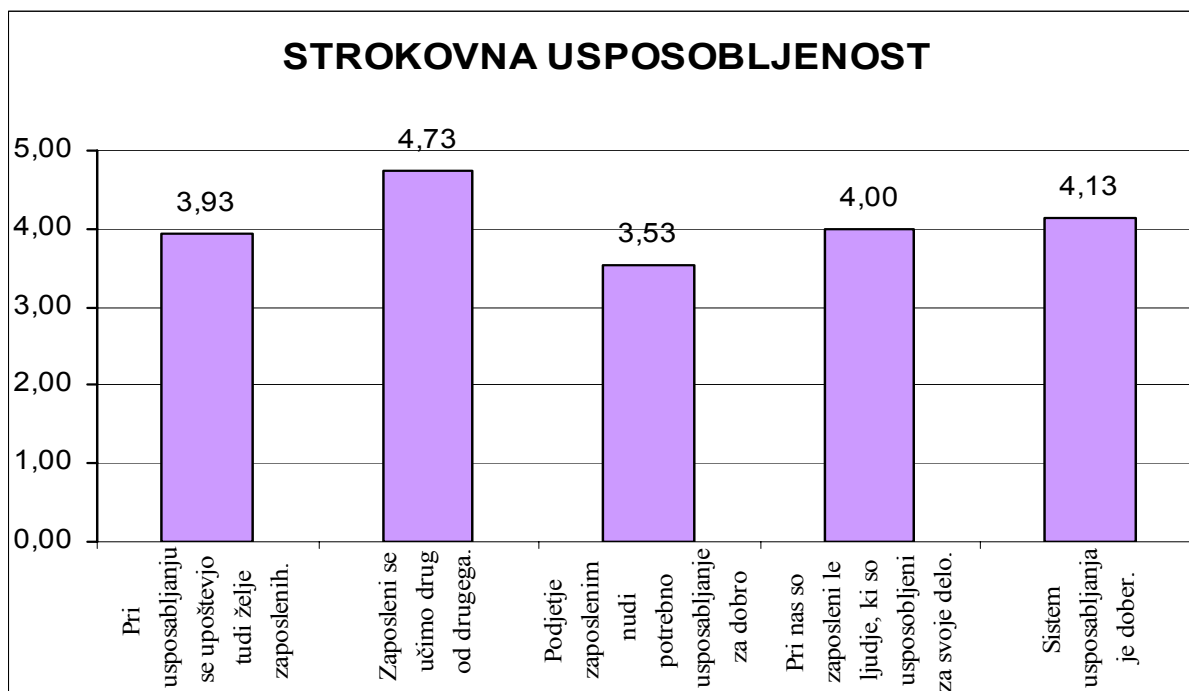
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 21: Rezultati vprašanj organiziranost za gorenjsko regijo



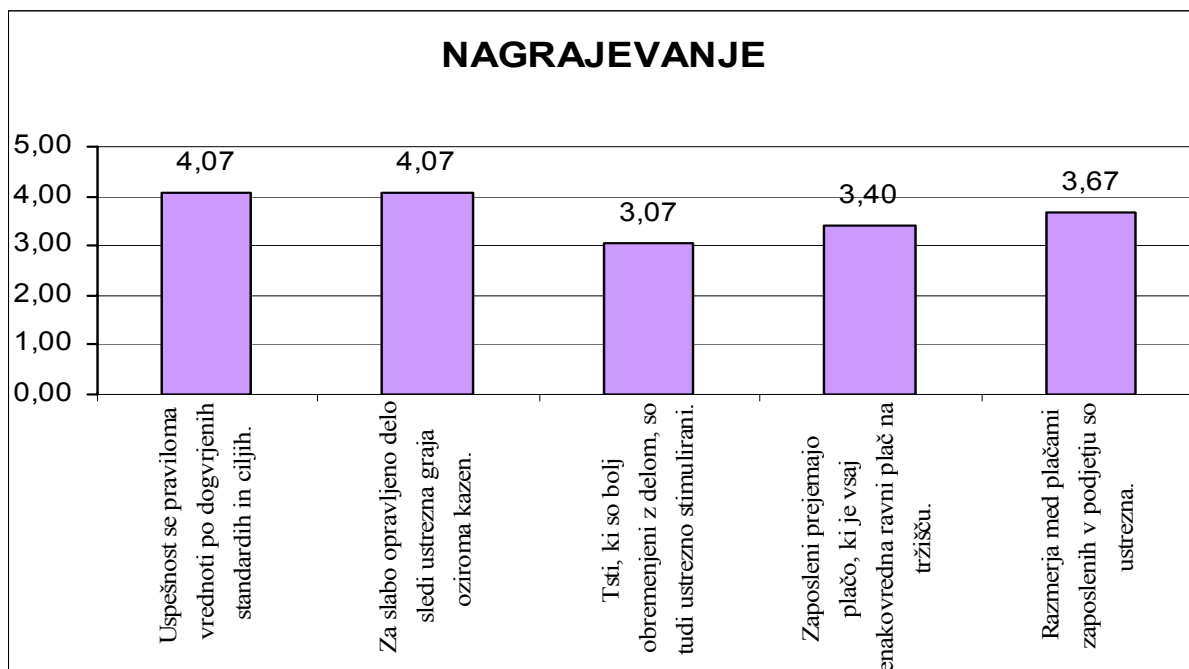
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 22: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za gorenjsko regijo



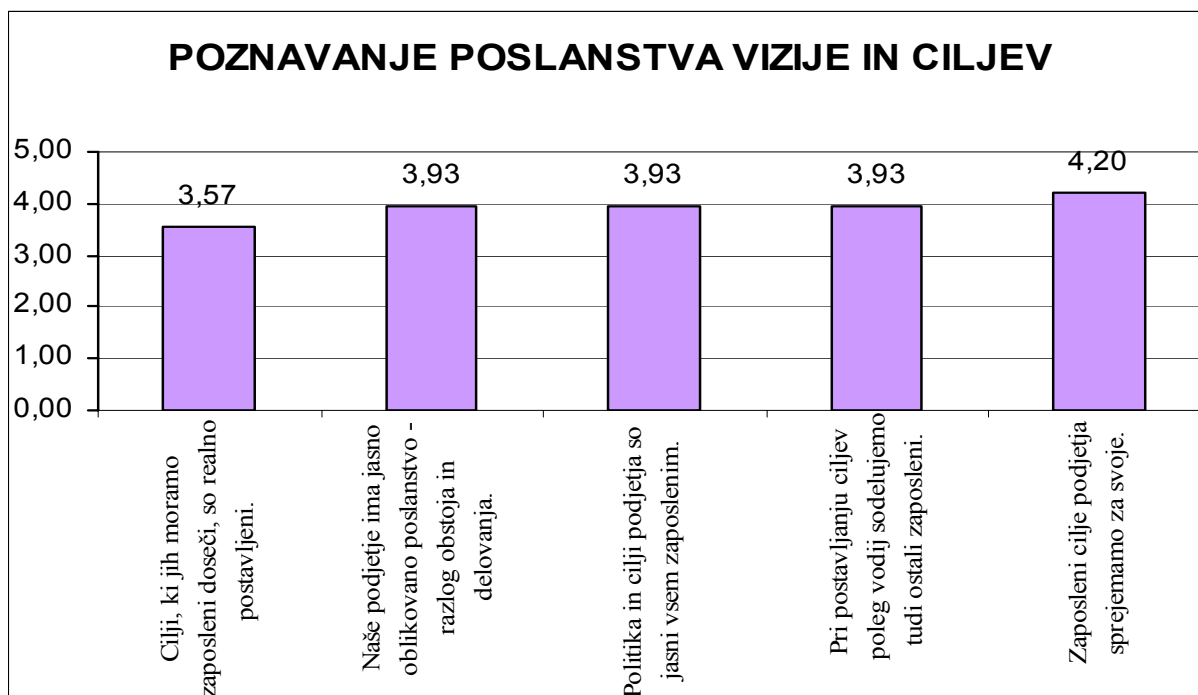
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 23: Rezultati vprašanj nagrajevanje za gorenjsko regijo



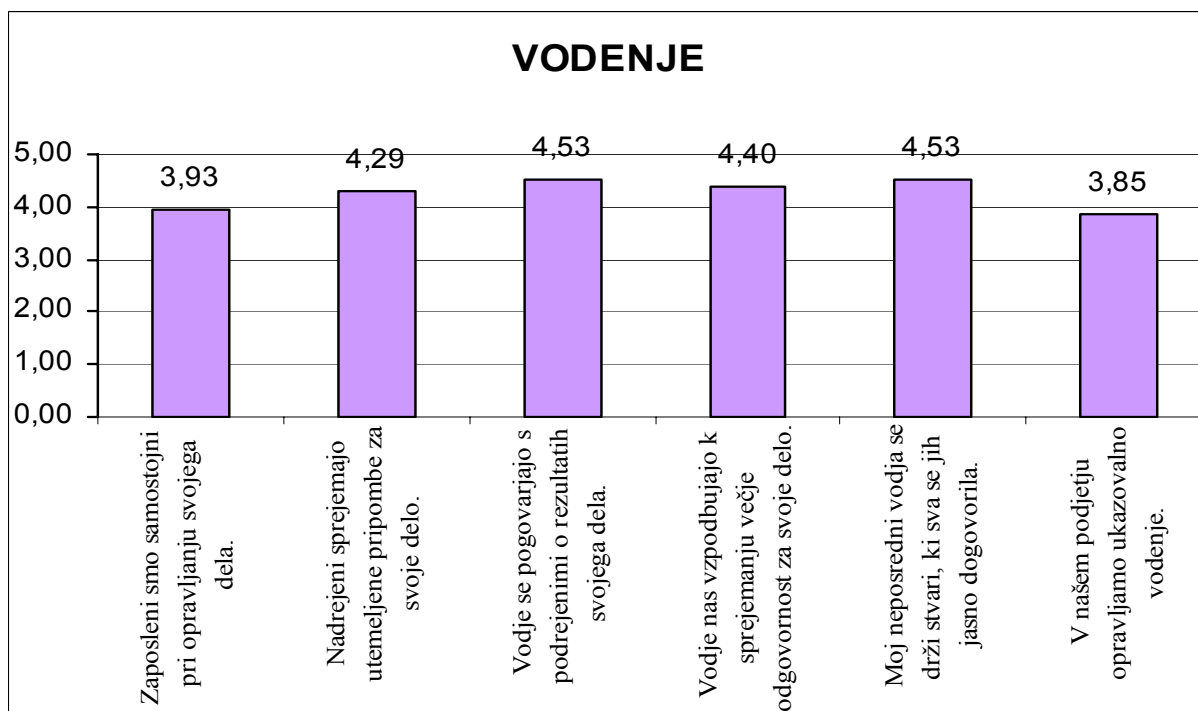
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 24: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za gorenjsko regijo



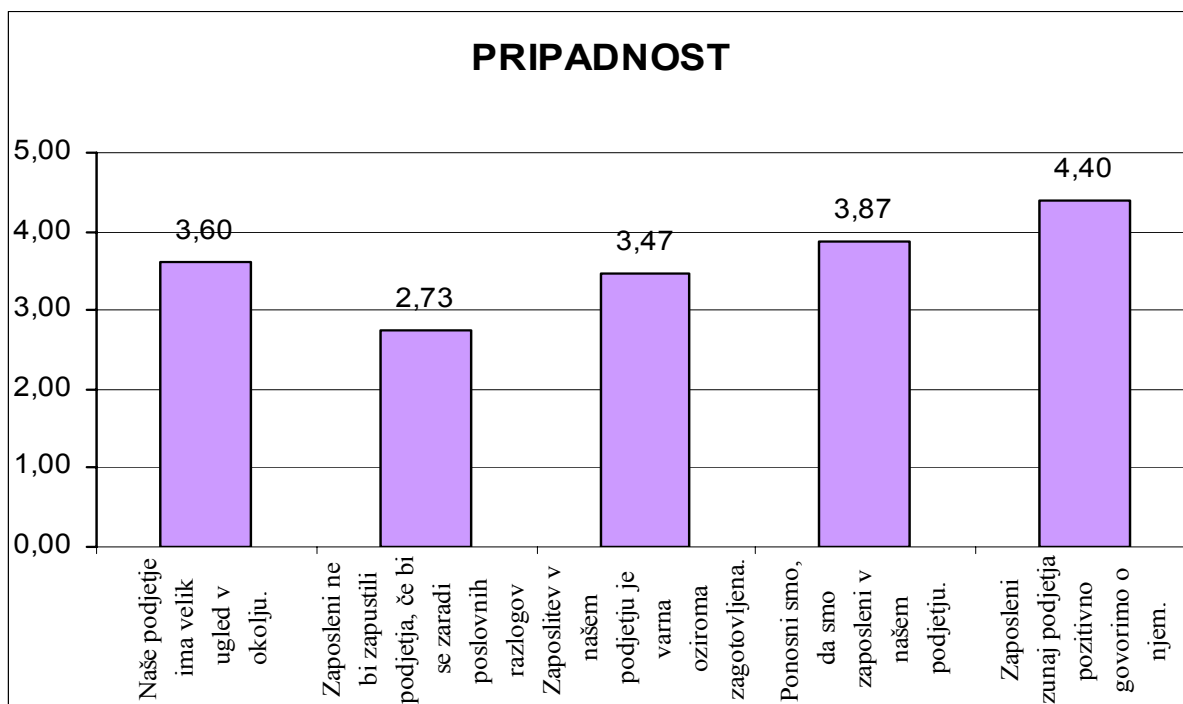
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 25: Rezultati vprašanj vodenje za gorenjsko regijo



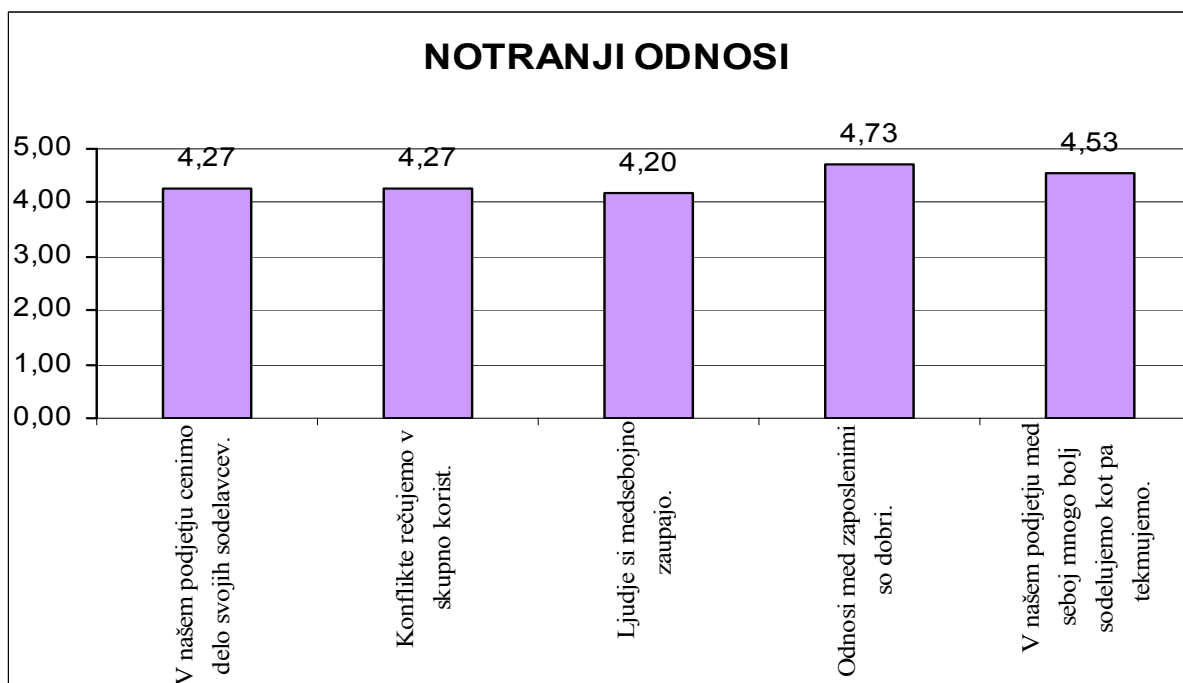
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 26: Rezultati vprašanj pripadnost za gorenjsko regijo



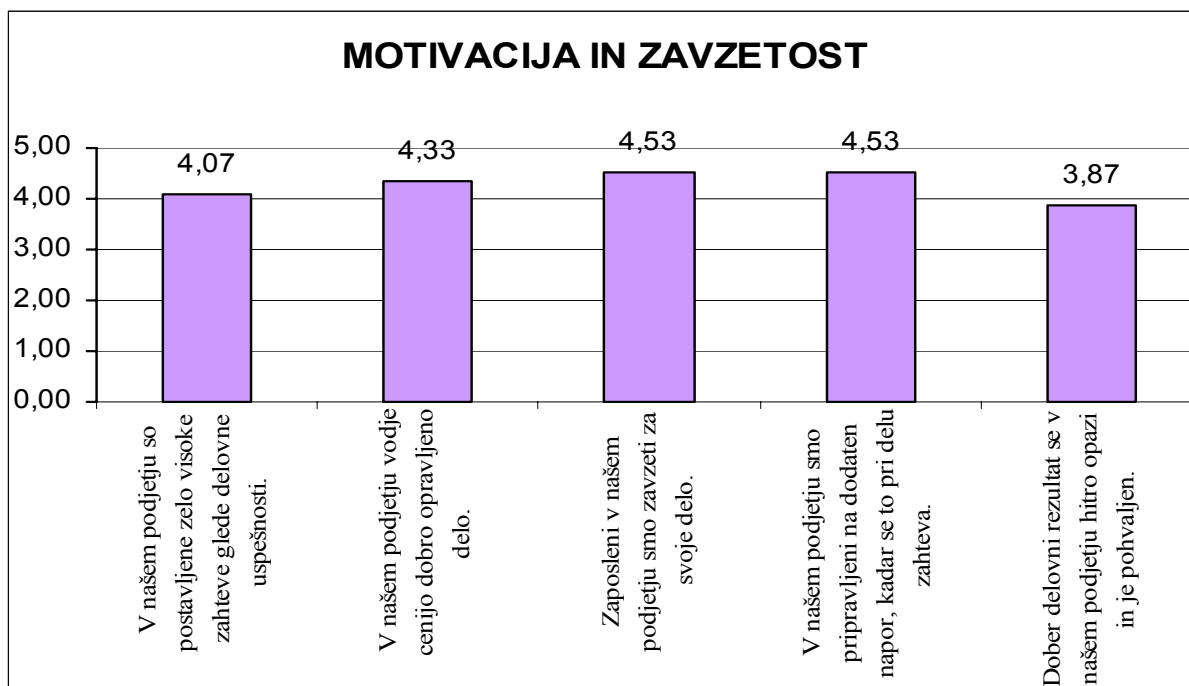
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 27: Rezultati vprašanj notranji odnosi za gorenjsko regijo



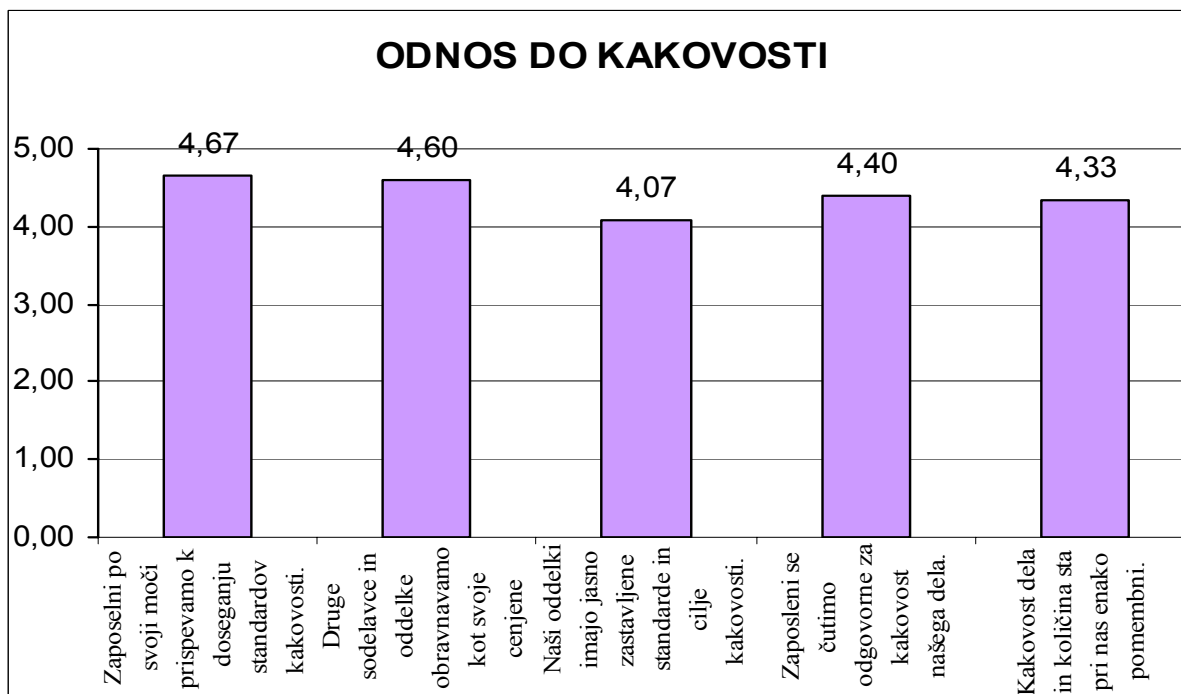
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 28: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za gorenjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

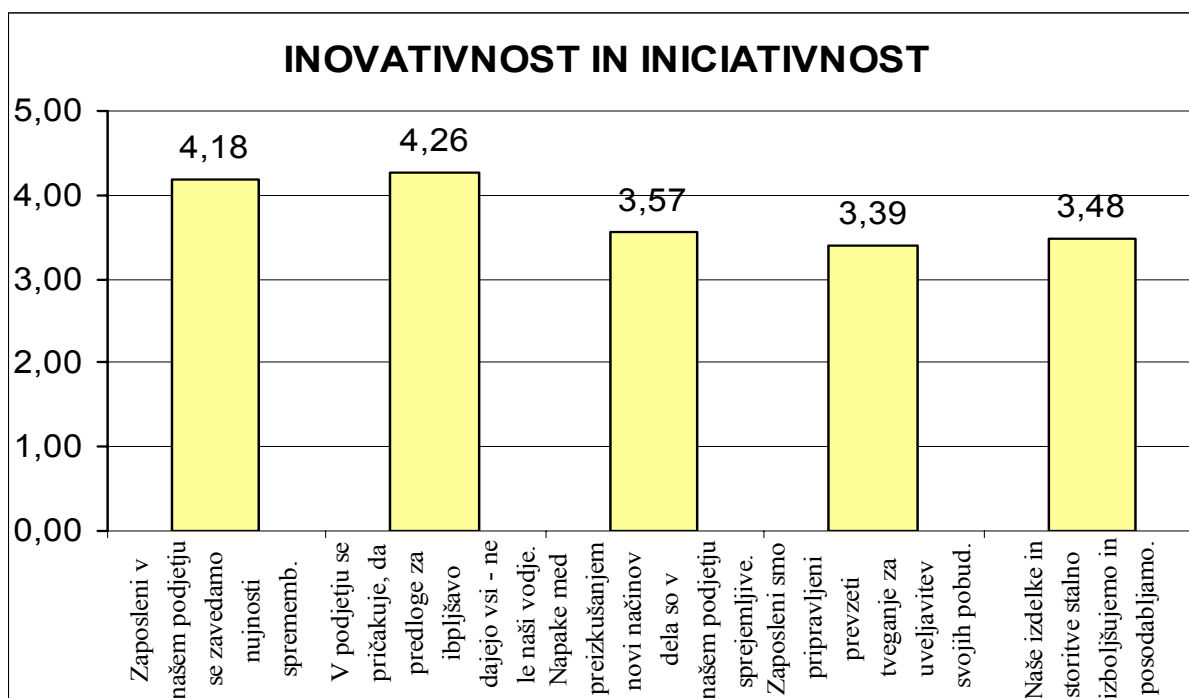
Slika 29: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za gorenjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

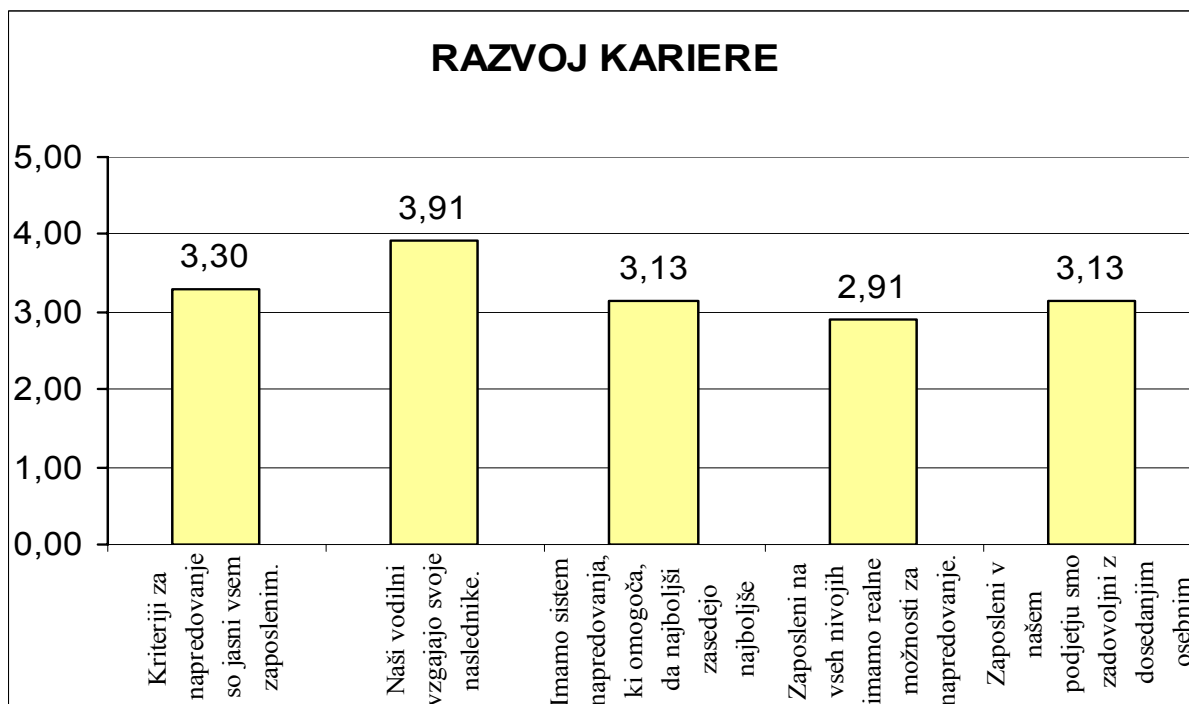
### PRILOGA 3: Analiza rezultatov notranjska regija

Slika 30: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za notranjsko regijo



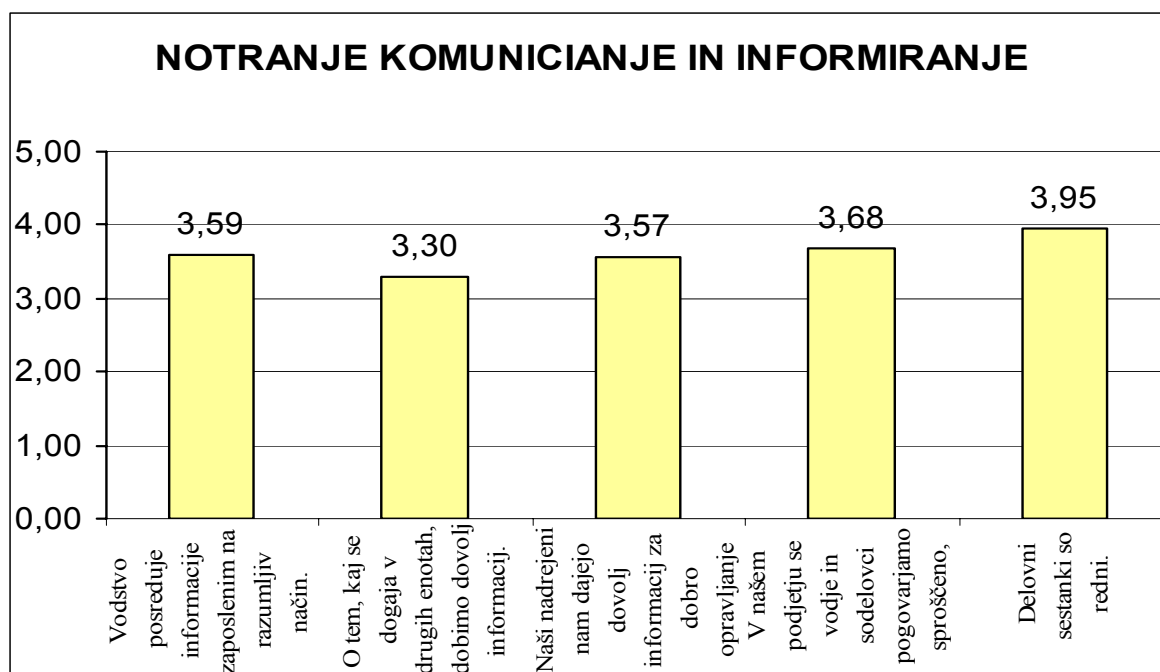
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 31: Rezultati vprašanj razvoj kariere za notranjsko regijo



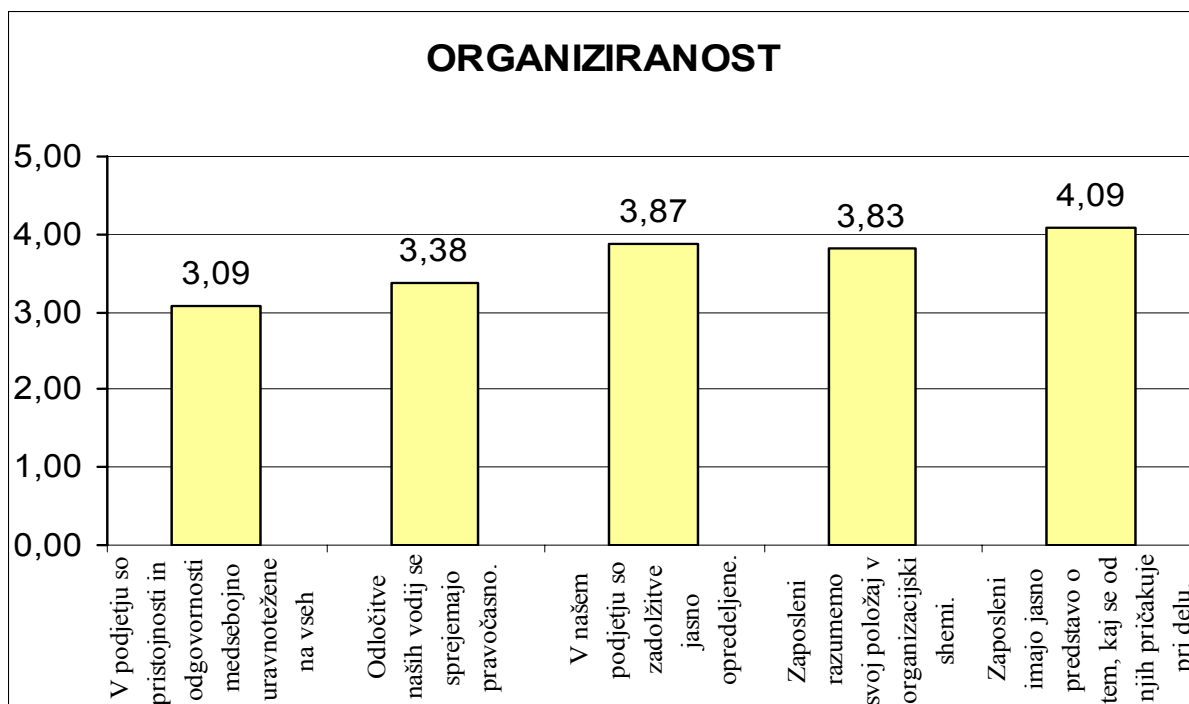
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 32: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za notranjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

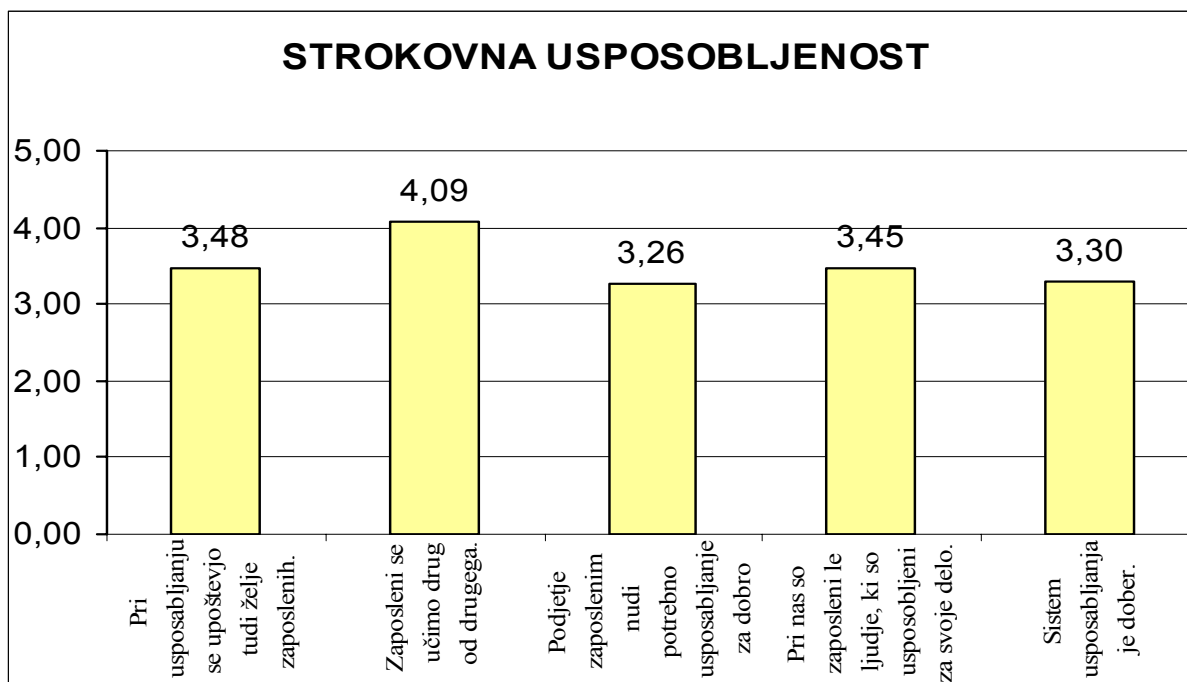
Slika 33: Rezultati vprašanj organiziranost za notranjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

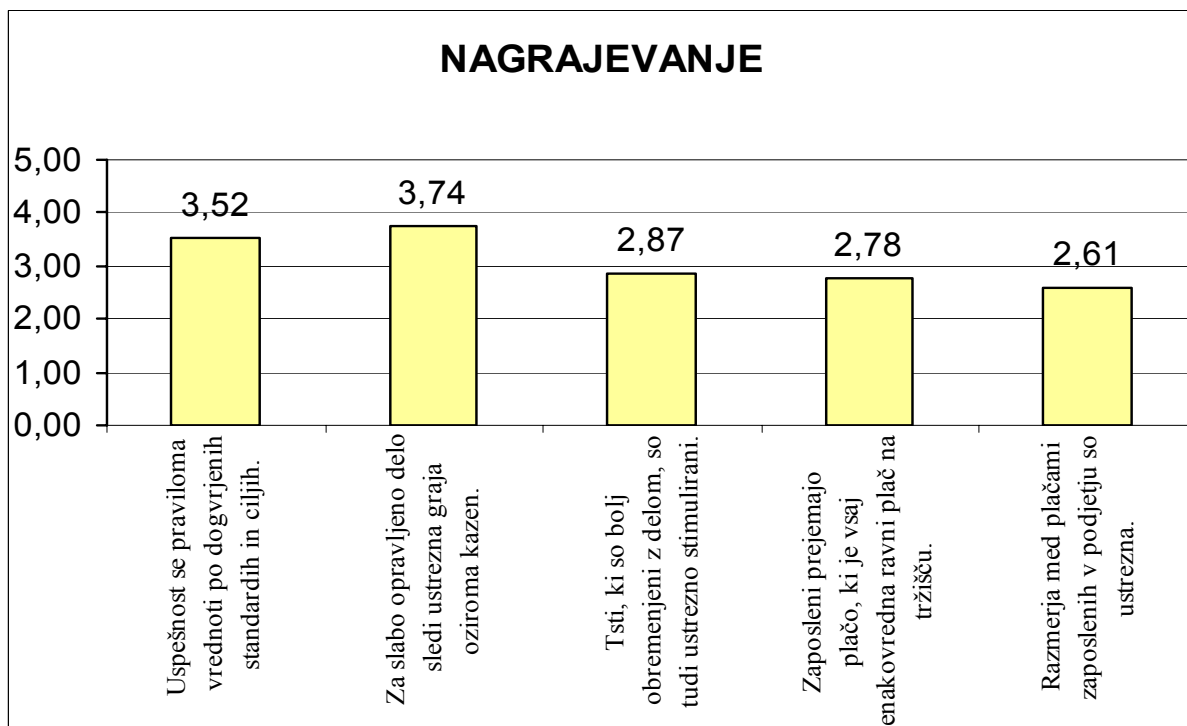


Slika 34: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za notranjsko regijo



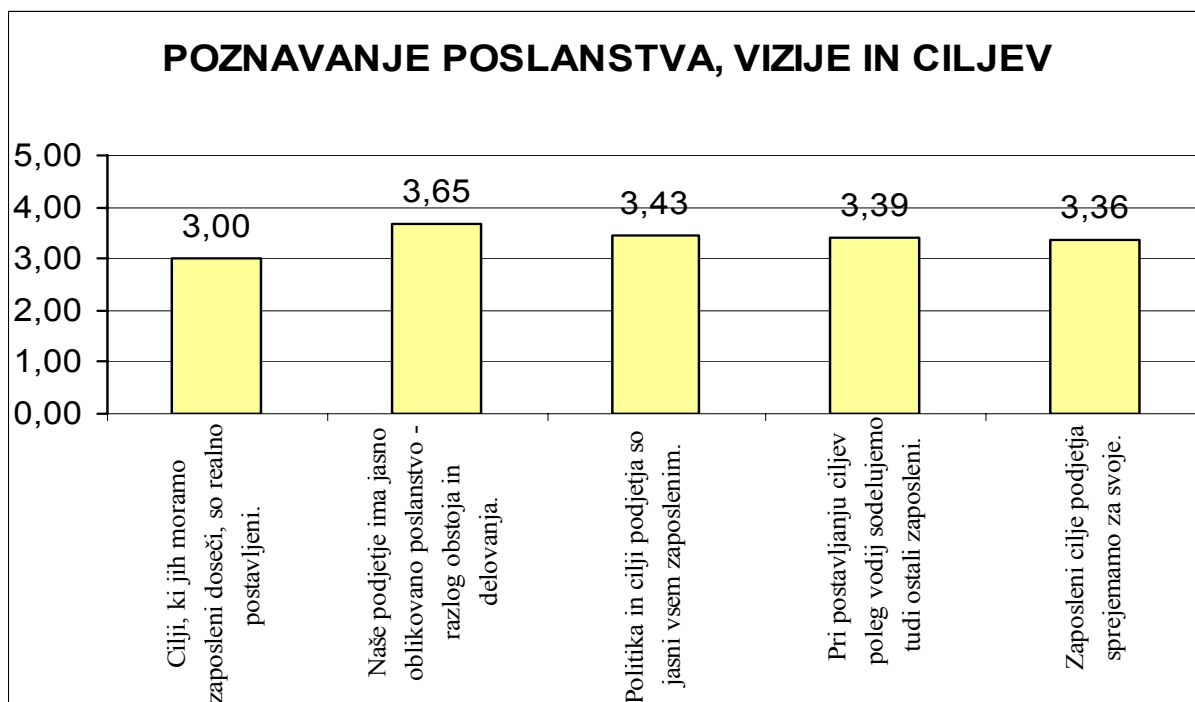
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 35: Rezultati vprašanj nagrajevanje za notranjsko regijo



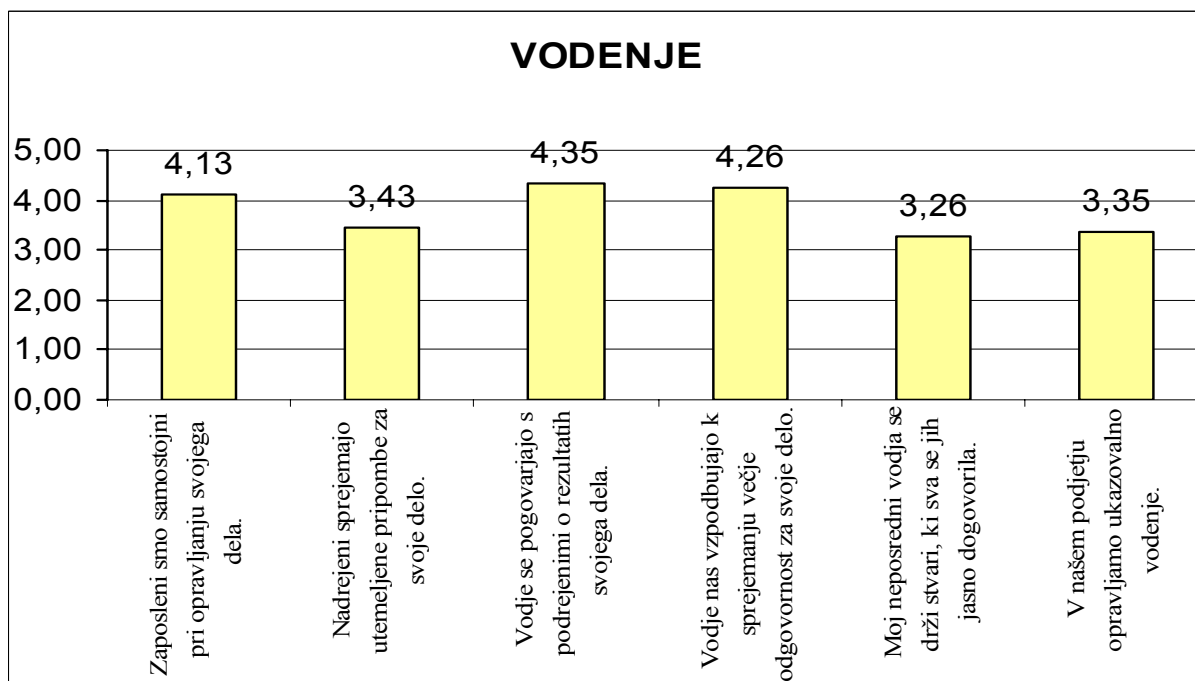
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 36: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za notranjsko regijo



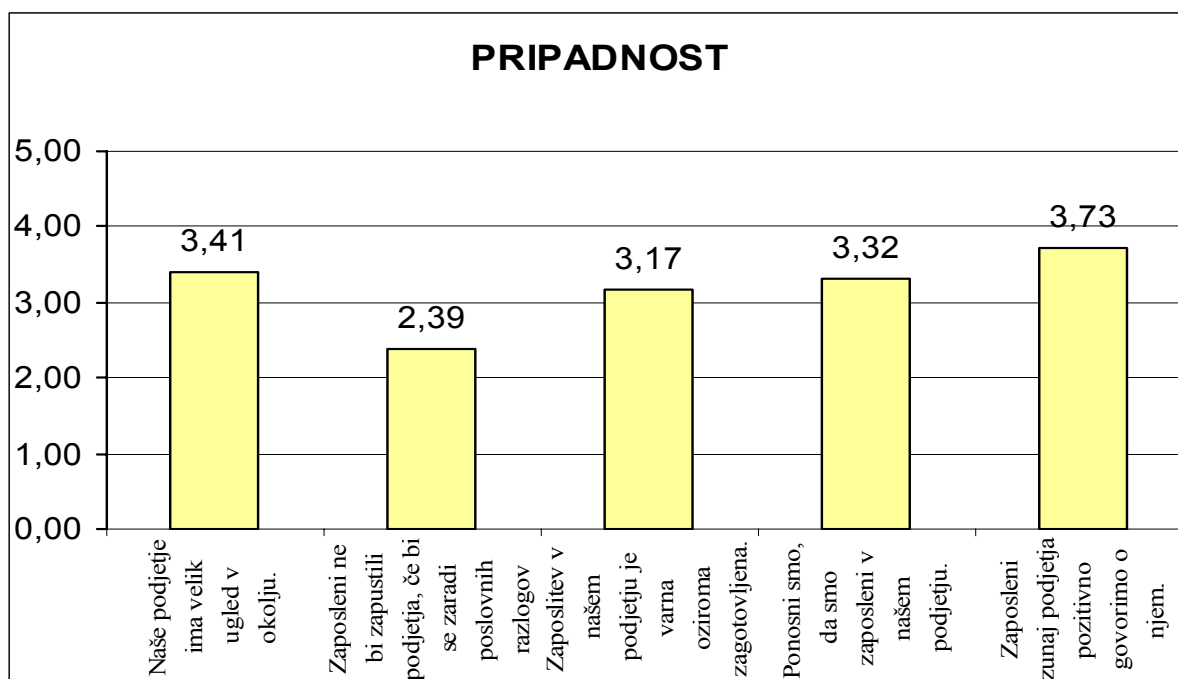
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 37: Rezultati vprašanj vodenje za notranjsko regijo



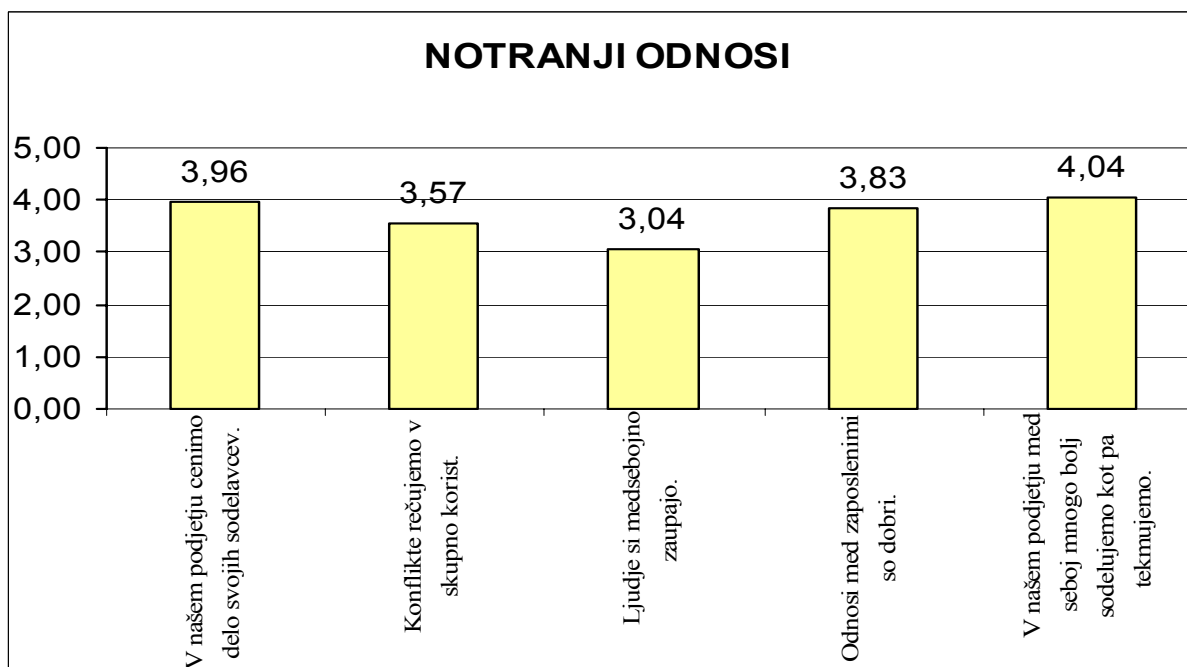
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 38: Rezultati vprašanj pripadnost za notranjsko regijo



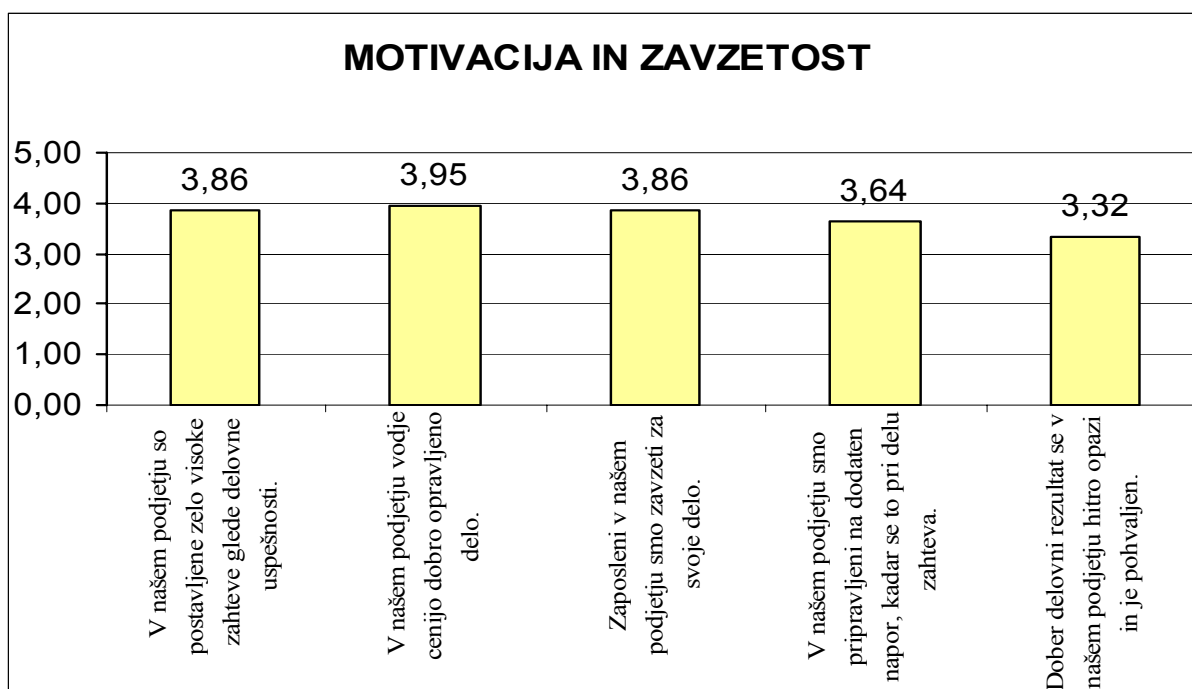
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 39: Rezultati vprašanj notranji odnosi za notranjsko regijo



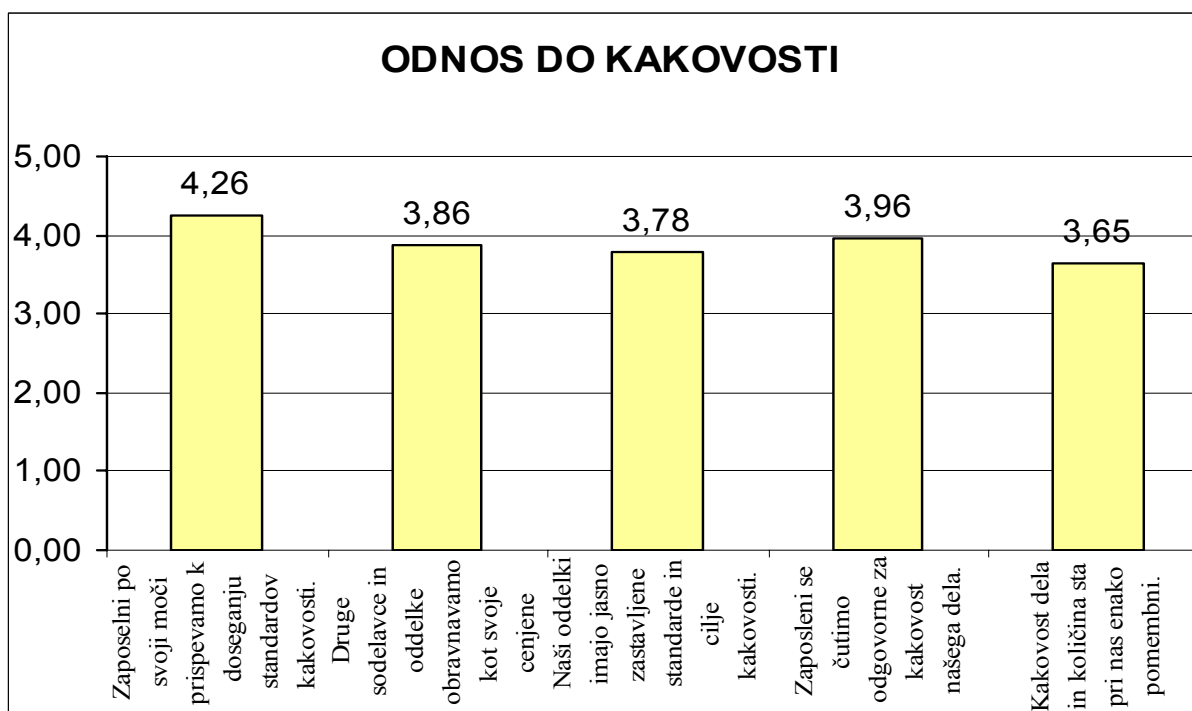
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 40: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za notranjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

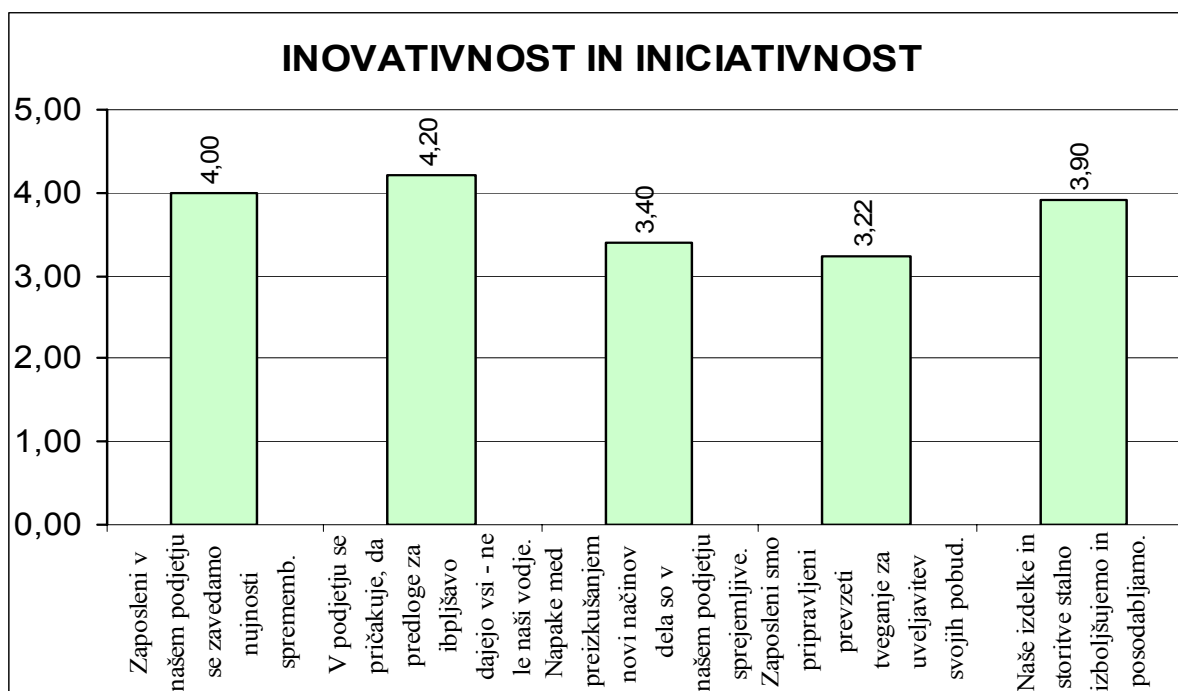
Slika 41: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za notranjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

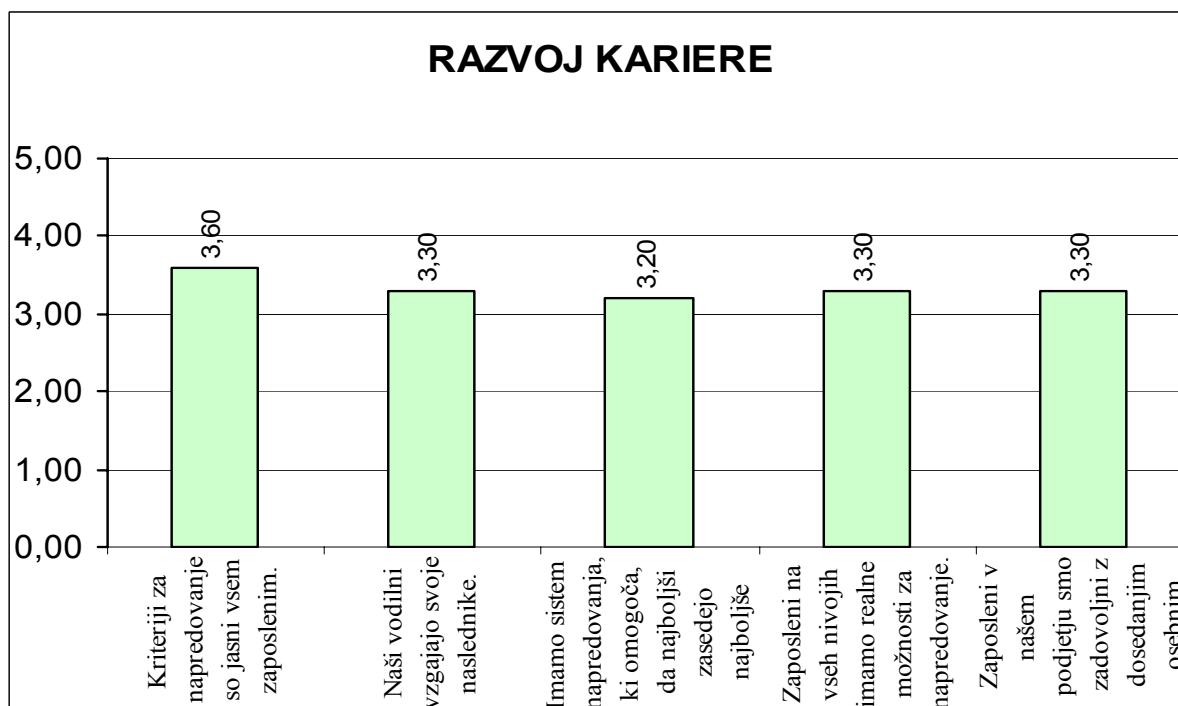
**PRILOGA 4: Analiza rezultatov dolenska regija**

Slika 42: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za dolenska regijo



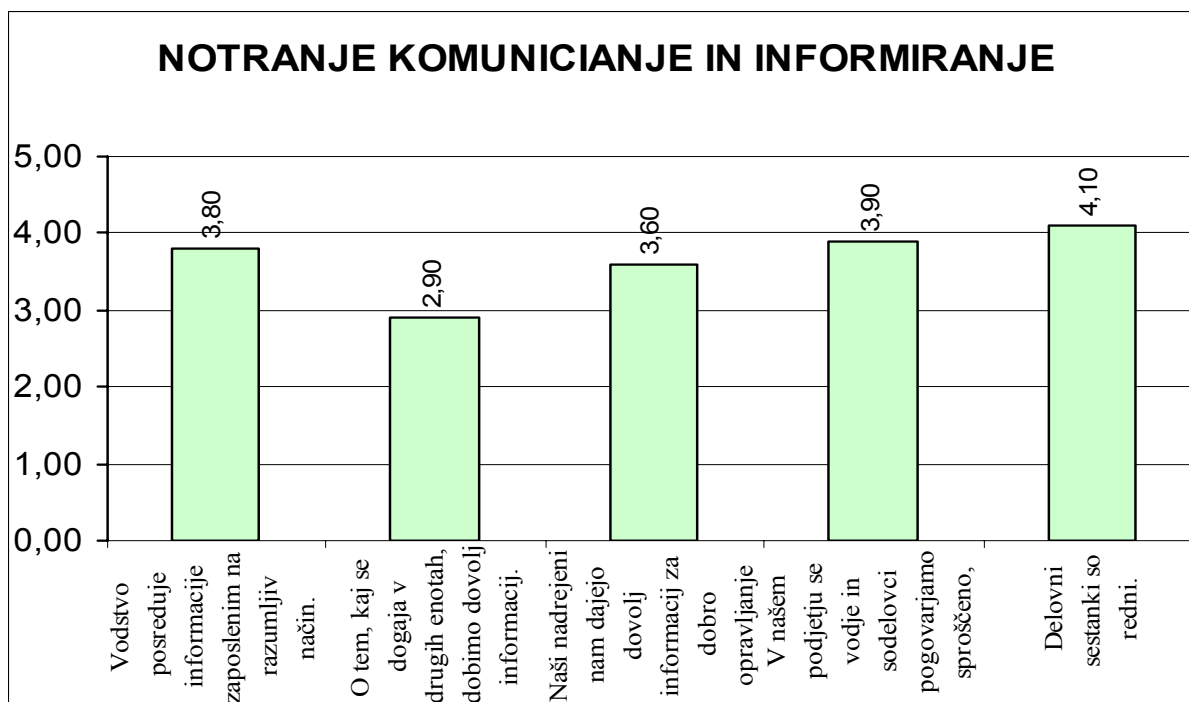
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 43: Rezultati vprašanj razvoj kariere za dolenska regijo



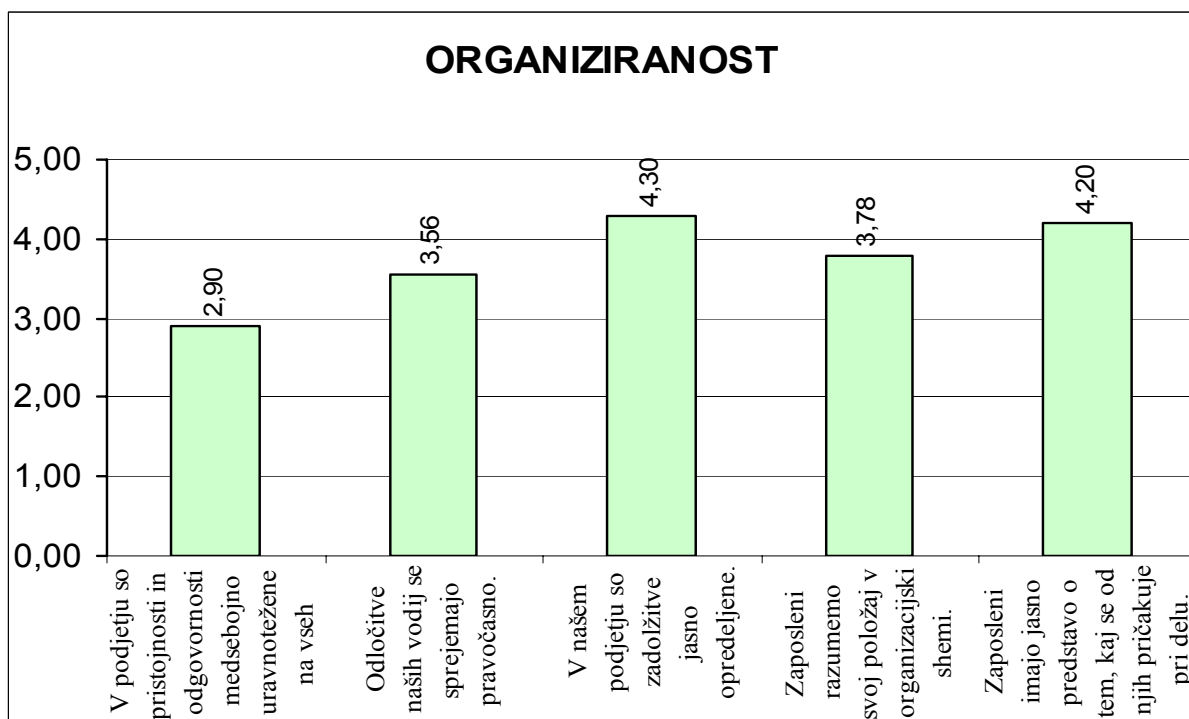
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 44: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za dolensko regijo



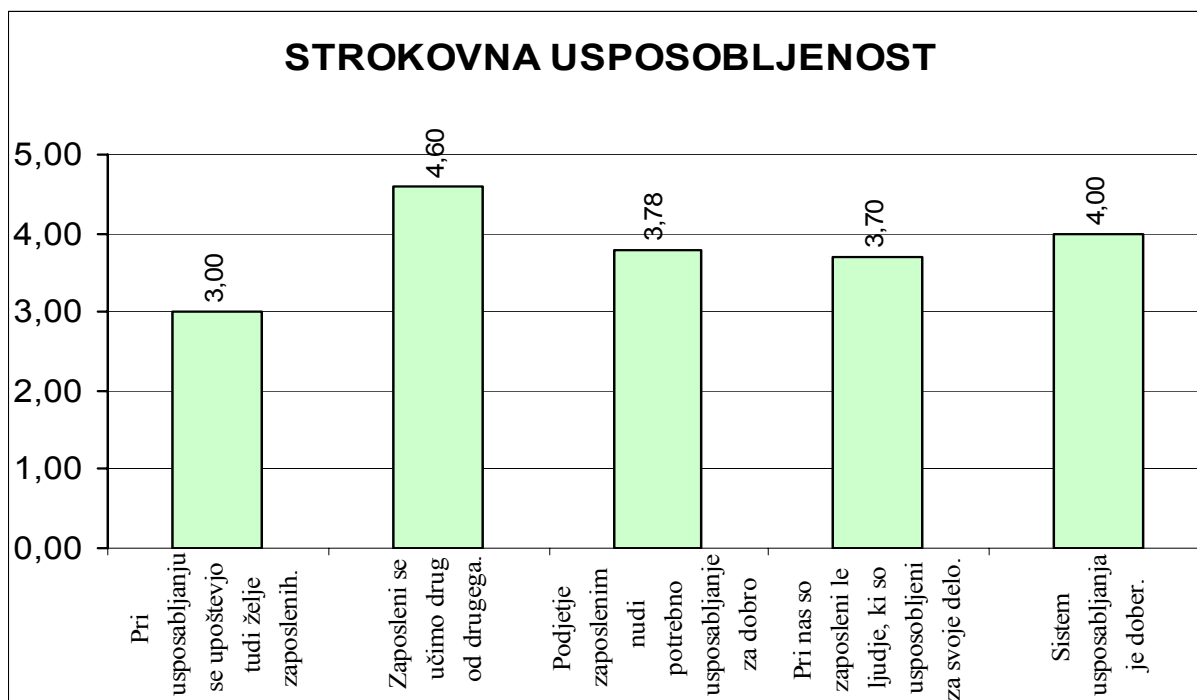
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 45: Rezultati vprašanj organiziranost za dolensko regijo



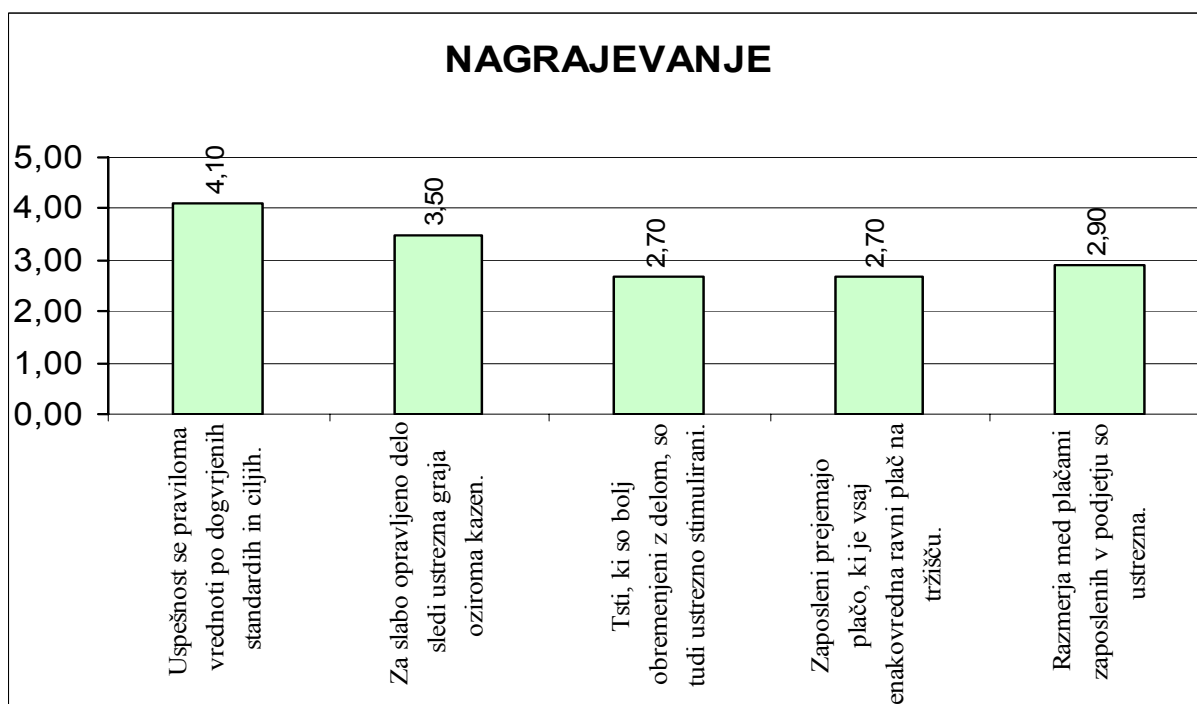
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 46: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za dolensko regijo



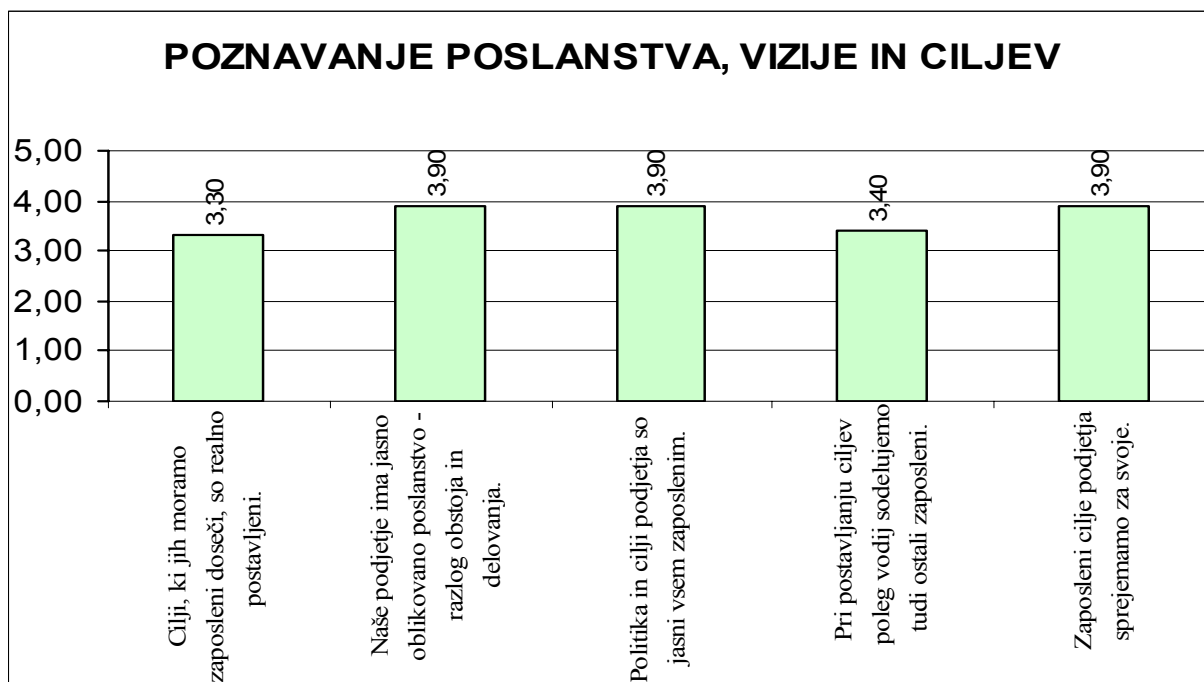
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 47: Rezultati vprašanj nagrajevanje za dolensko regijo



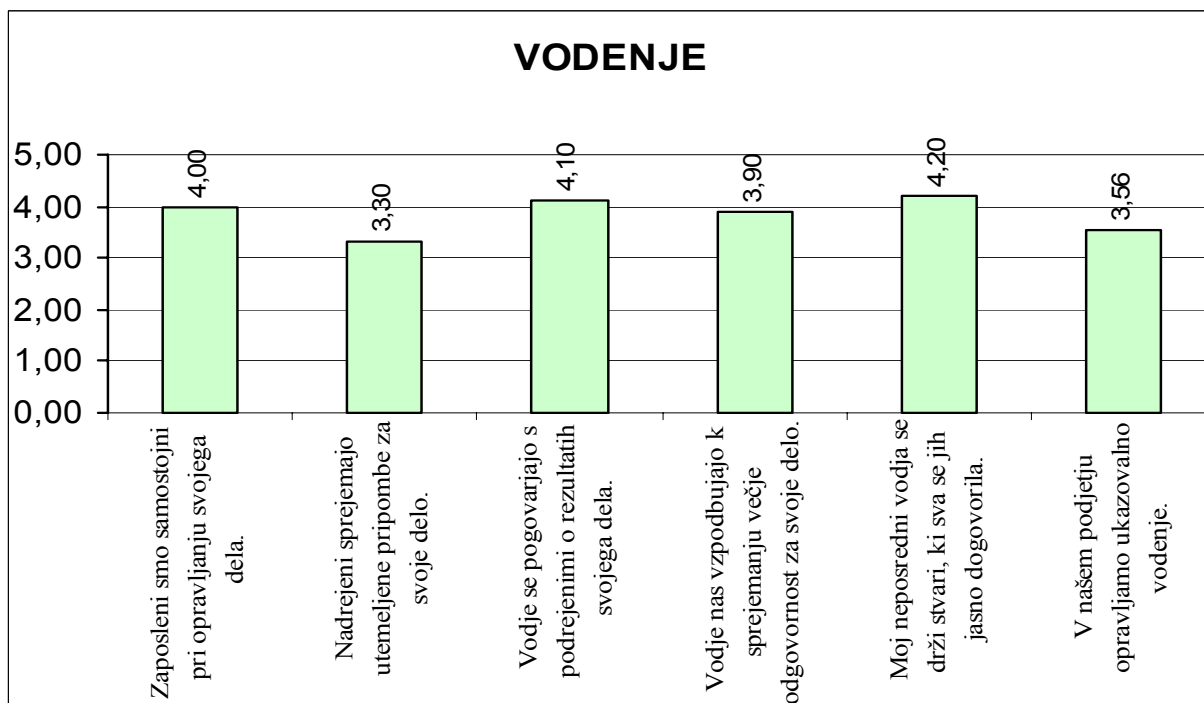
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 48: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za dolensko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

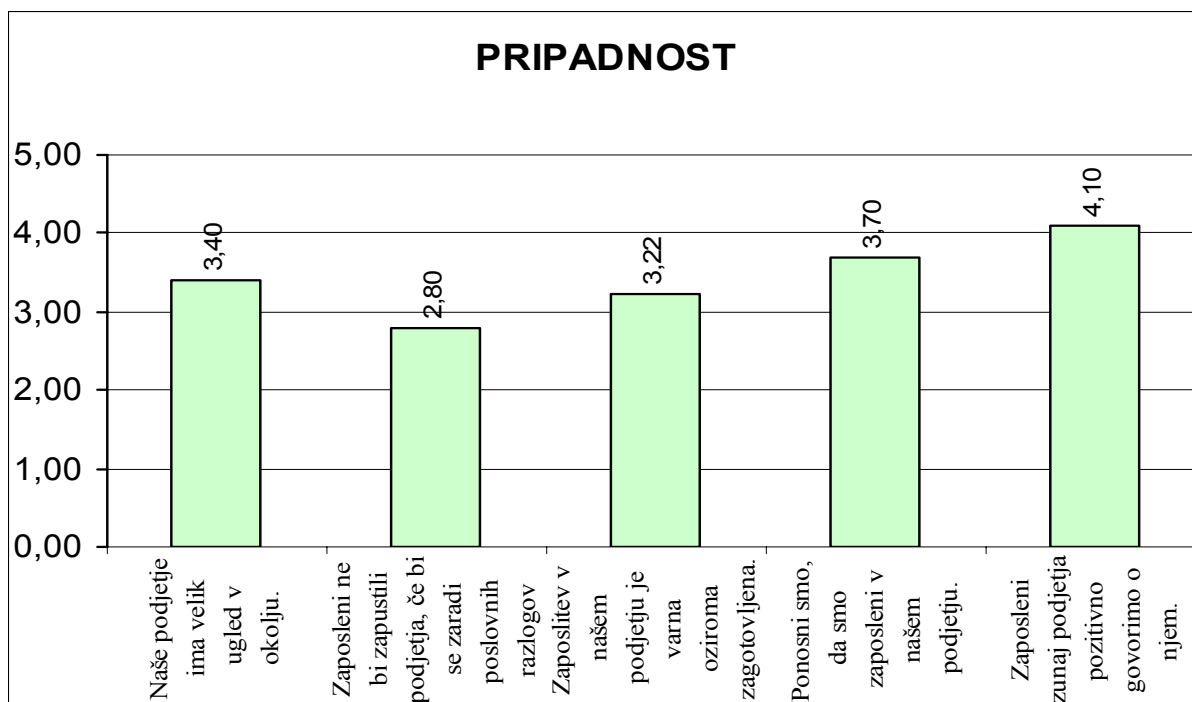
Slika 49: Rezultati vprašanj vodenje za dolensko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

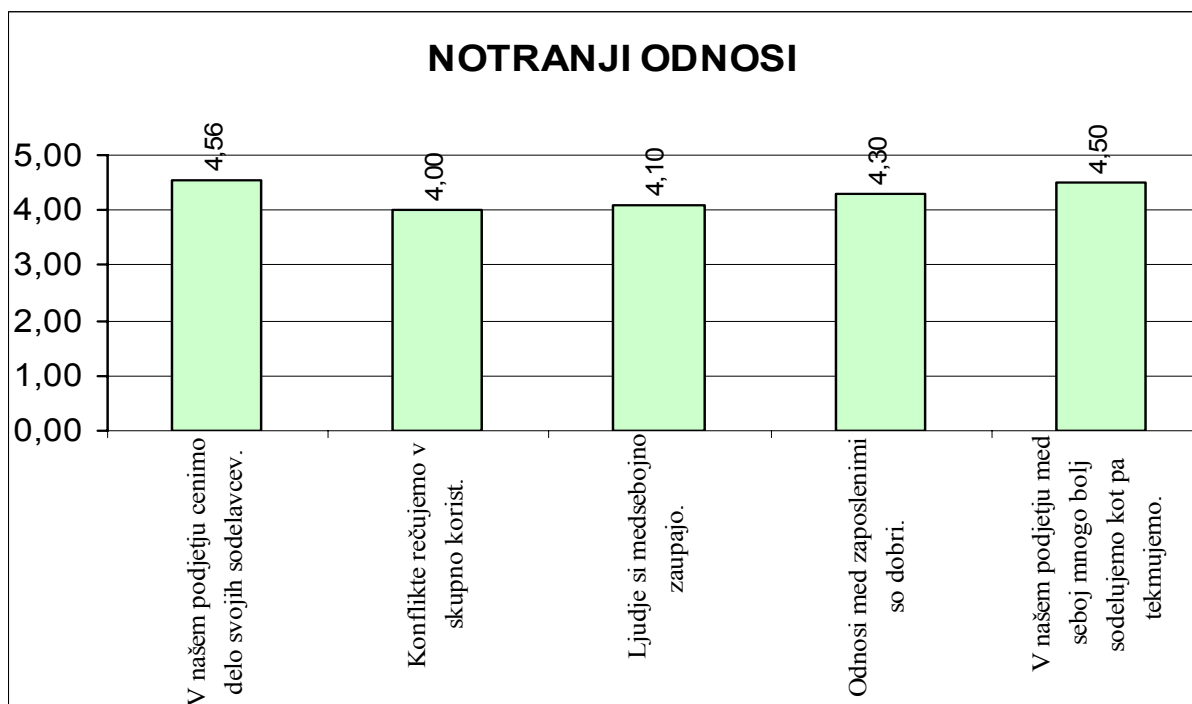


Slika 50: Rezultati vprašanj pripadnost za dolensko regijo



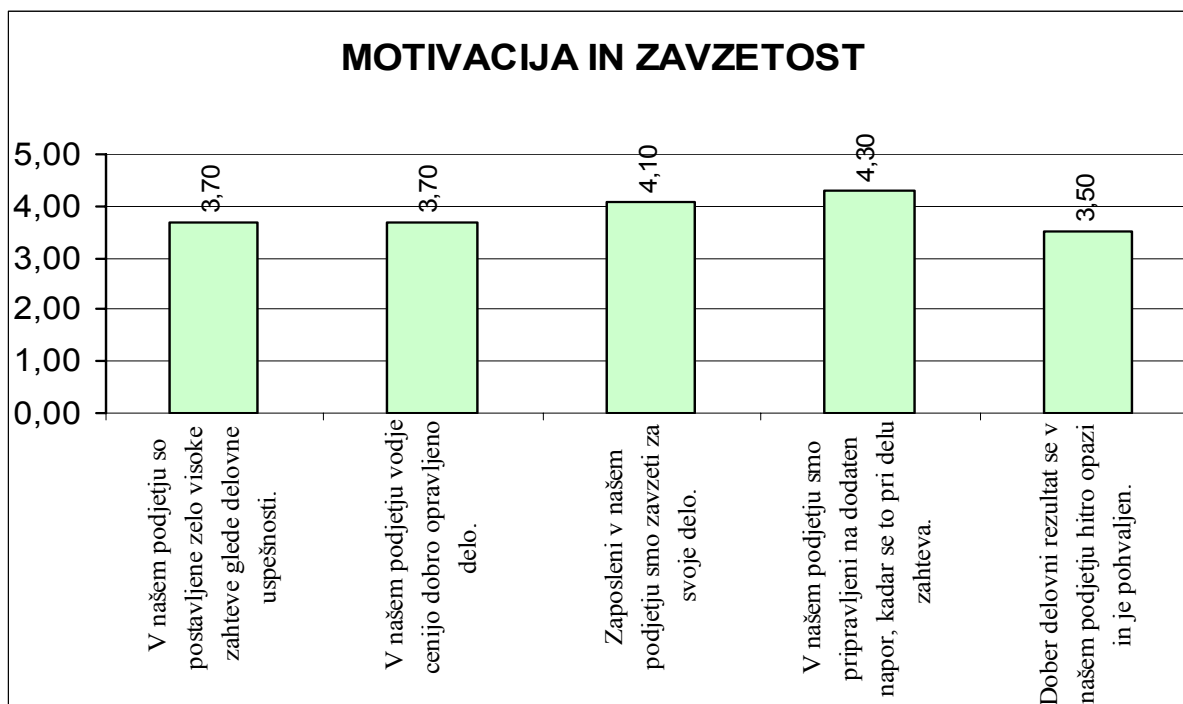
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 51: Rezultati vprašanj notranji odnosi za dolensko regijo



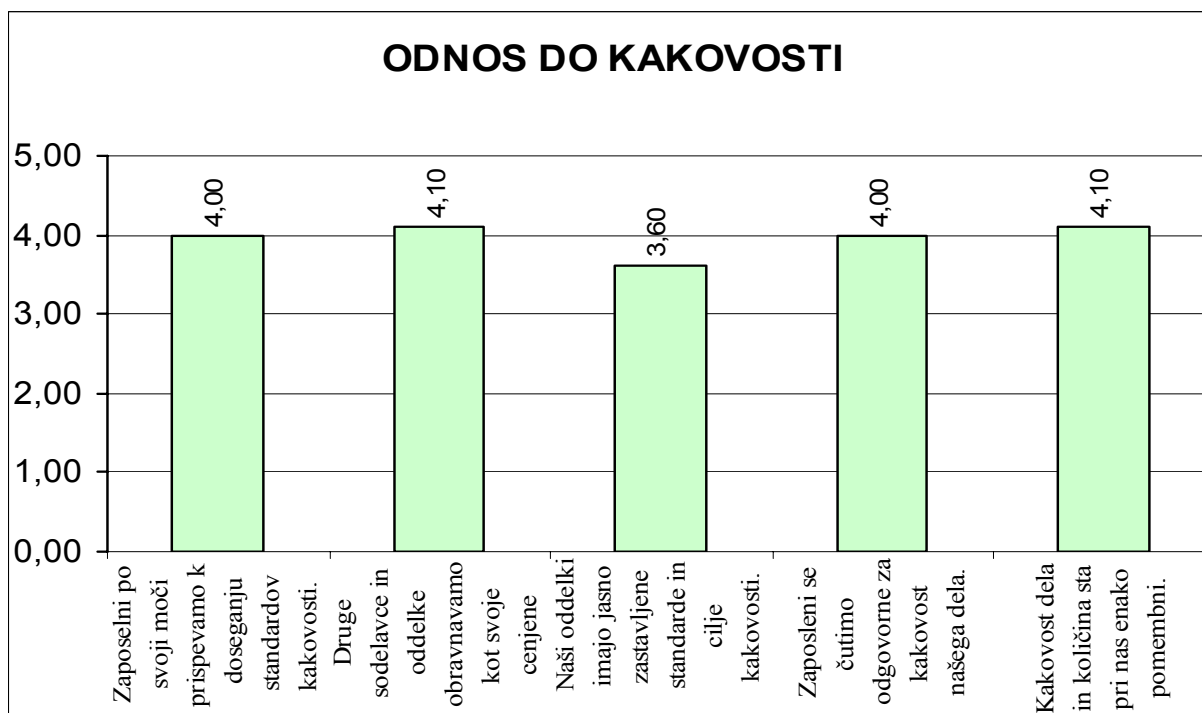
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 52: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za dolenjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

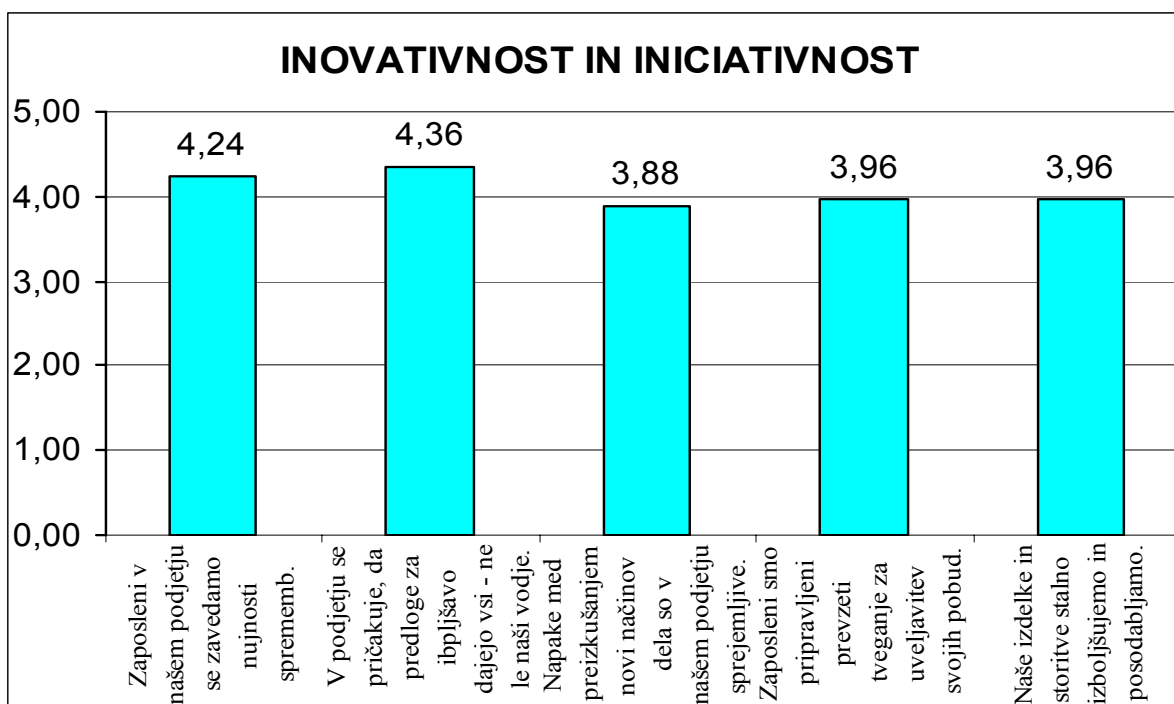
Slika 53: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za dolenjsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

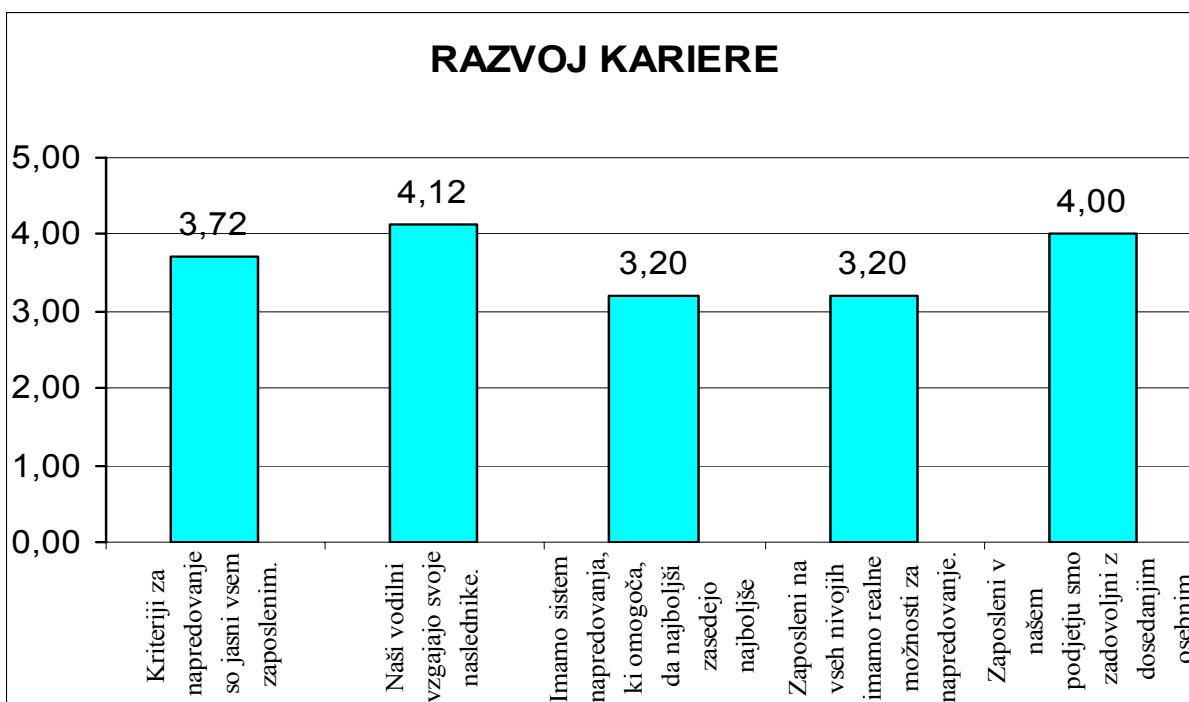
## PRILOGA 5: Analiza rezultatov štajerska regija

Slika 54: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za štajersko regijo



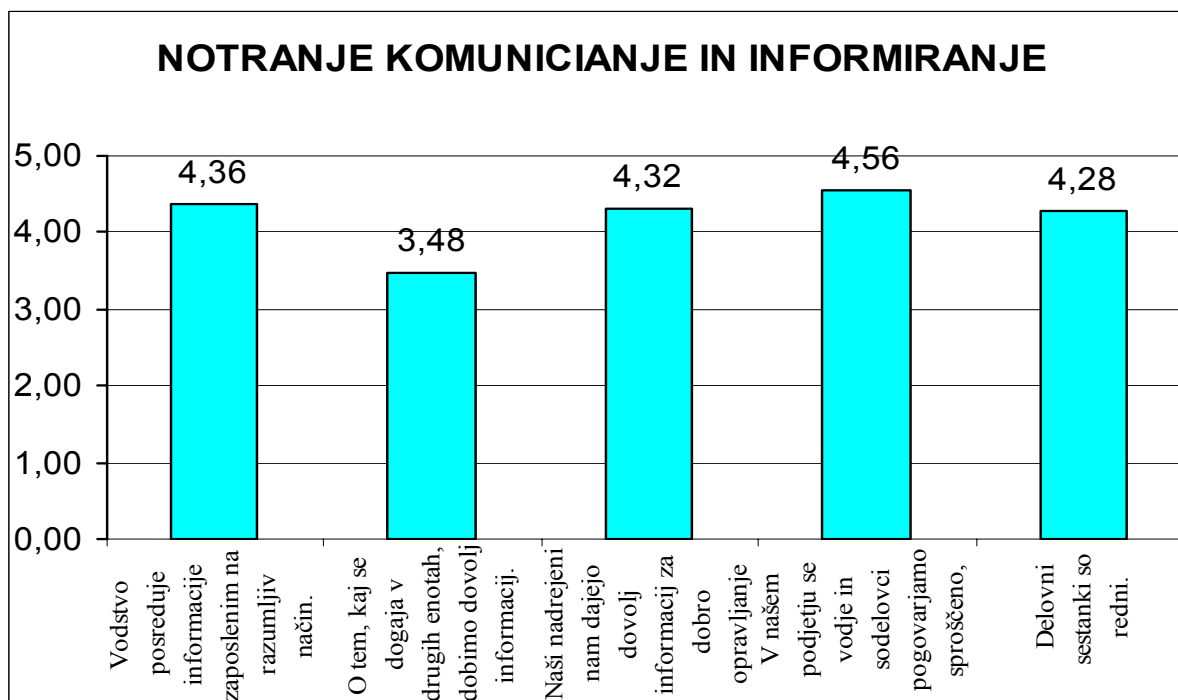
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 55: Rezultati vprašanj razvoj kariere za štajersko regijo



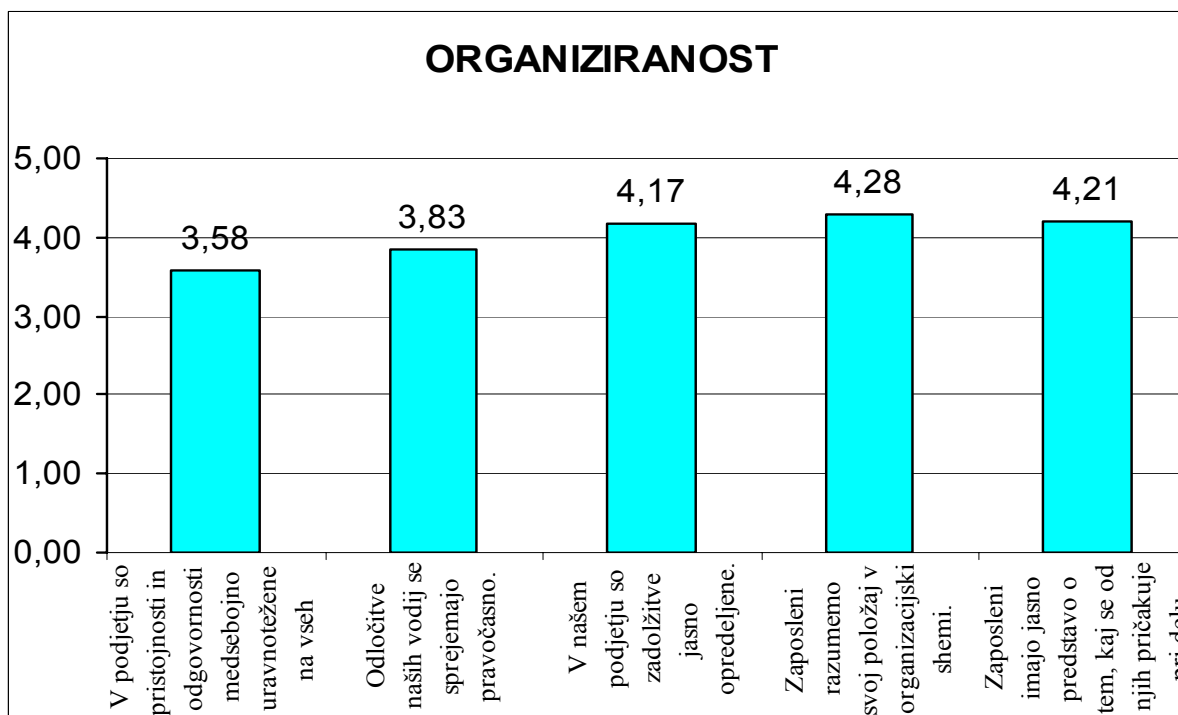
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 56: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za štajersko regijo



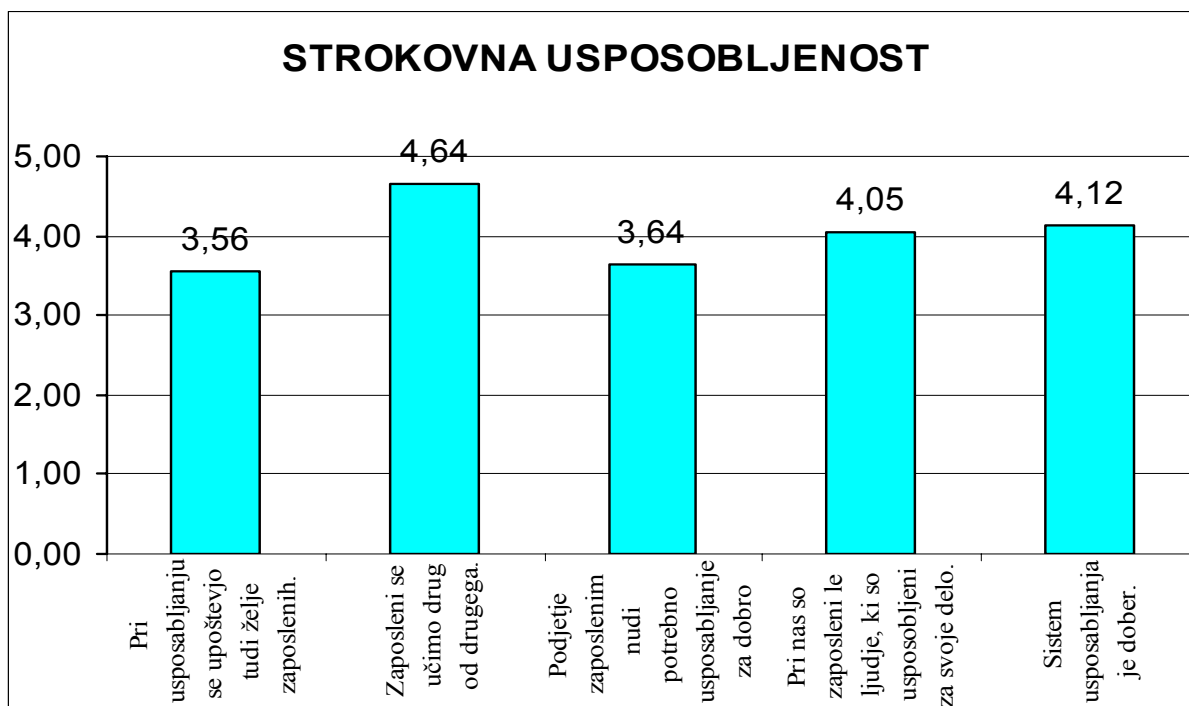
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 57: Rezultati vprašanj organiziranost za štajersko regijo



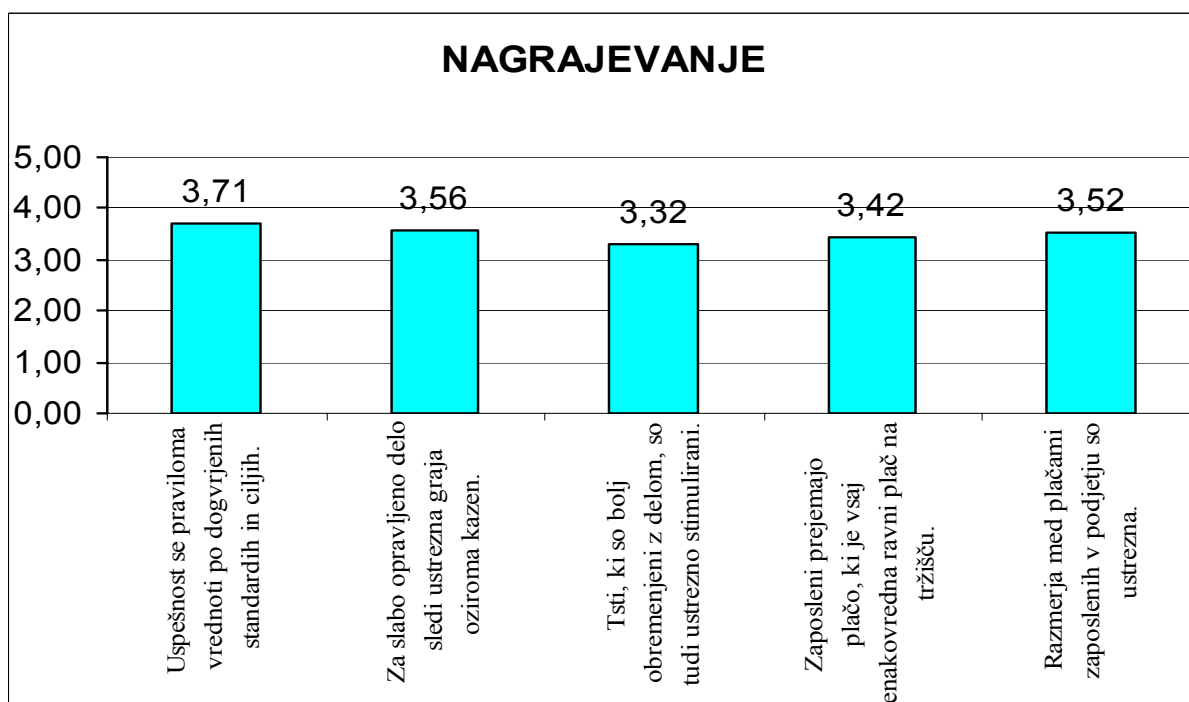
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 58: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za štajersko regijo



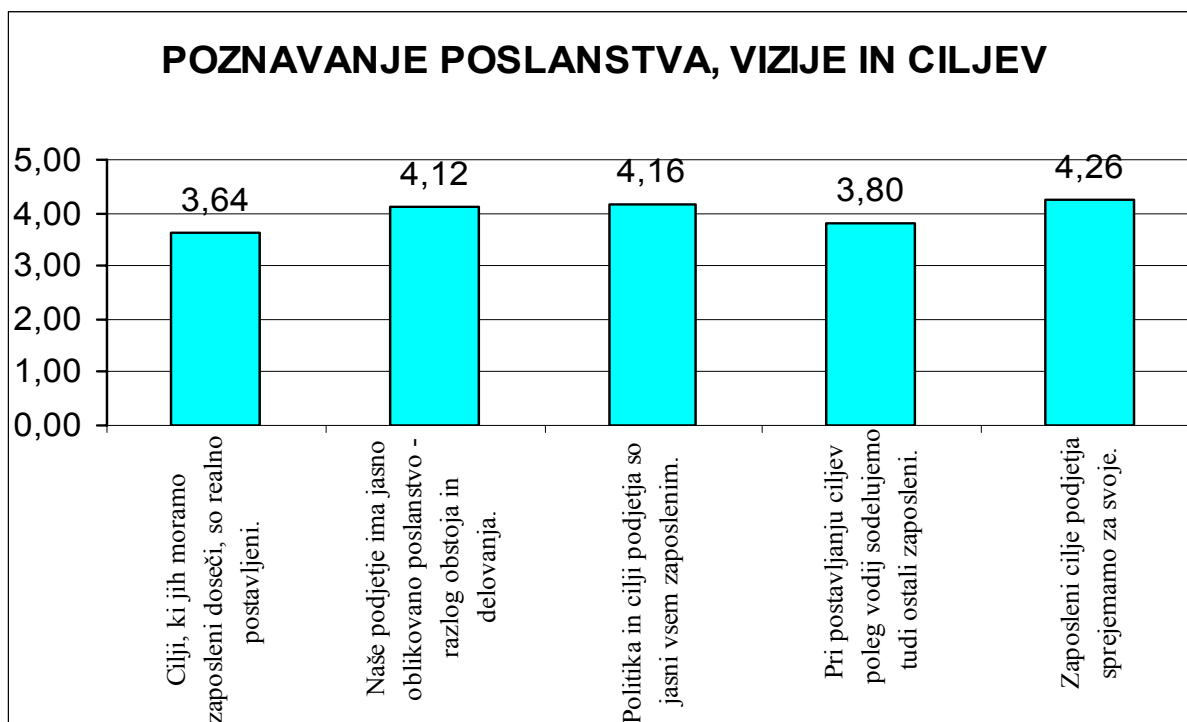
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 59: Rezultati vprašanj nagrajevanje za štajersko regijo



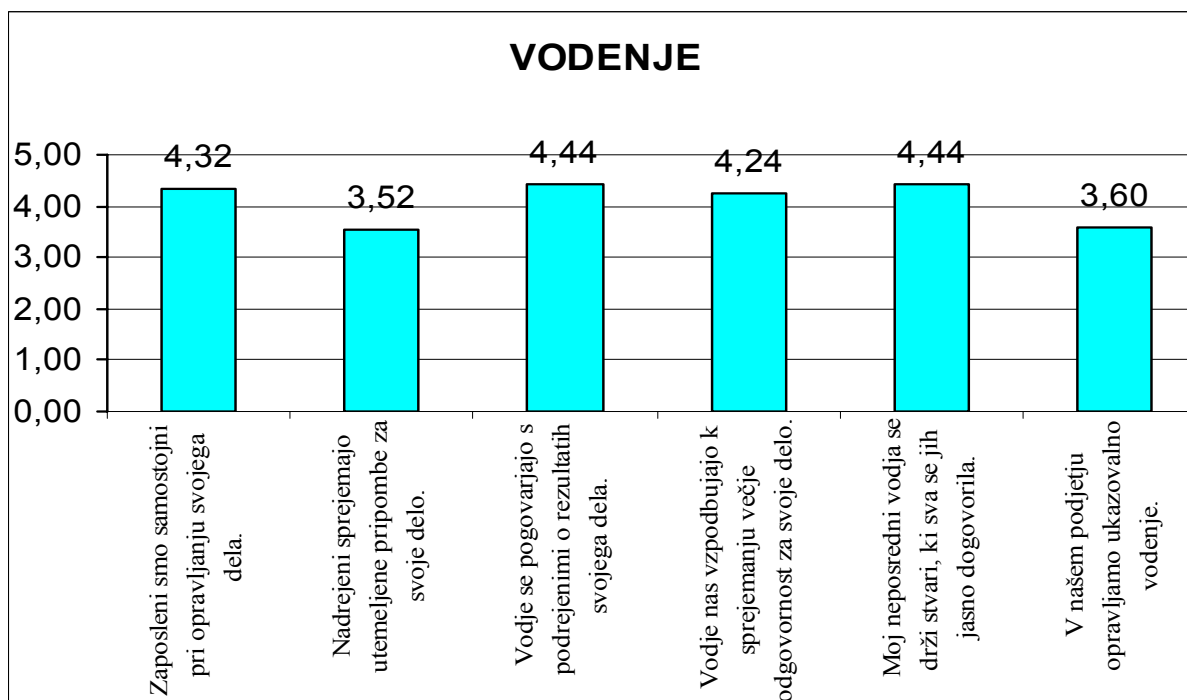
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 60: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za štajersko regijo



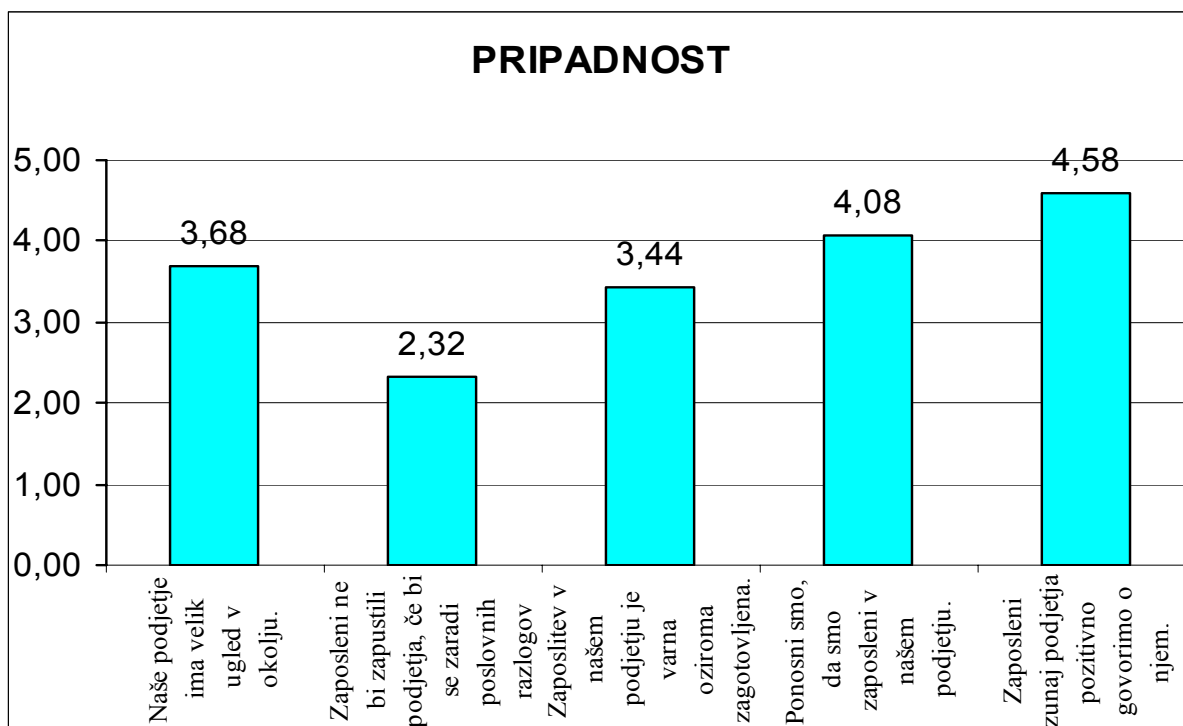
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 61: Rezultati vprašanj vodenje za štajersko regijo



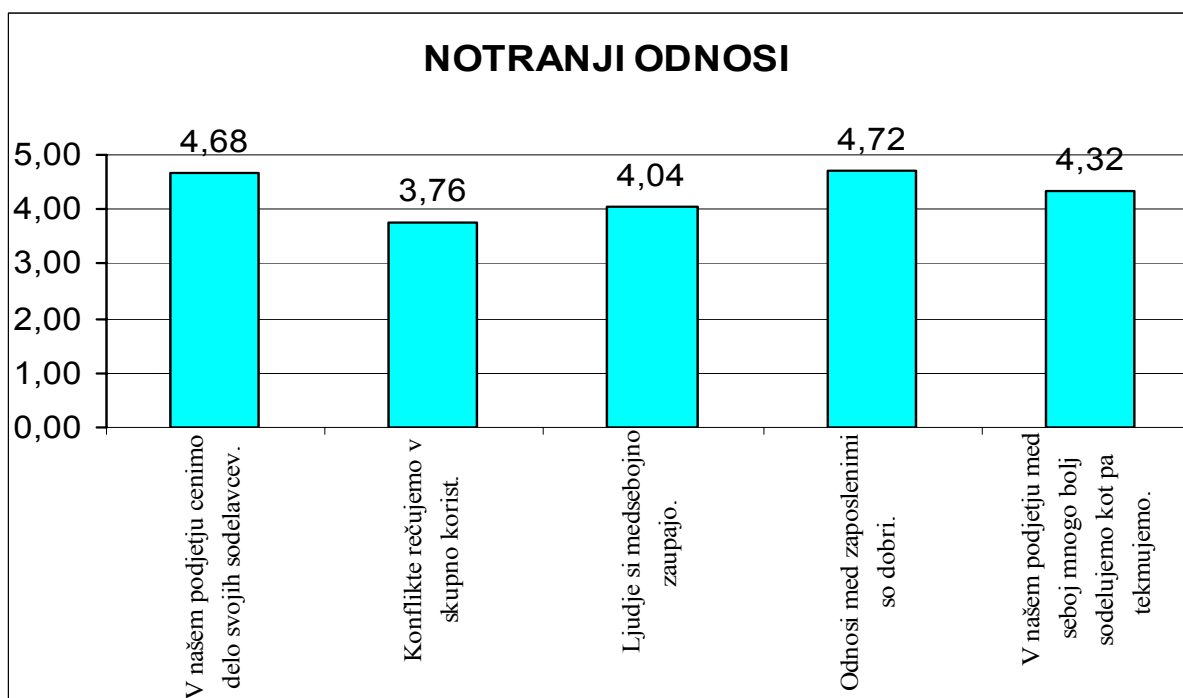
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 62: Rezultati vprašanj pripadnost za štajersko regijo



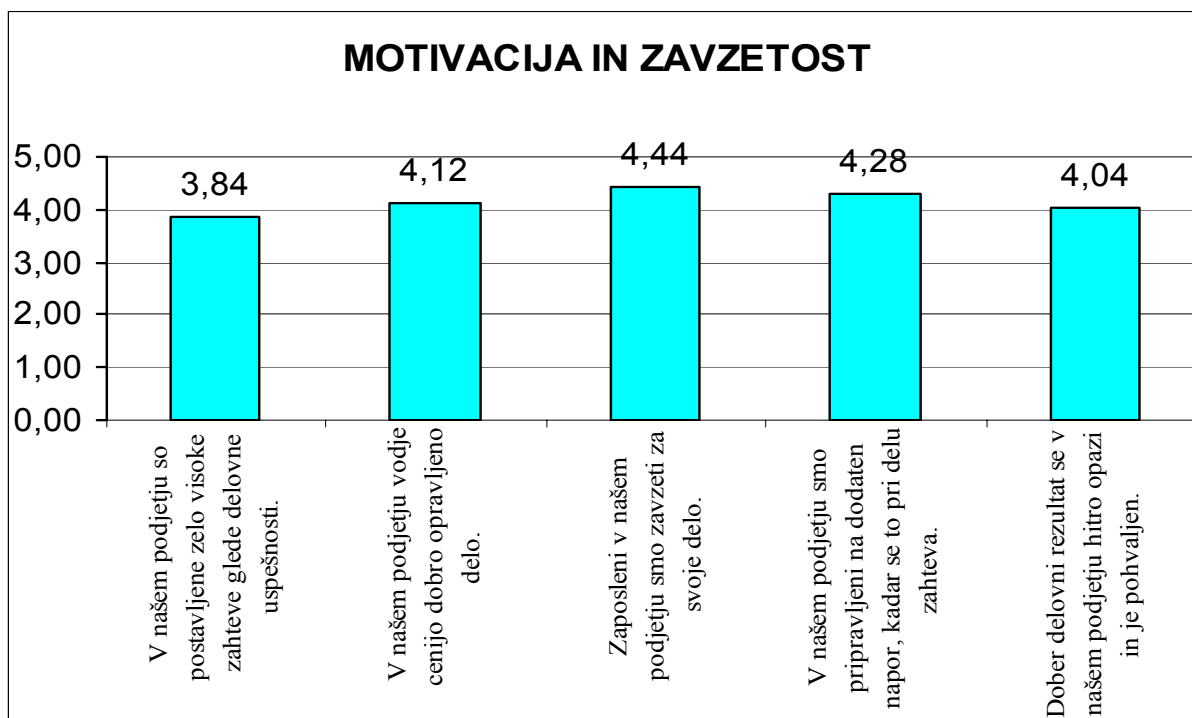
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 63: Rezultati vprašanj notranji odnosi za štajersko regijo



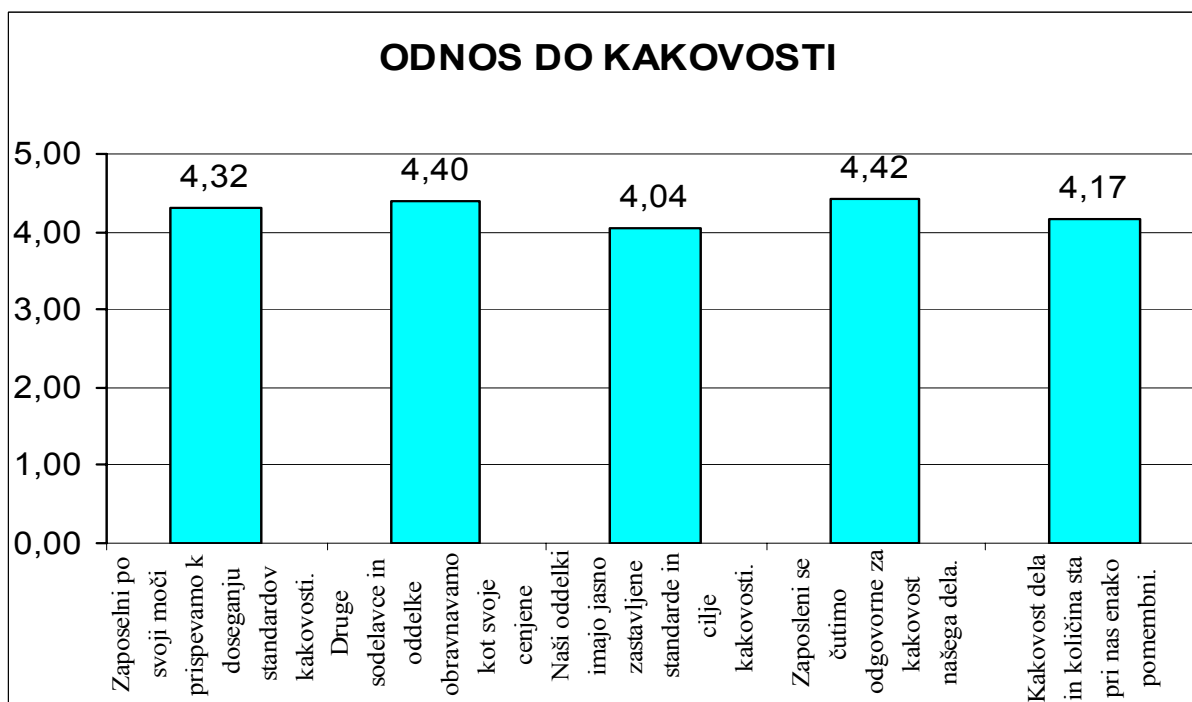
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 64: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za štajersko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 65: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za štajersko regijo

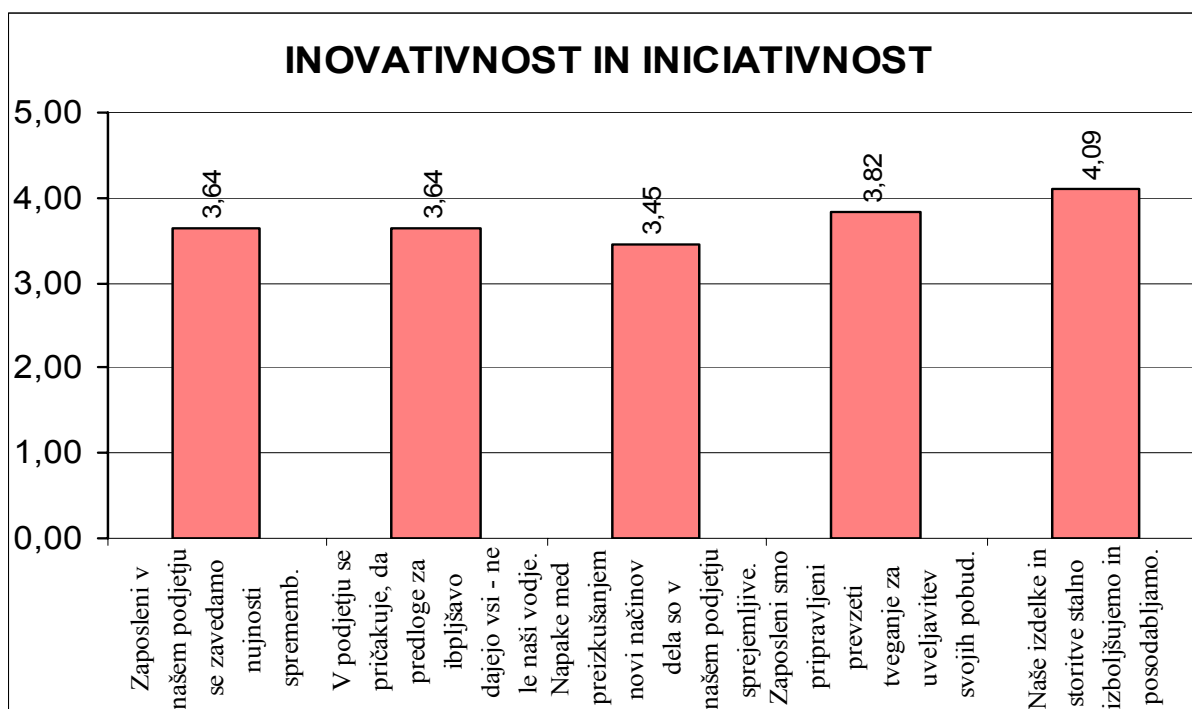


Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.



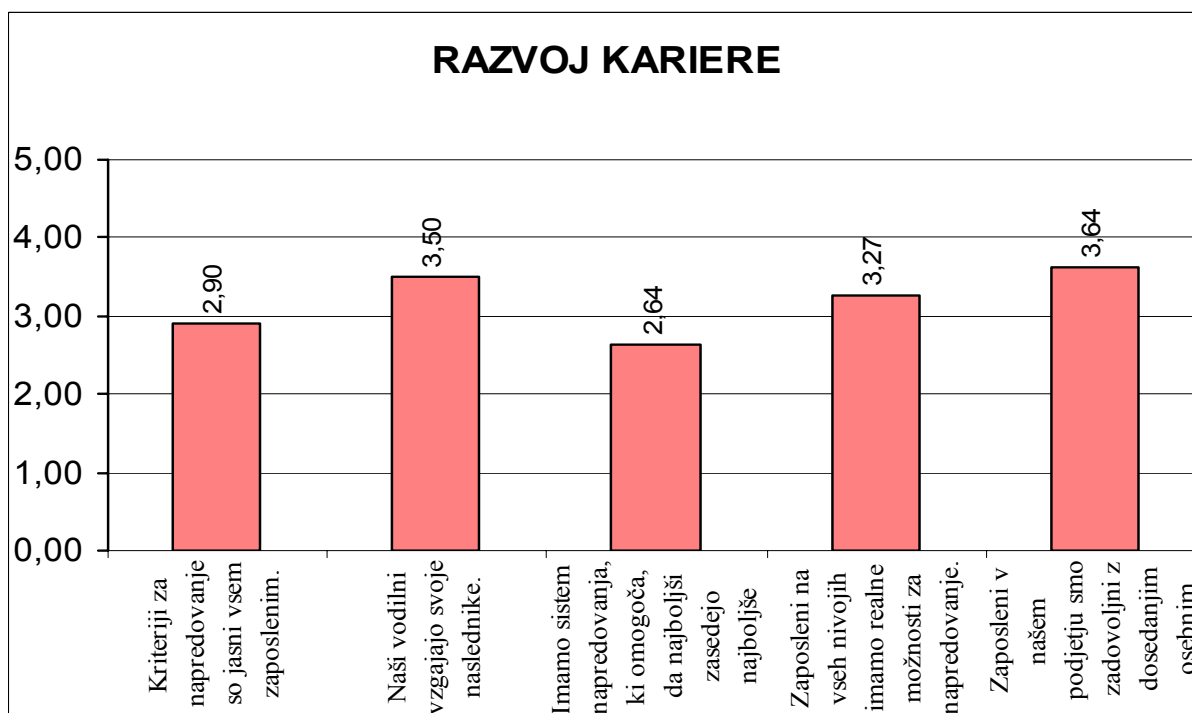
## PRILOGA 6: Analiza rezultatov primorska regija

Slika 66: Rezultati vprašanj inovativnost in iniciativnost za primorsko regijo



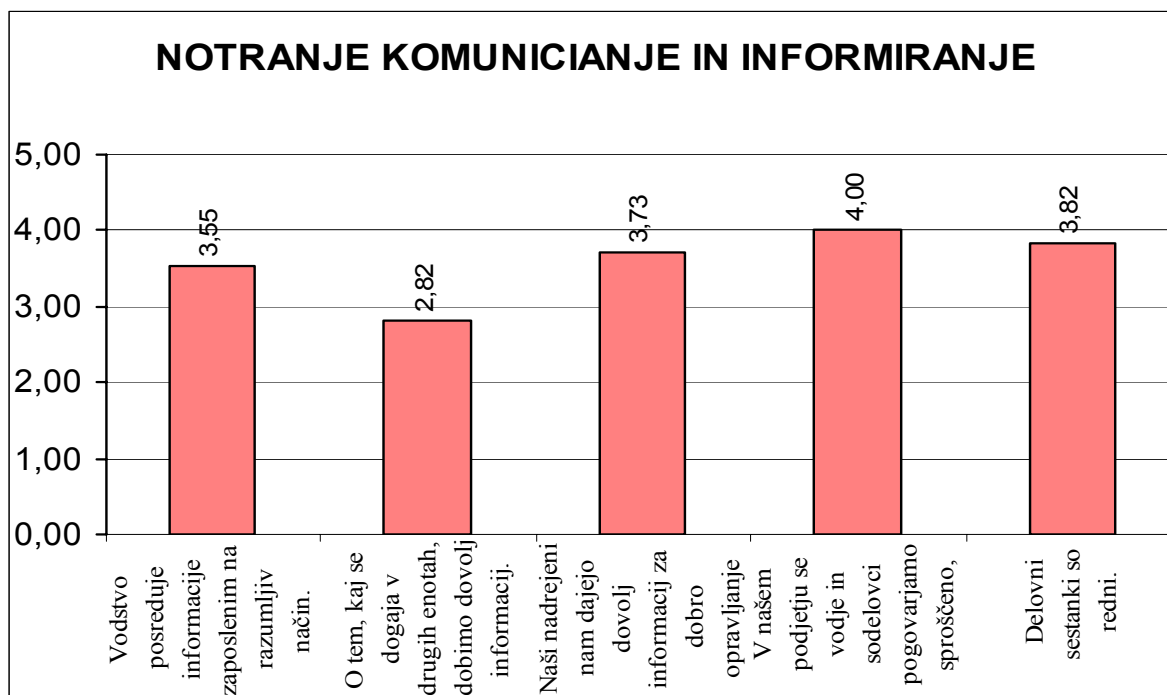
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 67: Rezultati vprašanj razvoj kariere za primorsko regijo



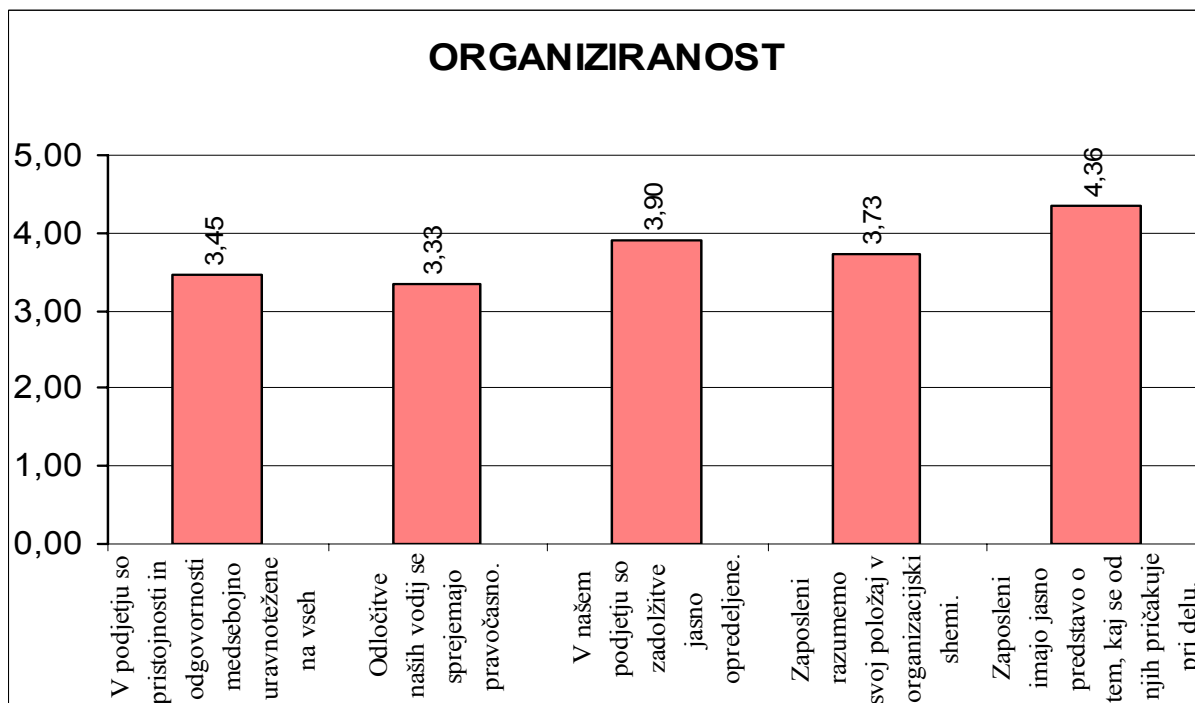
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 68: Rezultati vprašanj notranje komuniciranje in informiranje za primorsko regijo



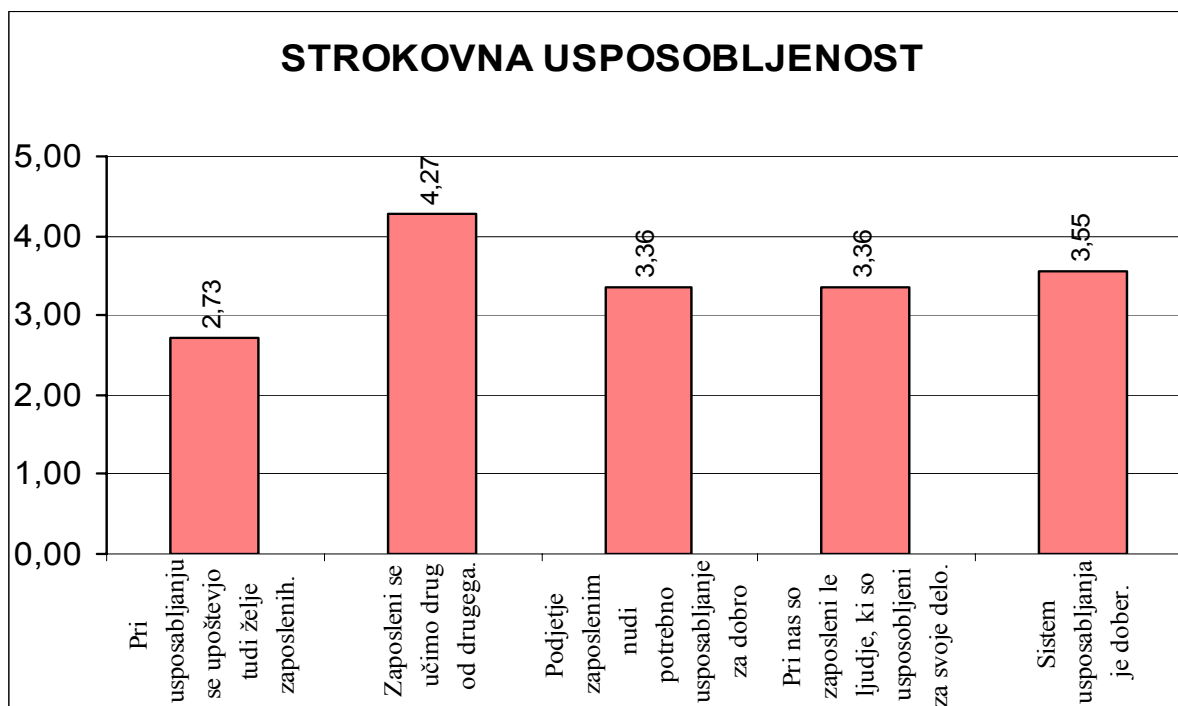
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 69: Rezultati vprašanj organiziranost za primorsko regijo



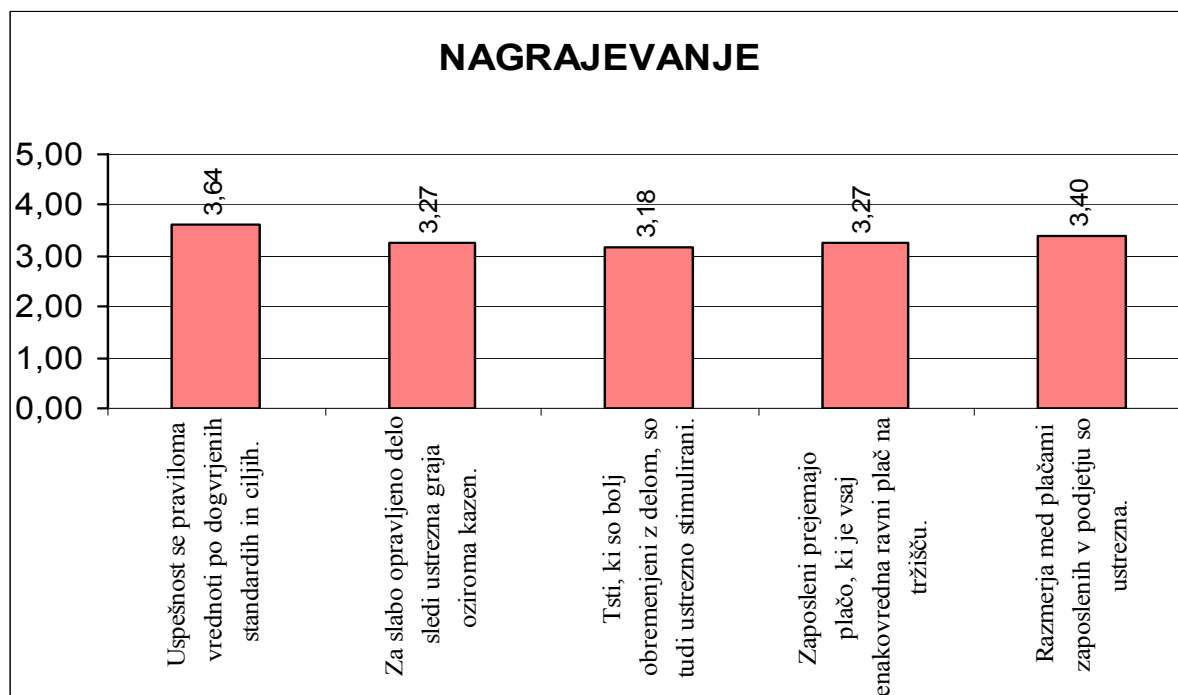
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 70: Rezultati vprašanj strokovna usposobljenost za primorsko regijo



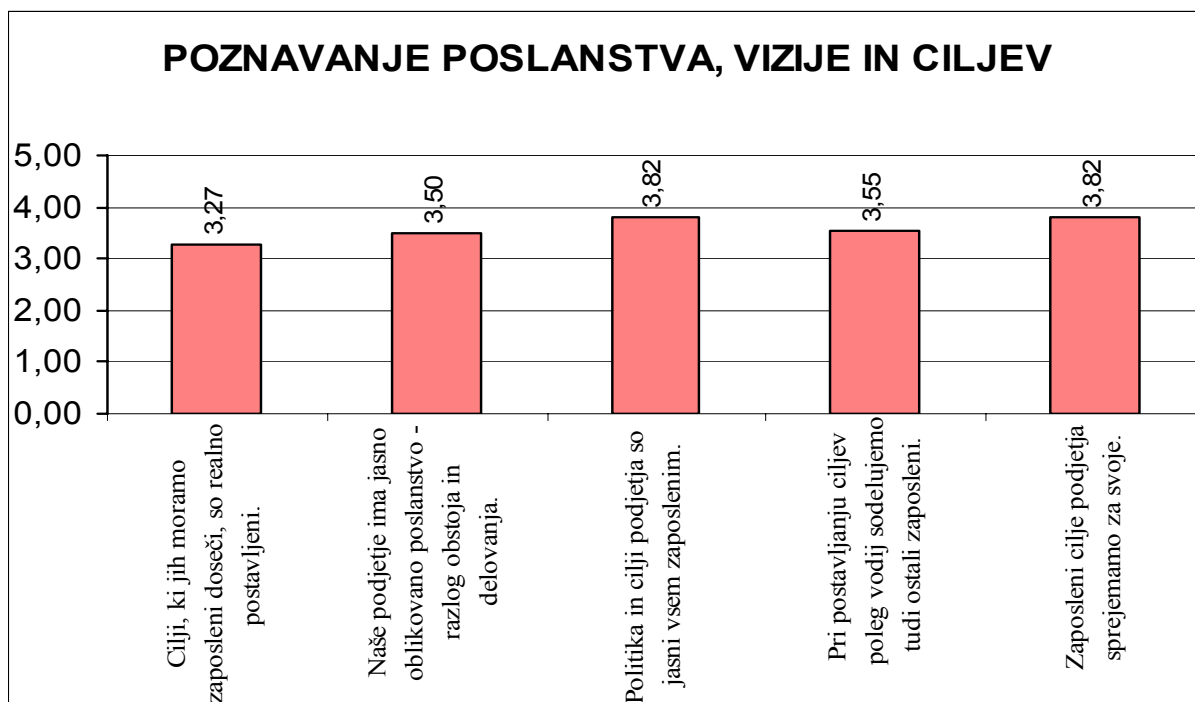
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 71: Rezultati vprašanj nagrajevanje za primorsko regijo



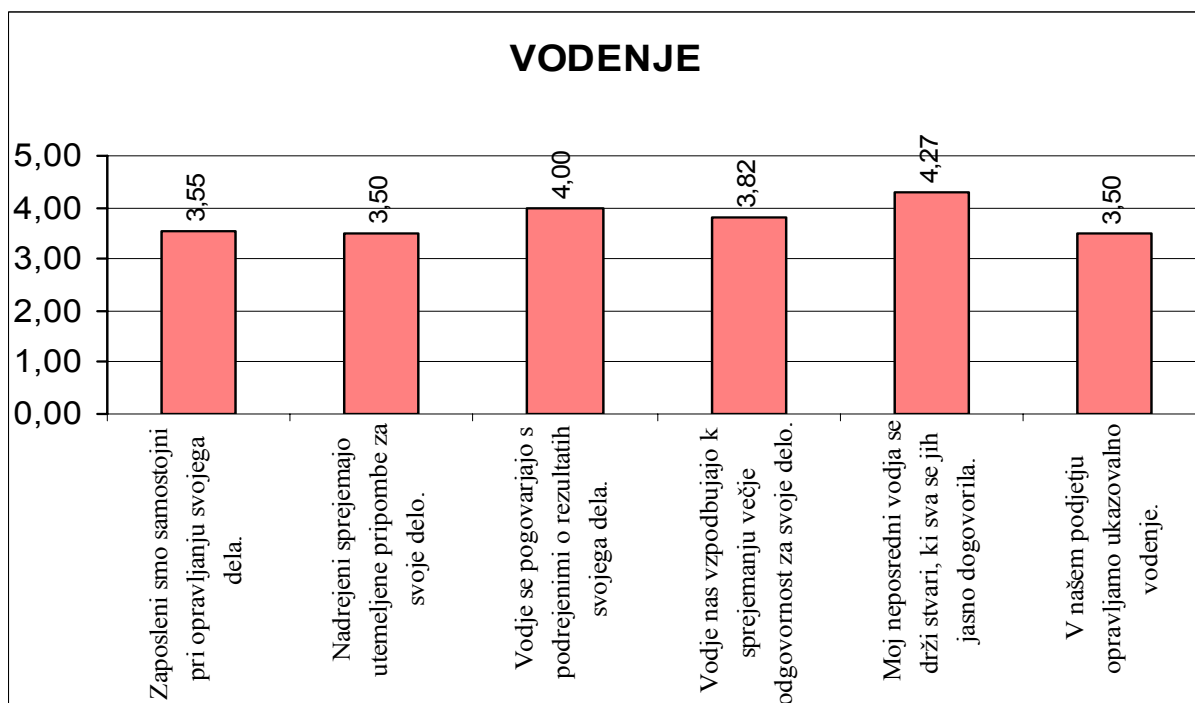
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 72: Rezultati vprašanj poznavanje poslanstva, vizije in ciljev za primorsko regijo



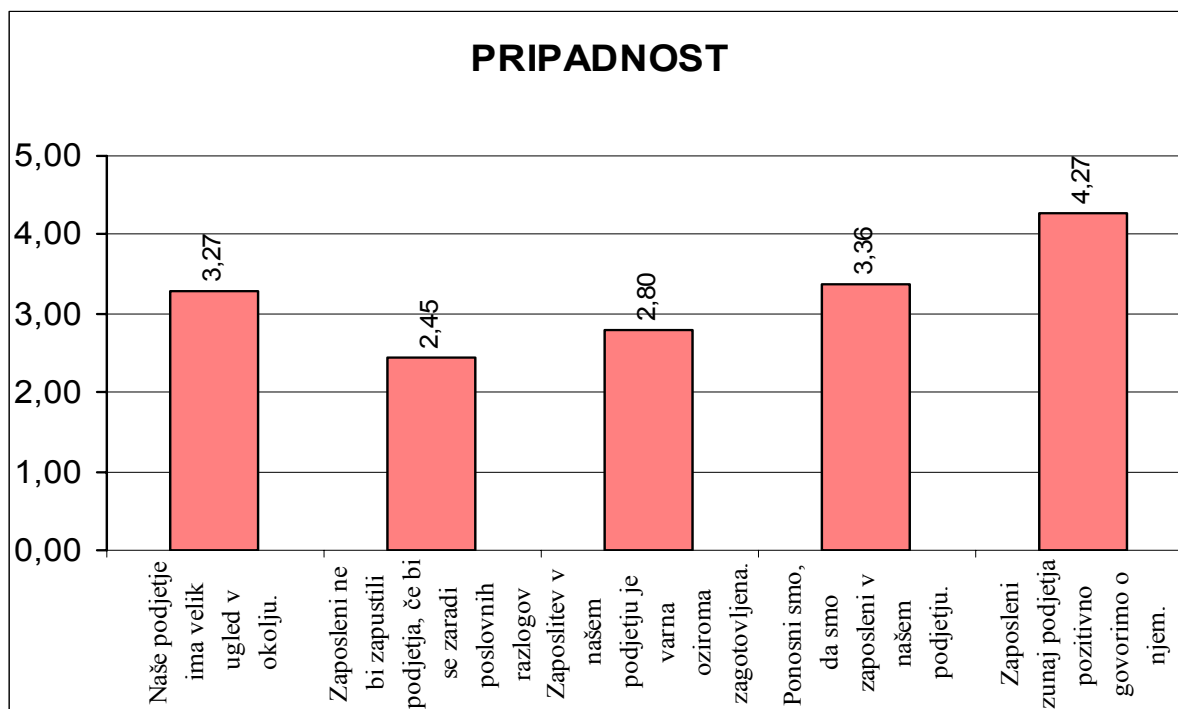
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 73: Rezultati vprašanj vodenje za primorsko regijo



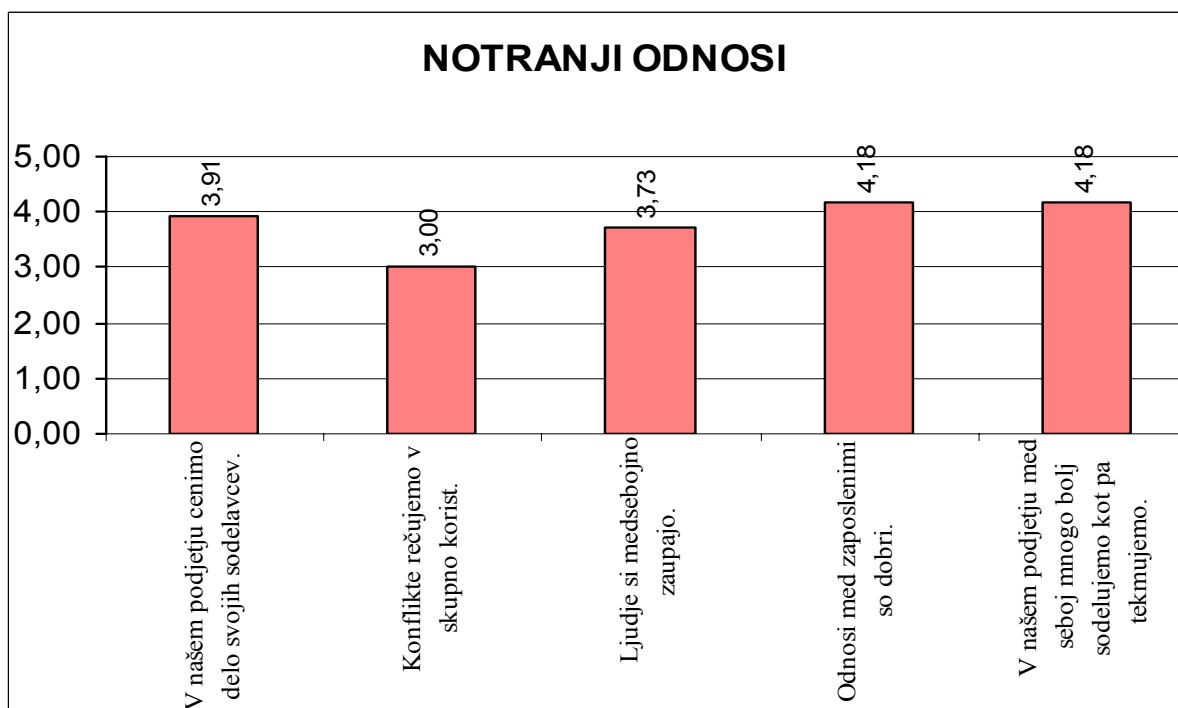
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 74: Rezultati vprašanj pripadnost za primorsko regijo



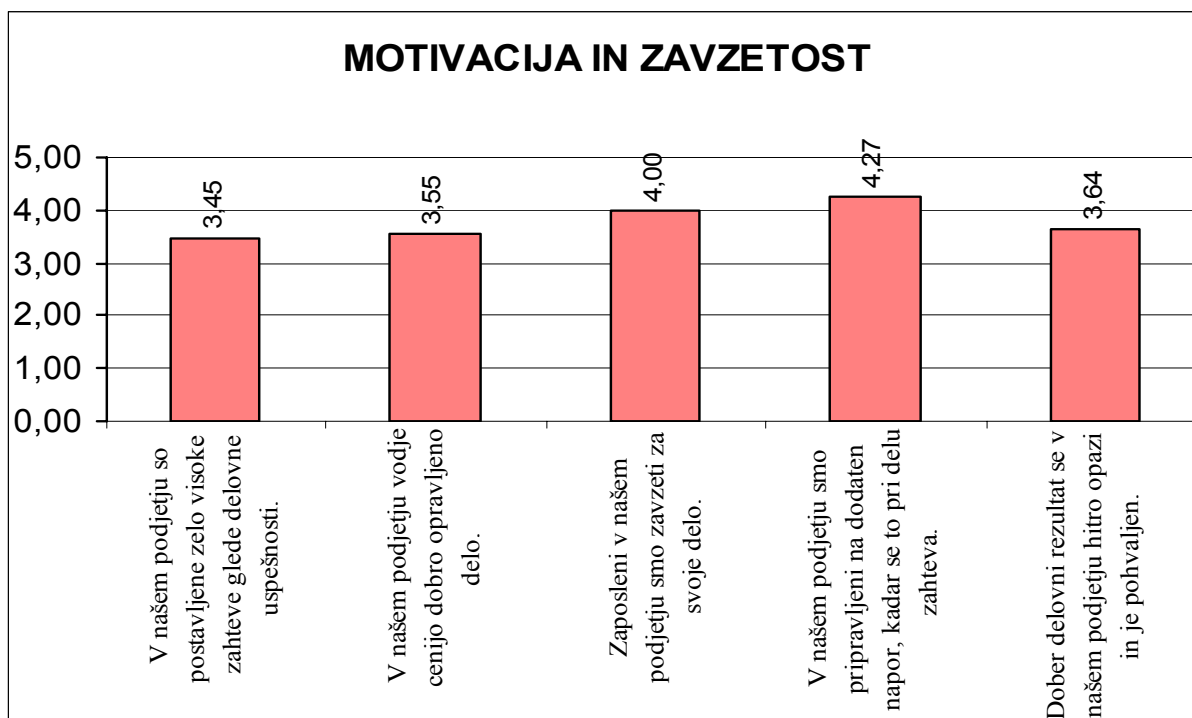
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 75: Rezultati vprašanj notranji odnosi za primorsko regijo



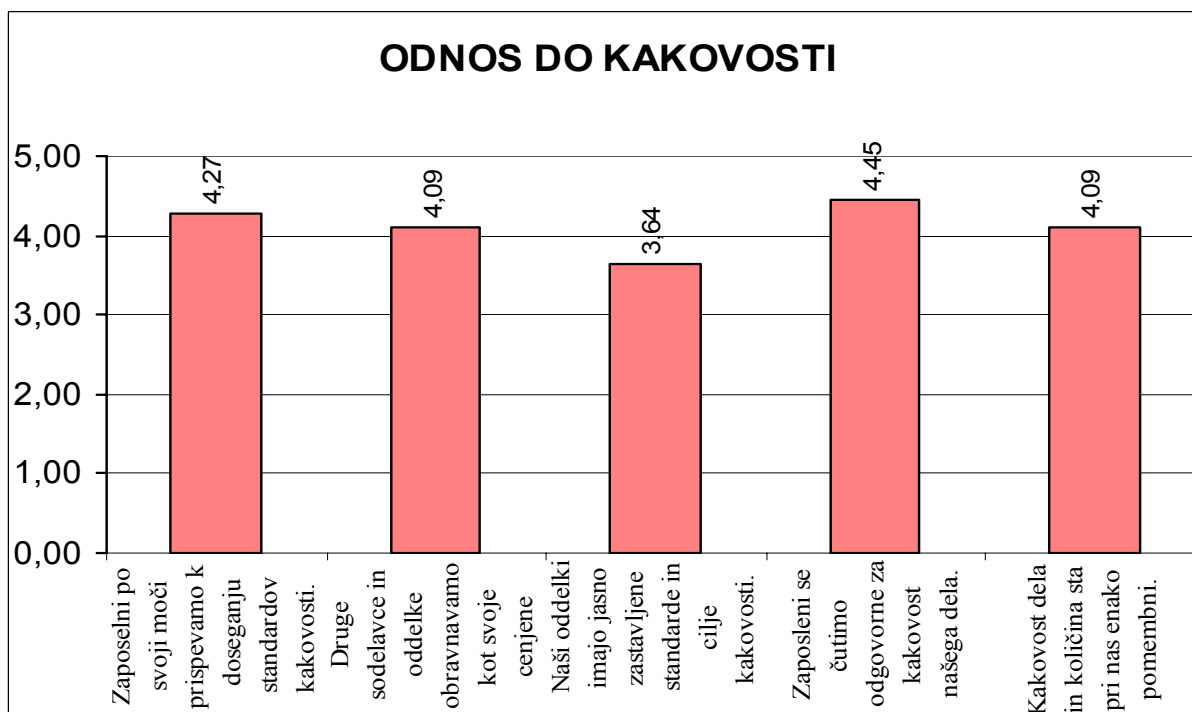
Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 76: Rezultati vprašanj motivacija in zavzetost za primorsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.

Slika 77: Rezultati vprašanj odnos do kakovosti za primorsko regijo



Vir: Lastna raziskava v podjetju Wit B d.o.o.