

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

BOŠTJAN MARINKO



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**VZDUŠJE V SKUPINI PETROL**

Ljubljana, oktober 2004

BOŠTJAN MARINKO

## **IZJAVA**

Študent Boštjan Marinko izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma organizacijske klime .....	3
2.2	Pomen in vpliv organizacijske klime na podjetje .....	5
2.3	Preučevanje in merjenje organizacijske klime .....	6
2.4	Spreminjanje organizacijske klime.....	9
2.4.1	Postopek izboljšanja organizacijske klime .....	10
<b>3</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI .....</b>	<b>12</b>
3.1	Organizacijska kultura .....	12
3.2	Razlika med organizacijsko kulturo in klimo .....	13
3.3	Zadovoljstvo zaposlenih .....	15
3.4	Povezava med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih .....	16
<b>4</b>	<b>SPREMLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V SLOVENIJI .....</b>	<b>17</b>
4.1	Projekt SiOK .....	17
4.1.1	Metodologija.....	18
4.1.2	Vprašalnik SiOK .....	18
4.1.3	Dimenzije organizacijske klime po projektu SiOK.....	19
4.1.4	Omejitve in kritike.....	24
<b>5</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA V SKUPINI PETROL .....</b>	<b>26</b>
5.1	Predstavitev skupine Petrol .....	26
5.1.1	Družbe v skupini Petrol in njihove dejavnosti na dan 31.12.2003 .....	26
5.1.2	Poslanstvo, vrednote in vizija.....	28
5.2	Začetki preučevanja organizacijske klime v skupini Petrol .....	29
5.2.1	Raziskava interne javnosti .....	29
5.2.2	Raziskava zadovoljstva zaposlenih v Petrolu .....	30
5.2.3	Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost – delovno zadovoljstvo v podjetju Petrol.....	31
5.2.4	Zaključki prvotnih raziskav organizacijske klime.....	32
5.3	SiOK – slovenska raziskava organizacijske klime (GZS Slovenije, 2003).....	33
5.3.1	Prikaz in analiza rezultatov.....	33
5.3.2	Prikaz rezultatov znotraj posameznih kategorij.....	34
5.4	Predlogi za izboljšanje organizacijske klime.....	39
5.4.1	Razvoj kariere.....	39
5.4.2	Nagrajevanje.....	41
5.4.3	Notranje komuniciranje in informiranje .....	42
<b>6</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>44</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>46</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOGE</b>	

## 1 UVOD

V času, v katerem živimo, predstavljajo edino stalnico nenehne in zelo hitre spremembe na gospodarskem, političnem in tehnološkem področju. Vse močnejša konkurenca na globalnem trgu sili podjetja v izboljševanje poslovne učinkovitosti in uspešnosti ter s tem povezanim iskanjem novih virov konkurenčnosti. Danes, ko je kapital dostopen vse širšemu krogu podjetij, ko je še tako moderno tehnologijo moč razmeroma hitro posnemati, postajajo ključni vir konkurenčnosti v sodobnem podjetju motivirani, navdihnjeni in zavzeti ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost.

Še tako domišljena strategija podjetja, ki naj bi zagotavljala dosego poslovnih ciljev, ne bo obrodila zelenih sadov, če med njima ne bo vezi, ljudi, ki so sposobni in hkrati pripravljeni to strategijo uresničiti. Motivirani in lojalni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih, ter hkrati dejavnik, iz katerega izvirajo vse ostale razlike med njimi (izdelek, storitev, vrhunska tehnologija).

V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja so zahodna podjetja prepoznala strateški pomen zaposlenih za zagotavljanje poslovne učinkovitosti in uspešnosti. V to jih je pripeljalo spoznanje, da v konkurenčnem boju za trg nima ključne vloge cena, temveč kakovost ponujenega izdelka ali storitve. S to novo filozofijo je zagotavljanje kakovosti postalo organizacijsko in ne le tehnično načelo, saj predstavlja rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje podjetja. Za dosego odličnosti izdelkov in storitev mora vsak opraviti svoje delo že prvič brezhibno, kar vrača odgovornost za kakovostno delo po dolgem času vsakemu posamezniku. Ključno vprašanje managementa je postalo, kako motivirati ljudi za kakovostno delo, nenehno izobraževanje in poistovetenje s cilji.

Višina plače kot glavni vzvod motivacije zaposlenih je kmalu postala vprašljiva, saj se je velikokrat skozi njo prekrivalo globlje nezadovoljstvo v zvezi z manj oprijemljivimi platmi njihovega dela. Ljudje so v vse bolj zahtevnem delovnem okolju začeli iskati smisel v delu samem, v možnostih sproščanja svoje ustvarjalnosti, iniciativnosti in uveljavljanju svoje človeške individualnosti in enkratnosti.

Osrednja vloga managementa tako ni več osmišljanje, načrtovanje in nadzor delovnih procesov, temveč mora biti predvsem skrbnik sistema, ki ustvarja optimalne pogoje in vzdušje za čim učinkovitejše delovanje posameznika, oddelka in enot podjetja.

V desetletju dela v podjetju, ki je obravnavano v diplomskem delu, sem imel priložnost opazovati in spoznati številne organizacijske prijeme prilagajanja političnim, ekonomskim in socialnim spremembam, ki izvirajo bodisi iz mikro ali makro okolja podjetja. V nenehnem iskanju novih možnosti za preživetje in iskanju novih trgov in tržnih priložnosti,

so bile notranje razmere in vzdušje med zaposlenimi postavljeno v ozadje. Spoznanje, da brez sistematičnega merjenja in analize vzdušja med zaposlenimi ne bo moč uresničevati pozitivnih sprememb in ukrepov, saj so prav zaposleni nosilci in izvajalci sprememb, je pripeljalo do tega, da je bilo obravnavano podjetje pobudnik nacionalnega projekta spremljanja vzdušja med zaposlenimi oziroma organizacijske klime v podjetjih, znanega tudi pod imenom SiOK, v katerega je iz leta v leto vključenih več podjetij.

Temeljni cilji mojega diplomskega dela so preučevanje teoretičnih konceptov in praktičnih pojavov vzdušja med zaposlenimi, posnetek in analiza vzdušja med zaposlenimi v skupini Petrol ter zasnova predlogov za izboljšanje kritičnih dimenzij le tega. Z diplomskim delom želim zaposlenim v skupini Petrol prikazati pomen organizacijske klime za slehernega posameznika in s tem odpraviti pomisleke o smiselnosti in namenu preučevanja organizacijske klime. Hkrati želim s svojimi predlogi pomagati Sektorju za ravnanje s človeškimi viri pri načrtovanju in izvedbi ustreznih ukrepov za izboljšanje organizacijske klime. V nadaljevanju je namesto pojma vzdušje med zaposlenimi uporabljen pojem organizacijska klima, saj je slednji, kljub temu da gre za enakovredna pojma, v strokovni literaturi pogosteje uporabljen.

V prvem delu diplomskega dela podajam pojmovno – teoretična izhodišča obravnavane teme, s čimer želim odgovoriti na vprašanja, kaj organizacijska klima sploh je, opredeliti vrste, preučevanje in merjenje klim ter njihovo spreminjanje in ugotoviti morebitne podobnosti in razlike s sorodnimi pojmi. Ker v zadnjih letih ni nobenih posebnih novih teoretičnih dognanj na tem področju, sem poskušal ta del kar se da skrajšati, čeprav so teoretična izhodišča pomembna za boljše razumevanje rezultatov raziskav in predstavljajo osnovo pri predlogih, mnenjih in interpretaciji dobljenih odgovorov, kar sledi v nadaljevanju. V tem delu sem kot metodi dela uporabil deskripcijo in klasifikacijo ter komparativno metodo za ugotavljanje razlik in podobnosti s sorodnimi pojmi.

V drugem, empiričnem delu, uvodoma predstavim skupino Petrol, njene vrednote, vizijo in razvojno filozofijo. V nadaljevanju opišem več različnih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih, ki so bile narejene v zadnjih letih, njihove rezultate in zaključke, ter možnosti primerjanja rezultatov. Osrednji del empiričnega dela naloge je posvečen nacionalnem projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK, ki ga vodi Gospodarska zbornica Slovenije in je nastal na pobudo podjetja Petrol d.d.. Ker je raziskava v podjetju v letu 2003 potekala že tretjič, sem poleg predstavitve in interpretacije rezultatov za leto 2003 napravil tudi primerjavo rezultatov med leti. Na koncu sledijo še predlogi za izboljšanje rezultatov organizacijske klime v prihodnosti.

Za sklepni besedami, kjer povzamem glavne ugotovitve diplomskega dela, sledi seznam uporabljene literature in virov ter priloge.



## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime

Odkar so leta 1939 Lewin, Lippitt in White prvič uporabili koncept klime pri raziskovanju in delovanju na področju industrijske in organizacijske psihologije, je v strokovni literaturi moč najti mnogo izrazov zanjo. Vzdušje v podjetju, organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje so le nekateri med njimi, ki po mnenju nekaterih avtorjev pomenijo isto. Za druge pomeni enačenje teh pojmov nepoznavanje, medtem ko tretji iščejo podobnosti in skupne točke, ki jih zajemajo.

»Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je tudi organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se uporabljata često kot sinonima in pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Delovno ozračje označuje za stanje složnosti in zdravja v organizirani združbi, tako da člani splošne razmere presojujejo ugodno. Odvisno je zlasti od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, kolikor izvira iz njihovega sodelovanja. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjjenostjo osebja. Stanje delovne morale ali organizacijskega ozračja je pogosto nenameravani, globalni rezultat organizacijske združbe, ki ga sodobna organizacijska veda smatra za enako želeni cilj, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta.« (Lipovec, 1987, str. 302).

Drugi avtorji opredeljujejo klimo:

- »Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža.« (Gilmer, 1969, str. 60).
- »Verjetno bi bilo najmanj nevšečnosti, če bi s klimo označili ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 74).
- »V vsaki organizaciji lahko govorimo o določenem vzdušju. Vzdušje je na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa vpliva na celoto dogajanje v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti, ciljev oziroma na uresničevanje socialno - emocionalnih odnosov v skupini.« (Rus, 1994, str. 8).
- »Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in rabi za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti.« (Dubrin v Možina, 1994, str. 146).

- »Socialna klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja in nezadovoljstvo.« (Jurman, 1981, str. 203-204).
- Payne definira klimo organizacije kot molarni pojem, ki izraža vsebino in moč dominantnih vrednot, norm, stališč, vedenja in emocij članov socialnega sistema. Operacionalno jo lahko merimo preko percepcije sistema s strani njegovih članov (Rus, 1994, str. 11).
- Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi« (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).
- Katz in Kahn poudarjata, da organizacijsko klimo razvija sama organizacija. Izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 2).
- Reichers in Schneider trdita, da se organizacijska klima nanaša na zaznave organizacijske politike in njenih postopkov, ki jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno lahko imenujemo tudi »psihološka klima« na individualni ravni. Če pa se ti občutki nanašajo in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, govorimo o »organizacijski klimi« (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 2).
- James in Johnes povzemata, da je klima skupek celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 3).
- Tagiuri in Litwin opredelita organizacijsko klimo kot skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo in vplivajo na njihovo motivacijo in obnašanje (Denison, 1998, str. 5).

V kolikor združim zgoraj navedene definiciji in trditve, lahko ugotovim, da je skupni imenovalec vseh izrazov, ki se uporabljajo za opredelitev klime, odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi, oziroma počutja zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja podjetja. Pojem organizacijska klima je torej usmerjen v opisovanje sedanjega stanja v podjetju in je skupno ime za način vedenja zaposlenih ter zaznavanje medsebojnih odnosov. S svojimi značilnostmi vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in ga hkrati naredi edinstvenega, drugačnega od drugih.

## 2.2 Pomen in vpliv organizacijske klime na podjetje

Do začetka osemdesetih let je bila organiziranost podjetij oblikovana kot »varnostna mreža« zoper človeško nepopolnost, zmotljivost in lenobo. Cilj organizacije je bil predvsem v tem, da s primernimi organizacijskimi strukturami in procesi omejimo napake zaposlenih in se tako izognemo izgubam, ki so posledica napačnega delovanja in vedenja ljudi (Ivanko, Brejc, 1995, str. 228).

Številne spremembe v slovenskih podjetjih, ki so nastale v zadnjem desetletju kot odraz zagotavljanja dolgoročnih prednosti na eni ter boja za obstoj in preživetje drugi strani, so na lastni koži najbolj občutili zaposleni. Strah, ogroženost, negotovost, ki so povezani z množičnim odpuščanjem so se odrazili na organizacijski klime, ki je večinoma neugodna in kot taka neustrezna za uresničevanje določenih poslovnih ciljev. Prav zato je smiselno klimo v podjetju preučiti in izmeriti ter na osnovi spoznanj uvesti in izvajati ukrepe za doseg izboljšanja klime. Ugodna in ustrezna organizacijska klima tako nadomesti formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost podjetja v zaostrenih razmerah dela in poslovanja. Hkrati pa omogoči, da zastavljen cilj podjetja postane del vizije zaposlenega, kar je ključno za spremembo njegovega vedenja usmerjenega v doseganje ciljev.

Klima je običajno izraz, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte, ter kot posledice tega tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med zaposlenimi, je odvisno od sistema vodenja, ciljev podjetja, usklajenosti vodenja, usmerjenosti ljudi v podjetje, socialne vloge posameznikov. Vsak od teh dejavnikov po svoje prispeva k ugodni ali neugodni klimi (Jurman, 1981, str. 204).

Vpliv klime na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti klime (Lipičnik, 1997, str. 199). Organizacijska klima lahko vpliva na vedenje posameznika direktno (deluje na vse ali skoraj na vse člane podjetja ali nekatere njegove enote) ali interakcijsko (deluje na različne člane različno, na druge pa sploh ne).

Nekatere oblike vedenja se nikdar ne pojavljajo, ker nikoli ni dražljajev, ki bi jih lahko vzbujali. Podjetja sama pritiskajo na ljudi s svojimi pravili in predpisi, ustaljenimi postopki in prepovedmi. Neredko se ambiciozna oseba znajde v klimi, ki omejuje njeno svobodo in s tem alternativnost njenega delovanja. Sčasoma se v vsakem podjetju oblikuje nekakšen

splošen izkustven okvir, iz katerega se razvijajo načini vedenja, načini dela, načini ravnanja, načini sodelovanja in načini odpora.

Poleg organizacijske klime na vedenje v podjetju vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki nam pomagajo odkriti, kakšna klima je značilna za posamezno podjetje. Vsaka razsežnost osebnosti zaposlenih vključuje večje število osebnostnih lastnosti, največkrat pa ekstrovertnost (priljubljen, družaben, abmiciozen), čustveno stabilnost (prestrašen, zaskrbljen, negotov), naklonjenost (prijazen, kooperativen, toleranten, prilagodljiv), natančnost (odgovoren, vztrajen, zanesljiv, delaven), sprejemljivost za izkušnje (iznajdljiv, kultiviran, širokega mišljenja).

Pravi vzroki vedenja zaposlenih v organizaciji pa so nemalokrat skriti v njihovi podzavesti. V kolikor želimo uspešno in učinkovito vplivati na vedenje zaposlenih, je potrebno sočasno spreminjati dejavnike, katerim so zaposleni izpostavljeni in spreminjati zaposlenega kot človeka. Predvsem slednje zahteva veliko napora in predvsem časa, saj običajno poteka s pomočjo osebne vzgoje, izobraževanja in pridobivanja ustreznih navad. Pozitivna sprememba organizacijske klime in njenih posameznih dimenzij je najučinkovitejši način vplivanja na vedenje zaposlenih.

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

### **2.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime**

Kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami podjetja, se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi. V kolikor želimo spremeniti neugodno oziroma nezaželeno klimo, jo moramo najprej preučiti.

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

Pred preučevanjem klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste

pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega doživetja z njimi. Če ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko domnevamo, da so njegove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predvidevali. Če nismo ugotovili zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri ljudeh ali pa je nasičenost šibka, lahko predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tem okolju in da človekove reakcije od nje niso tako odvisne (Lipičnik, 1998, str. 76).

Čeprav so postopki in pristopi merjenja organizacijske klime različni, je potrebno vseskozi imeti pred očmi namen merjenja. S pridobljenimi podatki merjenja pridobi vodstvo podjetja povratno informacijo, v kolikšni meri organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter na osnovi te pripravi akcijski načrt za realizacijo ustreznega obsega sprememb tam, kjer so te potrebne. Pomembnost pridobljenih podatkov nam nalaga, da organizacijske klime ne smemo preučevati z vidika lastne, subjektivne presoje posameznika, saj nas to lahko pripelje do nezanesljivih, neobjektivnih rezultatov.

Gilmer (1969, str. 76-77) opredeli najpomembnejše načine merjenja organizacijske klime:

- **Neformalni opisi** vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah njenih članov. Podatki so pridobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic, a kljub temu, da so zelo subjektivne narave, omogočajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo.
- **Sistematično zbrana opazanja ljudi znotraj organizacije** na katere vpliva predvsem to, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo v njej igra. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja, kar povzroči, da so pridobljeni podatki zopet zelo subjektivni.
- **Ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki zaprtega tipa**, ki so sestavljeni na podlagi trditev, anketirana oseba pa izraža strinjanje s trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja.

Potek preučevanja organizacijske klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na več korakov, ki jih je potrebno sistematično upoštevati. Preučevanje organizacijske klime tako vključuje (Lipičnik, 1998, str. 77):

#### 1. Pripravljalna dela

V tej fazi poskušamo ugotoviti smiselnost in potrebnost preučevanja organizacijske klime z vprašalniki, možnosti in načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje,

predvidevanje uporabnosti rezultatov. Poskušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje organizacijske klime.

## 2. Sestavo vprašalnika

To je faza, v kateri poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri sestavljanju vprašanj oziroma trditvev. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izraža celo vrsto občutkov od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditvev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.

## 3. Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov je tehnično sicer nezahtevna faza, v kateri ljudje vpisujejo svoje odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. Težave, ki se lahko pojavljajo, se nanašajo predvsem na nezaupanje v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditve napačno razumeli ali dojeli. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in s tem želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta tendenca je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformiranosti.

Zato se mora preučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoja doživljanja. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo. Priporočljivo je tudi, da so trditve postavljene tako, da je možno kontrolirati skladnost odgovorov vprašanega. Tudi vsebina naj izhaja iz problematike organizacije, za katero ugotavljamo organizacijsko klimo.

## 4. Analiza odgovorov

Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko registriramo značilne dimenzije klime. Kvalitetna analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov, zato je ta korak zelo pomemben pri preučevanju organizacijske klime.

## 5. Prezentacija rezultatov

Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je naročnik raziskave pričakoval. Ker klimo predstavlja doživljanje večine, ne posameznika, bi lahko rekli, da je naročnik situacijo doživljal drugače kot večina, oziroma se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče.

## 6. Načrtovanje akcij

Ugotavljanje organizacijske klime ne more biti samo sebi namen. Z merjenjem organizacijske klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji. Zato je iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ali so cilji morda neustrezni in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Zato mora biti končni rezultat preučevanja klime načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

### 2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Rezultati merjenja organizacijske klime povedo, ali je ta ugodna glede na cilje, ki jih organizacija želi doseči in so hkrati osnova pri spreminjanju organizacijske klime. V kolikor se zaposleni ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, lahko del krivde pripišemo neugodni klimi, ki jo je potrebno spremeniti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanja določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 79).

Spreminjanje klime sloni na predpostavki, da je ta lahko neugodna in jo je treba spremeniti. Neugodne klime pa ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime presojujemo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Včasih, ko ne moremo doseči določenih ciljev, ni nujno, da je vprašljiva klima, ampak cilji (Lipičnik, 1998, str. 79).

Proces spreminjanja organizacijske klime ni hiter in ga ni moč uresničiti kar preko noči, saj je potrebno veliko potrpežljivosti in aktivnosti v smeri prepričevanja, dokazovanja pozitivnih sprememb in neposrednega dela pri spreminjanju neugodne klime v ugodno. Proces je zapleten in težak, saj ga zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se ga v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti.

Organizacijska klima se lahko spreminja na več načinov, a najpogosteje:

- Nenamerno oziroma nekontrolirano: najpogosteje se klima spreminja sama od sebe, kar pa ne pomeni, da se spreminja slučajno. Tovrstno spreminjanje povzročajo nešteti vplivi iz bližnjega in daljnega okolja organizacije in predstavljajo zaradi svoje usmerjenosti v negativno smer, moteče dejavnike pri realizaciji ciljev organizacije.
- Namerno oziroma diktirano: spreminjanja klime na ta način poteka načrtno, na osnovi navodil in dekretov, s katerimi skuša organizacija uravnati vedenje posameznikov. Ta način je sicer hitrejši, spremembe je moč uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, v kolikšni meri so jih ljudje pripravljeni sprejeti. Prav od tega je odvisno ali bo dosežen želeni učinek.
- Neposredna akcija: spreminjanje klime poteka z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ob pogoju, da zaposleni verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost, v kateri se ti zaposleni vidijo, je ta način uspešen. V kolikor pričakovanja zaposlenih niso izpolnjena, sledi razočaranje, nezaupanje in nezaželene reakcije.

Večino dimenzij organizacijske klime ni mogoče reševati s predpisi in navodili, saj je marsikatera od njih rezultat odnosov in komunikacije med ljudmi. Na tovrstne dimenzije se da vplivati le z novimi načini vedenja, vodenja, sodelovanja, skupinskega dela in predvsem vzgleda vodstvenih delavcev, ki s svojimi besedami in dejanji dosledno dokazujejo svojo opredeljenost za željeno delovanje in obnašanje zaposlenih. Doslednost in integriteta vodij, ki resnično delajo to kar govorijo, lahko edino sproži zaupanje pri podrejenih, da jim bodo verjeli in spremenili svoje delovanje.

#### **2.4.1 Postopek izboljšanja organizacijske klime**

Spreminjanje organizacijske klime je potrebno, v kolikor v podjetju obstajajo močne vrednote klime, ki ne ustrezajo spremembam, stanju v okolju ali strategiji podjetja, v kolikor delamo v zelo dinamičnem okolju, ki se naglo razvija, predvsem tehnično, tehnološko in družbeno, ali v primeru, ko podjetje deluje povprečno ali slabše od povprečnega. Za spreminjanje se bomo odločili tudi v primeru, ko je je naša organizacija majhna, a zelo hitro raste in če smo pred tem načrtovali, da se pridružimo vrstam največjih organizacij in je njihova tipična organizacijska klima boljša od naše (Zupan, 2001, str. 22).

Pri spreminjanju klime je potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Ker je slednja aktivnost največkrat izpuščena, smo prepričani, da ljudje težko sprejemajo spremembe. To je samo deloma res, kajti ljudje težko takoj sprejemajo novosti. Proces je še daljši, če se ljudje na sprejem spremembe ustrezno ne pripravijo. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov in značilno obnašanje, lahko imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1992, str. 232).



Za spreminjanja organizacijske klime je potrebno najprej ugotoviti potrebe po spremembi, sledi projektiranje ali izbira metode spreminjanja, odmrznitev trenutnega stanja, premik v želeno stanje in na koncu ponovna zamrznitev novega stanja (Zupan, 2001, str. 22).

Po odločitvi, da je sprememba organizacijske klime potrebna, je treba najprej najti tako klimo, ki nam bo ustrezala, nato pa ugotoviti, kako jo doseči. Glede na cilje podjetja izberemo tak tip klime, ki nam bo služila kot vodilo za doseganje ciljev. Če takega tipa ne najdemo, je bolje, da ustvarimo svoj tip, ki bo ustrezal strategiji in cilju podjetja. Ko govorimo o spreminjanju organizacijske klime, ne moremo mimo dejstva, da sprememba ni vedno in povsod dobrodošla. Sprememba je uspešna le, če ima program popolno podporo vodstva, nato pa morajo ta program zavestno sprejeti tudi ostali zaposleni.

Na uspešno prilagajanje in spreminjanje organizacijske klime vplivajo informiranje (prost pretok podatkov je ključen za sodelujoče v procesu spreminjanja, saj tako spoznajo svoje naloge, prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti za doseg svojih ciljev; rezultat dobrega informiranja sta boljše motivacija in hitrejši proces uvajanja sprememb), podpora (strinjanje s projekti in pomoč pri izvajanju sprememb organizacijske klime najvišjega vodstva) in sredstva (finančna in materialna sredstva ter strokovna pomoč).

Nemalokrat se v organizaciji dogaja, da so cilji vodstva, srednjih vodij in ostalih zaposlenih različni. Takrat je zaradi navzkrižja interesov namerno spreminjanje klime lahko oteženo, kar se v realnosti pokaže kot odpor do predlaganih sprememb. Odpor do sprememb je bolj ali manj močno odklonilno stališče do sprememb, ki ga sestavljajo bolj ali manj ustrezna prepričanja in pričakovanja o naravi sprememb in njihovih posledicah za zaposlene. Tako pride do občutja negotovosti, ogroženosti in agresivnosti do vodstva in uvajalcev sprememb ter teženj in poskusov, da bi se predvidenim ukrepom aktivno ali pasivno uprli, jih obšli, zavrnil, zavrl ali jih spremenili. Vzroki odpora so lahko individualni (presenečenje in strah pred neznanim, vzdušje nezaupanja do vodilnih, strah pred neuspehom pri učenju novih veščin, izguba statusa in socialne varnosti, pomanjkanje taktosti, neustrezno izbran čas), ter skupinski in organizacijski (ogrožanje kulture organizacije in medsebojnih odnosov, ogrožena je struktura moči, vztrajnost organizacijskih struktur - način komuniciranja, kontrole, nameščanja, usposabljanja, nagrajevanja, vztrajnost subsistemskih odnosov - spremembe v enem delu organizacije nujno povzročijo tudi spremembe v ostalih delih, ogroženost osebnih investicij).

Posameznik zaznava spremembe subjektivno, zato je popolnoma razumljivo, da se vedno najdejo na eni strani tisti, ki so nad spremembami navdušeni in drugi, ki se jim bodo na vso moč upirali. Zato moramo odpore razumeti kot nekaj naravnega in že vnaprej predvideti mehanizme, s katerimi jih bomo razgradili in obvladali. Kot mehanizmi se najpogosteje pojavljajo informiranje in komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, participacija in vključevanje zaposlenih, nudenje čustvene pomoči in podpore, pogajanja in sporazumevanje, ter bolj ali manj odkrita ali prikrita prisila.

Nasprotno stališče od odpora do sprememb je podpora spremembam, ki zajema motiviranost za uvajanja in izvajanje sprememb, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost dela, boljše medsebojne odnose in komunikacije ter pozitivna čustva do vodstva oziroma uvajalcev sprememb.

### **3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI**

#### **3.1 Organizacijska kultura**

Tako organizacijska kultura kot organizacijska klima sta v organizacijski teoriji relativno nova pojma, ki se kljub vse večjem pomenu nemalokrat zamenjujeta ali napačno interpretirata. Ne samo laična javnost, tudi nekateri avtorji menijo, da gre za sopomenki, drugi pa tem istim avtorjem očitajo nepoznavanje in s tem povezano nerazlikovanje pojmov. Pettigrew (Schneider, 1990, str. 416) pravi, da je pojem kulture veliko bolj inkluziven in na višji ravni abstrakcije kot organizacijska klima, ki je le manifestacija kulture. Kultura ima zato za organizacijo sistemski pomen, medtem ko ima klima kontekstualni in procesni pomen. Klima je v večji meri kontekstualno odvisna, ustvarja se začasno in skozi različne procese v organizaciji, na primer v procesih spreminjanja strategije, tehnologije, menjave vodstva, itd. Zaradi inkluzivnosti kulture obstaja veliko več literature na temo organizacijske kulture, kajti klima vedno le odslkava stanje kulture v organizaciji.

Organizacijska kultura predstavlja eno izmed najvplivnejših, najglobljih in najbolj razširjenih dimezij organizacijske klime. Vsaka organizacija ima sebi lastno in edinstveno kulturo, ki se kaže kot značilen duh in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, katere zaposleni prevzemajo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti. Proces globalizacije, s katerim se sooča vsako podjetje, pa povzroča da se organizacijska kultura ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, temveč nanjo močno vpliva tako nacionalna kot tudi širša globalna kultura.

V strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev organizacijske kulture, iz katerih je moč prevzeti nekatere skupne prvine. Organizacijska kultura je:

- sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, ki so značilna za določeno skupino ali podjetje in jo/ga ločujejo od drugih skupin ali podjetij;
- enotna shema, ki služi članom skupine ali podjetja za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v podjetju in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali podjetja, ki jo/ga razlikuje od drugih skupin in podjetij

Elementi, ki sestavljajo organizacijsko kulturo in s katerimi se kultura manifestira, ohranja, utrjuje in prenaša na nove člane, so lahko evidentni in jih opazimo ob vstopu v podjetje, lahko pa so neopazni in ponotranjeni v nezavednem. Schein je te elemente razdelil glede na stopnjo razumljivosti - vidnosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in zavesti akterjev o njihovo prisotnosti, v tri ravni (Schein, 1997, str. 16-26):

- Artefakti: na površini je raven artefaktov, ki vsebujejo vse fenomene, ki jih lahko vidimo, slišimo ali občutimo, ko pridemo v stik z novo kulturo. Ti vključujejo vse vidne sestavine kulture kot so: fizično – arhitekturno okolje; besednjak, ki ga skupina uporablja, tehnologijo in izdelke, ki jih proizvaja; umetniške produkcije skupine in njen stil, ki je utelešen v stilu oblačenja; načinu naslavljanja; (ne)izkazovanju čustev; mitih in zgodbah o organizaciji; zapisi o vrednotah podjetja ter vidnih vedenjskih obrazcih. Ta raven kulture je najvidnejša, vendar najteže razložljiva. Zelo napačno je sklepati o kulturi organizacije samo na podlagi teh elementov, ker gre pri površinskem opazovanju vedno za subjektiven pogled osebe, ki ocenjuje.
- Vrednote: so tiste sestavine organizacijske kulture, ki se transformirajo v ideologijo. Vedno reflektirajo izvirne vrednote osebe, ki si je predstavljala, kako naj bi nekaj bilo, v primerjavi s tistim, kar je. Če se vrednote v delovanju organizacije izkažejo kot učinkovite, se začne kognitivna transformacija osebnih vrednot v skupne vrednote ali prepričanja in šele na koncu v skupne temeljne predpostavke. Vrednote določajo naravo realnosti in način, kako naj se člani spopadejo z negotovimi in problematičnimi dogodki. Vrednote igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju identitete in ohranjanju skupinske integracije. So le delno vidne, vendar še vedno obstajajo na ravni zavednega.
- Temeljne predpostavke: so tako globoko ukoreninjene, da obstajajo na stopnji nezavednega. Ljudem so tako samoumevne, da se ne sprašujejo o njih, zato jih težko spreminjamo. Za organizacijo so izrednega pomena, ker določajo odnos do zunanjega okolja, naravo časa in prostora, ter odnose med ljudmi. Temeljne predpostavke so bistveni usmerjevalci človeškega obnašanja.

### **3.2 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo**

Organizacijska klima in kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta sočasno posledica tega vedenja, obe sta le delni funkciji osebnosti, obe ne obstajata samo na ravni organizacije, temveč tudi na ravni njenih delov (Ivanko, Brejc, 1995, str. 235).

Med pojmom obstajajo bistvene razlike, ki jih moramo poznati, v kolikor želimo z merjenjem organizacijske klime ali kulture doseči zastavljen namen. Češnovar vidi razlike

med konceptoma kulture in klime na večih področjih (Češnovar, 2001, str. 3). Že pri opredelitvi obeh pojmov je moč zaznati razlike. Organizacijska kultura je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj, nastalih v procesu razvoja podjetja ter predstavlja značaj podjetja, ki se kaže v načinu njegovega delovanja. Ima več ravni (vidni, zapisani in nezavedni del) in je ustrezna dokler je podjetje uspešno. Organizacijska klima na drugi strani predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil vodenja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi.

Z vidika znanstvene tradicije je koncept organizacijske kulture prvotno antropološki in govori o kulturi v družbi ali večjih in trajnejših organizacijah, medtem ko je koncept klime izšel iz področja psihologije, še posebej iz industrijske ter organizacijske psihologije.

Časovna usmerjenost obeh pojmov, ki določa metodološki postopek, opredeli pojem kulture kot bolj globalen ali holističen, usmerjen v preteklost in prihodnost, ki ima bolj poudarjen normativni pomen, poudarek je v kvalitativni raziskovalni metodologiji (analiza jezika, rituali, motivi), enota analize je skupina, ki skuša zajeti tudi podzavestno in se uporablja za metaforično označevanje. Pojem klime je bolj analitičen, ustvarjen je z deskripcijo sedanjega stanja, opira se na kvantitativno raziskovalno metodologijo (vprašalniki), enota analize je individuum, ki zajema predvsem zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje (Konrad, 1987, str. 106).

Organizacijska kultura v podjetju zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja, zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov in je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih. Organizacijska klima se kaže kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu.

S spreminjanjem zunanjega okolja postanejo posamezni elementi kulture neustrezni in ovirajo uspešnost podjetja. Zato je merjenje organizacijske kulture smiselno, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe v podjetju. Posamezni elementi kulture lahko pripomorejo k uvajanju sprememb v podjetju ali ga otežujejo. Le te lahko ugotavljamo intuitivno ali z merjenjem, ki je primerno v kompleksnejših ter manj preglednih notranjih okoljih. Preučevanje kulture je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prikriti. Pomen kulture lahko najboljše razumejo le udeleženci, čeprav je za pravilno tolmačenje pogosto primerno uporabiti usposobljenega zunanjega izvajalca. Merjenje organizacijske klime pa je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu.

Organizacijska kultura je usmerjena v opis združbe, zato so njen nivo preučevanja vrednote, norme in načini obnašanja, ki so značilni za združbo. Na drugi strani je organizacijska klima bolj usmerjena v primerjavo med združbami, njen nivo preučevanja pa predstavljajo zaznave dogodkov, postopkov, pravil in odnosov s strani članov združbe (Fey, Beamish, 2001, str. 860).

Organizacijska kultura in klima sta med seboj najtežje nerazdružljiva pojma. Laično razumemo, da kultura pomeni način delovanja pogojeno zgodovinsko in (pri ljudeh) celo antropološko in etnološko, klima pa nam pomeni bolj rezultat dejanskega stanja »videz stvari«. Če razumevanje poglobimo, ugotovimo, da je organizacijska kultura vseobsegajoča podlaga organizacijske klime. Organizacijska kultura izvira iz jezika tradicije, obredov, vrednot, norm, prepričanj in vzorcev vedenja. Organizacijska klima pa predstavlja odraz dejanskega stanja v organizaciji, ki je posledica elementov organizacijske kulture, obenem pa vpliva tudi na lastno določitev in razvoj (Zupan, 2001, str. 14).

Stična točka konceptov kulture in klime je v tem, da obe skušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. K temu pristopata drugače kot abstraktne psihološke teorije motivacije, saj si prizadevata razumeti proces motivacije v konkretni organizaciji. Zato bi bilo na nek način koristno integrirati teorije, ki obvladujejo pojme organizacijske kulture, klime, vodenja in motivacije.

Pojem organizacijske kulture utegne prispevati k temu, da bo vodstveni kader bolj razumel svojo vlogo v organizaciji. Pri tem lahko raziskovanje organizacijske kulture in klime da svoj prispevek. Zdi se, da utegneta ta dva pojma odigrati pomembno vlogo pri razvoju med psihologijo in potrebnimi prakse v organizaciji (Konrad, 1987, str. 187).

### **3.3 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti (Zupan, 2001, str.104).

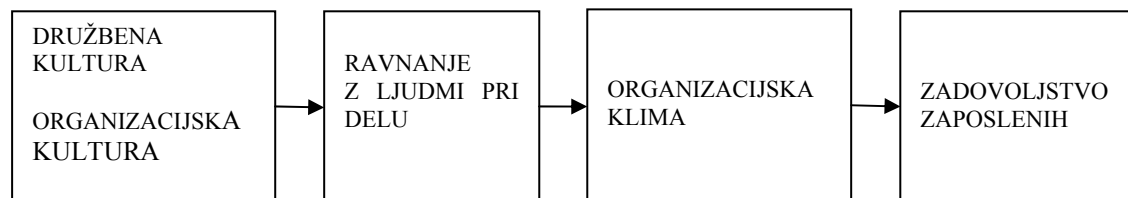
Če primerjamo pojem zadovoljstvo in organizacijska klima ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela kot so: višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnose med zaposlenimi ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z

dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti. Vendar lahko po drugi strani zmanjšuje samostojnost zaposlenih in tako povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303-304).

### 3.4 Povezava med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

Avtorji študije o medsebojnem vplivu vseh treh pojmov Kopelman, Brief in Guzzo (Schneider, 1990, str. 282-307) trdijo, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, ki vpliva na organizacijsko klimo, kar se končno kaže na zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 1: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podobnostim se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu, kot so razlike v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojitvi. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da se način zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja in upokojitve med posameznimi državami po svetu razlikuje. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah. Ravno nasprotno, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo prav razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi določa neko vrsto organizacijske klime. Ta se nanaša na to, kako zaposleni v podjetju interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, kot jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, upokojitve so lahko dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu in vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

## **4 SPREMLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V SLOVENIJI**

V razvitih tržnih gospodarstvih sta v zadnjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije najbolj preučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in toga birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja (Ivanko, Brejc, 1995, str. 228).

Področje spremljanja in preučevanja organizacijske klime je bilo v Sloveniji v preteklosti v večji meri nedotaknjeno in lahko rečemo tudi zanemarjeno. Podjetja so se zaradi znanih političnih in ekonomskih sprememb, ki so nastale ob osamosvojitvi od bivše države, v celoti ukvarjala z iskanjem novih tržišč in novih tržnih niš, ki bi jim prinesle možnosti v prvi vrsti preživetja, na dolgi rok pa razvoja in napredka. Šele koncem prejšnjega stoletja je nekaj vodilnih slovenskih podjetij naredilo korak naprej, zavedajoč se, da je preučevanje organizacijske klime pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kakor tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja. Prve raziskave organizacijske klime so v podjetjih izvajala različna svetovalna podjetja, saj so le ta lažje odigrala nepristransko vlogo pri zbiranju podatkov, njihovi obdelavi ter prezentaciji rezultatov, saj je kakovost raziskave v veliki meri odvisna od stopnje zaupanja zaposlenih, ki odgovarjajo na zastavljena vprašanja. Poleg tega pa so ta podjetja svetovala tudi pri pripravi programov in akcij za odpravljanje ugotovljenih slabosti, kar je v končni fazi tudi cilj in hkrati namen raziskovanja.

Zaradi različnih metodologij merjenja organizacijske klime in včasih tudi nestrokovnega pristopa nekaterih svetovalnih podjetij, pridobljeni rezultati niso izražali dejanskega stanja v podjetju in hkrati niso omogočili primerljivost in sledljivost v slovenskem okolju. Z namenom, da bi podjetja uporabljala enotno metodologijo, ki omogoča primerjavo z ostalimi podjetji kot tudi ugotavljanje trendov v daljšem časovnem obdobju, je v letu 2000 na pobudo podjetja Petrol zrasel projekt spremljanje organizacijske klime, znan tudi pod kratico SiOK, ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

### **4.1 Projekt SiOK**

Vodilna ideja projekta, ki ga je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečanja zavedanja o pomenu organizacijske klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njeno izboljšanje. Namera vseh sodelujočih je vzpostaviti priznano institucijo za primerjalno raziskovanje v slovenskih organizacijah, ki se lahko in se že širi tudi drugam v druge države naše bližnje okolice. Temeljni principi

delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni in standardi stroke na drugi strani.

#### **4.1.1 Metodologija**

Organizacijska klima in zadovoljstvo z delom se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo, v kateri delajo.

Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dotedanjih izkušenj teh podjetij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in kasneje omogoča primerjavo med podjetji v Sloveniji. To usklajeno metodologijo so prispevale partnerske organizacije – svetovalne hiše (TMI Slovenija, ITEO Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis, RM PLUS), ki izvajajo raziskave in obdelajo rezultate.

Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne naborne deriviranih - izvedenih faktorjev oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor derivatnih faktorjev klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu je vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij, vsebinsko predstavljal dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih podjetjih.

#### **4.1.2 Vprašalnik SiOK**

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki je bil prvič uporabljen leta 2001, je na osnovi izkušenj pri delu in pripomb sodelujočih organizacij doživel v letu 2002 in 2003 nekaj popravkov in izboljšav. Število apriornih dimenzij klime se je zaradi podobnosti z ostalimi dimenzijami zmanjšalo za dimenzijo Zadovoljstvo z delovnim okoljem, vse apriorne dimenzije klime pa imajo poenoteno število vprašanj – pet. V ta namen so bila nekatera vprašanja izpuščena (po vsebinskem kriteriju in po kriteriju statistične ustreznosti glede na rezultate 2001), besedila nekaterih vprašanj so bila slogovno nekoliko izboljšana. V vprašalnik SiOK-2003 je bilo dodanih pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja bodo uporabljena za primerjavo z



vprašalnikom o sistemih, ki so ga izpolnjevale strokovne službe, ki se v organizacijah ukvarjajo z zaposlenimi.

Osrednji del vprašalnika predstavlja 60 trditev, ki se nanašajo na dvanajst apriornih dimenzij klime. Anketiranec lahko svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami izrazi z oceno 1 do 5 na ocenjevalni lestvici. Drugi del, vprašalnik zadovoljstva, meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. V vprašalniku so še štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje (s pomočjo regresijskega modela) pomembnosti aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe. Anketiranje je v vseh sodelujočih organizacijah izvedeno na enak način (na skupinskih delavnicah ali po pošti), anketirancem je zagotovljena anonimnost. Vprašalnik je prikazan v PRILOGI A.

#### **4.1.3 Dimenzije organizacijske klime po projektu SiOK**

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni potrebno iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Vprašalnik projekta SiOK vključuje naslednje dimenzije organizacijske klime:

##### **1. Organiziranost**

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Za organiziranje dela bi rekli, da pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, t.j. rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali v delovni organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je organiziranje zavestna težnja

vodilnega delavca k urejanju, sestavljanju elementov, organizacijskega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto (Možina, 1992, str. 61).

Dimenzija nam odkriva jasnost zadolžitev v podjetju, v kolikšni meri imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, ali zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih podjetja, ter pravočasnost sprejemanja odločitev s strani vodij.

## 2. Strokovna usposobljenost in učenje

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, ki povzročajo, da znanje vedno hitreje zastareva, zahtevajo od podjetja vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika. S prenosom odgovornosti za učenje na posameznika se poveča tudi njegova motiviranost za lastni razvoj, ki omogoča hitrejšo rast skupine in višjo konkurenčno sposobnost podjetja.

V učečem se podjetju zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših virov podjetja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Pri tem je ključna vloga managementa, da pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe vedno novih znanj.

Ali so zaposleni v podjetju zgolj ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, ali podjetje nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro upravljanje dela, se zaposleni učijo drug od drugega, kakšen je sistem usposabljanja in v kolikšni meri se pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih, so zastavljena vprašanja znotraj te dimenzije.

## 3. Odnos do kakovosti

Izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, stalno zmanjševanje stroškov in dvig produktivnosti so se izkazali kot osnovni stebri dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja ali ustanove, in to na domačem ali svetovnem trgu. Ne moremo se izogniti dejstvu, da kakovost postaja odločujoče orožje v vse hujšem konkurenčnem boju za kupce. V težnji za stalnim izboljševanjem kakovosti izdelkov in storitev in izboljšanju učinkovitosti in finančne uspešnosti poslovanja se podjetja poslužujejo načel tako imenovane celovite kakovosti, poznane pod imenom TQM (Total Quality Management) ali poslovenjeno UCK- upravljanje celovite kakovosti (Leskovar, Marolt, 1999, str. 89).

Sta kakovost in količina dela v podjetju enako pomembni, imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, prispevajo zaposleni po svoji moči k doseganju standardov

kakovosti, se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, ali obravnavajo druge sodelavce in oddelke kot svoje cenjene stranke, so tista vprašanja, katerih odgovori nam prikažejo odnos do kakovosti v podjetju.

#### 4. Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od managementa in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo. Denarne spodbude so močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Tudi sistemi individualnega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšane delovne uspešnosti posameznika. Pogosto prisotno podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja pa predstavlja veliko oviro pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu (Potočnik, 2000, str. 8).

Anketiranci podajo svoje mnenje o ustreznosti razmerij med plačami v podjetju, o primerljivosti plač z enakovrednimi plačami na tržišču, o vrednotenju uspešnosti po dogovorjenih ciljih in standardih, o stimuliranju bolj obremenjenih zaposlenih in o prisotnosti graj oziroma kazni v primeru slabo opravljenega dela.

#### 5. Notranje komuniciranje in informiranje

Glavni namen komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti in s tem ustvarjati ugodno vzdušje med zaposlenimi. Nadalje želi utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 5).

Sliko o notranjem komuniciranju in informiranju v podjetju nam dajo odgovori na vprašanja o rednosti delovnih sestankov, o načinu komunikacije vodje s sodelavci, o razumljivosti posredovanja ter obsegu informacij s strani vodstva.

## 6. Notranji odnosi

Medosebni odnosi med zaposlenimi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji. Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti in sicer: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medosebno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom (Možina, 2002, str. 23-28).

Če so odnosi med zaposlenimi dobri, si zaposlenimi medsebojno zaupajo in mnogo bolj sodelujejo kot tekmujejo, cenijo delo svojih sodelavcev in rešujejo konflikte v skupno korist potem bo ocena te dimenzije visoka.

## 7. Vodenje

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

V kolikor se vodje poslužujejo ukazovalnega vodenja, se ne pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, ne sprejemajo utemeljenih pripomb na lastno delo, ne vzpodbujajo podrejenih k samostojnosti pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti, potem predstavlja ta dimenzija velik izziv za podjetje.

## 8. Pripadnost organizaciji

Pripadnost zaposlenih podjetju je pojem, o katerem danes vsi in vsevprek govorijo kot o enem glavnih pogojev za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, a njegovo bistvo le malokdo zares razume. Običajno ga mešajo s pojmom lojalnosti (zvestoba) podjetju, kar pa je nekaj povsem drugega. Pripadnost je mogoče pridobiti oz. privzgojiti le z vseobsežno organizacijsko integracijo zaposlenih v podjetje, ki jim omogoča tudi občutek »psihološke lastnine« podjetja. Bistvo pripadnosti je namreč v tem, da se zaposleni tudi osebno identificirajo (poistovetijo) s cilji in rezultati podjetja, kar seveda vsekakor pomembno vpliva na njihovo prizadevnost pri uresničevanju teh ciljev in pripravljenost za »dodatne« napore. Končni cilj ustvarjanja pripadnosti je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju, od najvišje do najnižje organizacijske ravni zavestno, torej

brez prisile, prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot svoje lastne, torej po svojih najboljših močeh (Gostiša, 2001, str. 12).

## 9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita konstelacija (mozaik) osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanje, ciljev in strategij podjetja. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih. Je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank. Je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja (Mayer, 1994, str. 18).

Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo (Rozman, 1993, str. 128-135).

## 10. Motivacija in zavzetost

Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok, potreba in povod, cilj, ki ga nameravamo z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. Potreba in cilj sta po definiciji v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet. Motivacijski splet je vse, kar nas vodi k aktivnosti oziroma, kar daje tej aktivnosti vektorska znamenja: smer, intenzivnost in trajanje (Černetič, 1997, str. 79).

Je dober delovni rezultat v podjetju hitro opažen in pohvaljen, vodje cenijo dobro opravljeno delo, so zahteve glede uspešnosti postavljene zelo visoko, so zaposleni zavzeti za svoje delo in so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to zahteva, so vprašanja, ki se nanašajo na to dimenzijo.

## 11. Razvoj kariere

Kariera je osebni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju, ki mu daje možnost uresničevanja lastne vizije in sinhronizacije s potrebami in s cilji podjetja. Kaže se v priložnostih za nenehno usposabljanje in izpopolnjevanje znanja, veščin in v možnostih

napredovanja na zahtevnejša delovna mesta. Je proces ohranjanja konkurenčne sposobnosti in prednosti posameznika in skupine na notranjem trgu podjetja (Mayer, 1994, str. 117).

Odgovori na vprašanja odkrivajo, kako so zaposleni zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali sistem omogoča, da najboljši zasedajo najboljša mesta v podjetju, kakšne so realne možnosti za napredovanje, ter kakšna je vloga vodilnih pri vzgoji svojih naslednikov.

## 12. Inovativnost, iniciativnost

Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker zaposleni poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje in najbolj vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov (Zupan, 2001, str. 78).

Ocena dimenzije je odraz zavedanja zaposlenih o nujnosti sprememb, o nenehnem izboljševanju in posodabljanju izdelkov in storitev, pripravljenosti dajanja predlogov o izboljšavah in prevzemanja tveganja za uveljavitev lastnih pobud.

### 4.1.4 Omejitve in kritike

Večina organizacij se je odločila za sodelovanje na projektu SiOK z vzorcem, medtem ko so se druge v letu 2003 odločile za korak naprej in so izvedle anketiranje na povečanem vzorcu ali na celotni populaciji. V prvem primeru je bilo potrebno zagotoviti reprezentativni vzorec glede na parametre razlikovanja (organizacijske enote, struktura zaposlenih po spolu, starosti in stažu, različni hierarhični nivoji in različne stopnje izobrazbe), v drugem pa so bili podatki zaradi enakovredne obravnave organizacij ustrezno uteženi. To je pomembno zaradi generalizacije rezultatov izvedene raziskave oziroma same primerjave med slovenskimi organizacijami, ki je prvenstveno odvisna od kakovosti vzorčenja znotraj organizacije. V skladu s tem je potrebno biti previden tudi pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Druga metodološka omejitev se nanaša na sam postopek izvajanja raziskave, ki je sicer poenoten, a kljub temu v praksi zaradi različnih razlogov prihaja do odstopanj.

Teoretične omejitve se nanašajo na preverjanje veljavnosti (validacija) SiOK instrumenta. Prava analiza veljavnosti vprašalnika organizacijske klime bi zahtevala, v statističnem

smislu, dosti večji vzorec organizacij (potrebovali bi 100 organizacij). Takrat bi psihometrično analizo instrumenta izvedli na organizacijskem nivoju, kar bi hkrati omogočalo natančnejšo primerjavo med organizacijami. Namera SiOK projekta je, da se z vključevanjem večjega števila organizacij izvedejo tudi takšne statistične obdelave, ki bodo omogočale nadaljnje izboljšave samega merilnega instrumenta.

V letu 2003 so se v javnosti pojavile tudi prve kritike s strani priznanih akademikov dr. Janeza Mayera s kranjske Fakultete za organizacijske vede in dr. Bogdana Lipičnika z ljubljanske Ekonomske fakultete. Akademika poudarjata vrsto metodoloških in vsebinskih neustreznosti, hkrati pa menita, da je koncept primerjave organizacijskih klim med podjetji nesmiseln, ker je vsaka organizacijska klima posebna. Dr. Lipičnik gre še dlje, ko opozarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, zato bi bilo po njegovem mnenju bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Kritike sta bila deležna tudi vprašalnika o klimi in zadovoljstvu, saj po mnenju dr. Mayerja na oboje vplivajo isti dejavniki. Zadovoljstvo posameznika je po njegovem mnenju odsev organizacijske klime na individualni ravni, zato je smiselnost uporabe drugačnega vprašalnika vprašljiva. Tudi premajhen vzorec, ki zajema zgolj 100 ljudi v podjetju, ki s tem ne zajema vseh pomembnih ravni zaposlenih, predstavlja problem, saj postavlja verodostojnost rezultatov pod vprašaj.

Strokovno vodstvo projekta se je na očitke odzvalo in predstavilo svoje poglede. Metodološko neustreznost projekta SiOK zavračajo, saj je le ta prilagojena praktičnim okvirom razpoložljivih finančnih in časovnih virov, ter želji da bi sodelovanje omogočili čim večjemu številu podjetij. Tudi za vzorec 100 anketirancev v podjetju smatrajo, da je ustrezen in primeren, kar so preverili tudi v praksi. Številka 100 zagotavlja, da so aritmetične sredine in standardne deviacije dokaj stabilne in dober pokazatelj centralne tendence. Po drugi strani pa je vzorec 100 dovolj majhen, da je cel projekt smiseln in sodelovanje večjega števila podjetij logistično, organizacijsko in tudi finančno izvedljivo. Uporabljena raziskava daje možnost primerjav z drugimi predvsem zaradi grobe orientacije in zaradi osveščanja, da se je potrebno in smiselno ukvarjati z organizacijsko klimo. Ponuja tudi možnost neposrednega primerjanja rezultatov z relevantnim konkretnim podjetjem, seveda po dogovoru med tema podjetjema, vključno s primerjavo in prenosom dobrih praks. Predvsem pa je smiselna in pomembna primerjava podjetja samega s seboj v zaporednih meritvah, to je analiza trendov in s tem evaluacija uspešnosti ukrepov, ki jih izvajamo v podjetju. Primerjava s slovenskim povprečjem je zanimiva in je veliko manj škodljiva kot je lahko škodljivo nezavedanje pomena in neukvarjanje z notranjim delovanjem podjetja, organizacijsko klimo in zadovoljstvom. Smiselnost uporabe enakega vprašalnika v vseh podjetjih ni sporna, ker je le ta dovolj širok, da pokrije večino klimatskih vprašanj. Poleg tega pa je bil oblikovan na izrecno željo in zahtevo podjetij. Ker se zadovoljstvo zaposlenih meri tako kot vse naravnosti (stališča) z izražanjem stopnje (ne) zadovoljstva s posameznimi vidiki delovnega okolja, ti vidiki niso nujno identični dožemanju organizacijskega okolja (dimenzije klime). To pomeni, da vprašalnik klime ne

more biti vsebinsko enak vprašalniku zadovoljstva pri delu. Seveda pa je v ozadju merjenja zadovoljstva in klime splošni čustveni ton posameznika do organizacije, kar pomeni, da posameznik, ki je nezadovoljen s svojim delom, tudi bolj negativno ocenjuje različne vidike svojega organizacijskega okolja (klima).

## **5 ORGANIZACIJSKA KLIMA V SKUPINI PETROL**

### **5.1 Predstavitev skupine Petrol**

V skupini Petrol so na osnovi temeljite analize notranjega razvojnega potenciala, pričakovanih sinergijskih učinkov med posameznimi dejavnostmi ter predvidenih dogajanj v ožjem in širšem poslovnem okolju oblikovali odločitev o utrditvi obstoječe naftno – trgovske dejavnosti ter o njeni širitvi na nove trge, odločno pa tudi na širše energetske področje. Gre torej za razvojno preobrazbo koncerna, ki ga narekuje zrelost domačega naftnega trga in z njo povezane omejene možnosti rasti v osrednji poslovni dejavnosti. Bistvo korporativne strategije koncerna Petrol je v ohranjanju vodilnega položaja na slovenskem energetske trgu ob sočasnem zagotavljanju dolgoročne in stabilne rasti s pomočjo diverzifikacije trgov in dejavnosti. Poleg obvladujočega podjetja Petrol d.d., Ljubljana, ki je največje slovensko energetsko podjetje, največji slovenski uvoznik, sočasno pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih sestavlja skupino Petrol še sedem domačih in šest tujih odvisnih družb, dve pridruženi podjetji ter dve skupaj obvladovani podjetji.

#### **5.1.1 Družbe v skupini Petrol in njihove dejavnosti na dan 31.12.2003**

##### **Naftno trgovska dejavnost**

Trgovanje z naftnimi proizvodi predstavlja Petrolovo osrednjo poslovno dejavnost, s katero v Sloveniji dosega vodilni tržni delež. Gre za področje, ki družbi zagotavlja stabilne prihodke in zanesljiv denarni tok, s tem pa ji omogoča tudi nadaljnjo rast in razvoj. S prodajo naftnih proizvodov Petrol v povprečju ustvari okrog 80 odstotkov celotnih čistih prihodkov brez trošarin. Trgovanje z blagom za široko porabo in storitvami predstavlja sestavni del Petrolove osrednje poslovne dejavnosti. Gre za perspektiven prodajni segment, pri katerem družba v povprečju dosega okrog 5-odstotno realno stopnjo letne rasti. S prodajo blaga za široko porabo in storitvami Petrol v povprečju ustvarja do 20 odstotkov celotnih čistih prihodkov brez trošarin.

##### **Ostale energetske dejavnosti**

Energetske dejavnosti predstavljajo osrednje razvojno področje, zaokroževanje energetske ponudbe v Sloveniji in zunaj nje pa strateško usmeritev koncerna Petrol, hkrati pa tudi najprimernejšo osnovo za povezovanje s strateškimi partnerji. Na področje plinske



energije, ki je dolgoročno zanimiva alternativa tradicionalnim virom ogrevanja, je Petrol pričel resneje posegati leta 1998. Gradnja omrežij, distribucija in trženje plina tako predstavljajo sestavni del Petrolove celovite oskrbe z energenti. Področje električne energije je mesto v portfelju Petrolovih dejavnosti dobilo v letu 2001. Gre za logično nadgrajevanje obstoječe ponudbe energentov oziroma za zagotavljanje celovite energetske oskrbe.

### **Gostinstvo in hotelirstvo**

Petrolova gostinska dejavnost je osredotočena na razvoj specializirane avtocestne gostinske ponudbe, s katero družba zaokrožuje koncept celovite ponudbe na poti. Gostinstvo je pomembno zlasti zaradi sinergijskih učinkov, ki jih prinaša v kombinaciji z osrednjo trgovsko dejavnostjo.

### **Ekološka dejavnost**

Petrolova ekološka dejavnost vključuje izgradnjo in upravljanje naprav za čiščenje komunalnih odpadnih voda. Gre za področje, ki je po vsebini in načinu delovanja povsem skladno z energetiko.

Tabela 1: Kazalniki poslovanja skupine Petrol

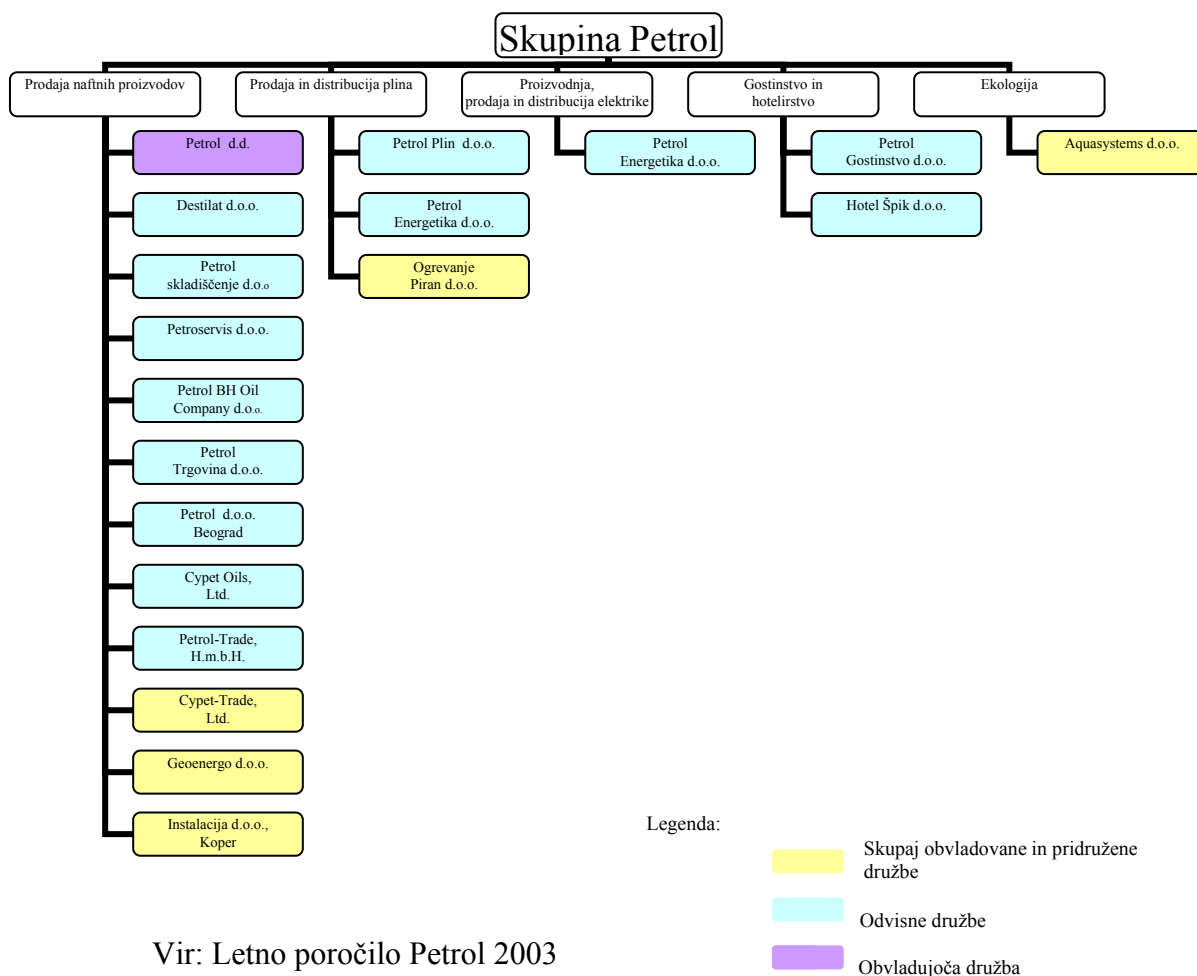
	2003	2002	Indeks 03/02
Čisti prihodki od prodaje (v 000 SIT)	303.571.939	277.394.183	109
Čisti poslovni izid na kapital ( %)	8.6	8.1	106
Čisti poslovni izid (v 000 SIT)	6.002.512	5.310.767	113
Dolgoročna zadolženost glede na kapital (v %)	33	18	183
Čisti poslovni izid na delnico (v SIT)	2.939	2.556	114
Lastniški kapital (v 000 SIT)	72.295.114	67.755.012	106
Število zaposlenih (31.12.)	2.581	2.569	100
Število delničarjev (31.12.)	45.983	47.240	97
Število bencinskih servisov (31.12.)	331	312	106
Ocenjeni tržni delež v Sloveniji (v %)	69	71,1	96

Vir: Letno poročilo Petrol 2003

Poslovno leto 2003 je bilo za skupino Petrol najuspešnejše v zadnjem srednjeročnem obdobju. Po ustvarjenih čistih prihodkih od prodaje in čistem poslovnem izidu se je ponovno uvrstila v sam vrh slovenskega gospodarstva, odlikuje pa jo tudi eden največjih in najstabilnejših investicijskih ciklov. V preteklem letu je utrdila položaj vodilnega domačega naftno-trgovskega podjetja, prerasla je v pomembnega ponudnika plina in zasedla mesto enega največjih oskrbovalcev naftnega trga v Bosni in Hercegovini. Med najbolj prometnimi na Ljubljanski borzi je bila tudi delnica družbe Petrol. Vse to

nedvoumno kaže na dobro premišljene strateške usmeritve in jasne razvojne prioritete. Petrolova odločnost in suverenost sta utemeljeni.

Slika 2: Družbe v skupini Petrol na dan 31.12.2003



### 5.1.2 Poslanstvo, vrednote in vizija

Poslanstvo vodilne slovenske in hkrati mednarodne naftno – trgovske družbe je zagotavljati Sloveniji strateško oskrbo z naftnimi proizvodi in drugimi energenti ter prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponuditi vse, kar potrebujejo na poti, hkrati pa gospodinjstvom omogočati tudi celodnevno preskrbo z živili in ostalim trgovskim blagom.

Posebno odgovornost čuti skupina Petrol do svojih porabnikov, dobaviteljev, poslovnih partnerjev, lastnikov in družbe kot celote. Njihova pričakovanja uresničuje z motiviranimi, visoko usposobljenimi in podjetniško usmerjenimi zaposlenimi, z usklajeno korporativno poslovno politiko, z jasno opredelitvijo ciljev, pristojnosti in odgovornosti ter z

učinkovitim koncernskim nadzorom, spoštuje temeljna zakonska in moralna pravila, zahtevne evropske kriterije kakovosti ter skrbi za varovanje okolja. Zaupanje v ljudi, poslovna odličnost, ugled podjetja, spodbujanje sprememb, podjetniška inovativnost, poslovna odgovornost, doslednost in poštenost, timsko delo in sodelovanje so vrednote skupine, ki jih imenujejo tudi osem Petrolovih zapovedi.

V prihodnosti bo skupina Petrol prerasla iz največje slovenske naftno – trgovske družbe v enega vodilnih energetskih koncernov jugovzhodne Evrope.

## **5.2 Začetki preučevanja organizacijske klime v skupini Petrol**

Ob iskanju novih možnosti razvoja, ohranjanju konkurenčne prednosti, zagotavljanju še boljših poslovnih rezultatov v prihodnosti je vodstvo podjetja koncem prejšnjega stoletja prišlo do spoznanja, da tega z obstoječim načinom poslovanjam ne more zagotavljati. Nadaljnji razvoj je bilo moč doseči zgolj tako, da družba brani svoje rezultate, razvija nove dejavnosti in se širi na nove trge. Delati po starem torej ni bilo več mogoče. Družba Petrol si je kot temeljni cilj zadala, da bo v naslednjem tisočletju podjetje drugačno, v poslovanju odličnejše in zaposlenim prijaznejše. Potrebne so bile korenite spremembe.

Proces spreminjanja je lahko za nekatere krut in boleč, za druge olajšanje in izziv. Če želi družba spremembe izpeljati, se mora zavedati, da so zaposleni najpomembnejša sila v podjetju, tista, ki lahko izvede potrebne premike in ki določa hitrost uresničevanja družbe. Ravno zato mora vodstvo poznati mnenja, zadrege, strahove in želje zaposlenih. Do teh spoznanj pa ne more priti le na osnovi občutkov in vtisov, poznati mora dejstva.

Najboljša evropska podjetja so ugotovila, da je zelo učinkovit način ugotavljanja dejstev vprašalnik o klimi zaposlenih. Seveda je potrebno spremljati tudi neposredne kazalnike, vendar lahko ravno z vprašalniki, ki jih periodično ponavljamo, najboljše ugotovimo, kakšno je vzdušje med zaposlenimi, na katerih področjih moramo še delati in v kolikšni meri smo uspešni pri uvajanju sprememb (Vrenko, 2001, str.14).

Zaradi zgoraj navedenega in hkrati spoznanja, da je preučevanje organizacijske klime pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kakor tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja, je bila leta 1996 opravljena prva raziskava organizacijske klime v družbi Petrol, kateri so do uresničenja nacionalnega projekta SiOK leta 2001, sledili še dve.

### **5.2.1 Raziskava interne javnosti**

Leta 1996 je bila opravljena Raziskava interne javnosti, katere namen je bil ugotoviti, kako zaposleni dojemajo podjetje (sodelavce, delovne naloge, koristi zaposlitve, nadrejene,

kriterije ocenjevanja dela, način sprejemanja odločitev informacij in komunikacij), vidijo prihodnost (strateške cilje, spremembe, preoblikovanje, delničarstvo), dojemajo delovanje podjetja z vidika narave dela (vzdušje, kontrolo, konflikte, cilje in naloge), zadovoljstva z delom (osnovne potrebe, višje potrebe) in z vidika vodenja (inovativnost, timsko delo, cilje, vodenje, kompetentnost).

Vprašalnik je zajemal 76 vprašanj, ki so vsebinsko dobro pokrila področja, opredeljena v modelu poslovne odličnosti. Vprašalnike so zaposleni prejeli na dom in jih po pošti vrnili v roku enega meseca. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je razlikoval zaposlene glede na spol, delovno dobo v Petrolu, izobrazbo, stan, starost in sektor, kateremu so pripadali.

Vzorčni okvir, ki je bil razdeljen v več podskupin, ki so predstavljale oddelke, organizacijske enote v organizacijski shemi podjetja, so predstavljali vsi zaposleni v podjetju. K sodelovanju je bilo povabljenih 1124 zaposlenih, kar je predstavljalo 40% vzorec, ki je bil disproporcionalen (nadprezentiranje nekaterih oddelkov, organizacijskih enot zaradi izobrazbene in starostne strukture). Na vabilo se je odzvalo 408 zaposlenih, tako da je bila stopnja realizacije vzorca 36,3%.

Merske lestvice, ki so bile uporabljene v raziskavi: številske, ordinalne spremenljivke (pet stopenjska Likertova lestvica), nominalne spremenljivke (izbor), ordinalne spremenljivke (boljše, enako, slabše).

Raziskava o dojemanju podjetja je vključevala tudi primerjavo z najboljšo prakso drugih podjetij, pokazala pa je tudi možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na področju organiziranosti dela, komuniciranja in upravljanja družbe. Razmere na teh področjih so se izboljšale s postopno reorganizacijo družbe, z novo organizacijsko shemo, z novo razdelitvijo pristojnosti, z zavedanjem pomembnosti internega komuniciranja in postopnim uvajanjem obojestranskega komuniciranja.

### **5.2.2 Raziskava zadovoljstva zaposlenih v Petrolu**

Raziskavi interne javnosti je leta 1999 sledila Raziskava zadovoljstva zaposlenih v Petrolu, katere cilj je bil ugotoviti osebne aspiracije (videnje podjetja in vloge posameznega zaposlenega, izvedene s tehniko dokončanja stavka), zadovoljstvo zaposlenih, vire pridobivanja informacij zaposlenih, zaupanje virom informacij in razumljivost posredovanih informacij.

Vprašalnik je zajemal 77 vprašanj, ki so bila razvrščena v sedem vsebinskih sklopov: odnos do Petrola, sistem kakovosti ISO 9001, odnos med delavci, odnos z nadrejenimi, pogoji na delovnem mestu, obveščenost zaposlenih in plače. Vprašalnik so zaposleni izpolnjevali organizirano, med delovnim časom, v večjih vodenih skupinah. Sestavljen je bil tako, da je razlikoval zaposlene po spolu, starosti, delovni dobi in po izobrazbi. Skupine

so bile izbrane po lokacijah tako, da je bilo možno iz lokacije izpolnjevanja vprašalnika sklepati, v kateri sektor je spadal anketirani.

Vzorčni okvir je predstavljal seznam zaposlenih, iz katerega so bili izločeni zaposleni, ki so spadali v top management, to so generalni direktor in strokovni direktorji. Iz tako dobljene vzorčne osnove je bil na izpolnjevanje vprašalnikov povabljen vsak tretji zaposlen. Udeležba je bila 86%, kar je predstavljalo 27,1% zaposlenih v Petrolu.

Merske lestvice, ki so bile uporabljene v raziskavi: številске, ordinalne spremenljivke (pet stopenjska Likertova lestvica), nominalne spremenljivke (izbor), ordinalne spremenljivke (boljše, enako, slabše).

Na podlagi rezultatov raziskave so bila pripravljena izhodišča za strateško načrtovanje internega komuniciranja, hkrati s tem pa tudi številne druge aktivnosti (seznanitev zaposlenih z rezultati raziskave, dvig splošne osveščenosti med managerji o komuniciranju z zaposlenimi, izdaja brušure »Najem Petrolovega bencinskega servisa«, izdaja knjižice »Z novo energijo v novo tisočletje«, potrditev in dvig ugleda uprave družbe med zaposlenimi, organizirane so bile delavnice za srednji in vrhni management, izobraževanje skrbnikov oglasnih desk, priprava in promocija Intranet strani).

### **5.2.3 Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost – delovno zadovoljstvo v podjetju Petrol**

Svet delavcev Petrola se je leta 1999 pridružil štiriinpetdesetim slovenskim podjetjem, vključenim v raziskavo, ki jo je študijski center za industrijo poimenoval »Delavska participacija in poslovna uspešnost«. V raziskavi je sodelovalo 54 predsednikov svetov delavcev, 520 članov in 5100 zaposlenih v podjetjih.

Namen raziskave je bil ugotoviti okvirno sliko organizacijske klime zaposlenih, pripadnost zaposlenih podjetju, zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo.

Raziskava je bila opravljena na dveh nivojih. Člani sveta delavcev so izpolnjevali daljši vprašalnik, ki je zajemal 35 vprašanj, 124 naključno izbranih zaposlenih v podjetju Petrol pa je izpolnjevalo krajši vprašalnik, ki je zajemal samo 15 vprašanj. Krajši vprašalnik je bil nesegmentiran, kar je prispevalo k iskrenosti odgovorov.

Ob zaključku raziskave je bil pripravljen program dela sveta delavcev do izteka mandata, s poudarkom, da je potrebno izboljšati vpliv delavcev pri soodločanju in izboljšanju obveščenosti zaposlenih.

## 5.2.4 Zaključki prvotnih raziskav organizacijske klime

Podrobna analiza dotedanjih raziskav je opozorila na številne pomankljivosti in slabosti. Pred izvedbo posamezne raziskave niso bili postavljeni merljivi kriteri, kaj se želi z raziskavo sploh ugotoviti oziroma kakšne ocene podjetje želi doseči. Nameni raziskav, kot tudi sistem anketiranja in obdelave rezultatov, so se razlikovali, poznejši vprašalniki pa niso upoštevali vsebine in izsledkov predhodnih, tako da ni bilo moč govoriti o sistematičnem pristopu. Raziskavam niso vedno sledili sistematični plani aktivnosti-akcijski načrti, ki bi bili pripravljene na osnovi poročila o raziskavi in strateških smernic podjetja. Kjer so bile spremembe vpeljane, ni bilo preverjeno, kako učinkujejo na zaposlene.

Na osnovi ugotovljenih dejstev je bil v skupini Petrol sprejet sklep, da se je treba lotiti ugotavljanja organizacijske klime bolj aktivno in sistematično, zato je bilo predlaganih kar nekaj izhodišč, ki so kasneje postala podlaga za nastanek nacionalnega projekta spremljanja organizacijske klime v podjetjih, imenovanega SiOK:

- letno raziskavo naj opravlja zunanja institucija, ker se ocenjuje, da za izvedbo te vrste anketiranja skupina Petrol nima dovolj usposobljenega kadra;
- raziskava mora postati rutinska aktivnost na nivoju cele skupine Petrol. Z ugotovitvami raziskave se redno seznanja upravo družbe, ki sprejema tudi predloge o spremembah;
- pred vsakoletno izvedbo ankete naj bodo vsi vodje natančno seznanjeni o načinu in namenu anketiranja, o čemer naj pravočasno obvestijo vse sodelavce. Poudarjeno mora biti, da se raziskava izvaja periodično in da se o rezultatih in aktivnostih redno obvešča vse zaposlene;
- anketni vprašalnik naj bo poslan po pošti, kar je najcenejši način. Z anketiranjem po pošti ni potrebno prekinjati delovnega procesa, hkrati pa se lahko meri tudi odstotek udeležbe;
- vzorec anketiranih naj bo čim večji;
- da bi dosegli zadovoljivo stopnjo iskrenosti, se predlaga minimalno segmentacijo vprašalnika;
- vprašalnik naj vsebuje do 50 vprašanj, del vprašanj naj bo enak iz leta v leto, 20% vprašanj pa naj bi pripravili vsako leto posebej in bi služila za trenutne namene;
- raziskava naj za stalni del vključuje sistem indeksiranja odgovorov, tako da se bo lahko spremljal letni količnik zadovoljstva zaposlenih;
- postaviti je treba merljive cilje raziskave, kar pomeni, da naj bo indeks zadovoljstva zaposlenih vsaj 3;
- zunanja institucija, ki bo izvajala raziskavo, naj ponudi dostop do primerjalnih rezultatov v Sloveniji;

- raziskava naj se vodi v Sektorju ravnanja s človeškimi viri.

Kljub temu, da so imele prvotne raziskave organizacijske klime številne pomankljivosti, so v veliki meri prispevale k večjemu zavedanju pomena organizacijske klime za skupino Petrol. Tudi določeni akcijski ukrepi, ki so bolj ali manj naključno sledili vsaki izmed dotedanjih raziskav, so prispevali k nadpovprečnim rezultatom pri kasnejši raziskavi SiOK. Lahko celo trdimo, da so prav te raziskave vzpodbudile večje angažiranje podjetja, da vzpostavi sistematičen pristop merjenja organizacijske klime, ki bi omogočal hkrati tudi primerjavo rezultatov med podjetji.

### **5.3 SiOK – slovenska raziskava organizacijske klime (GZS Slovenije, 2003)**

V skupini Petrol je bilo leta 2003 v sklopu projekta SiOK izvedeno že tretje merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Tokrat so bili k sodelovanju za razliko od preteklih let povabljeni vsi zaposleni (2517), vabilu pa se je odzvalo 54% povabljenih (1373).

#### **5.3.1 Prikaz in analiza rezultatov**

Zaposleni v skupini Petrol so v letu 2003 v primerjavi z letom poprej vse kategorije ocenili zelo podobno – pri nekaterih kategorijah je ocena ostala skoraj nespremenjena, pri nekaterih je nekoliko padla, pri drugih pa malenkost zrasla. Rezultati so prikazani v PRILOGI B.

V splošnem lahko organizacijsko klimo v skupini Petrol v letu 2003 razdelimo na tri segmente:

##### 1. Visoko ocenjene kategorije:

Odnos do kakovosti (4,00), Inovativnost in iniciativnost (3,76), Pripadnost organizaciji (3,68), Motivacija in zavzetost (3,65), Strokovna usposobljenost in učenje (3,57).

##### 2. Srednje ocenjene kategorije:

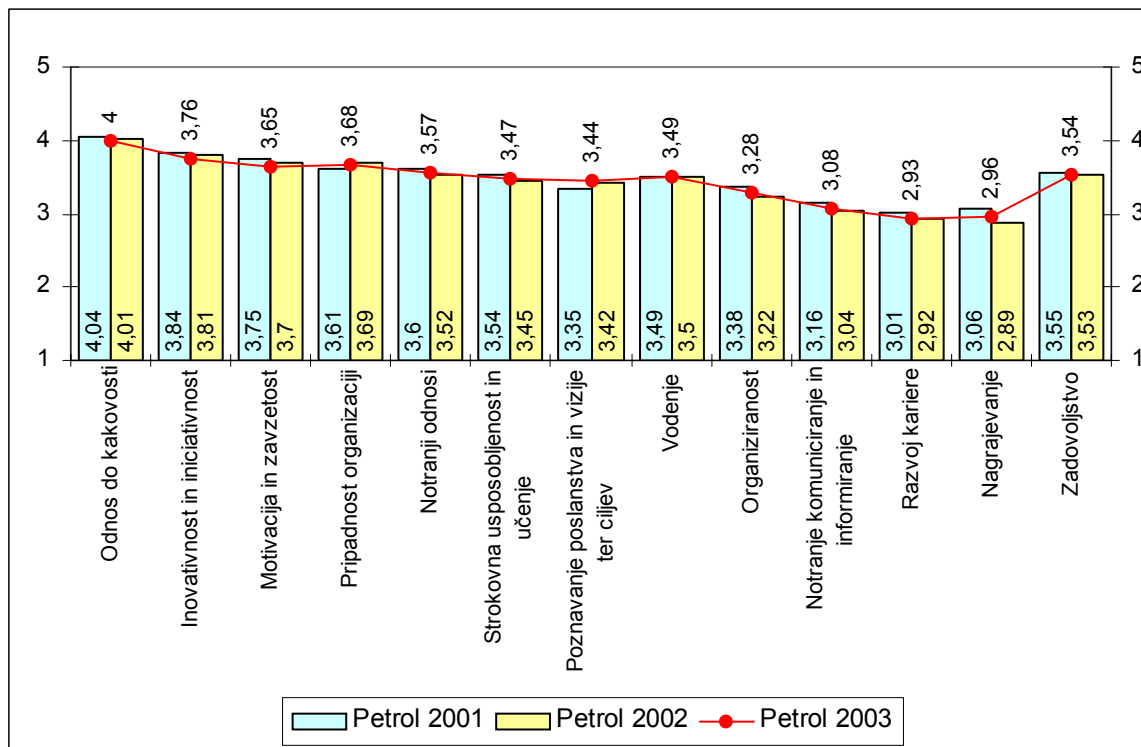
Organiziranost (3,49), Notranji odnosi (3,47), Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,44), Vodenje (3,28), Notranje komuniciranje in informiranje (3,08).

##### 3. Najnižje ocenjene kategorije, ki predstavljajo izziv za skupino Petrol :

Razvoj kariere (2,93), Nagrajevanje (2,96).

V primerjavi z letom 2002 so se izboljšale ocene kategorij Strokovna usposobljenost in učenje, Notranji odnosi, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Vodenje, Notranje komuniciranje in informiranje, Razvoj kariere in Nagrajevanje.

Slika 1: Povprečne vrednosti preučevanih kategorij



Vir: SiOK 2003, 2004

### 5.3.2 Prikaz rezultatov znotraj posameznih kategorij

#### 5.3.2.1 Odnos do kakovosti

Naravnost zaposlenih v skupini Petrol do kakovosti je zelo pozitivna. Za kakovost svojega dela se počutijo odgovorne, trudijo se dosegati standarde kakovosti in tudi svoje sodelavce obravnavajo kot svoje dobre stranke. Količina in kakovost dela sta za zaposlene v skupini Petrol enako pomembni.

V primerjavi s prejšnjim letom se ocena kategorije Odnos do kakovosti ni bistveno spremenila. Opazimo lahko, da zaposleni v letu 2003 nekoliko nižje ocenjujejo trditev, ki se nanaša na obravnavo sodelavcev kot svojih dobrih strank. Primerjava rezultatov s slovenskim povprečjem pokaže, da ocene vseh trditev odstopajo rahlo navzgor.

#### 5.3.2.2 Inovativnost, iniciativnost

Kategorijo Inovativnost in iniciativnost so zaposleni v skupini Petrol ocenili kar visoko. Menijo, da se izdelki in storitve v podjetju nenehno izboljšujejo. Prav tako se zavedajo nujnosti sprememb, v skupini se pričakujejo predlogi za izboljšave od vseh uslužbencev, ne le od vodij. Zaposleni so tudi pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.



V primerjavi z letom 2002 so v kategoriji Inovativnost in iniciativnost pojavljajo manjša odstopanja. Zaposleni menijo, da se izdelke in storitve nekoliko manj izboljšuje in posodablja, prav tako menijo, da organizacija daje manj pobud za izražanje predlogov s strani zaposlenih. Ocene pri ostalih trditvah se niso spremenile bistveno in se nahajajo na ravni slovenskega povprečja. Rahlo odstopa navzgor trditev, ki se nanaša na izboljševanje izdelkov in storitev. V primerjavi s slovenskimi organizacijami so zaposleni v skupini Petrol tudi bolj pripravljeni na prevzem tveganja za uveljavitev svojih pobud.

### **5.3.2.3 Pripadnost organizaciji**

Zaposleni v skupini Petrol so kategorijo Pripadnost organizaciji ocenili relativno visoko. Skupina Petrol ima v svojem okolju relativno visok ugled in zato so zaposleni na svojo organizacijo ponosni in tudi zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Zaposlenim se njihova zaposlitev zdi relativno varna, vendar pa bi nekateri organizacijo zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Gledano v celoti se v primerjavi z letom 2002 pripadnost zaposlenih v skupini Petrol ni spremenila. Nekoliko se je znižala ocena trditve, ki se nanaša na ponos zaposlenih, da so zaposleni v skupini Petrol. V primerjavi s slovenskim povprečjem je večina trditev ocenjena z višjimi vrednostmi. Najbolj odstopa ocena trditve, ki se nanaša na ugled organizacije v okolju. Ocena trditve, ki se nanaša na zapustitev organizacije v primeru znižanja plače, je na ravni slovenskega povprečja.

### **5.3.2.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Ta kategorija je v letošnjem letu med srednje ocenjenimi. Zaposleni v skupini Petrol menijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo. Organizacijske cilje sprejemajo za svoje in menijo, da so pretežno realno postavljeni. Menijo, da cilji niso povsem jasni vsem v organizaciji, prav tako pri postavljanju ciljev poleg vodij premalo sodelujejo ostali zaposleni.

V primerjavi z letom 2002 se poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ni bistveno spremenilo. Primerjava rezultatov s povprečjem slovenskih organizacij pokaže, da se ocene vseh trditev nahajajo v obsegu povprečja in tudi sledijo istemu trendu. Rahlo navzgor odstopa trditev, ki se nanaša sprejemanje organizacijskih ciljev s strani zaposlenih.

### **5.3.2.5 Motivacija in zavzetost**

Kategorija Motivacija in zavzetost je bila ocenjena relativno visoko. Zaposleni v skupini Petrol so za svoje delo zelo zavzeti in so pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Menijo, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, a je dober delovni rezultat redko opažen in pohvaljen s strani vodij.

V primerjavi z lanskim letom so letošnje ocene v tej kategoriji ostale razmeroma nespremenjene. Rahel padec lahko zasledimo pri trditvah, ki se nanašata na zavzetost zaposlenih za svoje delo in na vlaganje dodatnega napora v svoje delo. Ocene trditev so večinoma višje od slovenskega povprečja. Trditev, ki se nanaša na opažanje in pohvalo dobrega delovnega rezultata, se nahaja na ravni slovenskega povprečja. Zaposleni menijo, da se v njihovi organizaciji v primerjavi s slovenskim povprečjem manj ceni dobro opravljeno delo.

#### **5.3.2.6 Strokovna usposobljenost in učenje**

Kategorija Strokovna usposobljenost in učenje je bila ocenjena s pretežno srednjimi ocenami. Zaposleni v skupini Petrol se učijo tudi od drugih sodelavcev. Menijo, da organizacija večinoma nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Nekoliko nižje so ocenili trditve, ki se nanašajo na kakovost sistema za usposabljanje in na upoštevanje želja zaposlenih. Udeleženci raziskave menijo, da so v njihovi organizaciji zaposleni tudi ljudje, ki niso ustrezno usposobljeni za svoje delo.

Pri nekaterih ocenah je v primerjavi z letom 2002 moč opaziti spremembe. Organizacija zaposlenim v primerjavi s preteklim letom nudi več potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela. Sistem usposabljanja se je izboljšal, vendar pa se pri usposabljanju še vedno premalo upoštevajo želje zaposlenih. Ocene ostalih trditev so ostale nespremenjene in so višje v primerjavi s slovenskim povprečjem. Pod povprečjem se nahaja ocena trditve, ki se nanaša na upoštevanje želja zaposlenih pri usposabljanju.

#### **5.3.2.7 Organiziranost**

Kategorija Organiziranost je med srednje ocenjenimi. V skupini Petrol imajo zaposleni relativno jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja ter menijo, da so zadolžitve jasno opredeljene. Menijo, da pristojnosti in odgovornosti na različnih nivojih med seboj niso najboljše uravnotežene. Prav tako menijo, da se odločitve vodij ne sprejemajo vedno pravočasno. Ocene posameznih trditev se glede na rezultate preteklega leta niso spremenile in se nahajajo nad slovenskim povprečjem.

#### **5.3.2.8 Notranji odnosi**

Kategorija Notranji odnosi je med srednje ocenjenimi. Zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo ter cenijo delo svojih sodelavcev. Menijo, da so odnosi med zaposlenimi relativno dobri, vendar si zaposleni med seboj ne zaupajo povsem in konfliktov, ki nastanejo, ne rešujejo vedno konstruktivno oziroma v skupno korist.

Skupno mnenje na tej kategoriji se v primerjavi z letom 2002 ni bistveno spremenilo, vendar lahko opazimo razlike pri posameznih trditvah. V primerjavi z lanskim letom zaposleni nekoliko bolje ocenjujejo medsebojne odnose. Ocena pa je rahlo padla pri trditvi, ki se nanaša na zaznavanje sodelovanja nasproti tekmovanju v organizaciji. Večina trditev se nahaja na ravni slovenskega povprečja, rahlo navzgor odstopa trditev o medsebojnih odnosih med zaposlenimi.

### **5.3.2.9 Vodenje**

V skupini Petrol vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vendar zaposleni menijo, da so včasih premalo samostojni pri svojem delu, čeprav se je ocena na tej trditvi v primerjavi s preteklim letom nekoliko zvišala. Vodje se le občasno pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih. Zaposleni menijo, da nadrejeni redkeje sprejemajo utemeljenih pripombe za svoje delo ter da še niso odpravili stila vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Opazimo lahko, da se je ocena pri slednji trditvi nekoliko zvišala v primerjavi z oceno iz leta 2002.

Kot smo navedli zgoraj, lahko zasledimo manjše spremembe pri ocenah posameznih trditvah v primerjavi s preteklim letom. Zaposleni so kategorijo Vodenje v primerjavi z letom 2002 ocenili nekoliko višje. Skupaj je kategorija Vodenje ocenjena na ravni slovenskega povprečja, opazimo pa lahko razlike pri posameznih trditvah. V primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji zaposleni menijo, da so manj samostojni pri svojem delu. Toda po drugi strani zaposleni menijo, da jih vodje v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji nekoliko bolj vzpodbujajo k sprejemanju odgovornosti za svoje delo. Ostale trditve so ocenjene na ravni slovenskega povprečja.

### **5.3.2.10 Notranje komuniciranje in informiranje**

Zaposleni v skupini Petrol so kategorijo Notranje komuniciranje in informiranje ocenili relativno nizko, predvsem na to vpliva mnenje, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Zaposleni menijo, da sestanki niso dovolj redni in da ne dobijo vseh informacij za dobro opravljanje dela. Vodstvo informacij zaposlenim tudi ne posreduje na razumljiv način. Na drugi strani zaposleni menijo, da pogovori z nadrejenimi in sodelavci včasih potekajo tudi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

Notranje informiranje in komuniciranje je od preteklega leta ostalo pretežno nespremenjeno. Zaposleni ocenjujejo, da so sestanki nekoliko bolj redni, ostale ocene se niso spremenile.

Ocena rednosti delovnih sestankov je tudi nekoliko nad slovenskim povprečjem, ostale ocene so na ravni povprečja, rahlo pod povprečjem pa se nahaja ocena informiranja med posameznimi enotami.

### **5.3.2.11 Razvoj kariere**

Sklop Razvoj kariere so zaposleni v skupini Petrol v povprečju ocenili nizko. Menijo, da sistem v organizaciji ne omogoča najboljšim, da zasedejo najboljše položaje. Zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje in menijo, da kriteriji za napredovanje niso povsem jasni. Nekoliko bolje so zaposleni ocenili trditvi, ki se nanašata na vzgajanje naslednikov s strani vodilnih in zadovoljstvo zaposlenih z dosedanjim osebnim razvojem.

Ocena na tej kategoriji se od leta 2002 ne razlikuje bistveno. Tudi pri posameznih trditvah ni opaznih bistvenih sprememb. Ocene pri posameznih trditvah znotraj kategorije Razvoj kariere se nahajajo v obsegu povprečja slovenskih organizacij.

### **5.3.2.12 Nagrajevanje**

Zaposleni v skupini Petrol so kategorijo Nagrajevanje ocenili relativno nizko. Menijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, a da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. S srednjo oceno je bila ocenjena trditev, ki se nanaša na zaznavanje plače zaposlenih v kontekstu ravni plač na tržišču. Ljudje so prepričani, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna ter da bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani. Prav tako kot leta 2002 je tudi v letu 2003 ta kategorija v celoti gledano najnižje ocenjena. Zaposleni so v povprečju vse trditve ocenili s približno podobno vrednostjo. Primerjava rezultatov skupine Petrol s povprečnimi rezultati slovenskih podjetij pokaže, da se skupna ocena nahaja v obsegu povprečja. Opazimo pa lahko, da razlike pri posameznih trditvah niso enoznačne. Nekatere trditve so ocenjene višje od slovenskega povprečja ("Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen." in "Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču."). Na drugi strani pa lahko opazimo, da zaposleni menijo, da so bolj obremenjeni manj stimulirani kot v ostalih slovenskih podjetjih. Ostale trditve so v obsegu povprečja.

### **5.3.2.13 Zadovoljstvo pri delu**

Kategorija Zadovoljstvo je med srednje ocenjenimi. Zaposleni so najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delom, delovnim časom in z neposredno nadrejenim. Nekoliko manj so zadovoljni z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva), s statusom v organizaciji in z vodstvom organizacije. Najmanj so zadovoljni s plačo in z možnostmi za napredovanje.

V primerjavi z letom 2002 se je zadovoljstvo zaposlenih v skupini Petrol izboljšalo z vidika zadovoljstva s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delom, z delovnim časom, z možnostmi za izobraževanje ter z vidika zadovoljstva s statusom v organizaciji. Na ostalih

vidikih zadovoljstva je ocena ostala na enakem nivoju ali se je znižala. V primerjavi z lansko oceno je najopaznejši padec pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije.

Ocene večine trditev se nahajajo v obsegu povprečja slovenskih organizacij. Manjša odstopanja lahko opazimo pri zadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje in zadovoljstvu z delovnimi pogoji. Oboje je v skupini Petrol ocenjeno z višjimi ocenami v primerjavi s slovenskim povprečjem.

#### **5.4 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime**

Na podlagi rezultatov preučevanja organizacijske klime v skupini Petrol s pomočjo projekta SiOK in njihove primerjave med leti lahko ugotovimo, da so najslabše ocenjene kategorije vseskozi enake in kot take predstavljajo velik izziv in hkrati obveznost odgovornih v podjetju, da pripravijo in izpeljejo akcijski načrt.

Spreminjanje oziroma izboljšanje organizacijske klime je dolgotrajen proces, ki zahteva dosledno in nenehno izvajanje akcijskih ukrepov, ki morajo kot taki postati del vsakodnevnega delovnega procesa. Šele spoznanje vseh zaposlenih v podjetju, da so ukrepi in njihovo izvajanje nujno potrebni, lahko pripelje do pozitivnih premikov. Prav zato morajo biti cilji, ki si jih postavljamo v zvezi z izboljšanjem organizacijske klime dolgoročni, kratkoročno pa morajo biti usmerjeni prevsem v zaustavitev negativnega trenda, ki smo mu priča pri posameznih kategorijah.

Čeprav so ocene vseh kategorij organizacijske klime v skupini Petrol nad slovenskim povprečjem, kar bi nam lahko dalo slutiti, da je ugotovljeno stanje zadovoljivo, se v podjetju zavedajo, da je za nadaljni razvoj, za doseganje ciljev in uresničevanje vizije nujno potrebno nenehno iskanje možnosti za morebitne izboljšave na vseh področjih, tudi na področju organizacijske klime.

Velik izziv za skupino Petrol predstavljajo najnižje ocenjene kategorije organizacijske klime Razvoj kariere, Nagrajevanje in Notranje komuniciranje. Za vse te kategorije, podajam v nadaljevanju lastne predloge za izboljšanje stanje, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela, kot tudi na večletnih izkušnjah delu v podjetju.

##### **5.4.1 Razvoj kariere**

Zaposleni v skupini Petrol so mnenja, da trenutni sistem napredovanja ne omogoča zaposlenim na različnih nivojih realnih možnosti za napredovanje in kot tak ne omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje. Večini zaposlenih kriteriji za napredovanje niso jasni oziroma poznani.

Da je problem resnično prisoten in zaskrbljujoč, so v skupini ugotovili že pred leti, ko so se lotili preoblikovanja sistemizacije delovnih mest, z namenom večje fleksibilnosti, preglednosti in večjih možnosti napredovanja na vseh delovnih mestih. Število delovnih mest je bilo skrženo iz 850 na 150. Oblikovana so bila tipična delovna mesta, na katerih je možno horizontalno oziroma vertikalno napredovanje. Merilo za napredovanje je delovna uspešnost in ne delovna doba oziroma starost. Napredovanja se ne izvajajo avtomatično (npr. na vsakih nekaj let), praviloma pa zaposleni lahko napreduje na dve leti.

Vsekakor je delovna uspešnost boljše merilo za napredovanje kot senioriteta, pa vendar smatram, da bi bilo potrebno jasneje opredeliti kriterije za napredovanje. Pravilnik za napredovanje, ki bi določal kriterije za napredovanje bi omogočal možnost napredovanja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji in kar je najpomembnejše, napredovali bi zgolj najboljši. Po mojem mnenju bi ti kriteriji lahko bili: višja stopnja strokovne izobrazbe, več zelenih funkcionalnih znanj, obseg opravil, ustvarjalnost, doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti. S pomočjo pravilnika, ki bi dosledno veljal za vse zaposlene, bi izločili vpliv subjektivne presoje nadrejenega, ki v sedanosti še vedno v večini primerov sam presoja o ustreznosti oziroma primernosti napredovanja. Glede na dejstvo, da je napredovanje povezano tudi z višjimi stroški plač, pa je nemalokrat napredovanje zaposlenega s strani nadrejenega kljub upravičenosti nezaželeno.

Poleg pravilnika o napredovanju bi veljalo razmisliti tudi o vpeljavi sistema spremljanja uspešnosti zaposlenih, saj bi s tem dosegli dvojen namen. Na eni strani bi lahko služil kot eden izmed pomembnejših kriterijev napredovanja, na drugi strani pa bi z uvedbo letnega pogovora kot pomembnega orodja pri vpeljevanju sistema ugotavljali delovno uspešnost zaposlenega in pripravili njegov razvojni načrt.

Iz rezultatov raziskave je moč razbrati, da vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov, kar bi bilo za uspešno poslovanje v prihodnje ne samo dobro, ampak nujno potrebno. V skupini se zato že pripravlja sistem individualnega razvojnega načrta, v katerega bodo v začetni fazi vključeni vodstveni kader do najnižjega nivoja in hkrati tudi strokovni sodelavci z visokošolsko izobrazbo. Na osnovi letnega razgovora med zaposlenim in nadrejenim se ugotavlja kompetentnost zaposlenega (izobraženost, znanja, sposobnosti, veščine, izkušnje), postavi se smernice nadaljnega razvoja, ki bo zadovoljeval interese zaposlenega in hkrati še v večji meri pripomogel podjetju k uresničevanju ciljev. V skladu s tem razvojnim načrtom se oblikuje sistematično in planirano usposabljanje tako s formalnim izobraževanjem kot tudi z usposabljanjem na delovnem mestu.

Zavoljo pomembnosti, tako razvoja kariere kot tudi napredovanja, mora vodstvo to problematiko opredeliti tudi v svojih strateških načrtih. Razlogov za izvajanje sistema individualnega razvojnega načrta in uvajenje kompetenc, ki so osnova razvoja celotne vodstvene strukture in načrtovanja razvoja posameznika je več:

1. Integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, vrednotami in kulturo.
2. Razvoj znanj in veščin, potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje.
3. Komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij.
4. Postavljanje jasnih prioritete vodenja in ravnanja z ljudmi.
5. Usmerjenost na vrednost/kakovost za kupca.
6. Premoščanje opaznih vrzeli v veščinah posameznikov.
7. Razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti podjetja.
8. Definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov.
9. Strukturiranje težav zaznanih v letnih razgovorih.
10. Razvoj naslednikov.
11. Spodbujanje medoddelčnega sodelovanja in timskega dela.
12. Večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnosti za objektivnejše nagrajevanje (Gruban, 2002, str. 3).

Prijemi, uporabljeni za izboljšanje rezultatov, že dajejo prve, sicer minimalne rezultate. V prihodnosti, ko se bo nov sistem dokončno uveljavil, je moč kjub temu, da je ta kategorija ena izmed najobčutlivejših z vidika posameznika, pričakovati pozitiven trend pri ocenjevanju.

#### **5.4.2 Nagrajevanje**

Z raziskavo je ugotovljeno, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z razmerjem med plačami v podjetju, čeprav so plače v skupini enakovredne ravni plač na tržišču. Smatrajo, da večja obremenjenost oziroma večopravnost ni ustrezno nagrajena, medtem ko so za slabo opravljeno delo grajani oziroma sankcionirani.

Skupina je v letu 2001 v celoti prenovila obstoječi način nagrajevanja za zaposlene. Sistem nagrajevanja temelji na fiksnem in variabilnem delu plače, pri čemer je variabilni del odvisen od skupinske in osebne delovne uspešnosti. S tem, po mojem mnenju ustreznim sistemom nagrajevanja, je podjetje naredilo pomemben korak k še večjemu zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, kar bo zagotovo vodilo k nadaljnemu razvoju in k dobrim poslovnim rezultatom.

Na podlagi razgovorov, ki sem jih opravil z zaposlenimi, sem prišel do ugotovitve, da se določene postavke v Pravilniku o plačah v praksi le redko uresničujejo. Predvsem možnost nagrajevanja na podlagi individualne uspešnosti, ki naj bi jo ugotavljal in predlagal neposredno nadrejeni, je zaradi zahtevnosti izvedbe postopka redko uresničena. Zato predlagam, da bi imel vsak sektor mesečno na razpolago določena sredstva, s katerimi bi

lahko nadrejeni na podlagi skupne presoje vseh zaposlenih nagradil najuspešnejšega. Ni potrebno, da so visoka, gre bolj uresničevanje nagrajevanja ljudi, ki so v tekočem mesecu bolj obremenjeni oziroma so opravili delo v večjem in zahtevnejšem obsegu, kot se od njega na podlagi sistemizacije zahteva. S tem bi lahko odpravili problem nenagrajevanja večje obremenjenosti ter hkrati pokazali, da je opaženo in nagrajeno tudi dobro delo in ne zgolj slabo. Smatram, da bo uvedba sistema kompetenc pripomogla tudi k jasnejši sliki kriterijev nagrajevanja in s tem omogočila objektivnejše nagrajevanje.

Čeprav med zaposlenimi velja prepričanje, da je denarna nagrada najustreznejša za njihovo dodatno delo, gre za močan, a na žalost zelo kratkoročen spodbujevalec vedenja zaposlenih. Zato bi bilo potrebno zaposlene stimulirati tudi z drugimi nedenarnimi oblikami nagrajevanja, ki nekaterim lahko pomenijo veliko večjo spodbudo za nadaljnje delo. Matično podjetje tak način nagrajevanja že izvaja z vsakoletnim izborom in podelitvijo priznanj najboljšim prodajnim mestom in komercialistom. Takšen način nagrajevanja bi veljalo razširiti na celotno skupino, po vzoru nekaterih multinacionalnih podjetij pa bi uvedli izbor delavca leta.

Pri obravnavanju nagrajevanja v preučevanem podjetju bi veljalo za konec dodati tudi nekaj dejstev, ki nam lahko delno pojasnijo relativno nizko oceno, ki so jo podali zaposleni tej kategoriji. Matično podjetje je bilo in je vseskozi v času svojega delovanja v samem vrhu po uspešnosti med slovenskimi podjetji. Z osamosvojitvijo Slovenije in s prestrukturiranjem podjetij v delniške družbe se je v delovanju podjetja na vseh ravneh marsikaj spremenilo. Tudi na področju plač, ki so se v tem obdobju kljub uspešnem poslovanju podjetja v primerjavi s slovenskim povprečjem realno zmanjšale. Zaposleni so bili v preteklosti navajeni tudi na izredne nagrade, katere so iz naslova uspešnosti prejeli vsi zaposleni večkrat letno. S preходом v nov sistem, ki zahteva racionalnejše razpolaganje s sredstvi in hkrati nenehno zniževanje stroškov pa teh nagrad za vse zaposleni ni. V tem vidim tudi enega izmed razlogov, da so nesorazmerja med plačami sedaj tako jasno opažena, čeprav niso nič višja kot so bila.

### **5.4.3 Notranje komuniciranje in informiranje**

Nerednost delovnih sestankov, ki se posledično kaže v premajhnem informiranju zaposlenih, da bi ti lahko dobro opravljali svoje delo in v neinformiranju o dogajanju v drugih enotah so glavne slabosti, ki jih lahko razberemo iz rezultatov raziskave.

V skupini se zavedajo pomena notranjega komuniciranja, saj z njim želijo omogočiti zaposlenim, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi organizacijskih ciljev, omogočiti vodstvu udeležiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb in hkrati prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odстранjevanju nesporazumov in reševanju konfliktov. Informiranje in



komuniciranje poteka s pomočjo internega časopisa, z Obvestili, kjer so objavljeni akti in druge uporabne informacije, z letnimi poročili, s sporočili za javnost ob medletnih poslovnih rezultatih, z občasnimi tematskimi brošurami, kot tudi s pomočjo elektronskih medijev – intranet in elektronska pošta in seveda s sestanki.

Smatram, da je v skupini veliko narejenega na področju komuniciranja in informiranja zaposlenih, še zlasti z vidika neosebnega komuniciranja. Največji problem vidim v pomanjkanju osebnega komuniciranja, predvsem v izostajanju rednih sestankov na vseh ravneh. Tudi tu se kaže, da največja ovira notranjega komuniciranja ni zavora zaposlenih povedati tisto kar mislijo, ampak nepripravljenost managementa poslušati in potegniti iz tega ustrezne zaključke. Zato mora v tem primeru ključno vlogo odigrati vodstvo, ki mora srednji in nižji vodstveni kader osvestiti, da je za podjetje izrednega pomena ne samo komuniciranje z vrha navzdol, s katerim se obvešča zaposlene o razmerah v podjetju, o njihovih nalogah in o realizaciji pričakovanih dosežkov, ampak tudi obratno, od spodaj navzgor, s katerim podjetje pridobiva nove ideje, predloge s strani zaposlenih, ki jih je mogoče vgraditi v delovni proces in tako še izboljšati rezultate.

Uvedba rednih delovnih sestankov na nivoju sektorja oziroma delovne skupine, ki jih vodi vodja, bi omogočila zaposlenim pridobiti vse potrebne informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju. Zaposleni bi lahko izrazili svoja mnenja, stališča kot tudi pripombe, katere bi morali vsi zaposleni v pogovoru preučiti, zaključke pa bi vodja, v kolikor je le mogoče, vgradil v delovni proces.

K boljši informiranosti zaposlenih, o tem kaj se sploh dogaja v njihovem podjetju in s tem tudi na drugih oddelkih, bi po mojem mnenju, v veliki meri pripomogla večkratna prisotnost srednjega managementa – izvršnega direktorja na formalnih oziroma neformalnih sestankih. S svojo prisotnostjo in podajanjem informacij, bi le tem dal dodatno težo, hkrati pa bi neposredni stik z zaposlenimi pozitivno vplival na mnenje zaposlenih o vodstvu skupine.

Za izboljšanje rezultatov raziskave v prihodnosti, je nujno potrebno zavedanje vseh vodij, da naloga notranjega komuniciranja ni zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadaljne utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo. V kolikor tega ne bo, bo žal obveljala misel M. Luthra Kinga: »Vizija, ki ni komunicirana... so sanje!«

## 6 SKLEP

Pozornost uspešnih organizacij se je zaradi nenehne rasti družbenega bruto produkta v svetu že v precejšnji meri preusmerila od kapitala, ki ga je v izobilju in katerega cena nezadržno pada, k bitki za ljudi, za pridobitev in ohranitev vrhunskih kadrov. V ospredju so vprašanja medsebojnih odnosov, vzdušja, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, pripravljenosti deliti znanja. Spoznanje, da je v sleherni organizaciji človek in ne le izdelek, storitev ali tehnologija vir konkurenčne prednosti, zahteva od managerjev uresničitve večkrat izrečenih besed »ljudje so naše največje bogastvo«.

Organizacijska klima oziroma vzdušje predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava svoje podjetje, kako se v njem počuti in kako dojema možnosti ter pogoje dela. Ustvariti vzdušje, kjer si zaposleni zaupajo in jim je zaupano, kjer je njihovim čustvom dovoljena svoboda, kjer se spodbuja izmenjava idej in znanja, kjer imajo zaposleni pozitiven odnos do dela z željo po dobrem, poštenem in raznolikem ustvarjalnem delu, mora biti naloga vsake organizacije, ki si želi da znanje posameznikov ne bi ostajalo v njihovih glavah brez interesa za dodajanje vrednosti celotni organizaciji.

S ciljem ustvariti vzdušje, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev organizacije, je potrebno opraviti meritev organizacijske klime, ugotoviti katere dimenzije negativno vplivajo na vedenje zaposlenih, ter na osnovi teh ugotovitev pripraviti akcijski načrt za realizacijo sprememb. Zgolj sistematično merjenje organizacijske klime in realizacija potrebnih sprememb zagotavljata na dolgi rok spreminjanje obstoječe klime, kar se kaže skozi zadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi skozi uspešnejše poslovanje.

V skupini Petrol, na katero se nanaša praktični del diplomskega dela, se pomena organizacijske klime dobro zavedajo, saj so prve raziskave bile opravljene že pred projektom SiOK, ki pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije raziskuje in spremlja organizacijske klime v številnih podjetjih. Zaradi primerljivosti, periodičnosti, kvantitativnosti, se je projekt SiOK izkazal kot ustrezen. Leta 2003 je bila opravljena že tretja raziskava znotraj skupine Petrol, katere rezultati so v vseh preučevanih dimenzijah organizacijske klime nad slovenskim povprečjem, kar bi lahko dalo slutiti, da je ugotovljeno stanje zadovoljivo. A v podjetju se zavedajo, da je za nadaljni razvoj, za doseganje ciljev in uresničevanje vizije nujno potrebno nenehno iskanje možnosti za morebitne izboljšave na vseh področjih, tudi na področju organizacijske klime.

Velik izziv za skupino Petrol predstavljajo vsako leto najnižje ocenjene dimezije organizacijske klime Razvoj kariere, Nagrajevanje, in Notranje komuniciranje. Za vse te kategorije sem v diplomskem delu podajal lastne predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela kot tudi na večletnih izkušnjah dela v podjetju. Nezadovoljstvo z možnostjo razvoja kariere bi bilo moč zmanjšati s Pravilnikom za

napredovanje, ki bi jasno določal kriterije za napredovanje in hkrati omogočal napredovanje vsem zaposlenim pod enakimi pogoji. Poleg pravilnika o napredovanju predlagam vpeljavo sistema spremljanja uspešnosti zaposlenih in sistem individualnega razvojnega načrta, ki bo zadovoljeval interese zaposlenega kot tudi podjetja. Obsoječi sistem nagrajevanja, ki temelji na fiksnem in variabilnem delu plače, pri čemer je variabilni del odvisen od skupinske in osebne delovne uspešnosti, je po mojem mnenju dober. Pomankljivost opazim zgolj pri možnosti nagrajevanja na podlagi individualne uspešnosti, ki naj bi jo ugotavljal in predlagal neposredno nadrejeni, je zaradi zahtevnosti izvedbe postopka redko uresničena. Zato predlagam, da bi imel vsak sektor mesečno na razpolago določena sredstva, s katerimi bi lahko nadrejeni na podlagi skupne presoje vseh zaposlenih nagradil najuspešnejšega. Za izboljšanje komuniciranja in informiranja predlagam uvedbo rednih skupinskih sestankov, kjer bi lahko prišlo do izmenjave in razčiščevanja mnenj, občasno prisotnost srednjega managementa in sodelavcev iz drugih sektorjev na sestankih in pogostejšo ter učinkovitejšo rabo intraneta in elektronske pošte.

Raziskovanje organizacijske klime in s tem povezana skrb za ugodno klimo mora postati stalen in načrtovan proces v slehernem podjetju. Akcijski načrti za izboljšanje organizacijske klime, njihova realizacija in s tem povezane spremembe v podjetju, pa bodo prepričale vse tiste, ki se ne zavedajo pomena organizacijske klime in jo povezujejo zgolj z neupravičenimi stroški in izgubo časa.

## LITERATURA

1. Ashkanasy Neal M., Peterson Mark F., Wilderom Celeste: Handbook of Organizational Culture & Climate. Thousand Oaks : Sage publication, 2000. 629 str.
2. Černetič Metod: Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 1, str. 4-8.
3. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309. str.
4. Češnovar Tone: Merjenje organizacijske kulture in merjenje organizacijske klime. Svetilnik, Ljubljana, 2001, 40, str. 3.
5. Denison Daniel R.: What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on a Decade of Paradigm Wars. [URL: [http://www.denisonculture.com/articles/paradigm\\_wars.pdf](http://www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf)], 1996.
6. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organization Studies. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 855 str.
7. Gilmer B.H.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
8. Gostiša Mato: Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc>], 12.4.2001.
9. Gruban Brane: Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/>], 29.1.2004.
10. Ivanko Štefan, Brejc Miha: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1995. 245 str.
11. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
12. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987. str. 108 - 121.
13. Leskovar Robert, Marolt Janez et al.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 475 str.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. 3. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 289 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
17. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. 2. izdaja. Ljubljana : Dedalus Ljubljana-Založba Ikra, 1994. 158 str.
18. Mirčeva Jasmina: Organizacijska kultura in organizacijska klima. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1993. 81 str.

19. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 6, str. 23-28.
20. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. str. 287.
21. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination od Interactions between Organizational Climate anh Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL: [http:// www.abs.aston.ac.uk/rp0003](http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003)], 23.6.2003.
22. Potočnik Anja: Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. Finance, Ljubljana, 24.11.2000, str. 9.
23. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
24. Rus Veljko: Socialna psihologija. Ljubljana : Davean, 1994. 249 str.
25. Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1997. 418 str.
26. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 449 str.
27. Turk Dunja: Dvomi akademikov o projektu SiOK. Finance, Ljubljana, 5.2.2003, str. 18.
28. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.
29. Zupan Zdravko: Organizacijska klima v podjetju Petrol d.d. Diplomsko delo. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 55 str.

## VIRI

1. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2001. Dodatek k poročilu za skupino Petrol : SiOK, 2002. 26 str.
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2002. Dodatek k poročilu za skupino Petrol : SiOK, 2003. 34 str.
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2003. Dodatek k poročilu za skupino Petrol : SiOK, 2004. 28 str.
4. Interna gradiva skupine Petrol, Ljubljana, 2003.
5. SPEM: Raziskava zadovoljstva zaposlenih v Petrolu: Poročilo za leto 1999.
6. Studio Marketing: Raziskava interne javnosti v podjetju Petrol: Poročilo za leto 1996.
7. Studio participatis: Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost – delovno zadovoljstvo v podjetju Petrol: Poročilo za leto 1999.
8. Vrenko Ines: Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Časopis družbe Petrol, Ljubljana, 2001, 4, str. 14.



## Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Petrol d.d.

Leto 2003

---

### **Spoštovani!**

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

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

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

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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5



1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljite) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5

## Zadovoljstvo pri delu

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

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
70. ... z delom	1	2	3	4	5
71. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
73. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75. ... s plačo	1	2	3	4	5
76. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

## Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost oz. napišete sledeče podatke.

**81. Organizacijska enota:** \_\_\_\_\_

### 82. Nivo v organizaciji

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

### 83. Komentarji:

---

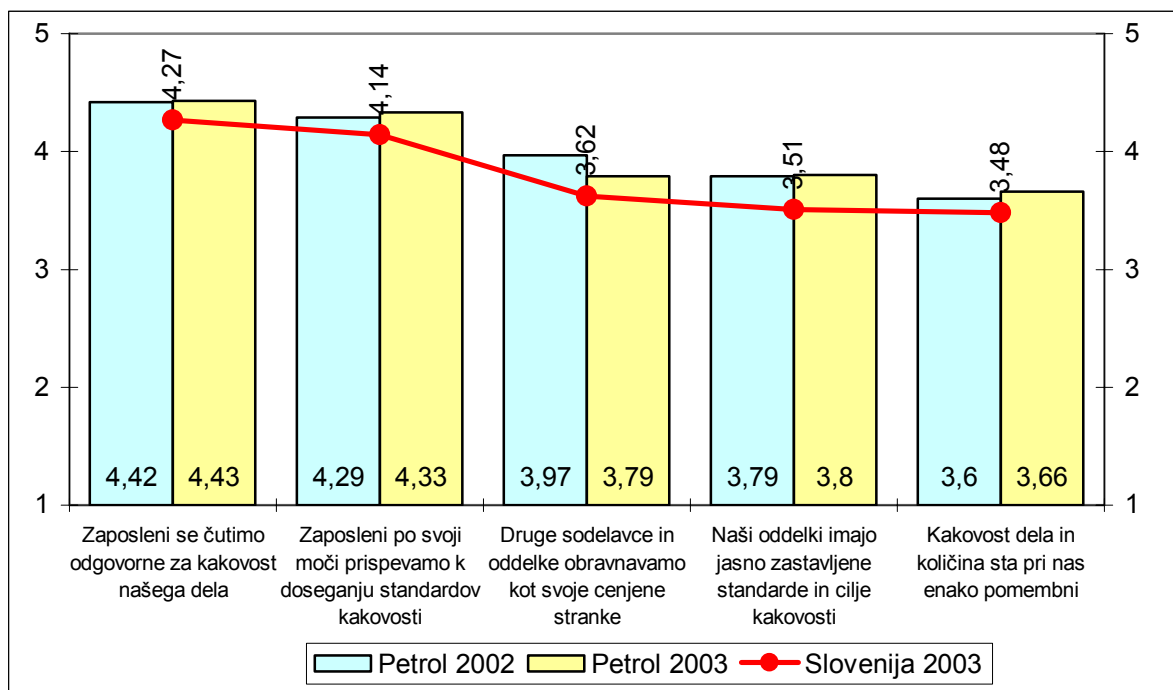
---

---

---

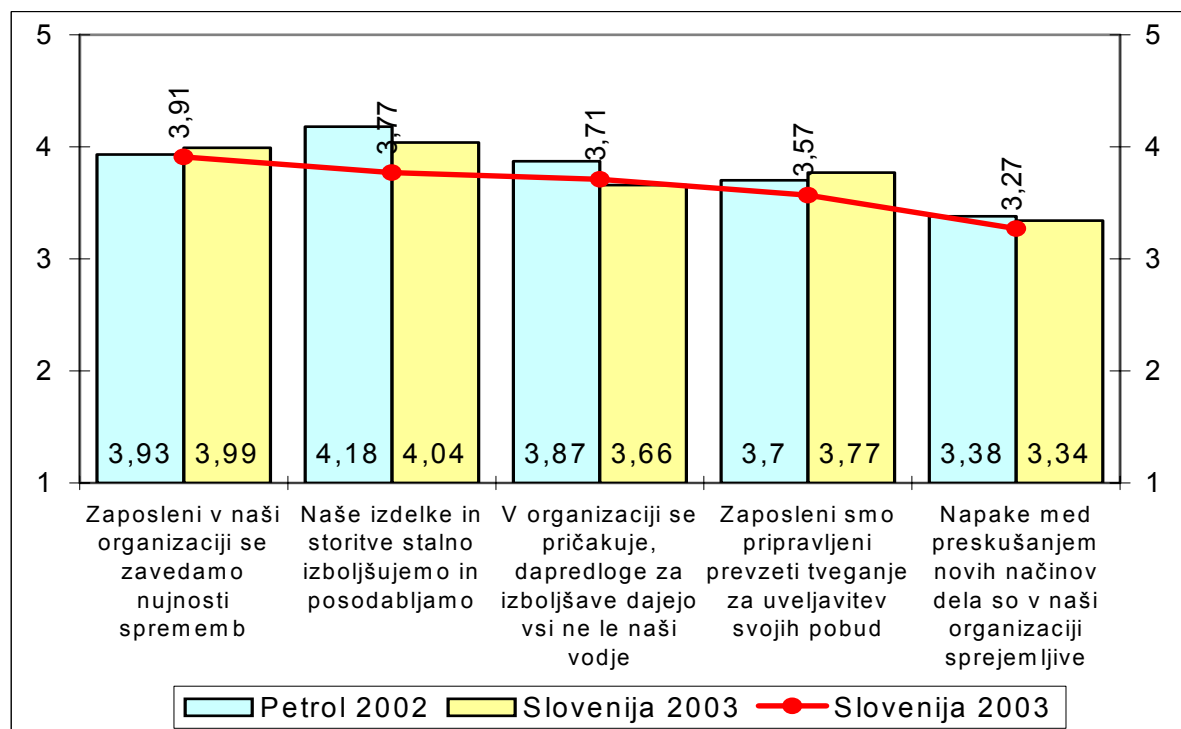
## PRILOGA B: Grafični prikaz rezultatov po dimenzijah klime

Slika 1: Odnos do kakovosti



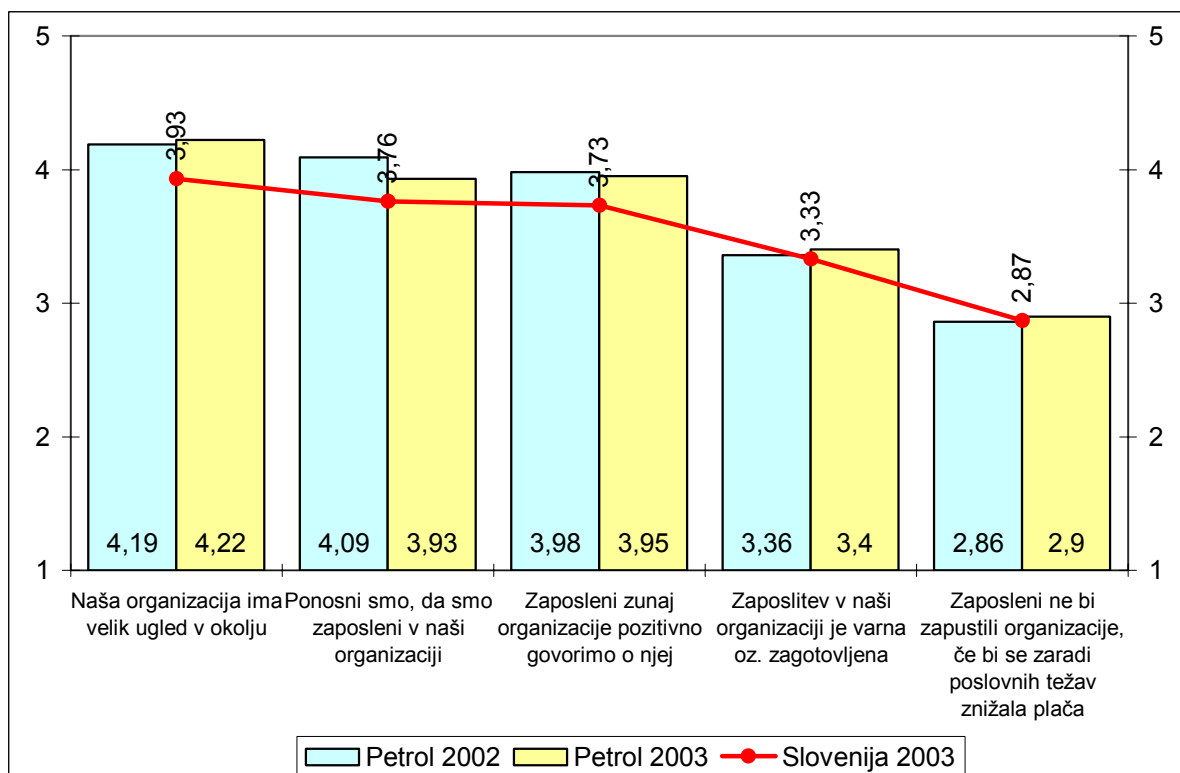
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 2: Inovativnost, iniciativnost



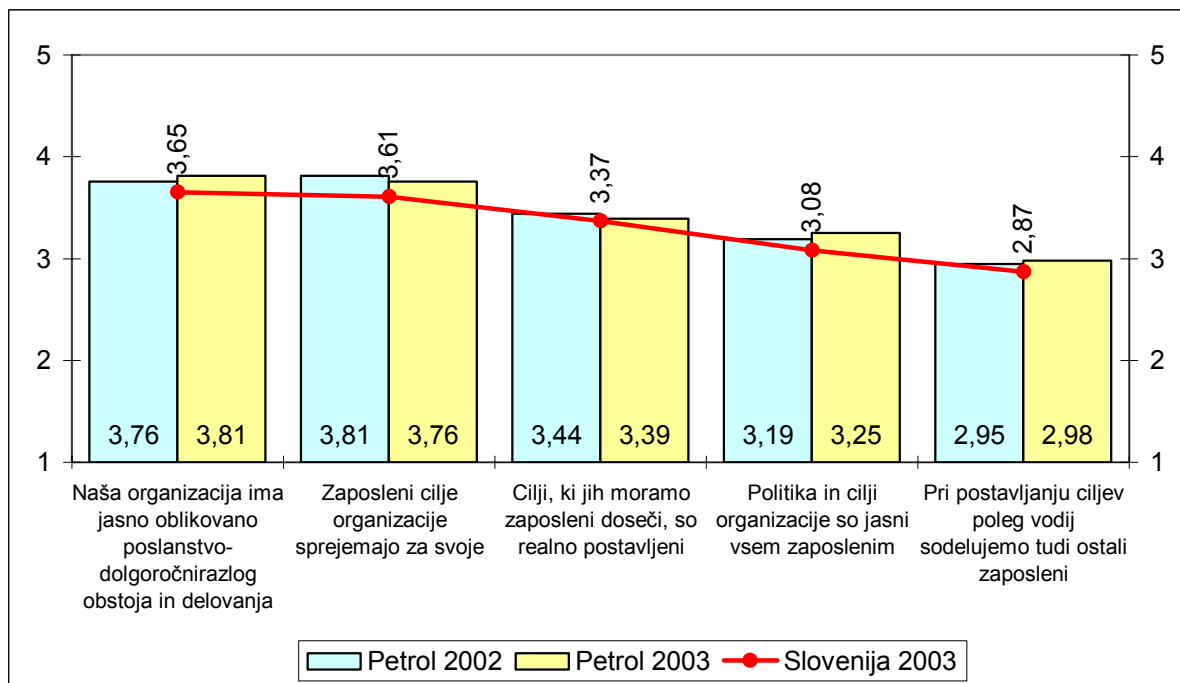
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 3: Pripadnost organizaciji



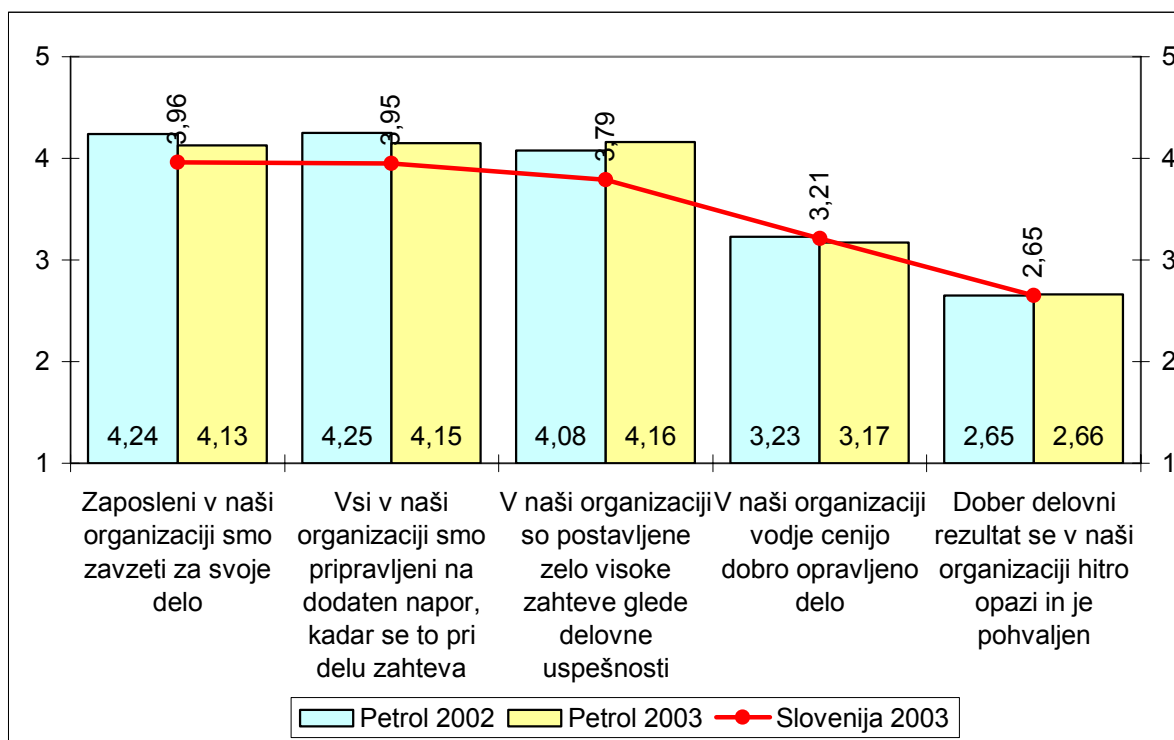
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 4: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



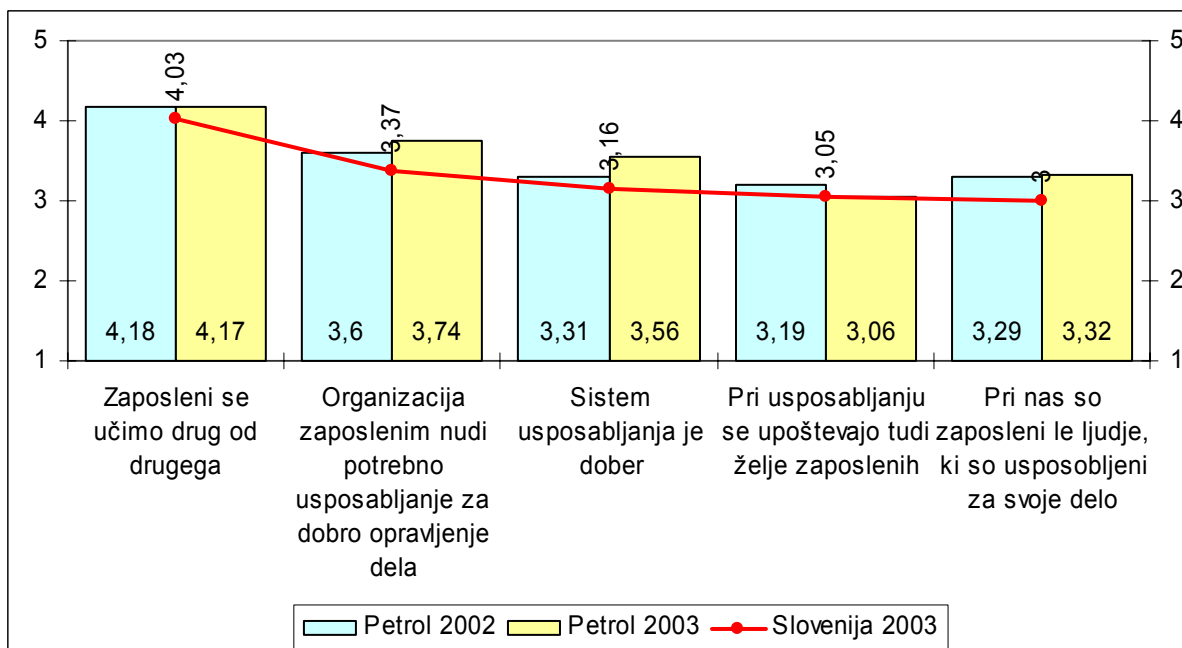
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 5: Motivacija in zavzetost



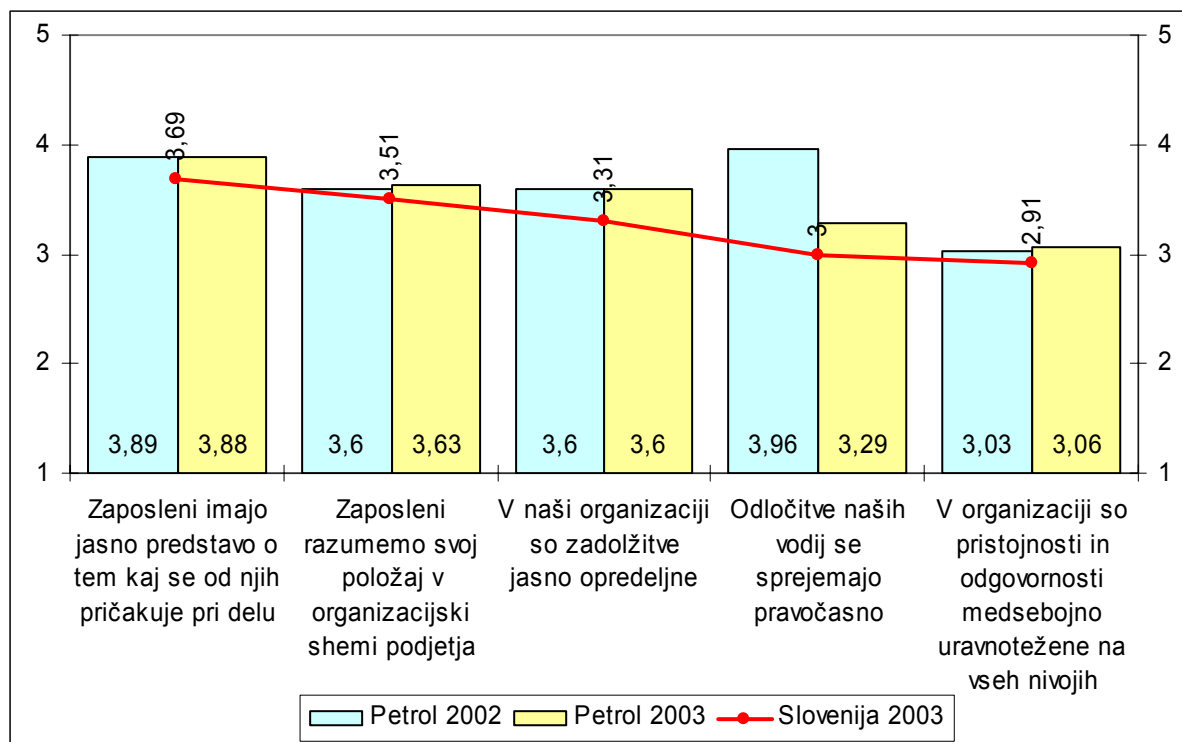
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 6: Strokovna usposobljenost in učenje



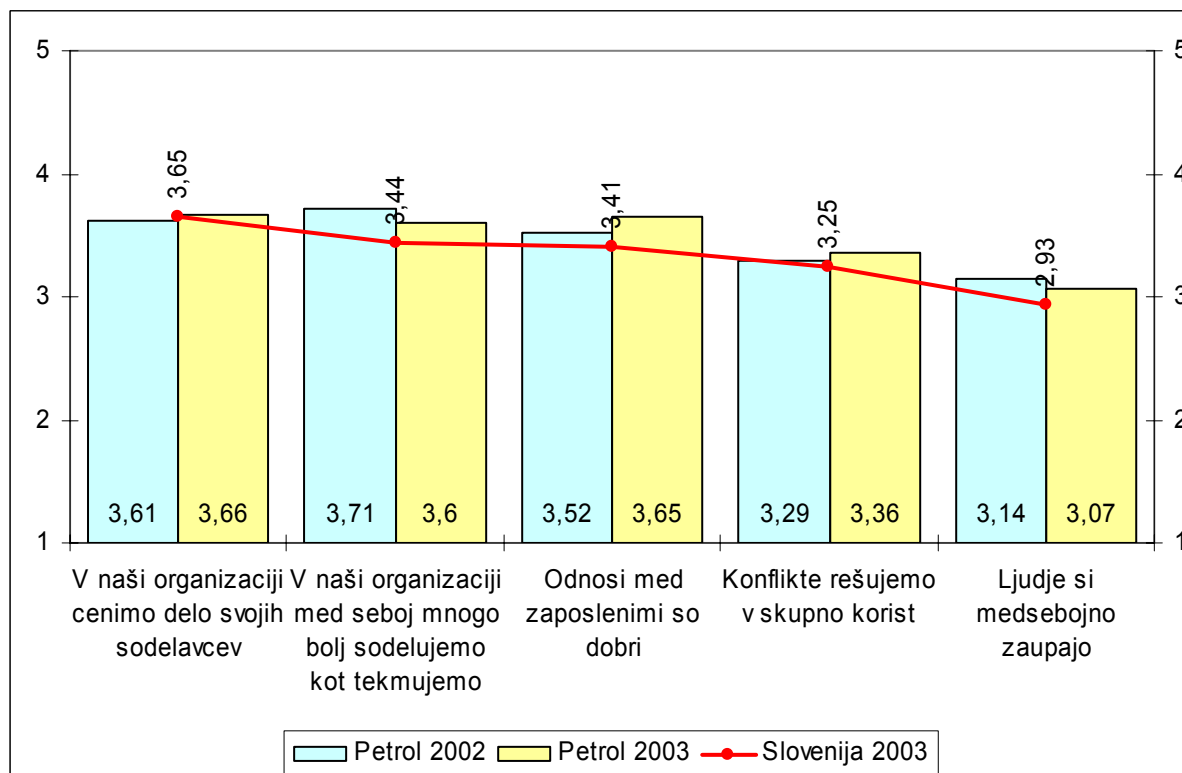
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 7: Organiziranost



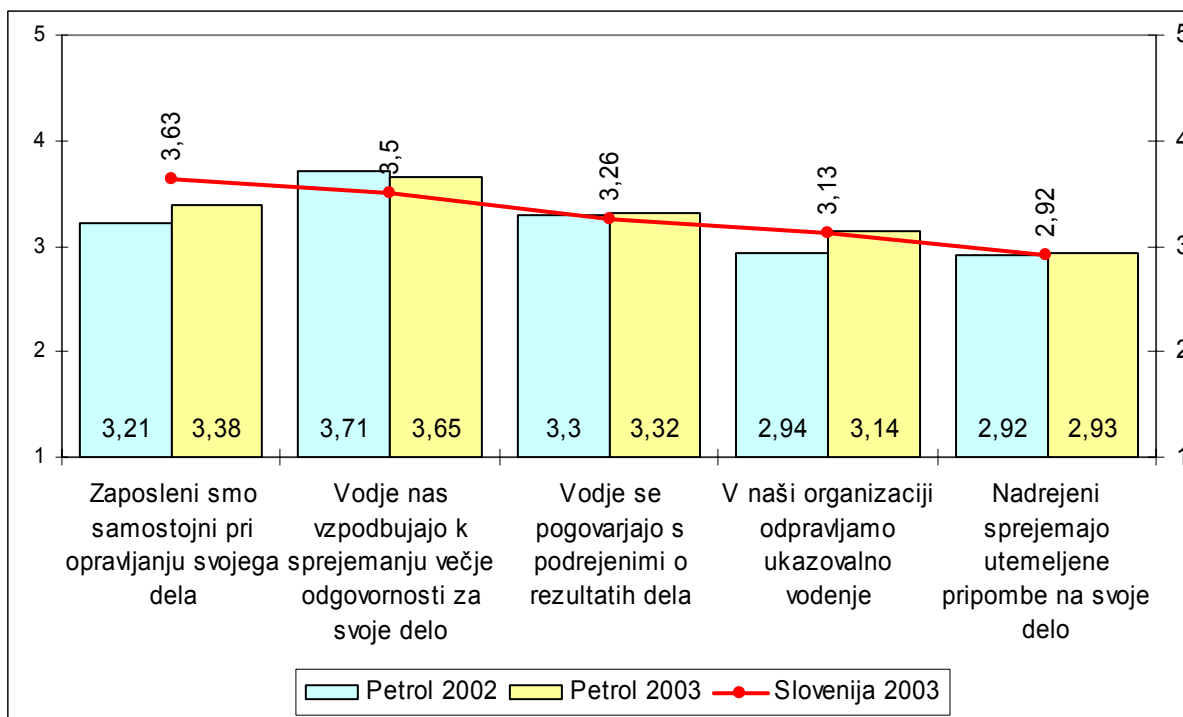
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 8: Notranji odnosi



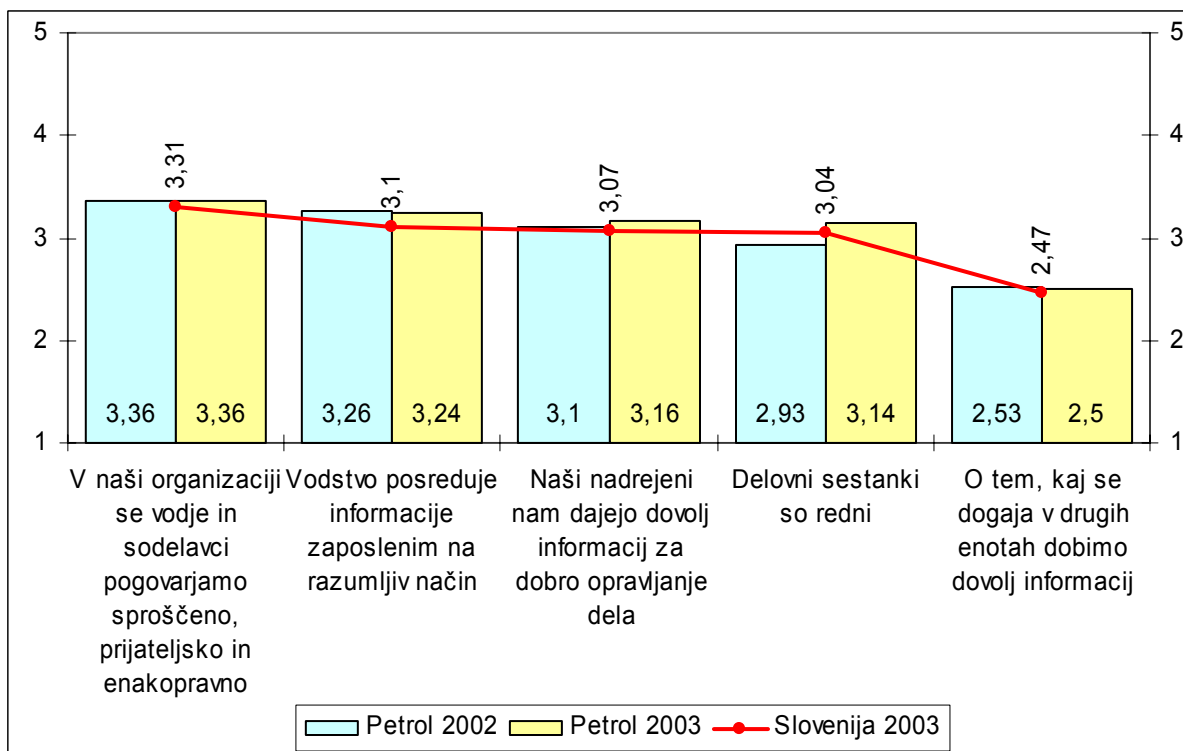
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 9: Vodenje



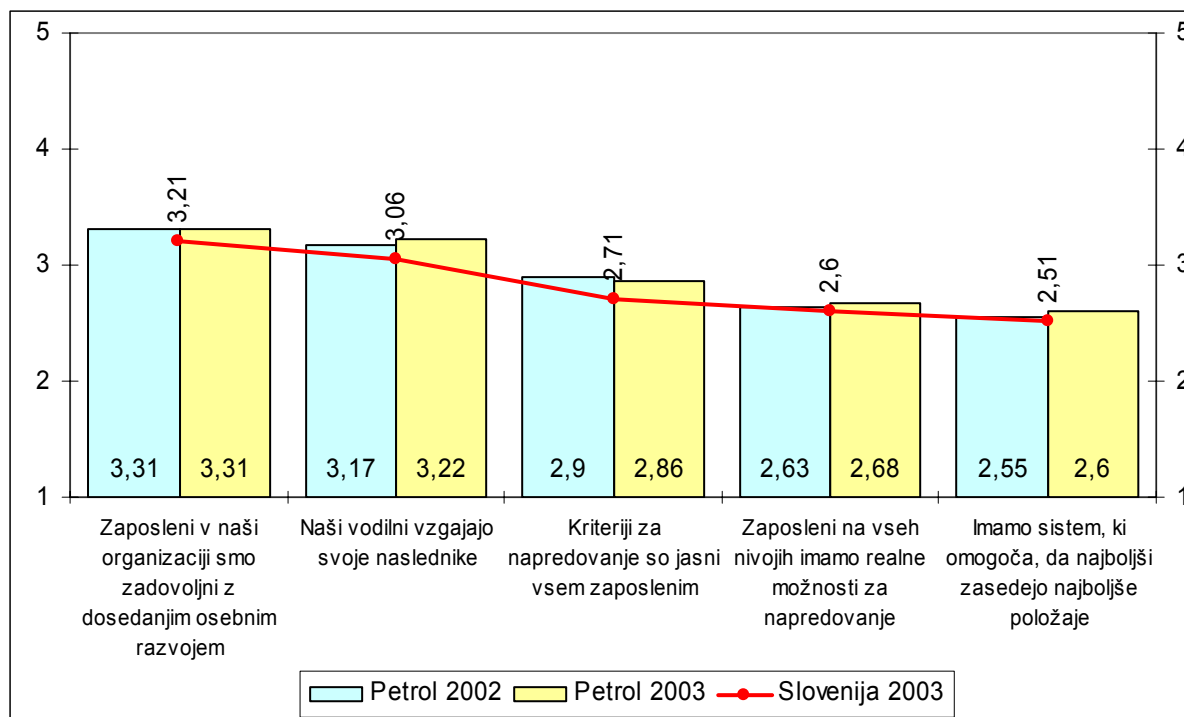
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 10: Notranje komuniciranje in informiranje



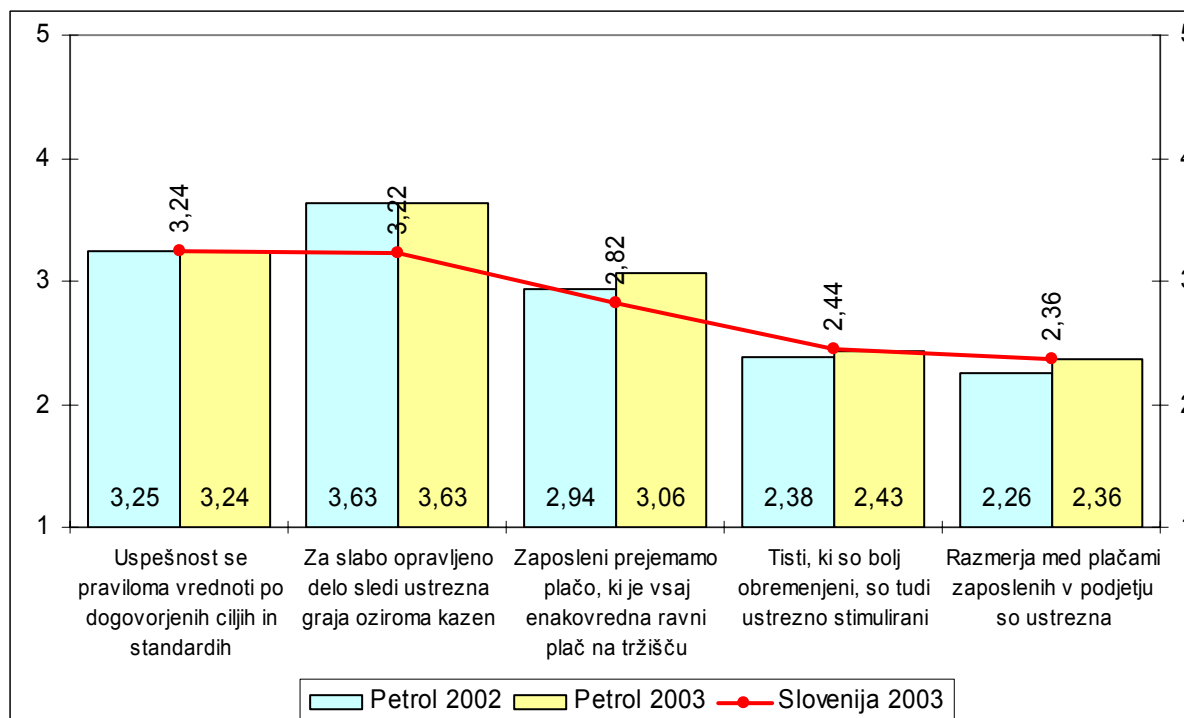
Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

Slika 11: Razvoj kariere



Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.

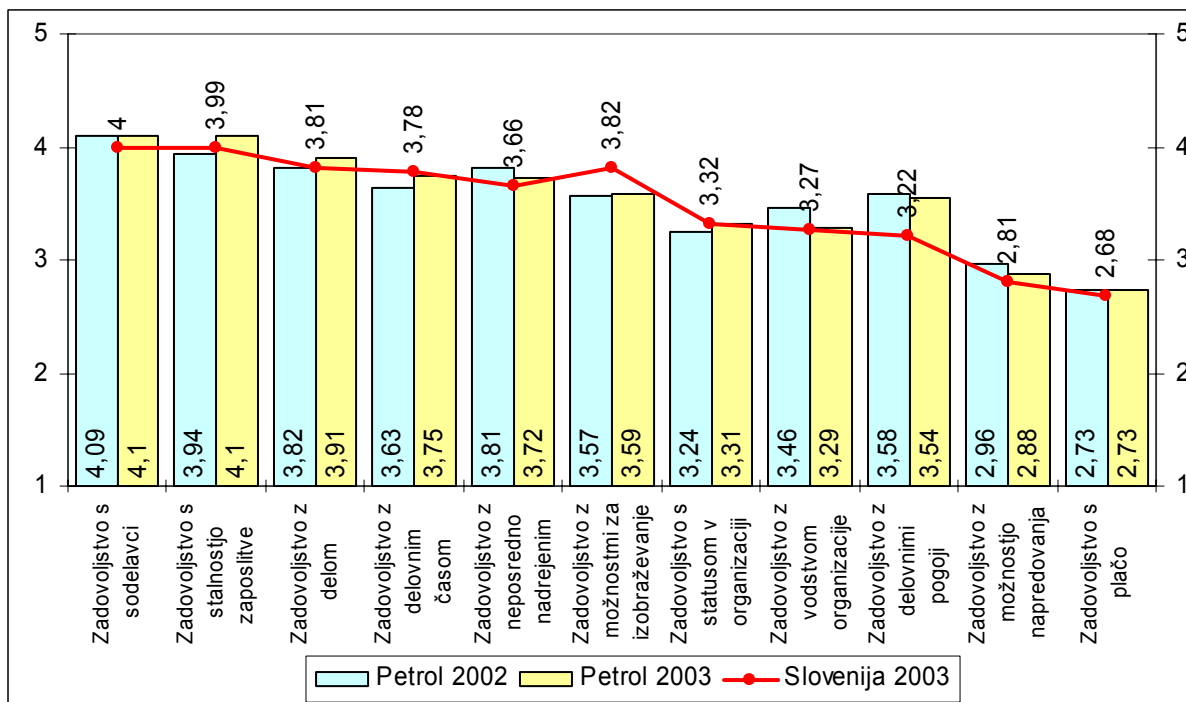
Slika 12: Nagrajevanje



Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.



Slika 13: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Dodatek k poročilu projekta SiOK 2003 za skupino Petrol.