

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU Y

Ljubljana, september 2008

JANA OGRINC

IZJAVA

Študentka Jana Ogrinc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	2
1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	3
1.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	3
1.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	5
1.2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih	6
1.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	7
1.4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	8
1.5 KORISTI MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V ORGANIZACIJI	9
1.6 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	10
1.7 ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI.....	11
1.7.1 Projekt SiOK	11
1.7.2 Vprašalnik SiOK	12
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU Y	13
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA Y.....	13
2.1.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji	13
2.1.2 Organizacijska struktura podjetja	14
2.1.3 Zaposleni	15
2.2 POTEK RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KLIME	16
2.2.1 Struktura anketiranih zaposlenih	16
2.3 PRIKAZ IN ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....	19
2.3.1 Povprečne vrednosti dimenzij klime po velikosti	19
2.3.2 Odnos do kakovosti	20
2.3.3 Inovativnost in iniciativnost	21
2.3.4 Pripadnost organizaciji	22
2.3.5 Motivacija in zavzetost.....	23
2.3.6 Notranji odnosi	24
2.3.7 Vodenje.....	25
2.3.8 Organiziranost	26
2.3.9 Strokovna usposobljenost in učenje	27
2.3.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	28
2.3.11 Notranje komuniciranje in informiranje	29
2.3.12 Razvoj kariere.....	29
2.3.13 Nagrajevanje	30
2.3.14 Dodatna vprašanja o sistemih	31
2.3.15 Primerjalna vprašanja	32
2.3.16 Zadovoljstvo	33

2.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	34
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI.....	41
PRILOGA: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	6
Slika 2 : Organizacijska struktura podjetja Y.....	14
Slika 3 : Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Y na dan 31.12.2007.	15
Slika 4 : Starostna struktura zaposlenih v podjetju Y na dan 31.12.2007.....	16
Slika 5 : Struktura anketiranih zaposlenih po spolu.	17
Slika 6 : Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju.	17
Slika 7 : Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v organizaciji.	18
Slika 8 : Struktura anketiranih zaposlenih po starosti.	18
Slika 9 : Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.	19
Slika 10 : Prikaz povprečnih vrednosti opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu.	20
Slika 11 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Odnos do kakovosti.....	21
Slika 12 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost.....	22
Slika 13 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Pripadnost organizaciji.....	23
Slika 14 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Motivacija in zavzetost.	24
Slika 15 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Notranji odnosi.....	25
Slika 16 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Vodenje.	26
Slika 17 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Organiziranost.....	27
Slika 18 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje.....	27
Slika 19 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	28
Slika 20 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.....	29
Slika 21 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Razvoj kariere.	30
Slika 22 : Povprečne vrednosti trditev dimenzije Nagrajevanje.	31
Slika 23 : Povprečne vrednosti trditev iz Dodatnih vprašanj o sistemih.....	32
Slika 24 : Povprečne vrednosti trditev iz Primerjalnih vprašanj.....	32
Slika 25 : Povprečne vrednosti ocen Zadovoljstva zaposlenih.	34

UVOD

Podjetja morajo v boju za stranke zaradi vedno večje globalizacije ter vedno večje konkurence prilagajati svoje poslovanje vedno bolj zahtevnemu tržišču. Podjetij, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo je vedno več, zato je konkurenčni boj vedno bolj neizprosni. Med glavne konkurenčne prednosti podjetja vsekakor sodijo zaposleni, ki lahko bistveno pripomorejo k obstoju na tako zahtevnem tržišču. Zato je ustrezna organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja.

Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije je zelo močan. Tako bo spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečevala rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa bo zaviralna organizacijska klima, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovira učenje in podobno, vedno zavirala rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjševala njeno konkurenčnost. Vse organizacije so vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Klima pa je ustrezna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna. Zato je informacija o stanju klime ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu (Mihalič, 2007, str. 106).

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime s teoretičnega vidika ter s pomočjo analize rezultatov meritve klime predlagati vodstvu podjetja ukrepe, s katerimi bi izboljšali organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Oboje namreč pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Cilj diplomskega dela je na osnovi teoretičnih spoznanj o organizacijski klimi raziskati trenutno stanje organizacijske klime v proučevanem podjetju ter opredeliti razlike glede na prejšnje merjenje organizacijske klime v podjetju, ki je bilo izvedeno v letu 2004. Glavni cilj je na podlagi analize rezultatov meritev opredeliti potrebne ukrepe za izboljšave.

V diplomskem delu sem uporabila različne metode proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu diplomske naloge sem s pomočjo metod deskripcije in klasifikacije proučila posamezne pojme, z uporabo komparativne metode pa sem primerjala klimo s sorodnimi pojmi. Praktični del sem izdelala na podlagi podatkov, ki sem jih dobila v proučevanem podjetju. Slednje je v okviru projekta SiOK med zaposlenimi izvedlo anketo. Rezultate ankete sem analizirala s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel, jih sintetizirala in podala predloge za izboljšanje organizacijske klime.

Diplomsko delo sem razdelila na dve glavni poglavji, v katerih so skozi podpoglavja obravnavane teme posameznega področja. Obsega tako teoretični kot tudi praktični del.

Prvo poglavje predstavlja teoretični del. Po začetnem uvodnem delu v prvem poglavju najprej predstavim pojem organizacijske klime. Sledi obravnava organizacijski klime sorodnih pojmov, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih ter povezave med njimi. Nato pojasnim dimenzije organizacijske klime. V nadaljevanju sem poskušala pojasniti načine in koristi merjenja organizacijske klime, kako jo spreminjamo ter kdo jo lahko spremeni. Zaključek prvega poglavja pa sem namenila organizacijski klime v Sloveniji. Predstavim projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je nastal leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije ter vsebino SiOK vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah, ki je bil uporabljen tudi v naši raziskavi.

Drugo poglavje, ki predstavlja praktični del diplomske naloge, pa sem namenila raziskavi, ki sem jo izvedla v konkretnem podjetju. Glede na to, da v podjetju zaradi varnosti podatkov ne želijo biti imenovani, ga bom simbolično imenovala podjetje Y. V tem poglavju najprej predstavim podjetje Y, njegovo poslanstvo, vizijo, strateške cilje, organizacijsko strukturo ter strukturo zaposlenih. V nadaljevanju diplomskega dela razložim potek raziskave, nato pa sledi prikaz in analiza rezultatov raziskave. Praktični del zaključim s predlogi za izboljšanje organizacijske klime v podjetju Y. Delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Opredelitev organizacijske klime

S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo (Gilmer, 1969, str. 60).

Organizacijska klima je tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones-Bearley, 1995) in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti (Mihalič, 2007, str. 8).

Neal, West in Petterson (2000, str. 5) definirajo organizacijsko klimo kot percepcijo-zaznavo, 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«.

Benjamin Schneider (1990, str. 384), eden pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime pa definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v organizaciji je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim kaj je cenjeno v njihovem okolju.

Organizacijska klima torej označuje 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. V organizacijah želimo zavestno ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 74).

1.2 Organizacijska klima in sorodni pojmi

Pojem organizacijske klime je zelo blizu organizacijski kulturi in zadovoljstvu zaposlenih. Kljub temu, da imajo pojmi marsikaj skupnega, ne moremo trditi, da so enaki. Zato si bomo v nadaljevanju pogledali razlike in povezanost med posameznimi pojmi.

1.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojem organizacijske klime je pogosto zamenjan z organizacijsko kulturo. Kljub temu, da imata pojma marsikaj skupnega, pa ju ne moremo enačiti. Pojem kulture je globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture (Konrad, 1987, str. 106).

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji.

Pojem kulture je bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki) (Konrad, 1987, str. 106).

Organizacijska kultura je pojmovana kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji (Ivanko, 1999, str. 209). Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetij. Zato primerjava med podjetji ni smiselna. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime, ki so med združbami podobne in omogočajo primerjavo klime z združbami.

Stična točka pojmov je v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov (Konrad, 1987, str. 106).

Natančneje si oglejmo še temeljne lastnosti tako organizacijske kulture kot organizacijske klime, ki v največji meri vplivajo tudi na možnosti upravljanja le-teh. Manjša kompleksnost lastnosti klime nam namreč omogoča lažje upravljanje in hitrejšo doseganje želenih rezultatov, medtem ko bistveno večja kompleksnost kulture povzroča zahtevnejše upravljanje in njeno dolgotrajnejše spreminjanje. Kultura je v organizaciji vedno slabo vidna in tudi težko razpoznavna ter neredko delo prikrita. Klima je na drugi strani hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti ali izkazovati v drugi obliki. Posledično je kulturo težje meriti in je pogostejši predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče neopazno manipulirati. Zato je pri kulturi težko proučevati vpliv različnih ukrepov na njeno spreminjanje, medtem ko pri klimi s tem nimamo težav. Vzporedno je kultura bistveno manj dovzetna za razne ukrepe kot klima. Kultura organizacije je vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost. Glede na to, da preteklega stanja ne moremo spreminjati, na prihodnost pa ne moremo vplivati v celoti, je spreminjanje kulture izjemno težavno in dolgotrajno. Upravljanje klime je, na drugi strani, zaradi vezanosti izključno na sedanje stanje, vedno pogojeno zgolj s spremembo trenutnega stanja in aktualnih pogojev. Praksa je zato tudi polna primerov neuspešnih poskusov spreminjanja kulture, saj gre največkrat za prenizko stopnjo vztrajnosti pri spreminjanju in vzporedno za neupoštevanje dejstva, da organizacijske kulture prav nikoli ni mogoče popolnoma spremeniti. Klima je zaradi svoje odzivnosti posledično enostavnejša in hitreje spremenljiva ter jo je vedno mogoče tudi v celoti spremeniti. Lastnosti vezanosti organizacijske klime zlasti na procese in postopke, nam omogoča lažje upravljanje, saj je procese in postopke mogoče hitreje spreminjati kot pa na primer celoten sistem, na katerega pa je vezana kultura. Večja lokalna usmerjenost klime nam omogoča njeno parcialno upravljanje s spreminjanjem posameznih mikroklim v organizaciji, medtem ko pri globalni usmerjenosti kulture to ni mogoče. Tudi samo razumevanje korporativne klime je enostavnejše kot pri kulturi (Mihalič, 2007, str. 13-14).

1.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Povezanost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bo klima zanj ustrezna in toliko bolj nezadovoljen, kolikor manj bo klima zanj ustrezna. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve, vsak zaposleni izvaja neprestano in najpogosteje nezavedno. V tistih primerih, ko posameznik oceni oziroma meni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko posameznik oceni, da mu klima ne ustreza in postane nezadovoljen. V slednjem primeru pa lahko bodisi pride do aktiviranja z željo po spreminjanju kulture in klime v organizaciji, bodisi do spremembe in prilagoditve lastnih želja, potreb in zahtev, ali pa do umika s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem zaposlenega (Mihalič, 2007, str. 100).

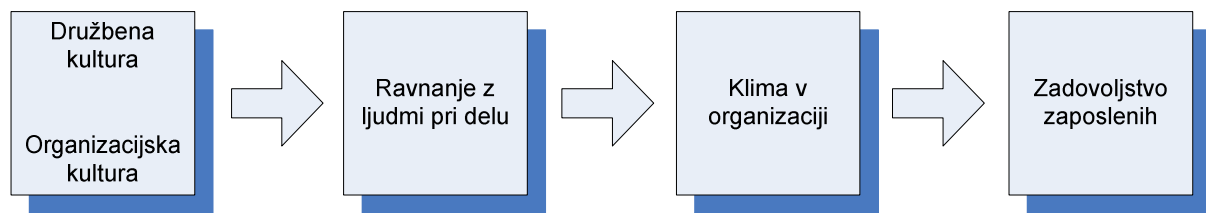
Schneider (1990, str. 303-304) je s primerjavo pojmov organizacijske klime in zadovoljstva, ugotovil, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upoštevajo njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota. Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot željeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih (SiOK poročilo za leto 2005, str. 4).

1.2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Povezavo med omenjenimi pojmi bom predstavila s pomočjo študije avtorjev Kopelmanova, Briefa in Guzza (Schneider, 1990, str. 282-307). Njihova teorija temelji na predpostavki, da kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar prikazuje spodnja slika (Slika 1).

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



Vir: Schneider B., Organizational climate and culture, 1990, str. 289.

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

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

1.3 Dimenzije organizacijske klime

Pred preučevanjem klime v organizaciji je potrebno določiti dimenzije organizacijske klime oziroma kritične točke, ki se izražajo v vedenju ljudi, in ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo (Lipičnik, 1998, str. 75).

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime (Organizacijska klima, 2008, str. 3).

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. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko vzamemo, da ustvarjalnost je, in skušamo ugotoviti, kakšna je (Lipičnik, 1998, str. 75).

Apriorne dimenzije organizacijske klime, ki jih meri vprašalnik SiOK so: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje.

Potrebno je poudariti, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo posamezne dimenzije. Tako se na primer dimenzija organizacijske klime »motivacija« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih (Organizacijska klima, 2008, str.3).

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 variira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor dimenzij klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev), vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši

empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah (Poročilo projekta SiOK za leto 2005, str. 4).

1.4 Merjenje organizacijske klime

Predpogoj za uspešno upravljanje organizacijske klime je poznavanje stanja organizacijske klime in njeno redno spremljanje, ki ga izvajamo z rednimi meritvami. Merjenje organizacijske klime je priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno ter obenem tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. V merjenje je najbolje vključiti vse zaposlene. To nam ne bo zagotovilo le absolutnosti rezultatov, temveč bo že samo merjenje zelo ugodno vplivalo na zaposlene in klimo, saj tako vsak posameznik čuti, da je njegovo mnenje pomembno (Mihalič, 2007, str. 44).

Z merjenjem organizacijske klime pridobi vodstvo organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju ter pogojih dela ter o sami organizaciji.

Organizacijsko klimo merimo na različne načine. Gilmer (1969, str. 76-77) v svojem delu opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so: merjenje z neformalnimi opisi, sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije ter ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah zaposlenih. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo o klimi v organizaciji.

Drugi način ugotavljanja organizacijske klime je **sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije**. Ta način temelji na tem, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo igra v njej. Ta zaznava pa je odvisna od preteklih izkušenj posameznika, od okolja, iz katerega izhaja, iz njegovega načina doživljanja. Tudi v tem primeru so podatki precej subjektivni.

Ker pa sta predhodno opisani metodi subjektivne narave, sta nezanesljivi. Zato je najprimernejši način merjenja klime z **vprašalniki**. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, vprašani pa izrazi svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Lipičnik (1998, str. 77-79) je celotno tehnologijo preučevanja organizacijske klime z vprašalniki razdelil na naslednje korake: pripravljalna dela, sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij.

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje potrebnosti preučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi na sodelovanje, predvidevati uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime.

Sestava vprašalnika je drugi korak, v katerem ugotavljamo dimenzije klime, ki jih bomo preučevali in uporabili pri oblikovanju vprašalnikov oziroma trditev. Ob vsaki trditvi vprašanemu ponudimo možnost, da s pomočjo lestvice strinjanja ali nestrinjanja s posamezno trditvijo izrazi svoje doživljanje opisane situacije.

Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral in analiziral. Zato mora preučevalec odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti pripravljen tako, da je omogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Pri statističnih analizah ločimo večdimenzionalne in enodimenzionalne analize. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Predstavitev rezultatov analize je faza, pri kateri moramo biti izredno previdni, saj se lahko zgodi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživel kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij, in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klime še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva.

Načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime je končni rezultat raziskovanja klime. Iz ugotovljene klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni itd.

1.5 Koristi merjenje organizacijske klime v organizaciji

Merjenje organizacijske klime prinaša določene koristi (Altman, 2000):

Vpletenost zaposlenih. Z merjenjem klime zaposlenim omogočimo, da so vpleteni v organizacijo na drugačen način kot je to običajno in opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so bolj vpleteni v organizacijo,

tudi bolj zadovoljni z delom, manj odsotni, bolj zvesti podjetju in tudi bolje opravljajo delo.

Dobri delovni rezultati. V zadnjih desetletjih je mnogo raziskav potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovili so tudi, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja.

Vzpostavitev komunikacije. V veliko podjetjih je težko komunicirati z večino zaposlenih. Novejši trendi organizacijskega prestrukturiranja in združevanja organizacij so privedli do tega, da so managerji postali odgovorni za večje število zaposlenih. Posledica tega je, da imajo managerji omejen čas za komunikacijo z zaposlenimi o dnevnih aktivnostih, še redkeje pa pride do pogovorov o zadovoljstvu zaposlenega z delovnim okoljem. Merjenje organizacijske klime tako omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje pomembne.

Primerjava med organizacijami. S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost primerjave delovnega okolja z ostalimi podjetji na trgu, kar je pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.

Proaktivno vodstvo. Merjenje organizacijske klime omogoča managerju, da bolj aktivno vodi zaposlene in upravlja z delovnim okoljem. Če se raziskave izvajajo redno, lahko vodstvo ugotavlja, na katerih področjih je bil narejen napredek in katera področja so kritična in bodo v bodoče potrebovala več pozornosti.

1.6 Spreminjanje organizacijske klime

Z merjenjem in analizo organizacijske klime ugotovimo, ali je klima ugodna ali neugodna. V kolikor je klima ugodna in delo poteka nemoteno, ni potrebe po spremembi. Če pa naletimo na neugodno klimo, jo je potrebno spremeniti. Ugodnost in neugodnost klime presojava glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Za neugodno klimo lahko označimo tisto, ki nas ne popelje do zelenih ciljev. Ni pa nujno, da je za nedoseganje ciljev vedno kriva klima, lahko so krivi napačno postavljeni cilji.

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zeleni način odzivanja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 79). To pa je zapleten in težak proces, saj se je zaposleni niti ne zavedajo, ker jo sprejemajo kot stvarnost. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na

drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1998, str. 74-75).

Spreminjanje klime lahko poteka na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 79). Najpogostejše se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Spreminjanje klime je posledica različnih vplivov iz okolja v katerem podjetje deluje. Takšna klima ni v skladu z željami vodstva in ovira doseganje zastavljenih ciljev. Drug način je spreminjanje klime z navodili in dekreti, s katerimi skuša podjetje uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, vendar iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno želenega učinka. Kar nekaj dimenzij pa ni možno spreminjati s predpisi in ukrepi, še posebej ne pri tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi vodja-delavec v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje neposredno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Klima se lahko relativno hitro spremeni, le če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim te akcije predlagajo in obljubljajo boljši jutri. Seveda pa s tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja, ki povzroča mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik, 1998, str. 80).

Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime imajo torej vodje. Organizacija namreč ni le poslovni sistem, zato mora vodstvo pri svojem delu upoštevati tudi vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji.

1.7 Organizacijska klima v Sloveniji

1.7.1 Projekt SiOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Partnerske organizacije-svetovalne hiše, ki so pri tem takrat sodelovale so bile AT Adria, ITEO – Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM PLUS ter v letih 2001 in 2002 Profil. Skupaj so postavile metodologijo ter tudi izvedle prvo raziskavo in obdelale rezultate. Pri tem je bilo nujno, da so skupaj pripravile enoten vprašalnik, ki naj bi na podlagi dotedanjih izkušenj najbolje “izmeril” organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Sama metodologija se je v prvih letih nekoliko spreminjala. Z letom 2003 se je ustalila in v letu 2005 ni doživela sprememb. Temeljna izhodišča projekta pa so ves čas ostala enaka (Poročilo projekta SiOK za leto 2005, str. 3).

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

Namera sodelujočih organizacij je že od začetka vzpostaviti praktično in priznano institucijo za primerjalno raziskovanje v slovenskih organizacijah, ki se lahko kasneje razširi tudi drugam (Poročilo projekta SiOK za leto 2005, str. 3).

Projekt deluje na osnovi članstva (potrebno je izpolnjevanje minimalnih pogojev) in letne članarine.

Projekt se od začetka periodično izvaja vsako leto. Pri tem v projektu sodeluje vsako leto več organizacij. V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 51 organizacij, v letu 2003 62 organizacij, v letu 2004 90 organizacij, v letu 2005 pa 91 organizacij (Poročilo projekta SiOK za leto 2005, str. 3).

1.7.2 Vprašalnik SiOK

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju klime in zadovoljstva.

Vprašalnik je bil prvič uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2001. Na osnovi izkušenj ob izvedbi projekta je bil vprašalnik v letih 2002 in 2003 nekoliko popravljen oziroma dopolnjen. Verzija vprašalnika za leto 2004 in 2005 je enaka tistemu iz leta 2003, nekoliko dopolnjena so bila le navodila za izpolnjevanje (Poročilo projekta SiOK za leto 2005, str. 3).

Vprašalnik (priloga diplomske naloge št.1) je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del je vprašalnika sestavlja 69 trditev, ki vključujejo 12 apriornih dimenzij organizacijske klime: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost. Zaposleni svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici.

Poleg trditev, ki merijo organizacijsko klimo, je vprašalniku dodanih še 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. 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. Zaposleni vse vidike zadovoljstva ocenijo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici.

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 posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti.

V vprašalniku je tudi pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme.

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

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU Y

2.1 Predstavitev podjetja Y

Kot sem omenila že v uvodu diplomskega dela, v podjetju ne želijo biti imenovani, zato ga bom v nadaljevanju simbolično imenovala podjetje Y. Družba je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo in spada med srednje velika podjetja v Sloveniji. Gre za uspešno hčerinsko družbo v znani skupini podjetij, ki zaposluje predvsem vodstveni in kreativni kader.

Dejavnost, ki jo družba opravlja, je trgovina na debelo z motornimi vozili. Prodajni program sestavljajo vozila priznanih blagovnih znamk ter oprema ter nadomestni deli zastopanih znamk. Poleg tega prodaja še široko paleto nadomestnih delov drugih blagovnih znamk, pnevmatik in motornih olj.

2.1.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji

Poslanstvo družbe je v zagotavljanju prisotnosti in podpore zastopanim blagovnim znamkam na obvladujočih trgih na način, ki bo zagotavljal: maksimalno učinkovitost delovanja družbe in dolgoročno stabilnost poslovanja, zadovoljstvo kupca, zadovoljstvo

zaposlenih in lastnikov, korekten odnos z zunanjimi partnerji, vpetost v širše družbeno in poslovno okolje.

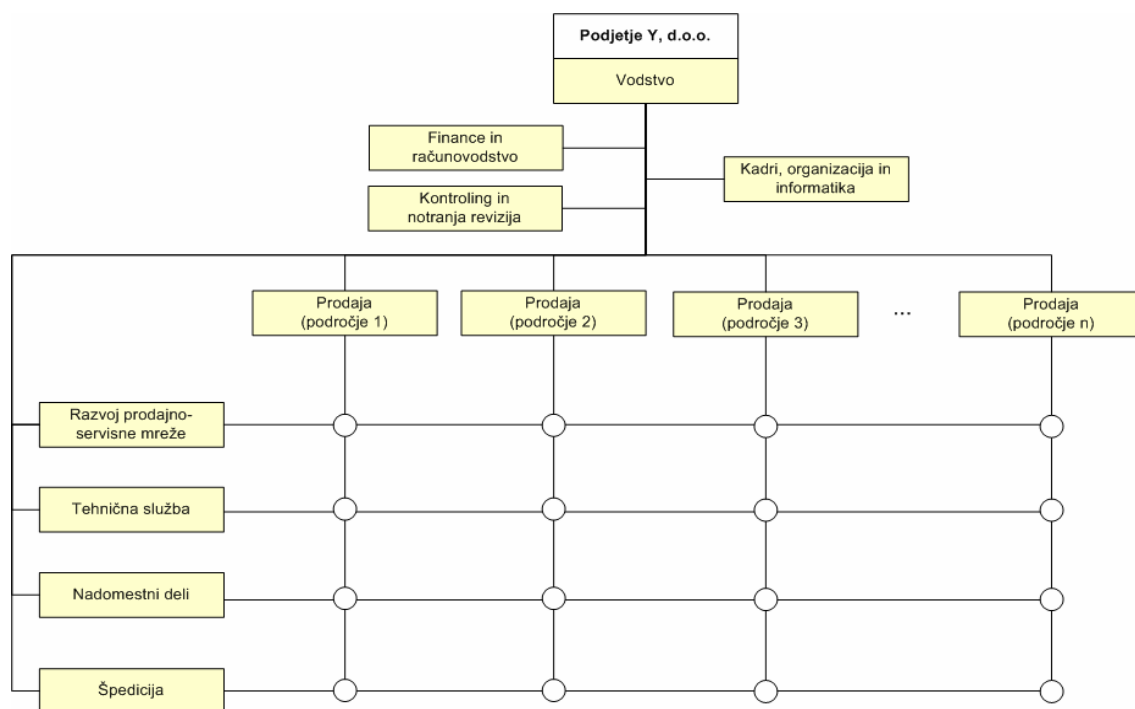
Vizija družbe je postati vodilna distributerska družba z najbolj diverzificiranim avtomobilskim programom z učinkovito in razvejano prodajno mrežo.

Strateški cilji družbe so naslednji: stabilna rast tržnega deleža zastopanih blagovnih znamk, optimiranje obsega poslovanja družbe glede na razpoložljive vire financiranja in zviševanje dobičkonosnosti, organska rast prihodkov, zviševanje lojalnosti in zadovoljstva kupcev, ustvarjati atraktivno okolje za zaposlene (Letno poročilo podjetja Y za leto 2007, str. 13-14).

2.1.2 Organizacijska struktura podjetja

Upravljanje družbe poteka preko dveh neodvisnih organov, to sta nadzorni svet in poslovodstvo. Družbo vodi in jo zastopa poslovodstvo, katerega imenuje nadzorni svet. Nadzorni svet ima nadzorno funkcijo, imenuje pa ga lastnik družbe.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Y



Vir: Letno poročilo podjetja Y za leto 2007, str. 64.

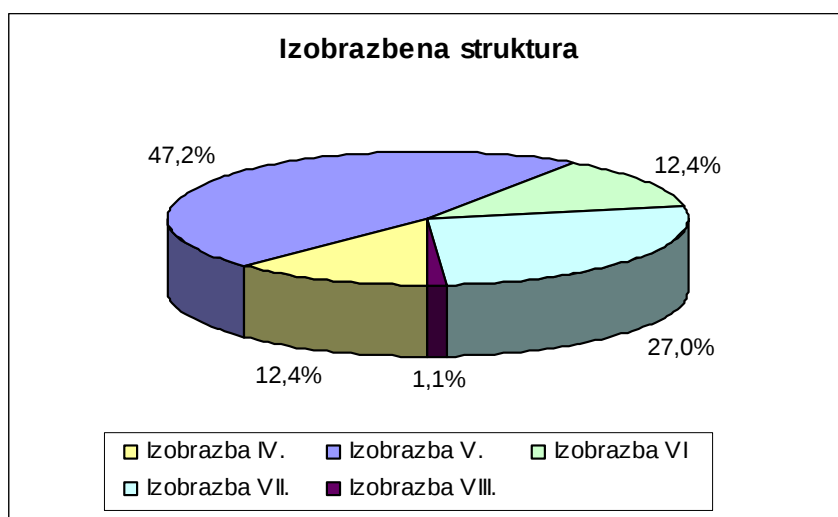
V podjetju je uveljavljena mrežna organizacijska struktura, ki jo na eni strani sestavljajo prihodkovne organizacijske enote (področja prodaje po posameznih segmentih produktov),

na drugi strani pa organizacijske enote, ki so podpora prihodkovnim OE in tako osnova za njihovo delovanje (tehnična služba, špedicija, razvoj prodajno servisne mreže, itd.). Znotraj posameznih prihodkovnih organizacijskih enot so na nižjem nivoju oblikovane še organizacijske enote v obliki profitnih centrov, katerih uspešnost se planira in spremlja posamično. Glavni cilj prihodkovnih enot je ustvarjanje profita in zadovoljitev zahtev kupca.

2.1.3 Zaposleni

V družbi je bilo na dan 31.12.2007 zaposlenih 89 delavcev. Večino, kar 53 odstotkov zaposlenih predstavljajo ženske. V družbi predstavljajo zaposleni s V. stopnjo šolske izobrazbe pretežni del (47,2 odstotkov), sledijo zaposleni s VII. stopnjo (27 odstotkov), IV. stopnjo (12,4 odstotkov) in zaposleni s VI. stopnjo (12,4 odstotkov) itd..

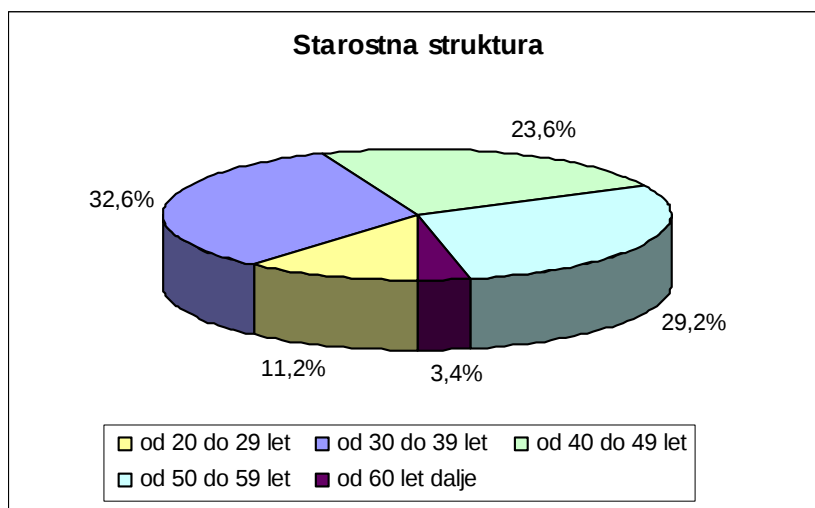
Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Y na dan 31.12.2007



Vir: Letno poročilo podjetja Y za leto 2007, str. 32 .

Povprečna starost v družbi je bila 42,5 let. Pretežni del zaposlenih se uvršča v starostno skupino med 30 in 39 leti (32,6 odstotkov). Drugo največjo starostno skupino predstavljajo zaposleni v starosti med 50 in 59 leti (29,2 odstotkov).

Slika 4 : Starostna struktura zaposlenih v podjetju Y na dan 31.12.2007



Vir: Letno poročilo podjetja Y za leto 2007, str. 32 .

2.2 Potek raziskave organizacijske klime

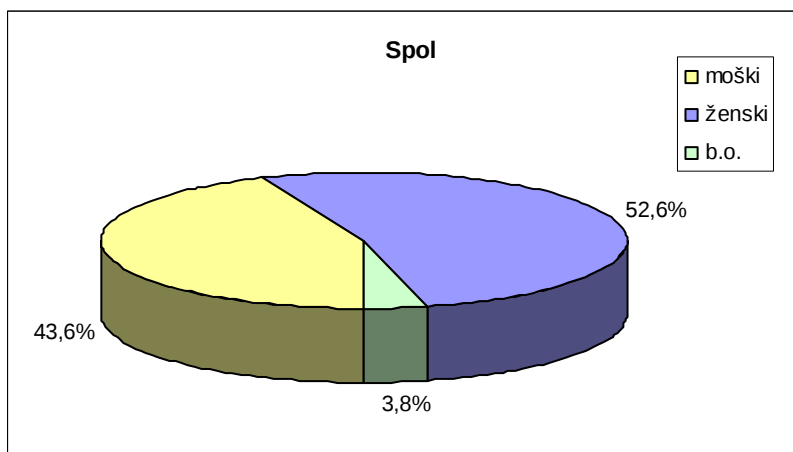
Podjetje Y se je v letu 2004 odločilo za meritve organizacijske klime s pomočjo projekta SiOK, ki omogoča ugotavljanje lastne klime, hkrati pa tudi primerjavo z organizacijskimi klimami v drugih združbah, ki sodelujejo pri projektu. Oktobra 2007 je svetovalno podjetje prvič po letu 2004 za podjetje Y izvedlo anketiranje o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.

Organizacijska klima je bila v podjetju Y merjena na podlagi vprašalnika SiOK. Odgovori na trditve o klimi in zadovoljstvu ter demografska vprašanja anketiranih sestavljajo bazo podatkov, ki sem jo uporabljala za analizo organizacijske klime v diplomski nalogi. Posamezna trditve v vprašalniku sem združila v posamezne kategorije oziroma dejavnike klime s pomočjo ključev za razdelitev trditev po dejavnikih. S pomočjo programa Microsoft Excel sem nato naredila analizo posameznih dimenzij klime in zadovoljstva zaposlenih (izračun povprečnih vrednosti, primerjavo rasti oz. padcev, itd.).

2.2.1 Struktura anketiranih zaposlenih

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, ki so bili na dan anketiranja prisotni v podjetju, to je 78 zaposlenih. Med njimi je bilo 34 žensk, kar znaša 52,6 odstotkov in 34 moških, kar znaša 43,6 odstotkov vseh anketiranih v podjetju. 3 osebe oz. 3,8 odstotkov anketiranih ni odgovorilo na to vprašanje.

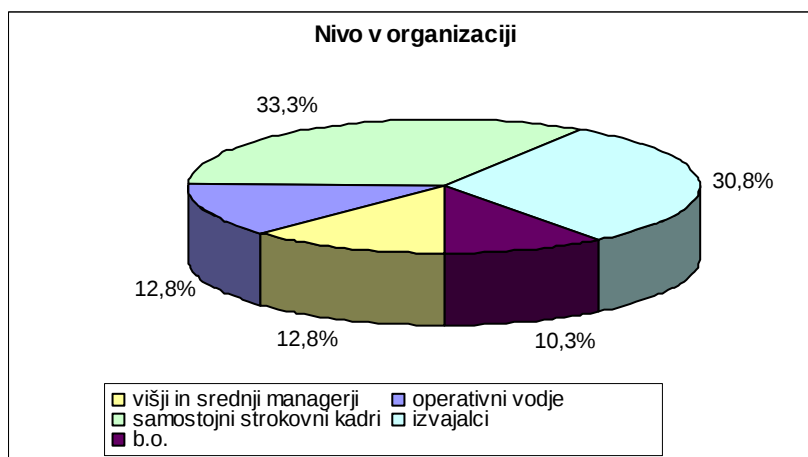
Slika 5: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu



Vir: Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

V podjetju prevladuje delež samostojnih strokovnih kadrov, ki znaša 33,3 odstotkov, sledijo jim izvajalci s 30,8 odstotki, operativni vodje z 12,8 odstotki, višji in srednji managerji z 12,8 odstotki, 10,3 odstotka anketiranih pa ni podalo odgovora.

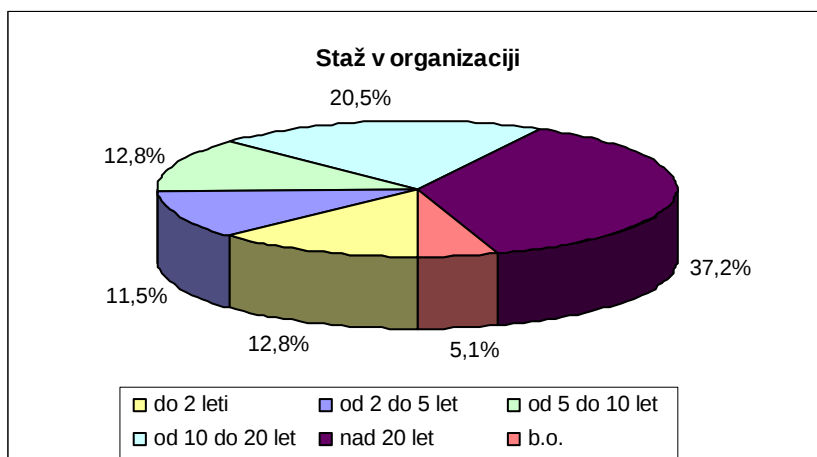
Slika 6: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju



Vir: Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Največ anketiranih, to je 37,2 odstotka, je zaposlenih v podjetju več kot 20 let, nato sledijo z 20,5 odstotki tisti, ki so v podjetju od 10 do 20 let, z 12,8 odstotki zaposleni od 5 do 10 let in z enakim odstotkom zaposleni do 2 leti. Najmanjši delež zaposlenih je v območju od 2 do 5 let staža v podjetju in znaša 11,5 odstotka. 5,1 odstotka anketiranih pa nam ni zaupalo podatka.

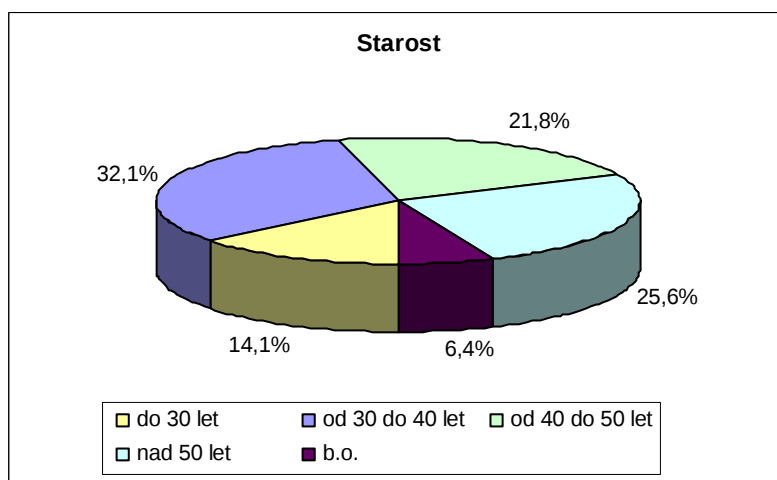
Slika 7: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v organizaciji



Vir: Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Največ oseb je v starosti od 30 do 40 let, to je 32,1 odstotka, nato sledijo tisti, ki so stari nad 50 let s 25,6 odstotki in tisti, ki so stari od 40 do 50 let z 21,8 odstotki. Najmanjše število zaposlenih, to je 14,1 odstotka je starih manj kot 30 let. 6,4 odstotka anketiranih zaposlenih pa ni odgovorilo na to vprašanje.

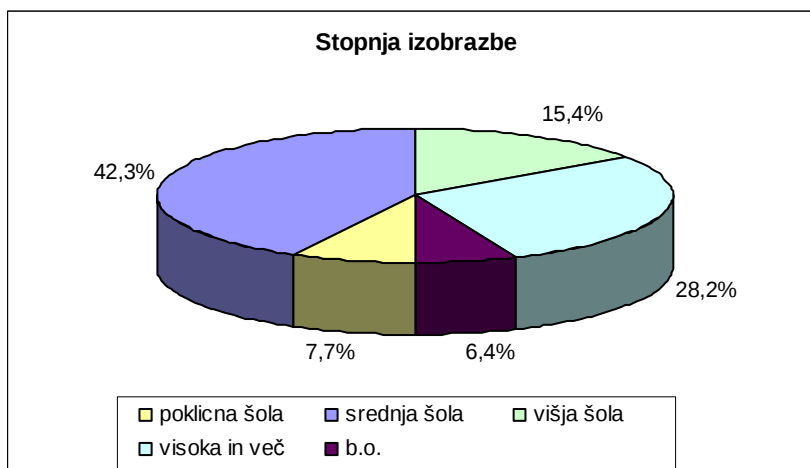
Slika 8: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti



Vir: Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

V podjetju prevladuje srednješolska izobrazba z 42,3 odstotki, nato sledi visokošolska izobrazba ali več z 28,2 odstotka, višješolska izobrazba s 15,4 odstotki in poklicna stopnja izobrazbe s 7,7 odstotki.

Slika 9: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.3 Prikaz in analiza rezultatov raziskave

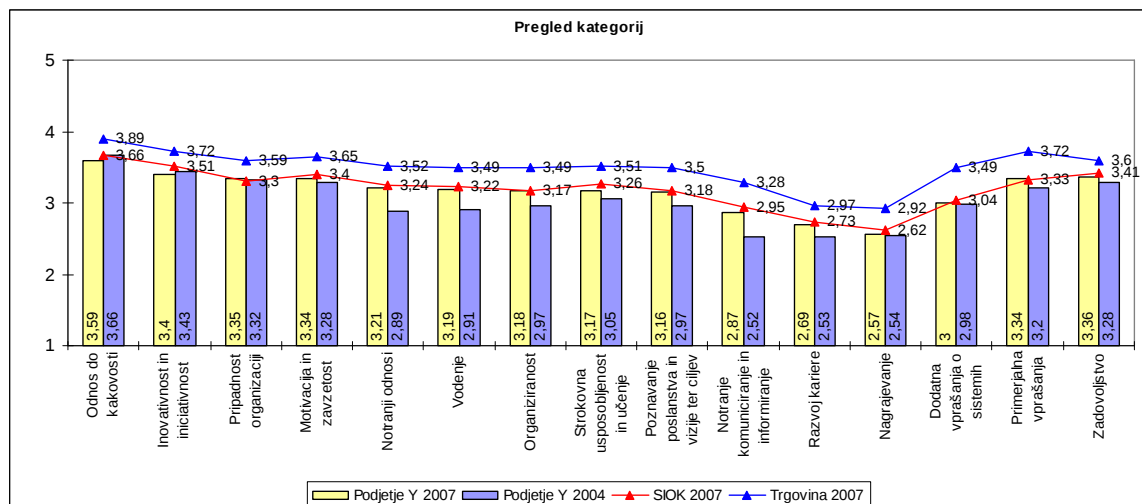
2.3.1 Povprečne vrednosti dimenzij klime po velikosti

S pomočjo spodnje slike prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime od najvišje do najnižje ocenjenih v letu 2007. Dodan je še stolpec Dodatna vprašanja o sistemih, ki nudijo dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Na koncu sta dodana še stolpec Primerjalna vprašanja, s katerimi vprašani izrazijo mnenje o svoji organizaciji v primerjavi s konkurenti in ostalimi organizacijami, ter stolpec Zadovoljstvo pri delu.

Rezultati iz leta 2007 v primerjavi z rezultati iz leta 2004 kažejo na relativno stabilno organizacijsko klimo z zaznamanim izboljšanjem pri večini kategorij. Ravno tako je tudi letošnje zadovoljstvo zaposlenih v primerjavi z letom 2004 nekoliko boljše ocenjeno.

Zvišanje ocen v primerjavi z letom 2004 je najbolj izrazito pri apriornih kategorijah, na katere ima večji vpliv način vodenja, to je pri notranjih odnosih, komuniciranju in informiranju ter tudi sami kategoriji vodenje. Na drugi strani je zaznan manjši padec pri apriorni kategoriji »odnos do kakovosti«, kjer sta k padcu največ pripomogla zmanjšanje prizadevnosti zaposlenih za doseganje standardov kakovosti in nejasnost zastavljenih standardov in ciljev kakovosti v oddelkih.

Slika 10: Prikaz povprečnih vrednosti opazovanih dimenzij klime in zadovoljstva pri delu



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v družbi Y je v primerjavi s slovenskim SiOK povprečjem in panožnim povprečjem (trgovina) podpovprečna. Večji razkorak je zaznan pri panožnem povprečju, ki je višji od slovenskega povprečja.

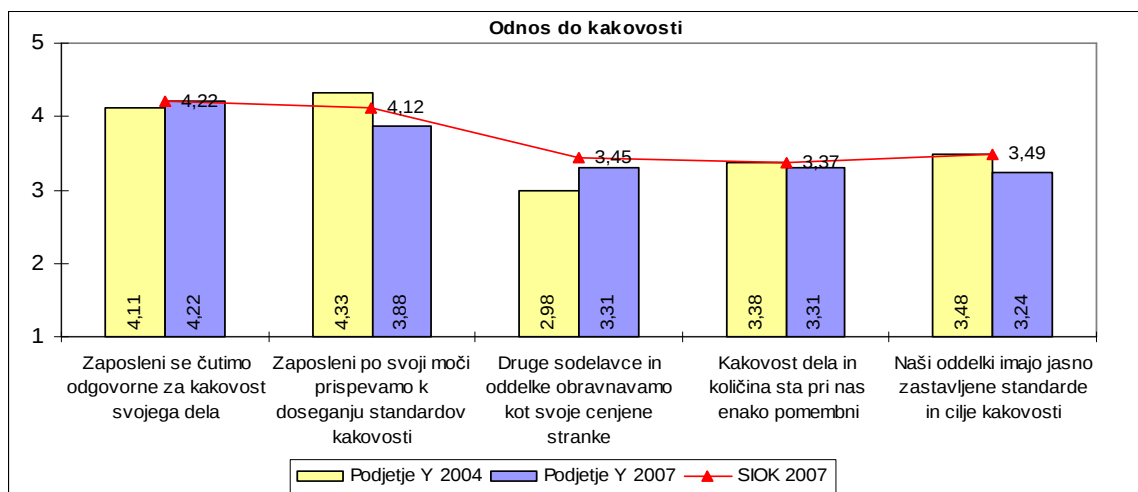
Glede na celotno sliko, kombinacijo med višino povprečne ocene apriornih kategorij in odstopanj od SiOK povprečja ter primerjave z rezultati v družbi Y iz leta 2004, se kažejo največje potrebe in možnosti izboljšav na področju nagrajevanja (predvsem stimulativnega nagrajevanja), inovativnosti in iniciativnosti ter strokovne usposobljenosti in učenja zaposlenih. Obenem pa bo potrebno nadaljevati pozitivne premike na področju vodenja, notranjih odnosov ter notranjega komuniciranja in informiranja. Kljub zaznanemu padcu ocen pri odnosu do kakovosti, le-to ni kritično, zato posebni ukrepi niso potrebni. To področje je potrebno le nekoliko bolj pozorno spremljati.

V nadaljevanju sledi pregled rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime.

2.3.2 Odnos do kakovosti

Dimenzija organizacijske klime Odnos do kakovosti je v podjetju Y najvišje ocenjena. Aritmetična sredina vseh trditev je v letu 2007 znašala 3,59. Vendar pa je dimenzija v primerjavi z letom 2004 ocenjena nekoliko slabše (za 0,07), za enako razliko ocena zaostaja tudi za povprečjem SiOK v letu 2007 (v nadaljevanju »SiOK povprečje«).

Slika 11: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Odnos do kakovosti



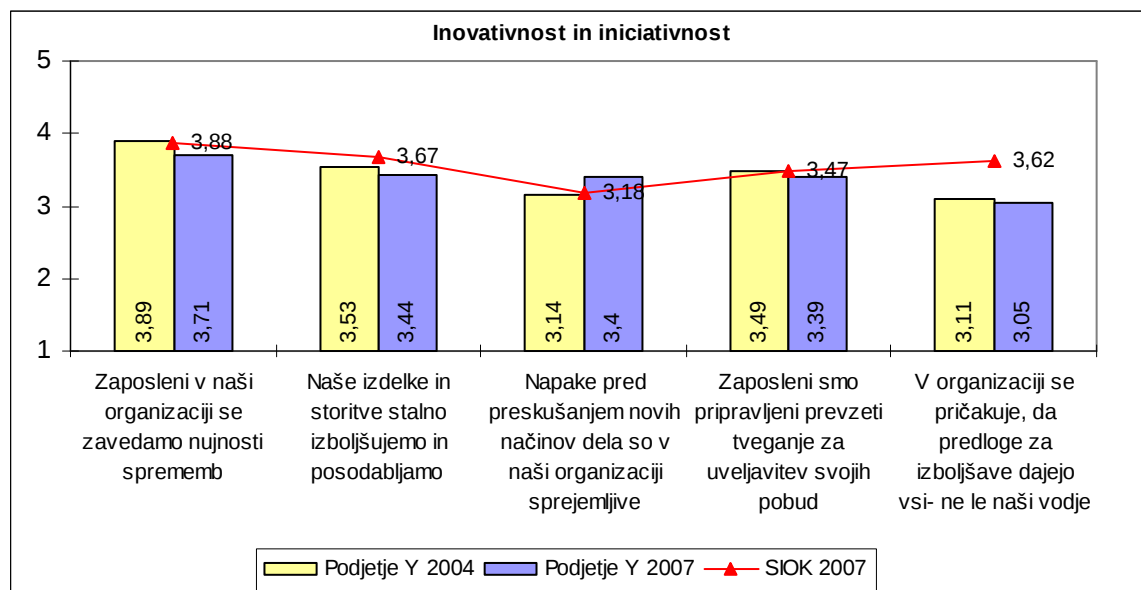
Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

V strukturi dimenzije Odnos do kakovosti je najbolj ocenjena trditev glede odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela (4,22) in je enaka SiOK povprečju. Vse ostale trditve so ocenjene nižje od SiOK povprečja. Največja razlika je pri trditvi glede prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti (0,24) in pri trditvi glede jasnosti zastavljenih standardov in ciljev kakovosti oddelkov (0,25). Slabi oceni obeh trditev sta verjetno med seboj povezani, saj zaposleni ne morajo po svoji moči prispevati k doseganju standardov kakovosti, če le-ti niso dovolj jasno zastavljeni. Oceni obeh trditev sta tudi najbolj padli v primerjavi z letom 2004 (za 0,45 in za 0,24), zato bo potrebno sprejeti določene ukrepe za izboljšanje ocen teh dveh trditev. Trditev glede ravnovesja med poudarjanjem količine in kakovosti dela je ostala na približno enaki ravni kot leta 2004, ocena trditve glede obravnavanja drugih sodelavcev in oddelkov (3,31) pa je najbolj porasla v primerjavi z letom 2004. Hkrati se je pri tej trditvi tudi najbolj zmanjšal zaostanek za SiOK povprečjem, ki znaša samo še 0,14.

2.3.3 Inovativnost in iniciativnost

Tudi dimenzija Inovativnost in iniciativnost spada z aritmetično sredino 3,40 med visoko ocenjene dimenzije, še posebej to velja za trditev o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb (3,71). Po drugi strani pa je ta dimenzija v primerjavi s povprečjem SiOK slabše ocenjena za 0,11 ocene. K takšnem odstopanju je največ pripomogla trditev o pričakovanju, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, ne le njihovi vodje, ki je za kar 0,57 ocene nižja. To kaže na nujnost sprememb na tem področju. Spremembe so potrebne tudi glede trditve o stalnosti izboljševanja in posodabljanja izdelkov in storitev, ki je slabše ocenjena od povprečja SiOK za 0,23 ocene.

Slika 12: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

V primerjavi z letom 2004 se je dvignila ocena le pri trditvi, da so napake pred preskušanjem novih načinov dela v njihovi organizaciji sprejemljive, in sicer za 0,26 na 3,4, in s tem je tudi presegla povprečje SiOK za 0,22.

2.3.4 Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji je tretja najbolj ocenjena dimenzija organizacijske klime, vendar prva, če jih primerjamo s povprečjem SiOK, saj z oceno 3,35 presega povprečje SiOK, in sicer za 0,05 ocene. Tudi v primerjavi z oceno iz leta 2004 je višje ocenjena za 0,03.

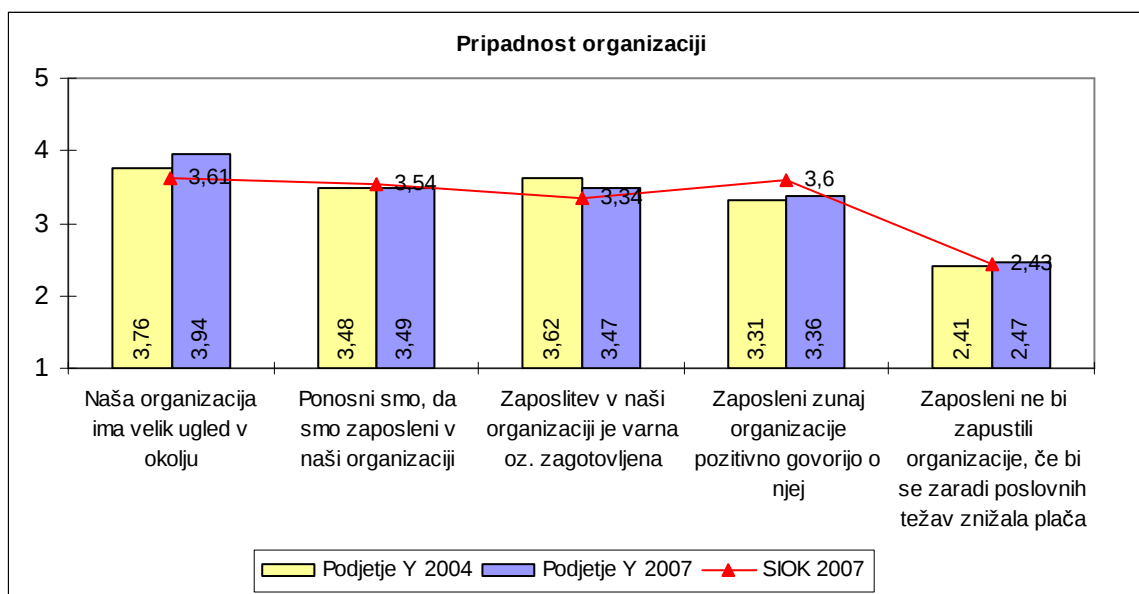
V strukturi te dimenzije je najbolj ocenjena trditev, da ima organizacija velik ugled v okolju (3,94) in presega povprečje SiOK za 0,33 ocene in je od leta 2004 boljša za 0,18 ocene. Tudi trditev o varnosti oz. zagotovljenosti zaposlitve je za malenkost nad SiOK povprečjem (za 0,03 ocene), vendar se je v primerjavi z letom 2004 poslabšala za 0,15 ocene.

Z vidika povprečja SiOK pa najbolj negativno odstopa trditev, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej (3,36), ki odstopa od povprečja SiOK za 0,24 ocene. To glede na visoko oceno trditve, da ima podjetje velik ugled v okolju pomeni, da imajo zaposleni slabše mnenje o organizaciji kot velja navzven. Kljub dejstvu, da se je ocena v primerjavi z letom 2004 izboljšala za 0,05 ocene, bo potrebno raziskati kaj vpliva na mnenje zaposlenih, da ne govorijo bolj pozitivno o sami organizaciji. Kajti tudi trditev, da

so zaposleni ponosni, da so zaposleni v tej organizaciji (3,49) je skoraj na ravni povprečja SiOK.

Najslabše je ocenjena trditev o zvestobi organizaciji v primeru znižanja plače (2,47), vendar ni zelo zaskrbljujoča, saj je v primerjavi s povprečjem SiOK višje ocenjena za 0,04 ocene.

Slika 13: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Pripadnost organizaciji



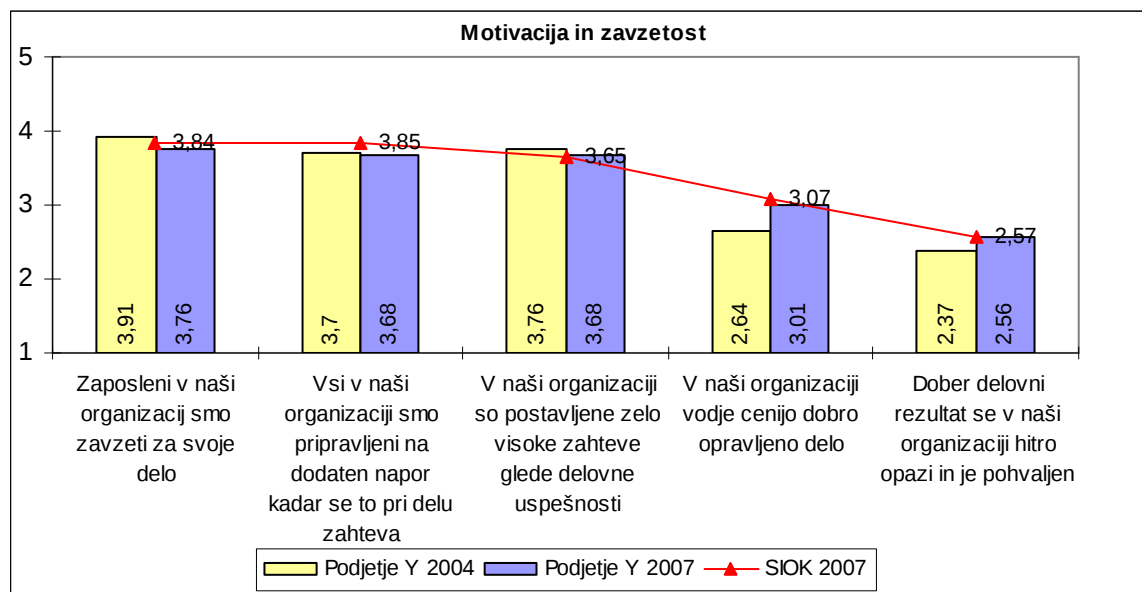
Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.3.5 Motivacija in zavzetost

Četrta po velikosti je dimenzija Motivacija in zavzetost (3,34). Od leta 2004 se je njena ocena izboljšala za 0,06 ocene in za toliko mora v prihodnje tudi narasti, da bo dosegla povprečje SiOK.

V strukturi te dimenzije je najboljše ocenjena trditev o zavzetosti zaposlenih za svoje delo (3,76). Vendar pa se je ocena te trditve poslabšala v primerjavi z letom 2004 za 0,15 ocene in s tem padla pod povprečje SiOK za 0,08. Prav tako se je glede na leto 2004 malenkostno poslabšala ocena trditve o pripravljenosti zaposlenih na dodaten napor kadar se to pri delu zahteva (za 0,02), hkrati pa ta trditev tudi ne dosega povprečja SiOK (manjša je za 0,15 ocene). Glede na to bo v prihodnosti potrebno najti način za motivacijo in zavzetost zaposlenih za dodaten napor, kadar se bo to zahtevalo. Trditev, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, je v primerjavi z letom 2004 rahlo padla (za 0,08), vendar pa kljub padcu še vedno presega SiOK za 0,03 ocene.

Slika 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Motivacija in zavzetost



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

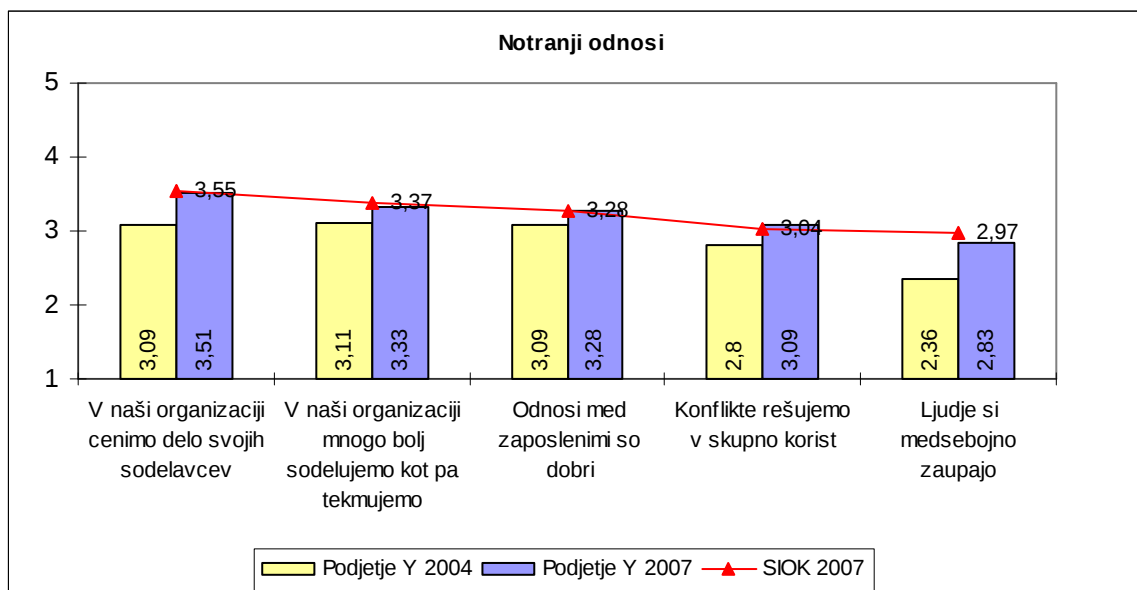
V primerjavi z letom 2004 pa sta se opazno izboljšali oceni najslabše ocenjenih trditev, to sta trditev, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (za 0,37 ocene na 3,01) in trditev, da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen (za 0,19 na 2,56). Oceni sta se zvišali skoraj do povprečja SiOK, kar kaže na dobro delo na tem področju, katerega bo ob dejstvu, da sta to najslabše ocenjeni trditvi, potrebno nadaljevati.

2.3.6 Notranji odnosi

Dimenzija Notranji odnosi se je od leta 2004 izboljšala za kar 0,32 ocene in se z oceno 3,21 v letu 2007 približala povprečju SiOK (3,24).

Tudi ocene vseh posameznih trditev so se od leta 2004 zvišale. Največ sta se zvišali oceni pri najboljše ocenjeni trditvi, to je trditev, da v organizaciji cenijo delo svojih sodelavcev (za 0,42 ocene na 3,51) ter pri trditvi o medsebojnem zaupanju ljudi, ki je najslabše ocenjena (za 0,47 na 2,83) in kljub porastu še vedno zaostaja za povprečjem SiOK za 0,14 ocene. To pomeni, da bo treba še naprej delati na medsebojnem zaupanju zaposlenih, saj je to povezano tudi z vsemi ostalimi trditvami te dimenzije. Trditev, da so odnosi med zaposlenimi dobri, je dosegla povprečje SiOK (3,28), trditev, da rešujejo konflikte v skupno korist pa je celo presegla povprečje SiOK za 0,05 ocene.

Slika 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Notranji odnosi



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

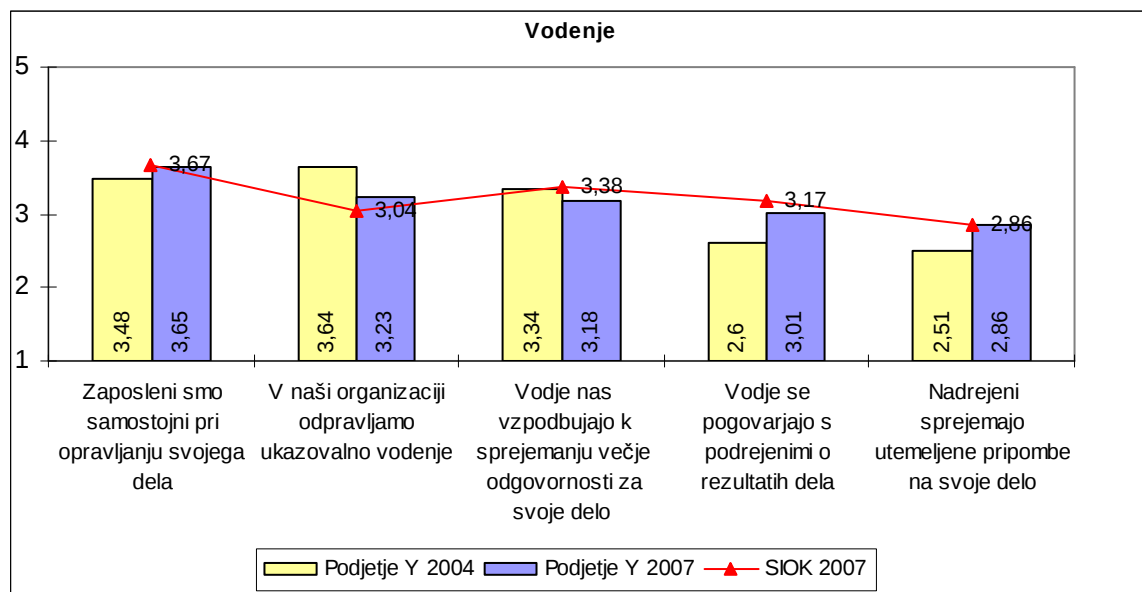
2.3.7 Vodenje

Tudi dimenzija Vodenje se je od leta 2004 precej izboljšala, in sicer za 0,28 ocene in se z oceno 3,19 v letu 2007 približala povprečju SiOK (3,22).

Tudi ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenje so se pri treh trditvah izboljšale od leta 2004 in približale povprečju SiOK. Najbolj se je povišala ocena trditve, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (za 0,41 ocene), vendar bo treba še naprej delati v tej smeri, saj ocena še vedno zaostaja za povprečjem SiOK za 0,16 ocene.

Oceni dveh trditev pa sta se v primerjavi z letom 2004 poslabšali. To sta trditve, da v organizaciji odpravljajo ukazovalno vodenje (slabše ocenjena za 0,41 ocene) ter trditve, da vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (slabše ocenjena za 0,16 ocene). Vendar pa padec ocene prve trditve ni kritičen, saj ta še vedno ostaja nad povprečjem SiOK za razliko od druge trditve, ki odstopa od SiOK povprečja za 0,20 ocene in bo potrebna večja vzpodbuda vodij k sprejemanju večje odgovornosti zaposlenih za svoje delo.

Slika 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Vodenje



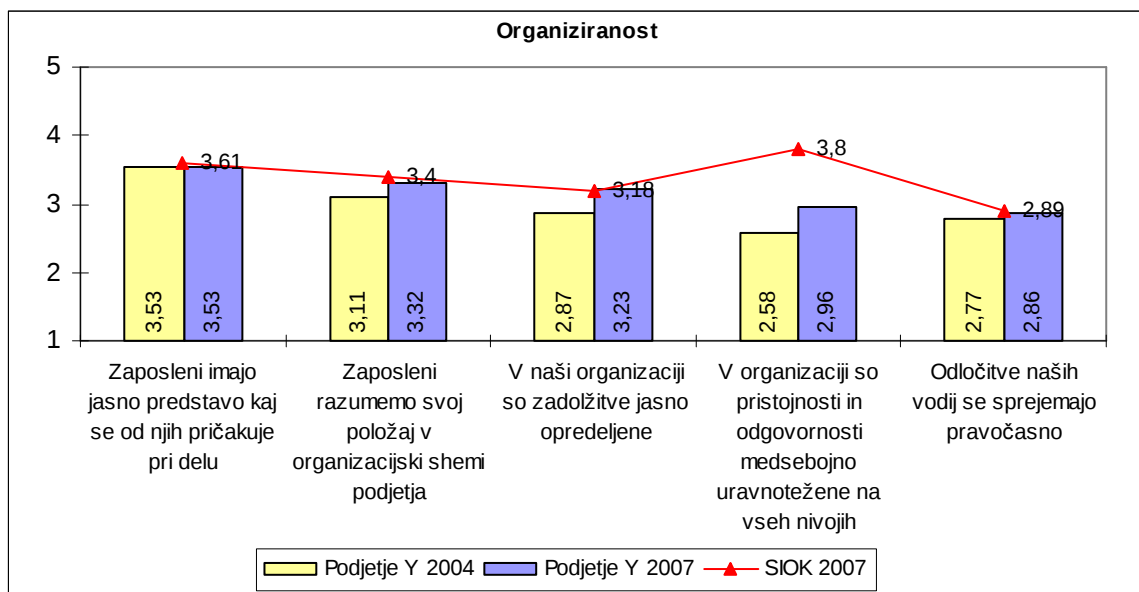
Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.3.8 Organiziranost

Dimenzija organizacijske klime Organiziranost (3,18) je po ocenah zaposlenih v podjetju Y uvrščena na sedmo mesto. Z izboljšanjem za 0,21 ocene od leta 2004 je dosegla oz. za 0,01 presegla SiOK povprečje.

Tudi ocene posameznih trditev znotraj dimenzije so se izboljšale od leta 2004 razen trditve, da imajo zaposleni jasno predstavo kaj se od njih pričakuje pri delu, ki je najvišje ocenjena (3,53) in se od leta 2004 ni spremenila. Najbolj sta se izboljšali trditve, da so zadolžitve o organizaciji jasno opredeljene (za 0,36 ocene) in trditev, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (za 0,38 ocene). Vendar pa ta trditev najbolj negativno odstopa od povprečja SiOK (za kar 0,84 ocene), kjer so jo uvrstili na prvo mesto (3,8). Zato bo treba sprejeti določene ukrepe za izboljšanje te trditve. Pozitivna razlika (0,07) glede na SiOK je le pri trditvi, da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene. Ostale tri trditve so v primerjavi s povprečjem SiOK malenkost pod njim, kar pomeni, da bo treba le nadaljevati s spremembami v pozitivni smeri.

Slika 17: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Organiziranost

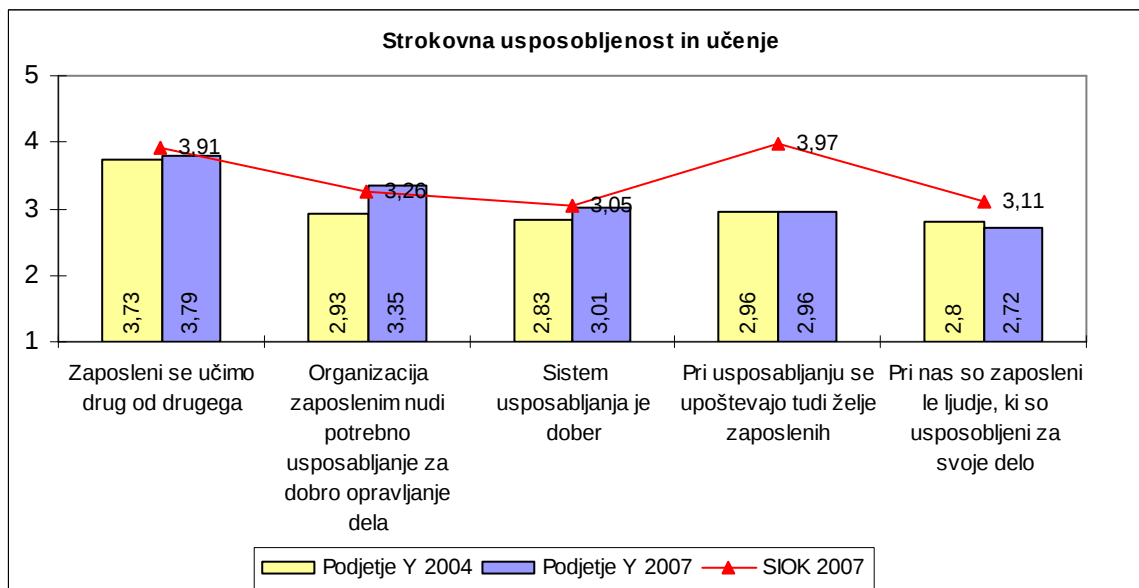


Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.3.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija Strokovna usposobljenost in učenje ima skupno povprečno oceno 3,17. Čeprav se je od leta 2004 povečala za 0,12 ocene, pa še vedno ne dosega povprečja SiOK (3,26).

Slika 18: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

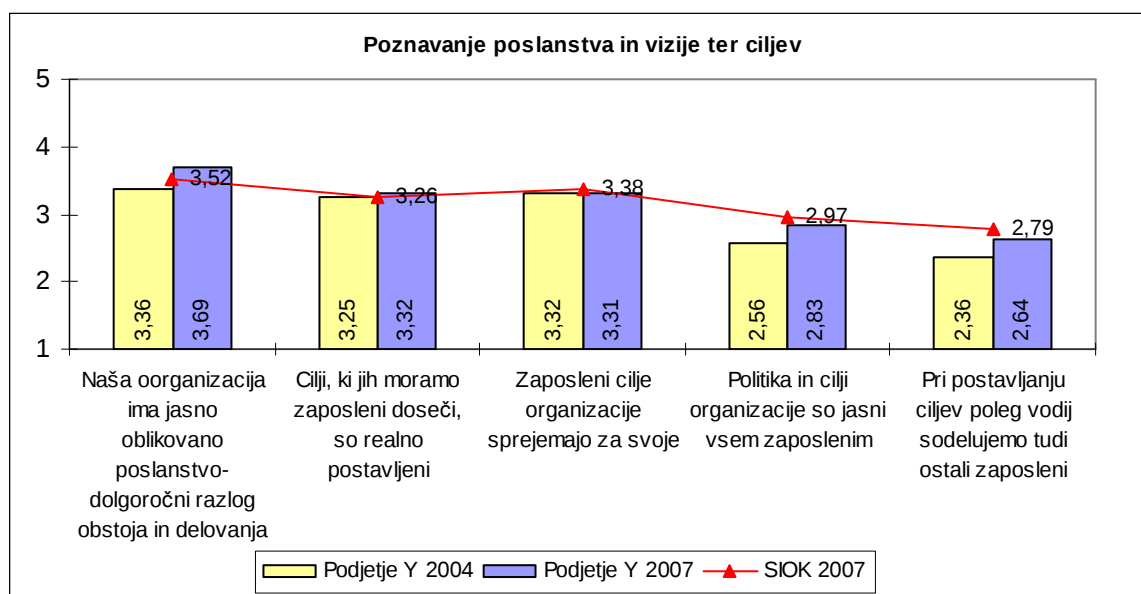
Najboljše je ocenjena trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega (3,79), najbolj pa se je zvišala ocena naslednji trditvi, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za

dobro opravljanje dela (za 0,42 ocene na 3,35). S tem je tudi presegla povprečje SiOK za 0,09. Ostale trditve so nižje ocenjene od povprečja SiOK. Najbolj kritična je trditev, ki je sicer po povprečju SiOK najbolj ocenjena. To je trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (2,96), ki odstopa od povprečja SiOK za rekordno 1,01 oceno in se od leta 2004 ni nič spremenila. Ukrepati bo treba tudi pri najslabše ocenjeni trditvi, da so v podjetju zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (2,72), saj odstopa od povprečja SiOK za 0,39 ocene in se je v primerjavi z letom 2004 poslabšala za 0,08 ocene.

2.3.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Naslednja po vrsti je dimenzija Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,16), katere ocena se je v primerjavi z letom 2004 povečala za 0,19 ocene in skoraj dosegla povprečje SiOK (3,18).

Slika 19: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



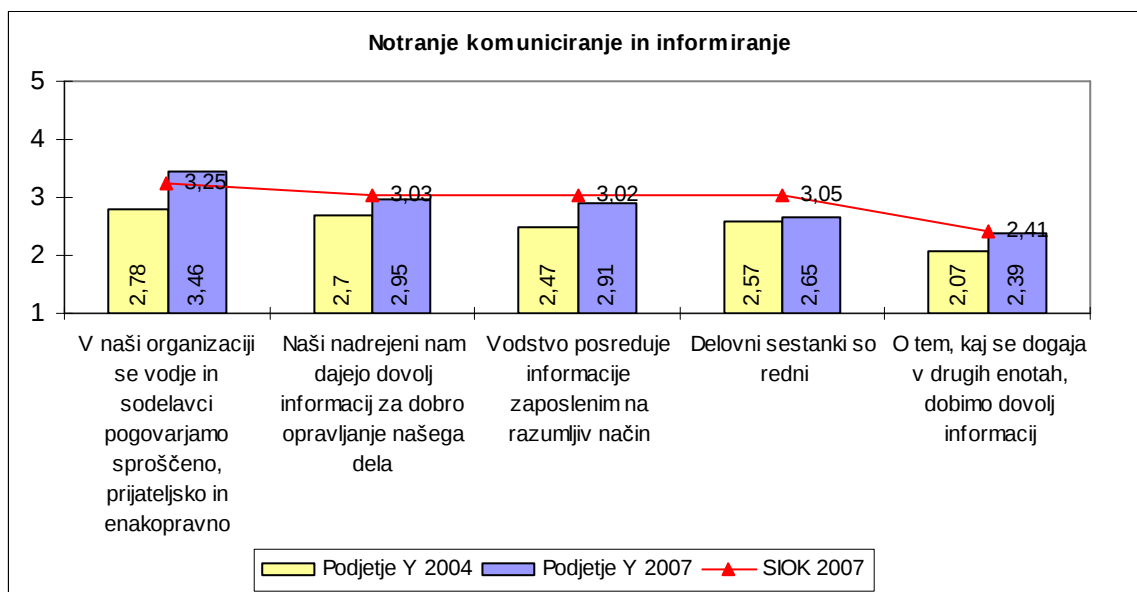
Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

V primerjavi z letom 2004 sta oceni dveh trditev ostali na isti ravni, ocene treh pa so se opazno povečale, od teh največ (za 0,33) pri trditvi, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja (3,69), ki je tudi najbolj ocenjena trditev in presega SiOK za 0,17 ocene. Ostali dve trditvi, katerih oceni sta se povečali, sta najslabše ocenjeni trditvi. To sta trditev, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (za 0,27) in trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni (za 0,28). Glede na to bo pri teh dveh trditvah potrebno nadaljevati dobro začeto v preteklosti.

2.3.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Dimenzija Notranje komuniciranje in informiranje (2,87) je prva, ki je zavzela vrednost ocene pod tri in jo lahko uvrstimo med slabše ocenjene dimenzije. Vendar se je pa primerjavi z letom 2004 od vseh dimenzij najbolj izboljšala, in sicer za 0,35 ocene. To kaže na dobro delo na tem področju, in v primeru še nadaljnjega dobrega delovanja, bo ocena kmalu dosegla SiOK povprečje (2,95), ki je višje le še za 0,08 ocene.

Slika 20: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



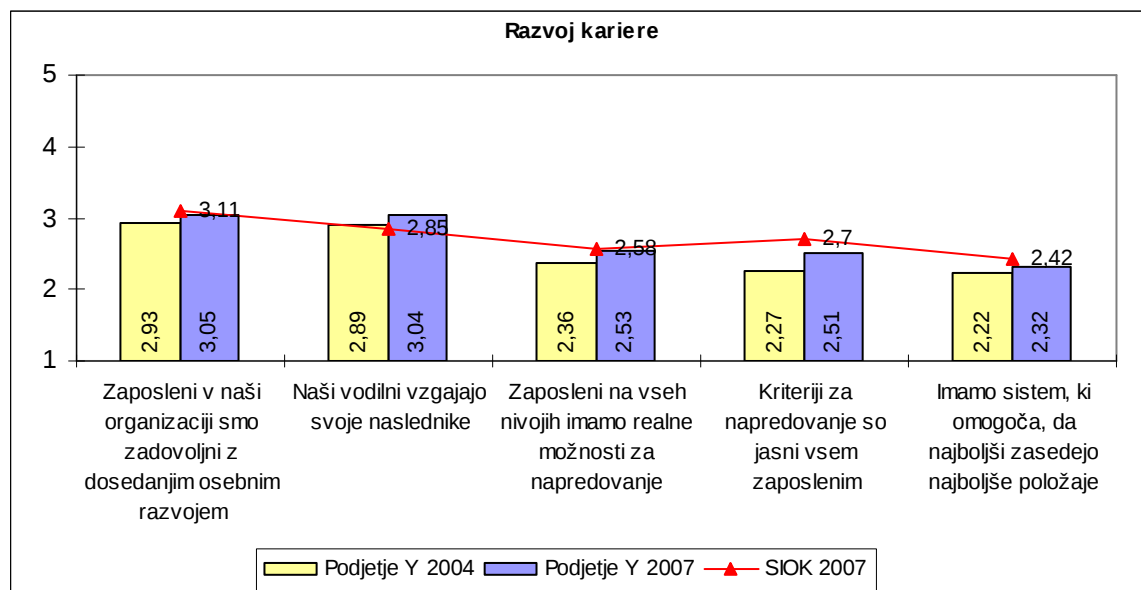
Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Pri pregledu trditev ugotovimo, da so se ocene vseh trditev izboljšale v primerjavi z letom 2004. Največji porast se je zgodil pri trditvi, da se v organizaciji vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (za 0,68 na 3,46), ki je hkrati tudi najboljše ocenjena trditev in tudi edina, ki je presegla SiOK povprečje. Tudi ostale trditve so opazno porasle in se približale povprečju SiOK. Z vidika zaostanka za povprečjem SiOK pa najbolj izstopa trditev, da delovni sestanki niso redni (za 0,40), zato bo temu področju potrebno posvetiti več pozornosti.

2.3.12 Razvoj kariere

Naslednja med slabše ocenjenimi dimenzijami je dimenzija Razvoj kariere (2,69), ki se je v primerjavi z letom 2004 tudi nekoliko izboljšala (za 0,16 ocene) in se približala povprečju SiOK (2,73).

Slika 21: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Razvoj kariere



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Na področju razvoja kariere se vidi pozitiven trend izboljševanja zadovoljstva zaposlenih z razvojem kariere. To potrjuje dejstvo, da so vse trditve bolje ocenjene kot leta 2004. Če primerjamo s povprečjem SiOK, vidimo, da je v naši raziskavi ena sama ocena višja, in sicer ocena trditve, da vodilni vzgajajo svoje naslednike (za 0,19). Druge ocene trditev so vse nižje, največja razlika pa je vidna pri trditvi, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (0,19), kateri bo potrebno v prihodnosti dati večji poudarek.

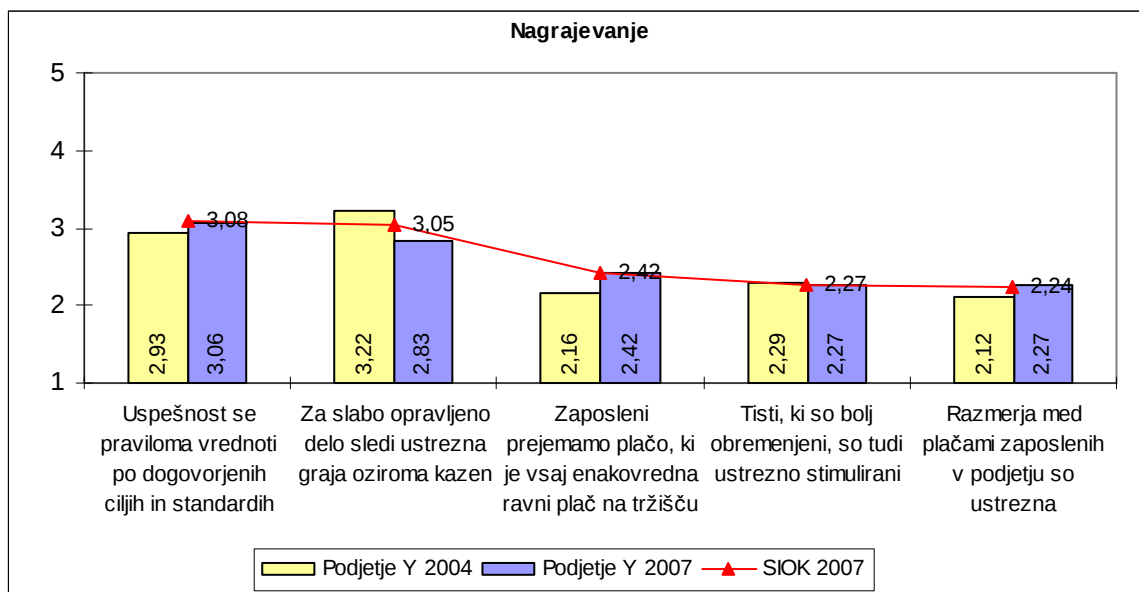
2.3.13 Nagrajevanje

Najnižje med vsemi dvanajstimi dimenzijami so zaposleni ocenili dimenzijo Nagrajevanje (2,57). Tudi po oceni SiOK je zasedla zadnje mesto (2,62). Vendar pa je ta dimenzija v primerjavi z letom 2004 ocenjena malenkost boljše (za 0,03 ocene).

Če pogledamo v strukturo dimenzije vidimo, da se je večina ocen trditev glede na leto 2004 izboljšala in tako prišla na raven povprečja SiOK. Izjema je le trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen (2,83), ki je od leta 2004 padla za kar 0,39 ocene in s tem tudi pod povprečje SiOK za 0,23 ocene.

V primerjavi z letom 2004 pa se je najbolj izboljšala ocena trditve, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, in sicer za 0,26 ocene.

Slika 22: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Nagrajevanje



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

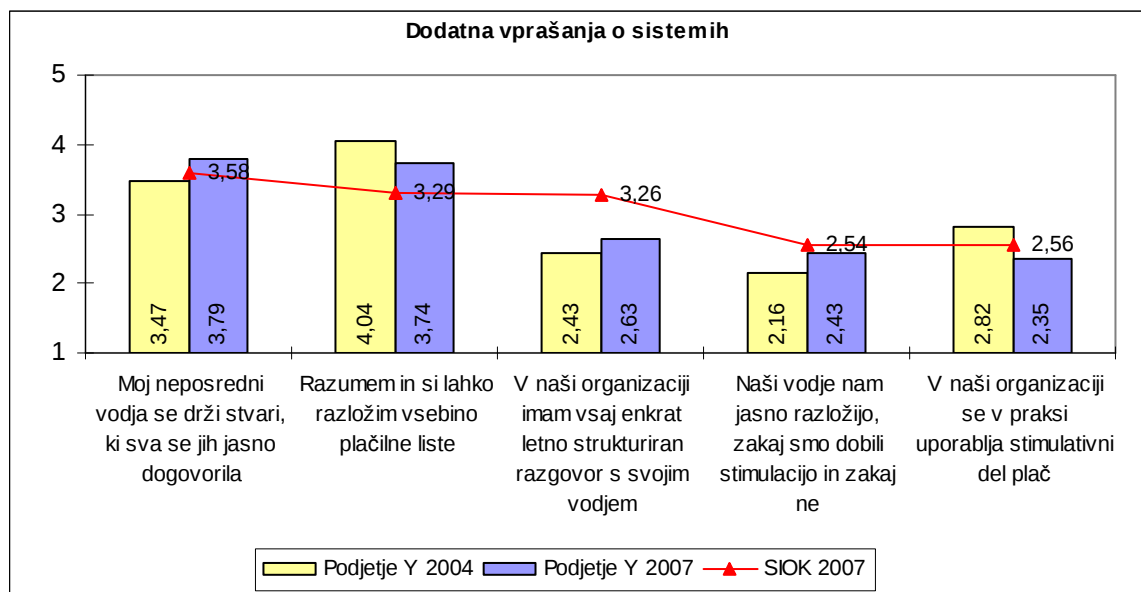
2.3.14 Dodatna vprašanja o sistemih

Zaposleni v podjetju Y so kategorijo Dodatna vprašanja o sistemih ocenili srednje visoko (3,00), kar je na ravni povprečja SiOK (3,04).

Največji pozitivni odklon od povprečja SiOK zaznamo pri trditvi o razumevanju vsebine plačilne liste (0,45). Nadpovprečno pa je bila tudi ocenjena trditev, da se neposredni vodja zaposlenega drži stvari, ki sta se jih jasno dogovorila (za 0,21 višja od SiOK). Ostale tri trditve pa od povprečja SiOK odstopajo navzdol. Največji negativni odklon ime ocena trditve, da ima vsak zaposleni vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem (0,63). Nekoliko manjši odklon pa imata trditev, da se v praksi organizacije uporablja stimulativni del plač (0,21) in trditev, da jim vodje jasno razložijo, zakaj so dobili stimulacijo in zakaj ne (0,11).

Vodje bodo morali v prihodnje več svojega časa nameniti razgovorom z zaposlenimi, zvišati stimulativni del plač in zaposlenim tudi jasno razložiti, zakaj so dobili stimulacijo oz. zakaj niso.

Slika 23: Povprečne vrednosti trditev iz Dodatnih vprašanj o sistemih

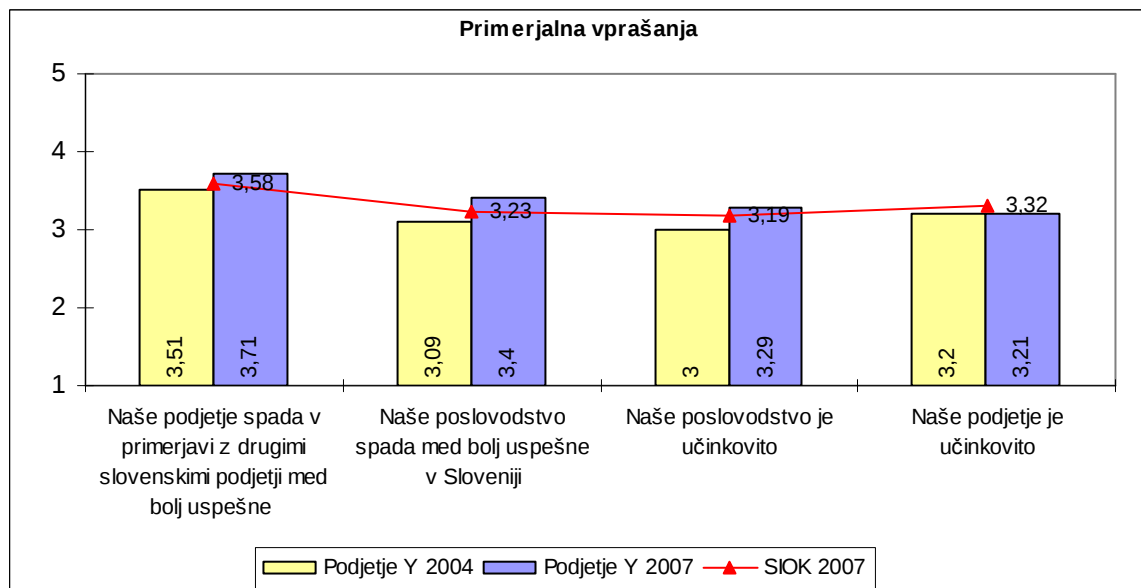


Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.3.15 Primerjalna vprašanja

Ocene primerjalnih vprašanj so se v povprečju od leta 2004 izboljšale za 0,14 ocene in dosegle raven SiOK povprečja (3,33).

Slika 24: Povprečne vrednosti trditev iz Primerjalnih vprašanj



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

Zaposleni so znotraj te kategorije najvišje ocenili uspešnost podjetja (3,71) ter poslovanja (3,4). Učinkovitost poslovanja je ocenjena nekoliko nižje (3,29). Ocene

vseh so se v primerjavi z letom 2004 izboljšale in celo presegle povprečje SiOK. Izjema je le trditev o učinkovitosti podjetja (3,21), katere ocena se od leta 2004 ni izboljšala in ni dosegla povprečja SiOK.

2.3.16 Zadovoljstvo

Individualno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Y izraža podobno sliko kot klimatske dimenzije organizacijske klime. V primerjavi z letom 2004 se je izboljšalo za 0,08 ocene in doseglo oceno 3,36, kar je le za 0,05 ocene slabše od povprečja SiOK.

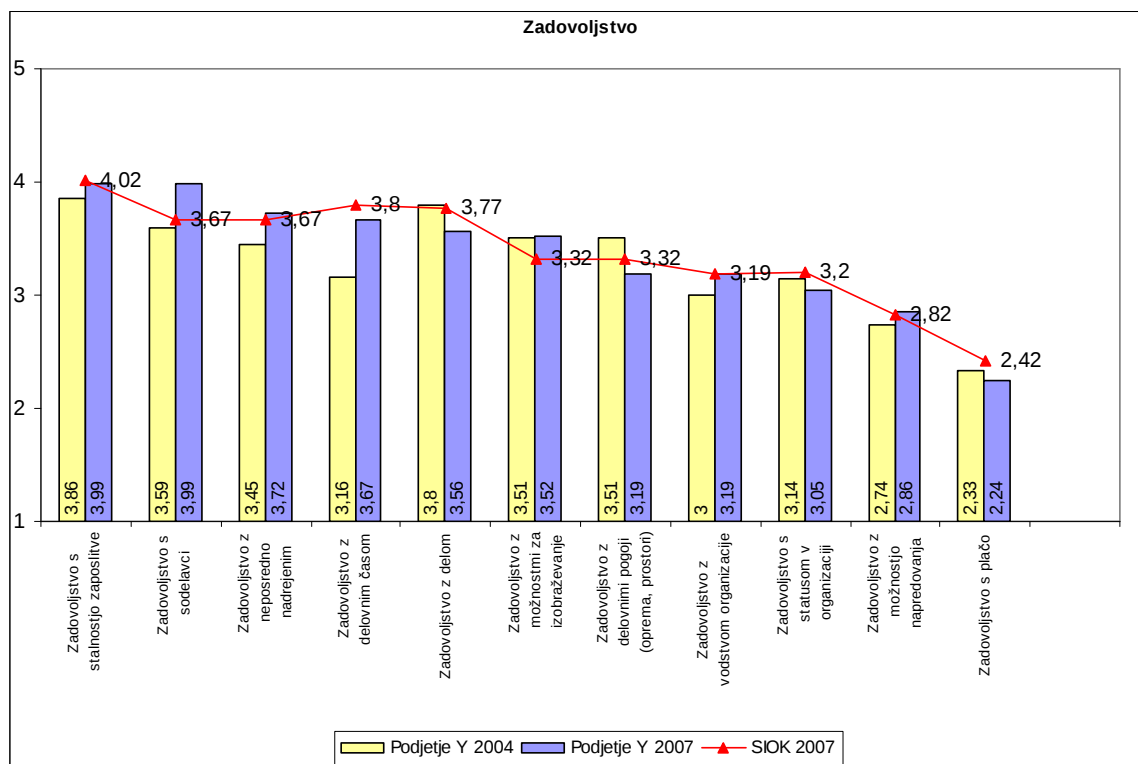
Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in zadovoljstvo s sodelavci (3,99). Sledi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (3,72), zadovoljstvo z delovnim časom (3,67), zadovoljstvo z delom (3,56) in zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje (3,52). Nekoliko nižje je zadovoljstvo z delovnimi pogoji in zadovoljstvo z vodstvom organizacije (3,19) ter zadovoljstvo s statusom v organizaciji (3,05). Najnižje je ocenjeno zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (2,86) ter zadovoljstvo s plačo (2,24).

Primerjava z letom 2004 pokaže največje pozitivno odstopanje ocene zadovoljstva z delovnim časom (za 0,51), sledi zadovoljstvo s sodelavci (za 0,40 ocene), zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (za 0,27), zadovoljstvo z vodstvom organizacije (za 0,19), ter zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (za 0,12). Negativno odstopanje pa se kaže pri zadovoljstvu z delom (0,24), zadovoljstvu z delovnimi pogoji (0,32), zadovoljstvu s statusom v organizaciji (0,09) ter pri zadovoljstvu s plačo (0,09).

V primerjavi s povprečjem SiOK pa vidimo največji pozitivni odmik pri zadovoljstvu s sodelavci (0,32) ter zadovoljstvu z možnostmi za napredovanje (0,20). Negativno odstopanje pa vidimo pri zadovoljstvu na vseh področjih zadovoljstva, ki so se tudi v primerjavi z letom 2004 poslabšala. Največji odmik ima ocena zadovoljstva z delom (0,21).

Iz analize sledi, da se je največji napredek pokazal pri zadovoljstvu s sodelavci in nadrejenimi ter zadovoljstvu z delovnim časom. Ta področja hkrati sodijo tudi med najboljše ocenjena. Med kritična področja pa sodijo zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo s statusom v organizaciji in zadovoljstvo s plačo. Ta področja so v primerjavi z letom 2004 doživela padec, hkrati pa so tudi pod povprečjem SiOK. Na teh področjih bo potrebno v prihodnjem letu najbolj intenzivno delati in tako doseči dvig zadovoljstva zaposlenih na omenjenih področjih.

Slika 25: Povprečne vrednosti ocen Zadovoljstva zaposlenih



Vir: Letno poročilo SiOK 2007; Baza podatkov svetovalnega podjetja, ki je izvedlo anketo, 2007.

2.4 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime

V prejšnjem poglavju predstavljena analiza rezultatov raziskave SiOK v podjetju Y je pokazala prednosti in pomanjkljivosti podjetja. Na prednostih mora podjetje graditi še naprej, pomanjkljivosti pa mora začeti aktivno odpravljati.

Kot glavne prednosti podjetja so se pri analizi pokazale: pripadnost organizaciji, organiziranost, notranji odnosi, zadovoljstvo s sodelavci, z vodstvom in z neposredno nadrejenimi, zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in napredovanje.

Kot pomanjkljivosti pa so pri analizi izstopale tri dimenzije ter nekatere posamezne trditve. Dimenzije, katere so se pokazale kot kritične so: inovativnost in iniciativnost, strokovna usposobljenost in učenje ter nagrajevanje.

Posamezne trditve, ki so slabo ocenjene in predstavljajo za podjetje izziv:

- Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
- V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
- Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

- Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
- Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
- Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
- Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
- Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni.
- Delovni sestanki so redni.
- Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
- Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.
- V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem.
- V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.
- Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj možnih ukrepov, s katerimi bi lahko izboljšali organizacijsko klimo v podjetju Y. Ukrepe sem podala za prej omenjene kritične dimenzije in trditve, ki predstavljajo izziv in možnost za nadaljnji razvoj organizacije.

Predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime zaposlenim.

Vodstvo družbe naj rezultate merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih obravnava na kolegiju direktorja družbe, na katerem se na podlagi analize rezultatov sprejme tudi potrebne ukrepe za izboljšanje ter zastavi cilje za naslednje obdobje. Vodje organizacijskih enot naj nato rezultate merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih predstavijo svojim podrejenim. Predstavijo naj tudi že sprejete ukrepe za izboljšanje in hkrati spodbudijo tudi zaposlene k dajanju predlogov za izboljšave klime in zadovoljstva. Pri tem je potrebno vse zaposlene osvestiti o njihovem vplivu, ki ga imajo na vzpostavljanje in tudi spreminjanje organizacijske klime.

Potrebno je ponovno preveriti in nato predstaviti standarde ter cilje kakovosti zaposlenim.

Kakovost danes ni več le konkurenčna prednost za podjetje, ampak že neka nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne in tudi ekološke kriterije. Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko največ prispevajo k zagotavljanju kakovosti.

Podjetje že od leta 2000 posluje v skladu s sistemom standarda kakovosti ISO 9001:2000, ki poudarja v prvi vrsti zadovoljstvo kupcev – odjemalcev ter stalno skrb za dvigovanje le tega. V podjetju skrbijo tudi za varovanje okolja v skladu s standardom ISO 14001, ki je v podjetju vzpostavljen od leta 2002.

Predvidevam, da so zaposleni že jasno vedeli, kakšni so standardi in cilji kakovosti družbe, vendar je bilo v tem času kar nekaj kadrovske menjave, zato je splošno poznavanje ciljev in standardov kakovosti upadlo. Zato predlagam organizacijo internega izobraževanja, na katerem naj vodje zaposlenim jasno predstavijo zahteve glede kakovosti, katere je potrebno

ponovno preveriti v sklopu sistema vodenja kakovosti. Redno naj se tudi preveri ali zaposleni pravilno in v celoti poznajo merila za doseganje zahtevane kvalitete del.

Uvedba rednih delovnih sestankov v vseh organizacijskih enotah.

Vodje naj izvajajo redne tedenske sestanke s ključnimi zaposlenimi v svoji organizacijski enoti z namenom obojestranskega informiranja o delovnih ciljih in rezultatih dela, o razmerah v podjetju ter o ostalih tekočih zadevah. Uvedejo naj tudi skupne mesečne informativne sestanke na nivoju oddelkov za vse zaposlene. Na sestankih naj zaposlene tudi motivirajo ter vzpodbujajo k večji produktivnosti, poslovnosti in kvaliteti.

Uvedba sistema načrtnega zbiranja, selekcioniranja in tudi uvajanja idej, predlogov in zamisli za izboljšave, v katerega vključimo vse zaposlene, ne glede na delovno mesto ali nivo dela.

Vodje naj zaposlene osveščajo o pomembnosti in celo nujnosti stalnih sprememb, tako pri delu in nalogah posameznikov kot v oddelkih in celotni organizaciji. Potencial vsakega posameznika se v ustreznem okolju in z ustrezno spodbudo lahko razvije v izjemne dosežke, ki imajo kumulativne učinke. Pomembno je, da se zaposlenim prizna pomen njihovega dela pri doseganju skupnih ciljev, predvsem pa morajo verjeti, da so spremembe dobrodošle za vse. Pri tem je ključno, da besede vodijo k dejanjem in ne samo k arhiviranju zapisnikov. Odstranjene morajo biti vse ovire, ki bi kakorkoli zavirale inovativnost zaposlenih ob hkratni možnosti prevzemanja tveganja ter strpnosti do napak, iz katerih pa se je seveda potrebno nekaj naučiti. Sistem predlaganja idej mora biti enostaven, ocenjevanje in uvajanje idej morata potekati hitro ter učinkovito, pa tudi podajanje povratnih informacij. Vsak neposredni vodja je dolžan spodbujati svoje sodelavce k inovativnosti. Predlagam uvedbo sistema NAJ predloga. NAJ predlog je vsak predlog, ki pomeni pozitivno spremembo obstoječega stanja, vpliva na uporabnost in ima pozitiven učinek za podjetje. Predlogi naj se zbirajo skozi vse leto. Predloge naj zaposleni posredujejo odgovorni osebi za inovacije preko intraneta. Le-ta jih evidentira in posreduje v pregled komisiji za inovacije. Vsak koristen predlog naj bo nagrajen v višini 10 EUR. Enkrat letno direktor podjetja podeli posebne nagrade avtorjem koristnih predlogov. Nagrajeni so sodelavci, ki so podali takšen predlog, ki je za podjetje pomenil večjo gospodarsko korist. Vsi predlagatelji izboljšav in koristnih predlogov naj bodo objavljeni v internem časopisu. Vsem omenjenim direktor osebno čestita in izreče pohvale. Inovativnost zaposlenih naj se upošteva tudi kot merilo za napredovanje.

Uvedba občasnih strateških sestankov z namenom informiranja, na katerih naj najvišji vodje zaposlenim predstavijo poslanstvo, vizijo ter strateške in letne cilje družbe (ob upoštevanju pravil o varovanju poslovne skrivnosti) in njihovo doseganje v preteklem obdobju.

Pri tem naj se vodje osredotočijo na cilje njihove organizacijske enote. Vodje naj preverjajo ali jih zaposleni dovolj dobro razumejo. Obveščanje naj se izvaja tudi preko

intraneta, internega časopisa ali elektronske pošte. Poznavanje ciljev prispeva k večji motiviranosti zaposlenih, ker se tako bolj zavedajo pomena določenega načina dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja.

Vključitev zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetja.

Neposredni vodje naj v čim večji možni meri vključujejo zaposlene v proces strateškega in letnega planiranja. Tako bodo zaposleni aktivno sodelovali pri oblikovanju lastnih ciljev. Hkrati bodo seznanjeni s pričakovanji vodstva in lastnika ter z njihovo vlogo pri doseganju rezultatov družbe. Vodje naj imajo individualne sestanke z zaposlenimi, na katerih morajo zahtevane cilje uskladiti s pričakovanji zaposlenih in jih tako motivirati k njihovem doseganju. Cilji naj bodo jasni, merljivi in izvedljivi. Tako postavljene cilje podjetja bodo zaposleni sprejeli za svoje in se bolj potrudili za njihovo doseganje. Priporočljivo je, da se cilji usklajujejo v okviru letnega razgovora z zaposlenim, saj le-ti ob postavljanju ciljev največkrat pričakujejo tudi pogovor o njihovi prihodnosti v podjetju.

Bolj redno izvajanje letnega razgovora med vodjo in ključnimi zaposlenimi (vodstvena in kreativna delovna mesta).

Letni razgovor je pomembno orodje za doseganje zastavljenih ciljev tako na nivoju družbe kot na nivoju posameznika. Gre za sistematično načrtovan razgovor med zaposlenim in njegovim vodjem, med katerim se vodja in zaposleni dogovorita in skupaj določita cilje posameznika. Pogovor naj poteka v mirnem, sproščenem vzdušju in medsebojnem zaupanju.

Na razgovoru vodja z zaposlenim najprej pregleda uresničene cilje in izobraževanja v preteklem letu. Nato skupaj v skladu z načrti in možnostmi zastavi nove cilje in razvojne načrte posameznika. Na letnem razgovoru se pogovarjamo o individualnih ciljih, ki jih je podjetje oblikovalo na podlagi letnih poslovnih ciljev družbe. Delavec naj se zaveda ciljev in vizije, ki jih ima podjetje, saj ima znotraj tega delovnega okolja možnost za razvoj in seveda plačo. Vodja se je dolžan pogovoriti z zaposlenim glede njegovih napak pri delu. Pri tem mora na konstruktiven način podati mnenje in spodbuditi zaposlenega k uspešnejšemu delu. Če ciljev iz preteklega leta zaposleni ni uresničil, se ne kritizira zaposlenega, pač pa se pogovori o vzrokih in določijo se novi roki za realizacijo. Vodja spregovori tudi o možnostih napredovanja oziroma zasedbe drugega delovnega mesta znotraj podjetja. Pri tem naj ob dogovoru z odgovornim za razvoj kadrov zaposlenemu jasno razloži pričakovanja in pogoje za njegovo napredovanje. Pogovorita se tudi o odnosih in zadovoljstvu v delovni sredini.

Pri izdelavi individualnega plana izobraževanja zaposlenih naj se bolj upošteva njihove želje in pričakovanja.

Vodja naj v okviru letnega razgovora prisluhne željam in pričakovanjem zaposlenega glede izobraževanja. Hkrati naj tudi razvoj kadrov pri izdelavi planov upošteva dogovore med vodjem in zaposlenim ter naj se po potrebi še dodatno pogovori o pričakovanjih in

možnostih za izobraževanje. Zaposlenim občasno omogočimo tudi izobraževanje, ki je morda zgolj v njihovem interesu.

Povečanje deleža stimulativnega nagrajevanja.

Pomembno je, da se sorazmerno z večanjem količine vloženega dela večja plača zaposlenih. Zato je nujno, da se uporablja stimulativno nagrajevanje na podlagi ocene delovne uspešnosti. Stimulativno nagrajevanje se v večini organizacijskih enot že izvaja, vendar ne v vseh ter ne za vse zaposlene. Glede na to je potrebno uvesti stimulativno nagrajevanje za vse zaposlene. Povezovanje delovnih rezultatov z nagrajevanjem namreč bistveno prispeva k doseganju rezultatov podjetja, po drugi strani daje sistem zaposlenim občutek zadovoljstva, saj so primerno nagrajeni za svoje delo.

Hkrati predlagam dopolnitev oziroma nadgradnjo obstoječega sistema stimulativnega nagrajevanja. Nov sistem mora v čim večji meri omogočiti nagrajevanje posameznikov v odvisnosti od njihovih individualnih dosežkov. Do sedaj so bili nagrajeni predvsem na podlagi skupnih dosežkov organizacijske enote. Tam, kjer zaradi narave skupinskega dela ne bo moč ovrednotiti prispevka posameznika, se še vedno obravnava rezultat skupine. Zaposlene je potrebno ponovno natančno seznaniti z merili, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost. Prav tako morajo vodje redno ob vsakem izplačilu stimulacije zaposlenemu obrazložiti višino in razloge za stimulacijo.

SKLEP

Organizacijska klima predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji in podobno. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Vzporedno pa vedno tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov in podobno, povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje (Mihalič, 2007, str. 4).

Da bi ugotovili ali je v organizaciji ugodna klima za doseganje poslovnih ciljev, jo moramo najprej preučiti in izmeriti. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njenih zmožnosti. Najprimernejši način za merjenje organizacijske klime so vprašalniki. Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v letu 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Njihova metoda merjenja temelji na

vprašalniku, v katerem zaposleni izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z določeno trditvijo, ki se nanaša na določeno dimenzijo klime. Na podlagi analize rezultatov merjenja dobi vodstvo informacijo o ugodnosti klime ter pripravi ukrepe za spremembo klime. Spreminjanje klime pa je težaven in zapleten postopek, pri katerem morajo sodelovati vsi zaposleni, glavno odgovornost pa imajo vodje, ki se morajo zavedati pomena organizacijske klime in biti s svojim vedenjem zgled zaposlenim.

V diplomskem delu sem tudi sama na podlagi teoretičnih spoznanj proučila organizacijsko klimo v podjetju Y. Podjetje Y se je leta 2004 vključilo v projekt SiOK. Leta 2007 je svetovalno podjetje prvič po letu 2004 za podjetje Y izvedlo anketiranje o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih. Na ta način pridobljeno bazo podatkov sem uporabila pri proučevanju in analizi klime. Rezultate anket sem analizirala in jih primerjala z analizo rezultatov iz leta 2004. Rezultati iz leta 2007 v primerjavi z rezultati iz leta 2004 kažejo na relativno stabilno organizacijsko klimo z zaznanim izboljšanjem pri večini kategorij. Zvišanje ocen je v primerjavi z letom 2004 najbolj izrazito pri dimenzijah, na katere ima večji vpliv način vodenja – pri notranjih odnosih, komuniciranju in informiranju ter tudi sami kategoriji vodenje. Na drugi strani je zaznan manjši padec pri odnosu do kakovosti, kjer sta k padcu največ pripomogla zmanjšanje prizadevnosti zaposlenih za doseganje standardov kakovosti in nejasnost zastavljenih standardov in ciljev kakovosti v oddelkih. Kot glavne prednosti podjetja so se pri analizi pokazale: pripadnost organizaciji, organiziranost, notranji odnosi, zadovoljstvo s sodelavci, z vodstvom in z neposredno nadrejenimi, zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in napredovanje.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v družbi Y je v primerjavi s slovenskim SiOK povprečjem in panožnim povprečjem podpovprečna. Največje potrebe in možnosti izboljšav se kažejo na področju nagrajevanja (predvsem stimulativnega nagrajevanja), inovativnosti in iniciativnosti ter strokovne usposobljenosti in učenja zaposlenih. Obenem pa bo potrebno nadaljevati pozitivne premike na področju vodenja, notranjih odnosov ter notranjega komuniciranja in informiranja.

Glede na rezultate raziskave predlagam vodstvu, da za izboljšanje inovativnosti zaposlenih uvedejo sistem načrtnega zbiranja idej in predlogov za izboljšave, v katerega naj vključijo vse zaposlene. Pri izboljšanju nagrajevanja zaposlenih predlagam povečanje deleža stimulativnega nagrajevanja, ki naj se meri na podlagi ocene delovne uspešnosti in naj velja za vse zaposlene. Zaposlene je potrebno ponovno natančno seznaniti z merili, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost. Prav tako morajo vodje redno ob vsakem izplačilu stimulacije zaposlenemu obrazložiti višino in razloge za stimulacijo. Vodje bi morali bolj redno izvajati letne razgovore s ključnimi zaposlenimi, na katerih se vodja in zaposleni dogovorita in skupaj določita cilje posameznika. Vodja se je dolžan pogovoriti z zaposlenim tudi glede njegovih napak pri delu. Pri tem mora na konstruktiven način podati

mnenje in spodbuditi zaposlenega k uspešnejšemu delu. Spregovori naj tudi o možnostih napredovanja. Pri izdelavi individualnega plana izobraževanja zaposlenih naj se bolj upošteva njihove želje in pričakovanja. Predlagam tudi redne delovne sestanke z namenom obojestranskega informiranja o delovnih ciljih in rezultatih dela, o razmerah v podjetju ter o ostalih tekočih zadevah. Neposredni vodje naj v čim večji možni meri vključujejo zaposlene v proces oblikovanja ciljev. Tako postavljene cilje podjetja bodo zaposleni sprejeli za svoje in se bolj potrudili za njihovo doseganje.

Analizo rezultatov raziskave sem predstavila kadrovskemu direktorju podjetja Y, ki je spremljal mojo raziskavo in potrdil, da je raziskava pokazala realno sliko stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Glede predlaganih ukrepov meni, da so ustrezni in sprejemljivi ter da bodo večino predlaganih ukrepov tudi izvedli. Menim, da se v podjetju dobro zavedajo pomena organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, kar se kaže tudi v uspešnosti podjetja Y.

LITERATURA IN VIRI

1. Altman, R. (2000). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. Najdeno 05. julija 2008 na spletnem naslovu https://www4.infotrieve.com/neworders/Order_Cart.asp
2. Baza podatkov svetovalnega podjetja o rezultatih merjenja organizacijske klime v podjetju Y, 2007.
3. Gilmer B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. Ivanko Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
5. Konrad E. (1987). Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci* (str. 99-110). Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
6. Letno poročilo 2007 podjetja Y. Podjetje Y, marec 2008.
7. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Mihalič R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
9. Neal A., West M., Patterson M. (2000). An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Paper. Najdeno na spletnem naslovu <http://research.abs.aston.ac.uk/wpaper/003.pdf>.
10. Organizacijska klima. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.organizacijska-klima.si/dimenzije_organizacijske_klime.html.
11. Poročilo projekta SiOK za leto 2005. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=
12. Schneider B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
13. Spletne strani podjetja Y, 2008.

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2007

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

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 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 stimulativni 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

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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
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 glede sledečih podatkov.

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

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. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

84. Starost

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

85. Stopnja izobrazbe

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

86. Komentarji:
