

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH V PODJETJU X**

Ljubljana, februar 2011

BLAŽ ŠUMEJ

IZJAVA

Študent Blaž Šumej izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 Opredelitev pojma organizacijska klima	2
1.2 Vplivi organizacijske klime	4
1.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	4
1.4 Spreminjanje organizacijske klime	6
1.5 Dimenzije organizacijske klime.....	8
1.5.1 Odnos do kakovosti	9
1.5.2 Inovativnost in iniciativnost	9
1.5.3 Pripadnost organizaciji	10
1.5.4 Notranji odnosi	10
1.5.5 Poznavanje poslanstva in vizije podjetja	11
1.5.6 Nagrajevanje	11
1.5.7 Razvoj kariere.....	12
1.5.8 Motivacija in zavzetost.....	12
1.5.9 Strokovna usposobljenost in učenje	13
1.5.10 Organiziranost	13
1.5.11 Vodenje.....	14
1.5.12 Notranje komuniciranje in informiranje	14
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	15
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	15
2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji	15
2.3 Preučevanje zadovoljstva zaposlenih.....	16
3 ZNAČILNOSTI PROJEKTA SLOVENJSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA (SiOK)	18
3.1 Kaj je SiOK?	18
3.2 Metodologija, uporabljena pri izvedbi anketiranja	18
3.3 Vključitev slovenskih organizacij v projekt SiOK	19
3.4 Kritike projekta SiOK	19
4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X	20
4.1 Metodologija analize in potek anketiranja	20
4.2 Vprašalnik	21
4.3 Statistična obdelava podatkov	23
4.4 Rezultati analize organizacijske klime in zadovoljstva	23

4.4.1	Struktura anketirancev.....	23
4.4.2	Analiza rezultatov po posamezni dimenzijah organizacijske klime	25
4.4.3	Analiza zadovoljstva zaposlenih	34
4.4.4	Analiza dodatnih vsebinskih vprašanj.....	35
5	UKREPI	37
5.1	Predlogi za ukrepe, razporejeni po izpostavljenih dimenzijah.....	37
5.1.1	Nagrajevanje.....	37
5.1.2	Notranje komuniciranje in informiranje.....	38
5.1.3	Strokovno usposabljanje	39
5.1.4	Notranji odnosi	40
5.1.5	Delovni pogoji.....	40
	SKLEP.....	40
	LITERATURA IN VIRI	44

UVOD

Že od nekdaj se v ekonomiji poudarja pomen človeškega kapitala, torej ljudi zaposlenih v organizaciji. V sodobnem poslovnem svetu skoraj ni uspešne organizacije, ki se ne bi zavedala, da so zaposleni ključni faktor za doseganje ciljev in poslovne uspešnosti. Ne samo, da so zaposleni ključni za funkcionalnost organizacije, za obratovanje proizvodnih linij ali storitvenih dejavnosti. Lahko so ključen vir konkurenčne prednosti in gonilna sila razvoja v organizaciji. Navzven pa nosijo in odražajo tudi dobro ime organizacije.

Ker imajo zaposleni ključno vlogo pri doseganju ciljev organizacije, le-te pogosto kontrolirajo, kakšno je stanje med zaposlenimi: kakšen je nivo komuniciranja, ali je ustrezna strokovna usposobljenost, kakšni so notranji odnosi, ustreznost vodenja, kakšno je poznavanje ciljev, poslanstva in ideologije organizacije, kakšen odnos imajo zaposleni do kakovosti izdelkov ali storitev. Nekakšen skupek mnogih postavk, ki jih podjetje želi preučiti in zagotoviti, da bodo optimalne oziroma ustrezne za učinkovito doseganje ciljev organizacije. Skupek teh postavk oz. dimenzij lahko imenujemo tudi klima v organizaciji. V povezavi z ustrezno klimo v organizaciji pa poskušamo ugotoviti tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki ga opravljajo.

Namen diplomske naloge je preučiti področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu ter raziskati, kako je z raziskovanjem tega področja v Sloveniji. Ker želim teorijo povezati s prakso, bom prikazal analizo organizacijske klime v preučevanem podjetju (ki je izrazilo željo po anonimnosti) skupaj s podajo predlogov za uvedbo ukrepov.

V diplomski nalogi sem uporabil različne metode raziskovanja organizacijske klime. V teoretičnem delu sem uporabil metodi deskripcije in klasifikacije. V praktičnem delu pa sem naredil lastno raziskavo: zbral sem podatke iz preučevanega podjetja, jih statistično obdelal in primerjal s podatki iz v letu 2005 izvedene analize Slovenske organizacijske klime (v nadaljevanju SiOK) za to podjetje.

Diplomsko nalogo sestavlja šest poglavij. V uvodu opredelim namen diplomske naloge, cilj in metode raziskovanja. Cilj prvega poglavja je opredeliti organizacijsko klimo, njen pomen, njene dimenzije, kako te dimenzije merimo in kako spreminjamo organizacijsko klimo. V drugem poglavju želim opredeliti, kaj pomeni zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njegov pomen za organizacijo in kako merimo zadovoljstvo zaposlenih. Cilj tretjega poglavja je predstaviti sam projekt SiOK, njihovo metodologijo, obsežnost projekta in tudi kritike tega projekta.

Namen raziskovalnega dela, ki zajema poglavja štiri in pet, je preučiti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu v preučevanem podjetju, ugotoviti, kakšno je stanje v primerjavi s tistim iz leta 2005, ugotoviti, katere dimenzije so kritično ocenjene in kakšni ukrepi bi bili potrebni za njihovo izboljšavo. Tako bom v četrtem poglavju predstavil izvedeno analizo; v okviru tega bom predstavil tudi mojo metodologijo, potek anketiranja,

moj vprašalnik, statistično obdelavo podatkov, podrobnejšo analizo podatkov in njihovo primerjavo s podatki iz analize SiOK iz leta 2005. V petem poglavju pa bom predstavil predlagane ukrepe za izboljšavo slabše ocenjenih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V zadnjem, šestem poglavju sledi sklep, v katerem sem povzel bistvene ugotovitve svojega diplomskega dela.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Pri oblikovanju organizacijske strukture se predvidi posamezna delovna mesta, pripadajoče delovne naloge in odnose med temi delovnimi mesti. Tako se ob zapolnitvi delovnega mesta od delavca pričakuje določeno vedenje glede na naloge in delovno skupino, ki ji pripada. Ker na vedenje ljudi vplivajo različni dejavniki, ki jih težje predvidimo, se v praksi pogosto izkaže, da se ljudje vedejo drugače od naših pričakovanj. Eden takšnih dejavnikov pa je tudi klima v organizaciji (Lipičnik & Mežnar, 1998, str 73).

Organizacijska oziroma psihosocialna klima se definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Pri raziskovanju klime je torej referenčni okvir organizacija kot celota (Kunštek, 2003, str 19).

1.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Sami začetki raziskovanja organizacijske klime segajo v leto 1939, ko je Lewin objavil članek o eksperimentalno-ustvarjalni klimi v fantovskih skupinah v poletnem kampu. Same klime ni definiral, je pa zagovarjal stališče, da je vedenje posameznika odvisno od njegovih osebnostnih lastnosti in od okolja, v katerem se nahaja. Poleg fizičnega okolja je izpostavil predvsem pomembnost zaznavanja psihološkega okolja s strani posameznika.

Lewin, Lippett in White so bili prepričani, da klima v organizaciji zajema psihološke pogoje, ki jih v skupini ustvarja vodja. Tako naj bi bila klima v skupini oz. organizaciji odraz načina vodenja: avtokratičnega, demokratičnega, po načelu »laissez-faire«. Prvo sodobnejšo definicijo klime pa poda Argyris leta 1958 v članku, ki govori o klimi v banki (Ashkanasy, Peterson & Wilderon 2000, str. 3).

Tagiuri in Litwin (1968, str. 25) definirata klimo kot relativno dolgotrajno kvalitativno okolje v organizaciji, ki ga a) doživljajo zaposleni v organizaciji, b) vpliva na njihovo vedenje in c) je lahko opisana kot vrednost določenih karakteristik (atributov) okolja organizacije.

Dandanes v strokovni literaturi zasledimo veliko izrazov za označevanje klime:

organizacijska klima, delovna klima, delovno okolje, delovno ozračje, psihološka klima, organizacijska kultura. Mnogi avtorji so mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo nepoznavanja pojmov, in da zaradi tega ne opazijo razlik, spet tretji iščejo skupne točke, ki jih ti pojmi zajemajo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 73).

Gilmer (1969, str. 60) ugotavlja, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Ker se organizacije poleg fizične strukture razlikujejo tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh, so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom in to v časih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo. Takšne individualne lastnosti in delovne zahteve v medsebojnih odnosih ustvarjajo klimo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

Lipičnik s klimo označi ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 74).

Trevnova (2001, str. 123) klimo opredeljuje kot odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od organizacije, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Pravi tudi, da organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje dobimo vpogled, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej.

Mihaličeva (2007, str. 7) organizacijsko klimo definira kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Povzame pa tudi definicije klime nekaterih drugih avtorjev. Izpostavi že zgoraj omenjenega Gilmera ter Jonesa in Baerlya, ki organizacijsko klimo poimenujeta "psihološki mehurček", ki obkroža delo in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi organizacije, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital ipd. V tem primeru je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov.

Naj omenim še Benjamina Schneiderja (1990, str. 384), zagotovo enega najpomembnejših raziskovalcev na področju organizacijske klime, ki le-to definira kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Dogodke, postopke in procedure v organizaciji je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj se ceni v njihovem okolju.

1.2 Vplivi organizacijske klime

Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Tako bo spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje in inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celostni razvoj zaposlenih ipd., vedno povečevala rast, razvoj, dobičkonosnost in konkurenčnost organizacije. Tako je v praksi skoraj nemogoče zaslediti primer, ko bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno organizacijsko klimo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti (Mihalič, 2007, str 106).

Zaposlenim bo vedno bolj pomembno, v kakšnih pogojih delajo, kakšno je splošno vzdušje v organizaciji, kot pa samo plačilo za delo in ustvarjeni dobički (Mihalič, 2007, str 110). Kadar je klima v podjetju neustrezna, zaviralno deluje na delovni proces. Zaposleni, ki se v organizaciji ne počutijo dobro oz. se s strani nadrejenih ne počutijo spoštovani kot osebnosti, bodo kmalu izgubili veselje do dela, hkrati pa ne bodo izkoristili vseh svojih sposobnosti za dobrobit organizacije (Šinkovec, 1992, str 74).

Težko rečemo, da klima neposredno vpliva na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti. Prav tako ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe delovne rezultate v organizaciji, v kateri so zaposleni nesposobni ali pa ne znajo delati, temveč sta nesposobnost in neznanje zaposlenih dve značilni lastnosti klime (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 74).

V raziskavi Neala, Pattersona in Westa (2000, str. 4), ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in na produktivnost podjetij, razlikujejo dve vrsti klim. Prva je klima, ki skrbi za dobro počutje zaposlenih, torej za njihovo zadovoljstvo in medsebojne odnose, ter druga, ki skrbi za učinkovitost organizacije, torej je njen namen doseganje poslovnih ciljev organizacije. Izkazalo se je, da obe vplivata na učinkovitost ravnanja z ljudmi ter posredno na produktivnost in uspešnost organizacije.

Tako lahko ugotovimo, da ne samo, da se pozitivna oz. ustrezna organizacijska klima odraža v zadovoljstvu zaposlenih in je s tem pomemben dejavnik pri zaposlovanju novih kadrov ali pa ohranjanju obstoječih, njen pomen se odraža tudi v učinkovitem ravnanju z ljudmi pri delu, kar pa se posredno odraža v produktivnosti organizacije in doseganju višje stopnje uspešnosti.

1.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno organizacijsko klimo, jo je potrebno prej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem zaposlenih. Oziroma če se zaposleni ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, je ta pripravljena del krivde za to pripisati tudi neustrezni klimi. Zanimivo pa je, da ko se

zaposleni vedejo zaželeno, organizacije pogosto osnovne razloge za to vidijo v njihovi osebnosti (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Preučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilnosti dimenzij, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje zaposlenih oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne, ker so vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, zmeraj prisotne. Pomembno pa je, katere nas zanimajo. Tako moramo predpostaviti, katere dimenzije organizacijske klime nas zanimajo, ugotoviti kaj se z njimi dogaja in kako močno so izražene. Le tako lahko sklepamo, kaj se s posameznimi dimenzijami klime dogaja. Ne moremo namreč odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost, pač pa lahko ugotavljamo, kakšna je ali kako je izražena. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo zaposleni v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so. Zato moramo o njih predpostavljati (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Lunder in Rman (2003) navajata, da je organizacijska klima zaznava posameznih vidikov delovnega okolja, dogodkov, postopkov, pravil in odnosov, ki so članom smiselni in pomembni. Zato je ustrezno, da organizacijsko klimo merimo s pomočjo vprašalnikov, s katerimi identificiramo različne vidike situacij v organizaciji in nato ugotovitve uporabimo pri njenem spreminjanju.

Gilmer (1969, str. 76) izpostavi tri načine merjenja organizacijske klime: merjenje z neformalnimi opisi, sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije in ugotavljanje klime z vprašalniki. Pri neformalnih opisi gre za osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah zaposlenih, pridobljenih na osnovi opazovanj, konferenc, zapisnikov in okrožnic, zaradi česar so zelo subjektivne narave. Vendar kljub temu dajejo neko osnovno informacijo o klimi v organizaciji. Sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije temelji na posameznikovem zaznavanju dotične organizacije in doživljanju svoje vloge znotraj organizacije. Tako so tudi ti podatki precej subjektivne narave.

Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije je lahko precej nezanesljivo. Praksa je pokazala, da je najprimerneje, če v ta namen uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje mnenje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov.

Celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 78):

- pripravljalna dela
- sestava vprašalnika
- zbiranje odgovorov

- analiza odgovorov
- predstavitev rezultatov
- načrtovanje akcij

Na stopnji **pripravljalna dela** skušamo ugotoviti smiselnost preučevanja klime, možnosti financiranja, kakšna je pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvideti moramo način zbiranja podatkov, uporabnost rezultatov itd.

Sestava vprašalnika je druga faza, pri kateri ugotavljamo vsebinske vidike preučevanja klime. Ugotavljamo, katere so dimenzije v organizacijski klimi, ki ji bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnikov oziroma trditev. Pri vsaki trditvi pa ponudimo možnost izražanja nivoja strinjanja ali nestrinjanja s trditvijo.

Tehnično nezahtevna tretja faza **zbiranje odgovorov**, je faza, pri kateri anketiranci vpisujejo svoje odgovore. Problem se lahko pojavi pri verodostojnosti podatkov. Zaradi nezaupanja zbiralcu podatkov anketiranci namreč lahko pričakujejo povratne ukrepe ob napačnem razumevanju trditev ali ob podajanju neugodnih odgovorov. Zato je pri tej fazi ključna zagotovitev anonimnosti anketirancev.

Analiza odgovorov je pomembna faza pri preučevanju organizacijske klime. Dobro je, če je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča ustrezno statistično analizo, s katero lahko registriramo značilne dimenzije klime. Pogosto so zaželeno večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov.

Pri fazi **predstavitev rezultatov** je potrebno biti izredno pazljiv, saj pogosto prihaja do pojava, ko so dejanski rezultati analize bistveno drugačni od pričakovanih rezultatov naročnika raziskave. To pomeni, da je naročnik situacijo v organizaciji doživljal precej drugače od večine zaposlenih ali pa da se klimi še ni prilagodil oz. tega zavestno niti noče.

Zadnji korak **načrtovanje akcij** je končni rezultat raziskovanja klime. Tako je iz ugotovljene organizacijske klime in ciljev organizacije potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ciljev in ali so cilji mogoče neustrezni. Z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji sprožimo tudi neka pričakovanja, zato ni dovolj, da ostanemo samo pri raziskavi, potrebno je načrtovati aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 78).

1.4 Spreminjanje organizacijske klime

Neustrezna organizacijska klima ima torej lahko nezaželene posledice za organizacijo. Ustreznost obstoječe klime lahko ugotovimo glede na cilje, ki jih želimo doseči, in glede nato, ali se zaposleni vedejo v skladu s pričakovanimi potrebami organizacije. Če se

zaposleni vedejo drugače od pričakovanj organizacije, lahko del vzrokov iščemo v neustrezni klimi. Neustrezno klimo pa je potrebno spremeniti.

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri zaposlenih izzove želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79).

Spreminjanje klime je zapleten in dolgotrajen proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Spremeniti klimo torej pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Proces priprave zaposlenih na spremenjene pogoje dela in na drugačno dožemanje pojavov je proces ustvarjanja klime (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Ljudje praviloma ne marajo sprememb, in zato je zaposlene velikokrat težko pripraviti do sprememb. Potrebo po spremembi ljudje razumsko sprejemajo, čustveno pa bi želeli, da to počne nekdo drug. Vzroki za odpor, ki se pojavi pri zaposlenih, so lahko negotovost in pomanjkanje varnosti, navade, običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, občutek, da rešitev ni prava, strah pred nerazumevanjem problema, nezadovoljiva nagrada za spremembe, visoki alternativni interesi, nesprejemljivi osebni stroški, zmanjšanje možnosti napredovanja itd. (Dubrovski, 2000, str. 93).

Najpogostejši način spreminjanja klime je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer. Drugi način spreminjanja klime pa je tisti, ko z navodili, ukazi in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79).

Dimenzije klime tudi ni mogoče spreminjati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med zaposlenimi in odnos vodja - delavec. Takšne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Organizacije v večini ne morejo urediti klime zgolj s kopico predpisov. V praksi težko zasledimo primer, kjer bi direktor ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Marsikdaj pa so se ti spremenili sami od sebe, če je direktor odšel, ponekod tudi na slabše (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79).

Večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije, in pri tem obljublajo boljše. Tako jim

vzbujajo le pričakovanja, ki jih je potrebno tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79).

Najpomembnejšo vlogo pri spreminjanju organizacijske klime imajo tako management oz. vodilni v organizaciji, ki določajo smer, v katero naj bi se organizacijska klima spreminjala. Pri tem morajo imeti jasno vizijo in poslanstvo ter izdelana strategijo in načrt spreminjanja klime. Pomembno je, da s procesom spreminjanja seznanijo ostale zaposlene, jih v sam sistem aktivno vključijo ter pridobijo njihovo podporo in voljo do sprememb.

1.5 Dimenzije organizacijske klime

Pred preučevanjem klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, torej ugotavljanje človekovega dojemanja le-teh. Če ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti reakcij zaposlenih z določenimi dimenzijami klime, lahko domnevamo, da le-te pod vplivom dimenzij povzročajo določeno vedenje zaposlenih (Lipičnik, 1998 & Mežnar, str. 76).

Likert (1967) leta 1967 predstavi tipologijo preučevanja klime v organizaciji in v svojem profilu organizacije nakaže šest ključnih dimenzij klime: vodenje, motivacijo, komunikacijo, sprejemanje odločitev, postavljanje ciljev in kontrolo.

Stringer, ki je skupaj z Litwinom eden ključnih raziskovalcev tega področja, že leta 1968 v delu *“Motivation and organizational climate”* predstavi devet dimenzij organizacijske klime. Kasneje lahko v mnogih njenih publikacijah zasledimo številne različne opredelitve dimenzij klime. Leta 2002 Stringer kompleksnost organizacijskih razmer razdeli v šest dimenzij organizacijske klime: organiziranost, odgovornost, nagrade, standardi, skladnost in podporo v organizaciji ter moštveni duh (Stringer, 2002, str. 10).

V ameriški organizaciji *“The McCormick Center for Early Childhood Leadership”* so v okviru projekta *“Early Childhood Work Environment Survey”* ali ECWES, katerega namen je ocenjevanje in analiziranje organizacijske klime, preučili klimo že v več kot 2400 organizacijah v Severni Ameriki. Znotraj projekta ECWES so poudarili naslednje dimenzije organizacijske klime, ki jih preučujejo: kolegialnost, priložnost za osebno rast, podporo s strani vodij, jasnost, sistem nagrajevanja, sprejemanje odločitev, ciljno osveščenost, usmerjenost k nalogam, fizično okolje in inovativnost (McCormick Center for Early Childhood Leadership, 2011).

Dimenzije organizacijske klime, ki sem jih izmeril pri svoji analizi organizacijske klime v podjetju, so povzete po projektu SiOK, ki ga bom predstavil v 3. poglavju. Za te dimenzije sem se odločil na podlagi uveljavljenosti projekta v Sloveniji, kar do neke mere omogoča

primerjavo s slovenskim povprečjem in rezultati, ki so bili ugotovljeni že leta 2005, ko so v podjetju nazadnje opravili analizo klime in zadovoljstva zaposlenih. Te po SiOK-u ključne dimenzije pa so (Biro Praxis d.o.o., 2009):

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

1.5.1 Odnos do kakovosti

Kakovost izdelka je eden izmed osnovnih dejavnikov dobrega imena podjetja, tržnega uspeha, vir konkurenčne prednosti in nemalokrat odločilni faktor, ki jeziček na tehtnici potisne v prid podjetja ali pa obratno.

Odnos do kakovosti obravnavamo kot povezavo med zaposlenimi in izdelki oz. storitvami, ki jih zaposleni proizvajajo oz. nudijo v okviru organizacije, v kateri so zaposleni. Zaposleni imajo nek odnos do izdelkov, ki jih naredijo. Lahko se poistovetijo z njihovo kvaliteto in posledično tudi s tržno prepoznavnostjo in uspešnostjo izdelka. Tako se lahko čutijo tudi neposredno odgovorne za kakovost izdelka oz. storitev. Seveda pa ne gre samo za to, kaj zaposleni čutijo do izdelkov. Pomembno je tudi zaznavanje nivoja kakovosti, ki jo narekujejo vodilni v podjetju. Osnova vsemu pa je poznavanje uradnih mednarodnih standardov kakovosti in delovanje v njihovem sklopu; najpogostejši so tako imenovani ISO-standardi. Tako je za podjetje, ki stremi k visoki kakovosti pomembno, da imajo zaposleni dober, pozitiven in močno razvit odnos do kakovosti, saj lahko ti odločilno vplivajo na visoko kvaliteto izdelka. Še bolj pa to velja za storitveno podjetje, kjer je pri doseganju kakovosti storitve glavni človeški faktor.

1.5.2 Inovativnost in iniciativnost

Dejstvo je, da je inovativnost vir konkurenčnih prednosti podjetja, ter zato ključ do rasti in uspešnega nastopa podjetja v mednarodnem okolju, tako v času ekonomske rasti kot v času recesije. Vendar zavedanje o pomenu inovativnosti ni dovolj. Večje kot so sposobnosti

zaposlenih in inovativno ozračje v podjetju, večje so možnosti doseganja konkurenčne prednosti na trgu (Barney & Griffin, 1992, str. 282).

Podjetja pogosto ne znajo izkoristiti potenciala zaposlenih, zaradi tega ti, ki ne morejo uresničiti svojih idej, podjetje raje zapustijo. S tem pa s seboj odnesejo dragocene ideje. Zato je pomembno, da podjetje propagira inovativno razmišljanje zaposlenih (Barney & Griffin, 1992, str. 297).

Pomembno je, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih idej in zamisli, kar pa je odvisno od pozitivne inovacijske klime v podjetju in od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

1.5.3 Pripadnost organizaciji

Po Porterju se pripadnost organizaciji nanaša na relativno moč posameznikove identifikacije in njegove vpletenosti v organizacijo (v Allen & Meyer, 1990, str. 2). Pripadnost organizaciji je usmerjenost zaposlenega k organizaciji, kar vpliva na njegovo vpletenost v tekoče in prihodnje delovanje (Mesner-Andolšek & Štebe, 2004, str. 182).

Pripadnost zaposlenih pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva z delovnim mestom in delom. Visoka stopnja pripadnosti zaposlenih se največkrat kaže v organizacijah, ki temeljijo na delegiranju, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih pa je v veliki meri odvisna tudi od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 270).

Zaposleni, ki čutijo pripadnost določenemu podjetju, z velikim veseljem delajo v dobrobit podjetja (Rozman, 2000, str. 67). Zaradi šibke pripadnosti zaposlenih organizaciji pa lahko prihaja do zmanjšane produktivnosti, pogoste odsotnosti z dela, »bolezni«, konfliktov in drugih problemov. Zaposleni, ki čutijo pripadnost podjetju, slej ko prej želijo zapustiti podjetje. S tem pa s sabo odnesejo tako znanje kot tudi informacije (Zupan, 2001, str. 36).

1.5.4 Notranji odnosi

Odnosi med zaposlenimi ključno vplivajo na klimo v organizaciji. Notranji odnosi odražajo odnose med zaposlenimi v organizaciji; v mislih imamo neformalna razmerja med zaposlenimi, ki se ustvarijo tako na isti hierarhični ravni kot tudi med nadrejenimi in podrejenimi. Dobri odnosi se kažejo s spoštovanjem med zaposlenimi, s cenjenjem dela, ki ga opravijo, z dobrim sodelovanjem med zaposlenimi in s konstruktivnim reševanjem konfliktov. Ključ do tega pa je zaupanje med zaposlenimi.

Če posamezniki drug drugemu ne zaupajo svojega znanja ali ne zaupajo, da bo izmenjava recipročna, je malo verjetno, da bo sistem učinkovit. Učinkoviti timi so se naučili, da čas, ki je potreben za spoznavanje drug drugega in izgradnjo neprecenljivega "socialnega kapitala" na začetku projektov, vodi v odnose zaupanja, ki v nadaljevanju rezultirajo v visoki produktivnosti (Gruban, 2010).

1.5.5 Poznavanje poslanstva in vizije podjetja

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in zaznavo pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, organizacijske kulture, tehnologije, dejavnosti ...) v prihodnosti. Je koncept nove zaželenne prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno lahko sporočati drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2006, str. 126).

Poslanstvo podjetja pomeni navajanje namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali navedbe poslovnih področij. Poslanstvo je dinamični koncept, ki nakazuje temeljne smeri gibanja in obnašanja. Formulirano mora biti na način, da si ga ljudje zapomnijo. Mora tudi ločevati podjetje od drugih podjetij ter biti dovolj jasno in razumljivo vsem v podjetju (Pučko, 2006, str. 127).

Poznavanje politike in ciljev organizacije je pri zaposlenih ključno, in če so cilji realno postavljeni ter politika dobro in jasno opredeljena, se lahko zaposleni bolje poistovetijo z njimi oz. jih prej vzamejo za svoje.

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

1.5.6 Nagrajevanje

V splošnem sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene, tako glede na njihov prispevek, zmožnosti oz. kompetence kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja, izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu, z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, daje potrdilo o ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 191).

Sistem nagrajevanja mora biti v skladu z zakonodajo v posamezni državi, hkrati pa izhaja tudi iz strategij organizacije. Ta zajema tako finančne nagrade in ugodnosti pri delu kot tudi nefinančne nagrade (pohvale, priznanja ...) in sistem nagrajevanja uspešnosti. Nagrade lahko pripomorejo k boljši produktivnosti, zato je pomembno, da so kriteriji nagrajevanja in cilji jasno zastavljeni, opredeljeni in dosegljivi.

Nagrade in pohvale so vzvod za večjo zavzetost zaposlenih pri opravljanju njihovega dela. Če zaposleni niso ustrezno nagrajeni za dobro opravljeno delo, sčasoma zavzetost za delo pade (Mihalič, 2006, str. 218). Pade pa tudi motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, vse skupaj lahko negativno vpliva tako na delovno uspešnost kot na klimo v organizaciji.

1.5.7 Razvoj kariere

Sistem za razvoj kariere je organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnost zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije (Leibowitz in Alia v Brečko, 2006, str. 37).

Simonsen razvoj kariere opisuje kot stalen proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti želenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji (Cvetko, 2002, str. 49).

Sistematičen razvoj kariere omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti. Organizacije razvijajo svoje kadrovske potenciale in imajo uvedene sisteme načrtovanja karier. Gre za načrtno presojo zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Pri tem je pomembno, da so kriteriji napredovanja jasno oblikovani in zaposlenim poznani. Klima v organizaciji pa naj bi bila naklonjena tudi samouresničevanju ter doseganju kariernega razvoja in ciljev zaposlenih.

1.5.8 Motivacija in zavzetost

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

Lipčnik pravi, da je motivacija splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, in ga vzdržujejo. Motiv pa je stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipčnik & Mežnar, 1998, str. 409).

Robbins pravi, da je motivacija proces, s katerim razložimo posameznikovo intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost naporov za doseg nekega cilja. Pri tem intenzivnost ponazarja moč prizadevanja posameznika za doseganje zastavljenih ciljev. Usmerjenost prizadevanja obrača proti ciljem organizacije, vztrajnost pa je merilo, kako dolgo oseba vztraja pri svojih prizadevanjih (Robbins, 2001, str.155).

Motivacija je torej povod za aktivnosti, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe. V vsaki organizaciji je torej motivacija nujno potrebna, če želimo zaposlene usmeriti k delovanju za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Pri tem je pomembno, da so cilji realno postavljeni in dosegljivi. Dobro opravljeno delo in pohvale motivirajo zaposlene še za višje doseganje ciljev v prihodnosti. Seveda pa samo pohvale niso vse, v sodobni organizaciji je za motiviranje zaposlenih potrebna ustrezna kombinacija finančnih in nefinančnih vzvodov.

1.5.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Znanju kot ključnemu dejavniku konkurenčnosti uspešne organizacije namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Organizacije uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih. Zagotoviti pa morajo tudi prenos znanja med zaposlenimi. Zavedati se morajo, da so le izobraženi in usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti organizacije, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj in posredno povečuje vrednost organizacije (Černetič, 1997, str. 197).

1.5.10 Organiziranost

Lastniki podjetja dajejo skupno nalogo organizacije v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve delegirajo naprej. S tem se tvorijo formalna razmerja in hierarhija v organizaciji. Oblikuje se struktura organizacije. Management prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge (Koletnik et. al., 1993, str. 308).

S to dimenzijo skušamo ugotoviti, ali zaposleni v organizaciji prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela in ali imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost pri delu. Hierarhije med vodstvom in zaposlenimi ter odgovornosti in pristojnosti so med seboj uravnotežene na vseh nivojih (Banič, 2007, str. 43).

1.5.11 Vodenje

Vodja ima zaradi svojega položaja velik vpliv na oblikovanje in spreminjanje klime v organizaciji. Z načinom vodenja in zgledom usmerja zaposlene. To pomeni, da lahko vpliva na pojave ali ljudi, ki so vzrok določenega stanja v organizaciji, kar pa je težko, saj ljudje neradi sprejemajo spremembe, še manj se spreminjajo sami. Najpomembnejše orodje in hkrati najučinkovitejši način oblikovanja in spreminjanja klime s strani vodje je osebni zgled, s katerim vodja prikaže želeni način ravnanja, pod pogojem, da je med njim in njegovimi sodelavci zgrajen sistem zaupanja (Cvetko 2002, str. 19).

Na klimo v organizaciji pomembno vpliva tudi usklajenost samega vodenja. Vodstvo organizacije mora poskrbeti za usklajeno vodenje, jasno delegiranje nalog, zadolžitev in avtoritete. Tako vsak znotraj organizacije ve, kaj, kdaj in kako mora nekaj storiti. Urejenost povzroči ugodno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva pa vodi v napake pri delu in nesporazume med oddelki. Delavci posameznih oddelkov niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima (Jurman 1985, str. 205).

Pri vodenju je pomembno, da je komuniciranje dvosmerno, torej vodja delegira delovne naloge in informira svoje zaposlene, ti pa morajo podati povratne informacije, predloge ali celo kritike. Vodje se morejo zavedati, da so zaposleni glavni kapital v organizaciji, in zato ključni za njen uspeh. Zaposlenim je potrebno zagotoviti ugodno delovno klimo za čim boljši izkoristek delovnih zmožnosti, za ustvarjalno in učinkovito doseganje ciljev organizacije.

1.5.12 Notranje komuniciranje in informiranje

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in spoznati, kako lahko pripomorejo k večjemu uspehu (Mihelič, 2001, str. 37).

Komuniciranje je ključno v vsaki organizaciji; dober sistem komuniciranja zagotavlja uspešno in razumljivo delegiranje delovnih nalog, izmenjavo mnenj, podajanje informacij in napotkov zaposlenim. Tako je komuniciranje ključno za uspešno vodenje. Komuniciranje pa poteka tako enosmerno kot dvosmerno, tako na isti hierarhični ravni kot med hierarhičnimi ravni.

Pravočasno informiranje je znotraj organizacije ključnega pomena; zaposleni tako vedo, kaj se dogaja, so hitreje odzivni na probleme in se lahko hitreje prilagajajo nastalim situacijam, kar pripomore k večji mobilnosti organizacije.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Organizacije želijo kar najboljše izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fizičnim potrebam zaposlenih (Lipičnik & Možina 1993, str. 53-61).

Oblikovanje dela, kakor se uporablja v angleški literaturi, ne pomeni oblikovanje nasploh, temveč predvsem oblikovanje delovnih mest. Zato je oblikovanje dela dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih (Svetlik, 1998, str. 149).

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Ta opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu, to so vrednost, pomembnost in zaznavanje:

- Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- Zaposleni v podjetju imajo različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti. To zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu.
- Pomemben vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere, in jih primerja s svojimi vrednostmi.

Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko opredelimo kot pozitivno emocionalno stanje, ki nastane na podlagi posameznikove ocene dela in njegovih dosedanjih delovnih izkušenj pri delu. Gre za posameznikovo efektivno reakcijo na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je sestavljeno iz zadovoljstva s posameznimi elementi dela in delovnega mesta. Sem uvrščamo zadovoljstvo z nalogami, neposredno nadrejenim, možnostmi izobraževanja, sodelavci, fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, načinom dela, nagrajevanjem, plačo, delovnim časom in podobno (Mihalič, 2006, str. 266).

2.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji

Številni avtorji so že nekaj časa nazaj ovrgli trditev, da zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na uspešnost organizacije. Se je pa utrdila teza, da uspešnost pri delu

vodi do večjega zadovoljstva, ta pa potem povratno vpliva nazaj na uspešnost. Lipičnik (1996, str. 23) pravi, da večje zadovoljstvo zaposlenih ne vpliva vedno na večjo učinkovitost. Zadovoljstvo in učinek sta dva neodvisna cilja, ki si ju organizacije prizadevajo doseči. Zadovoljstvo spada med emocionalne cilje, medtem ko učinek spada med razumske cilje. Organizacija mora v prvi vrsti poskrbeti za svoj obstanek, pri tem je najpomembnejši učinek. Ko si utrdi svoj položaj na trgu, si mora prizadevati za večje zadovoljstvo zaposlenih.

Stražišarjeva (2001, str. 22) pravi, da je bolj pravilna povezava, in sicer da uspešnost pri delu (in visoka produktivnost) vodi do večjega zadovoljstva. Le zadovoljstvo ob uspehu lahko potem spet vpliva na rezultate dela, posledično pa tudi na uspešnost podjetja.

Nezadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju njihovega dela pa se lahko rezultira v nezaželenih posledicah za organizacijo, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, manjše prizadevanje pri delu, zamude pri prihodu na delo, tatvine in podobno. Da bi se v organizacijah izognili navedenim posledicam, morajo vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 132).

Gorišek in Tratnik (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 17) navajata sledeče ključne ugotovitve raziskav zadovoljstva zaposlenih:

- ključni pokazatelj uspešnosti in ključna sestavina managementa uspešnosti;
- osnova večjih investicijskih odločitev in odločitev o alokacijah virov;
- pomemben del ocene nagrajevanja uspešnosti vodij;
- ključ za dolgoročni uspeh podjetja, motivirano in predano osebje.

Zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, bodo čutili večjo pripadnost organizaciji, bodo ustvarjalni in dobri sodelavci ter tako najboljši glasniki dobrega imena organizacije. S tega vidika je za organizacijo pomembno, da posveča veliko pozornosti tako zunanjim kupcem kot tudi zaposlenim v podjetju, saj zadovoljstvo obeh skupin tvori pot do uspešnosti. Pascale navaja ugotovitve številnih raziskav, ki so uspeh organizacij povezale z močnim poudarjanjem skupinskega dela, učenjem, močjo zaposlenih in reševanjem konfliktov (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 11).

2.3 Preučevanje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je pomembno z vidika organizacije zato, da ima vodstvo jasno predstavo o svojih zaposlenih; tako lahko strateško odločajo in upravljajo s človeškimi viri. Da lahko preučimo zadovoljstvo zaposlenih, je najprej potrebno določiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Dejavnike nato vključimo v našo analizo. Sam način merjenja zadovoljstva poteka identično tistemu pri merjenju klime.

Dimenzijam določimo vrednosti stopnje zadovoljstva. Tudi pri tej analizi sem uporabil že uveljavljen pristop SiOK.

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je več. Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroči pri vseh enakega zadovoljstva (Jež & Mohor 1985, str. 54).

Pri svoji analizi, ki sledi v 4. poglavju, sem uporabil dimenzije, ki jih predpostavlja že analiza SiOK, posamezne dimenzije pa sem še rahlo razširil, in sicer dimenzijo *zadovoljstvo s prihodki* na tri faktorje, ki so določeni glede na vrsto prihodkov, ki jih zaposleni prejmejo, dimenzijo *zadovoljstvo z delovnimi razmerami* pa sem razširil s štirimi faktorji, ki ključno sestavljajo dimenzijo kot celoto. Tako sem uporabil sledeče dimenzije s podkategorijami:

- zadovoljstvo z delom
- zadovoljstvo s sodelavci
- zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve
- zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje
- zadovoljstvo s statusom v organizaciji
- zadovoljstvo s prihodki:
 - plača
 - regres
 - božičnica
- zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje
- zadovoljstvo z delovnim časom
- zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (Šefom)
- zadovoljstvo z delovnimi razmerami:
 - varnost pri delu
 - z odpravo motečih dejavnikov
 - z urejenostjo delovnega mesta
 - z orodji na delovnem mestu

Odločitev za razširitev dimenzij je bila sprejeta po posvetovanju s kadrovsko službo in upravo organizacije. Zanimalo nas je, s katerim delom svojih prihodkov so zaposleni bolj oziroma manj zadovoljni, katere delovne razmere v podjetju so zadovoljive in katere so ocenjene bolj kritično.

3 ZNAČILNOSTI PROJEKTA SLOVENJSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA (SiOK)

3.1 Kaj je SiOK?

SiOK je bil poimenovan projekt, ki ga je na pobudo nekaterih vodilnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) pripravila skupina svetovalnih podjetij. Namen projekta je bil preučevanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Kasneje se je projekt odcepil izpod GZS-ja in tako v celoti prešel pod okrilje svetovalnih podjetij.

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečati zavedanje o pomenu klime in spoznavanje 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 (Biro Praxis d.o.o., 2009).

3.2 Metodologija, uporabljena pri izvedbi anketiranja

Od leta 2003 naprej je bil v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih. To nam prikazuje graf, pri tem so v izračun vključena vsa podjetja, ki so sodelovala v posameznem letu. V okviru znotraj grafa je navedena povprečna organizacijska klima prek 12 kategorij glede na vsako leto.

Obseg vzorčenja poteka po naslednjih kriterijih: če gre za izbiro tako imenovanega nepristranskega vzorca, je obseg vzorčenja 120 zaposlenih, pri izbiri razširjenega vzorca je obseg vzorčenja med 30 in 50 odstotkov zaposlenih. Kadar je število zaposlenih v organizaciji manjše od 100, pa se v raziskavo vključijo vsi zaposleni. Takšen način vzorčenja se lahko izvede, tako takrat, ko gre za analizo na nivoju celotnega organizacije, kot tudi takrat, ko analiziramo na nivoju posameznih organizacijskih enot.

Uporabljajo se trije načini anketiranja: **Vodeno anketiranje** – anketiranje neposredno vodi in izvede sodelavec, zaposlen v zunanjem svetovalnem podjetju. Pri takšni vrsti anketiranja je odziv zaposlenih najvišji. **Poštno anketiranje** – zaposleni dobijo ankete in jih vračajo po pošti. **Elektronsko anketiranje** – za takšno vrsto anketiranja je nujno, da imajo vsi zaposleni lasten elektronski naslov, kamor prejmejo uporabniško ime in geslo za dostop do elektronskega vprašalnika (Biro Praxis d.o.o., 2009).

3.3 Vključitev slovenskih organizacij v projekt SiOK

V projekt lahko pristopijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav in zadovoljstva zaposlenih glede različnih vidikov dela.

Sodelujejo lahko organizacije iz najrazličnejših panog. Do sedaj so se v okviru projekta oblikovale panoge: trgovina, banke, zavarovalnice, javni sektor, kovinskopredelovalna industrija, kemična industrija, elektroindustrija, storitve, farmacija, živilska industrija, turizem, proizvodnja – razna itd.

Projekt je hitro zaživel in število organizacij, ki se je odločalo za vključitev v projekt je hitro naraščalo. Število sodelujočih organizacij v Sloveniji glede na posamezna leta je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Število organizacij, vključenih v projekt SiOK od leta 2001 do 2008

Leto	Število organizacij
2001	26
2002	51
2003	62
2004	90
2005	93
2006	125
2007	117
2008	98
Skupaj	662

Vir: Biro Praxis d.o.o., 2009.

3.4 Kritike projekta SiOK

Kritike so se pojavile že leta 2003, ko sta Mayer in Lipičnik poudarila vrsto vsebinskih in metodoloških neustreznosti raziskave (v Turk, 2003, str. 32). Nesmiselna naj bi bila tudi primerjava med podjetji, saj je vsaka organizacijska klima posebna, specifična za podjetje. Ker na organizacijsko klimo vplivajo številno dejavniki, ki so v posameznih podjetjih različno pomembni, ni ustrezno, da v vseh podjetjih uporabljajo isti vprašalnik, oblikovan na podlagi položaja v nekaj podjetjih, ki so v projektu sodelovala na začetku, meni Mayer. Tako po njegovem mnenju primerjave med podjetji niso smiselne niti znotraj panoge, kaj šele na nivoju celotnega gospodarstva.

Lipičnik v svoji kritiki poudarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, in meni, da bi bilo bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Trdi namreč, da večje zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni večje uspešnosti, zato bi bilo bolj smiselno preučevati odnos med razsežnostmi organizacijske klime in poslovnimi rezultati podjetja. Le tako bi po njegovem mnenju podjetja lahko ugotovila, kakšna organizacijska klima jim pomaga ali jih ovira pri doseganju ciljev (Turk, 2003, str. 32).

Še ena izmed omembe vrednih kritik gre na račun verodostojnosti rezultatov. Podjetja namreč ponujajo analizo organizacijske klime v podjetju kot eno izmed svojih storitev, temu pa prilagajajo različne pakete teh storitev, ki nosijo različne denarno vrednost. Tako je iz podjetja samega poleg primarnega cilja takšne storitve še sekundarni cilj, in sicer zagotoviti si nadaljnje svetovanje svojim strankam oz. naročnikom. Podjetja namreč ponujajo tudi storitve, kot so strokovno svetovanje, priprava rešitev in pomoč pri njihovem uvajanju v praksi. Vsekakor obstaja vsaj želja, če že ne motiv, da so rezultati analiz za organizacije, ki so predmet analize, nezaželeni oz. potrebni pozornosti, sama klima pa potrebna spremembe. Ker so v veliko primerih anketiranja vodena s strani izvedbenega podjetja, obstaja možnost sugeriranja anketirancem. To je pojav, ki je bil v praksi že opažen.

4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Namen empirične analize na primeru podjetja X¹ je ugotoviti dejansko stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter to primerjati s tistim SiOK-ovim iz leta 2005. Uporabil sem tiste podatke, ki so mi jih dali na razpolago v preučevanem podjetju. Po ugotovitvi dejanskega stanja in primerjavi z letom 2005 pa sem podal predloge ukrepov, ki bi izboljšali posamezne za podjetje pomembne dimenzije.

4.1 Metodologija analize in potek anketiranja

Organizacijsko klimo sem analiziral s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobil z lastnim vprašalnikom (glej Prilogo 1). Vsebinsko sem ga priredil tako, da je primerljiv s SiOK-ovim, ki je bil leta 2005 že uporabljen pri analizi klime v preučevanem podjetju. Anketirance smo določili po sledečem ključu: iz celotnega seznama zaposlenih smo določili vsakega tretjega, ki naj bi se udeležil anketiranja oziroma 33.33 % vseh zaposlenih. Tako je bilo izmed 382 zaposlenih k anketiranju povabljenih 127 zaposlenih. Zaradi bolezni so iz anketiranja izostali 4 zaposleni, 5 zaposlenih pa je bilo na službeni poti

¹ V dogovoru za sodelovanje s podjetjem, katerega klima in zadovoljstvo zaposlenih sta bil predmet analize, smo se, na njihovo pobudo, dogovorili o anonimnosti, tako je podjetje naslovljeno z oznako X.

in se prav tako ankete niso udeležili. Vprašalnik je torej oddalo 118 anketirancev, od tega 5 anket ni bilo v celoti izpolnjenih in jih zato nisem mogel vključiti v obdelavo podatkov. V končno analizo oz. obdelavo podatkov sem tako vključil 113 anket.

Anketiranje je bilo izvedeno v podjetju samem; pripravili smo prostor, kjer je anketiranje potekalo po vnaprej določenem času za vsako od skupin po 20 anketirancev. Za vsako skupino smo predvideli 30 minut, da anketiranci pridejo, jih seznanimo s postopkom izpolnjevanja in da rešijo ankete. Nato so izpolnjene ankete oddali neposredno meni. Anketiranje sem vodil sam, tako so zaposleni lahko dobili občutek, da je bila zagotovljena anonimnost in, da posamezne izpolnjene ankete, dejansko v roke dobim samo jaz.

4.2 Vprašalnik

Na uvodni strani vprašalnika sem se predstavil in opredelil namen anketiranja (priloga 1). Temu sledijo 3 vprašanja namenjena ugotavljanju demografskih značilnosti anketirancev. Jedro ankete pa sestavlja 54 vprašanj, od tega se jih 43 nanaša na posamezne dimenzije organizacijske klime, 11 vprašanj pa na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Trditve posameznih dimenzij organizacijske klime smo skupaj s podjetjem, v sodelovanju s kadrovsko službo in delno tudi upravo podjetja, rahlo skrčili v primerjavi s trditvami po SiOK-u. Razlog je bila želja po skrčeni anketi, ker smo okvir izpolnjevanja zastavili na 30 minut. Tako smo izbrali trditve znotraj dimenzij, katerim je podjetje želelo posvetiti večjo pozornost na podlagi lastnih interesov in rezultatov iz preteklosti. Za učinkovito analizo rezultatov in primerjavo moje analize z rezultati iz analize SiOK iz leta 2005 sem sam popravil povprečne vrednosti dimenzij analize SiOK iz leta 2005, tako da sem tudi tam izpostavil istih 43 trditev in na podlagi njihovih vrednosti preračunal povprečne vrednosti dimenzij po SiOK-u iz leta 2005. Dimenzijo **odnos do kakovosti** označujejo trditve: Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela izdelkov; Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti; Naši oddelki imajo jasno zastavljene cilje in standarde kakovosti. Dimenzijo **inovativnost, iniciativnost** označujejo trditve: V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo VSI, ne le naši vodje; Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam; Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive. Dimenzijo **motivacija in zavzetost** predstavljajo naslednje trditve: Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva; V naši organizaciji se postavljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti; V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo; V naši organizaciji se dobro opravljeno delo/rezultati hitro opazijo in so pohvaljeni. Dimenzija **pripadnost organizaciji** se je merila z naslednjimi trditvami: Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji; Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej; Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena; Ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala. Dimenziji **strokovna usposobljenost in učenje** pripadajo naslednje trditve: Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela;

Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih; Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svojo delo; Sistem usposabljanja je dober. Dimenzija **notranji odnosi** se je merila s trditvami: V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev; V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo; Konflikte rešujemo v skupno korist; Zaposleni si medsebojno zaupamo. Za preučevanje dimenzije **poznavanje poslanstva, vizije in ciljev** so bile izbrane naslednje trditve: Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim; Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni; Zaposleni cilje organizacije sprejemamo kot svoje. Dimenziji **organiziranost** pripadajo trditve: Zaposleni imamo jasno predstavo, kaj se od nas pričakuje; Zadolžitve so jasno opredeljene; Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno. Dimenzija **vodenje** je bila merjena s trditvami: Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela; Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela; Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Dimenzija **notranje komuniciranje in informiranje** je opredeljena s trditvami: V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno; Delovni sestanki so redni; Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način; Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. Dimenzija **razvoj kariere** je bila merjena s trditvami: Naši vodilni "vzgajajo" svoje naslednike; Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim; Z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji sem zadovoljen; Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Dimenzija **nagrajevanje** pa je bila merjena z naslednjimi trditvami: Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču; Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna; Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani; Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.

Doživljanje zadovoljstva pri delu pa smo merili z naslednjimi postavkami: zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, zadovoljstvo s statusom v organizaciji, zadovoljstvo s prihodki, zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, zadovoljstvo z delovnimi razmerami.

Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime, zaposleni izražajo s pomočjo petstopenjske lestvice, pri kateri imajo na voljo naslednje možnosti: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti da niti ne), 4 (večinoma se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam). Pri izražanju zadovoljstva s posameznimi vidiki dela, imajo zaposleni na voljo naslednjo petstopenjsko lestvico: 1 (zelo nezadovoljen), 2 (nezadovoljen), 3 (srednje zadovoljen), 4 (zadovoljen), 5 (zelo zadovoljen). V zaključku sledi še nekaj vsebinskih vprašanj zaprtega tipa, ki so nas pri analizi tudi zanimala.

4.3 Statistična obdelava podatkov

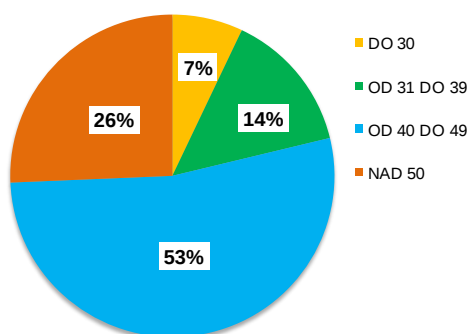
Podatke za statistično analizo sem obdelal s pomočjo programa Microsoft Excel 2007. V program sem vnesel vse v celoti izpolnjene vprašalnike, teh je bilo 113. Skupaj pa je bilo 7345 vnosov. Nato sem izračunal povprečne vrednosti posameznih trditev po dimenzijah organizacijske klime, trditev zadovoljstva zaposlenih, vrednosti demografskih kazalcev anketirancev in dodatnih vprašanj. Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime pa sem izračuna iz povprečnih vrednosti trditev znotraj vsake posamezne dimenzije. Rezultati demografskih kazalcev in dodatnih vprašanj so prikazani s pomočjo tortnih grafikonov. Povprečni rezultati dimenzij in trditev znotraj dimenzij pa so prikazani s pomočjo vrstičnih ležečih grafikonov.

4.4 Rezultati analize organizacijske klime in zadovoljstva

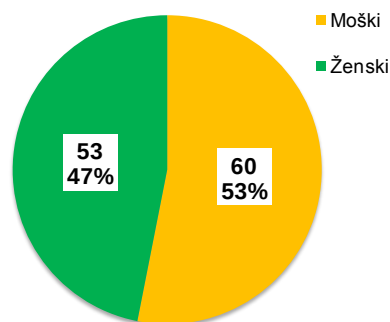
4.4.1 Struktura anketirancev

V spodnjih slikah od 1 do 5 predstavljam strukturo zaposlenih, ki so vrnili v celoti izpolnjen vprašalnik. Iz slike 1 je razvidno, da je bilo, od skupno 113 anketirancev 53 (46,90 %) žensk in 60 (53,10 %) moških. Slika 2 nam prikazuje strukturo anketirancev po starosti, in sicer 8 (7,08 %) anketirancev je starih do 30 let, 16 (14,16 %) jih je starih med 31 in 39 let, 60 (53,10 %) jih je med 40. in 49. letom starosti, ter 29 (25,66 %) anketirancev je starejših od 50 let.

Slika 2: Struktura anketirancev po starosti

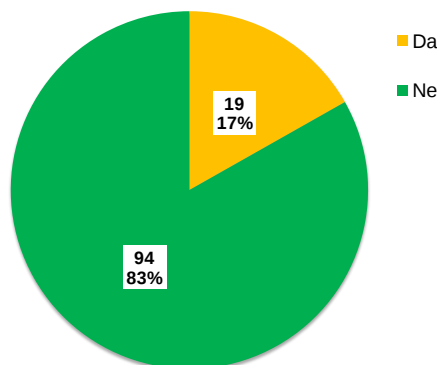


Slika 1: Struktura anketirancev po spolu

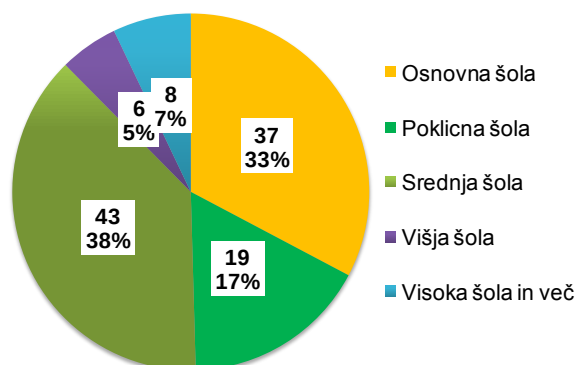


Slika 3 prikazuje strukturo anketirancev po izobrazbi, iz nje je razvidno, da ima 37 (32,74 %) anketirancev osnovnošolsko izobrazbo, 19 (16,81 %) jih ima narejeno poklicno šolo, 43 (38,05 %) anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, 6 (5,31 %) jih ima višješolsko izobrazbo in 8 (7,08 %) anketirancev ima pridobljeno visokošolsko izobrazbo ali več. Slika 4 prikazuje, ali anketiranec zaseda vodilno delovno mesto ali ne.

Slika 4: Struktura anketirancev po zasedanju vodilnega delovnega mesta



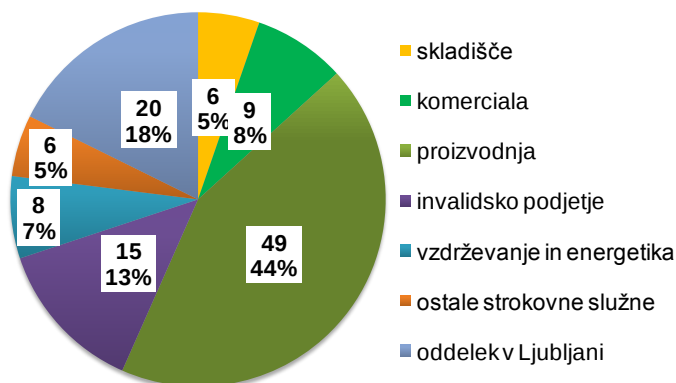
Slika 3: Struktura anketirancev po izobrazbi



Pod vodilna delovna mesta smo šteli vodje oddelkov, vodje programov, vodje delovnih skupin oz. izmenovodje. Iz podatkov je razvidno, da je 19 (16,81 %) anketirancev zasedalo vodilna delovna mesta.

Slika 5 nam prikazuje strukturo anketirancev po oddelkih v podjetju. 6 (5,31 %) anketirancev je iz oddelka skladišča, 9 (7,96 %) anketirancev prihaja iz oddelka komerciala, največji delež, in sicer kar 49 (43,36 %) anketirancev pa je iz oddelka proizvodnje. 15 (13,27 %) anketirancev prihaja iz invalidskega podjetja, kljub temu da so organizirani v svoje podjetje, pa so zaposleni integrirani v ostale oddelke. 8 (7,08 %) je zaposlenih v oddelki Vzdrževanje in energetika, 6 (6,31 %) anketirancev prihaja iz ostalih strokovnih služb. Preostalih 20 (17,70 %) anketirancev pa prihaja iz poslovne enote v Ljubljani.

Slika 5: Struktura anketirancev po oddelkih



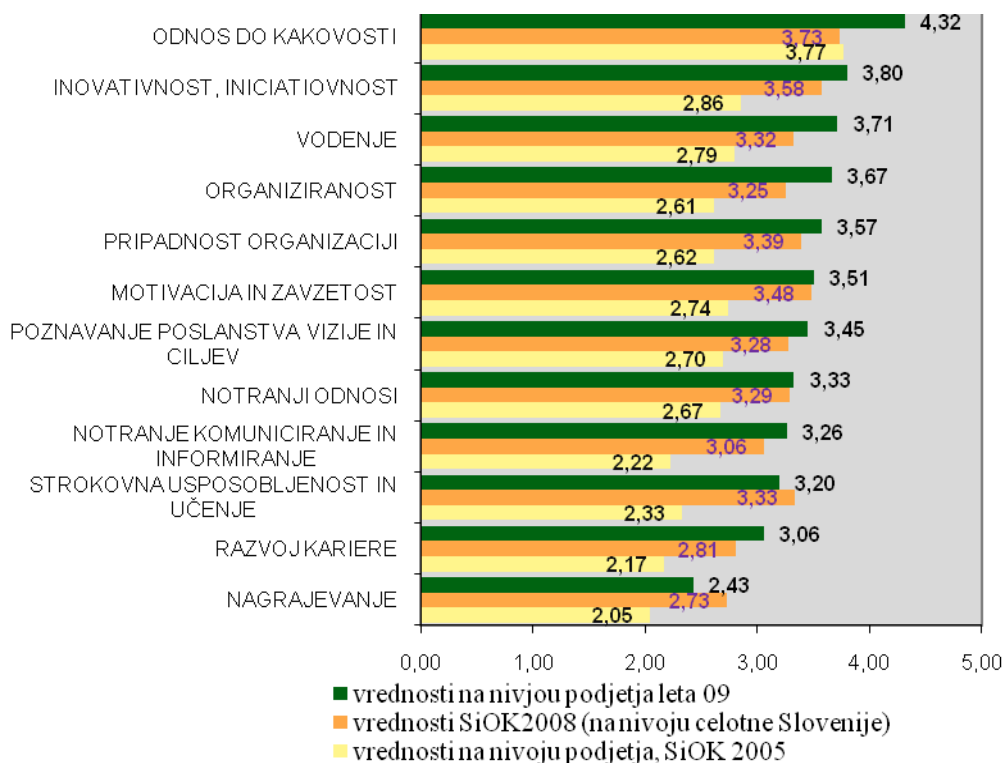
4.4.2 Analiza rezultatov po posamezni dimenzijah organizacijske klime

Spodnja Slika 6 prikazuje povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime, ugotovljene tekom moje raziskave, za primerjavo so podane tudi vrednosti po SiOK-u leta 2008, vendar pa so za našo analizo in primerjavo pomembnejše vrednosti SiOK-ove analize "našega" podjetja iz leta 2005. Ugotavljali bomo namreč, kakšne so bile spremembe klime po posameznih dimenzijah tekom zadnjih 5 let v podjetju.

Iz spodnje Slike 6 lahko ugotovimo, da je daleč najboljše ocenjena dimenzija v raziskavi leta 2009 **odnos do kakovosti** z 4,32 točke, tako je bilo že leta 2005 s 3,77 točke. Sledijo ji dimenzije: **inovativnost, iniciativnost** s 3,8 točke (leta 2005 2,86), **vodenje** s 3,71 točke (leta 2005 2,79), **organiziranost** s 3,67 (2,61), **pripadnost organizaciji** s 3,57 (2,62), **motivacija in zavzetost** s 3,51 (2,74), **poznavanje poslanstva in vizije** 3,45 (2,70), **notranji odnosi** 3,33 (2,67), **notranje komuniciranje in informiranje** 3,26 (2,22), **strokovna usposobljenost in učenje** 3,20 (2,33), **razvoj kariere** 3,06 (2,17) ter zadnja z naskokom najslabše ocenjena dimenzija **nagrajevanje** 2,43 (2,05).

Iz podatkov lahko izračunamo, da so se povprečne ocene po dimenzijah od leta 2005 do leta 2009 v povprečju izboljšale za 0,81 točke. Rezultat je zelo dober in navdušujoč. Dimenziji, ki sta se v ocenah najbolj izboljšali, sta **organiziranost** ter notranje **komuniciranje in informiranje**, kar za 1,05 oz. 1,04 točke. Dimenzija z najmanjšo spremembo ocene pa je že leta 2005 najslabše ocenjena dimenzija **nagrajevanje** z 0,38 točke izboljšano oceno v raziskavi leta 2009.

Slika 6: Povprečne vrednosti dimenzij klime



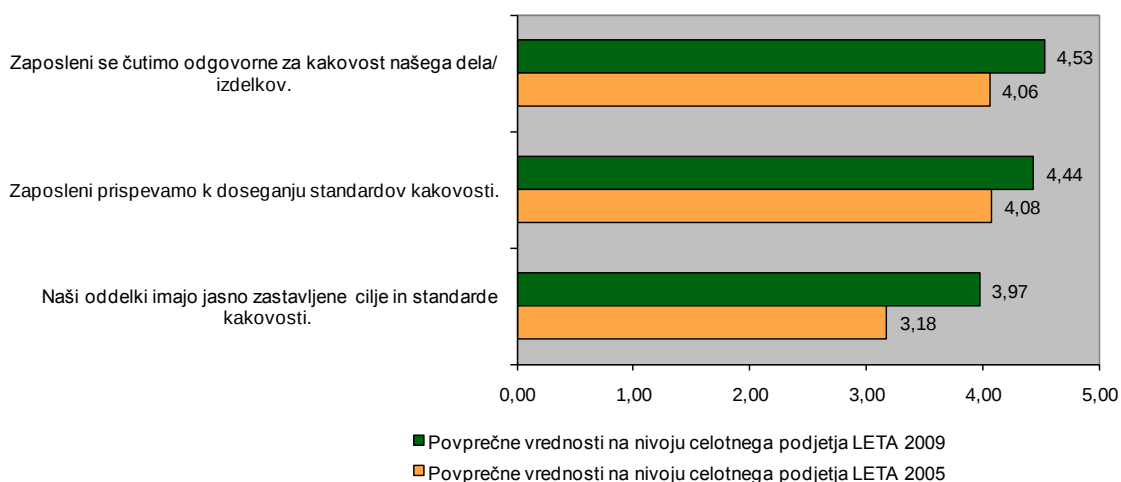
Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010, SiOK poročilo 2008, Biro Praxis d.o.o., 2009.

V nadaljevanju bom podrobneje prikazal dobljene rezultate posameznih dimenzij organizacijske klime in jih primerjal s tistimi iz leta 2005.

4.4.2.1 Odnos do kakovosti

Dimenzija odnos do kakovosti je najvišje ocenjena z vrednostjo 4,32. Izmed trditev, ki so bile vključene v raziskavo, so anketiranci najbolje ocenili trditev: "Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela/izdelkov", s povprečno oceno 4,53, kar je za 0,47 točke več kot leta 2005. Najslabše ocenjena trditev, a hkrati še vedno zelo dobro, je bila ocenjena trditev "Naši oddelki imajo jasno zastavljene cilje in standarde", s povprečno oceno 3,97, kar je za 0,79 točke več kot leta 2005.

Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije odnos do kakovosti

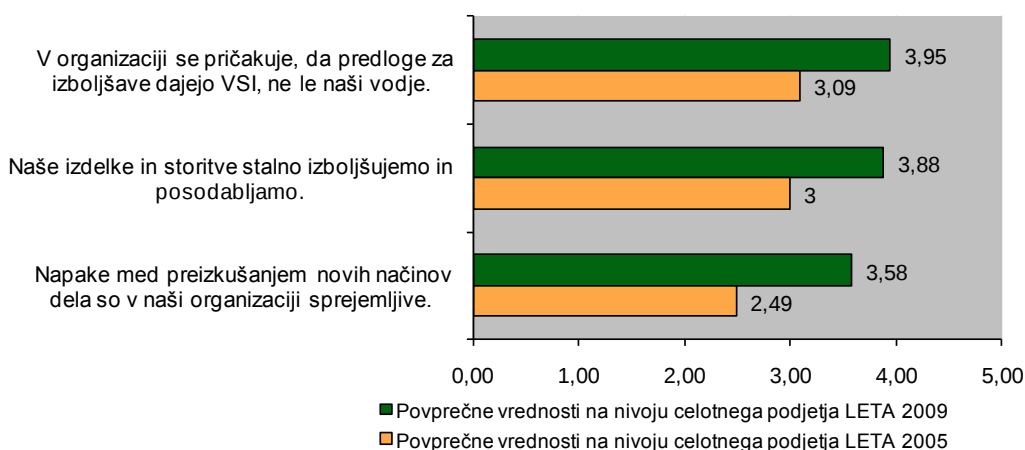


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.2 Inovativnost, iniciativnost

Dimenzija inovativnost, iniciativnost je bila prav tako visoko ocenjena s povprečno oceno 3,8, povprečna ocena glede na leto 2005 pa se je zvišala kar za 0,94 točke. Znotraj dimenzije opazimo, da so vse trditve ocenjene visoko, rahlo nižje je ocenjena le trditev "Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive", s 3,58 točke, a je ta trditev hkrati tista, kateri se je povprečna ocena iz leta 2005 izboljšala za največjo razliko, in sicer za 1,09 točke.

Slika 8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije inovativnost in iniciativnost

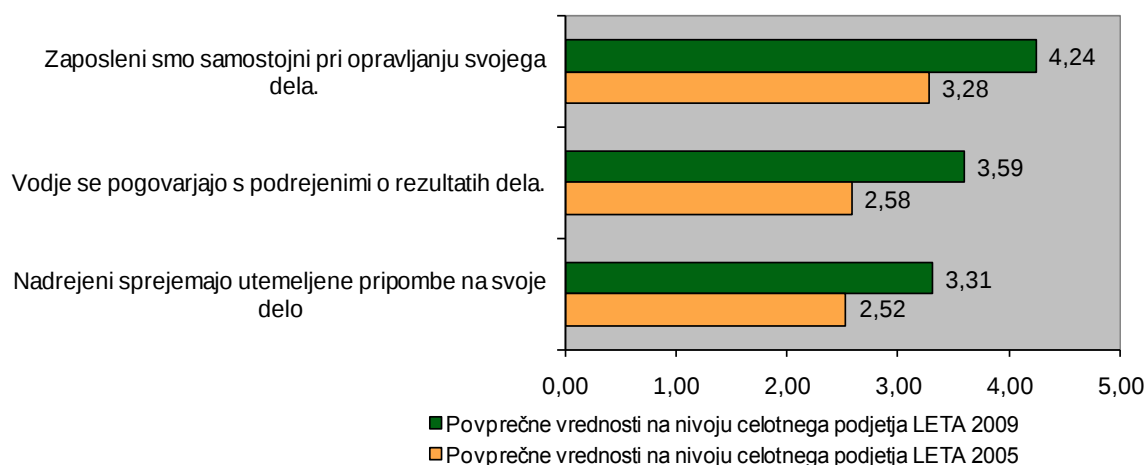


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.3 Vodenje

Naslednja izmed dimenzij, ki je bila dobro ocenjena, je vodenje s povprečno oceno 3,71. Najbolj se anketiranci strinjajo s trditvijo "Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela", s povprečno oceno 4,24. Iz slike je razvidno, da so se povprečne ocene znatno izboljšale v primerjavi z letom 2005, še posebej trditev "Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela", kar za 1,01 točke in že višje omenjena trditev za 0,96 točke. Anketiranci pa se najmanj strinjajo s trditvijo "Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo", ocenili so jo s povprečno oceno 3,31.

Slika 10: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije vodenja

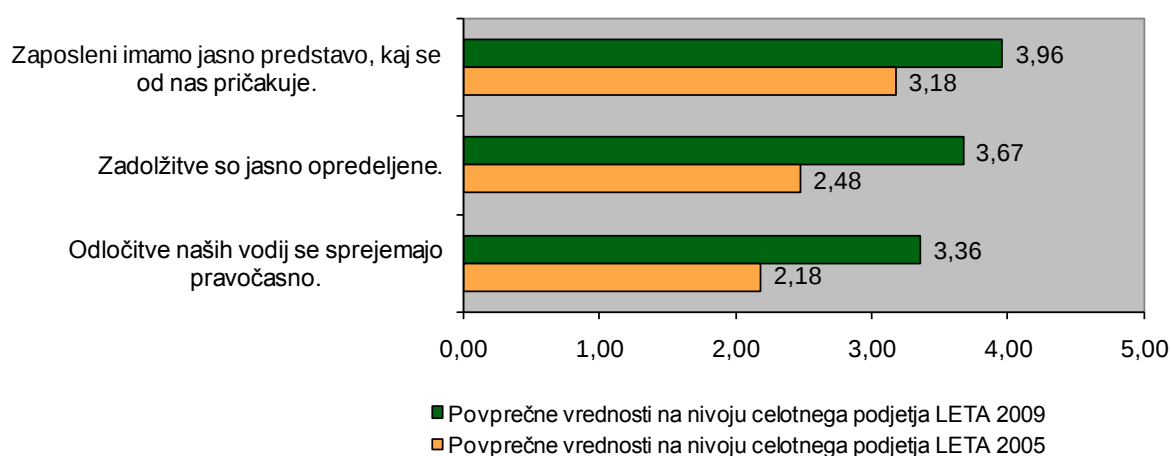


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.4 Organiziranost

Znotraj dimenzije organiziranost se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo "Zaposleni imamo jasno predstavo, kaj se od nas pričakuje", ocenili so jo s povprečno oceno 3,96. Iz spodnje slike 10 je tudi razvidno, da so se povprečne ocene posameznih trditev v primerjavi z letom 2005 močno izboljšale. Tako so anketiranci predvsem trditvi "Zadolžitve so jasno opredeljene in Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno", ocenili kar za 1,19 oz. 1,18 točke bolje kot v letu 2005.

Slika 11: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije organiziranost

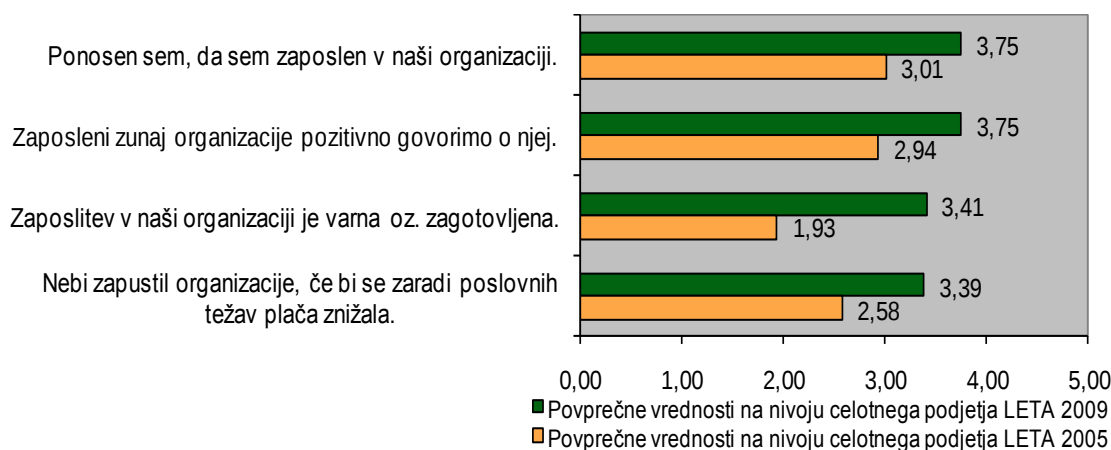


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.5 Pripadnost organizaciji

Pri tej dimenziji so anketiranci najbolj ocenili trditvi: "Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji" in "Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej", obe trditvi so ocenili s povprečno oceno 3,75. Rahlo slabše pa so ocenili trditvi "Ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala", z oceno 3,39, ter "Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena", z oceno 3,41. Pri slednji pa lahko opazimo tudi najvišjo razliko v povprečni oceni v odnosu do leta 2005, saj se je ta dvignila kar za 1,48 točke. Sicer pa so izboljšave v odnosu do leta 2005 opazne pri vseh trditvah te dimenzije.

Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije pripadnost organizaciji

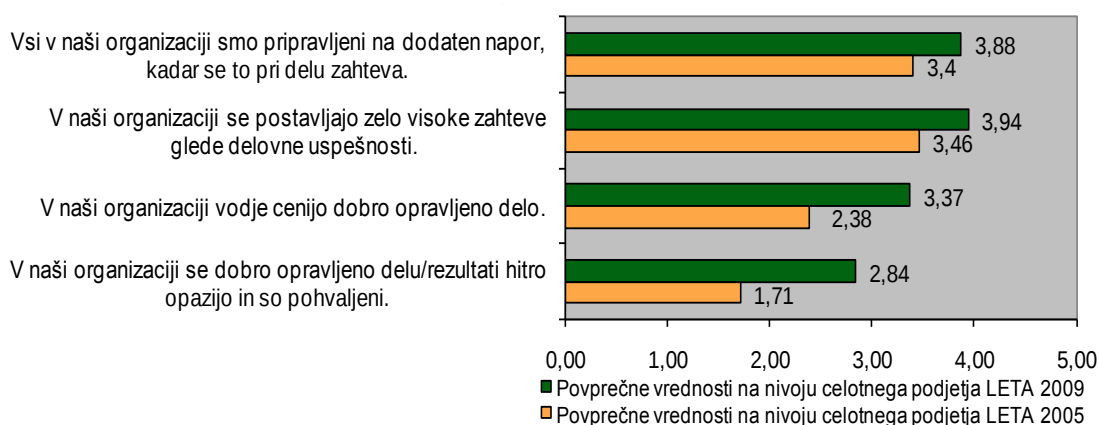


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.6 Motivacija in zavzetost

Pri tej dimenziji se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo "V naši organizaciji se postavljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti", trditev je povprečno ocenjena s 3,94. S podobno visoko oceno 3,88 so anketiranci ocenili trditev "Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva". Sicer so anketiranci v povprečju bolje ocenili vse trditve v primerjavi z letom 2005, a največja razlika, in sicer 1,13 točke, se je pokazala pri trditvi "V naši organizaciji se dobro opravljeno delo/rezultati hitro opazijo in so pohvaljeni". Kljub temu pa ostaja ta trditev s povprečno oceno 2,84 točke še vedno izrazito nižja od ostalih trditev.

Slika 13: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije motivacija in zavzetost

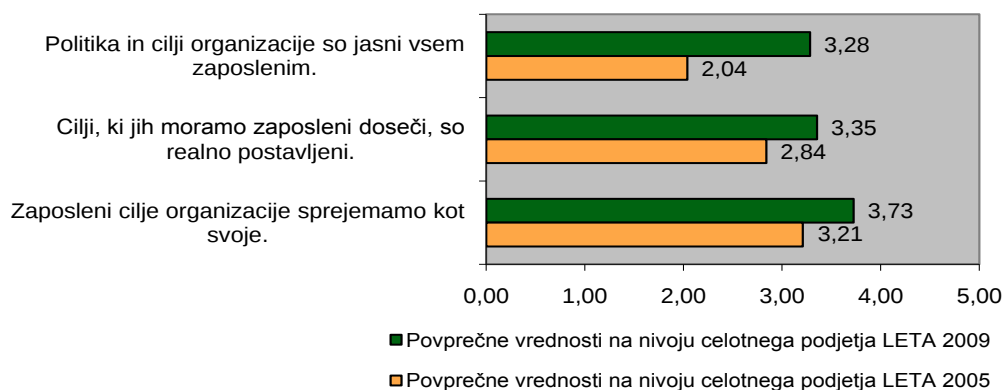


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Trditev, s katero se anketiranci najbolj strinjajo znotraj te dimenzije, je "Zaposleni cilje organizacije sprejemamo kot svoje", ki je v povprečju ocenjena s 3,73. Sledi ji trditev "Cilji ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni", s povprečno oceno 3,35. Najmanj pa se strinjajo s trditvijo "Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim", s povprečno oceno 3,28. Je pa ta trditev znotraj dimenzije poznavanje poslanstva in ciljev v primerjavi z letom 2005 doživela najboljšo izboljšavo, in sicer za 1,24 točke.

Slika 14: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja

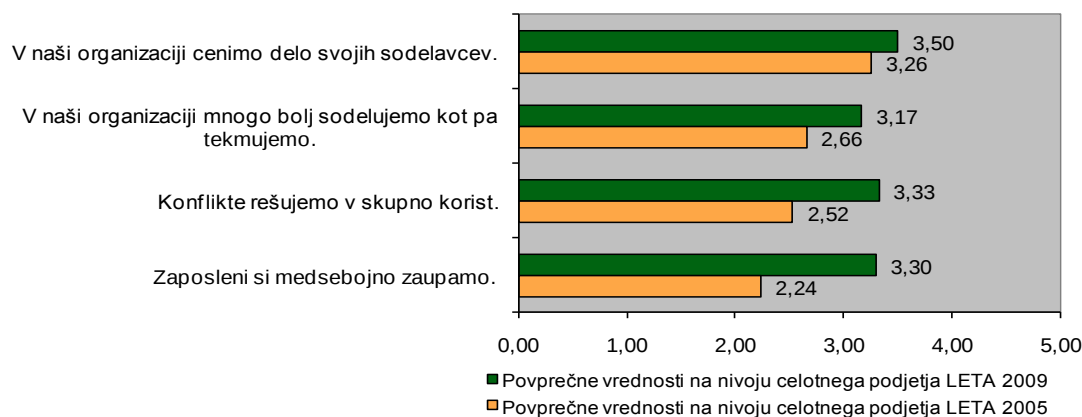


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.8 Notranji odnosi

V dimenziji notranji odnosi se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo "V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev", s povprečno oceno 3,50, ki je rahlo nad povprečjem ocene dimenzije 3,33. S povprečno oceno 3,17 pa so ocenili trditev "V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo", ki je tako najslabše ocenjena trditev v dimenziji. V primerjavi z letom 2005 so se povprečne ocene izboljšale vsem trditvam, najbolj pa trditvi "Konflikte rešujemo v skupno korist", za 0,81 točke na povprečno oceno 3,33, in "Zaposleni si medsebojno zaupamo", za 1,06 na povprečno oceno 3,30.

Slika 15: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije notranji odnosi

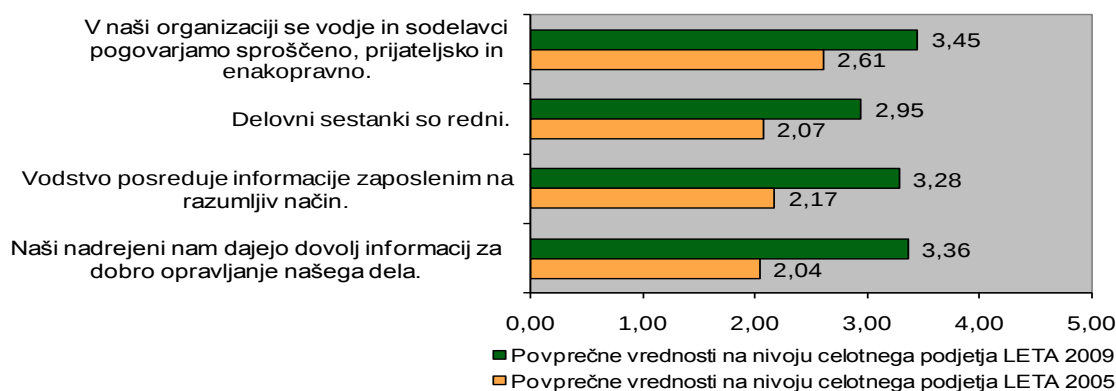


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Ena izmed dimenzij, ki se je v primerjavi z letom 2005 največ izboljšala, v povprečju za 1,04 točke. Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo "V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno", povprečna ocena 3,45, a je to hkrati trditev, ki se je najmanj izboljšala v primerjavi z letom 2005 znotraj dimenzije, in sicer za 0,84 točke. Za 0,88 točke se je izboljšala trditev "Delovni sestanki so redni", a je kljub temu najslabše ocenjena trditev znotraj dimenzije. Največja razlika pa je opažena pri trditvah "Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način", ki se je izboljšala za 1,11 točke, in "Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela", ta pa se je izboljšala kar za 1,32 točke.

Slika 16: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije notranje komuniciranje in informiranje

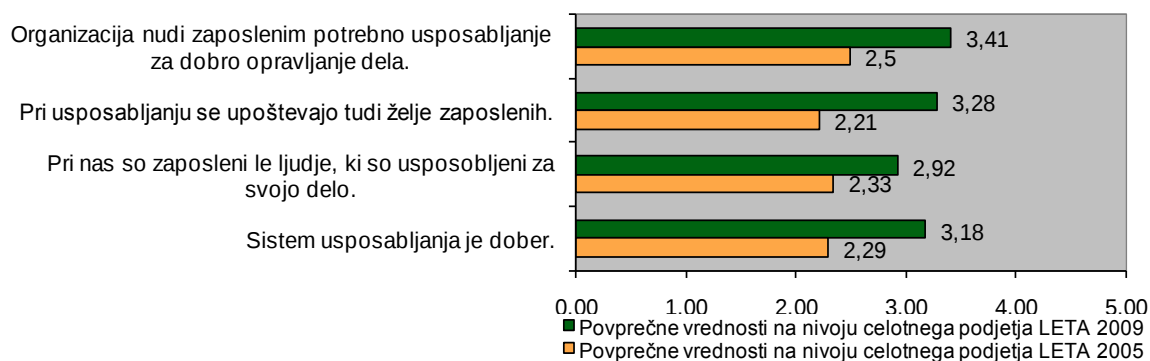


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je ena izmed slabše ocenjenih dimenzij s povprečno oceno 3,20. Vendar se je kljub temu v primerjavi z letom 2005 v povprečju izboljšala za 0,86 točke. Trditev, s katero so se anketiranci najbolj strinjali, je "Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela", ki ima povprečno oceno 3,41. Malo manj se anketiranci strinjajo z trditvijo "Pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih", s povprečno oceno 3,28, hkrati pa je pri tej trditvi opaziti največjo izboljšavo v primerjavi z letom 2005, in sicer za 1,09 točke. Najmanj pa se anketiranci strinjajo z trditvijo "Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo", ki je povprečno ocenjena z 2,92 točke.

Slika 17: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije strokovna usposabljenost in učenje

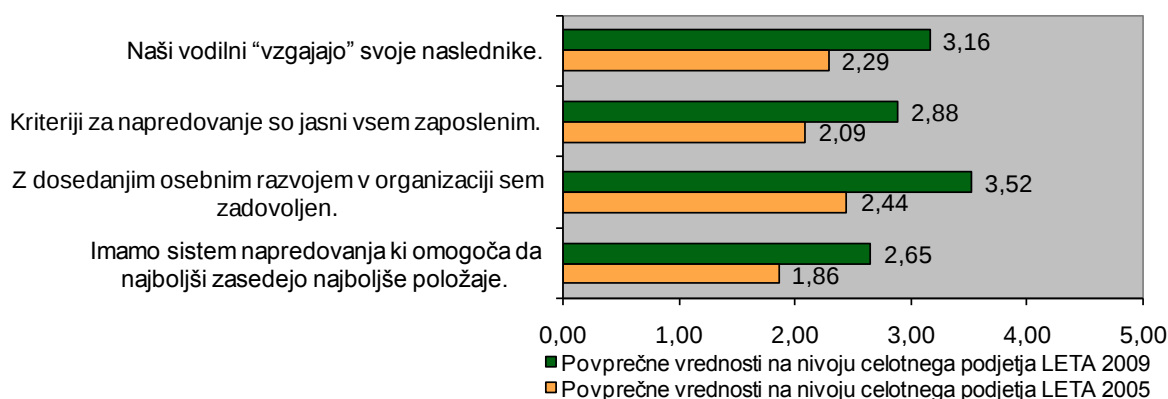


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.11 Razvoj kariere

Razvoj kariere je druga najslabše ocenjena dimenzija, s povprečno oceno 3,06. Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvijo "Imamo sistem napredovanja, ki omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje", kateri pripada povprečna ocena 2,65. Sledi ji trditev "Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim", s povprečno oceno 2,88. Trditev "Naši vodilno »vzgajajo« svoje naslednike", so v povprečju ocenili z 3,16. Najbolj pa so se anketiranci strinjali s trditvijo "Z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji sem zadovoljen" in jo tako v povprečju ocenili z oceno 3,52. Sicer pa so tudi v tej dimenziji vidne očitne izboljšave v odnosu do leta 2005 po posameznih trditvah, v povprečju pa za 0,89 točke.

Slika 18: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije razvoj kariere

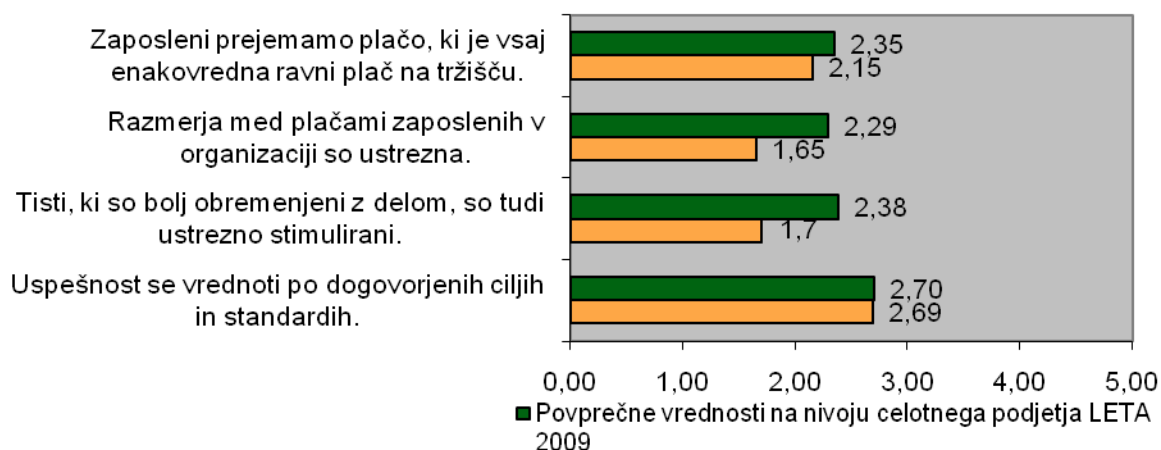


Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.2.12 Nagrajevanje

Izmed vseh dimenzij organizacijske kulture je dimenzija nagrajevanje z naskokom najslabše ocenjena s povprečno oceno 2,43. Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvami "Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču", s povprečno oceno 2,35, "Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna", s povprečno oceno 2,29, in "Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani", s povprečno oceno 2,38. So pa to tudi trditve, ki so v primerjavi z letom 2005 zabeležile vidnejšo izboljšavo, sploh zadnji dve zgoraj omenjeni trditvi, medtem ko so anketiranci izrazili podobno nestrinjanje s trditvijo "Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih" tako v letu 2005 kot v raziskavi 2009.

Slika 19: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami dimenzije nagrajevanje



Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

4.4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih

Slika 19 kaže statistično obdelane podatke iz kategorije zadovoljstva zaposlenih. Iz grafov so razvidni podatki lastne raziskave in raziskave SiOK iz leta 2005. Pri lastni raziskavi sem zaradi interesov razširil kategorijo zadovoljstvo s prihodki na podkategorije plača, regres, in božičnica (to so oblike prihodkov, ki jih zaposleni prejemajo) ter kategorijo zadovoljstvo z delovnimi razmerami na podkategorije varnost pri delu, urejenost delovnega mesta, orodja na delovnem mestu in odprava motečih dejavnikov (hrup, temperatura, vlaga, prepih). Iz slike je razvidno, da so anketiranci najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,06), nato z neposredno nadrejenim, tj. šefom (3,93), in delovnim časom (3,88). Anketiranci so relativno zadovoljni s svojimi sodelavci (3,76) in delom, ki ga opravljajo (3,73), nekoliko manj pa z delovnimi razmerami (3,57). Srednje zadovoljni so s svojim statusom v organizaciji (3,27), z možnostmi za izobraževanje (3,24) in možnostmi za napredovanje (3,04). Najmanj pa so zadovoljni s prihodki (2,76).

Slika 20: Povprečne vrednosti ocen posameznih kategorij zadovoljstva zaposlenih



Vir: SiOK analiza 2005, arhiv preučevanega podjetja X, 2010.

Je pa kljub slabemu zadovoljstvu s prihodkih spodbudno dejstvo, da se je stopnja zadovoljstva v primerjavi z letom 2005 izboljšala za 0,83 točke, kar je tretja največja izboljšava med vsemi kategorijami zadovoljstva. Prvi dve sta zadovoljstvo z delovnimi razmerami z 1,13 točke izboljšave in zadovoljstvo z možnostjo napredovanja z 0,99 točke izboljšave. Opazneje so bili anketiranci zadovoljnejši v primerjavi z letom 2005 še z neposredno nadrejenim (šefom), z možnostjo izobraževanja, statusom v organizaciji in stalnostjo zaposlitve. Kategorija, ki je tako po mojem mnenju kot tudi po mnenju managementa preučevanega podjetja potrebna posebne pozornosti, je kategorija zadovoljstva z delovnimi razmerami.

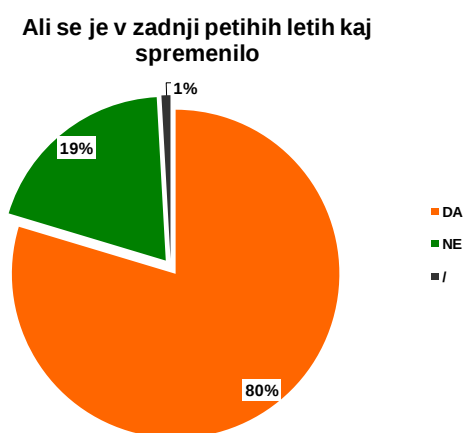
4.4.4 Analiza dodatnih vsebinskih vprašanj

Skupaj s preučevanim podjetjem smo oblikovali še nekaj dodatnih vprašanj, da bi si lažje izoblikovali določena menja o zaposlenih, njihovem zadovoljstvu, motivaciji in opažanju sprememb v organizaciji v obdobju med 2005 in 2009. Poleg tega nas je zanimalo tudi njihovo zdravstveno stanje.

4.4.4.1 Spremembe v organizaciji zadnjih pet let

Slika 20 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje, ali so v zadnjih petih letih opazili spremembe v podjetju. Od 113 anketirancev 1 % anketirancev ni odgovorilo na vprašanje, 19 % anketirancev pa je odgovorilo, da sprememb ni bilo. 80 % vseh anketirancev pa je odgovorilo, da so zaznali spremembe v zadnjih petih letih.

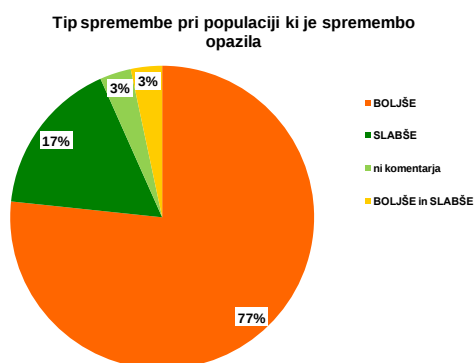
Slika 21: Struktura anketirancev po opažanju sprememb v organizaciji



Slika 21 prikazuje odgovore anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z DA, nadalje pa pojasnili, kakšne tipe spremembe so opazili. Izmed 80 % anketirancev, ki so odgovorili, da se je v zadnjih petih letih kaj spremenilo, jih 3 % ni podalo komentarja, 3 % menijo, da so se določene stvari izboljšale, določene pa poslabšale. 17 % anketirancev

meni, da so bile spremembe na slabše, kar 77 % med temi anketiranci, ki so opazili spremembe, pa meni, da so se stvari spremenile na boljše.

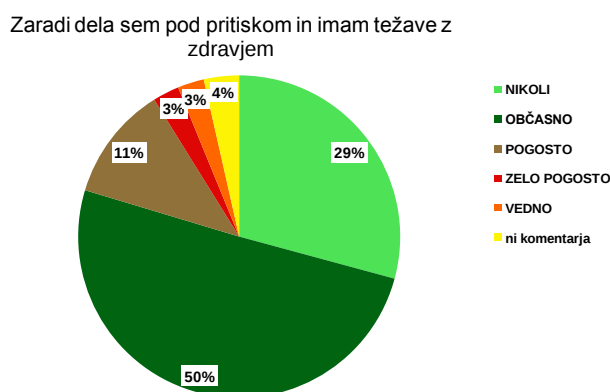
Slika 22: Struktura anketirancev, ki so opazili spremembe, glede na vrsto opažene spremembe



4.4.4.2 Zdravstvene težave zaposlenih

Spodnja slika 22 prikazuje, kako pogosto se zaposleni srečujejo z zdravstvenimi težavami in pritiskom pri svojem delu. 29 % vseh anketirancev se nikoli ne srečuje s pritiskom in zdravstvenimi težavami. 50 % anketirancev se z zdravstvenimi težavami srečuje občasno, 11 % anketirancev pravi, da se z zdravstvenimi težavami in pritiskom srečujejo pogosto, 3 % anketirancev zelo pogosto in 3 % anketirancev vedno. Medtem ko 4 % anketirancev na to vprašanje odgovora ni podalo.

Slika 23: Pogostost zdravstvenih težav med anketiranci

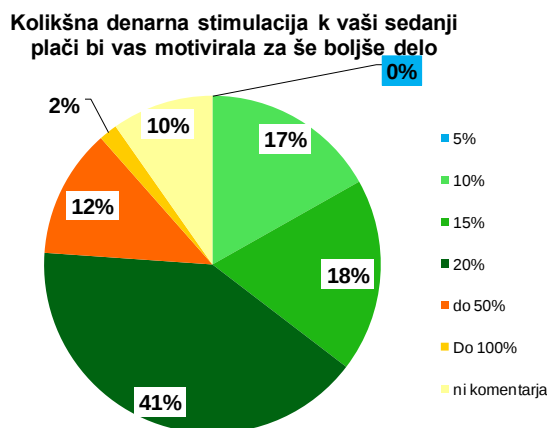


4.4.4.3 Stimulacija

Slika 23 prikazuje, kakšen procent stimulacije k dozdajšnji plači bi delavce stimuliral za še boljše delo. Nobeden izmed anketirancev ni izbral odgovora do 5 % dodatne stimulacije. Največji odstotek vseh anketirancev, in sicer 41 %, meni, da bi dodatna stimulacija morala biti 20 % dosedanje plače. 18 % vseh anketirancev meni, da bi stimulacija morala biti 15 %. 17 % anketirancev pa meni, da bi zadoščalo že 10 % k zdajšnji plači. 12 % anketirancev

pa pravi, da bi jih za še boljše delo stimuliralo šele 50 % stimulacija, 2 % anketirancev pa kar 100 %. 10 % anketirancev na odgovor ni podalo odgovora.

Slika 24: Struktura anketirancev glede na odstotek stimulacije, ki bi jih dodatno motiviral



5 UKREPI

Ker ne obstaja neka univerzalna ali standardizirana organizacijska klima, ki bi podjetjem prinašal boljše doseganje ciljev, mora organizacija preučiti različne dimenzije klime in razmisliti, katere so bistvene in bolj potrebne spremembe za boljše doseganje ciljev organizacije. Tako smo se v sodelovanju s preučevanim podjetjem odločili, da se osredotočimo na pripravo ukrepov glede na slabše ocenjene, a z vidika podjetja zelo pomembne dimenzije. Te dimenzije organizacijske klime so nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost ter notranji odnosi. Z vidika zadovoljstva zaposlenih pa je podrobnejše preučitve problema in priprave ukrepov deležna postavka delovni pogoji. Na naslednjih straneh bom predstavil ukrepe, ki jih predlagam sam in so bili kot smiselni hkrati potrjeni tudi znotraj preučevanega podjetja.

5.1 Predlogi za ukrepe, razporejeni po izpostavljenih dimenzijah

5.1.1 Nagrajevanje

Ukrepe, ki jih navajam za izboljšanje dimenzije nagrajevanja, sem razdelil med finančno in nefinančno nagrajevanje.

Finančno:

- V podjetju bi morali preurediti sistem nagrajevanja in postaviti pravičnejši sistem, kateremu bo osnova zahtevana izobrazba za posamezno delovno mesto in plačilo, ki mu pripada; to pa seveda dopolnjuje delovna uspešnost, zahtevnost dela in obremenjenost

zaposlenega na določenem delovnem mestu. Predpogoj takšnega vrednotenja dela in delovne uspešnosti so seveda dobro in jasno postavljeni kriteriji.

- V skladu s tem bi morali določiti razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače ter podrobneje opredeliti kriterije za doseganje variabilnega dela plače po posameznih delovnih funkcijah.
- Uvesti bi morali tudi del stimulacije za nadpovprečno dobro opravljeno delo, o tem bi lahko odločale vodje enot, skupin. Vodje bi dobile določena sredstva in jih po lastni presoji razdelila med najbolj uspešen tim ali posameznike.
- Delitev dobička. V podjetju bi lahko za pozitivna obdobja zaposlene obvestili o uspešnosti poslovanja, jih pohvali in nagradili glede na razmernostno lestvico z udeležbo pri delitvi dobička. Na drugi stani bi zaposlene v negativnih obdobjih prav tako obvestili in jim razložili vzroke.

Nefinančno:

- Vodje morajo oziroma bi morali pohvaliti svoje podrejene za dobro opravljeno delo.
- V podjetju bi lahko podeljevali naslove za delavca meseca/tedna, tim meseca in proizvodno linijo meseca.
- Kot nagrada za dolgoletno uspešno delo bi v podjetju lahko uvedli napredovanja na višje delovno mesto ali v višji plačilni razred.
- Počitniške kapacitete. Posameznik z največ pohvalami in naslovi delavca meseca znotraj posameznih timov bi lahko dobil teden dopusta zastonj! In bi prvi izbral termin.
- Podjetje bi lahko zaposlene nagrajevalo tudi z raznimi vstopnicami za kulturne, glasbene in športne prireditve.
- Ob uspešnem izvajanju napornejših terminov bi lahko podjetje time ali delovne skupine nagradilo z eno ali celo večdnevnimi izleti.
- Podjetje bi lahko nagrado nudilo tudi v obliki finančne podpore pri dodatnem izobraževanju, kadar si ga posameznik želi; ni pa potrebe po njem (z vidika podjetja).

Po uvedenih ukrepih je pomembno, da so zaposleni jasno obveščeni o teh ukrepih in o novih kriterijih nagrajevanja.

5.1.2 Notranje komuniciranje in informiranje

Podjetju predlagam sledeče ukrepe:

- Najslabša komponenta te dimenzije je prav rednost sestankov. Tako je eden od jasnejših ukrepov ta, da v podjetju vzpostavijo večjo rednost sestankov. Vodstvo mora natančno določiti tedenske sestanke za opredelitev tedenskih planov, nato vodje enot na sestankih svojih timov posredujejo te informacije zaposlenim jasno in razumljivo naprej.
- Vodje bi morali posredovati podrejenim informacije o rezultatih in delovnih nalogah, predvsem pogosto in na razumljiv način. Prav tako morajo obvestiti svoje delavce o

aktualnem dogajanju v celotnem podjetju, o natečajih, posodobitvah, investicijskih planih in nagradah podjetja.

- Znotraj posameznih oddelkov podjetja, bi vsaka delovna enota morala imeti oglasno desko, kjer bi bili redno objavljeni rezultati dela: koliko je bilo proizvedenega, koliko delovnih ur je delovna ekipa v celoti opravila, v kakšni meri so bili doseženi in/ali preseženi delovni cilji, izraženi tako v procentih kot z dejanskimi vrednostmi.
- Po oddelkih, kjer je problem komunikacije še posebej izstopajoč, bi management lahko razmisli o dodatnih izobraževanjih vodje oddelkov. Poslali bi jih na dodatna izobraževanja glede poslovne komunikacije in komunikacije s podrejenimi, kako najti pravi stik, spoštljiv, formalen in neformalen odnos s podrejenimi.
- Management in vodje oddelkov morajo vzpostaviti dvosmerni tok komunikacije in zaposlene spodbuditi k pretoku povratnih informacij, vzpostaviti morajo neformalne komunikacijske poti, tako znotraj posamezne ravni zaposlenih kot tudi med različnimi ravni v organizaciji. Vodje morajo biti pripravljeni prisluhniti, sprejemati ideje, predloge in graje. Zaposlene bi morali spodbujati in jim dati vedeti, da lahko prosto spregovorijo, brez kakršnihkoli posledic ali graje. Le tako bo vodstvo dobilo sliko, kaj se dejansko dogaja v posameznih delovnih enotah. K izboljšanju notranjega komuniciranja seveda pripomorejo tudi boljši notranji odnosi, tj. dimenzija kateri bom prav tako namenil nekaj možnih ukrepov.

Podjetju svetujem, da pri uvajanju teh ukrepov vklopi, v sam proces uvajanja, zaposlene na vseh ravneh v organizaciji.

5.1.3 Strokovno usposabljanje

Znotraj te dimenzije je bila najslabše ocenjena trditev "da so v podjetju zaposleni samo ljudje, ki so za svoje delo usposobljeni", kar da vedeti, da mora podjetje na tem področju uvesti korenite spremembe. Dela pa se morajo lotiti sistematično. Moji predlogi ukrepov so:

- Izvedba analize stanja po posameznih delovnih področjih in delovnih mestih ter priprava letnega načrta izobraževanj. V podjetju bi morali izvesti konkretno preiskavo delovnih mest in ugotoviti, kakšno je dejansko stanje ter skladno s tem zaposlene ustrezno usposobiti, izobraziti ali pa premestiti na ustrežnejše delovno mesto in poiskati nov ustrezen kader.
- V podjetju bi morali prisluhniti tudi željam posameznikov in predlogom njihovih vodij za nadaljnje usposabljanje ter oceniti, če je to seveda smiselno z vidika podjetja.
- Za ustrezno usposobljene delavce bi podjetje moralo samo financirati ustrezna dodatna usposabljanja/izobraževanja, za želje posameznikov pa se sporazumno dogovoriti o delni pomoči pri nadaljnjem izobraževanju (primer: če se nekdo odloči za študij na poslovni fakulteti, podjetje preuči posameznika kot potencialni kader na drugem delovnem mestu in mu po uspešnem opravljenem letniku/študiju delno ali pa v celoti povrne stroške izobraževanja).

- Pri ustreznem usposabljanju je pomembna tudi vez med starejšimi zaposlenimi in novinci. Tako bi morali v podjetju naročiti odgovornim, da morajo novincem pomagati z nasveti, da se čim lažje naučijo in privadijo na ustrezne delovne navade (to velja na vseh delovnih mestih). V podjetju bi morali razmisliti o vzpostavitvi programov mentorstva, kjer bi starejši zaposleni na ključnih delovnih mestih "vzgajali" svoje naslednike, in programov usposabljanja zaposlenih s strani strokovnih služb.
- Po potrebi bi morali v podjetju organizirati posamezna izobraževanja (varstvo pri delu, komunikacija, vodenje timov, zakonsko obvezna dela, sledenje standardom panoge/okolja) ali pa posameznike poslati na dodatna usposabljanja (tuji jezik, management delovnih skupin, upravljanje s stroji).
- V podjetju bi lahko organizirali tudi razne strokovne izlete, seminarje in ekskurzije.

5.1.4 Notranji odnosi

Notranji odnosi so odraz neformalnih vezi med zaposlenimi, zato je za odlične notranje odnose pomembna povezanost zaposlenih, spoštovanje in medsebojno zaupanje. Za izboljšanje notranjih odnosov predlagam naslednje ukrepe:

- »Team building« vikende in seminarje.
- Občasna srečanja zaposlenih izven podjetja:
 - 1-krat letno piknik sobota, velik piknik za zaposlene iz vseh nivojev podjetja, kamor se lahko ob prijavi pridružijo tudi ožji družinski člani.
 - 1-krat letno športna sobota, ko bi posamezne ekipe lahko med seboj tekmovala v različnih športih, nogometu, košarki, odbojki, pikadu.
 - »Sindikalni izleti«, kjer bi se prav tako lahko pridružili družinski člani (da se zaposleni povežejo tudi na osebnih ravneh).
- "Anger management" tečaji, ki jih pripravijo strokovni psihologi.

5.1.5 Delovni pogoji

Odprava motečih dejavnikov v proizvodnih halah zahteva večplastno rešitev. 1. faza je odprava motečih faktorjev, ki ne zahtevajo večje investicije. 2. faza je dolgoročnejši investicijski načrt posodobitve starih proizvodnih hal; te bodo zamenjane z novimi ali pa posodobljene z novejšo opremo, ki bo poleg boljše proizvodne izkoriščenosti zagotavljala tudi odlične delovne pogoje. Posodobiti pa je potrebno tudi delovno orodje in delovna opremo na določenih proizvodnih linijah.

SKLEP

Zaposleni in razmerja med njimi so sestavni del organizacije in glavna gonilna sila poslovanja organizacije. Zaposleni so med seboj v stalni interakciji oz. odnosih, včasih so

lahko ti odnosi pozitivni, spet drugič negativni, vendar pa vedno obstajajo. Na same odnose vpliva več dejavnikov, tako tisti iz notranjega okolja organizacije kot tudi tisti iz zunanje organizacije. Zaposleni te interakcije med seboj ter z notranjim in zunanjim okoljem doživljajo na različne načine. Za uspešnost organizacije oziroma za čim boljše delovanje v smeri k uresničevanju ciljev organizacije je z vidika managementa pomembno, da zaposleni znotraj teh vplivov in doživljanj delujejo uspešno, učinkovito oz. po nekih vnaprej predpostavljenih smernicah s strani managementa.

Organizacijska klima ima korenine v psihologiji, v ekonomiji pa je izraz, s katerim lahko označimo trenutno ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih dejavnikov širšega in ožjega okolja organizacije ter odsev pričakovanj zaposlenih o organizaciji, odnosih med njimi samimi, o nadrejenih, podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo oz. pogrešajo. Torej nekakšno doživljanje ozračja organizacije s strani zaposlenih.

Ker je pozitivna oziroma ustrezna organizacijska klima pomembna za učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu in tako posredno vpliva na večjo produktivnost organizacije, se le te odločajo za preučevanje svoje klime. Pozitivna klima organizacije pa se odraža tudi v zadovoljstvu ljudi pri delu, kar pomeni lažje ohranjanje kakovostnih kadrov in prednost pri zaposlovanju novih.

Pri preučevanju klime organizacije je potrebno predvideti, kaj točno želimo preučiti, tj. katere dele klime, ki vplivajo na zaposlene. Tako določimo ključne dimenzije, ki jih bomo v okviru analize preučili. Seveda pri preučevanju klime izhajamo iz ciljev organizacije in predpostavke, kakšno klimo si za uresničevanje teh ciljev v organizaciji želimo. Proces merjenja klime v organizaciji sestavlja pet korakov, in sicer pripravljalna dela, sestava vprašalnikov, izvedba anketiranja, analiza rezultatov, predstavitev rezultatov in morda celo najpomembnejši korak načrtovanje ukrepov, ki bodo vodili k željeni klimi v organizaciji.

Z uvajanjem ukrepov preidemo k spreminjanju klime v organizaciji, tj. proces, ki je zelo zahteven in dolgotrajen, pogosto pa se dogaja nevede sam od sebe. Ljudje smo po naravi precej zadržani do sprememb, zato je zaposlene težko prepričati v spremembe, sploh na krajše obdobje. Pri uvajanju ukrepov in s tem spreminjanje klime ima najpomembnejšo vlogo management organizacije; ti določajo smer in strategijo spreminjanja klime. Vodje uvajajo ukrepe, jih delegirajo naprej in aktivno vključujejo v proces tudi zaposlene.

Skupaj s klimo v organizaciji po navadi podjetja preučujejo tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo pri delu je občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Zadovoljstvo zaposlenih prispeva k večji pripadnosti organizaciji in boljši ustvarjalnosti zaposlenih, medtem ko se nezadovoljstvo izraža v negativnih posledicah, kot so odsotnost z dela, manjša zavzetost za delo ali pa celo odpoved delovnega razmerja.

Neposrednega vpliva zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije ni, temveč teorija poudarja, da uspešnost pri delu vpliva na večje zadovoljstvo, večje zadovoljstvo pa na boljše rezultate in tako posledično tudi lahko na uspešnost organizacije.

V Sloveniji je raziskovanje klime organizacije obširnejše zaživel leta 2001, ko je Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju s skupino svetovalnih podjetji začela s projektom SiOK (Slovenska organizacijska klima). Projekt je dobro zaživel in kmalu se je v projekt vključilo prek 100 slovenskih podjetij. Projekt je bil usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in standardi stroke na drugi. Temeljni principi delovanja pa so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Kmalu pa so se pojavile tudi prve kritike projekta, predvsem na račun metodološke in vsebinske neustreznosti. Nesmiselna pa naj bi bila tudi primerjava med podjetji oz. organizacijami, saj je vsaka organizacija specifična, edinstvena in drugačna od ostalih in takšna je tudi njena klima. Prav tako tudi ni univerzalne najboljše klime, temveč vsaki organizaciji ustreza svoja.

Teorije sem podkrepil tudi s prakso; analizo klime organizacije sem izvedel v srednje velikem slovenskem podjetju X. Po posvetovanju s podjetjem sem pri analizi uporabil rahlo spremenjen SiOK-ov vprašalnik, ki ga je izpolnilo približno trideset odstotkov vseh zaposlenih. Z vprašalnikom zbrane podatke sem preučil, analiziral in jih primerjal s podatki iz preteklosti.

Analiza je pokazala, da so se v primerjavi z letom 2005 izboljšale prav vse povprečne vrednosti dimenzij. Najbolj pozitivno ocenjene dimenzije kažejo na to, da se zaposleni zavedajo pomembnosti kakovosti izdelkov, ki jih proizvajajo, da je v podjetju ugodna klima za inovativnost in da se ceni iniciativnost zaposlenih. Skupaj s podjetjem zelo pozitivno ocenjujemo tudi rezultate dimenzij vodenja, organiziranosti, pripadnosti organizaciji ter dimenzijo motivacije in zavzetosti.

Analiza je prav tako pokazala nekaj slabše ocenjenih dimenzij. Ker je podjetje pretežno proizvodno intenzivno z velikim številom zaposlenih neposredno v proizvodnem procesu, je slabše ocenjena dimenzija razvoja kariere pričakovana in ne vzbuja posebne pozornosti. Tako so bile pozornosti, torej pripravi ukrepov, deležne naslednje dimenzije: nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, strokovno usposabljanje in notranji odnosi.

Ukrepi, ki bi jih bilo potrebno uvesti na področju nagrajevanja, so tako nefinančne kot finančne nagrade v različnih oblikah ob predpostavki o preureditvi oz. posodobitvi sistema nagrajevanja s točno določenimi kriteriji. Pri notranjem komuniciranju in informiranju je najpomembnejše vzpostaviti dvosmerni tok informacij in jasnost informacij. Že uvedba rednejših sestankov bi veliko pripomogla k izboljšanju stanja, razne oglasne deske in podobni prijemi pa bi služili kot dodatno orodje informiranja zaposlenih. Pri tem problemu veliko zavisi od vodij samih, zato bi bilo po potrebi smiselno poslati določene vodje na seminarje komuniciranja z zaposlenimi. Pretok komunikacije pogosto poteka bolj tekoče, če so med akterji spletene tudi močne neformalne vezi, in ravno tu je pomembno uvesti

ukrepe na področju notranjih odnosov. Tako kot v mnogi ostalih podjetjih so za dobre notranje odnose pomembni sproščeni zaposleni in boljše poznavanje ljudi tudi na osebni ravni. Temu ustrezajo ukrepi v smislu različnih družabnih srečanj tako znotraj kot zunaj podjetja in razni »tim building« seminarji. Področje, ki je v podjetju prav tako pomemben dejavnik, je strokovna usposobljenost. Zaradi intenzivnega rokovanje zaposlenih s stroji je pomembno izobraževanje tako znotraj kot zunaj podjetja, udeleževanje številnih tečajev in izobraževanj. Prav tako si v podjetju želijo in bi bilo tudi potrebno čim prej uvesti nekakšen sistem mentorstva, kjer bi starejši zaposleni na ključnih delovnih mestih intenzivnejše pomagali, spodbujali oziroma »vzgajali« svoje naslednike.

Pri analizi zadovoljstva zaposlenih z delom so rezultati pri vseh dejavnikih boljši v primerjavi z letom 2005. Izpostavil bi samo dejavnik delovnih razmer, za izboljšavo katerih je potrebno investiranje v nove ali posodobljene proizvodne linije in delovno orodje. To je projekt, ki zahteva več planiranja in pripravo investicijskega načrta.

Sprejemanje ukrepov oziroma izvajanje akcijskega načrta ja bistveni del pri celotni analizi organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih. Namen vsake analize je ugotoviti dejansko stanje in se približati zelenemu, tistemu za katerega management organizacije predvideva, da kar najbolj ustreza ciljem in viziji organizacije, v našem primeru torej čim učinkovitejšemu ravnanju in izrabi človeških virov. Torej ustvariti klimo v organizaciji, ki bo določen kolektiv ponesla k najboljšim rezultatom dela. S tem bodo zadovoljni v managementu, hkrati pa lahko pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J.N., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63, 1–18. Najdeno 22. junija 2010 na spletnem naslovu <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf>
2. Ashkanasy, N.M., Peterson M.F., & Wilderon, C.P.M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
3. Banič, I. (2007) *Poslovna politika*. Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb, str. 43–50. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
4. Barney, J.B., & Griffin, R.W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
5. *Biro Praxis d.o.o. - spletna stran podjetja*. Najdeno 9. Avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si>
6. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
7. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Slovenije.
8. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
10. Gilmer, B.H. (1969). *Industrijska Psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
12. Gruban B. (2010). *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* Dialogos – strateške komunikacije. Najdeno 21. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/>
13. Jež, V., & Mohor, L. (1985). *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije.
14. Jurman, B. (1985). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Koletnik, F., Kovač, J., & Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Kunštek, I. (2003, 28. februar). *Organizacijska klima: Samo plače...* Glas gospodarstva. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gzs.si/slo/9157>
17. Likert, R. (1967) *The Human organization: Ist Management and Value*. New York: MCGrawll-Hill
18. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
20. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

21. Lunder, L., & Rman, M. (2003). Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni menedžment. *Zbornik referatov*. Ljubljana: Ministerstvo za notranje zadeve Republike Slovenije
22. McCormick Center for Early Childhood Leadership - spletna stran organizacije. Najdeno 10. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://cecl.nl.edu/>
23. Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. (2004). Multinational perspectives on work values and commitment. *International journal of cross cultural management* 4(2), 181–209. Najdeno 22. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://ccm.sagepub.com/content/4/2/181.full.pdf+html>
24. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
25. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
26. Mihelič, A. (2001). *Organizacija poslovanja*. Novo mesto: Višja strokovna šola.
27. Neal, A., West M., & Patterson M. (2000). *An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations*. Birmingham: Aston Business School Research Institute. Aston University. Najdeno 3. marca 2003 na spletnem naslovu: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>
28. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakuteta.
29. Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentise - Hall.
30. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
31. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
33. Stražišar, M. (2001, 20. marec). Ključ do zadovoljstva je uspeh pri delu. *Finance*. Najdeno 30. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3664/Klju%E8-do-zadovoljstva-je-uspeh-pri-delu>
34. Stringer, R.A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall
35. Svetlik, I. (1998). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of concept*. Boston: Harvard Business School.
38. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
39. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
40. Turk, D. (2003, 5. februar). Dvomi akademikov o projektu SiOK. *Finance*. Najdeno 28 junija na spletnem naslovu <http://www.finance.si/40255/Dvomi-akademikov-o-projektu-SiOK>
41. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spoštovani!

Moje ime je Blaž Šumej, sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Trenutno se ukvarjam s pisanjem diplomske naloge z naslovom: *ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X*, in pri tem bi potreboval vašo pomoč. Namreč za praktičen del moje diplomske naloge bi želel raziskati organizacijsko klimo v podjetju [REDACTED] d.d.. Za dovoljenje izvajanja te ankete sem že povprašal vaše vodstvo, ki je moji prošnji z veseljem ugodilo. Zdaj pa bi prosil še vas, če si vzamete malo časa in s premislekom rešite spodnji vprašalnik. Pri tem je pomembno da vprašalnik rešite v celoti, tako da odgovorite na **vsa** vprašanja.

Vprašalnik **JE** anonimen, nanj se ne podpisujete. Potrebno je izpolniti samo splošne podatke o anketirancu, saj mi bo to omogočalo ugotoviti, kje je klima in zadovoljstvo zaposlenih slabša in kako bi podjetje to lahko izboljšalo.

Navodila:

Pri vsakem vprašanju obkrožite **samo eno črko**, ki se nahaja pred postavko, za katero menite, da za vas najbolj velja.

Pri trditvah v tabeli pa obkrožite **eno** in sicer tisto številko, ki najbolje izraža vaše strinjanje ali nestrinjanje s posamezno trditvijo. (NPR: trditev: *Zaposleni si medsebojno zaupamo*, obkrožite **št. 4**, če se s trditvijo večinoma strinjate.)

SPLOŠNI PODATKI O ANKENTIRANCU

Spol:

- a) moški
- b) ženski

Starost:

- a) do 30
- b) od 31 do 39
- c) od 40 do 49
- d) nad 50

Izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola ali več

Oddelek v podjetju:

- a) skladišče
- b) komerciala (prodaja in marketing)
- c) proizvodnja
- d) invalidsko podjetje
- e) vzdrževanje in energetika
- f) ostale strokovne službe
- g) oddelke v Ljubljani

Ali v zasedate vodilno delovno mesto v podjetju. (vodja oddelka, vodja službe, izmenovodja,...)

- a) DA
- b) NE

1	2	3	4	5	
SPLOH SE NE STRINJAM	DELNO SE NE STRINJAM	NITI DA NITI NE	VEČINOMA SE STRINJAM	SE POPOLNOMA STRINJAM	
1. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela/ izdelkov.				1	2
2. Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1	2
3. Naši oddelki imajo jasno zastavljene cilje in standarde kakovosti.				1	2
4. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo VSI, ne le naši vodje.				1	2
5. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.				1	2
6. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.				1	2
7. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.				1	2
8. V naši organizaciji se postavljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1	2
9. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1	2
10. V naši organizaciji se dobro opravljeno delu/rezultati hitro opazijo in so pohvaljeni.				1	2
11. Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji.				1	2
12. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.				1	2
13. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.				1	2
14. Nebi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala.				1	2
15. Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.				1	2
16. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1	2
17. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svojo delo.				1	2
18. Sistem usposabljanja je dober.				1	2
19. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.				1	2

se nadaljuje

nadaljevanje

20.V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
21.Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
22.Zaposleni si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
23.Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
24.Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
25.Zaposleni cilje organizacije sprejemamo kot svoje.	1	2	3	4	5
26.Zaposleni imamo jasno predstavo, kaj se od nas pričakuje.	1	2	3	4	5
27.Zadolžitve so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
28.Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
29.Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
30.Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
31.Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5
32.V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
33.Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
34.Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
35.Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
36.Naši vodilni "vzgajajo" svoje naslednike.	1	2	3	4	5
37.Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
38.Z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
39.Imamo sistem napredovanja, ki omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
40.Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

41. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
42. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
43. Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo

Kriterij: 1- zelo nezadovoljen 2- nezadovoljen
 3- srednje zadovoljen 4- zadovoljen 5- zelo zadovoljen

Zadovoljstvo z delom.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s prihodki:					
• plača	1	2	3	4	5
• božičnica	1	2	3	4	5
• regres	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (Šefom).	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi razmerami:					
• Varnost pri delu	1	2	3	4	5
• Z odpravo motečih dejavnikov (hrup, temperatura, vlaga, preprih...)	1	2	3	4	5
• z urejenostjo delovnega mesta	1	2	3	4	5
• z orodji na delovnem mestu	1	2	3	4	5

Ali se je v zadnjih petih letih v podjetju kaj spremenilo?

- a) DA
- b) NE

Ali se je spremenilo na boljše ali na slabše, ter kaj?

- a) boljše
- b) slabše

Kaj _____

Zaradi dela sem pod pritiskom in imam težave z zdravjem;

- a) nikoli
- b) občasno
- c) pogosto
- d) zelo pogosto
- e) vedno

Kolikšna denarna stimulacija k vaši sedanji plači bi vas motivirala za še boljše delo?

- a) 5 %
- b) 10 %
- c) 15 %
- d) 20 %
- e) _____

Hvala za vaš čas in sodelovanje!