

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU »PIKA«

Ljubljana, marec 2006

MIHA TAVČAR

IZJAVA

Študent Miha Tavčar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.3.2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	2
2.1. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	3
2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI (SIOK PROJEKT)	6
2.3. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	6
2.3.1. <i>Organizacijska klima in organizacijska kultura</i>	7
2.3.2. <i>Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih</i>	8
2.3.3. <i>Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih</i>	8
2.4. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	9
2.4.1. <i>Organiziranost</i>	10
2.4.2. <i>Strokovna usposobljenost in učenje</i>	11
2.4.3. <i>Odnos do kakovosti</i>	12
2.4.4. <i>Nagrajevanje</i>	12
2.4.5. <i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	13
2.4.6. <i>Notranji odnosi</i>	14
2.4.7. <i>Vodenje</i>	14
2.4.8. <i>Pripadnost organizaciji</i>	15
2.4.9. <i>Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev</i>	15
2.4.10. <i>Motivacija in zavzetost</i>	16
2.4.11. <i>Razvoj kariere</i>	16
2.4.12. <i>Inovativnost, iniciativnost</i>	17
2.5. PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	17
2.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	20
3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU »PIKA«	21
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA »PIKA«	21
3.2. METODOLOGIJA	23
3.3. STRUKTURA POPULACIJE IN OBLIKA KOMUNIKACIJE.....	24
3.4. REZULTATI ANALIZE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU PIKA.....	26
3.4.1. <i>Motivacija in zavzetost</i>	27
3.4.2. <i>Odnos do kakovosti</i>	28
3.4.3. <i>Notranji odnosi</i>	29
3.4.4. <i>Inovativnost, iniciativnost</i>	29
3.4.5. <i>Vodenje</i>	30
3.4.6. <i>Strokovna usposobljenost</i>	31
3.4.7. <i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	31
3.4.8. <i>Organiziranost</i>	32
3.4.9. <i>Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev</i>	32
3.4.10. <i>Razvoj kariere</i>	33
3.4.11. <i>Nagrajevanje</i>	34
3.4.12. <i>Pripadnost organizaciji</i>	35
3.4.13. <i>Primerjalna vprašanja</i>	35
3.4.14. <i>Zadovoljstvo</i>	36
4. UKREPI	37
4.1. BOLJŠA ORGANIZIRANOST	38
4.2. BOLJŠE POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE TER CILJEV	38
4.3. BOLJŠE MOŽNOSTI RAZVOJA KARIERE	39
4.4. BOLJŠI SISTEM NAGRAJEVANJA.....	40
4.5. VEČJA PRIPADNOST PODJETJU	41
5. SKLEP	41
LITERATURA	44
VIRI	45

1. UVOD

Hitre spremembe na trgu danes omogočajo preživetje in uspeh le tistim podjetjem, ki bodo pripravljena na nove izzive in spremembe, ki so tako postali edina konstanta. Podjetja so za svoj obstoj na vse bolj konkurenčnem trgu primorana razvijati delovno silo, ki se bo sposobna soočiti s hitrim tempom sprememb v znanju in tehnologiji. Pravi izziv pa je takšne zaposlene tudi obdržati. Z odprtjem trgov delovne sile se za vodilne zaposlene odpirajo nove možnosti zaposlitve. Pri tem postaja plača vse manj pomemben dejavnik pri izbiri prihodnje zaposlitve. Podjetja so prisiljena vzpostaviti delovno okolje, ki bo zaposlene vzpodbujalo k maksimiziranju njihovih potencialov. Zavedati se moramo, da ljudje preživimo na delovnem mestu več kot tretjino svojega časa. Socialna bitja pa ne postanemo šele, ko zapustimo delovno mesto, zato mora delodajalec poskrbeti, da se vsak zaposleni kar najbolje počuti na delu. Prav slednje pa ponazarja organizacijska klima.

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne. Zavedati se pomena organizacijske klime in njenega vpliva na zaposlene je za današnja podjetja pomembnejše kot kdajkoli. Kljub dejstvu, da živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, so vseeno ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in iščejo rešitve. Pri tem jim tehnologija služi le kot pomoč. Ključ do dolgoročne uspešnosti je v usmerjenosti k ljudem. Zaposleni namreč s svojim delom tvorijo in udeležujejo svoje podjetje, hkrati pa v njem ustvarijo določeno ozračje, ki ga določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi v podjetju oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava podjetje ter kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru določene organizacije.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pojem in pomen organizacijske klime, njene dimenzije in sorodne pojme ter izvesti raziskavo, s pomočjo katere bom lahko predlagal vodstvu podjetja ukrepe, ki bi pripomogli k boljšemu počutju zaposlenih in hkrati izboljšali uspešnost podjetja.

Tako je cilj diplomskega dela spoznati pojem organizacijske klime in njeno zgodovino raziskovanja. Pri tem bi rad tudi podrobneje spoznal posamezne dimenzije organizacijske klime in ugotovil, kako merimo in spreminjamo klimo ter povezanost klime s sorodnimi pojmi. Teoretična spoznanja bom preizkusil v praksi ter tako preučil, kakšno mnenje imajo zaposleni v podjetju Pika o kakovosti delovnega okolja oziroma organizacijski klimi v podjetju. Pri tem si bom pomagal s SiOK vprašalnikom, ki bo razdeljen zaposlenim. Po analizi rezultatov raziskave je glavni cilj ugotoviti, katere dimenzije v podjetju so kritične in kakšne ukrepe bi bilo potrebno sprejeti za izboljšanje klime.

Pri pisanju teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabljal predvsem deskriptivno metodo in metodo klasifikacije, s katero sem predstavil pojem organizacijske klime. Pri primerjavi klime s sorodnimi pojmi sem se poslužil primerjalne metode. V empiričnem delu pa sem statistično obdelal podatke s pomočjo programa Excel v okolju Windows. Podatke sem pridobil na podlagi vprašalnika, ki je bil razdeljen vsem zaposlenim.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih delov. V uvodu predstavim osnovni namen in cilj naloge, kar omogoča bralcu osnovni vpogled v predmet obravnave dela. V drugem delu predstavim pojem organizacijske klime in zgodovino njenega raziskovanja. Tako v teoretičnem delu predstavim tudi povezavo organizacijske klime in sorodnih pojmov ter opredelim posamezne dimenzije klime. V zaključku tega dela poskušam pojasniti, kako klimo merimo in spreminjamo.

V empiričnem delu najprej predstavim podjetje Pika, njeno poslanstvo, vizijo in organiziranost. Nato predstavim uporabljeno metodologijo raziskave, vprašalnik in analizo udeležbe v raziskavi. Sledi podrobna analiza rezultatov raziskave po posameznih dimenzijah. Empirični del zaključim z nekaj predlogi oziroma ukrepi za izboljšanje kritičnih dimenzij organizacijske klime. Diplomsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem bistvene ugotovitve diplomske naloge.

2. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovna klima, itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 73). V naslednjih odstavkih si bomo pogledali, kako različni avtorji definirajo organizacijsko klimo.

Neal, West in Petterson (2000, str. 5) v svoji študiji definirajo organizacijsko klimo kot percepcijo – zaznavo, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi«

Glimer (Lipičnik, 1998, str. 73) je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Lipičnik, Možina, 1994, str. 146).

Kot lahko vidimo, avtorji definirajo organizacijsko klimo na različne načine, vseeno pa obstajajo skupne točke; organizacijska klima je lastnost organizacije in predstavlja dožemanje zaposlenih o pogojih, možnostih in odnosih v podjetju. Da bi lažje razumeli pojem organizacijske klime, je mogoče najbolje, da si pogledamo zgodovino njenega raziskovanja.

2.1. Zgodovina raziskovanja organizacijske klime

V tem poglavju bom predstavil potek raziskovanja organizacijske klime od prvih začetkov do sodobnih raziskav, kar sem povzel po delih *Organizacijska klima in kultura (Organizational climate and culture)* avtorja Schneider (1990, str. 9-18), delu *(Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for the Fast Paced World)* avtorjev Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3-10) ter delu *(Organizational Climate Similarity and Performance)* avtorja Feyta in Beamisha (2001, str. 857-859).

Organizacijska klima ima, kot bomo lahko videli, dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja. Temelje ima v industrijski in organizacijski psihologiji. Definicija in pojmovanje organizacijske klime sta se skozi čas spreminjali, v začetku z večjim poudarkom na empiričnih raziskavah kot pa na sami teoriji. Konec šestdesetih, ko je organizacijska klima pridobivala pomen, njeni raziskovalci niso posvetili preveč časa in raziskav sami definiciji in vrstah klime. Psihologi so raje že od začetka začeli zbirati podatke in ocenjevati veljavnost koncepta. Na ta način so začetne raziskave izhajale iz trditve, da je organizacijska klima odvisna od motivacije in produktivnosti (Schneider, 1990, str. 14).

Večina se strinja, da so se prvi zametki organizacijske klime pojavili leta 1939 v članku avtorjev Lewin, Lippit in White, ki so preučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja in organizacijsko klimo ter kako se ta odnos odraža na skupini dečkov. Vendar omenjeni avtorji v članku še ne podajo niti definicije niti merila za klimo in uporabijo termin v narekovajih (»socialna klima«). Leta 1958 Argyris izda članek o klimi v banki, kjer definira klimo podobno smiselno, kot jo definiramo danes (Ashkansay, Wilderom, Petersen, 2000, str. 3).

Lewinovo delo sta nadaljevala Lewin in Stringer, ki sta svoje ideje najprej predstavila v članku na konferenci leta 1966, kasneje pa leta 1968 objavila delo z naslovom *Motivacija in organizacijska klima (Motivation and organizational climate)*, v katerem sta preučevala vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

Sedemdeseta leta so prinesla mnoge kritike samega koncepta klime in njenega merjenja. Leta 1970 so v svojem delu Campbell, Dunnette, Lawer in Weick klimo razlagali kot spremembo okolja. Ugotovili so, da sta pomanjkljivosti začetnih raziskav predvsem dve: raziskovalci organizacijske klime so pustili velik del sprememb v okolju nepojasnen ter težnja raziskovalcev,

da so prevzemali izhodišča in trditve iz predhodne literature. Članki več avtorjev so v sedemdesetih letih tudi kritizirali pojem same klime ter raven merjenja le-te. Poleg tega sta Guion in Johannesson leta 1973 celo izrazila dvom o teoretičnih in praktičnih prednostih koncepta klime pred v tistem času že napisanih delih o zadovoljstvu na delu (Schneider, 1990, str. 12).

Podobne kritike o merjenju in samem konceptu klime so se nadaljevale tudi v osemdesetih letih, ko so raziskovalci med drugim tudi preučevali razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Tako Poole 1985 ugotavlja, da je klima bolj značilnost kulture kot pa njen nadomestek. Po njegovem mnenju širši vidik kulture vsebuje tudi klimo. Iz zgoraj navedenega je očitno, da so merjenja in dimenzije organizacijske klime oziroma kulture lahko hitro zamešana. V literaturi so o tem problemu večkrat razpravljali tudi ostali avtorji, Schneider 1990 in Denison 1996. Denison je zaključil, da se koncepta zdita precej različna, čeprav globlje gledano čiste razlike med njima izginejo. Z izjemo prve definicije psihološke klime, se definicije in merila organizacijske klime in kulture prekrivajo in mešajo (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3)

Eden od pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, str. 383-387), ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (reward). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju.

Butron, Lauridsen in Obel (1999, str. 3) v svojem delu *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for the Fast Paced World* ugotavljata, da sta primarni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor do sprememb. Dandanes si organizacije ne morejo več privoščiti Lewinov pristop k spremembi (odmrzni – spremeni – zamrzni),¹ saj je proces za današnji tempo poslovanja prepočasen in posledično tudi predrag. Spremembe se morajo dogajati stalno in hitro. Zaposleni morajo sprejeti spremembe kot edino konstanto in kot nekaj pozitivnega. Tako morajo biti spremembe tudi načrtovane. Iz tega sledi, da je bolje načrtovati redno kot pa pretrgano v presledkih. Napetost naj bi bila na drugi strani sestavljena iz: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanja »grešnega kozla«. Pričakovali bi tudi, da je za organizacijo ob hitrem tempu življenja boljši nizek nivo napetosti, vendar zgoraj navedeni avtorji menijo, da je neka raven napetosti nujna za učenje, saj nam pomaga ustvariti ravnotežje med raziskovanjem in izrabljanjem znanja. Tako je mogoče sklepati, da je določena napetost celo zaželena za organizacije, ki želijo preživeti.

Na podlagi teh dveh dimenzij klime (odpor do sprememb in napetost) je mogoče določiti štiri različne vrste klim (Butron, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3):

¹ Več o tem si lahko preberete v delu Lewin, K.: *Field Theory and social Science*, New York : Harper and Row.

- Skupinska klima (The Group Climate), kjer se med zaposlenimi vzpostavijo prijateljski odnosi, veliko je sodelovanja, vodja je upoštevan kot mentor. Za skupinsko klimo je značilna visoka stopnja zaupanja, visok odpor do sprememb in nizka napetost.
- Razvojna klima (The Developmental Climate), ki jo lahko opišemo kot dinamično, podjetniško in kreativno delovno okolje, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in tvegajo. Zanj je značilen nizek odpor do sprememb in visoka naklonjenost tveganju ter sodelovanju.
- Racionalna klima (The Rational Goal Climate), za katero je značilno, da je ciljno orientirana. Vodstvo je nepopustljivo z visokimi zahtevami. Značilnosti racionalne klime so nizka stopnja zaupanja, nizka napetost in majhen odpor do sprememb.
- Klima notranjih procesov (The Internal Process Climate), kjer procesi vplivajo na delovanje zaposlenih. V organizaciji so postavljeni formalni okvirji, ki jih zaposleni zasledujejo, vodstvo pa skrbi za koordinacijo procesov in ohranjanje mirnega poslovanja. Zanj so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in odpor do sprememb.

Zanimiva je tudi študija avtorjev Neal, West in Peterson (2000, str. 4-5), v kateri preučujejo vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management). V svojem delu ločijo dva glavna tipa organizacijske klime:

- klima za ugodje zaposlenih (Climate for Well-being), kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih. Značilnosti take klime so podpora vodstva, skrb za dobrobit zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, vključevanje zaposlenih v proces odločanja, samostojnost ipd.
- učinkovitostna klima (Climate for Performance), ki je podobna racionalni klimi v študiji Butron, Lauridsen in Obel (glej zgoraj). Poudarek je na ciljnih in rezultatih organizacije, kot so produktivnost, kakovost proizvodov, zadovoljstvo strank, pozicija na trgu ipd.

Avtorja sta v svoji študiji ugotovila, da obe vrsti klime posredno vplivata na produktivnost preko ravnanja z ljudmi, kjer so zaposleni cenjeni kot premoženje in niso gledani kot strošek. Tako učinkovitostna klima veča produktivnost z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih k doseganju skupnih ciljev, po drugi strani pa klima za ugodje zaposlenih veča produktivnost z vzpodbujanjem morale, sodelovanja in zadovoljstva zaposlenih.

Na Slovenskem ima raziskovanje organizacijske klime relativno kratko zgodovino. Največ zaslug za razvoj in raziskovanje organizacijske klime na Slovenskem ima Lipičnik (1994, 1996 in 1998), ki je v devetdesetih letih v nekaj publikacijah približal koncept klime slovenskemu okolju. Poleg njega lahko med vidnejše raziskovalce klime štejemo še Možino, Konrada ter Zupanovo. Šele v zadnjem času organizacijska klima dobiva pravi pomen v slovenskem gospodarstvu. Velik del zaslug za to gre pripisati projektu SiOK (slovenska organizacijska klima), zato bom v naslednjem poglavju posvetil nekaj besed le temu.

2.2. Organizacijska klima v Sloveniji (SiOK projekt)

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Pri usklajevanju metodologije, izvedbe in obdelave same raziskave so sodelovale svetovalne hiše AT Adria, ITEO – Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM PLUS ter v letih 2001 in 2002 Profil (Poročilo SiOK, 2005, str. 3).

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja pomena klime in zavedanja pomena ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt deluje na osnovi članstva (potrebno je izpolnjevanje minimalnih pogojev) in letne članarine. V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 51, v letu 2003 62, v letu 2004 pa 90 organizacij (Poročilo SiOK, 2005, str. 3).

Pojavile so se tudi kritike samega projekta SiOK. Dr. Janez Mayer in Dr. Bogdan Lipičnik poudarjata vrsto vsebinskih in metodoloških neustreznosti raziskave (Turk, 2003, str. 32). Poleg tega pa naj bi bila primerjava med podjetji nesmiselna, ker je vsaka organizacijska klima posebna. Mayer oporeka velikosti vzorca (v večini podjetij sodeluje le okrog 100 ljudi), ki naj po njegovem mnenju ne bi zajemal vseh pomembnih ravni zaposlenih. Na organizacijsko klimo vplivajo številni dejavniki, ki so v posameznih podjetjih različno pomembni. Zato 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. Ravno zaradi specifičnih lastnosti organizacijske klime primerjave med podjetji po njegovih besedah niso smiselne niti znotraj panoge, kaj šele na ravni gospodarstva v celoti.

Dr. Bogdan Lipičnik pa v svoji kritiki opozarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, zato bi bilo bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Po njegovih besedah 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 ali pomaga ali jih ovira pri doseganju ciljev (Turk, 2003, str. 32).

2.3. Organizacijska klima in sorodni pojmi

Za razumevanje samega koncepta organizacijske klime si je mogoče najbolje pogledati povezanost med organizacijsko klimo in sorodnimi pojmi organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih, saj se pojmi med seboj prepletajo.

2.3.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojma organizacijske kulture in organizacijske klime imata marsikaj skupnega. Konrad v svojem delu pravi, da je konstrukt kulture globlji, klima pa je odraz kulture. Pomembnejše razlike bi bile naslednje (Konrad, 1987, str. 106):

1. Pojem kulture je bolj globalen ali holističen, usmerjen je v preteklost (tradicijo) in prihodnost, ima bolj poudarjen normativni ali proskriptivni pomen, opira se na bolj kvalitativno raziskovalno metodologijo (analiza jezika, ritualov, mitov), enota analize je grupa, skuša zajeti tudi podzavestno in se uporablja za metaforično označevanje.
2. Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen je v deskripcijo dosedanjega stanja, opira se na bolj kvantitativno raziskovalno metodologijo (vprašalniki), enota analize je individuuum, zajema predvsem zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje

Stična točka konceptov klime in kulture je v tem, da oba po svoje skušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. K temu pristopata drugače kot abstraktne psihološke teorije motivacije, saj si prizadevata razumeti procese motivacije v konkretni organizaciji. Zanimata se za to, kako določena organizacija s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso, prakso nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovanj, skuša vplivati na motivacijo svojih članov. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov (Konrad, 1987, str. 106).

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov, in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Možina et al., 1998, str. 191). Bistvene razlike med obema konceptoma lahko razberemo iz spodnje tabele.

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

2.3.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

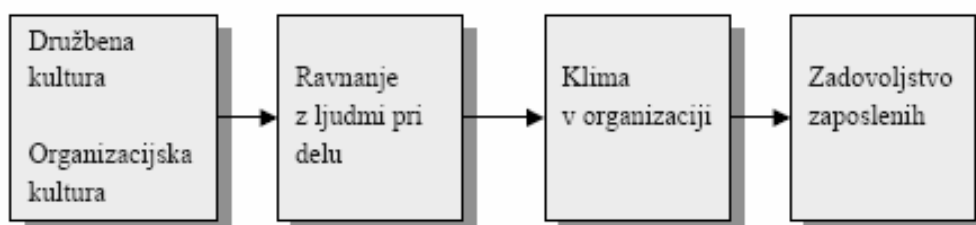
Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki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

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

2.3.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Smiselno povezavo med omenjenimi pojmi lepo predstavljajo avtorji študije Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282-307), ki trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar prikazujem v sliki (glej Sliko 1).

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



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otroci se ne zaposlujejo), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za

razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

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

V naslednjem poglavju bom predstavil nekaj teorij o dimenzijah klime ter podrobnejše dimenzije, ki jih bom vključil v svojo analizo organizacijske klime.

2.4. Dimenzije organizacijske klime

V literaturi se pojavljajo različne teorije o dimenzijah organizacijskih klim. Najpogosteje gre le za avtorjevo interpretacijo organizacijske klime in posledično dimenzij. V naslednjih nekaj odstavkih bom predstavil nekaj teorij dimenzij organizacijske klime, ki sem jih povzel iz del (*Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for the Fast Paced World*) avtorjev Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3-10), delu (*An Examination od Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in 40 Manufacturing Organizations*) avtorjev Neal, West in Pettersen (2004, str. 3-15)

Tako Zamuto in Krackover definirata organizacijsko klimo z naslednjimi dimenzijami: zaupanje, nasprotovanje, morala, nagrajevanje, upiranje spremembam, verodostojnost vodje in »iskanje grešnega kozla«. Podobno definirata dimenzije Koys in DeCotiis, ki menita da organizacijsko klimo tvorijo neodvisnost, povezovanje, zaupanje, pritisk, priznanje, poštenost in inovativnost. Podobnost med obema teorijama je velika, saj obe trdita, da je poštenost dimenzija klime, poleg tega je lahko upiranje spremembam vzrok za nizko inovativnost, nasprotovanje lahko povežemo z zaupanjem, iskanje grešnega kozla pa lahko pripišemo prevelikemu pritisku k iskanju krivcev in ne rešitev (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 3).

Petterson in ostali soavtorji dela Razvoj in veljavnost merjenja organizacijske klime (*Development and Validation of an Organizational Climate Measure*) so za posamezno vrsto klime ustrezno definirali tudi pripadajoče dimenzije (Petterson et al., 2004, str. 5-15):

- Skupinsko klimo tako tvorijo blaginja zaposlenih, avtonomija, sodelovanje, komunikacija, poudarek na izobraževanju, integracija in podpora vodstva
- Dimenzije razvojne klime naj bi bile fleksibilnost, inovativnost, odprtost do sprememb na trgu in reflektivnost
- Racionalna klima je definirana z dimenzijami napora, učinkovitosti, kakovosti, pritiska na delu, razumljivosti organizacijskih ciljev in informiranosti o delu
- Klima notranjih procesov je zaznamovana s formalnostjo in tradicijo

V literaturi najdemo tudi nekaj teorij o dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Tako Kaya v svoji študiji navaja, naj bi bilo zadovoljstvo zaposlenih odvisno od plače, vodstvene politike, varnosti, delovnih pogojev, družbenih povezav, možnosti napredovanja, pridobivanja spoštovanja, velikosti organizacije in samorazvoja ter dosežkov (Kaya, 2002, str. 3). Uhan po drugi strani opisuje zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki, kot so (Uhan, 1998, str. 593): zanimivost dela, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, ugled dela, medsebojni odnosi s sodelavci, soodločanje o delu in o gospodarjenju, plača, stalnost zaposlitve.

Sam bom v diplomskem delu predstavil dimenzije organizacijske klime, ki jih uporabljajo pri svojih raziskavah SiOK. Tako bom v naslednjih odstavkih podrobneje predstavil posamezne dimenzije, ki jih bom kasneje tudi uporabil v analizi.

2.4.1. Organiziranost

Organizacijska misel ima svoje začetke že daleč v zgodovini, saj težko najdemo civilizacijo, ki ne bi imela urejenega in organiziranega vsaj oblastnega sistema. Vendar za začetek sistematičnega preučevanja organizacije lahko štejemo konec 19. stoletja, ko je Frederic Winslowa Taylor leta 1903 objavil svoje delo *Vodenje delavnice* (Shop Management). V omenjenem delu trdi, da so za neuspeh podjetja krivi pasivni vodje, ki dopuščajo, da zaposleni delajo po svoje. Delavec naj ne bi poznal najboljšega načina dela, zato bi moral vodja najti najboljši način in delavcu olajšati delo, hkrati pa prisiliti, da dela več in boljše (Lipičnik, 1994, str. 5). Zato tudi pogosto pravimo, da opravljeno delo posameznikov ni odvisno le od njih samih, marveč tudi od ljudi, ki delo usklajujejo, torej usklajevalcev oziroma managerjev.

Vsako podjetje poskuša poskrbeti za kar najboljše organiziranje dela in procesov, da bi organizacija lahko kar najlažje dosegla in preseгла svoje cilje. Skupne naloge in cilje podjetja lastniki dajejo v izvedbo glavnemu managerju, ta pa svojih nalog in dolžnosti ne opravlja sam, marveč jih nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša zadolžitve in odgovornosti, prenesti pa mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z delovno nalogo, izvirajoča iz položaja v podjetju, je avtoriteta. V vsaki organizaciji

pa mora obstajati neko sorazmerje med dolžnostjo, odgovornostjo in avtoriteto. S prenosom le-teh na podrejene managerje pa se začne proces delegiranja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 135).

V okviru analize dimenzije klime organiziranosti bom poskušal ugotoviti, ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu, ali jim je znan njihov položaj v organizacijski strukturi, ali so njihove zadolžitve jasno opredeljene in ali vodstvo sprejema odločitve pravočasno. Poleg tega bom analiziral, ali zaposleni percipirajo, da so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh nivojih.

2.4.2. Strokovna usposobljenost in učenje

V današnjem času se v vsaki uspešni organizaciji zavedajo pomena znanja in učenja, zato mu namenijo dovolj sredstev in pozornosti. Zato danes uspešna podjetja vedno bolj gledajo za ljudmi, ki so raznoliki, v koraku z razvojem tehnologije, fleksibilni, predvsem pa sposobni učiti se (Moje delo, 2005). Znanje lahko danes pomeni razliko med uspehom in neuspehom posameznega podjetja, saj predstavlja pomemben dejavnik konkurenčnosti. Družbe morajo danes poskrbeti za ustrezno usposobljenost zaposlenih. Učenje v združbah spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, ki so sestavni del procesa učenja, ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se zaposleni učijo od drugih in s tem povečujejo organizacijsko znanje. Tako se je v zadnjem času razvila teorija o t.i. učeči se organizaciji. Takšna organizacija razvija možnost nenehnega učenja, ki se razlikuje od tradicionalnih v naslednjih značilnostih (Zupan, 2001, str. 37-38):

- sposobnost ljudi, da začutijo smisel delovanja (sense of purpose) in da gradijo skupne vizije
- sposobnost ljudi, da vidijo zadeve celovito in spoznajo njihovo medsebojno povezanost
- sposobnost zaposlenih, da pretehtajo svoje ravnanje ter se vse bolj zavedajo lastnih omejitev v zamislih in učenju.

V podjetju se morajo zavedati, da so le izobraženi usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti družbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost podjetja (Černetič, 1997, str. 197).

Pri raziskovanju dimenzije bom analiziral trditve, da se zaposleni učijo eden od drugega, da organizacija nudi zaposlenim ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela in kvaliteten sistem usposabljanja. Poleg tega me zanima, ali zaposleni mislijo, da so ustrezno usposobljeni za opravljanje svojega dela ter ali podjetje upošteva njihove želje pri usposabljanju.

2.4.3. Odnos do kakovosti

V teku razvoja je postajala kvaliteta vse bolj pomembna. Nanjo vplivajo vsi zaposleni v podjetju, vsak pri svojem delu. Delo mora vsakdo opraviti kvalitetno že prvič. Namesto kontrole kvalitete se govori o zagotavljanju kvalitete. Glavno vlogo pri tem igra zlasti vodstvo (Rozman, Rusjan, 1995, str. 262). Tako se je razvilo tudi certificiranje kakovosti t.i. ISO standardi z namenom racionalizacije poslovnih odnosov, da bi se izognili presojam kupcev pri dobaviteljih oziroma zmanjšali njihovo število. Dejanje izvaja tretja stranka, neodvisni organ, ki na podlagi presoje izda certifikat, nato pa opravlja redne vsakoletne preglede, ki pokažejo, kako podjetje certifikat vzdržuje. Zgodi se tudi, da ga izgubi, če ne izpolnjuje pogojev oziroma zahtev določenega standarda ali drugega normativnega dokumenta. Velikokrat se namreč zgodi, da so v podjetju, ki je želelo pridobiti certifikat, preprosto nekomu naložili, da je vodil projekt, vendar je kakovost stvar celotne organizacije, integralen del celotnega poslovanja (Stražišar, 2001, str. 17).

Eden od načinov zagotavljanja kakovosti je t.i. Metoda celovitega zagotavljanja kakovosti (*Total Quality Management* ali *TQM*). Gre za na kakovost osredotočen poslovodni proces, katerega temelj je sodelovanje vseh vpletenih v proces zagotavljanja kakovosti, ki so si za cilj postavili dolgoročni uspeh, zgrajen na zadovoljstvu kupca in delujoč v dobrobit vseh, ki so povezani z organizacijo in družbo, v kateri se organizacija nahaja (Macdonald, 1999, str. 7). Za zagotavljanje kakovosti se uporablja tudi t.i. Sistem 20 ključev. Sistem 20 ključev je sistem stalnega in nadzorovanega napredka podjetja, ki omogoča preživetje in napredek v poslovnem svetu hitrih in stalnih sprememb (Bizjak, Petrin, 1996, str. 49). S sistemom 20 ključev podjetje opredeli odličnost na 20 področjih, ki močno vplivajo na kakovost, dobavni čas ter proizvodne stroške; s tem lahko podjetje hitreje doseže strateške cilje in uvaja novosti v poslovanje, povečuje produktivnost in izboljšuje fleksibilnost, proizvaja hitreje, ceneje in bolje, odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, ter povečuje motivacijo zaposlenih. Vse naštetu podjetju omogoča oblikovanje okolja za konkurenčen prodor podjetja.

Pri analizi odnosa zaposlenih do kakovosti me bo zanimalo, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost, ali sta kakovost in količina dela v podjetju enako pomembni, ali so v podjetju in posameznih oddelkih jasno zastavljeni cilji in standardi kakovosti in ali zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju teh standardov.

2.4.4. Nagrajevanje

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje v delo. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso samo orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke zaposlenih in gradijo privrženost podjetju. Delavci si namreč želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bi jim omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Poleg tega plače in nagrade razumejo

kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje tudi pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 118). Tako se podjetje pri sestavi učinkovitega sistema nagrajevanja ne sme spraševati, koliko naj znašajo nagrade in plače, temveč kako nagraditi zaposlene, da bodo svoje delo opravljali najboljše. Pri tem je predvsem pomembno, da zaposlene nagradimo za delo in učinke, na katere lahko vplivajo. Če posameznega prispevka delavcev podjetje ne more oceniti natančno, je bolje, da podjetje ne nagraduje po učinku posameznika, temveč poskrbi za dodatke k plači, vsako nagrajevanje po učinku ali udeležba zaposlenih pri dobičku pa je povezana z uspešnostjo ekipe, enote ali celotnega podjetja (Roberts, 2005, str. 10.).

Z zgoraj opisano dimenzijo bom v svoji analizi skušal ugotoviti, kako zaposleni občutijo sistem nagrajevanja v podjetju, ali so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani, poleg tega pa, ali je slabo opravljeno delo tudi grajano in kaznovano. Zanima me tudi mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerij med plačami v podjetju in ali prejemajo plačo, ki je enakovredna plači na trgu. Zanimivo bo tudi ugotoviti, ali se plača vrednoti po vnaprej dogovorjenih ciljnih in standardih.

2.4.5. Notranje komuniciranje in informiranje

Lahko rečemo, da se kakršne koli delavne aktivnosti v organizaciji ali izven nje praviloma začnejo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komunikacije. Na tržnem področju tako zasledimo poslovne razgovore s poslovnimi strankami; če je več ljudi angažiranih pri reševanju problema, moramo sklicati sestanek ali posvet, velikokrat pa se je potrebno na različnih ravneh dogovarjati in pogajati (Možina, Damjan, 1992, str. 85). Vodstva uspešnih podjetij se zavedajo pomena dobre komunikacije z zaposlenimi in pretoka informacij. Vendar je pogoj za uspešno opravljeno delo pravočasnost in točnost informacij. S tem se povečajo možnosti pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in se zato zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu (Zupan, 2001, str. 68). Vendar Gruban (1999, str.17) opozarja, da informiranje še ne pomeni komuniciranje. Pri prvem gre zgolj za enosmerno posredovanje informacij, ki ne predvideva odziva, pri komuniciranju pa se soočamo z aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženi strani.

Zato bom v svoji analizi poskušal ugotoviti, če so v podjetju sestanki redni, ali je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi sproščena, prijateljska in enakopravna ter ali zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugi oddelkih oziroma na drugih projektih. Pomembno bo tudi ugotoviti, ali vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način in ali zaposleni prejmejo dovolj informacij za dobro opravljeno delo.

2.4.6. Notranji odnosi

V sodobnem času preživijo zaposleni več kot tretjino svojega časa na delovnem mestu, zato je želja vsakega, da bi opravljal svoje delo v organizaciji, kjer bi se med delovnim časom kar se da najbolje počutil. Pomemben del k dobremu počutju prispevajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi višje produktivni in prispevajo več k razvoju organizacije. Po drugi strani, če so odnosi med zaposlenimi negativni, se poraja napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikti in posledično nižja produktivnost (Jurman, 1985, str. 203) To je v veliki meri odvisno od vodstva, natančneje od stila vodenja, ki so potem odraža v odnosu med zaposlenimi, kar bom opisal v naslednji dimenziji - vodenje. Za dobre medsebojne odnose je ključnega pomena tudi, da zaposleni med seboj sodelujejo, si zaupajo in vzajemno iščejo rešitev določenega konflikta. Konflikti nastajajo zaradi nasprotovanja in razlik v stališčih, mnenjih, željah, pogledih ipd. To je povsem naravno, saj smo si ljudje različni in je nemogoče, da bi v organizaciji vsi zaposleni enako razmišljali in čutili. Vendar dobri medsebojni odnosi še ne pomenijo izogibanje konfliktnim situacijam, temveč soočanje s konflikti in s skupnimi močmi reševanje konfliktov. Pri tem je pomembno, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Le na tak način lahko organizacija uspešno posluje.

Tako bom pri analizi dimenzije notranjih odnosov skušal ugotoviti, ali zaposleni menijo, da cenijo delo sodelavcev, jim zaupajo in ali so odnosi z njimi dobri. Pomembno je tudi ugotoviti, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in ali pri tem med seboj sodelujejo ali tekmujejo.

2.4.7. Vodenje

Na odnose med zaposlenimi v precejšnji meri vpliva stil vodenja, zato posledično lahko upoštevamo vodenje kot pomembno dimenzijo, ki vpliva na oblikovanje organizacijske klime. Uspešne organizacije se tega zavedajo in skušajo prilagoditi stil vodenja značilnostim in ciljem organizacije. Najbolj skrajni način vodenja je avtorski, kjer skupina ljudi vodi politiko podjetja, kljub poslovni uspešnosti pa so odnosi med zaposlenimi slabi, saj prihaja individualnost posameznika le redko do izraza. V taki organizaciji imajo samostojno misleči ljudje bolj malo prostora, da lahko izrazijo svoje mnenje in ideje. Po drugi strani demokratični stil vodenja daje več možnosti posameznikom, da izrazijo svoje težave, mnenja in ideje ter tako pripomorejo k boljšemu počutju v podjetju in s tem posledično tudi k večji uspešnosti. Vendar je vodenje treba prilagoditi značilnostim organizacije. Vodilni se morajo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami, cilji in temu prilagoditi svoje vodenje. Pri tem ni nujno, da vodja uporablja le en način vodenja, celo priporočljivo je, da ga glede na spremenjeno situacijo spreminja (Možina, 1992, str. 38).

Pri analizi vpliva dimenzije vodenja na organizacijsko klimo me zanima, ali način vodenja omogoča samostojnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Pomembno je tudi, ali vodstvo vzpodbuja zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, poleg tega pa sprejema

utemeljene pripombe podrejenih na svoje delo. K izboljšanju klime pripomore tudi ukinitvev ukazovalnega vodenja ter komunikacija med vodjem in podrejenimi o rezultatih dela.

2.4.8. Pripadnost organizaciji

Današnja družba je bolj mobilna in odprta za spremembe kot kdaj koli. Tega se morajo zavedati tudi podjetja. Vsa nastopajo na trgu dela, kjer je konkurenca med delodajalci vedno večja. S tem so tudi zahteve zaposlenih postale vse večje, saj uspešnim delavcem konkurenčna podjetja ponujajo boljše pogoje. Zamenjava zaposlitve je nekaj vsakdanjega. Želja vsakega uspešnega podjetja pa bi morala biti zadržati kader, ki je sposoben in v katerem vidijo dolgoročne možnosti razvoja. Prav zato je pomembno, da podjetja poskrbijo za ustrezno pripadnost podjetju. Pripadnost in zvestobo zaposlenih si je težko pridobiti. Dejstvo je, da je težko nadzirati mišljenje in vedenje ljudi. Preračunljivo izkoriščanje prinaša le kratkoročne rezultate in hkrati škodi podobi delodajalca, ki si jo ustvarja podjetje. Zato je edina prava rešitev, da si zvestobo in pripadnost zaposlenih zasluži, ljudem moraš ponuditi ustrezen razlog, da ostanejo v podjetju (Zupan, 2001, str. 40). Zaposlenim moramo ponuditi nekaj več, nekaj, kar bi podjetje ločilo od konkurentov.

Pomemben dejavnik pripadnost; je sam ugled podjetja v okolju. Poleg tega dejavnika bom poskušal ugotoviti, ali so zaposleni ponosni na svoje podjetje in ali zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Pri tem je tudi pomembno, da ljudje občutijo zaposlitev kot relativno varno in zagotovljeno, pri tem pa ne bi zapustili podjetja, če bi se jim plača znižala na račun slabših poslovnih rezultatov.

2.4.9. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Vizija je nekakšna okvirna usmeritev podjetja v prihodnosti (Rozman, 1993). Nanjo lahko gledamo kot na idealizirano oziroma zeleno sliko podjetja v daljšem obdobju. Za dobro vizijo je značilno, da prikaže uresničljive sanje na eni strani, na drugi strani pa spodbuja zaposlene k njeni uresničitvi. Zavzetost ljudi za uresničitev vizije mora biti večja od samega strahu pred spremembami. V podjetju je vodstvo odgovorno za oblikovanje ustrezne vizije in kar je enako pomembno, vodstvo mora poskrbeti, da bodo zaposleni vizijo tudi razumeli. Če je za vizijo značilna bolj dolgoročna in okvirna usmeritev, pa podjetje s poslanstvom določi bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Podjetje tako opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. Iz poslanstva je mogoče podrobnejše opredeliti cilje in strategije za doseg le-teh. Glavni namen poslanstva je usmeriti zaposlene v eno smer in s tem tudi določiti razpoloženje, kulturo poslovanja in doseči, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem. Vseeno pa tako za posameznike kot za podjetja velja, da je za uspešno usmerjenost njihovega delovanja nujna postavitev ciljev. Cilje lahko opredelimo kot jasno in zaželeno realno stanje, njihovo doseganje pa uspeh. Le če zaposleni poznajo, razumejo 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.

V raziskavi bom poskušal ugotoviti, ali zaposleni menijo, da ima podjetje jasno izoblikovano poslanstvo, če so jim politika in cilji jasni in ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Poleg tega me zanima, ali zaposleni cilje organizacije sprejmejo za svoje in ali menijo, da so ti realno postavljeni.

2.4.10. Motivacija in zavzetost

Če smo se pri ciljih in viziji spraševali, kaj naj bi zaposleni počeli, se pri motivaciji sprašujemo, zakaj ljudje določene stvari počnejo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Vsakega posameznika namreč nekaj žene k doseganju ciljev. Brez motivacije namreč človek ne izvede nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju, ki je vodilo delovne aktivnosti in mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Tako je motivirano delovanje usmerjeno delovanje, motivacija in motiviranje pa je predvsem z vidika managementa zbujanje in vzdrževanje potreb oziroma zavesti o potrebi ob istočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev.

Posebej je pomembna motivacija za delo, saj zaposlenim pomaga, da uresničijo svoje cilje in cilje organizacije. Vodstvo pa uporabi motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v določeno smer (Lipičnik, 1996, str. 191). Za podjetje je pomembno, da ugotovi, kaj posameznika motivira pri opravljanju dela, in skuša na podlagi tega zadovoljiti njegove potrebe in ga dodatno motivirati. Zavedati pa se moramo, da smo si ljudje različni in čeprav je nekaj motivacijskih dejavnikov univerzalnih, so prav tisti individualni, v katerih se razlikujemo, najpogosteje tisti dodatni motiv, ki bo prispeval k večji zavzetosti zaposlenega pri delu.

Tako bom v svoji raziskavi poskušal ugotoviti, ali so zaposleni zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Pri tem je tudi pomembno, da vodje cenijo dobro opravljeno delo in da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen. Poleg tega me zanima, če zaposleni menijo, da so zahteve o delovni uspešnosti postavljene visoko.

2.4.11. Razvoj kariere

Kot smo že omenili v opisu ene od dimenzij, je za uspeh podjetja pomembno, da zadrži sposobne zaposlene. Vendar se sposobnosti zaposlenih tekom časa spreminjajo in spreminja se tudi zahtevnost samega dela. Da bi v čim večji meri izkoristili potencial zaposlenih, je smiselno planiranje kariere. S programom planiranja kariere bi pridobili in zadržali sposobne ljudi ter zagotovili sposobnim ljudem rast in razvoj in znižali njihovo frustracijo. Planiranje kariere torej

temelji na poznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev o njihovem delu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199-200). Tako lahko ugotovimo, da sta za oblikovanje, načrtovanje in razvoj kariere zainteresirana tako posameznik kot organizacija. Načrtovana kariera nastopa kot močan motivacijski dejavnik in hkrati pomoč pri razvoju in izobraževanju posameznika. Vseeno pa so ljudje in njihove zmožnosti ključni konkurenčni element podjetja, z načrtovanjem in razvijem kariere pa imajo slednja možnost oblikovanja in spreminjanja človeških možnosti. Pomembno vlogo pri razvoju kariere imajo managerji, saj poleg tega, da zastopajo razvojno pot organizacije, zaposlenim pomagajo oblikovati njihovo in hkrati skrbijo tudi za svojo kariero (Lipičnik, 1996, str. 185).

Pri analizi organizacijske klime me bo tako zanimalo, ali so zaposleni zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem ter ali jim vodstvo pri tem pomaga. Poskusil bom tudi ugotoviti, ali zaposleni menijo, da imajo na vseh nivojih realne zmožnosti za napredovanje, če so jim poznani kriteriji za napredovanje in če menijo, da jim sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

2.4.12. Inovativnost, iniciativnost

Težko si je danes predstavljati dolgoročno uspešno podjetje brez nenehnega uvajanja izboljšav in novosti oziroma vzpodbujanja inovativnosti. Za podjetje je pomembno, da ustvari delovno okolje, kjer se bodo zaposleni zavedali pomembnosti novih idej, izboljšav ter bodo za to tudi ustrezno motivirani. Inovativnost in inovacije pa niso le stvar vodstva ampak vseh zaposlenih, vodstvo mora zagotoviti ustrezno okolje, kjer bodo inovacije ustrezno sprejete in obravnavane.

Osnova za inovacijo je invencija. To je vsaka nova zamisel, ki obeta korist. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu ali prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno. Svetovna organizacija za intelektualno lastnino deli inovacije na tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, katere kupci priznavajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljševanje rezultatov, vsebinske pa tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat (Rebernik, 1990, str. 110).

Z analizo dojemanja zaposlenih o inovativnosti in iniciativnosti v podjetju bom poskušal ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb in ali so pripravljeni tvegati za uveljavitev svojih pobud. Pomembno je, da se v podjetju izdelki in storitve nenehno izboljšujejo in posodablajo ter da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive. Zanima me tudi, ali se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne samo vodstvo.

2.5. Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Če želimo spreminjati klimo jo moramo najprej preučiti. Pri preučevanju klime se srečujemo z nekaj posebnostimi. Klime ni treba iskati, ker je vedno prisotna, tudi prisotnost dimenzij klime ni

treba ugotavljati, ker so vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, vedno prisotne. Pri preučevanju klime se moramo samo vprašati, katere dimenzije organizacijske klime nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostavljati in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko sklepamo, da ustvarjalnost je, zanima pa nas, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo zaposleni stališča v podjetju, pač pa skušamo ugotoviti, kakšna so. Tako lahko zaključimo, da preučevanje klime pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijsko klimo lahko merimo na več načinov. Gilmer (1969, str. 76-77) v svojem delu opisuje naslednje tri glavne načine merjenja klime:

1. Na podlagi neformalnih opisov. Ti vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.
2. Drugi način preučevanja organizacijske klime temelji na podlagi sistematično zbranih opažanj ljudi znotraj združbe. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.
3. Najpogostejše pa je ugotavljanje klime z vprašalniki. Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato so vprašalniki s trditvami primernejši, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri sistematičnem preučevanju organizacijske klime z uporabo vprašalnikov je potrebo upoštevati naslednje korake (Lipičnik, 1998, str. 77-79):

1. Pripravljalna dela – Na tej stopnji skušamo ugotoviti smiselnost in tehnične vidike preučevanja klime; možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja etc.
2. Sestava vprašalnika – V tem koraku skušamo ugotoviti vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali zaposlenimi ugotovimo kritične klimatske dimenzije, ki jih bomo preučevali in jih bomo uporabili pri tvorjenju vprašanj oziroma trditve. V praksi se je pokazalo najboljše, da osebi ponudimo trditve, ki izražajo občutke od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Poleg tega je priporočljivo, da so trditve, ki se

nanašajo na isto dimenzijo pomešana po vprašalniku, tako da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega.

3. Zbiranje odgovorov – Ta faza je tehnično nezahtevna. Zaposleni vpisujejo odgovore, kot zahtevajo navodila. Pri tem je zelo pomembno, da zagotovimo anonimnost vprašalnikov in da zaposleni zaupajo tistemu, ki odgovore zbira in analizira. V nasprotnem primeru bo organizacijska klima popačena, saj ljudje ne bodo svobodno izražali svojega doživljanja.
4. Analiza odgovorov – Vprašalnik mora biti pripravljen tako, da bo lahko izvesti ustrezno statistično analizo, s katero bi registrirali obravnavane dimenzije. Pri statističnih analizah ločimo večdimenzionalne in enodimenzionalne analize. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
5. Predstavitev rezultatov – Pri predstavitvi rezultatov analize moramo biti previdni, saj se lahko zgodi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji naročnika analize. To pomeni, da je slednji doživljal situacijo v podjetju drugače kot večina zaposlenih, klimo pa sestavlja večinsko doživljanje situacij.
6. Načrtovanje akcij – Analiza organizacijske klime ne sme biti same sebi namen, zato je treba iz ugotovljene klime in organizacijskih ciljev ugotoviti, ali je doživljanje zaposlenih in njihovo reagiranje ustrezno za doseg ciljev, ali so mogoče cilji neustrezni etc.

Merjenje organizacijske klime ima lahko več koristi (Altman, 2002, str. 2):

- Vpletenost zaposlenih – S tem ko razdelimo vprašalnike med zaposlene, le-tim omogočimo da so vpleteni v organizacijo na drugačen način, kot jim to veleva opis dela. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so bolj vpleteni v organizacijo, tudi bolj zadovoljni z delom, manj odsotni, bolj zvesti podjetju etc.
- Dobri delovni rezultati – V zadnjih nekaj desetletjih je bilo napisano veliko literature na temo vpliva delovnega okolja na organizacijske cilje. V glavnem so raziskave pokazale, da dejavniki delovnega okolja vplivajo pozitivno na organizacijske rezultate, kot so motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, namen odpovedi, učinkovitost na delu in celo produktivnost. Ugotovili so tudi, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto proizvodov in storitev.
- Vzpostavitev komunikacije – V večini podjetij je težko komunicirati z večino zaposlenih. Trendi v zadnjem času, kot so združitve in prestrukturiranja, so privedli do tega, da so managerji postali odgovorni za večje število zaposlenih. Posledica tega je, da imajo managerji omejen čas za komunikacijo z zaposlenimi o dnevnih aktivnostih, še redkeje pa pride do pogovorov o zadovoljstvu zaposlenega z delovnim okoljem. Analiza organizacijske klime tako omogoča, da managerji pridobijo pomembne informacije o delovnem okolju in zaznavanju zaposlenih.

- Primerjava med organizacijami – S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost primerjave delovnega okolja z ostalimi podjetji na trgu. Tako lažje določijo organizacijske usmeritve in politike predvsem na področju zadovoljstva zaposlenih.
- Proaktivno vodstvo – Z merjenjem organizacijske klime lahko vodstvo bolj aktivno vodi zaposlene in upravlja z delovnim okoljem. Če se raziskave izvajajo redno, lahko vodstvo ugotavlja, na katerih področjih je bil narejen napredek in katera področja so kritična in bodo potrebovala več pozornosti v bodoče.

Pri merjenju in preučevanju organizacijske klime se pojavljajo tudi težave, saj pojem klime obsega več dimenzij. Kot smo lahko videli, je dimenzij klime več in so med seboj raznolike, med njimi pa so meje večkrat zabrisane. Pri tem se pojavlja tudi problem števila dimenzij, kar naj bi bilo idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey, Bemish, 2001, str. 857)

Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembni in ju ni smiselno preučevati. To pa še nadalje upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širnik, 2002, str. 33). Na tem mestu bi poudaril problem kompleksnosti in obsežnosti merjenja organizacijske klime. Enkratna raziskava klime namreč prikaže samo trenutno stanje organizacijske klime. Če želimo izboljšati in spremeniti klimo, potrebujemo periodične meritve klime, ki nam pokažejo smer gibanja klime in rezultate izboljšav. To pa je pogojeno s stroški, zaradi katerih se mnoga manjša podjetja ne odločijo za ugotavljanje klime v svojem podjetju.

Eden od vzrokov preučevanja organizacijske klime je ugotoviti kritične dimenzije in na podlagi ugotovitev skušati spremeniti klimo. Pri tem predpostavljamo, da je klima neugodna za doseg organizacijskih ciljev. V kolikor ugotovimo, da so bili cilji podjetja pravilno postavljeni, nam ne preostane drugega, kot da poskušamo spremeniti klimo. V naslednjem poglavju bom videli, kako lahko to storimo.

2.6. Spreminjanje organizacijske klime

Po Lipičniku (1998, str. 79) spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zelen način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem se porajata dve ključni vprašanji, kako spremeniti klimo in kdo jo lahko spremeni.

Mogoče se je za začetek najboljšje vprašati, zakaj bi sploh spremenili organizacijsko klimo. Sprememba je nujna, če pri analizi in meritvah organizacijske klime ugotovimo, da je klima neugodna. Za neugodno klimo lahko označimo tisto, ki nas ne popelje do zelenih ciljev. Pri tem pa moramo paziti, da za ne doseganje ciljev niso krivi napačno postavljeni cilji.

Klima se največkrat spreminja na dva načina (Lipičnik, 1998, str. 79): in sicer se klima lahko spreminja nekontrolirano, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. V tem primeru predstavlja klima oviro za doseganje organizacijskega cilja. Na spremembo klime vplivajo številni dejavniki in nanjo moramo gledati kot moteč dejavnik pri doseganju postavljenih ciljev. Po drugi strani lahko klimo spreminjamo bolj kontrolirano. Tako z navodili in dekreti skušamo uravnati vedenje posameznikov. Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, predvsem tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi ter med vodjo in delavcem. Tovrstne dimenzije je mogoče spremeniti le na podlagi prepričevanja, pojasnjevanja in dokazovanja, saj si je praktično nemogoče predstavljati, da bi podjetje uspešno izboljšalo slabe medsebojne odnose z ukazom, pravilnikom ali drugimi formalnimi sredstvi. Medsebojni odnosi se lahko spremenijo že ob sami zamenjavi vodstva, lahko tudi na slabše.

In prav vodstvo je v večini primerov odgovorno za spreminjanje klime. Kot smo lahko do sedaj videli, klimo in njene dimenzije ustvarjajo medsebojni stiki z ljudmi, pri tem pa imajo največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje prav vodje, pa naj gre za formalne ali neformalne. Pri tem je pomembno, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa je potrebno pričakovanja in obljube tudi uresničiti, drugače pride do razočaranja in nezaželenih reakcij (Lipičnik, 1998, str. 80).

3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU »PIKA«

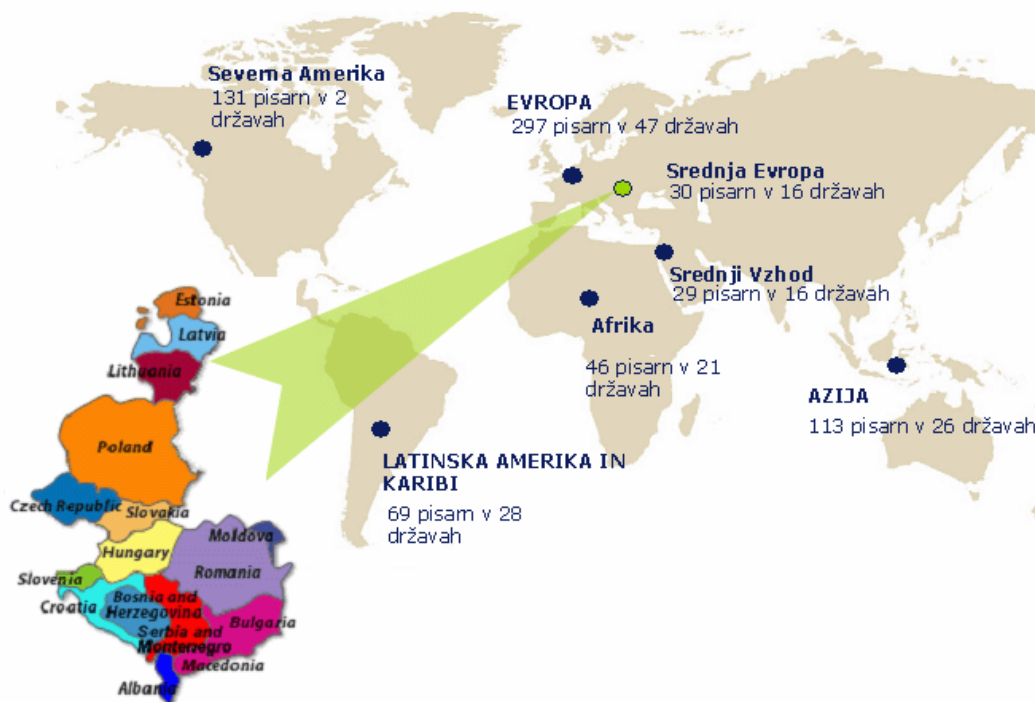
3.1. Predstavitev podjetja »Pika«

»Pika« je eno izmed največjih svetovnih svetovalnih podjetij za revizijo, računovodstvo, davčno in poslovodno svetovanje. Njene korenine segajo več kot 100 let nazaj v predhodna podjetja, ki so bila ustanovljena v Veliki Britaniji. Podjetje Pika je del švicarskega združenja, ki predstavlja organizacijo družb, ki po vsem svetu nudijo specializirane in svetovalne storitve. S temi storitvami oskrbujejo naročnike na lokalni ravni na podlagi globalne strategije družbe v skoraj 150 državah sveta. S svojim intelektualnim potencialom kar 120.000 ljudi po vsem svetu deluje družba »Pika Global« na štirih strokovnih storitvenih področjih — revizijske storitve, davčne storitve, svetovalne storitve in finančno-svetovalne storitve — ter ponuja svoje usluge več kot polovici največjih svetovnih družb in velikim državnim podjetjem, javnim zavodom, pomembnim lokalnim naročnikom in uspešnim, hitro rastočim mednarodnim korporacijam. Samo združenje se ne ukvarja z nudenjem storitev, prav tako pa iz zakonskih ali drugih razlogov tudi nekatere članice te skupine ne nudijo storitev na vseh štirih omenjenih strokovnih področjih (Spletne strani podjetja »Pika«, 2005).

Podjetje Pika v Sloveniji je del združbe Pika Central Europe, ki je regionalna organizacija subjektov, združenih pod okriljem družbe Pika Central Europe Holdings Limited, ki je članica združenja Pika Global v srednji Evropi. Storitve nudijo povezane družbe in podružnice družbe Pika Central Europe Holdings Limited, ki poslujejo kot ločene in samostojne pravne osebe. Omenjene povezane družbe in podružnice sodijo med vodilne družbe regije na področju

strokovnih storitev, ki jih nudijo s pomočjo skoraj 2.000 sodelavcev v več kot 40 poslovalnicah v 16 državah.

Slika 2: Organiziranost podjetja »Pika« po svetu



Vir: Interna gradiva podjetja »Pika«, 2005.

Poleg tega je podružnica v Sloveniji organizacijsko povezana v združbo Pika Adriatic, ki obsega 4 pisarne v Sloveniji, BIH in Hrvaškem. Gre za eno izmed največjih svetovalnih podjetij na omenjenem področju, ki zaposluje več kot 230 ljudi in ustvari letno več kot 30 milijonov dolarjev prihodkov, pri tem Slovenija prispeva dobrih 8 milijonov dolarjev (Interno gradivo podjetja »Pika«, 2005). Podjetje Pika v Sloveniji je bilo ustanovljeno leta 1993. Podjetje je registrirano v skladu z veljavno slovensko zakonodajo in predpisi. V času, odkar je prisotno v slovenskem gospodarskem prostoru, je doseglo zavidanja vredne uspehe in lepe reference ter dolgoročno sodelovanje s številnimi uglednimi slovenskimi podjetji. V dvanajstletnem obdobju se je njegova dejavnost v Sloveniji znatno razširila in sedaj zaposlujejo oziroma sodelujejo z več kot 60 posamezniki, ki opravljajo široko paleto storitev na štirih glavnih področjih: revizija, davčno in pravno svetovanje, storitve finančnega svetovanja in svetovanje na področju poslovanja. Storitve izvajajo za mnoga velika mednarodna podjetja, jedro njihove baze naročnikov pa je v Sloveniji ali sosednjih državah. Zelo močni so pri izvajanju celotne palete storitev, ki pokrivajo vsa glavna področja, ki se nanašajo na finančne institucije in ponudnike finančnih storitev (Interno gradivo podjetja »Pika«, 2005). Vizija podjetja Pika je postavljena na globalni ravni ter tako velja za vse povezane družbe in je postati najboljše svetovalno podjetje na svetu. Prav tako je podjetje Pika Slovenija prevzelo poslanstvo globalnega podjetja, ki se glasi »Pomagati svojim strankam in zaposlenim k odličnosti!« (Spletne strani podjetja »Pika«, 2005).

Tabela 2: Struktura zaposlenih na dan 31.5.2005 po spolu in oddelkih

Oddelek	Ženske	Moški	Skupaj
Revizija	17	17	34
Poslovodno svetovanje	4	9	13
Finančno svetovanje	2	3	5
Davčno svetovanje	5	1	6
Administracija	1	6	7
Skupaj	31	34	65

Vir: Interni podatki podjetja »Pika«, 2005.

Tabela 3: Struktura zaposlenih na dan 31.5.2005 po nivoju v organizaciji

Nivo v organizaciji	Število zaposlenih	%
Višji (manager, direktor, partner)	20	31%
Srednji (semi-senior, senior, supervisor, senior consultant)	19	29%
Nižji (asistent, consultant, študent)	26	40%
Skupaj	65	100%

Vir: Interni podatki podjetja »Pika«, 2005.

3.2. Metodologija

Organizacijsko klimo sem analiziral s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom. Za vprašalnik sem uporabljal anketo, ki jo uporablja SiOK pri svoji analizi. Od vodje projekta na GZS sem pridobil dovoljenje za uporabo vprašalnika za akademske namene. Sam vprašalnik je sestavljen iz več trditev, ki opisujejo določene situacije v podjetju. Pri tem je naloga zaposlenih vključenih v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis dobro predstavlja njihovo socialno okolje, to je podjetje, v katerem dela.

Kot sem že zgoraj omenil, sem za raziskavo uporabil že pripravljen in metodološko usklajen vprašalnik, ki so ga sestavila svetovalna podjetja, pobudnice projekta SiOK. Za potrebe analize organizacijske klime v podjetju Pika sem deloma spremenil le vprašanja o demografskih značilnostih anketiranca, saj zaradi specifičnosti zaposlenih (relativno mlad kolektiv, krajša delovna doba, visoka izobraženost) prejšnje trditve ne bi pripomogle k boljši analizi.

Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 69 trditev, ki vključujejo 13 dimenzij organizacijske klime in omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki so sodelovale pri raziskavi, je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev opisuje združbo, v kateri delajo. V nadaljevanju ankete se z 10 trditvami poskuša ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: s samim delom, z vodstvom združbe, s sodelavci, z neposrednimi nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z

možnostmi za izobraževanje ter s stalnostjo zaposlitve. Poleg vsake trditve je podana lestvica od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvami. Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in oddelek. Vprašalnik je prikazan v Prilogi 1.

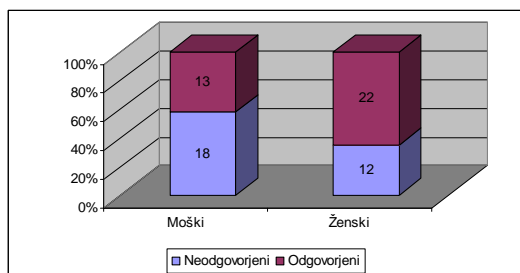
3.3. Struktura populacije in oblika komunikacije

V tem delu diplomske naloge bom predstavil način izvedbe anketiranja zaposlenih o organizacijski klimi in odziv zaposlenih po demografskih spremenljivkah. Najprej bi rad poudaril, da je bil vprašalnik razdeljen vsem 65 zaposlenim. Najprej sem idejo o analizi organizacijske klime predstavil vodstvu podjetja in posameznih oddelkov. Pri tem so pokazali zanimanje, vendar hkrati skeptičnost, saj so se zavedali, da klima v podjetju ni najbolj ugodna. Pri tem jih je najbolj motilo, da bi še kdo zunaj podjetja imel dostop do podatkov. Tako smo se odločili za predstavitev diplomske naloge in raziskave pod anonimnim imenom podjetja Pika. Tako sem vprašalnik razdelil zaposlenim po internih poštnih nabiralnikih in jim poslal elektronsko pošto z navodili in zagotovili o anonimnosti (zaradi majhnosti nekaterih oddelkov bi bili lahko posamezniki identificirani iz demografskih podatkov). V podjetju je bila 2 meseca postavljena zapečateniška škatla, kjer so zaposleni lahko oddajali svoje vprašalnike. Med obdobjem sem večkrat poslal opomnik v obliki elektronske pošte.

Tako so zaposleni skupaj vrnil 40 vprašalnikov (62 %), od tega je bilo 5 neveljavnih, saj zaposleni niso navedli vseh demografskih podatkov. Iz opomb na koncu vprašalnika je bilo razvidno, da zaposleni niso hoteli razkriti svojih podatkov, saj so se zbal, da njihovi vprašalniki ne bodo ostali anonimni (kljub zagotovilom). To je že en pokazatelj slabe klime oziroma nezaupanja v podjetju. Več tem v naslednjem poglavju. Tako je v analizo vključenih 35 vprašalnikov, kar znaša 54%. Podrobneje si bomo pogledali udeležbo v raziskavi po spolu, stažu, starosti in oddelku.

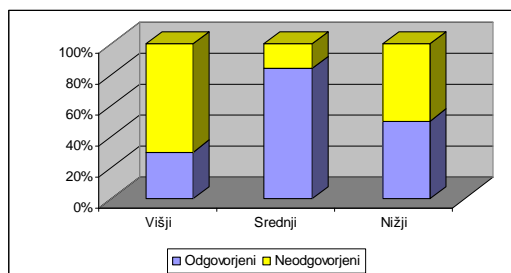
Iz grafičnih prikazov na naslednji strani je razvidno, da so bile ženske bolj aktivno udeležene v raziskavi kot moški, saj jih je kar 65% odgovorilo na anketo, medtem ko je odgovorilo le 45% moškega dela populacije. Po nivoju v organizaciji je največ zanimanja za raziskavo izrazil srednji nivo zaposlenih (84%), medtem ko je najmanj zanimanja izrazil vodstveni nivo z 30%. Podatek bi bil lahko zaskrbljujoč, saj bi prav slednji morali biti bolj zainteresirani za ugotovitev in izboljšanje stanja organizacijske klime v podjetju.

Slika 3: Udeležba po spolu



Vir: Lastna raziskava, 2005.

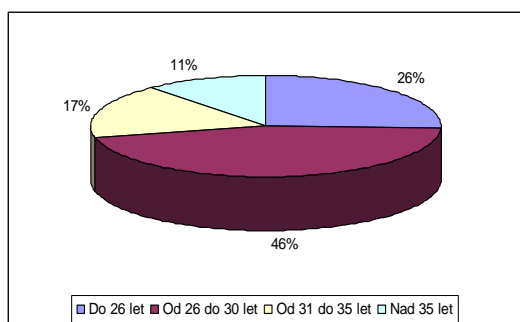
Slika 4: Udeležba po nivoju



Vir: Lastna raziskava, 2005.

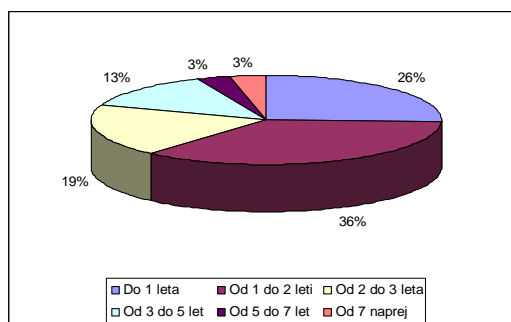
Iz spodnjih dveh grafov lahko vidimo, da so največ zanimanja za raziskavo izkazali zaposleni stari med 26 in 30 let, katerih večina je zaposlena v podjetju 1 do 2 leti. Najmanjša je bila udeležba starejših zaposlenih, kar pa ne gre nujno pripisovati nezainteresiranosti le-teh ampak relativno majhnemu številu zaposlenih, ki so starejši od 35 let in so v podjetju dlje od 7 let.

Slika 3: Udeležba po spolu



Vir: Lastna raziskava, 2005.

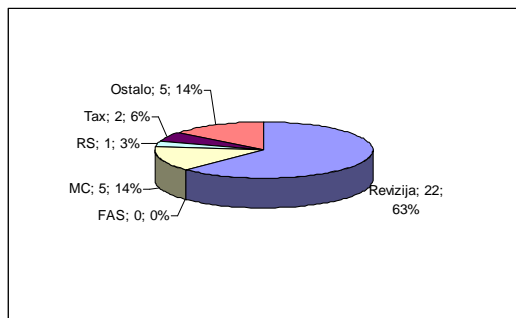
Slika 4: Udeležba po nivoju



Vir: Lastna raziskava, 2005.

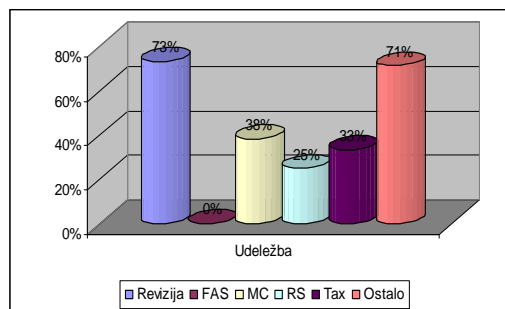
Iz grafov na naslednji strani lahko razberemo, da je bilo največ vprašalnikov vrnjenih v oddelku Revizije, kjer se beleži tudi največja udeležba, kar 73%. Relativno visoko udeležbo lahko vidimo tudi v Administraciji, kjer je bila udeležba 71%, vrnjeni vprašalniki pa predstavljajo 14% vseh vprašalnikov. Enako velja za oddelke MC, kjer je bila udeležba 38%. Manjše zanimanje so izkazali v oddelku Tax, FAS in RS. Podatek je pomemben, saj nam pove, kako so zaposleni zainteresirani za analizo in spreminjanje klime v svojem oddelku. Poleg tega so zaposleni na nekaj neveljavnih vrnjenih vprašalnikih pod opombami napisali, da se zaradi nezaupanja v anonimnost sami s sodelavci v oddelku bojijo izkazati svoje mnenje. Pravico imamo sklepati, da so nepravilni vprašalniki prav iz oddelkov z manjšo udeležbo. Vse kaže na to, da je v oddelkih z nizko udeležbo mogoče sklepati, da je zaupanje v vodstvo nizko in da se zaposleni bojijo izraziti svoje mnenje, saj jih lahko doleti kazen za to.

Slika 5: Vrnjeni vprašalniki po oddelkih



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 6: Udeležba v raziskavi po oddelkih



Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4. Rezultati analize organizacijske klime v podjetju Pika

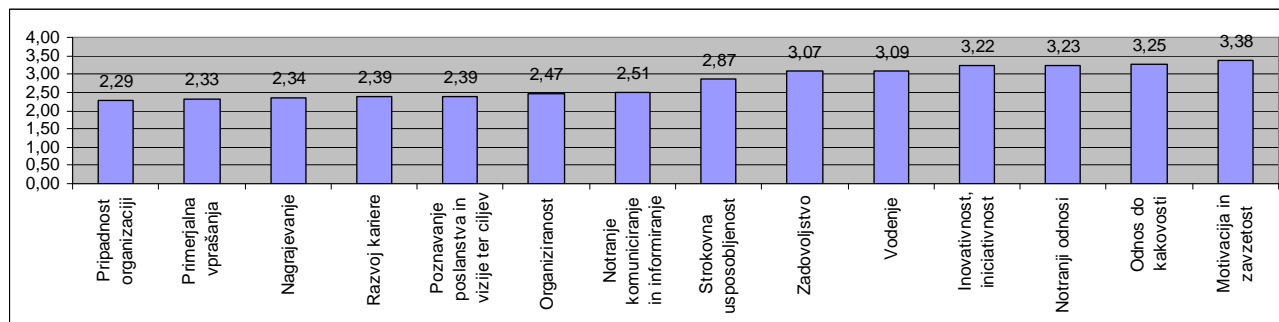
Podatke sem statistično obdelal s pomočjo programa Microsoft Excel. Po vnosu podatkov v preglednico sem trditve iz vprašalnika združil v posamezne dimenzije klime s pomočjo ključa (glej Prilogo 2). Nato sem za posamezne trditve, združene v pripadajoče dejavnike klime, za vsako od možnih 5 ocen izračunal relativno frekvenčno porazdelitev, aritmetično sredino, mediano, modus, standardni odklon in varianco. Poleg tega sem za posamezne trditve izračunal aritmetične sredine po posameznih demografskih spremenljivkah, kar nam kasneje omogoča podrobnejšo analizo (glej Tabelo v Prilogi 4). Za analizo večje količine podatkov se najpogosteje poslužujemo srednjih vrednosti, ki jih uporabljamo kot reprezentante celote. Srednjo obliko najpogosteje predstavljajo tri oblike:

- Aritmetična sredina – srednja vrednost, ki jo izračunamo, če vsoto vrednosti opazovanih enot delimo z številom opazovanih enot
- Mediana – srednja vrednost, od katere ima 50% populacije manjšo vrednost, 50 % populacije pa večjo vrednost
- Modus – vrednost, ki se najpogosteje pojavlja v opazovani populaciji

Poleg srednjih vrednosti je za pravilno statistično obdelavo potrebno izračunati tudi mero razpršenosti. Takšna mera predstavlja standardni odklon, ki meri razlike med posameznimi vrednostmi od aritmetične sredine. Manjši kot je, bolj je aritmetična sredina reprezentativna vrednost preučevane populacije. Standardni odklon izhaja iz izračuna variance, ki predstavlja povprečje od vsote kvadratov odklonov posameznih vrednosti od njene srednje vrednosti. Pri analizi je uporabna tudi frekvenčna porazdelitev, s katero prikažemo pogostost pojavljanja določene spremenljivke v populaciji. Zaradi obsežnosti so tabelarični podatki o aritmetični sredini, modusu, mediani, standardnem odklonu, varianci in frekvenčni porazdelitvi prikazani v Prilogi 3, zaradi boljše preglednosti pa so grafični prikazi predstavljeni v nadaljnjih poglavjih. Prav tako so grafični prikazi vrednosti aritmetičnih sredin za posamezne dimenzije predstavljeni v naslednjih poglavjih, vrednosti pa podrobneje v Tabeli v Prilogi 4.

Iz Slike 7 je razvidno, da zaposleni izkazujejo najbolj pozitiven odnos in mnenje do motivacije, vodenja, inovativnosti in iniciativnosti, notranjih odnosov ter odnosov do kakovosti. Najbolj zaskrbljujoče komponente organizacijske klime pa so pripadnost podjetju, nagrajevanje in razvoj kariere. Poleg tega zaposleni podjetja ne vidijo kot bolj uspešnega od konkurentov. V naslednjih nekaj poglavjih bom podrobneje analiziral posamezne dimenzije klime in poskušal ugotoviti, katere komponente posameznih dimenzij so najbolj kritične ter vzroke za to. Najprej bom analiziral posamezne dimenzije, rangirane od najbolj ocenjenih do najslabše, na koncu pa sledi še analiza zadovoljstva zaposlenih in analiza primerjalnih vprašanj.

Slika 7: Povprečne vrednosti po dimenzijah



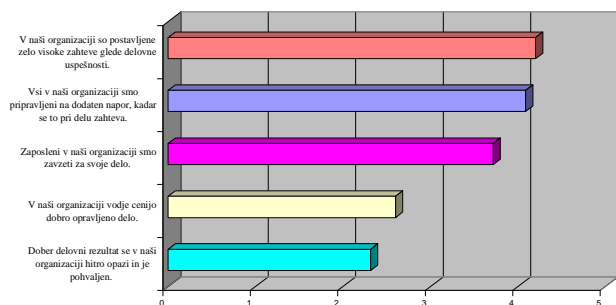
Vir: Lastna raziskava.

3.4.1. Motivacija in zavzetost

Če primerjamo mnenje o motivaciji in zavzetosti z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, je to najvišje, saj so zaposleni v povprečju zadovoljni. Šele podrobnejša analiza dimenzije nam poda pravo sliko. Iz grafa na Sliki 8 je namreč razvidno, da se večina zaposlenih strinja, da so zahteve o delovni uspešnosti postavljene visoko in da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Več kot dve tretjini zaposlenih tudi meni, da so zaposleni v organizaciji zavzeti za svoje delo. Kar je zaskrbljujoče pri dimenziji motivacije, je dejstvo, da se skoraj polovica zaposlenih deloma oziroma ne strinja s trditvijo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, pri tem pa več kot polovica meni, da dober delovni rezultat v podjetju ni opažen in pohvaljen.

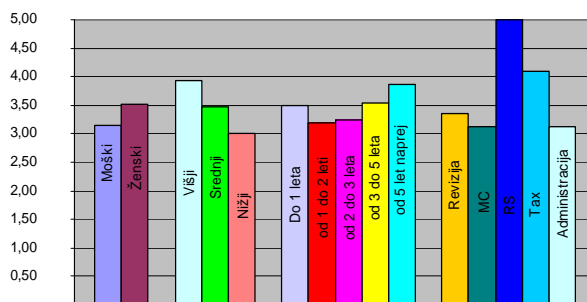
Iz Slike 9 na naslednji strani je razvidno, da so v povprečju zaposleni na višjih pozicijah bolj zadovoljni z motivacijo, veliko nižje pa zaposleni na nižjih položajih. Glede na staž v podjetju so najbolj kritični do motivacije zaposleni, ki so v podjetju od 1 do 2 leti, potem se mnenje o motivaciji dviguje premo-sorazmerno z dolžino staža v podjetju. Z motivacijo so najbolj zadovoljni v oddelku RS, vendar moramo upoštevati, da je v raziskavi sodeloval le en zaposleni iz omenjenega oddelka, zato bi težko trdili, da gre za reprezentativen odgovor in ga tudi v bodoči analizi demografskih spremenljivk ne bomo upoštevali.

Slika 8: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Motivacija in zavzetost



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Slika 9: Analiza dimenzije Motivacija in zavzetost po demografskih spremenljivkah

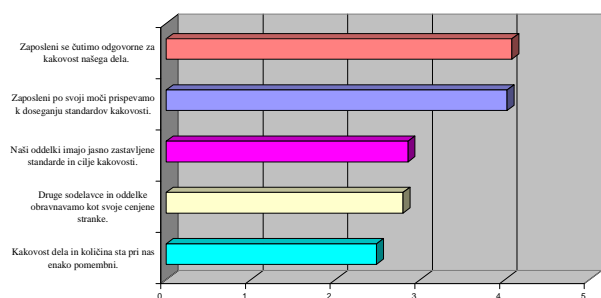


Vir: Lastna raziskava, 2005.

3.4.2. Odnos do kakovosti

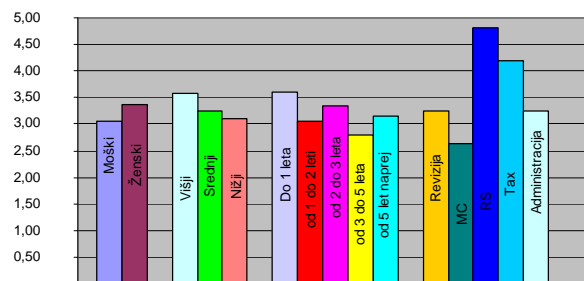
Na podlagi analize lahko iz Slike 7 (na str. 27) razberemo, da je bila relativno visoko ocenjena tudi dimenzija odnosa do kakovosti. Podrobnejša analiza pove, da se večina zaposlenih počuti odgovorne za kakovost svojega dela in po svoji moči prispeva k doseganju standardov kakovosti. Poleg tega so zaposleni precej v dvomih o dejstvu, da imajo posamezni oddelki jasno zastavljene cilje in standarde kakovosti. Po drugi strani pa se večina zaposlenih delno ali popolnoma ne strinja z dejstvom, da so drugi oddelki in sodelavci obravnavani kot cenjene stranke. Precej skeptični so tudi glede trditve, da sta kakovost in količina dela v podjetju enako pomembni. Iz Priloge 4 je razvidno, da so v oddelku MC izrazili pretežno nestrinjanje z dejstvom, da so zaposleni obravnavani kot cenjene stranke, srednji nivo zaposlenih pa se ne strinja z dejstvom, da sta kakovost in količina dela v podjetju enako pomembni.

Slika 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Odnos do kakovosti



Vir: Lastna raziskava, 2005.

Slika 11: Analiza dimenzije Odnos do kakovosti po demografskih spremenljivkah



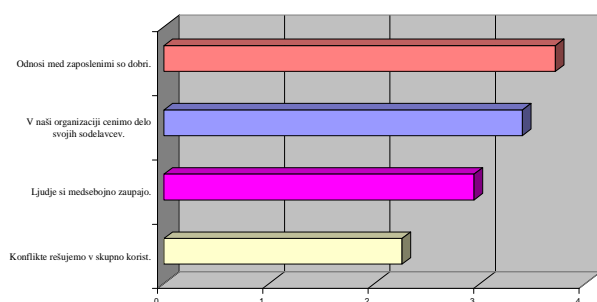
Vir: Lastna raziskava, 2005.

3.4.3. Notranji odnosi

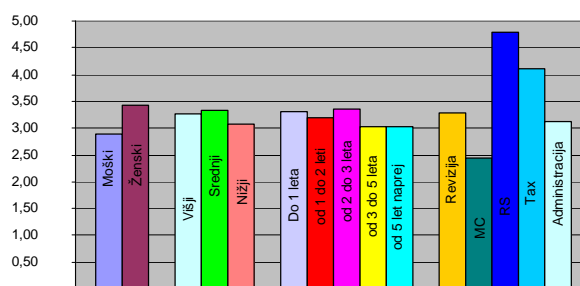
Večina zaposlenih se strinja, da so notranji odnosi v podjetju relativno dobri. Pri tem jih 60% meni, da so odnosi med zaposlenimi dobri, nekaj več kot polovica pa se strinja, da v podjetju cenijo delo svojih sodelavcev. Malo bolj kritična je trditev o zaupanju v podjetju, saj so mnenja med zaposlenimi deljena. Zaskrbljujoče pa je mnenje zaposlenih, da se konflikti ne rešujejo v skupno korist. Tako trdi 60 % zaposlenih.

Iz Slike 13 je razvidno, da so moški bolj kritični do notranjih odnosov, kar lahko razberemo tudi iz priloge 4, kjer lahko razberemo, da moški ne verjamejo, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Razberemo lahko tudi, da je mnenje o zaupanju najnižje v oddelku Administracije, gledano na dimenzijo kot celoto pa so notranji odnosi najslabši v oddelku MC.

Slika 12: Povprečne vrednosti trditve dimenzije Notranji odnosi



Slika 13: Analiza dimenzije Notranji odnosi po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava, 2005

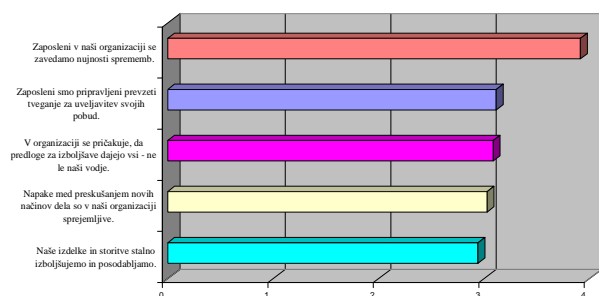
Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.4. Inovativnost, iniciativnost

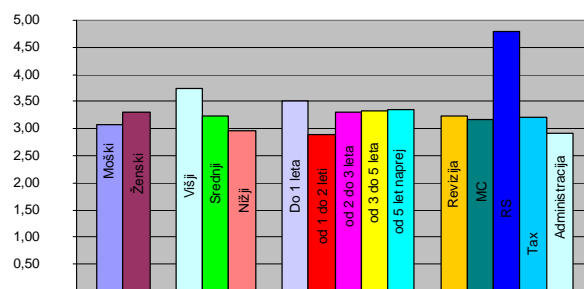
Zanimiva je tudi analiza dimenzije inovativnosti in iniciativnosti. Skoraj dve tretjini vprašanih se namreč popolnoma zaveda, da so v organizaciji pomembne spremembe. 40% odstotkov anketiranih zaposlenih je tudi pripravljeno prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, ki prav tako menijo, da v podjetju dajejo predloge za izboljšave vsi, ne le vodstvo. Bolj negotovi so pri dejstvu, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive. Podobno so tudi neodločni, da se izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo.

Po nivojih so ponovno najbolj kritični zaposleni na nižjih nivojih, srednji nivo pa je mnenja, da napake med preskušanjem novih načinov dela niso dovolj sprejemljive. Prav tako iz priloge 4 vidimo, da v oddelku revizije menijo, da bi bilo potrebno več postoriti pri izboljšavah in posodabljanju storitev.

Slika 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost



Slika 15: Analiza dimenzije Inovativnost, iniciativnost po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava, 2005.

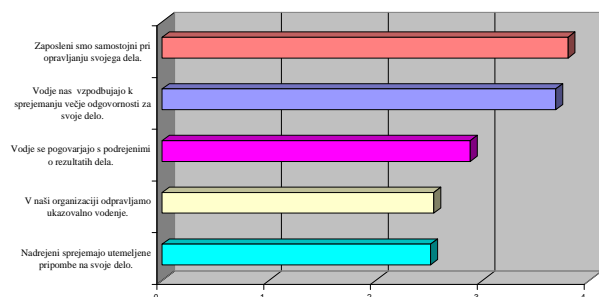
Vir: Lastna raziskava, 2005.

3.4.5. Vodenje

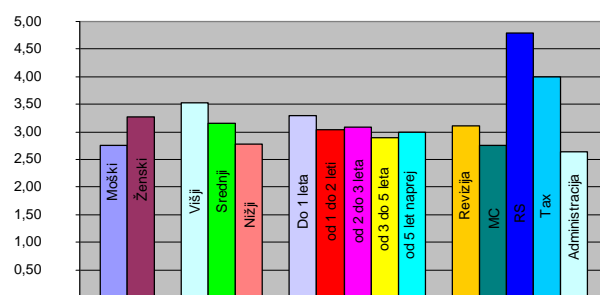
Pri analizi dimenzije vodenja večina anketiranih zaposlenih meni, da so pri opravljanju svojega dela samostojni, prav tako pa menijo, da jih pri tem vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Bolj kritični so pri komunikaciji, saj menijo, da bi se dalo izboljšati komunikacijo med vodjo in podrejenimi o rezultatih dela. Med prejetimi vprašalniki se je nekajkrat pojavila prav ta opomba. Večina se tudi ne strinja, da se v podjetju ukinja ukazovalno vodenje. Skrb vzbujajoče pa je podatek, da več kot polovica zaposlenih meni, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Iz Slike 17 lahko razberemo, da so po oddelkih najbolj kritični do vodenja v oddelku Administracije, kjer v organizaciji predvsem pogrešajo komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Z vodenjem so najbolj zadovoljni na višjih položajih, najmanj pa na nižjih, kjer jih najbolj moti, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Slika 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Vodenje



Slika 17: Analiza dimenzije Vodenje po demografskih spremenljivkah



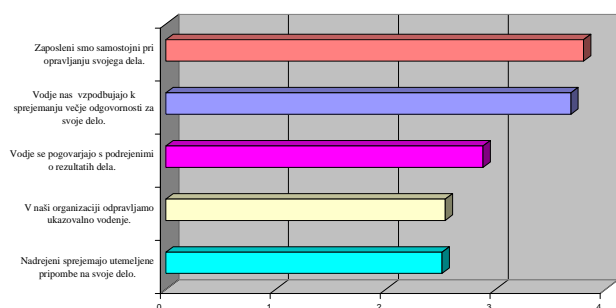
Vir: Lastna raziskava, 2005

Vir: Lastna raziskava, 2005

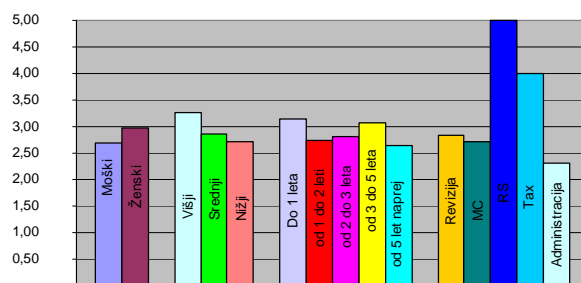
3.4.6. Strokovna usposobljenost

Pri analizi mnenja o strokovni usposobljenosti zasledimo zanimiv podatek, namreč skoraj tri četrtine anketiranih zaposlenih meni, da se zaposleni v podjetju učijo eden od drugega, kar je pozitivno. Paradokсно pa po drugi strani večina meni, da v organizaciji zaposleni niso usposobljeni za opravljanje svojega dela. Pri tem so malo manj, vendar še vedno kritični tudi do sistema usposabljanja v podjetju, predvsem zaposleni na nižjih položajih in v oddelku Administracije. Tako jih večina tudi meni, da jim organizacija ne nudi potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela, poleg tega pa menijo, da se pri usposabljanju ne upoštevajo dovolj želje zaposlenih, kjer je najbolj kritičen srednji nivo.

Slika 18: Povprečne vrednosti trditve dimenzije Strokovna usposobljenost



Slika 19: Analiza dimenzije Strokovna usposobljenost po demografskih spremenljivkah



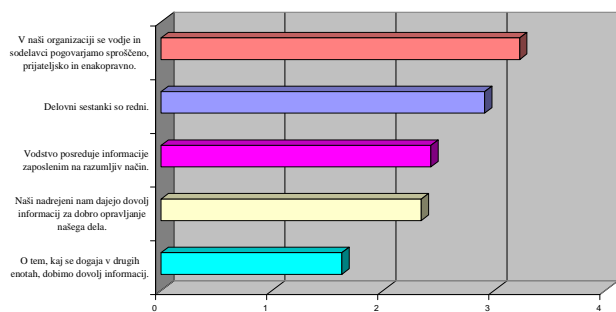
Vir: Lastna raziskava, 2005

Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.7. Notranje komuniciranje in informiranje

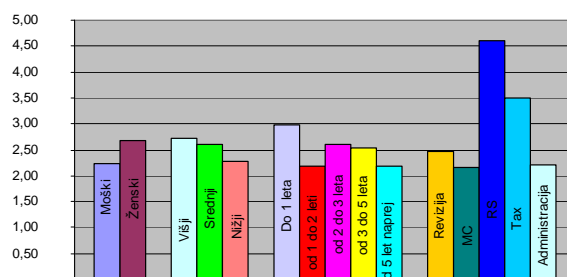
Eden od pomembnih dejavnikov organizacijske klime je tudi notranje komuniciranje, pri katerem lahko razberemo, da se zaposleni v večini strinjajo, da je komunikacija med vodji in sodelavci sproščena, prijateljska in enakopravna. Podobno se zaposleni strinjajo tudi s trditvijo, da so delovni sestanki v podjetju redni. Po drugi strani pa menijo, da vodstvo ne posreduje informacij zaposlenim. Pri tem so predvsem kritični do nadrejenih, ki naj jim ne bi dajali dovolj informacij za dobro opravljanje dela, kar meni skoraj polovica vprašanih zaposlenih, predvsem kritični so nižji nivoji zaposlenih, višje pa vedno manj. Najbolj kritična komponenta notranjega komuniciranja in informiranja pa je mnenje zaposlenih, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kar se dogaja v drugih enotah, kar najbolj opažajo zaposleni z daljšim stažem v podjetju.

Slika 20: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 21: Analiza dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje po demografskih spremenljivkah

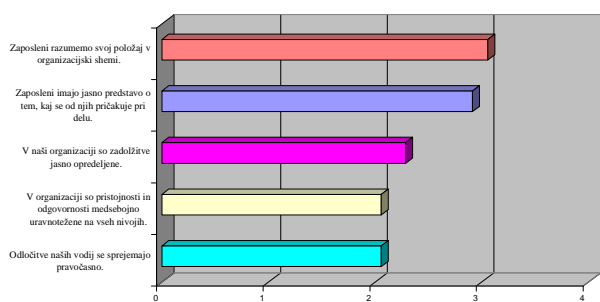


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.8. Organiziranost

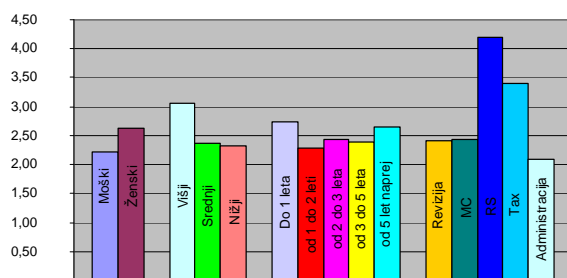
Pri organiziranosti podjetja je pomembno, da se vsak posameznik zaveda svojega položaja v organizacijski strukturi. Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo, da se zaposleni v večini zavedajo svojega položaja, vendar imajo manj jasno predstavo o tem, kar se pričakuje od njih pri delu. Skrb vzbujajoče je mnenje, da v organizaciji zadolžitve niso jasno opredeljene, kar meni skoraj dve tretjini zaposlenih, še več pa jih trdi, da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Enako kritični so tudi do vodij, saj menijo, da se njihove odločitve sprejemajo prepozno, kar najbolj ugotavljajo v oddelku Administracije. Zanimivost lahko razberemo iz Slike 8, kjer vidimo očitno boljše mnenje o organiziranosti na višjih nivojih kot na nižjih in srednjih.

Slika 22: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Organiziranost



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 23: Analiza dimenzije Organiziranost po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava, 2005

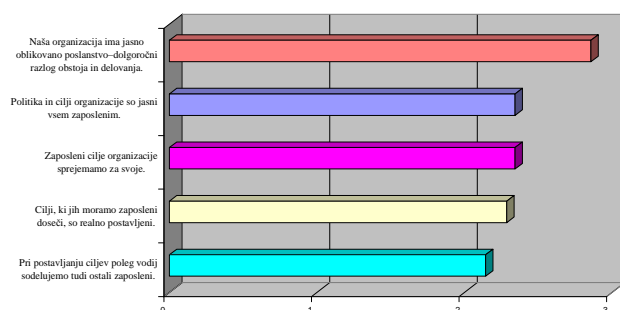
3.4.9. Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev

Pri analizi poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja lahko hitro opazimo, da bi bilo lahko stanje boljše. Večina zaposlenih namreč meni, da podjetje nima jasno izoblikovanega poslanstva oziroma razloga za dolgoročni obstoj. Poleg tega več kot dve tretjini zaposlenih trdi, da politika

in cilji organizacije niso znani vsem zaposlenim. Zaposleni bi morali približati svoje cilje s cilji organizacije, vendar skoraj dve tretjini zaposlenih le teh ne sprejema za svoje. Mogoče je razlog v tem, da jih večina meni, da so cilji, ki jih morajo doseči, postavljeni nerealno. Povrh vsega pa se jih velika večina ne strinja, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi zaposleni.

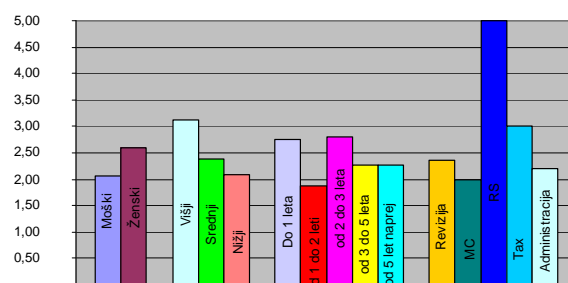
Iz Slike 25 lahko očitno razberemo, da so zaposleni na nižjih nivojih slabo seznanjeni s poslanstvom, viziji in cilji, iz priloge 4 bi lahko kot razlog našli premajhno vpletenost v oblikovanje ciljev organizacije. V oddelku MC menijo, da politika in cilji niso znani vsem, v oddelku Revizije pa ne sprejemajo ciljev organizacije za svoje.

Slika 24: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 25: Analiza dimenzije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev po demografskih spremenljivkah

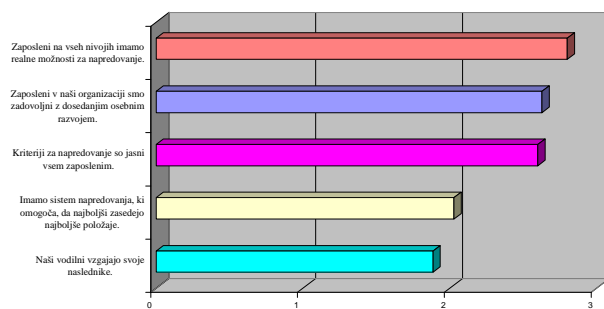


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.10. Razvoj kariere

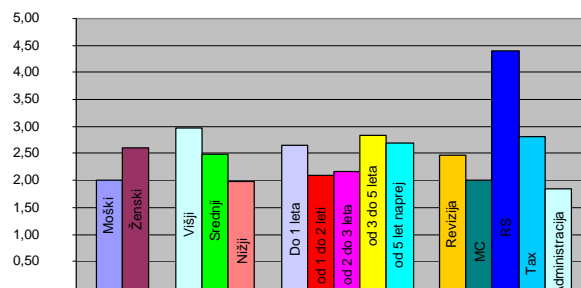
Pri razvoju kariere vsakega posameznika v podjetju igra pomembno vlogo pogoj, da so realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih. Pri tem so mnenja v podjetju Pika deljena, predvsem v oddelku Administracije pa so izrazili nestrinjanje. Podobno skeptični so glede zadovoljstva s svojim osebnim razvojem v času zaposlitve v podjetju. Tukaj se je pokazalo, da so veliko bolj zadovoljni z osebnim razvojem zaposleni na višjih položajih, zaskrbljujoče slabo pa je mnenje zaposlenih na nižjih položajih. Zanimivo je tudi dejstvo, da skoraj polovici zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje, predvsem v oddelku MC. Najbolj zaskrbljujoče pa je mnenje zaposlenih o sistemu napredovanja, saj se skoraj dvema tretjinama zaposlenih zdi, da sistem ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Predvsem se zdi krivičen sistem napredovanja zaposlenim na nižjih nivojih, po oddelkih pa v Reviziji in Administraciji. Večina jih tudi meni, da vodje ne vzgajajo svoje naslednike, v kar so prepričani v oddelku MC.

Slika 26: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Razvoj kariere



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 27: Analiza dimenzije Razvoj kariere po demografskih spremenljivkah

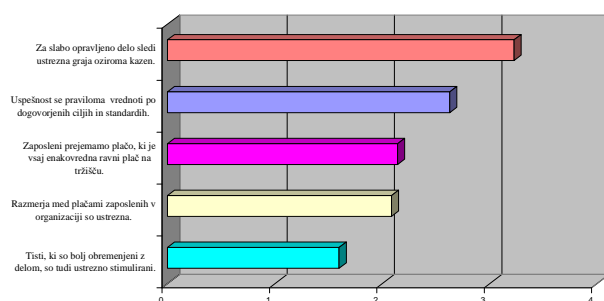


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.11. Nagrajevanje

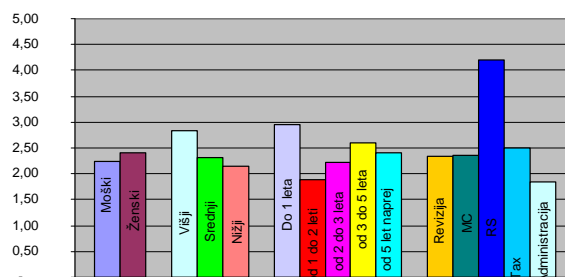
Nagrajevanje predstavlja pomemben del organizacijske klime. Pri analizi omenjene dimenzije lahko opazimo, da so mnenja deljena o tem, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen. Pri tem se približno polovica vsaj delno ne strinja, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, nestrinjanje so izrazili v oddelku MC. Dejstvo, ki pomembno vpliva na slabšo klimo v podjetju, je, da skoraj dve tretjini zaposlenih meni, da ne prejemajo plače vsaj enakovredno ravni plač na tržišču. To velja predvsem za zaposlene na nižjih nivojih ter tiste, ki so v podjetju do 2 leti po oddelkih pa menijo, da njihova plača ni konkurenčna v oddelku Revizije in Administracije. Enako se ne strinjajo, da so razmerja med plačami med zaposlenimi v organizaciji ustrezna. Spet se z omenjeno trditvijo najmanj strinjajo zaposleni na nižjih nivojih in s krajšim stažem v podjetju. Daleč najbolj kritično pri nagrajevanju pa je, da se jih več kot 85% zaposlenih ne strinja, da so zaposleni bolj obremenjeni z delom tudi bolj stimulirani, kar najbolj občutijo zaposleni na srednjem nivoju, zaposleni s srednjim stažem v podjetju, po oddelkih pa v Administraciji in Reviziji.

Slika 28: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Nagrajevanje



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 29: Analiza dimenzije Nagrajevanje po demografskih spremenljivkah

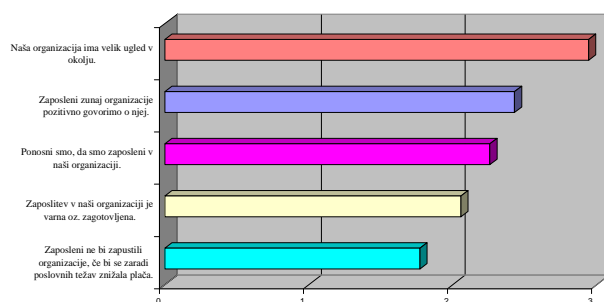


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.12. Pripadnost organizaciji

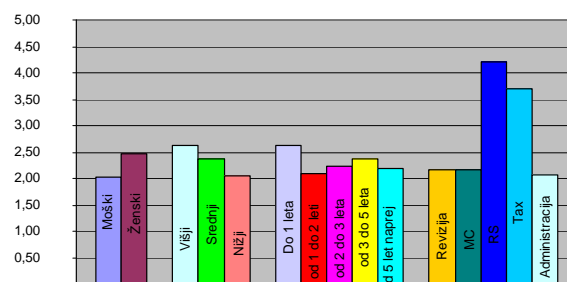
K dobri klimi v podjetju prav gotovo prispeva visoka pripadnost podjetju. Kot lahko vidimo iz Slike 7, je tu absolutno najslabše ocenjena dimenzija klime. Kljub temu, da gre za priznano mednarodno organizacijo, so si zaposleni deljenih mnenj glede ugleda organizacije v okolju, predvsem v oddelku MC. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se več kot polovica vprašanih ne strinja s trditvijo, da zunaj organizacije govori pozitivno o njej. Zanimivo pri tem je, da tako trdijo predvsem zaposleni z daljšim stažem v podjetju. Skrb vzbujajoče je tudi, da skoraj dve tretjini zaposlenih ni ponosnih, da so zaposleni v organizaciji, predvsem zaposleni na nižjih nivojih in v oddelku Revizije. Mogoče gre za posledico dejstva, da jih je večina zaskrbljenih za svojo zaposlitev v organizaciji, saj menijo da ni varna oziroma zagotovljena, kar najbolj občutijo moški, po oddelkih v Administraciji. Najbolj očiten faktor nizke pripadnosti organizaciji pa je dejstvo, da bi 80% zaposlenih zapustilo organizacijo, če bi se jim znižala plača zaradi slabših poslovnih rezultatov. Pri tem so najbolj nezadovoljni v oddelku MC in Revizije.

Slika 30: Povprečne vrednosti trditev dimenzije Pripadnost organizaciji



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 31: Analiza dimenzije Pripadnost organizaciji po demografskih spremenljivkah

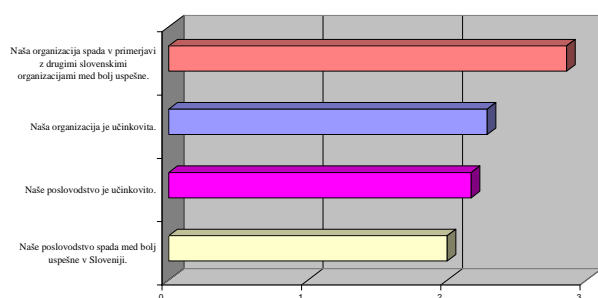


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.13. Primerjalna vprašanja

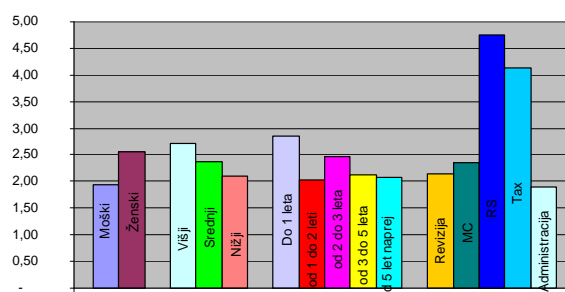
Kot del analize organizacijske klime so bile postavljene tudi trditve, s katerimi vprašani izrazijo mnenje o svoji organizaciji v primerjavi s konkurenti in ostalimi organizacijami. Tako so zaposleni v precepu glede uspešnosti podjetja v primerjavi z ostalimi organizacijami, v večini pa se ne strinjajo, da je njihova organizacija učinkovita, predvsem zaposleni z daljšim stažem ter v oddelku Revizije in Administracije. Tako so kritični tudi do posloводства, saj jih več kot dve tretjini meni, da posloводство ni učinkovito, najbolj v oddelku MC. Posloводство bi se moralo predvsem zamisliti nad mnenjem zaposlenih, ki se v več kot 70% ne strinjajo s trditvijo, da njihovo posloводство spada med bolj uspešne v državi. To izraža precejšnje nezaupanje v posloводство. Takega mnenja so predvsem zaposleni na nižjih nivojih ter v oddelku Administracije. Najbolj pa je zanimivo, da so največje nezaupanje izrazili zaposleni z daljšim stažem.

Slika 32: Povprečne vrednosti primerjalnih vprašanj



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 33: Analiza Primerjalnih vprašanj po demografskih spremenljivkah

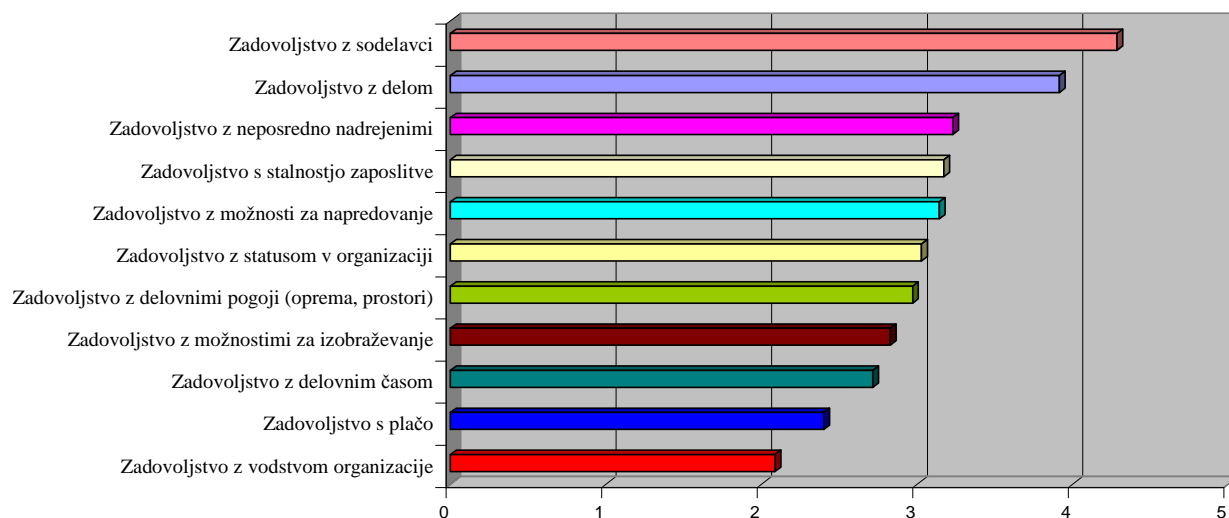


Vir: Lastna raziskava, 2005

3.4.14. Zadovoljstvo

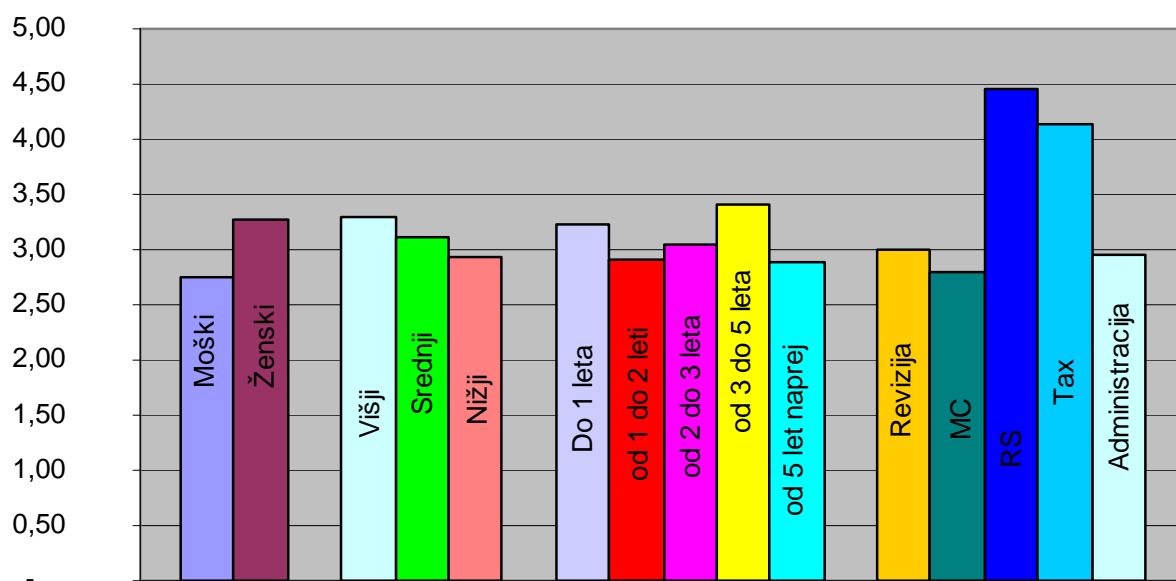
V sklopu analize organizacijske klime smo analizirali tudi zadovoljstvo zaposlenih z delom. Tako lahko vidimo, da je velika večina zaposlenih izrazila visoko zadovoljstvo s sodelavci in delom samim. Manjše zadovoljstvo so izkazali do neposredno nadrejenih, stalnostjo zaposlitve in možnostjo napredovanja, kar smo lahko videli že pri analizi dimenzij razvoja kariere in pripadnosti podjetju. Precej nizko so zaposleni rangirali tudi zadovoljstvo s statusom v podjetju, delovnimi pogoji in možnostmi za izobraževanje. Najbolj kritično pa so se izrazili o zadovoljstvu z delovnim časom, kjer jih je večina nezadovoljnih, enako velja za plačo, najbolj zaskrbljujoče pa je visoko nezadovoljstvo z vodstvom organizacije, kar se je pokazalo tudi pri analizi primerjalnih vprašanj. Po demografskih skupinah iz prilog 4 razberemo, da so z delom najbolj zadovoljni zaposleni na višjih nivojih, s sodelavci skoraj vsi, najbolj pa v oddelku Administracije in Tax. Na nasprotni strani pa se nad delovnimi pogoji najbolj pritožujejo zaposleni na višjih položajih in v oddelku MC, z možnostmi za izobraževanje pa so najmanj zadovoljni v Administraciji. Delovni čas najmanj ustreza zaposlenim na srednjem nivoju, tistim z daljšim stažem in zaposlenim v oddelku Revizije. S plačo so najmanj zadovoljni zaposleni, ki so v podjetju od 2 do 3 let, po oddelkih pa v Reviziji. K skupnemu nezadovoljstvu z vodstvom največ prispevajo zaposleni na nižjih nivojih in v oddelku Revizije.

Slika 34: Povprečne vrednosti Zadovoljstva zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2005

Slika 35: Analiza Zadovoljstva zaposlenih po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava, 2005

4. UKREPI

V naslednjih nekaj poglavjih bom predstavljal nekaj možnih ukrepov, ki bi jih podjetje lahko sprejelo, da bi izboljšalo organizacijsko klimo. Ukrepe sem podal za 5 najnižje ocenjenih dimenzij klime, vendar prepletajo tudi z drugimi dimenzijami.

4.1. Boljša organiziranost

Pri dimenziji organiziranosti se je izkazalo, da večina zaposlenih ne ve, kaj se od njih točno pričakuje; mogoče, ker zadolžitve niso jasno opredeljene. Kot najbolj kritično se je izkazalo, da pristojnosti in odgovornosti niso med seboj uravnotežene na vseh nivojih. Tako bi bilo za podjetje pomembno, da bi jasno razmejilo odgovornosti po posameznih nivojih. V podjetju sicer obstaja okvir razmejitev, ki pa velja za globalno podjetje in bi ga bilo potrebno prilagoditi lokalnim potrebam, ki se prav gotovo razlikujejo od globalnih načel. Razmejitve odgovornosti in pristojnosti bi pomembno vplivala na zadovoljstvo in klimo v podjetju, saj bi tako zaposleni jasno vedeli, kaj se od njih pričakuje, za katera področja so odgovorni in kaj se pričakuje od njihovih nadrejenih in podrejenih. S tem bi se izognili nepotrebnim težavam in konfliktom, do katerih prihaja, saj zaposleni menijo, da opravljajo delo nadrejenih in nase prevzamejo preveliko odgovornost, po drugi strani pa zaposleni na višjih položajih menijo, da opravljajo delo, ki bi ga lahko prevzeli na podrejenih. Veliko krat se seveda zadolžitve in odgovornosti ne da jasno razmejiti, vendar bi morale podjetje stremeti k boljši organiziranosti. Del tega so seveda tudi razmejitve nalog in odgovornosti posameznikov.

Pripomba predvsem Administracije, ki je največkrat povezovalni člen med vodstvom in ostalimi zaposlenimi, je bila tudi, da se odločitve vodij sprejemajo prepozno. To trditev lahko razumemo kot opozorilo, saj se tako zamujajo pomembne priložnosti, kot tudi prepozno rešujejo težave. Težave moramo predvideti in se z njimi soočiti, preden iz njih nastane resen problem. Vodstvu bi priporočil, da na rednih tedenskih sestankih za vsako težavo določijo pomembnost (manj pomembno, pomembno) in nujnost (nujno, manj nujno). Težave, ki so pomembne in nujne, se morajo reševati takoj (v bistvu do takih težav v podjetju ne bi smelo prihajati), na zadnje pa je treba reševati nepomembne in manj nujne probleme. Za reševanje težave bi morale vodstvo tudi določiti odgovornega in mu dodeliti ustrezna sredstva za reševanje le-teh. Vodstvo bi moralo sestaviti tudi seznam kratkoročnih in dolgoročnih težav ter v skladu s tem sestaviti akcijski načrt reševanja le-teh. Vse prevečkrat se zgodi, da se v nujnosti reševanja kratkoročnih težav pozabi na iskanje dolgoročnih rešitev, ki se največkrat pokažejo kot ključne. Slednje je močno povezano z dolgoročnostjo vodstva.

4.2. Boljše poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev

Navidez mogoče manj pomembna komponenta organizacijske klime, ki vendar pomembno vpliva na dogajanje znotraj podjetja. V podjetju Pika zaposleni ne vidijo dovolj jasno razloga za dolgoročni obstoj, prav tako pa jim tudi cilji in politika organizacije niso dovolj poznani. Pri viziji in poslanstvu ni dovolj, da zaposleni vedo, kaj je to. V primeru podjetja Pika je vizija postavljena na globalni ravni in se glasi »Postati najboljše svetovalno podjetje na svetu«, kako bo to doseglo, pa nam pove poslanstvo, ki se glasi »Pomagati svojim strankam in zaposlenim k odličnosti!« Odlična vizija in poslanstvo sta vendar popolnoma brez pomena, če zaposleni pojmov ne razumejo. Da bi zaposleni razumeli njihovo poslanstvo, mora vodstvo vsa svoja dejanja, strategije in cilje usmeriti k temu. V primeru pomembnejših dolgoročnih, pa tudi kratkoročnih odločitev bi morala vedno prevladati tista, ki se najbolj približa viziji. Ko se pojavi

vprašanje kako, je tu odgovor poslanstvo. Zaposleni morajo vedeti čemu so v podjetju. Za dosego tega priporočam vodstvu, da zaposlenim jasno predstavi, kako bo doseglo poslanstvo. Kako bodo postavljeni cilji in načrtovana dejanja pripomogla zaposlenim v podjetju in strankam k odličnosti. To bo prav gotovo pripomoglo približanju ciljev posameznikov ciljem organizacije. Pri tem družbi tudi priporočam, da pri postavljanju ciljev vplete vse zaposlene, saj bo to pripomoglo k boljšemu razumevanju in informiranosti o ciljih, strategijah in viziji. Na tak način bi zaposleni cilje dojeli kot bolj realne ter se počutili bolj vpletene in pomembne za podjetje, saj bi lahko prispevali pomemben delež k razvoju podjetja. Podjetja pa bi po drugi strani pridobila lahko pomemben vir uporabnih informacij in izboljšala organizacijsko klimo. Tako bi bilo potrebno vzpostaviti odprto in dvosmerno komunikacijo, ki bi pomembno pripomogla tudi k izboljšanju dimenzije notranjega komuniciranja in informiranja. Odprta in dvosmerna komunikacija je tudi ključnega pomena pri uvajanju sprememb, saj v primeru pomanjkanja le-te zaposleni začnejo širiti govorice, ki izkrivljajo realno sliko in v skrajnem primeru lahko celo vzpodbudijo večjo fluktuacijo. Zato je treba v proces odločanja in uvajanja sprememb vključiti zaposlene.

4.3. Boljše možnosti razvoja kariere

Možnost razvoja kariere pomembno vpliva na posameznikovo zaznavo organizacijske klime, po drugi strani pa bi organizacije morale skrbeti tudi za posameznikov razvoj znotraj podjetja. Slednje bi moralo razviti okolje, kjer bi se lahko maksimizirale posameznikove zmožnosti. Pomemben faktor posameznikove kariere je tudi ustrezen sistem napredovanja. V analizi podjetja Pika smo lahko ugotovili, da precej zaposlenih dvomi v pravičnost napredovanja, saj zaposleni menijo, da najboljši ne zasedajo najboljših položajev, poleg tega so jim razmeroma neznani tudi pogoji napredovanja. V podjetju Pika imajo sicer razmeroma dobro razvit sistem ocenjevanja posameznikovega napredka (del globalnega pristopa) preko t.i. EPR obrazcev, ki se sestavljajo po koncu vsakega projekta. V njih posameznik po kriterijih najprej sam oceni svoje opravljeno delo, nato pa njegovo delo oceni njegov neposredno nadrejeni. Dvakrat na leto se posamezni obrazci zberejo v skupni obrazec, ki predstavlja posameznikovo oceno za polletno obdobje in naj bi bil podlaga za napredovanje. Sistem je odlično postavljen, vendar obstajajo praktične pomanjkljivosti. Prva se nanaša na v prejšnjem odstavku omenjeno pomanjkanje razmejenih in jasnih zadolžitev, saj tako zaposleni ne vedo kaj se od njih pričakuje. Če bi vedeli, za kaj so zadolženi in kateri so kriteriji za napredovanje (kaj pomeni preseganje pričakovanj), bi bila poštenost in motivacija napredovanja veliko boljša. Poleg tega je sestanek o napredovanju zaprtega tipa, kjer posameznik, o katerem teče razprava, ni prisoten, kar mu onemogoča zagovarjanje svojega položaja. Tako družbi priporočam transparenten sistem napredovanja, kjer bodo jasni kriteriji in vzroki napredovanja, kjer bi imel posameznik možnost aktivnega vključevanja v sistem, s tem, ko bo lahko izrazil svoje cilje in želje ter imel možnost zagovarjati svoja dejanja pred nadrejenimi, ki odločajo o njegovi karieri. Poleg tega bi družbi priporočal tudi uvedbo t.i. ocenjevanja navzgor, kjer bi podrejeni ocenjevali nadrejene. Vse skupaj je seveda nesmiselno, če napredovanje ali drugačen razvoj kariere nista ustrezno stimulirana ali nagrajena. Več o tem v poglavju o nagrajevanju.

4.4. Boljši sistem nagrajevanja

Pri nagrajevanju je zelo pomembno, da podjetje jasno določi kriterije nagrajevanja. Ker smo v analizi ugotovili, da zaposleni ne vidijo vrednotenja uspešnosti po vnaprej določenih kriterijih in standardih, priporočam podjetju naj najprej jasno določi standarde uspešnosti za posamezne nivoje v podjetju. Na podlagi doseganja oziroma preseganja omenjenih standardov naj bo povezano tudi nagrajevanje. Vendar morajo biti pri določanju standardov pozorni na razmejevanje odgovornosti in obremenjenosti z delom, saj je analiza pokazala, da bolj obremenjeni zaposleni niso tudi bolj stimulirani, kar velja predvsem za srednji razred. Tako bi moralo vodstvo razmišljati tudi o stimulativnem delu plačila, ki bi omogočal, da bi bili bolj obremenjeni zaposleni oziroma uspešnejši zaposleni ustrezno nagrajeni za svoje delo. Podjetje izplačuje stimulativni del plač enkrat letno v višini glede na nivo. Pri tem pa zaposlenim ni čisto jasno, kateri so kriteriji za izplačilo nagrade. Zaposlenim morajo biti kriteriji znani, oziroma jih morajo sprejeti, poleg tega pa morajo biti tako postavljeni, da bodo lahko vplivali nanje. Zelo uspešen sistem nagrajevanja je prav gotovo tudi napredovanje, o katerem smo več napisali v podpoglavju Razvoj kariere.

Kot del nagrajevanja lahko podjetje ponudi posameznikom različna usposabljanja, seminarje in ostala izobraževanja. Pri tem mora biti izobraževanje v skladu s cilji organizacije in posameznika. V podjetju v oddelku Revizije poteka tudi mesečni izbor naj zaposlenga. To bi lahko izkoristili tudi kot del sistema nagrajevanja in hkrati krepitev pripadnosti podjetju, saj bi na letni ravni določili znesek celotnih izplačil in ga razdelili za tovrstne nagrade. Pri tem je zelo pomembno, da omenjeno nagrajevanje in izbor podpira tudi vodstvo, saj tako pokaže določeno spoštovanje zaposlenemu in zahvalo za dobro opravljeno delo.

Vodstvo in management bi v sklopu nagrajevanj lahko razpolagalo z določeno vsoto sredstev, ki bi jo lahko namenilo posameznikom za izredne dosežke. Pri tem bi moralo paziti, da so omenjeni dosežki v skladu s politiko in cilji podjetja, saj naj bi slednji kazali pravo pot ostalim zaposlenim. Tako bi se lahko nagrajevali dobri predlogi, izboljšave in ostali doprinosi posameznikov k uspešnosti podjetja. Seveda bi morali sprejeti vsaj okvirne kriterije za dodeljevanje takih nagrad. Pri vsem tem pa je mogoče najpomembnejše, da podjetje ustvari takšen sistem nagrajevanja, da bo iz posameznika izvlekel največ in izkoristil ter mogoče dodatno razvil njegov potencial, podjetje pripeljal do zelenih rezultatov in, kar je najpomembnejše, še vedno poskrbel, da bo v podjetju vladal kolektivni duh in ne egoizem ter skrb za lastne interese. V podjetju Pika morajo vzpostaviti tak sistem nagrajevanja, ki bo dovolj konkurenčen na trgu, saj je v njihovem interesu ohraniti sposobne zaposlene. V kolikor bo stimulacija za opravljeno delo premajhna, bodo sposobni ljudje odhajali h konkurenci, ki jim bo ponujala boljše pogoje dela in ustrezno nagrado za to. Pri tem je najboljša, da naredijo kratko tržno raziskavo (v pomoč so jim lahko različna kadrovska podjetja), s katero bi ugotovila svoj položaj na trgu in možne rešitve. Analiza namreč kaže, da zaposleni menijo, da njihove plače niso enakovredne ravni plač na trgu.

4.5. Večja pripadnost podjetju

V analizi smo ugotovili, da je pripadnost podjetju najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime. To se v zadnjem času kaže tudi v vse večji fluktuaciji zaposlenih, kar samo še potrjuje skrbi zaposlenih o njihovi zaposlitvi, najbolj pa dejstvo, da bi velika večina zapustila podjetje, če bi se jim plače znižale zaradi slabih poslovnih rezultatov. Izguba pripadnosti podjetju se lahko zgodi hitro, povrnitev visoke pripadnosti pa zahteva postopne in premišljene ukrepe. Družbi priporočam, da pripravi okvirni plan kratkoročnih in dolgoročnih aktivnosti, ki bodo pripomogle k večji pripadnosti, kar bo pomembno vplivalo tudi na druge dejavnike klime (motivacija, notranji odnosi, vodenje ipd). Smiselno bi bilo tudi organizirati poseben odbor, ki bi skrbel za plan in realizacijo ter upravljal s sredstvi, namenjenimi tem aktivnostim. Pripadnost bi lahko znatno izboljšali, če bi organizirali razne družbene in športne aktivnosti, ki bi krepile kolegalnost in s tem pripadnost podjetju. Tako bi se lahko organizirala redna srečanja, kjer bi se zaposleni lahko sproščeno družili, pogovarjali, iskali skupne rešitve problemov in tako hkrati krepili tudi informiranost in notranje odnose. Kot primer bi navedel razne piknike, družabna srečanja, izlete ipd. K pripadnosti pripomorejo tudi razne športne aktivnosti. Tako bi podjetje lahko organiziralo rekreacijo za zaposlene ter občasne športne aktivnosti (smučanje, paintball, rafting, hiking ipd). Ena od možnih idej za povečanje pripadnosti in izboljšanje klime je tudi odprtje skupne sobe, kjer bi se lahko zaposleni iz vseh oddelkov družili in tako spoznavali dogajanje v drugih oddelkih in projektih ob skodelici kave. Prostor je že obstajal v preteklosti, vendar je bil zaradi prostorske stiske preurejen v pisarno (delovni prostori so bili med drugim nizko ocenjeni pri analizi zadovoljstva zaposlenih). Tako bi povečali tudi komunikacijo med posameznimi oddelki, kar je bilo v raziskavi precej nizko ocenjeno. Pri vsem tem pa v podjetju ne smejo pozabiti, da je vse to namenjeno zaposlenim, zato je pri tem potrebno upoštevati njihove želje in nasvete. Podjetje bi lahko razmislilo tudi o ustanovitvi t.i. socialnega odbora, ki bi skrbel za organiziranje omenjenih družabnih in športnih dogodkov. Odbor bi moral izdelati plan aktivnosti, ki bi ga vodstvo odobrilo in hkrati odobrilo proračun za omenjene aktivnosti.

5. SKLEP

Organizacijska klima ima korenine v industrijski in organizacijski psihologiji. Začetni avtorji so preučevali vpliv vodenja in motivacije na klimo. Kasneje so avtorji definirali klimo kot tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Vsako organizacijo tako sestavljajo posamezniki, ki s svojimi zaznavami delovnega okolja, možnosti in pogojev tvorijo skupno klimo. Ker je organizacijska klima kompleksen pojem, pri njeni analizi ne analiziramo vseh okoliščin človekovega doživljanja, temveč opredelimo le nekatere okoliščine oziroma dimenzije klime, ki jo želimo analizirati. Pojem organizacijske klime je neoprijemljive narave, vendar povsod prisoten. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se dogaja znotraj organizacije.

Pri opredeljevanju pojma organizacijske klime pogosto naletimo na sorodne pojme kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Tako je konstrukt kulture globlji, klima pa je

odraz kulture, oba pojma pa poskušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. Pri zadovoljstvu zaposlenih govorimo o posameznikovi afektivni reakciji na delovno okolje, medtem ko klima predstavlja skupno sliko organizacijskega okolja zaposlenih. Vsi trije pojmi so tesno povezani med seboj, saj družbena kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, kar vpliva na klimo, slednja pa na zadovoljstvo zaposlenih.

Če želimo izvedeti, kako zaposleni zaznavajo okolje, moramo klimo izmeriti in analizirati. Preučevanje klime pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije in vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Organizacijsko klimo največkrat merimo na podlagi posebnih vprašalnikov, v katerih posamezniki izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. S pomočjo meritev dobi vodstvo informacijo, ali je podjetje na pravi poti k uresničevanju svojih ciljev in vizije ter ali so pri tem pričakovanja zaposlenih uresničena. Na podlagi rezultatov vodstvo lahko pripravi ustrezne ukrepe za spremembo klime. Spreminjanje klime pa je dolgoročen in kompleksen postopek, ki najprej zahteva ugotovitev, kakšna klima je najbolj primerna za uresničitev ciljev organizacije. Seveda je vodstvo tisto, ki je odgovorno za spreminjanje klime, pri tem pa je pomembno, da zaposleni zaupajo vodstvu in njihovim ukrepom. Sam menim, da je velika korist raziskovanja klime samo dejstvo, da se vodstvo začne zavedati pomena organizacijske klime, kar se je kasneje pokazalo v vse pogostejšem omenjanju klime na rednih sestankih. Rezultati analiz pa lahko podajo vodstvu tudi empirične podatke o posameznih dimenzijah klime, kar omogoča lažje dodatne analize in primerjave.

Tako sem tudi sam predstavil pojem organizacijske klime vodstvu podjetja Pika in izvedel raziskavo z namenom ugotoviti kritične komponente klime in predlagati ukrepe, ki bi dosedanje stanje izboljšali. V podjetju Pika, ki je podružnica mednarodnega storitvenega podjetja, sem zaposlenim razdelil vprašalnike. Pri raziskavi sem uporabil SiOK-ov vprašalnik. Vprašalnik je bil uporabljen v projektu Slovenske organizacijske klime. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, ki kljub kritikam pridobiva pomen in povečuje zavedanje pomena organizacijske klime. Raziskave se je udeležilo 62% odstotkov vseh zaposlenih. Že pri zbiranju vprašalnikov so zaposleni pokazali relativno visoko stopnjo nezaupanja v anonimnost ankete, kar je kazalo na visoko stopnjo nezaupanja v podjetju. Poleg tega se je ankete udeležilo najmanj zaposlenih na višjih nivojih, kar je slab pokazatelj, saj bi moralo prav slednje zanimati trenutno stanje v podjetju.

Raziskava je tako pokazala, da so v podjetju relativno najbolj zadovoljni z motivacijo in zavzetostjo, poleg tega pa imajo zaposleni visoko mnenje o odnosu do kakovosti in notranjih odnosih. Vendar nas pri raziskavi bolj zanimajo kritične dimenzije klime, saj je potrebno poiskati vzroke za njihov nastanek in ukrepe za njihovo spremembo. Tako imajo zaposleni relativno nizko mnenje o organiziranosti v podjetju Pika, skrb vzbujajoče je tudi poznavanje poslanstva, vizije in ciljev. Najslabše mnenje pa imajo zaposleni o razvoju kariere, nagrajevanju in pripadnosti podjetju.

Glede na rezultate raziskave v nalogi predlagam vodstvu, da za izboljšanje organiziranosti ustrezno razmeji odgovornosti in naloge tako, da bodo zaposleni vedeli, kaj se od njih pričakuje in kaj se pričakuje od pod- ter nadrejenih. Zaposleni tudi menijo, da se odločitve vodstva ne sprejemajo pravočasno, kar bi lahko izboljšali z opredelitvijo ročnosti in pomembnosti problemov, s katerimi se srečujejo. Za izboljšanje poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetju priporočam, da zaposlenim nazorno predstavi, kako bo udeleženo svoje poslanstvo, pri postavljanju ciljev pa naj aktivneje vključi vse zaposlene. Kot možen ukrep za izboljšanje razvoja kariere bi podjetju predlagal, naj uvede transparenten sistem napredovanja, kjer bodo posamezniku poznani kriteriji in vzroki napredovanja, poleg tega bi vodstvo lahko uvedlo tudi ocenjevanje navzgor ter tako dobilo pomembno informacijo o mnenju zaposlenih o svojih direktnih nadrejenih. Seveda mora biti napredovanje ustrezno stimulirano. Pri izboljšanju nagrajevanja zaposlenih predlagam podjetju, da najprej jasno določi kriterije nagrajevanja. Kriterije morajo zaposleni sprejeti, saj morajo biti tako postavljeni, da posameznik lahko vpliva nanje. Nagrade so lahko v obliki denarnega plačila, odobrenega izobraževanja, usposabljanja, ipd. Kot najbolj kritična komponenta klime se je izkazala pripadnost podjetju, zato vodstvu predlagam, da ustanovi t.i. socialni odbor, ki bo poskrbel za organizacijo raznih družbenih aktivnosti, da bi krepil kolegialnost. Odbor bi moral sestaviti plan aktivnosti, ki bi ga potrdilo vodstvo, pri tem pa bi moral upoštevati želje zaposlenih.

Upam, da sem s svojim delom uspel vodstvu prikazati pomen organizacijske klime, s svojo raziskavo in predlaganimi ukrepi pa izboljšati klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter posredno tudi pozitivno vplivati na uspešnost poslovanja podjetje Pika.

LITERATURA

1. Altman Rob: Understanding organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems. [URL: <http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand/.html>], 6.1.2005.
2. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 312 str.
3. Burton Richard M., Lauridsen Jorgen, Obel Borge: Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for Fast Paced World. [URL: <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf>], 22.9.1999.
4. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 308 str.
5. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venture in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 855 str.
6. Gilmer B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
7. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 4, str. 17-19.
8. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1985, 307 str.
9. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci, 1987. str.102-108.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 1998. 398 str.
13. Lipičnik Bogdan, Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
14. MacDonald John, Implementing TQM: Course workbook. Ljubljana : International center for Promotion of Enterprises, 1999. 35 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992, 287 str.
16. Možina Stane. Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1992, 193 str.
17. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
18. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in 40 Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 21.5.2004.
19. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarska založba, 1990. 298 str.
20. Roberts J.: Iz podjetja je treba pregnati strah. Finance, Ljubljana, 2005, 92, str. 10.
21. Rozman Maja: Interno komuniciranje v podjetju Lek. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 29 str., 11 pril.

22. Rozman Rudi. Kovač Jure. Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik. 1993. 312 str.
23. Rozman Rudi. Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 410 str.
24. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
25. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 449 str.
26. Stražišar Magda: Osnova so načela vodenja. Finance, Ljubljana, 2001, 89, str. 17.
27. Turk Dunja: Dvomi akademikov o projektu SiOK. Finance, Ljubljana, 2003, 24, str. 32.
28. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
29. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši?. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 31-33.

VIRI

1. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004. [URL: <http://www.biro-praxis.si/siok/605.htm>], 10.5. 2005
2. Interna gradiva podjetja »Pika«, 2005
3. Spletne strani podjetja »Pika«, 2005
4. Moje delo. [URL: <http://www.mojedelo.com/>], 30.5.2005.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: VPRAŠALNIK</i>	<i>1</i>
<i>PRILOGA 2: KLJUČI.....</i>	<i>5</i>
<i>PRILOGA 3: ARITMETIČNA SREDINA, MEDIANA, MODUS, STANDARDEN ODKLON, VARIANCA IN FREKVENČNA PORAZDELITEV PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH ORGANIZACIJSKE KLIME.....</i>	<i>8</i>
<i>PRILOGA 4: ANALIZA REZULTATOV RAZIKAVE ORGANIZACIJSKE KLIME PO DEMOGRAFSKIH SPREMENJLIVKAH</i>	<i>13</i>

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v podjetju

Leto 2005

Spoštovani!

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

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

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

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

Že vnaprej se vem zahvaljujem za sodelovanje.

Miha Tavčar

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

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

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

1.1 Zadovoljstvo pri delu

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

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

1.2. Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

82. Nivo v organizaciji

- 1.) Višji (manager, direktor, partner)
- 2.) Srednji (semi-senior, senior, supervisor, senior consultant)
- 3.) Nižji (asistent, consultant, študent)

83. Staž v organizaciji

- 1.) do 1 leto
- 2.) od 1 do 2 leti
- 3.) od 2 do 3 let
- 4.) od 3 do 5 let
- 5.) od 5 do 7 let
- 6.) od 7 naprej

84. Starost

- 1.) do 26 let
- 2.) od 26 do 30 let
- 3.) od 30 do 35 let
- 4.) nad 35 let

85. Oddelek

- 1.) Revizija
- 2.) FAS
- 3.) MC
- 4.) RS
- 5.) Tax
- 6.) Ostalo

86.

87.

Priloga 2: Ključi

Ključi po dimenzijah

1. Organiziranost

- 21. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
- 31. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
- 30. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.
- 43. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.
- 55. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

2. Strokovna usposobljenost in učenje

- 20. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
- 24. Zaposleni se učimo drug od drugega.
- 40. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
- 62. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
- 69. Sistem usposabljanja je dober.

3. Odnos do kakovosti

- 9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
- 14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.
- 28. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
- 45. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.
- 66. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

4. Nagrajevanje

- 5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.
- 25. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
- 41. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.
- 60. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
- 67. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.

5. Notranje komuniciranje in informiranje

- 12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
- 34. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.
- 53. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

56. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

61. Delovni sestanki so redni.

6. Notranji odnosi

16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.

18. Konflikte rešujemo v skupno korist.

37. Ljudje si medsebojno zaupajo.

58. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

64. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.

7. Vodenje

3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.

7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

22. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

35. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

46. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.

8. Pripadnost organizaciji

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.

17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

33. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.

36. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.

59. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

9. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

2. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.

4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.

42. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.

44. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.

10. Motivacija in zavzetost

13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.

- 29. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
- 63. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
- 68. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

11. Razvoj kariere

- 6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
- 27. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
- 32. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
- 47. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
- 52. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

12. Inovativnost, iniciativnost

- 8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
- 23. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.
- 48. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.
- 51. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
- 54. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

13. Primerjalna vprašanja

- 10. Naše poslovodstvo je učinkovito.
- 26. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.
- 30. Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.
- 50. Naša organizacija je učinkovita.

14. Zadovoljstvo z delom

- 70. Zadovoljstvo z delom
- 71. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije
- 72. Zadovoljstvo z sodelavci
- 73. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi
- 74. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje
- 75. Zadovoljstvo s plačo
- 76. Zadovoljstvo z statusom v organizaciji
- 77. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)
- 78. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje
- 79. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve
- 80. Zadovoljstvo z delovnim časom

Priloga 3: Aritmetična sredina, mediana, modus, standarden odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Tabela 1: Motivacija in zavzetost

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,20	4	5	0,96	0,93	2,86	0,00	20,00	28,57	48,57
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,09	4	4	0,92	0,85	0,00	8,57	11,43	42,86	37,14
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,71	4	4	1,07	1,15	2,86	14,29	14,29	45,71	22,86
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,60	3	1	1,35	1,84	31,43	17,14	17,14	28,57	5,71
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,31	2	3	1,16	1,34	31,43	22,86	34,29	5,71	5,71

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 2: Odnos do kakovosti

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	2,49	3	3	1,12	1,26	25,71	20,00	37,14	14,29	2,86
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	2,80	3	2	1,28	1,64	17,14	28,57	22,86	20,00	11,43
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	2,86	3	3	1,00	1,01	5,71	34,29	34,29	20,00	5,71
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	4,03	4	4	1,01	1,03	0,00	14,29	5,71	42,86	37,14
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,09	4	4	0,89	0,79	0,00	5,71	17,14	40,00	37,14

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 3: Notranji odnosi

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,40	4	4	1,31	1,72	8,57	20,00	20,00	25,71	25,71
Konflikte rešujemo v skupno korist.	2,26	2	2	1,01	1,02	25,71	34,29	31,43	5,71	2,86
Ljudje si medsebojno zaupajo.	2,94	3	3	1,11	1,23	11,43	22,86	31,43	28,57	5,71
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,71	4	4	1,05	1,09	2,86	8,57	28,57	34,29	25,71

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 4: Inovativnost, iniciativnost

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,91	4	5	1,29	1,67	5,71	11,43	17,14	17,14	48,57
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	3,09	3	3	1,15	1,32	11,43	17,14	31,43	31,43	8,57
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,03	3	3	0,92	0,85	0,00	34,29	34,29	25,71	5,71
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,11	3	3	0,96	0,93	5,71	20,00	34,29	37,14	2,86
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	2,94	3	3	1,28	1,64	14,29	25,71	25,71	20,00	14,29

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 5: Vodenje

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,80	4	4	0,93	0,87	0,00	11,43	20,00	45,71	22,86
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,69	4	4	1,11	1,22	2,86	14,29	20,00	37,14	25,71
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,89	3	3	1,28	1,63	17,14	22,86	25,71	22,86	11,43
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	2,54	3	3	1,24	1,55	28,57	17,14	31,43	17,14	5,71
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,51	2	2	1,12	1,26	20,00	31,43	31,43	11,43	5,71

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 6: Strokovna usposobljenost

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	4,20	5	5	0,96	0,93	0,00	5,71	20,00	22,86	51,43
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	2,63	2	2	1,26	1,59	20,00	34,29	17,14	20,00	8,57
Sistem usposabljanja je dober.	2,63	3	3	1,09	1,18	17,14	28,57	31,43	20,00	2,86
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,46	2	1	1,27	1,61	31,43	20,00	25,71	17,14	5,71
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,43	2	2	1,22	1,49	25,71	34,29	17,14	17,14	5,71

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 7: Notranje komuniciranje in informiranje

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,23	3	5	1,46	2,12	17,14	17,14	17,14	22,86	25,71
Delovni sestanki so redni.	2,91	3	4	1,40	1,96	25,71	11,43	20,00	31,43	11,43
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	2,43	2	2	1,14	1,31	22,86	34,29	25,71	11,43	5,71
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,34	2	2	1,21	1,47	28,57	34,29	17,14	14,29	5,71
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1,63	1	1	0,81	0,65	54,29	31,43	11,43	2,86	0,00

Vir: Lastna raziskava, 2005**Tabela 8: Organiziranost**

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	3,06	3	4	1,28	1,64	14,29	22,86	17,14	34,29	11,43
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	2,91	3	4	1,15	1,32	11,43	28,57	22,86	31,43	5,71
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	2,29	2	2	1,07	1,15	25,71	37,14	22,86	11,43	2,86
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,06	2	1	1,14	1,29	42,86	25,71	14,29	17,14	0,00
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,06	2	1	1,03	1,06	37,14	31,43	20,00	11,43	0,00

Vir: Lastna raziskava, 2005**Tabela 9: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

	Arit. sredi	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	2,86	3	1	1,50	2,24	25,71	20,00	17,14	17,14	20,00
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	2,34	2	2	1,33	1,76	31,43	37,14	5,71	17,14	8,57
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	2,34	2	2	1,08	1,17	22,86	40,00	20,00	14,29	2,86
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	2,29	2	2	1,23	1,50	31,43	31,43	22,86	5,71	8,57
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,14	2	1	1,19	1,42	42,86	17,14	25,71	11,43	2,86

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 10: Razvoj kariere

	Arit. Sred	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,80	3	3	1,26	1,58	22,86	14,29	28,57	28,57	5,71
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2,63	3	3	1,29	1,65	31,43	5,71	37,14	20,00	5,71
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,60	3	3	1,09	1,19	17,14	31,43	28,57	20,00	2,86
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,03	2	1	1,04	1,09	40,00	25,71	28,57	2,86	2,86
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1,89	1	1	1,13	1,28	51,43	22,86	14,29	8,57	2,86

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 11: Nagrajevanje

	Arit. Sred	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,23	3	3	1,09	1,18	2,86	22,86	40,00	17,14	17,14
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	2,63	3	3	1,09	1,18	17,14	28,57	31,43	20,00	2,86
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,14	2	1	1,31	1,71	48,57	14,29	14,29	20,00	2,86
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	2,09	2	1	0,98	0,96	37,14	22,86	34,29	5,71	0,00
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1,60	1	1	0,81	0,66	57,14	28,57	11,43	2,86	0,00

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 12: Pripadnost organizaciji

	Arit. Sred	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	2,94	3	3	1,08	1,17	11,43	48,57	45,71	25,71	31,43
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	2,43	2	1	1,29	1,66	5,71	0,00	0,00	2,86	5,71
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	2,26	2	2	1,07	1,14	25,71	5,71	17,14	11,43	20,00
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	2,06	2	1	1,16	1,35	37,14	14,29	17,14	20,00	17,14
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1,77	2	1	0,91	0,83	20,00	31,43	20,00	40,00	25,71

Vir: Lastna raziskava, 2005

Tabela 13: Primerjalna vprašanja

	Arit. Sred	Me	Mo	Std. odklo	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	2,86	3	3	1,31	1,71	17,14	25,71	25,71	17,14	14,29
Naša organizacija je učinkovita.	2,29	2	2	1,07	1,15	25,71	37,14	22,86	11,43	2,86
Naše posloводство je učinkovito.	2,17	2	1	1,15	1,32	34,29	31,43	22,86	5,71	5,71
Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji.	2,00	2	1	1,24	1,53	48,57	22,86	14,29	8,57	5,71

Vir: Lastna raziskava, 2005**Tabela 14: Zadovoljstvo pri delu**

	Arit. Sred	Me	Mo	Std. o	Var.	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z sodelavci	4,29	5	5	0,86	0,74	0,00	2,86	17,14	28,57	51,43
Zadovoljstvo z delom	3,91	4	4	1,04	1,08	5,71	2,86	14,29	48,57	28,57
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	3,23	3	2	1,31	1,71	5,71	31,43	22,86	14,29	25,71
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,17	4	4	1,27	1,62	14,29	17,14	17,14	40,00	11,43
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	3,14	3	4	1,14	1,30	11,43	14,29	31,43	34,29	8,57
Zadovoljstvo z statusom v organizaciji	3,03	3	4	1,18	1,38	14,29	17,14	25,71	37,14	5,71
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	2,97	3	3	0,98	0,97	8,57	20,00	40,00	28,57	2,86
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,83	3	3	1,20	1,44	17,14	20,00	34,29	20,00	8,57
Zadovoljstvo z delovnim časom	2,71	3	1	1,36	1,86	25,71	20,00	22,86	20,00	11,43
Zadovoljstvo s plačo	2,40	3	3	1,09	1,19	28,57	20,00	34,29	17,14	0,00
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	2,09	2	2	1,01	1,02	34,29	34,29	20,00	11,43	0,00

Vir: Lastna raziskava, 2005

Priloga 4: Analiza rezultatov razikave organizacijske klime po demografskih spremenljivkah

	Po spolu		Nivo			Staż					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin
Organiziranost															
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1,77	2,23	3,00	1,94	1,77	2,50	1,55	2,25	2,00	2,50	2,00	2,40	4,00	3,50	1,00
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,00	2,09	2,83	1,94	1,85	2,50	1,55	2,38	1,83	2,17	1,86	2,80	4,00	3,00	1,40
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	2,15	2,36	2,83	2,06	2,31	2,38	2,36	2,13	1,83	2,57	2,18	2,00	4,00	3,00	2,40
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	2,46	3,41	3,50	3,06	2,85	3,00	3,00	2,88	3,33	3,17	3,18	2,40	4,00	4,00	2,60
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	2,69	3,05	3,17	2,88	2,85	3,25	2,91	2,50	3,00	2,80	2,82	2,60	5,00	3,50	3,00
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,22	2,63	3,07	2,38	2,32	2,73	2,27	2,43	2,40	2,64	2,41	2,44	4,20	3,40	2,08

Strokovna usposbljenost in učenje

Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,31	2,50	3,50	2,13	2,31	2,50	2,27	2,38	2,83	2,27	2,14	3,20	5,00	4,00	1,80
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,77	4,45	4,00	4,50	3,92	3,75	4,36	4,50	4,17	4,33	4,41	3,20	5,00	4,50	4,00
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,31	2,55	3,00	2,44	2,23	2,88	2,18	2,25	3,17	2,23	2,41	2,60	5,00	3,50	1,60
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	2,31	2,82	2,83	2,44	2,77	3,50	2,55	2,13	2,33	2,27	2,55	2,00	5,00	4,50	2,40
Sistem usposabljanja je dober.	2,77	2,55	3,00	2,75	2,31	3,13	2,27	2,75	2,83	2,07	2,64	2,60	5,00	3,50	1,80
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,69	2,97	3,27	2,85	2,71	3,15	2,73	2,80	3,07	2,63	2,83	2,72	5,00	4,00	2,32

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin

Odnos do kakovosti

Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	4,00	4,05	3,83	4,19	3,92	4,38	4,09	4,38	2,83	3,27	4,18	2,80	5,00	4,50	4,20
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	2,62	2,91	2,83	3,00	2,54	3,25	2,36	3,13	2,33	2,57	2,91	1,40	5,00	4,50	2,60
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	2,54	3,05	3,83	2,56	2,77	3,13	2,64	2,88	2,50	3,30	2,68	2,60	5,00	3,50	3,20
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,00	4,14	4,33	4,31	3,69	4,25	3,91	4,00	4,17	4,23	4,09	4,00	5,00	4,50	3,80
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	2,15	2,68	3,00	2,19	2,62	3,00	2,27	2,38	2,17	2,43	2,32	2,40	4,00	4,00	2,40
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	3,06	3,36	3,57	3,25	3,11	3,60	3,05	3,35	2,80	3,16	3,24	2,64	4,80	4,20	3,24

Nagrajevanje

Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljeh in standardih.	2,15	2,91	3,17	2,69	2,31	3,00	2,55	2,38	2,50	2,40	2,73	2,00	5,00	2,50	2,40
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,54	3,05	3,33	3,25	3,15	3,63	2,73	3,50	3,33	3,47	3,32	3,40	4,00	2,00	3,00
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1,38	1,73	2,17	1,44	1,54	2,25	1,36	1,38	1,67	1,23	1,55	1,80	4,00	2,00	1,00
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,23	2,09	3,17	2,06	1,77	3,13	1,45	1,75	2,83	2,57	1,86	2,80	5,00	4,00	1,40
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1,85	2,23	2,33	2,13	1,92	2,75	1,36	2,13	2,67	2,33	2,27	1,80	3,00	2,00	1,40
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,23	2,40	2,83	2,31	2,14	2,95	1,89	2,23	2,60	2,40	2,35	2,36	4,20	2,50	1,84

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin
Notranje komuniciranje in informiranje															
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	2,08	2,64	3,17	2,44	2,08	2,88	1,91	2,63	2,50	2,30	2,45	2,20	5,00	3,00	1,80
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1,46	1,73	1,67	1,50	1,77	2,25	1,27	1,88	1,33	1,07	1,50	1,40	4,00	2,00	1,80
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1,85	2,64	2,83	2,31	2,15	2,88	2,00	2,13	2,67	2,03	2,14	2,60	4,00	4,50	1,80
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,23	3,23	3,17	3,75	2,62	3,63	2,73	3,50	3,67	3,13	3,23	2,60	5,00	4,50	3,00
Delovni sestanki so redni.	2,54	3,14	2,83	3,06	2,77	3,25	3,00	2,88	2,50	2,40	3,05	2,00	5,00	3,50	2,60
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,23	2,67	2,73	2,61	2,28	2,98	2,18	2,60	2,53	2,19	2,47	2,16	4,60	3,50	2,20
Notranji odnosi															
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	2,46	3,95	3,83	3,25	3,38	3,25	3,27	3,50	3,33	3,67	3,36	2,80	5,00	4,50	3,40
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1,69	2,59	2,83	1,94	2,38	2,88	2,09	2,13	1,83	2,17	2,09	2,00	5,00	3,00	2,40
Ljudje si medsebojno zaupajo.	2,54	3,18	2,50	3,44	2,54	2,75	2,91	3,25	3,00	2,50	3,18	1,80	4,00	4,00	2,40
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,77	3,68	3,50	3,88	3,62	3,88	3,91	3,75	3,33	3,07	3,86	2,60	5,00	4,50	3,60
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,92	3,77	3,67	4,19	3,46	3,75	3,82	4,13	3,67	3,73	3,91	3,00	5,00	4,50	3,80
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,88	3,44	3,27	3,34	3,08	3,30	3,20	3,35	3,03	3,03	3,28	2,44	4,80	4,10	3,12
Vodnje															
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,62	3,91	3,67	4,13	3,46	3,88	3,55	4,38	3,67	3,63	4,00	3,20	5,00	4,00	3,20
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1,92	2,86	3,33	2,38	2,31	2,88	2,36	2,25	2,33	2,97	2,32	2,60	5,00	4,00	2,20
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,46	3,14	3,50	2,94	2,54	3,13	2,91	2,75	2,83	2,47	2,91	2,80	5,00	4,50	1,80
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,69	3,68	4,33	3,88	3,15	3,75	3,64	3,63	3,67	3,93	3,86	3,40	5,00	4,00	2,80
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	2,08	2,82	2,83	2,50	2,46	2,88	2,73	2,38	2,00	2,00	2,41	1,80	4,00	3,50	3,20
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,75	3,28	3,53	3,16	2,78	3,30	3,04	3,08	2,90	3,00	3,10	2,76	4,80	4,00	2,64

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin

Pripadnost organizaciji

Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	2,85	3,00	3,50	3,13	2,46	3,00	2,55	3,00	3,33	3,57	2,91	2,40	5,00	4,00	2,80
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1,69	1,82	2,00	1,81	1,62	2,00	1,64	1,75	1,83	1,77	1,68	1,60	3,00	2,50	1,80
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1,38	2,45	2,17	1,94	2,15	3,00	1,64	1,63	2,50	1,60	1,86	2,60	4,00	3,50	1,40
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	2,00	2,41	2,67	2,50	1,77	2,25	2,18	2,25	2,50	2,20	2,05	2,20	4,00	4,00	2,20
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	2,15	2,59	2,83	2,44	2,23	2,88	2,45	2,50	1,67	1,83	2,27	2,00	5,00	4,50	2,20
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,02	2,45	2,63	2,36	2,05	2,63	2,09	2,23	2,37	2,19	2,15	2,16	4,20	3,70	2,08

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1,85	2,55	3,33	2,00	2,15	2,50	2,00	2,25	2,33	2,27	2,09	2,00	5,00	3,50	2,40
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	2,46	3,09	3,67	3,19	2,08	3,00	2,09	3,88	2,50	2,80	3,09	2,00	5,00	3,00	2,20
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1,92	2,59	2,67	2,38	2,15	2,63	1,73	3,13	2,00	2,20	2,45	1,60	5,00	2,50	2,00
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1,85	2,32	3,00	2,19	1,69	2,88	1,45	2,38	2,17	2,03	1,91	2,20	5,00	3,50	2,00
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	2,23	2,41	3,00	2,13	2,31	2,75	2,09	2,38	2,33	2,07	2,23	2,20	5,00	2,50	2,40
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,06	2,59	3,13	2,38	2,08	2,75	1,87	2,80	2,27	2,27	2,35	2,00	5,00	3,00	2,20

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin
Motivacija in zavzetost															
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,08	4,27	4,17	4,13	4,31	4,63	4,45	3,50	4,17	4,33	4,18	4,00	5,00	4,50	4,20
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,08	2,91	3,50	2,81	1,92	2,38	2,18	2,50	3,33	3,87	2,55	2,40	5,00	3,50	2,20
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,54	3,82	4,17	3,88	3,31	3,63	3,64	3,88	3,67	3,93	3,77	3,20	5,00	4,50	3,40
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,23	4,00	4,33	4,31	3,69	4,38	4,00	4,00	3,83	4,17	4,14	3,80	5,00	4,50	3,80
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1,77	2,64	3,50	2,25	1,85	2,50	1,73	2,38	2,67	3,03	2,18	2,20	5,00	3,50	2,00
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	3,14	3,53	3,93	3,48	3,02	3,50	3,20	3,25	3,53	3,87	3,36	3,12	5,00	4,10	3,12

Razvoj kariere

Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,00	2,95	3,33	2,56	2,31	3,00	2,18	2,63	2,50	3,00	2,73	1,80	5,00	2,00	2,60
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1,62	2,05	2,17	1,81	1,85	2,88	1,55	1,63	1,67	1,43	2,05	1,20	5,00	2,50	1,00
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1,62	2,27	3,00	2,00	1,62	2,25	1,55	1,88	2,67	2,73	1,91	2,20	4,00	2,50	1,80
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,38	3,05	2,50	3,31	2,31	2,63	2,73	2,75	3,67	2,93	3,14	2,20	4,00	3,00	1,60
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2,46	2,73	3,83	2,81	1,85	2,50	2,45	2,00	3,67	3,43	2,55	2,60	4,00	4,00	2,20
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	2,02	2,61	2,97	2,50	1,98	2,65	2,09	2,18	2,83	2,71	2,47	2,00	4,40	2,80	1,84

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin
Inovativnost, iniciativnost															
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,85	3,95	4,33	4,00	3,62	4,00	3,64	4,13	3,83	4,37	4,27	3,00	5,00	2,00	3,80
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	3,00	3,14	3,67	3,13	2,77	3,13	2,64	3,63	3,00	3,50	3,23	3,00	5,00	3,00	2,20
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,23	2,91	3,67	2,88	2,92	3,38	2,55	2,88	3,83	3,37	2,95	3,60	4,00	3,00	2,60
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	2,77	3,32	3,67	3,06	2,92	3,63	2,82	3,13	2,67	3,03	3,09	3,00	5,00	3,50	2,80
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	2,54	3,18	3,33	3,06	2,62	3,38	2,82	2,75	3,33	2,47	2,59	3,20	5,00	4,50	3,20
Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo	3,08	3,30	3,73	3,23	2,97	3,50	2,89	3,30	3,33	3,35	3,23	3,16	4,80	3,20	2,92

Primerjalna vprašanja

Naše poslovodstvo je učinkovito.	1,77	2,41	2,67	2,19	1,92	2,63	1,91	2,25	1,83	2,17	2,09	1,60	5,00	3,50	2,00
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1,69	2,18	2,50	2,00	1,77	2,63	1,64	2,13	2,00	1,60	1,86	2,20	5,00	4,00	1,00
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	2,54	3,05	3,33	3,00	2,46	3,25	2,45	3,25	2,67	2,73	2,50	3,40	5,00	4,50	2,80
Naša organizacija je učinkovita.	1,77	2,59	2,33	2,31	2,23	2,88	2,09	2,25	2,00	1,80	2,14	2,20	4,00	4,50	1,80
Povprečne vrednosti za vsa primerjalna vprašanja	1,94	2,56	2,71	2,38	2,10	2,84	2,02	2,47	2,13	2,08	2,15	2,35	4,75	4,13	1,90

Nadaljevanje priloge 4

	Po spolu		Nivo			Stož					Oddelek				
	Moški	Ženski	Višji	Srednji	Nižji	Do 1 leto	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 gor	Rev	MC	RS	TAX	Admin
Zadovoljstvo zaposlenih															
Zadovoljstvo z delom	3,85	3,95	4,17	4,13	3,54	4,00	3,73	3,88	4,33	3,87	4,05	3,00	5,00	4,50	3,80
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1,62	2,36	2,83	2,00	1,85	2,38	1,73	2,00	2,33	2,07	1,86	2,20	4,00	3,50	2,00
Zadovoljstvo z sodelavci	4,08	4,41	4,17	4,25	4,38	4,38	4,55	4,38	3,50	3,70	4,36	3,20	5,00	5,00	4,60
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	3,15	3,27	2,83	3,13	3,54	3,50	3,55	3,25	2,67	2,13	3,23	2,60	4,00	5,00	3,00
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,85	3,32	2,67	3,56	2,85	2,88	3,27	3,38	3,67	2,73	3,32	2,40	4,00	4,00	2,60
Zadovoljstvo s plačo	2,00	2,64	3,00	2,25	2,31	3,00	2,00	1,88	3,17	2,63	2,14	2,80	4,00	3,50	2,40
Zadovoljstvo z statusom v organizaciji	2,46	3,36	3,17	3,25	2,69	3,13	2,73	2,88	3,83	3,37	3,14	2,40	4,00	4,00	2,60
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	2,77	3,09	2,67	3,00	3,08	2,88	2,91	3,25	3,00	2,60	2,82	2,60	5,00	4,00	3,20
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,38	3,09	3,17	3,06	2,38	2,88	2,36	3,00	4,00	2,80	2,86	2,60	4,00	4,00	2,20
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	2,54	3,55	3,83	3,31	2,69	3,25	2,82	3,00	4,17	3,73	3,00	3,60	5,00	4,00	2,80
Zadovoljstvo z delovnim časom	2,46	2,86	3,67	2,25	2,85	3,38	2,45	2,63	2,83	2,07	2,23	3,40	5,00	4,00	3,20
Povprečne vrednosti za zadovoljstvo zaposlenih	2,74	3,26	3,29	3,11	2,92	3,24	2,92	3,05	3,41	2,88	3,00	2,80	4,45	4,14	2,95

Vir: Lastna raziskava, 2005