

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA MOTIVIRANOST
ZAPOSLENIH: ANALIZA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2021

KAJA MARTINI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kaja Martini, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv organizacijske klime na motiviranost zaposlenih: analiza v izbranem podjetju, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVACIJA	1
1.1 Organizacijska klima	1
1.2 Motivacija	3
1.2.1 Motivacijski dejavniki	4
1.2.2 Motivacijske teorije	4
1.2.3 Primerni vodje	5
1.2.4 Motiviranje v praksi.....	5
2 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA	6
2.1 Predstavitev podjetja	6
2.2 Vprašalnik in rezultati	7
2.2.1 Organizacijska klima v izbranem podjetju.....	8
2.2.2 Motivacija v izbranem podjetju	18
3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA MOTIVACIJO	20
3.1 Dosedanje raziskave	20
3.2 Analiza na podlagi podatkov podjetja	20
3.3 Diskusija rezultatov in priporočila podjetju	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomen podanih vrednosti – organizacijska klima	9
Tabela 2: Razpored kategorij po razredih	18
Tabela 3: Pomen podanih vrednosti- motivacija	18
Tabela 4: Trditve, ki se navezujejo na motivacijo – povprečne vrednosti.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz rezultatov za kategorijo kakovost	9
Slika 2: Prikaz rezultatov za kategorijo motiviranost in zavzetost	10
Slika 3: Prikaz rezultatov za kategorijo inoviranje	10
Slika 4: Prikaz rezultatov za kategorijo vodenje	11
Slika 5: Prikaz rezultatov za kategorijo pripadnost organizaciji.....	11
Slika 6: Prikaz rezultatov za kategorijo organiziranost podjetja.....	12
Slika 7: Prikaz rezultatov za kategorijo usposabljanje	13
Slika 8: Prikaz rezultatov za kategorijo poslanstvo in vizija	13
Slika 9: Prikaz rezultatov za kategorijo odnosi.....	14
Slika 10: Prikaz rezultatov za kategorijo nagrajevanje	14
Slika 11: Prikaz rezultatov za kategorijo komunikacija	15
Slika 12: Prikaz rezultatov za kategorijo kariera	16
Slika 13: Prikaz rezultatov za kategorijo sistem znotraj podjetja	16
Slika 14: Prikaz rezultatov za kategorijo organizacija napram drugim.....	17
Slika 15: Rezultati SPSS analize	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: SPSS izpisek	9
Priloga 3: Rezultati celotne organizacijske klime po kategorijah	14

UVOD

V svoji zaključni nalogi želim proučiti, ali organizacijska klima na kakršen koli način vpliva na motiviranost zaposlenih. To bom dosegla tako, da bom najprej proučila organizacijsko klimo, nato pa še motivacijo kot pojma, ki ju poznamo v poslovnem svetu. Ta naloga je pomembna za ugotovitve glede motiviranosti v podjetjih, tako proučevanega podjetja kot tudi za vsa preostala, saj je motiviranost zaposlenih želja vseh vodilnih managerjev v podjetjih.

V okviru zaključne naloge želim torej proučiti pojma organizacijske klime in motivacije, kasneje pa izvesti analizo in preveriti, ali je motivacija kot taka odvisna od organizacijske klime. Da bom prišla do željenega cilja, bom izdelala vprašalnik, ki ga bom odnesla v izbrano organizacijo in počakala, da ga zaposleni rešijo. Ko bom prejela vse rezultate, bom pričela z analiziranjem tako, da bom ugotovila, kakšna so povprečja, in strnila glavne ugotovitve. Kot ključni del bom izvedla analizo v programu SPSS, ki mi bo pokazal, ali je motivacija zares odvisna od organizacijske klime. Glavno vprašanje te naloge je zagotovo, ali organizacijska klima vpliva na motivacijo zaposlenih, temeljni hipotezi pri zaključni nalogi pa sta dve, in sicer je prva ta, da pričakujem v izbranem podjetju malce slabšo oceno same organizacijske klime, saj se mi zdi, da je motivacija slabša, in ta, da pričakujem povezavo med organizacijsko klimo in motivacijo, saj so kategorije, s katerimi merimo klimo podjetja, po mojem mnenju zelo povezane z motivacijo, torej z dejstvom, da zaposlene motivirajo ravno komponente organizacijske klime.

Naloga je sestavljena iz treh glavnih delov, in sicer je v prvem delu najprej predstavljena organizacijska klima, na kratko tudi kultura in vpliv organizacijske klime na podjetja. V prvem delu je predstavljena še motivacija, potem sledi podpoglavje motivacijskih dejavnikov in motivacijskih teorij ter vodij, ki vodijo z motivacijo, celoten prvi del pa se zaključuje z uporabo motivacije v praksi. Drugi del naloge je empirična preverba zastavljenega vprašanja, ki vključuje predstavitev podjetja, sledi mu poglavje, v katerem je predstavljen vprašalnik in rezultati, iz katerih lahko pregledno ugotovimo, kakšna je organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu in motivacija v izbranem podjetju. Tretji del naloge je najpomembnejši del in to je ugotovitev vpliva organizacijske klime na motiviranost v podjetju. Sledi diskusija rezultatov in moja priporočila izbranemu podjetju, na koncu naloge pa so zapisani še sklep, literatura in viri.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVACIJA

1.1 Organizacijska klima

Organizacija je eden najosnovnejših gradnikov v poslovnem svetu, vendar pa lahko opazimo, da si le-te med sabo niso povsem enake. Razlikujejo se po določenih fizičnih

lastnostih, kar je najbolj očitno na prvi pogled, hkrati pa se organizacije med sabo lahko razlikujejo tudi zaradi klime v podjetju. Podjetja se torej med sabo razlikujejo po različnih vrednotah, stališčih in tudi po tem, kako se na splošno obnašajo zaposleni, ki so del organizacije. Če bi poskusila razložiti, kaj organizacijska klima kot taka pomeni, lahko zapišem, da gre za neke določene značilnosti v notranjem okolju podjetja, ki vplivajo na vedenje vseh prisotnih in se preko tega razlikujejo od preostalih podjetij v poslovnem okolju (Lipičnik, 1998).

Pri proučevanju organizacijske klime je smiselno paziti na to, da same klime ne enačimo s kulturo in to poudarja tudi Lipičnik. Mnogi opozarjajo, da se ta dva pojma, torej klima in kultura, prevečkrat enačita, vendar pa je dokazano, da ima kultura bolj globok pomen in je ravno klima tista, ki odseva rezultate le-te. Organizacijska kultura je sestavljena iz dimenzij, kot so: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga ... Pri raziskovanju kulture se raziskuje jezike, obrede, mite, pri proučevanju klime pa gre bolj za proučevanje realnega stanja v organizaciji in raziskovanje z vnaprej določenimi vprašalniki. Skupna točka tema dvema pojmom je ta, da se oba ukvarjata s proučevanjem obnašanja zaposlenih (Lipičnik, 1998).

Organizacijska klima nedvomno vpliva na ljudi, torej na zaposlene v podjetju, na njih pa vpliva neposredno, kar pomeni, da ima vpliv na njihovo obnašanje in na njihove medsebojne odnose. Pozitivna stran tega vpliva je zagotovo ta, da se lahko zaposleni klimi prilagajajo, kar je precej dobro, če želi podjetje spremeniti klimo z namenom izboljšanja poslovanja. Ko organizacijsko klimo proučimo, jo lahko tudi spreminjamo, vendar pa je njeno spreminjanje smotrno takrat, ko je proučevana klima zaznana kot negativna ali neugodna. Neugodna klima je tista klima, ki nam onemogoča doseganje zelenih ciljev. V procesu spreminjanja pa tako naletimo na dve glavni vprašanji, in sicer, kdo spreminja klimo in kako jo spreminja. Obstajata dva načina – nekontrolirano in kontrolirano. Prvi od omenjenih se odvija sam in po navadi ni najboljši način, saj se prilagaja vplivom okolja in tako ne sledi glavnim ciljem organizacije, drugi pa deluje pod nadzorom različnih aktivnosti vodstva podjetja (Lipičnik, 1998, str. 74–80).

O tem, kako zelo pomembna je klima v podjetju, govori podatek, da organizacijska klima vpliva na poslovno uspešnost v organizaciji za kar od 20 % do 35 %. Na organizacijsko klimo lahko vplivajo številni dejavniki, ki so: vodstvo organizacije, zgodovina, tradicija, tehnologija, zvrst storitev (panoga), stranke, pričakovanja, informacijski in drugi podsistemi, procesi dela, vzpodbude, organizacija dela, cilji in vrednote, ne smemo pa pozabiti niti na vpliv okolja (KADROVSKE STORITVE, družba za upravljanje s kadri, izobraževanje, turizem in storitve, 2020). Dobra organizacijska klima na zaposlene vpliva tako, da so v organizacijo bolj vpleteni, da je njihova delovna učinkovitost zaradi nje boljša, da je njihova komunikacija izboljšana in ni problem v podjetju, na zaposlene pa vpliva tudi tako, da se lahko primerjajo z drugimi podjetji in se zavedajo, kje se nahajajo, izboljšani pa je tudi

management, ki tako lahko deluje veliko bolje (HRM, družba za kadroviski management, izobraževanje in poslovno svetovanje, 2009).

Awadh in Saad (2013) zagovarjata, da sta kultura in klima ter uspešnost silovito povezani med sabo. Konkurenčna prednost organizacije se namreč doseže z močnim združevanjem in vzpostavitvijo organizacijske kulture ter primerne klime. Različne vrednote in prepričanja, ki temeljijo na uspešnosti zaposlenih pomagajo pri združevanju organizacije, pozitivna povezava med kulturo, klimo in uspešnostjo pa pomaga izboljšati rezultate organizacije. Nusari, Falasi, Alrajawy, Khalifa in Isaac (2018) so ugotovili, da je učinkovitost delavcev veliko slabša, če ni vzpostavljene dobre in skupne klime med zaposlenimi in če vsak od njih pripada svoji manjši skupini. Mateja Lorber (2009) pa piše o tem, kako klima vpliva na zaposlene v podjetjih. Trdi namreč, da pozitivna klima omogoča večji zagon za delo in boljši odnos do kakovosti, omogoča tudi to, da zaposleni svojo organizacijo cenijo, čutijo tudi veliko pripadnost hkrati pa jim dobra klima vzpodbuja občutek, da so napram drugim organizacijam uspešnejši. Piše pa tudi o tem, da je izjemnega pomena, da se na splošno vrednote celotnega podjetja skladajo z vrednotami zaposlenih, saj lahko le tako podjetje kasneje tudi sledi svojim ciljem. Copuš, Šajgalikova in Wočjak (2019) so predstavili vpliv subkulture na motiviranost zaposlenih in ugotovili, da subkultura proizvodnim delavcem prinaša nižji motivacijski potencial kot neproizvodnim delavcem. Mnoge študije namreč navajajo, da intenzivno delovno mesto in s tem povezano sistematično delo povzročata manj sreče pri samem delu, kar velja za več industrij, kot so: gradbeništvo, rudarstvo, predelovalna dejavnost, promet, kmetijstvo, ribištvo in gozdarstvo.

1.2 Motivacija

Če opazujemo zaposlene v podjetjih ali pa ljudi, ki se ukvarjajo z različnimi deli okoli nas, lahko opazimo, da se nekateri zares trudijo in tudi zelo izstopajo, spet drugi pa nikakor ne pokažejo, da jim je za delo preveč mar in od sebe ne dajejo nič več kot le tisto, kar je potrebno. Velikokrat se tako sprašujemo, čemu je temu tako, in odgovor je motivacija. Nekateri zaposleni so tako veliko bolj motivirani za delo kot drugi, razlogi za motivacijo pa so seveda različni.

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), pomeni pa gibati se. V splošnem je motivacija neko gibanje, smoter oziroma vodilo, je pa dejstvo, da nas v poslovnem svetu zanima motivacija predvsem v psihološkem smislu, torej tista motivacija, ki kaže neko trajno težnjo za doseganje ciljev. Kadar govorimo o osnovni motivaciji, poznamo več motivov, in sicer primarne, sekundarne, podedovane in pridobljene. Primarni motivi so tisti, ki so osnovni za preživetje človeka, mednje spadajo motivi po hrani, pijači, razmnoževanju, socialnem druženju, medtem ko so sekundarni motivi tisti, ki so pomembni za posameznika, ker mu nudijo neko dodatno zadovoljstvo, niso pa nujno potrebni za preživetje. Pri podedovanih motivih, kot že sama beseda pove, ugotovimo, da gre za motive, ki jih človek

nosi s sabo že od samega rojstva, kadar pa govorimo o pridobljenih motivih imamo v mislih vse motive, ki jih človek pridobi skozi celotno življenje (Kos, 2011).

Pri motivaciji na delovnem mestu gre za usmerjanje določenih dejanj zaposlenih, ki težijo k svojim ciljem, katere pa kasneje dosežejo prav z motivi. Pri tem procesu gre za neke vrste zbujanje hotenj, ki si jih je posameznik ustvaril na podlagi svojih potreb. Rečemo lahko, da je proces motiviranja nenehen, odvija pa se povsod okoli nas, še najpomembnejše pa je razumevanje tega v organizaciji, saj posameznikom prinaša večje zadovoljstvo, hkrati pa podjetju omogoča večjo učinkovitost. Vsak manager si želi imeti motivirane zaposlene, ki bi se trudili na vso moč in na vsakem koraku, vendar pa se mora vsak manager hkrati zavedati dejstva, da motivacija ne pride sama od sebe (Uhan, 2000, str. 11–13).

1.2.1 Motivacijski dejavniki

Lipičnik (1998) in Uhan (2000) zagovarjata, da smo si ljudje različni in prav tako, kolikor smo si različni ljudje med sabo, so si različni tudi motivi, ki nas ženejo naprej, zato ugotavljata, da ne smemo imeti enotnega sistema za motiviranje. V procesu motiviranja zaposlenih obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na to, kako so zaposleni zares motivirani. Trije glavni dejavniki so: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike govorijo o dejstvu, da smo si ljudje med sabo različni in imamo zato tudi različne motive, po katerih se mora spraševati in jih ugotavljati dober manager. Lastnosti dela opisujejo in določajo način preko katerega morajo delovati zaposleni, organizacijska praksa pa svoj vpliv prenaša preko pravil, politike, managerske prakse in nagrajevanja. Dober manager mora poznati te dejavnike v želji po tem, da bi svoje zaposlene motiviral najbolj kar se da, hkrati pa mora poznati tudi medsebojne interakcije, kljub vsemu pa je še vedno kar nekaj takšnih dejavnikov, na katere sam manager nima vpliva oz. jih ne more predvideti v naprej. To so različni možni dejavniki kot npr. financiranje raznih sorodnikov, skrb za obolelega ipd. Še posebej morajo paziti, da pravila in nagrade, s katerimi omejujejo in nagrajujejo zaposlene, delujejo kot motivatorji, kar pomeni, da morajo pri oblikovanju teh upoštevati same odlike posameznika, njegove aktivnosti in organizacijski sistem. Motivatorji so pri zaposlenih lahko naslednji: zanimivo delo, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, primerno delovno in življenjsko okolje, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, razporeditev delovnega časa, medsebojni odnosi s sodelavci, plača, osebni dohodek, zaslužek, soodločanje o delu in gospodarjenju, priznanje za uspešnost pri delu, stalnost in zanesljivost zaposlitve.

1.2.2 Motivacijske teorije

Obstaja veliko teorij, ki predstavljajo, kako deluje motivacija v poslovnem svetu, vendar se bom osredotočila na Maslowo, Herzbergovo in Vroomovo, saj so osnovne in se na njih gradijo tudi preostale. Pri motivacijskih teorijah gre za različne pristope, kako človek

postane zainteresiran za delo in kaj ga motivira, različni avtorji imajo različen pogled na to, zato bom na kratko predstavila glavne ideje teh strokovnjakov.

Maslowa teorija govori o tem, da naj bi se posameznik nahajal na različnih stopnjah v svojem življenju, s spremembo stopenj naj bi se spreminjale potrebe posameznikov, preko njih pa tudi sam proces motiviranja. Maslowa teorija tako zagovarja piramiden sistem, kjer je najnižje uvrščena potreba po uresničitvi fizioloških potreb, eno stopnjo višje potreba po varnosti, sledi ji potreba po pripadnosti in ljubezni ter potreba po ugledu in samospoštovanju, vrh piramide pa zaključuje potreba po samopotrjevanju. Motiviranje po Vroomu se opredeljuje na oceni obnašanja zaposlenega, saj govori o tem, da posameznik/zaposlen izbira in izvaja ravno tiste aktivnosti, ki jih želi doseči in so po njegovem mnenju najkoristnejše. Motiviran je po njegovem mnenju tisti, ki si svojim delom prizadeva doseči cilje, ki so primerni zanj. V njegovi teoriji nastopa tudi povezava med dvema ciljema, torej, da obstaja »manjši« cilj, ki ga more doseči, da lahko doseže »večjega, pomembnejšega« in pa ocena pričakovanja, ki priča o tem, ali bo lahko dosegel svoje cilje. Tako lahko posameznik pričakuje, da ga bo večji zagon za delo pripeljal do večjega zaslužka. Herzbergova teorija priča o tem, da moramo v fazi motiviranja ločevati med samo učinkovitostjo in zadovoljstvom. Temelj te teorije je torej ločevanje med dvema različnima faktorjema, in sicer med higieniki in motivatorji. Za prve velja, da sami kot taki ne vzpodbujajo zaposlenih k določenim aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti v delovnem okolju, hkrati pa so tudi predpogoj za motivatorje, ki pa na drugi strani neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik, 1998).

1.2.3 Primerni vodje

Da bi dosegli čim večjo motivacijo, potrebujemo tudi primerne vodje. Mednje prištevamo vodje, ki sami vnaprej določijo dobre, jasne in dosegljive cilje, takšne, ki so dober zgled svojim podrejenim, in takšne, ki se konstantno izpopolnjujejo. Dober vodja si bo vzel čas za razmišljanje o problemih in sodil svoje zaposlene po dosežkih, pridobival in utrjeval samozavest ter pričakoval tudi kritiko, kajti ravno sprejemanje kritik, sploh če te prihajajo od podrejenih znajo zelo dobro vplivati na motivacijo zaposlenega. Pravi vodja mora ves čas svojega delovanja misliti o prihodnosti in razmišljati kot zmagovalec. S temi karakteristikami poskrbimo, da so zaposleni zadovoljni in to so takrat, kadar so zadovoljni s plačo in dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je tudi osnovni predpogoj za uspeh organizacije. Dober vodilni delavec je vedno jasen in vnaprej pove svojim sodelavcem in podrejenim, kaj so glavni cilji in vse v zvezi z njimi, kako jih namerava doseči, kaj je potrebno za doseg ... (Uhan, 2000, str.13–21).

1.2.4 Motiviranje v praksi

Bobbitt Nolen (2020) navaja, da je okolje, v katerem se nahajamo eden od večjih razlogov za različne stopnje motivacije, zato zagovarja, da je motivacija še kako zelo odvisna od tega,

v kakšnem okolju se nahaja naše podjetje in v kakšnem okolju živijo zaposleni, ki jih želimo motivirati. Mitchell, Schuster in Seung Jin (2020) so raziskali potencial igrifikacije, kot pospeševalca motivacije in zagovarjajo stališče, da je igrifikacija privlačna za uporabnike in zagotavlja večji pretok in uravnotežuje izzive, kar izboljšuje motivacijo in zavzetost zaposlenih. Igrifikacija konkretno pomeni, da v neko realno (ne-igrano) okolje, kot je recimo nek oddelek v podjetju, vpeljemo elemente, mehaniko ali principe igre, natančneje igrifikacija v veliki meri vpliva na osebno zadovoljstvo zaposlenih, pozitivno pa vpliva tudi na njihovo vedenje.

Mayamon, Elimelech in Roth (2020) so ugotovili, da se delovna motivacija in zavzetost pri delu odražata glede na to, kako nadrejeni komunicirajo in usmerjajo svoje zaposlene, hkrati pa pričajo o tem, da obstaja skladnost med motivacijo nadrejenega in podrejenega. Ena od razlag za to skladnost je lastna motivacija nadrejenega, ki se torej kaže v načinu vodenja do svojih podrejenih. Zaposleni zaznajo kakšne vibracije oddaja nadrejeni in kako motiviran je sam ter tako vzorec motivacije prenaša navzdol po hierarhični razdelitvi. Strah pred zamudo pri delu na splošno predstavlja socialno stisko, ki posamezniku daje občutek, da je zavržen ali izključen. Budnick, Rogers in Barber (2020) pa so želeli preveriti, ali lahko ta strah deluje kot motivator in izkazalo se je, da določeni ta strah pred zamudo rešujejo z različnimi načini (npr. prebiranje e-pošte, ne pa reagiranje), ki pa niso takšni, da bi vodili k večji motivaciji in kasneje učinkovitosti, kar priča o tem, da uporaba tega strahu ni smiseln način za povečanje motivacije.

2 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA

2.1 Predstavitev podjetja

V svoji raziskavi bom preučila vpliv organizacijske klime na motiviranost zaposlenih, in sicer v podjetju Makop, d. o. o. Gre za slovensko družinsko podjetje, ki se ukvarja z brizganjem plastike – izdelkov iz termoplastov. Podjetje so ustanovili leta 1984, danes pa izdelke iz plastike dopolnjujejo še s preostalo ponudbo, kot je montaža sestavov, ultrazvočno varjenje in dotisk. Zraven omenjenih izdelkov v podjetju Makop, d. o. o., izdelujejo tudi orodja, ki jih uporabljajo za brizganje izdelkov, in pa orodja, ki omogočajo razne avtomatizacije v poslovnih procesih. V svojih poslovnih prostorih, velikosti 4.000 kvadratnih metrov v Domžalah in Kozjem, deluje 40 zaposlenih. V Domžalah je situiran sedež podjetja, v Kozjem pa deluje večji proizvodni obrat. V skupaj dveh brizgalnicah posedujejo 24 strojev, ki jih uporabljajo za brizganje termoplastov, sama proizvodnja pa poteka 24 ur na dan, 5 dni v tednu, zato zaposleni v proizvodnji delajo v treh izmenah (zjutraj od 6.00 do 14.00; popoldan od 14.00 do 22.00; in ponoči od 22.00 do 6.00). V podjetju Makop, d. o. o., letno ustvarijo med 4 in 5 milijonov evrov prihodkov, zraven proizvodnje pa imajo v lasti tudi orodjarno, merilni laboratorij in lasten razvoj ter konstrukcijo, s katero

dosegajo kvalitetno in konkurenčno storitev, ki jim hkrati omogoča tudi vso tehnično podporo, možnost hitrega odzivanja ter kontrolo kakovosti (MAKOP, podjetje za trgovanje, proizvodnjo in kooperacijo, 2018).

Z vso sodobno opremo, ki jo posedujejo, in z vsem znanjem ter izkušnjami zaposlenih v organizaciji Makop, d. o. o., brizgajo preko 700 zahtevnih izdelkov za različne industrijske panoge, kot so: avtomobilska, industrija gospodinjskih aparatov, industrija električnih naprav in industrija sanitarne tehnike. Specializirani so za brizganje mersko zahtevnih tehničnih izdelkov, za izdelke z inserti (npr. s kovino, z inserti) in za estetsko zahtevne izdelke. V podjetju delujejo po načelu nič napak, nič zamud, doseganje in preseganje želja in pričakovanj kupcev. V svojem poslovanju zelo dobro sodelujejo z raznimi dobavitelji, investirajo pa tudi v opremo in razvoj, v samo proizvodnjo in tudi v zagotavljanje in preverjanje kakovosti, kar jim zagotavlja optimalne pogoje za zanesljivo delovanje in možne izboljšave. Kakovost preverjajo tako z notranjimi kot z zunanji presojami, v primeru odstopanj izvedejo potrebne korekcije. Med svojih delovanjem upoštevajo zahteve standarda ISO 9001:2015 in konstantno uporabljajo vseh pet stebrov kakovosti: APQP, PPAP, FMEA, MSA in SPC (MAKOP, podjetje za trgovanje, proizvodnjo in kooperacijo, 2018).

Za proučitev problema sem se odločila izvesti raziskavo v obratu Kozje, v katerem poteka večina proizvodnje. V obratu Kozje sta trenutno, poleg same brizgalnice (proizvodnje), službi za kakovost in vzdrževanje naprav in orodij. V Kozjem je trenutno 15 brizgalnih strojev (od 50 do 570 ton), sestavljalnica za montažo, ognjevarno skladišče orodij, merilni laboratorij, vzdrževanje in uporaba certifikata ISO 9001, zaposlenih pa je 30 ljudi. V proizvodnji se nahajajo tri različne izmene, v vsaki od njih pa je stalna skupina zaposlenih. Vsaka izmena ima svojega izmenovodjo, ki ji vsak začetek delovnega dneva razporedi po strojih in razdeli, kaj je njihovo delo za tisti dan. Tako stalno delujejo trije timi, ki se vsak teden menjujejo po izmenah (dopoldanska, popoldanska in nočna), hkrati pa vedno v dopoldanski izmeni delujejo zaposleni v kakovosti, vzdrževanju, skladiščniki in vodja proizvodnje, ki je odgovoren za obrat Kozje. Velikokrat je zaznati napetost med izmenami, znotraj te pa zaposleni delujejo dobro, se razumejo, navzven pa nastopajo nekoliko tekmovalno napram drugim. Zelo težko je namreč doseči sodelovanje, če zaposleni ne delujejo skupaj skoraj nikoli (izjema se zgodi, če kdo potrebuje kakšno menjavo določen dan/teden ali pa v primeru bolniških, ko pride do potrebnega prerazporejanja). Vsak v svoji izmeni pozna sodelavce, se z njimi družijo, razume, saj je z njimi osem ur, medtem ko se s preostalimi skoraj ne srečuje. Zaposleni, ki delajo v različnih izmenah, so določen del lahko povezani z vsemi zaposlenimi, ki so konstantno v dopoldanski izmeni, saj z njimi delajo vsak tretji teden (MAKOP, podjetje za trgovanje, proizvodnjo in kooperacijo, 2018).

2.2 Vprašalnik in rezultati

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, in sicer je prvi del namenjen proučitvi klime v podjetju, drugi pa motivaciji. Prvi del vprašalnika je povzet po projektu SIOK, ki je nastal

leta 2001 na pobudo vidnih slovenskih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Gre namreč za projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Namen in vodilna ideja projekta je bila povečanje zavedanja o pomenu klime in spoznavanju ustreznih metod za njen razvoj, principi delovanja pa so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (BIRO PRAXIS, poslovno svetovanje, 2012). Drugi del vprašalnika proučuje predvsem glavna vprašanja o motiviranosti zaposlenih v proizvodnji in kako dojemajo svojo zaposlitev in zadovoljstvo. Vprašalnik je priložen nalogi.

Prvi del analize je razdeljen na 14 podskupin, v katerih zaposlene sprašujem po njihovem pogledu na dojetje kakovosti, po motiviranosti in zavzetosti za delo, po njihovem pogledu na inoviranje v podjetju, po vodenju, po njihovi pripadnosti organizaciji, po sami organiziranosti podjetja, po usposabljanju, po tem, kako razumejo poslanstvo in vizijo, kakšni so odnosi znotraj podjetja, kako poteka nagrajevanje v podjetju, kako je s komunikacijo, kakšne so njihove karijerne možnosti, kako deluje sistem znotraj podjetja in kakšna je organizacija napram drugim v Sloveniji. Drugi del analize je sestavljen iz trditev o motiviranosti in iz trditev o povezanosti zaposlenih s podjetjem tako, da se z določeno trditvijo lahko popolnoma strinjajo ali popolnoma ne strinjajo, med tema dvema skrajnostma pa imajo še možnost večinoma se strinjam, niti da niti ne in delno se strinjam.

Svoj vprašalnik sem 22. marca odnesla v podjetje Makop, d. o. o., in sicer v proizvodni obrat Kozje. Vprašalnik sem zaposlenim predala v fizični obliki in nato čakala, da so nanj odgovorili. V analizi je sodelovalo 25 zaposlenih, nekaj jih je sodelovanje zavrnilo. Med zaposlenimi, ki so rešili vprašalnik, je bilo 6 moških in 19 žensk, saj je večina zaposlenih za tekočim trakom prav ženskega spola. Med vsemi, ki so rešili vprašalnik, je bilo šest starih do 30 let (24 %), osem jih je bilo starih od 30 do pod 40 let (32 %), devet zaposlenih spada v skupino od 40 do pod 50 let, kar znaša 36 % in dva zaposlena, ki spadata v skupino nad 50 let (8 %). Zaposleni, ki so se odločili sodelovati v analizi, so v organizaciji različno dolgo. Med vsemi je enajst takih, ki so v podjetju do pod dve leti (44 %), štirje, ki so v podjetju od 2 do pod 5 let (16 %), dva, ki sta v podjetju od 5 do pod 10 let (8 %), sedem je takih, ki so v podjetju od 10 do pod 20 let (28 %) in eden, ki je v podjetju Makop več kot 20 let (4 %). Med vsemi, ki so sodelovali, pa sta dva (8 %) takšna, ki imata dveletno srednjo šolo ali manj, šest zaposlenih (24 %), ki so izobraženi v triletni – poklicni šoli, enajst zaposlenih, kar predstavlja 44 %, je dokončalo srednjo šolo, trije (12 %) so končali višjo šolo in prav tako trije (12 %), ki so visoko šolani ali več. V povprečju je starost udeležencev v analizi od 30 do 40 let, status v organizaciji je povprečno od 2 do 5 let, najpogostejša izobrazba pa je srednješolska.

2.2.1 Organizacijska klima v izbranem podjetju

Pri interpretaciji prvega dela, ki je bil povzet po vprašalniku projekta SIOK, dobimo rezultate v povprečju, te številke pa seveda govorijo o stanju, v katerem se podjetje nahaja iz perspektive zaposlenih. Možne vrednosti so od 1 do 5, pri čemer so pomeni prikazani v tabeli

1, mednje pa sodijo sploh se ne strinjam, delno se strinjam, se niti da niti ne strinjam, večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam.

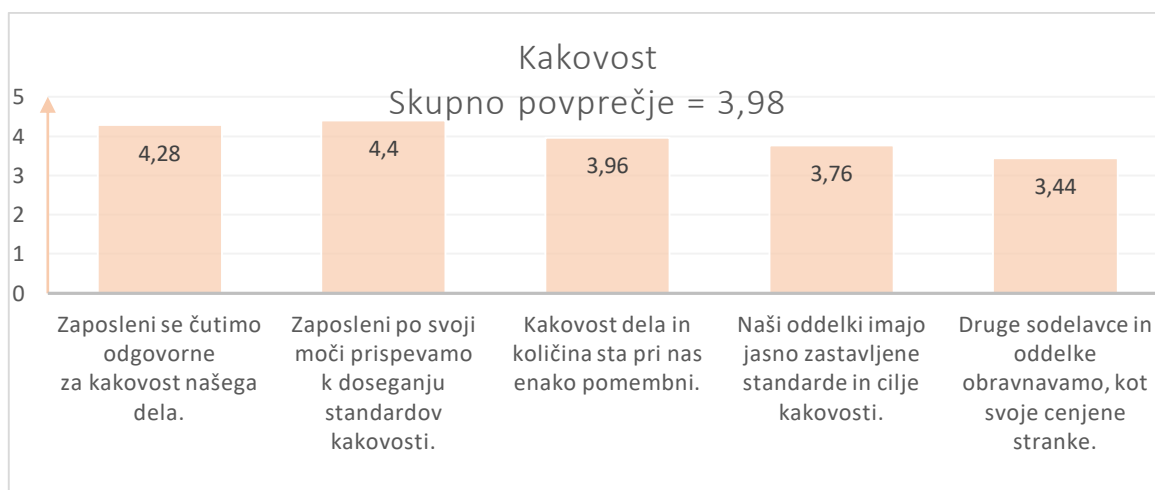
Tabela 1: Pomen podanih vrednosti – organizacijska klima

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

Prerejeno po projektu SIOK (2001).

Prva izmed štirinajstih postavk predstavlja kategorijo dojetanja kakovosti v podjetju, ki je bila v celotni analizi najboljše ocenjena, rezultati pa so razvidni na sliki 1. Povprečna ocena vseh sodelujočih je bila 3,98. Med petimi postavkami je največjo oceno pridobila trditev »Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti«, saj je prejela povprečno oceno 4,4, medtem ko je najnižjo povprečno oceno prejela trditev »Druge sodelavce in oddelke obravnavam, kot svoje cenjene stranke«, ki je bila ocenjena s 3,44. Ugotovim lahko, da je delavcem mar za kakovost in razumejo, da je tudi sama bistven del podjetja, kar je dejansko zelo spodbudno.

Slika 1: Prikaz rezultatov za kategorijo kakovost

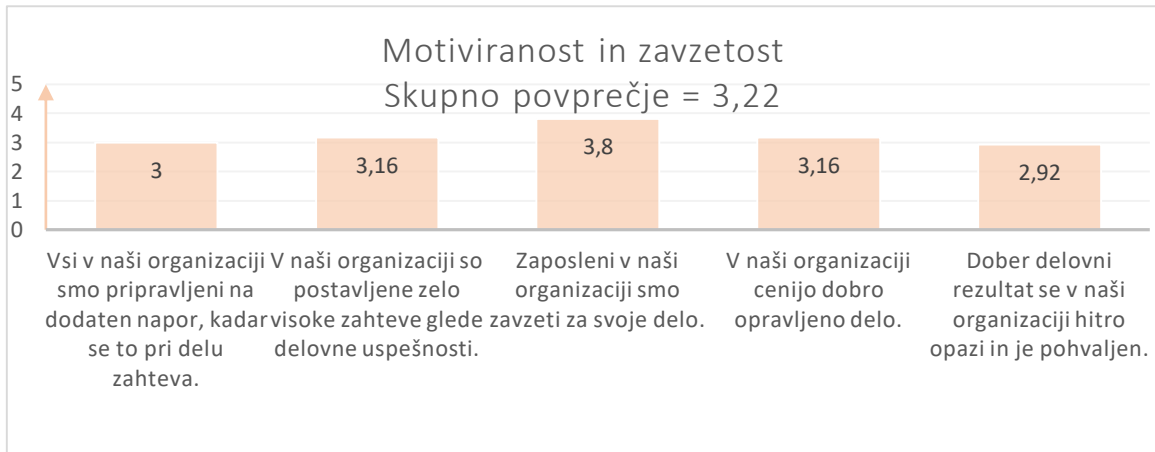


Vir: lastno delo.

Naslednja postavka je bila motiviranost in zavzetost, ki je bila povprečno ocenjena z oceno 3,22. Najboljšo oceno pri tej postavki je prejela trditev »Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo«, in sicer 3,8, najslabšo oceno 2,92 pa je prejela trditev »Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«. V tej kategoriji je opaziti, da se zaposleni trudijo in so pri svojem delu zavzeti, kar je zagotovo velika prednost za podjetje, vendar pa zelo slabo ocenjujejo dejstvo, da je njihov trud in rezultat opažen ter pohvaljen.

Tukaj bi lahko podjetje svoje zaposlene nagradilo in tako bi bili zadovoljni vsi, tako zaposleni, ker bi prejeli nagrado, kot tudi vodstvo, ki bi imelo zaposlene, ki se zares trudijo. Rezultate lahko razberemo iz slike 2.

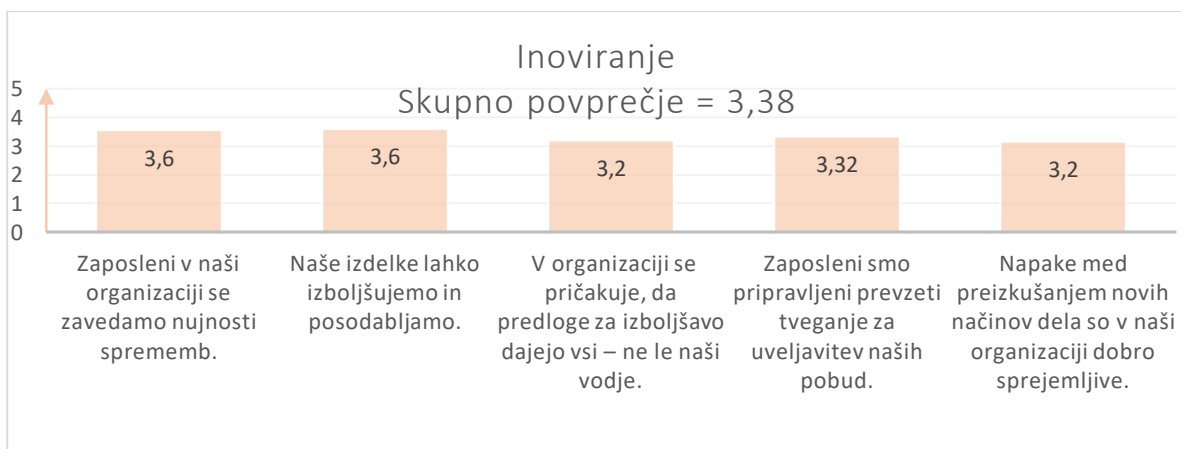
Slika 2: Prikaz rezultatov za kategorijo motiviranost in zavzetost



Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje postavko inoviranje. Prvi dve trditvi so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,6, kar predstavlja najvišjo oceno pri kategoriji. Povprečna ocena 3,2 je bila namenjena trditvama »Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji dobro sprejemljive« in »V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le naši vodje«, medtem ko je trditev »Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev naših pobud« prejela oceno 3,3.

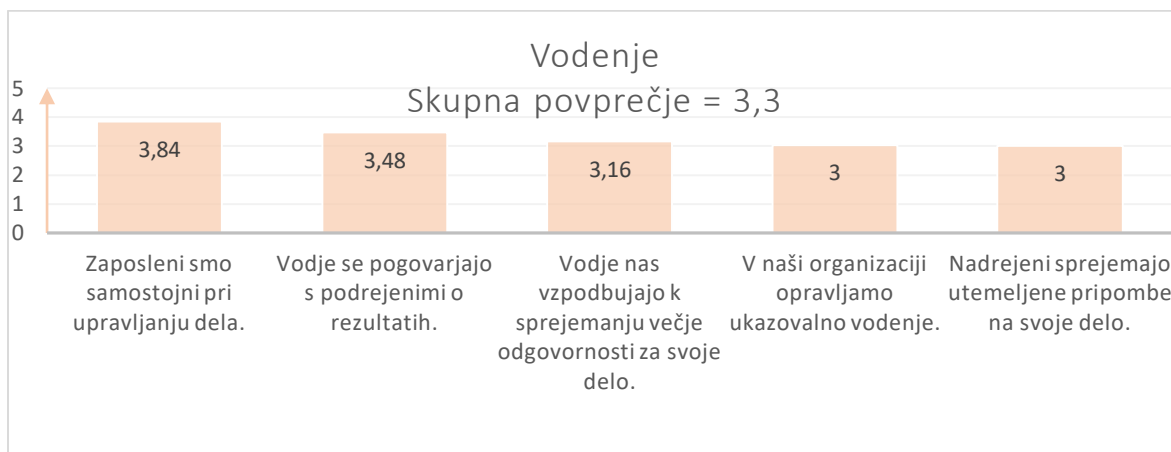
Slika 3: Prikaz rezultatov za kategorijo inoviranje



Vir: lastno delo.

Povprečje pri kategoriji vodenje je nanoslo 3,3, pri čemer pa je najvišjo povprečno oceno pridobila trditev »Zaposleni smo samostojni pri upravljanju dela«, in sicer 3,84, kar govori o tem, da se zaposleni dejansko počutijo samostojne pri opravljanju svojega dela, medtem ko sta najnižjo povprečno oceno, in sicer 3,0, prejeli trditvi »V naši organizaciji opravljamo ukazovalno vodenje« in »Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo«, rezultati, pa so vidni na sliki 4.

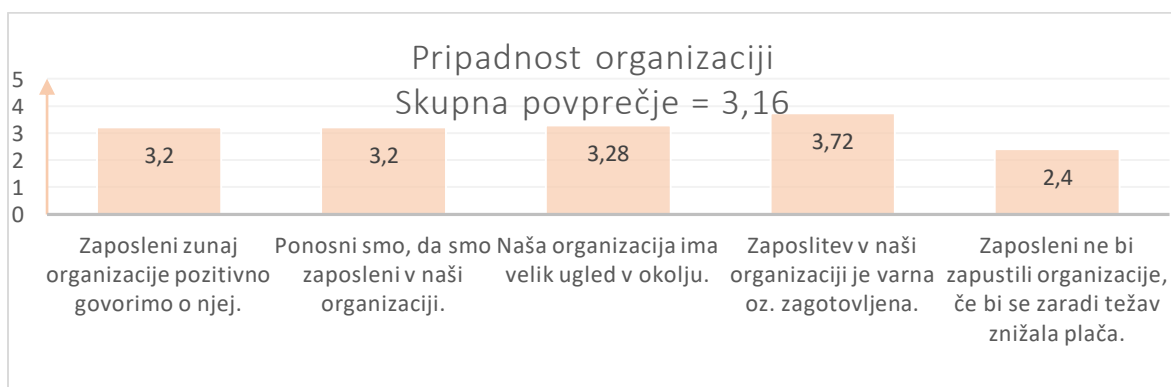
Slika 4: Prikaz rezultatov za kategorijo vodenje



Vir: lastno delo.

Celotna kategorija pripadnosti organizaciji je prejela povprečno oceno 3,16 in je razvidna na sliki 5. Med celotno skupino je najvišje povprečje dosegla trditev »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena«, in sicer 3,72, kar priča o tem, da zaposleni čutijo zagotovljenost pred izgubo službe. Precej najslabše ocenjena trditev je bila »Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi težav znižala plača«, ki pa je prejela povprečno oceno 2,4 priča pa o tem, da so zaposleni precej občutljivi na višino svoje plače.

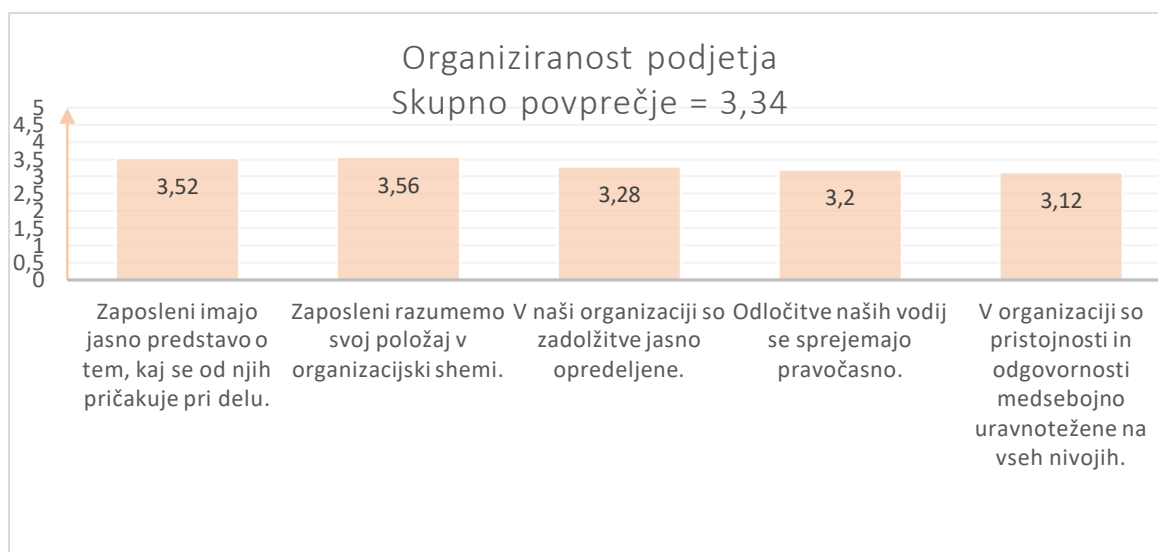
Slika 5: Prikaz rezultatov za kategorijo pripadnost organizaciji



Vir: lastno delo.

»Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi« je trditev, ki si je zagotovila najvišjo povprečno oceno v tem sklopu, in sicer 3,56, medtem ko je trditev »V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih« prejela najnižjo povprečno oceno 3,1. Pri tej kategoriji lahko ugotovim, da je organiziranost podjetja dokaj dobro razumljena, so pa zaposleni skeptični glede pristojnosti in odgovornosti po različnih nivojih, kar pa lahko zanje pomeni, da se počutijo izgubljene, saj ne vedo na koga se morajo obrniti. Skupno povprečje znaša 3,34, celotni rezultati, pa so predstavljeni na sliki 6.

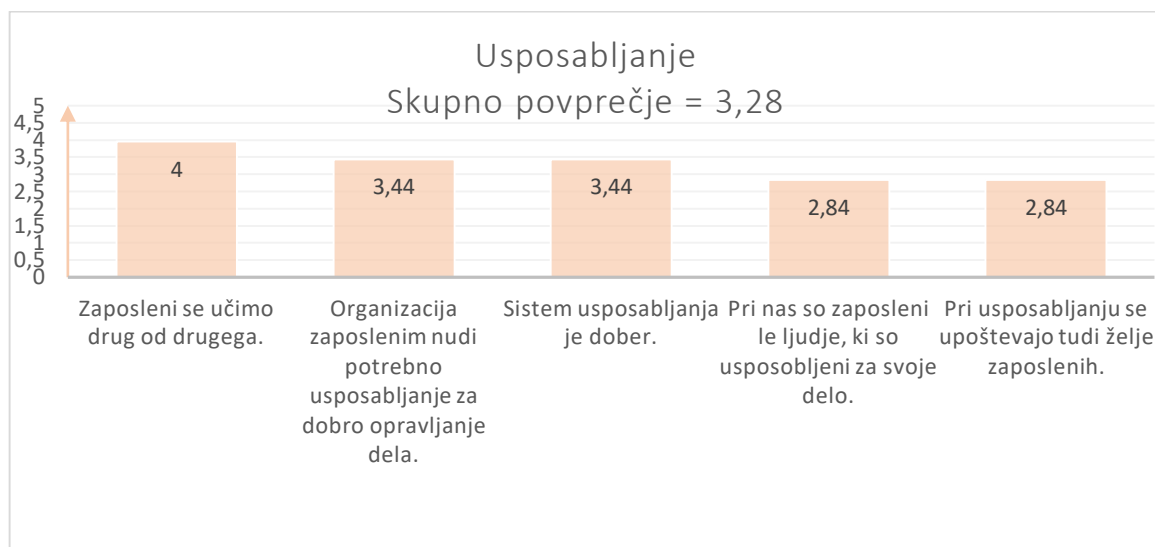
Slika 6: Prikaz rezultatov za kategorijo organiziranost podjetja



Vir: lastno delo.

Usposabljanje je bila sedma od štirinajstih kategorij po katerih sem spraševala zaposlene in je predstavljena na sliki 7. Skupna povprečna ocena za to kategorijo je znašala 3,28, pri čemer je daleč najboljšo povprečno oceno, in sicer 4,0 dobila trditev »Zaposleni se učimo drug od drugega«, kar pomeni, da si v podjetju zaposleni med sabo pomagajo in se tako učijo drug od drugega, kar je po mojem mnenju zelo dobro, saj tako izkušenejši svoje znanje prenašajo na manj izkušene, pri tem pa sklepajo tudi dobra prijateljstva. Najnižjo povprečno oceno sta dobili trditvi »Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo« in »Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih« in ta ocena je bila 2,84. Pri tem se vidi, da so v podjetju zaposleni tudi takšni, ki niso najbolj usposobljeni za delo, ki ga opravljajo, kar potrjuje tudi trditev, da se vsi skupaj učijo en od drugega, saj je to učenje dejansko potrebno, če sami niso dovolj usposobljeni, je pa vidna tudi večja slabost pri vodstvu, ki očitno ne upošteva želja zaposlenih o samem usposabljanju. To bi lahko rešili z boljšo oziroma pogostejšo komunikacijo, saj se zdi, da prav zaradi pomankanja le-te ne razumejo najboljše želja svojih zaposlenih, načeloma pa jim pri usposabljanju nudijo to kar potrebujejo, tako, da po mojem mnenju manjka samo to, da bi bili zaposleni in vodstvo podjetja med sabo bolj usklajeni in se zavedali želja in potreb eden drugega.

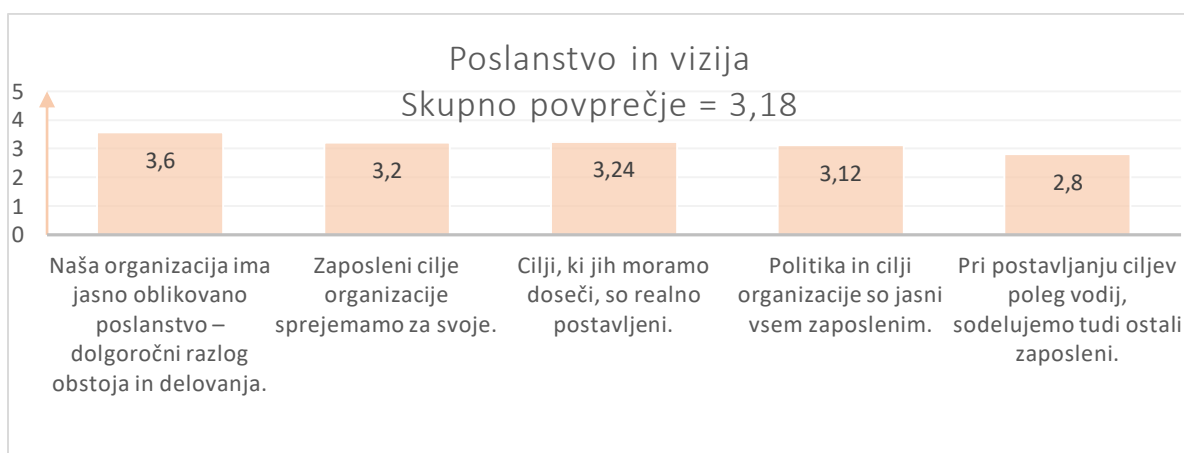
Slika 7: Prikaz rezultatov za kategorijo usposabljanje



Vir: lastno delo.

Razumevanje poslanstva in vizije je bilo v povprečju ocenjeno z oceno 3,18, kar je razvidno iz slike 8. Najvišjo povprečno oceno je prejela prva trditev »Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja«, in sicer 3,6, je pa nižjo prejela trditev »Pri postavljanju ciljev poleg vodij, sodelujemo tudi ostali zaposleni«, ki je bila ocenjena z oceno 2,8. Pri tej kategoriji ugotavljam podobno kot pri prejšnji, in sicer, da ima podjetje cilje in poslanstvo dobro in jasno zastavljeno, vendar primanjkuje sodelovanje z zaposlenimi in stik z njimi. Tudi preostale trditve so bile ocenjene nekje okrog povprečne ocene 3.

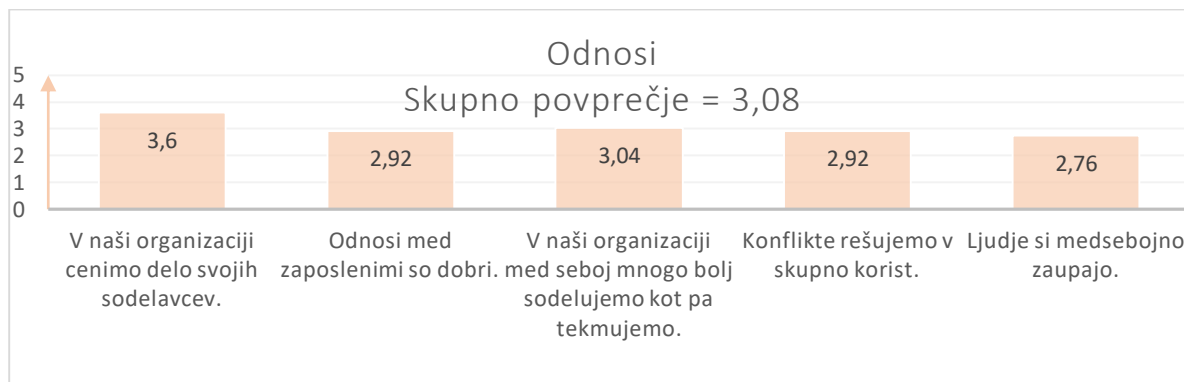
Slika 8: Prikaz rezultatov za kategorijo poslanstvo in vizija



Vir: lastno delo.

Ocena pri kategoriji odnosi je z vsako trditvijo upadala in tako vidimo, da je najbolj ocenjena prva trditev, s povprečno oceno 3,6, medtem ko je zadnja trditev »Ljudje si medsebojno zaupajo« povprečno najslabše ocenjena, in sicer z 2,8. Skupna povprečna ocena za kategorijo odnosi znaša 3,08 in je vidna na sliki 9.

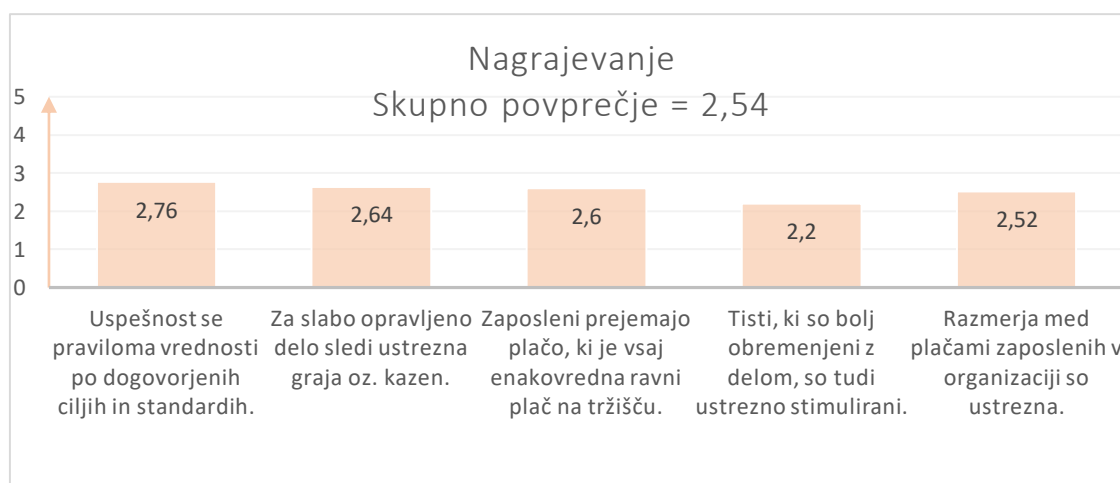
Slika 9: Prikaz rezultatov za kategorijo odnosi



Vir: lastno delo.

Ko pridemo do kategorije nagrajevanja, ugotovimo, da gre za najslabše ocenjeno kategorijo. Skupna povprečna ocena, ki si jo je kategorija zaslužila, je 2,54, rezultati pa so razvidni iz slike 10. Prav nobena izmed trditev ni bila povprečno ocenjena z več kot 3, kar govori, da je v podjetju potrebno spremeniti sistem nagrajevanja, saj so zaposleni s trenutnim nezadovoljni. Najslabšo oceno je pridobila trditev »Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani«. To trditev so zaposleni povprečno ocenili z oceno 2,2, kar priča o tem, da zaposleni čutijo, da ne glede na to, koliko se trudijo posamezniki, za to niso dovolj nagrajeni. Najbolje ocenjena trditev v tej kategoriji je bila »Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih«, ki je prejela povprečno oceno 2,76.

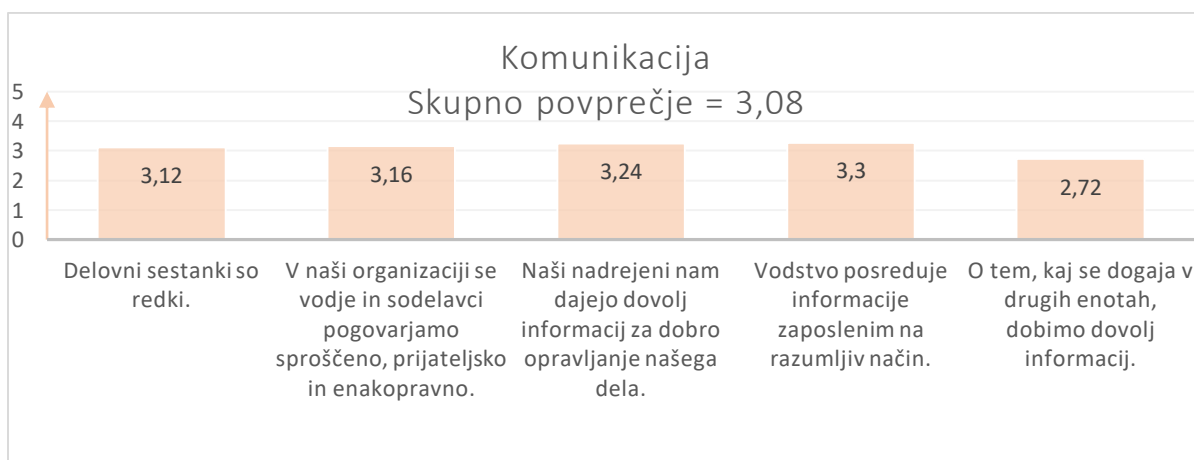
Slika 10: Prikaz rezultatov za kategorijo nagrajevanje



Vir: lastno delo.

Kot pri vseh kategorijah do sedaj sem tudi pri komunikaciji spraševala po petih trditvah. Najboljšo povprečno oceno si je zaslužila trditev »Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način« in sicer 3,3, najnižjo povprečno oceno pa je pridobila trditev »O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij«, ki je bila ocenjena z oceno 2,7, kar je razvidno na sliki 11. Skupno povprečje pri tej kategoriji je 3,08 in ni najboljše. Iz rezultatov lahko sklepam, da informacije načeloma pridejo do zaposlenih na razumljiv način, kljub temu pa je še kar nekaj pomanjkanja pri trditvah, ki omenjajo, da se zaposleni z vodji pogovarjajo sproščeno in prijateljsko ter da dobivajo dovolj informacij na splošno. Iz tega lahko zaključim, da je komunikacija v podjetju malce slabša, saj je bistvo to, da sam zaposlen ve kaj mora delati, da ve na koga se mora obrniti in kdo je njegov nadrejeni. Če ni prave komunikacije so zaposleni izgubljeni in tavajo, v podjetju Makop pa so kot omenjeno s posredovanjem informacij načeloma zadovoljni, vendar pa ne vedo kaj se dogaja v drugih enotah podjetja, kar po mojem mnenju ni najboljše, saj tako ne morejo zasledovati enotnih in glavnih ciljev podjetja. Ena od prednosti podjetja Makop pa je ta, da je bila trditev, ki govori o tem, da se z vodji in s sodelavci pogovarjajo sproščeno in prijateljsko ter enakopravno dokaj dobro rešena in tisto drugo plat, ki je morda nižja zopet dviguje, saj je za zaposlenega izjemno pomembno to, da se lahko s sodelavci, predvsem pa z nadrejenim pogovarja sproščeno in se tako veliko lažje z veseljem odpravi na delo.

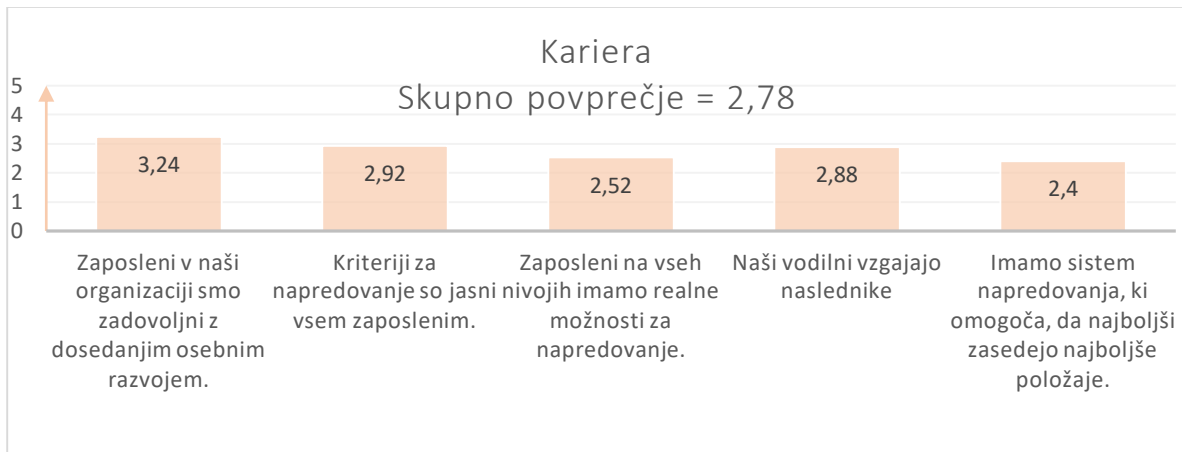
Slika 11: Prikaz rezultatov za kategorijo komunikacija



Vir: lastno delo.

Tudi kategorija kariera ni bila ocenjena visoko. Gre namreč za drugo najslabšo ocenjeno skupino v analizi, saj je bila njena povprečna ocena 2,78. Najslabše ocenjena trditev v tej kategoriji je trditev »Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje«. Trditev je bila povprečno ocenjena z oceno 2,4, kar je slabo in tukaj se izkaže, da je sistem napredovanja, slab in ga je potrebno posodobiti. Tudi preostale trditve si niso zaslužile visoke ocene, pa vendar je najboljše ocenjena trditev »Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem« prejela oceno 3,2, kar je okrog povprečja. Celotni rezultati so prikazani na sliki 12.

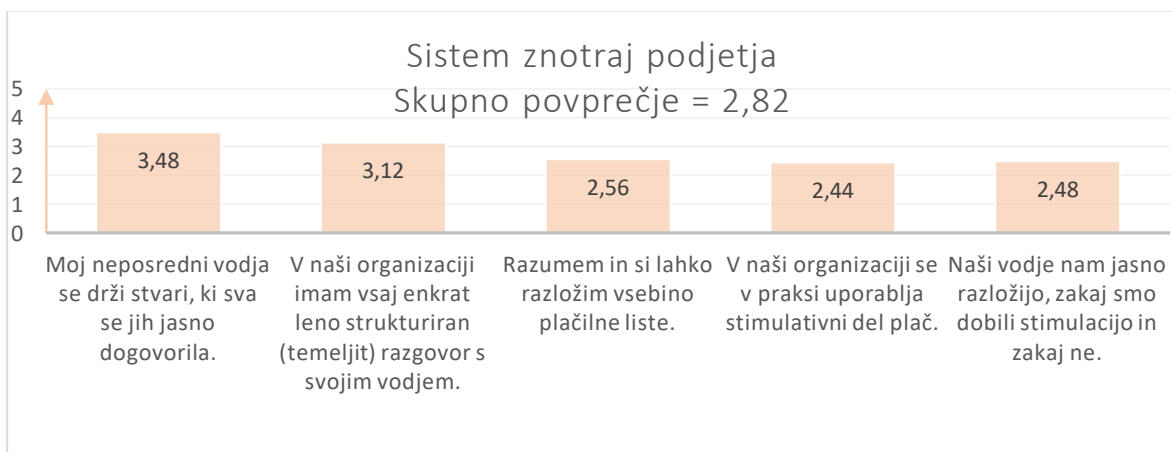
Slika 12: Prikaz rezultatov za kategorijo kariera



Vir: lastno delo.

Pri kategoriji sistema znotraj podjetja gre zopet za slabo ocenjeno kategorijo, kar je razvidno na sliki 13. Povprečna ocena namreč znaša 2,82, najnižjo povprečno oceno pa je dobila trditev »Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne«, ki je bila ocenjena z oceno 2,5 in zopet sovпада s prejšnjimi kategorijami, kjer je slabo ocenjeno nagrajevanje in napredovanje, si zaposleni ne znajo interpretirati zakaj so bili ali zakaj niso bili nagrajeni/stimulirani. Kot najboljša je bila ocenjena trditev »Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila« z oceno 3,5, kar priča o tem, da so zaposleni zadovoljni z svojimi neposrednimi vodji.

Slika 13: Prikaz rezultatov za kategorijo sistem znotraj podjetja

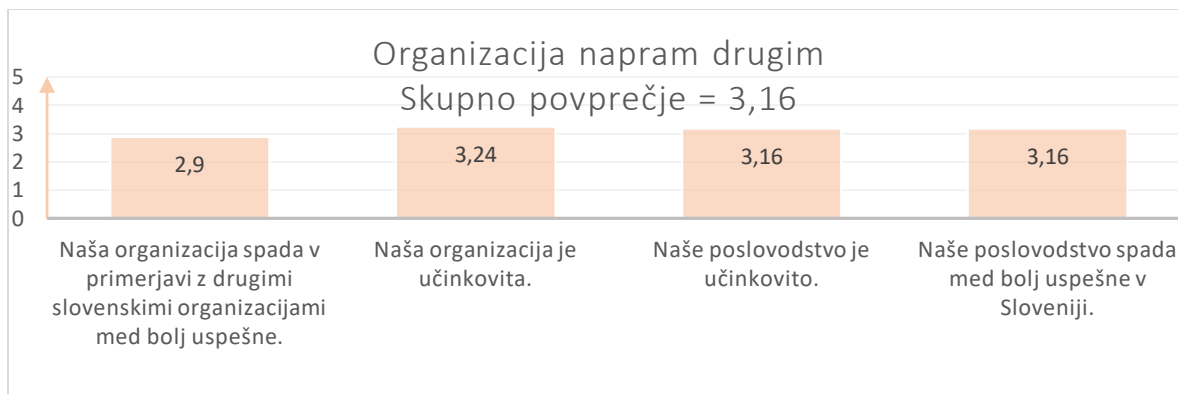


Vir: lastno delo.

Kot zadnja od štirinajstih kategorij pa je tukaj še kategorija, ki govori o tem, kako zaposleni dojemajo svoje podjetje napram drugim v Sloveniji. Skupna povprečna ocena je znašala 3,16, najvišje povprečje pa je z oceno 3,2 dosegla trditev »Naša organizacija je učinkovita«.

Najnižjo povprečno oceno 2,9 je dobila trditev »Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne«, kar za vodstvo podjetja zagotovo ni najboljše novica. Rezultati celotne kategorije so razvidni na sliki 14.

Slika 14: Prikaz rezultatov za kategorijo organizacija napram drugim



Vir: lastno delo.

Rezultati, ki jih pokaže analiza, razdelimo na štiri glavne skupine glede na sama povprečja kategorij. Celotno povprečje po vseh štirinajstih kategorijah za izbrano podjetje znaša 3,16. Tako so za primer podjetja Makop, d .o. o., nastale naslednje skupine:

1. 3,9–5,0 zelo dobro (nadpovprečno),
2. 3,16–3,8 dobro (malo nad povprečjem),
3. 2,9–3,15 slabše (malo pod povprečjem),
4. do 2,8 precej pod povprečjem (izziv podjetja).

Prvi razred označuje postavke, ki imajo najvišjo oceno, in to so po vsej verjetnosti prednosti podjetja. Drugi razred označuje elemente, ki so še zmeraj pozitivni (nad povprečjem), vendar ne tako zelo izrazito. Tretji razred prikazuje rezultate, ki so že pod povprečjem, vendar podobno kot pri drugem razredu ne preveč, medtem ko je zadnji četrti razred tisti, ki predstavlja najnižje rezultate in s tem tudi izzive podjetja (OCR, svetovanje in raziskave, 2012). Tako lahko iz rezultatov razporedimo vse kategorije v oblikovane razrede, ki so predstavljeni v tabeli 2. Po izračunanih podatkih lahko povzamem, da je v podjetju najbolj ocenjena kategorija, ki je daleč nad povprečjem, kategorija dojemanje kakovosti, ki predstavlja prednost podjetja. Kategorije inoviranje, organiziranost podjetja, vodenje, usposabljanje, motiviranost in zavzetost, poslanstvo in vizija, organizacija napram drugim in pripadnost organizaciji so nekje okrog povprečja. Gre za kategorije, katerih ocena se vrtilo malo nad 3,16, kar je dobro, vendar bi lahko bilo bolje. Malo pod povprečje sta se uvrstili kategoriji odnosi in komunikacija, ki ju bo potrebno v prihodnosti še izboljšati, zagotovo pa bo potrebno preurediti in izboljšati kategorije sistem znotraj podjetja, kariera in pa kategorijo nagrajevanje, ki so bile ocenjene slabo. Zadnje tri kategorije predstavljajo izzive podjetju

Makop, d. o. o., in jih bo v prihodnosti smiselno še bolj proučiti in na novo urediti. Graf, ki prikazuje vse kategorije skupaj, se nahaja v prilogah te naloge.

Tabela 2: Razpored kategorij po razredih

ZELO DOBRO (prednosti)	DOBRO (malo nad povprečjem)	SLABŠE (malo pod povprečjem)	ZELO SLABO (izzivi)
<ul style="list-style-type: none"> • Kakovost (3,98) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inoviranje (3,38) • Organiziranost podjetja (3,34) • Vodenje (3,3) • Usposabljanje (3,28) • Motiviranost in zavzetost (3,22) • Poslanstvo in vizija (3,18) • Pripadnost organizaciji (3,16) • Organizacija napram drugim (3,16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Odnosi (3,08) • Komunikacija (3,08) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem znotraj podjetja (2,82) • Kariera (2,78) • Nagrajevanje (2,54)

Vir: lastno delo.

2.2.2 Motivacija v izbranem podjetju

Ker želim v svoji nalogi proučiti povezavo med organizacijsko kulturo in motivacijo zaposlenih, sem pripravila tudi del, ki zaposlene sprašuje po motiviranosti. Pripravila sem dvajset trditev, ki se navezujejo na motivacijo, zaposleni pa so jih ocenili, in sicer s številkami od 1 do 5, pri čemer številke predstavljajo vrednosti, ki so razložene v tabeli 4.

Tabela 3: Pomen podanih vrednosti- motivacija

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Trditve, ki se navezujejo na motivacijo – povprečne vrednosti

TRDITEV	POVPREČNA VREDNOST
V čast mi je, da lahko delam v podjetju Makop, d. o. o.	3,1
Z veseljem vstanem in se odpravim na delo.	3,2
Odnosi, ki jih imam s sodelavci, so mi všeč.	3,4
Na svojem delovnem mestu imam vse, kar potrebujem za delo.	3,4
Plača je primerna mojemu vložku.	2,6
V podjetju sodelujemo eden z drugim.	3,3
Vodja nam prisluhne in upošteva naša mnenja.	3,0
Vodja me pohvali, ko svoje delo opravim dobro.	3,2
Ko se pogovorim z vodjo, sem uspešnejši/uspešnejša pri opravljanju svojega dela.	3,4
Vem, kakšni so moji prispevki (rezultati), ki jih doprinesem organizaciji.	3,4
Počutim se kot pomemben del podjetja in čutim, da je vodstvu podjetja mar zame.	2,8
Z motiviranjem svojega dela sem zelo zadovoljen/zadovoljna.	3,2
Pri opravljanju svojega dela sem zelo zavzet/zavzeta.	3,8
Po koncu opravljenega dela sem na voljo sodelavcu/sodelavki.	4,0
Moje delo je zanimivo in ni dolgočasno.	3,4
V službi se počutim dobro, sproščeno, atmosfera je prijetna.	3,1
Trditev »več dam, več veljam« velja v naši organizaciji Makop, d. o. o.	2,5
Med izvajanjem svojega dela na delovnem mestu najdem izziv.	3,4
Komuniciranje znotraj podjetja teče dobro.	3,0
Če bi danes ponovno izbiral/izbirala, bi izbral/izbrala delovno mesto, ki ga opravljam trenutno.	2,5

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 4, lahko ugotovimo, da je najboljša povprečna ocena 4, in sicer so zaposleni najboljšo oceno pripisali trditvi »Po koncu opravljenega dela sem na voljo

sodelavcu/sodelavki.«, najslabšo oceno pa so pripisali trditvama »Če bi danes ponovno izbral/izbirala, bi izbral/izbrala delovno mesto, ki ga opravljam trenutno.« in »Trditev »več dam, več veljam« velja v naši organizaciji Makop, d. o. o.«, ki so ju v povprečju ocenili z oceno 2,5 priča pa o tem, da se s trditvijo ne strinjajo. Kar se tiče motiviranosti, je v tem primeru dokaj slaba in dejstvo, da zaposleni danes ne bi izbrali delovnega mesta, ki ga opravljajo, je negativno, zraven pa se je trditev »Več daš več veljaš« zopet izkazala kot slabo rešena, podobno kot pri prvem delu moje analize, kjer so zaposleni s svojimi ocenami potrdili, da je napredovanje in nagrajevanje najslabša kategorija v podjetju Makop, d. o. o. Skupno povprečje pri drugem delu analize, v katerem sem preverjala, kako motivirani za delo so zaposleni, je 3,19. Če bi to interpretirali glede na začetno lestvico, bi lahko rekli, da se v povprečju z trditvami o motivaciji niti ne strinjajo niti strinjajo. Skupna ocena pri prvem delu tako znaša 3,16 pri drugem delu pa 3,19. V nadaljevanju bom skušala preveriti, ali organizacijska klima vpliva na motivacijo zaposlenih.

3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA MOTIVACIJO

3.1 Dosedanje raziskave

Do sedaj so marsikateri znanstveniki ugotavljali, kako organizacijska klima vpliva na motiviranost zaposlenih. Madhakur (2017) navaja primere študiji v kateri so ugotovili, da so glavni dejavniki motivacije prav varnost zaposlitve, priložnost za napredovanje in priložnost za učenje, v svoji raziskavi je naštel deset motivacijskih dejavnikov zaposlenih, ki so bili varnost zaposlitve, finance, finančni zaslužek, priznanje za dobro delo, možnost napredovanja, možnost za osebno rast, občutek samozavesti, zaupanje nadrejenih, prestiž položaja, nadzor nad dosežki in odnos s kolegi. Motivatorji so predvsem varnost, finančni zaslužki, možnosti razvoja zaposlenega in podobno. Na motivacijo zaposlenih torej vplivajo številni dejavniki, zlasti razsežnosti organizacijske klime.

Tudi Kartini, Sujanto in Mukhtar (2017) ugotavljajo, da organizacijska klima vpliva na motivacijo zaposlenih, hkrati pa tudi na učinkovitost dela, Gök (2009) potrjuje, da organizacijska klima pozitivno vpliva na uspešnost, zadovoljstvo pri delu in hkrati na motivacijo. Med avtorje, ki navajajo povezavo med organizacijsko klimo in motivacijo, pa prištevamo tudi Rivai, Gania in Murfata (2019), ki navajajo, da pozitivna organizacijska klima vpliva tudi na boljšo motivacijo učiteljev v šolah, Manik (2016) pa navaja, da samo transformacijsko vodenje poveča učinkovitost delovanja s tem, da ustvari bolj ugodno organizacijsko klimo.

3.2 Analiza na podlagi podatkov podjetja

Za zadnji del naloge je ostalo samo še vprašanje o povezanosti med organizacijsko klimo in motivacijo. Želim namreč ugotoviti, ali sta ta dva pojma povezana, in ali organizacijska

klima vpliva na motivacijo zaposlenih. Da sem lahko ugotovila, ali je temu tako, sem vse rezultate, ki sem jih pridobila v podjetju Makop, d. o. o., uredila v dve področji – vse rezultate od organizacijske klime sem uvrstila v področje organizacijske klime in vse rezultate, ki sem jih obdelala od motivacije, uvrstila v področje motivacije. Tako sem pridobila podlago za izvedbo enostavne linearne regresije, pri kateri obstaja odvisna in neodvisna spremenljivka. Odvisna spremenljivka v mojem primeru je motivacija, medtem ko je organizacijska klima neodvisna, saj sem želela preučiti ali vpliva na motivacijo zaposlenih. Za izvedbo analize sem uporabila statistični program SPSS in izračunala sledeče.

Slika 15: Rezultati SPSS analize

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,577	1	39,577	30,629	,001 ^b
	Residual	643,495	498	1,292		
	Total	683,072	499			

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

b. Predictors: (Constant), KLIMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,274	,172		13,205	,000
	KLIMA	,263	,048	,241	5,534	,000

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 15, nam linearna regresija ponuja rešitve v stolpcu Sig., ki so manjše od vrednosti 0,05, kar priča o tem, da sta organizacijska klima in motivacija povezani. Rezultat, ki je razviden iz tabel, priča o tem, da je model statistično značilen in lahko trdimo, da organizacijska klima vpliva na motiviranost zaposlenih. To lahko z gotovostjo trdimo, ker je rezultat tako nizek 0,001, kar lahko, kot je razvidno v modelu Coefficients, opredelimo celo kot 0,000. Raziskava, ki sem jo izvedla, lahko torej dosedanje ugotovitve o tem, da organizacijska klima vpliva na motiviranost zaposlenih, tudi potrdila in jim dala še večjo težo. S tem rezultatom lahko potrdim tudi svojo hipotezo na začetku naloge, ki govori o tem, da sta ta dva pojma povezana in to tako, da sta pojma med sabo zelo močno povezana (Rovan & Turk, 2012).

3.3 Diskusija rezultatov in priporočila podjetju

Iz celotne analize v podjetju Makop, d. o. o., lahko ugotovimo, kaj so najšibkejše in najmočnejše točke v organizaciji kot taki in ugotovimo, kaj zaposlene motivira in kaj doseže ravno obraten učinek. Ugotovila sem, da je največja prednost podjetja na podlagi analize ravno kakovost in to je hkrati eno od glavnih vodil podjetja napram kupcem in partnerjem, se pa je kot presenečenje izkazalo nezadovoljstvo s sistemom v podjetju, z možnostmi grajenja kariere in s sistemom nagrajevanja, ki so bili na podlagi analize SIOK ocenjeni zelo nizko in po izračunih predstavljajo izzive za podjetje v prihodnosti. Iz celotne naloge je razvidno, da je s sistemom plač, nagrajevanja in napredovanja kar nekaj težav, saj je bilo najnižje ocenjeno tudi zadovoljstvo s temi komponentami, prav tako pa je motiviranost za omenjene sisteme precej nizko. Tako lahko na podlagi celotne analize ugotovimo, kaj so zares šibke točke podjetja Makop, d. o. o., in to so zagotovo sistem znotraj podjetja, sistem napredovanja in sistem nagrajevanja.

Kot prvo priporočilo vodstvu podjetja Makop, d. o. o., bi svetovala, da uvedejo motivacijski sistem plač – torej plačilo po učinku na delu, saj bi lahko tako bila plača večji motivator, hkrati pa bi bili zaposleni še bolj motivirani za delo, pri katerem ne bi imeli samo želje po čim večjem količinskem učinku, temveč tudi po kvalitetno opravljenem delu. Za določene reklamacije bi lahko določen delež od plač »trgali« (v smislu, da ni dodatka za učinek, torej tistega fleksibilnega dodatka k plači), za sledenje dejanskega statusa dela osebe v določenem mesecu pa bi lahko uporabili igrifikacijo, saj bi lahko imeli preko aplikacij enostavnih za uporabo, v katere bi se beležilo delo zaposlenih, pregled nad zaposlenimi v vsakem mesecu in preko teh podatkov tudi dodelili bonuse za tekoč mesec, tako bi namreč zadovoljili potrebe po nagrajevanju, za katerega so sedaj zaposleni mnenja, da ni pravičen in da ne velja »več daš, več veljaš«, hkrati pa bi lahko preko igrifikacije videli, kdo so tisti zaposleni, ki pridobijo največ bonusa in bi v primeru napredovanja predlagali njih.

Kot drugo priporočilo pa bi svetovala več obveščanja o rezultatih podjetja tako, da bi se zaposleni počutili kot pomemben del organizacije, bili z njim poistoveteni in vedeli, zakaj so delali. Zaposlenim je namreč potrebno pokazati, zakaj so delali, kakšne rezultate je podjetje doseglo z njihovo pomočjo in tako bodo še bolj zagnani in motivirani za delo v naprej. Tako bi zadovoljili potrebo po tem, da se počutijo pri opravljanju svojega dela koristni, hkrati pa potrebo po sodelovanju, saj bi tako začutili, da je podjetje enota, v kateri vsi skupaj sodelujejo za boljši rezultat, za skupen cilj in boljše počutje vseh vključenih. S temi priporočili verjamem, da bi se izboljšali dejavniki organizacijske klime, ki so največji izziv podjetja, to so torej, kot ugotovljeno, sistem znotraj podjetja, sistem nagrajevanja in sistem napredovanja, saj bi z le temi prevetрили sistem nagrajevanja bi bil torej sladen s količino dela, prav tako pa bi lahko sistem napredovanja povezali s sistemom nagrajevanja tako, da bi bili na prednostni listi napredovanja prav tisti, ki dosegajo najboljše rezultate učinkovitosti pri upravljanju svojega dela, z obveščanjem o uspehih in delovanju podjetja,

pa bi se izboljšal tudi sistem znotraj podjetja, s katerim zaposleni prav tako niso zadovoljni in glede na to, da sem v sami analizi ugotovila, da je motivacija odvisna od organizacijske klime, bi lahko torej s tem, ko bi spremenili določene sisteme razsežnosti organizacijske klime, hkrati povečali tudi motivacijo zaposlenih, kar pa je bistvo in želja vsakega delodajalca.

SKLEP

Organizacijska klima in motivacija sta dva zelo ključna pojma pri poslovanju podjetij, saj lahko pametna uporaba privede do bolj zadovoljnih zaposlenih, ki so pripravljeni delati po svojih najboljših močeh. Vprašanje na začetku naloge se je glasilo, ali sta organizacijska klima in motivacija povezani, in z analizo, ki sem jo izvedla v izbranem podjetju, sem ugotovila, da je motivacija odvisna od organizacijske klime in s tem sem dosegla svoj namen in glavni cilj naloge. Med drugim je bil eden od ciljev tudi podrobnejše spoznanje obeh pojmov, kar sem prav tako dosegla sicer z raziskovanjem primerne literature.

Rezultati analize so pokazali, da organizacijska klima kot taka vpliva na motivacijo zaposlenih, kar potrjujejo moja hipotezo iz samega začetka naloge. To pomeni, da če želimo doseči večjo motivacijo v podjetju, je smiselno preoblikovanje določenih sistemov znotraj podjetja, ki se vežejo na organizacijsko klimo. Na srečo je vprašalnik SIOK razdeljen na podkategorije in lahko iz tega razberemo, kateri sistemi so tisti, ki so zaposlenim najmanj všeč, in katere je smiselno prilagajati in razmišljati o novi vzpostavitvi. Če želimo torej doseči večjo motivacijo v podjetju Makop, d. o. o., je smiselno razmisliti o sistemu znotraj podjetja, o sistemu napredovanja in o sistemu nagrajevanja, saj so s temi zaposleni najmanj zadovoljni. Ko se bodo spremenile omenjene podkategorije organizacijske klime, je pričakovati izboljšanje zadovoljstva, zavzetosti in s tem tudi izboljšanje motivacije, kar pa kasneje vodi v večjo učinkovitost podjetja. Če se vprašamo, kaj ti rezultati pomenijo v splošnem okolju, lahko na podlagi analize sedaj potrdim, da je motivacija še kako zelo odvisna od organizacijske klime in če se v podjetju srečujemo z nizko motivacijo zaposlenih, je morda smiselno najprej z vprašalnikom SIOK preveriti, kako zaposleni dojemajo klimo podjetja in jo nato poskušamo izboljšati, ne pa vzpostaviti motivacijski model, ki morda ne bi imel smisla in ne bi prinesel zelenih rezultatov. Glavna ugotovitev je torej, da je vredno zaposlene povprašati o teh podkategorijah klime in nato preoblikovati tiste sisteme, ki so zares slabo ocenjeni.

Omejitve, s katerimi sem se srečevala v času analize so bile, da se določeni zaposleni niso želeli vključiti v analizo in izpolniti vprašalnika, potem pa je bila tukaj še ena omejitev, in sicer zelo dolg vprašalnik, saj sem vprašanja povzela po vprašalniku SIOK, teh pa je zelo veliko. Kljub velikemu številu vprašanj sem bila pozitivno presenečena na odziv zaposlenih, ki je bil, ne glede na dolžno, pozitiven. V prihodnosti bi bilo smiselno izvesti podobno analizo v času, ko bi se te spremembe organizacijske klime že odvile, prav tako bi bilo

zanimivo preveriti, ali bi se motivacija zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z delom na splošno zares izboljšalo.

LITERATURA IN VIRI

1. Awadh, A., M. & Saad, A., M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2, 168-175.
2. BIRO PRAXIS, poslovno svetovanje, d. o. o. (2012). *Kaj je SiOK*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
3. Bobbitt Nolen, S. (2020). A situative turn in the conversation on motivation theories. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-6.
4. Budnick, C.J., Rogers, A. P. & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 1-13.
5. Copuš, L., Šajgalikova, H. & Wočjak, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360-367.
6. Gök, S. (2009). A study on the influence of organizational climate on motivation of employees. *Labour Economics and Industrial Relation*, 6, 587-605.
7. HRM, družba za kadrovske management, izobraževanje in poslovno svetovanje, d. o. o. (2009). *Orodja za ustvarjanje organizacijske klime*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>
8. KADROVSKE STORITVE, družba za upravljanje s kadri, izobraževanje, turizem in storitve, d. o. o. (2020). *Organizacijska klima*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://kadrovska-asistenca.si/raziskave/organizacijska-klima/>
9. Kanat-Maymon, Y., Elimelech & M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38, 555-564.
10. Kartini, Sujanto B. & Mukhtar, M. (2017). The influence of organizational climate, transformational leadership, and work motivation on teacher job performance. *International Journal of Human Capital Management*, 1, 192-205.
11. Kos, B. (2011, 1. februar). *Motivacija* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. februarja 2021 iz <https://www.blazkos.com/motivacija/>
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (1. izd.)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lorber, M. (2009). Organizacijska klima – elementi uspešnosti v zdravstveni negi. *Obzornik Zdravja*, 1, 13-20.
14. Madhukar, V. (2017). Impact of organisational climate on employee motivation : a conceptual perspective. *International Journal of Management and Social Sciences*, 5, 325-336.

15. MAKOP, podjetje za trgovanje, proizvodnjo in kooperacijo, d. o. o. (2018). *O nas-Proizvajamo več kot 700 različnih izdelkov in predelamo 750 ton plastičnega granulata letno*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <http://www.makop.si/o-nas.htm>
16. Manik, E. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 599-608.
17. Mitcehl, R., Schuster, L. & Seung Jin, H. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research*, 106, 323-330.
18. Nusar, M., Falasi, M. A. & Alrajawy, I. & Khalifa, G., S. & Isaac, O. (2018). The Impact of Project Management Assets and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Management and Human Science*, 2, 15-26.
19. OCR, svetovanje in raziskave, Primož Bitenc, s.p. (2012). *Analiza SiOK poročila*. Pridobljeno 7. aprila iz http://www.ocr.si/?page_id=217
20. Rivai, Gani, M., U. & Murfat, Z. (2019). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6, 555-566.
21. Rovan, J. & Turk T. (2012). *Analiza podatkov s SPSS za Windows* (3. izd). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Kaja Martini, študentka tretjega letnika Ekonomske fakultete, in sem trenutno v fazi pisanja svoje diplomske naloge. V svoji nalogi želim proučiti vpliv organizacijske klime na motivacijo zaposlenih, zato bi bila zelo hvaležna, če si bi si lahko vzeli nekaj minut in rešili spodnji vprašalnik. S prvim delom vprašalnika želim ugotoviti, kako se zaposleni počutite na delovnem mestu, in kje vidite prednosti in slabosti, v drugem delu pa vas sprašujem o motiviranosti za delo v vaši organizaciji.

Vprašalnik

1. DEL: Merjenje organizacijske klime (povzeto po projektu SIOK – slovenska organizacijska klima)

S pomočjo navedene lestvice ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve pri čemer številke od 1 do 5 pomenijo:

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

DOJEMANJE KAKOVOSTI						
1.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
3.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
4.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
5.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5

MOTIVIRANOST IN ZAVZETOST						
1.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

INOVIRANJE						
1.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
2.	Naše izdelke lahko izboljšujemo in posodablamo.	1	2	3	4	5
3.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev naših pobud.	1	2	3	4	5
5.	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji dobro sprejemljive.	1	2	3	4	5

VODENJE						
1.	Zaposleni smo samostojni pri upravljanju dela.	1	2	3	4	5
2.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih.	1	2	3	4	5
3.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji opravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
5.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

PRIPADNOST ORGANIZACIJI						
1.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
2.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
3.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
4.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi težav znižala plača.	1	2	3	4	5

ORGANIZIRANOST PODJETJA						
1.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
3.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
4.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
5.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5

USPOSABLJANJE						
1.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
2.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
3.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
4.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
5.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5

RAZUMEVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE						
1.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
3.	Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
5.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij, sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

ODNOSI ZNOTRAJ PODJETJA						
1.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
3.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
4.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
5.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5

NAGRAJEVANJE						
1.	Uspešnost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
2.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni prejema plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
4.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
5.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5

KOMUNIKACIJA ZNOTRAJ PODJETJA IN INFORMIRANJE						
1.	Delovni sestanki so redki.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
3.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
4.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
5.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

KARIERNE MOŽNOSTI						
1.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
4.	Naši vodilni vzgajajo naslednike.	1	2	3	4	5
5.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

SISTEMI ZNOTRAJ PODJETJA						
1.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
2.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat leno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
3.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
4.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač.	1	2	3	4	5
5.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5

NAŠA ORGANIZACIJA NAPRAM DRUGIM						
1.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
2.	Naša organizacija je učinkovita.	1	2	3	4	5
3.	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
4.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5

2. DEL: Motiviranje zaposlenih v podjetju

Podobno kot pri prvem delu s pomočjo navedene lestvice ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve, pri čemer številke od 1 do 5 pomenijo:

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

MOTIVACIJA						
1.	V čast mi je, da lahko delam v podjetju Makop, d. o. o.	1	2	3	4	5
2.	Z veseljem vstanem in se odpravim na delo.	1	2	3	4	5
3.	Odnosi, ki jih imam s sodelavci, so mi všeč.	1	2	3	4	5
4.	Na svojem delovnem mestu imam vse, kar potrebujem za delo.	1	2	3	4	5
5.	Plača je primerna mojemu vložku.	1	2	3	4	5
6.	V podjetju sodelujemo eden z drugim.	1	2	3	4	5
7.	Vodja nam prisluhne in upošteva naša mnenja	1	2	3	4	5
8.	Vodja me pohvali, ko svoje delo opravim dobro.	1	2	3	4	5
9.	Ko se pogovorim z vodjo, sem uspešnejši/uspešnejša pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
10.	Vem, kakšni so moji prispevki (rezultati), ki jih doprinesem organizaciji.	1	2	3	4	5

11.	Počutim se kot pomemben del podjetja in čutim, da je vodstvu podjetja mar zame.	1	2	3	4	5
12.	Z motiviranjem svojega dela sem zelo zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5
13.	Pri opravljanju svojega dela sem zelo zavzet/zavzeta.	1	2	3	4	5
14.	Po koncu opravljenega dela sem na voljo sodelavcu/sodelavki.	1	2	3	4	5
15.	Moje delo je zanimivo in ni dolgočasno.	1	2	3	4	5
16.	V službi se počutim dobro, sproščeno, atmosfera je prijetna.	1	2	3	4	5
17.	Trditev »več dam, več veljam« velja v naši organizaciji Makop, d. o. o.	1	2	3	4	5
18.	Med izvajanjem svojega dela na delovnem mestu najdem izziv.	1	2	3	4	5
19.	Komuniciranje znotraj podjetja teče dobro.	1	2	3	4	5
20.	Če bi danes ponovno izbiral/izbirala, bi izbral/izbrala delovno mesto, ki ga opravljam trenutno.	1	2	3	4	5

Demografski podatki

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Starost

- a) do pod 30 let
- b) od 30 do pod 40 let
- c) od 40 do pod 50 let
- d) 50 in več let

3. Staž v organizaciji

- a) do pod 2 leti
- b) od 2 do pod 5 let
- c) od 5 do pod 10 let
- d) od 10 do pod 20 let
- e) 20 in več let

4. Stopnja izobrazbe

- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna (3 leta)
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka in več

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Kaja Martini

Priloga 2: SPSS izpisek

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT MOTIVIRANOST

/METHOD=ENTER KLIMA.

Regression

Notes

Output Created	13-APR-2021 10:44:45	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	500
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT MOTIVIRANOST /METHOD=ENTER KLIMA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,07
	Memory Required	2400 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MOTIVIRANO ST	3,18	1,170	500
KLIMA	3,46	1,071	500

Correlations

	MOTIVIRAN OST	KLIMA

Pearson Correlation	MOTIVIRANO ST	1,000	,241
	KLIMA	,241	1,000
Sig. (1-tailed)	MOTIVIRANO ST	.	,000
	KLIMA	,000	.
N	MOTIVIRANO ST	500	500
	KLIMA	500	500

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KLIMA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,241 ^a	,058	,056	1,137	,058	30,629

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	498	,000

a. Predictors: (Constant), KLIMA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,577	1	39,577	30,629	,000 ^b
	Residual	643,495	498	1,292		
	Total	683,072	499			

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

b. Predictors: (Constant), KLIMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,274	,172		13,205	,000
	KLIMA	,263	,048	,241	5,534	,000

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

Coefficient Correlations^a

Model		KLIMA	
1	Correlations	KLIM A	1,000
	Covariances	KLIM A	,002

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	KLIMA
1	1	1,955	1,000	,02	,02
	2	,045	6,623	,98	,98

a. Dependent Variable: MOTIVIRANOST

Priloga 3: Rezultati celotne organizacijske klime po kategorijah

