

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME V
PODJETJU UNIOR D.D. – HOTEL ROGLA**

MARTINA PLAHUTA

IZJAVA

Študentka Martina Plahuta izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.04.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	2
1.1 Pojem organizacijska klima.....	2
1.2 Organizacijska klima v Sloveniji (projekt SiOK).....	4
1.3 Dimenzije organizacijske klime	5
1.3.1 Odnos do kakovosti	6
1.3.2 Inovativnost, iniciativnost	7
1.3.3 Motivacija in zavzetost.....	7
1.3.4 Pripadnost organizaciji	8
1.3.5 Notranji odnosi	8
1.3.6 Vodenje.....	9
1.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje	9
1.3.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	10
1.3.9 Organiziranost	10
1.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje.....	10
1.3.11 Nagrajevanje.....	11
1.3.12 Razvoj kariere.....	11
1.3.13 Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem	12
1.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime	12
1.5 Spreminjanje organizacijske klime.....	13
2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU UNIOR d.d. – HOTEL ROGLA	14
2.1 Predstavitev podjetja Unior d.d.	14
2.2 Metodologija.....	14
2.2.1 Struktura populacije.....	15
2.3 Analiza rezultatov dimenzij organizacijske klime v podjetju Unior d.d. – Hotel Rogla ter predlogi za izboljšanje	16
2.3.1 Odnos do kakovosti	17
2.3.2 Inovativnost, iniciativnost	18
2.3.3 Motivacija in zavzetost.....	18
2.3.4 Pripadnost organizaciji	19
2.3.5 Notranji odnosi	19
2.3.6 Vodenje.....	20
2.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje	20
2.3.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	21
2.3.9 Organiziranost	21
2.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje.....	21
2.3.11 Nagrajevanje.....	22
2.3.12 Razvoj kariere.....	22
2.3.13 Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem	23
2.4 Priporočila za podjetje	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime.....</i>	<i>17</i>
---	-----------

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik merjenja organizacijske klime.....	- 1 -
Priloga 2: Struktura populacije	- 5 -
Priloga 3: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev po posameznih dimenzijah organizacijske klime	- 7 -
Priloga 4: Analiza rezultatov raziskave dimenzij organizacijske klime po demografskih spremenljivkah	- 12 -
Priloga 5: Grafični prikazi analize rezultatov raziskave po dimenzijah.....	- 14 -

UVOD

Dandanes ljudje vse več časa preživimo v službi. Ker je dobro počutje pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, mora delodajalec poskrbeti, da se zaposleni, kar se da najbolje počutijo na svojem delovnem mestu. Počutje zaposlenih pa ponazarja organizacijska klima (v nadaljevanju OK).

Uspeh podjetja je rezultat različnih dejavnikov. Se pa vedno več govori, da je ključ do uspeha zadovoljstvo zaposlenih in s tem povezani OK in organizacijska kultura. Naloga bo temeljila prav na prvem pojmu, torej OK. Glavna lastnost OK je, da ne moremo ustvariti dobre OK v trenutku, ampak jo gradimo skozi daljše obdobje in jo na ta način skušamo izboljšati. Dobra OK je lahko tudi konkurenčna prednost, saj jo je zelo težko dobro posnemati, predvsem pa ta proces traja dalj časa.

OK je prisotna v vsakem podjetju. Pomembno je, da se tega zavedajo tako zaposleni, kot vodstvo podjetja. Zaposleni ustvarjajo določeno vzdušje na samem delovnem mestu, ki je v prvi vrsti odvisno od zadovoljstva zaposlenega s svojim delom in od delovnih pogojev, ki mu jih nudi delodajalec. To vzdušje se deloma odraža tudi v uspešnosti samega podjetja. Podjetje mora biti usmerjeno k ljudem, kajti le ti dajo podjetju neko dodano vrednost, za razliko od tehnologije, ki nudi oporo samemu poslovanju.

Zaključna strokovna naloga obravnava OK in zavzema opredelitev samega pojma, OK v Sloveniji, njeno preučevanje in merjenje, spreminjanje ter dimenzije OK. Slednje so predstavljene najprej teoretično, v nadaljevanju pa so tudi ocenjene na primeru podjetja Unior d.d. – Hotel Rogla. Na podlagi tega so v nalogi vključena tudi priporočila za podjetje.

Namen moje zaključne strokovne naloge je predstaviti pojem in pomen OK ter njene dimenzije. Prav tako je moj namen izvedba raziskave s pomočjo anketnih vprašalnikov, s katero bom ugotovila stanje v izbranem podjetju. Na podlagi tega, bom lahko predlagala vodstvu podjetja ukrepe, ki bi lahko pripomogli k boljšemu počutju zaposlenih ter hkrati izboljšali uspešnost samega podjetja.

Cilj zaključne strokovne naloge je preučiti literaturo in preko nje spoznati OK. Poleg samega pojma OK, me zanimajo predvsem dimenzije klime ter kako jo merimo in spreminjamo. Glavni cilj je poleg spoznavanja OK tudi njeno preučevanje s pomočjo SiOK vprašalnika, ki bo razdeljen zaposlenim podjetja Unior d.d. – Hotel Rogla. Po analizi rezultatov je moj cilj oceniti stanje OK ter ugotoviti kritične dimenzije klime v podjetju. Prav tako je moj cilj podati smiselne napotke ter ukrepe vodstvu podjetja za izboljšanje OK.

Pri pisanju teoretičnega dela zaključne strokovne naloge sem uporabljala predvsem deskriptivno metodo. Izbrano temo sem predstavila s pomočjo predelane literature. V

empiričnem delu pa sem statistično obdelala podatke s pomočjo programa Excel. Podatke sem pridobila s pomočjo vprašalnika, ki je bil razdeljen zaposlenim podjetja Unior d.d. – Hotel Rogla. Temu sledi še interpretacija rezultatov ter moje mnenje in napotki za vodstvo podjetja.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del se prične z uvodom, kateremu sledi opredelitev OK, OK v Sloveniji in projekt SiOK ter dimenzije OK. Temu sledi še preučevanje in merjenje OK ter spreminjanje OK. Empirični del temelji na primeru iz prakse, torej podjetju Unior d.d. – Hotel Rogla. V tem delu najprej predstavim ključne informacije o podjetju. Nato predstavim uporabljeno metodologijo v nadaljevanju pa tudi rezultate, pridobljene s pomočjo ankete. Prav tako na podlagi analize ocenjenih dimenzij podam svoja priporočila za podjetje.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

1.1 Pojem organizacijska klima

O OK so se začele razprave že z razvojem teorije medčloveških odnosov. Nekateri avtorji sicer radi enačijo pojma klima in kultura, vendar OK odraža zaznavanje trenutnega stanja, povezanega predvsem s socio-psihološkimi vidiki dela (npr. zadovoljstvo z delom, odnosi), jedro organizacijske kulture pa so vrednote, ki naj bi usmerjale delovanje posameznikov in organizacije. Seveda pa sta klima in kultura medsebojno povezani, čeprav narava te povezave še ni povsem raziskana (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 137).

Tudi zadovoljstvo z delom je povezano z OK. 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. Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota (Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK, 2006, februar, str. 4).

Glimer 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 vzbujajo 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. Klimo, ki je pomembna tako za posameznika, kot za organizacijo, naj bi v medsebojni interakciji ustvarjale individualne in delovne zahteve. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se le-te med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1997, str. 62).

Lipičnik (1998, str 74) je mnenja, da lahko OK opredelimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov (iz preteklosti in sedanjosti, iz ožjega in širšega okolja). Takšno vzdušje vpliva na obnašanje ljudi in na uporabo ne le človeških, temveč vseh zmogljivosti v organizaciji.

S področja proučevanja OK je zanimiva raziskava Neala, Westa in Pattersona, s katero so proučevali vpliv OK na ravnanje z ljudmi pri delu in na produktivnost. Razlikujejo dva tipa klime: klimo, ki skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (climate for well being) in klimo, ki je usmerjena v učinkovitost (climate for performance). Prva se nanaša na osebno izpolnitev zaposlenih in medsebojne odnose, druga pa v ospredje postavlja doseganje ciljev družbe. Obe klimi vplivata na učinkovitost ravnanja z ljudmi, posledično pa tudi na produktivnost (Vojvoda, 2008, str. 6-7).

Obstaja veliko definicij s področja OK, lahko pa povzamemo naslednje lastnosti klime (Biro Praxis, 2008):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

OK lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije, od vodstva podjetja, zgodovine in tradicije podjetja, tehnologije, vrste storitev, strank, pričakovanj v podjetju, informacijskega sistema, delovnih postopkov, uporabe vzpodbud, organizacije dela ter ciljev in vrednot, ki se v podjetju poudarjajo (Biro Praxis, 2008).

Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli ugodna (Podjetniško in poslovno svetovanje Sebastjan Boh, 2008).

OK se ne izraža neposredno, temveč prek zaznavanja zaposlenih. Tudi kadar se v podjetju odvija vse korektno si lahko npr. zaradi pomanjkanja informacij ali le splošnega prepričanja zaposleni ustvarijo slabo mnenje o managementu, kar pa lahko vpliva na zmanjšanje zaupanja, upad motivacije in nezadovoljstvo pri delu ter v končni fazi negativno vpliva na doseganje organizacijskih ciljev. Dojemanje OK je torej subjektivno, odvisno od posameznika. Zgodi se lahko, da zaposleni v istem podjetju doživijo enako situacijo povsem drugače, zaradi drugačnih preteklih izkušenj ali okolja kjer živijo (Kaše et al., 2007, str. 137-138).

1.2 Organizacijska klima v Sloveniji (projekt SiOK)

OK samo po sebi ne moremo opredeliti kot dobro ali slabo. Pomembno je, kako vpliva na delovanje organizacije in doseganje njenih ciljev. Tako lahko OK ali spodbuja ali pa zavira motiviranost zaposlenih, njihovo ustvarjalnost, sodelovanje, timsko delo ipd. Mnoge organizacije zato redno spremljajo svojo OK in skušajo ukrepati, če ugotovijo, da obstoječa klima ovira njihovo uspešnost. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je celo eden izmed dejavnikov v evropskem modelu poslovne odličnosti, ki ga povzema tudi slovenska nagrada. Zato so na Gospodarski zbornici Slovenije začeli izvajati projekt merjenja OK v slovenskih podjetjih, tako da se podjetja lahko medsebojno primerjajo glede na dosežene rezultate (Kaše et al., 2007, str. 138).

Na pobudo nekaterih vodilnih slovenskih podjetij se je pod pokroviteljstvom Gospodarske zbornice Slovenije konec leta 2000 organiziral uvodni posvet o možnem razvoju usklajene metodologije raziskav notranjega okolja. Po dokaj široki diskusiji brez konkretnih zaključkov je ožja skupina udeležencev posveta nadaljevala z razvijanjem ideje o pripravi praktičnih usmeritev za nastanek projekta. Sledili so usklajevalni sestanki in priprava dokumentacije projekta, ki so ga z delovnim naslovom poimenovali SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA ali krajše SiOK. Konec leta 2000 je na drugem posvetu pet najbolj vztrajnih svetovalnih podjetij predstavilo zainteresiranim slovenskim podjetjem osnutek projekta SiOK, ki so idejo projekta podprli (Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK, 2006, maj, str. 6).

V začetku leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja OK v slovenskih organizacijah ter začela z izvajanjem projekta. Pri usklajevanju metodologije, izvedbe in obdelave same raziskave so sodelovale znane svetovalne hiše. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje OK in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt deluje na osnovi članstva (Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK, 2006, februar, str. 3, 5).

SiOK, projekt za primerjalno raziskovanje OK v organizacijah v Sloveniji, je danes splošno priznan kot eden izmed najvidnejših v slovenskem gospodarstvu. S svojim

pristopom in metodologijo je v nekaj letih postal standard za tovrstne raziskave v slovenskih organizacijah. Že ob samem nastanku projekta je bila jasno začrtana usmeritev, da je projekt namenjen intenzivnemu osveščanju in razvoju kadrovske funkcije v podjetjih in na ta način povečanju zavedanja o pomenu razvoja kadrov v Sloveniji (Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK, 2006, maj, str. 6).

Pojavile so se tudi kritike samega projekta SiOK. Dr. Janez Mayer in Dr. Bogdan Lipičnik poudarjata vrsto vsebinskih in metodoloških neustreznosti raziskave. Poleg tega naj bi bila tudi primerjava med podjetji nesmiselna, saj je vsaka OK posebna. Na OK vplivajo številni dejavniki, ki so za podjetja različno pomembni, zato naj bi bil enak vprašalnik neustrezen. Zaradi specifičnih lastnosti OK, primerjave med podjetji po besedah Dr. Mayerja niso smiselne niti znotraj panoge, kaj šele na ravni celotnega gospodarstva. Dr. Lipičnik pa v svoji kritiki opozarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem lahko celo škodljiva za podjetje, 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 OK in poslovnimi rezultati podjetja. Podjetja bi po njegovem mnenju le tako lahko ugotovila kakšna OK jim pomaga ali jih ovira pri doseganju ciljev (Gospodarska Zbornica Slovenije, SiOK, 2008).

1.3 Dimenzije organizacijske klime

OK, oziroma vzdušje v organizaciji tvorijo mnoge sestavine, ki jih praviloma označimo kot dimenzije OK. Mednje štejemo odnose med vodstvom in zaposlenimi, odnose med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom ter s plačo in nagradami, informiranost, reševanje konfliktov ipd. OK je prisotna v vsaki organizaciji, v vseh svojih dimenzijah, ne glede na to, ali se v organizaciji načrtno ukvarjajo z njenim preučevanjem ali ne. Glede na delovanje organizacije v določenem obdobju pa so nekatere dimenzije lahko pomembnejše od drugih. Ker na OK vpliva veliko dejavnikov, je pravo ugotavljanje vzrokov za nastanek določene dimenzije klime precej zapleteno, pa tudi posledice so dokaj nepredvidljive (Kaše, et al., 2007, str. 137-138).

Vodstvo podjetja mora razumeti, katere so tiste sestavine (dimenzije) klime, s pomočjo katerih se da najbolje opisati klimo v nekem podjetju, hkrati pa največ povedati o samem podjetju. Pobude na področju posameznih dimenzij OK so lahko v veliko pomoč podjetjem in menedžerjem pri prizadevanjih za izboljšave na področju klime in počutja ljudi v podjetju. Dimenzije OK so tisti faktorji, ki klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije OK (Podjetniško in poslovno svetovanje Sebastjan Boh, 2008).

Eno od temeljnih delitev splošnih dimenzij klime sta v svojem vprašalniku predstavila Litwin in Stringer že leta 1968. Njun vprašalnik, ki ga sicer še vedno pogosto uporabljajo,

sta avtorja Sims in Lafollette leta 1975 analizirala in sta namesto devetih izpostavila le šest ključnih dimenzij, ki se od tistih, ki sta jih opredelila Litwin in Stringer, razlikujejo le v imenih (Musek Lešnik K., 2006). SiOK (2006, februar, str. 5) pa v svojem projektu vključuje naslednje dimenzije OK:

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

V nadaljevanju bom predstavila zgoraj naštetе dimenzije OK, ki jih bom tudi vključila v svojo analizo OK.

1.3.1 Odnos do kakovosti

Kakovost je za podjetje izrednega pomena, sploh v današnjem času hude konkurence. Podjetje bo lahko doseglo rast dobička ter večji tržni delež le, če bo ponujalo višjo kakovost za enako ceno. Poleg tega mora tudi hitro reagirati na spremembe potreb in želja kupcev ter spremljati konkurenco in jih poskušati prehiteti.

V podjetjih vplivajo na kakovost oziroma kvaliteto vsi zaposleni. Vsak uslužbenec, ki dela, se mora zavedati, da mora biti že njegovo prvo delo kvalitetno. Ne govori se več o kontroli kakovosti, ampak o zagotavljanju kvalitete. Tako se je pojavila tudi standardizirana stopnja kakovosti, kjer podjetja pridobijo certifikate kakovosti oz. ISO standarde. Za uspešno poslovanje podjetja je kakovost ključnega pomena (Rozman & Rusjan, 1995, str. 262).

Z zgoraj opisano dimenzijo OK bom skušala ugotoviti, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in ali po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ugotavljala bom tudi, če imajo njihovi oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, ali druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke ter ali sta kakovost in količina dela enako pomembni v podjetju.

1.3.2 Inovativnost, iniciativnost

V današnjem času si je težko predstavljati uspešno podjetje, ki ne vzpodbuja izboljšav ter novih idej. Za dolgoročno uspešnost podjetja je ključnega pomena, da so v ta proces vključeni vsi zaposleni in ne le vodstvo podjetja. Osnova za inovacijo je invencija, ki predstavlja vsako novo zamisel, ki obeta neko korist. Iz nje pa nastane inovacija šele takrat, ko je dokončno razvita in ljudje v njej vidijo neko uporabno vrednost (jo smatrajo 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. 110-111).

Iniciativnost pri delu je skupaj s kreativnostjo zelo pomembna za spremembe in inovacije v organizaciji kot tudi za reševanje problemov (Možina, 1994, str. 121).

Z analizo odnosa zaposlenih do inovativnosti in iniciativnosti v podjetju bom skušala ugotoviti, ali se zaposleni v podjetju zavedajo nujnosti sprememb, ali izboljšujejo in posodablajo svoje izdelke ter storitve, ali se v podjetju pričakuje, da dajejo vsi predloge za izboljšave. Prav tako bom ugotavljala, ali so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud in ali so v podjetju sprejemljive napake med preskušanjem novih načinov dela.

1.3.3 Motivacija in zavzetost

Možina (1994, str. 166) meni, da je motivacija tesno povezana s človekovimi aktivnostmi (z delom) in da mora biti za vsako takšno aktivnost vzrok ali potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo zadovoljil.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določeni sposobnosti in znanju delajo. Za podjetje je zelo pomembno, da znajo motivirati zaposlene. To lahko naredijo tako, da ugotovijo kaj motivira zaposlene, skušajo zadovoljiti njihove potrebe in jih dodatno motivirajo. Zaposleni tako uresničijo svoje cilje, hkrati pa tudi cilje podjetja s tem ko so bolj zavzeti za svoje delo.

Motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. S tem ko izpolnijo cilje oddelka, podjetja, ljudje pričakujejo izpolnitev svojega cilja, nagrade. Slednje (lahko v obliki plače, priznanja ipd.) jih spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Managerji želijo z nagrajevanjem doseči želeno vedenje zaposlenih (Koletnik, Kovač & Rozman, 1993, str. 236-237).

Z dimenzijo motivacije in zavzetosti za delo bom skušala ugotoviti zavzetost zaposlenih za svoje delo, pripravljenost na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva ter ali so

postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Ugotavljala bom tudi, ali vodje v podjetju cenijo dobro opravljeno delo in ali se dober rezultat v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.

1.3.4 Pripadnost organizaciji

V današnjem času podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži, saj jim velikokrat konkurenčna podjetja ponujajo boljše pogoje. Tako lahko zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, v vsakem trenutku odidejo ter s seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Želja vsakega uspešnega podjetja je zadržati sposoben in učinkovit kader, v katerem vidijo dolgoročne možnosti razvoja. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in zadovoljijo svoje potrebe in želje. Podjetja pa morajo poskrbeti za pripadnost in zvestobo zaposlenih, saj si ju je včasih težko pridobiti. Dejstvo je, da je podjetjem težko nadzirati mišljenje in vedenje ljudi. Zaposleni, ki so ponosni in srečni, da delajo v svojem podjetju, bodo v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo podjetje pridobilo tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 39-40).

Pri svoji raziskavi dimenzije pripadnosti podjetju bom skušala ugotoviti, ali ima podjetje velik ugled v okolju, če zaposleni pozitivno govorijo o njem, če so ponosni na dejstvo kje so zaposleni. Prav tako bom ugotavljala, ali je njihova zaposlitev varna in ali bi zapustili podjetje v primeru znižanja plače zaradi poslovnih težav.

1.3.5 Notranji odnosi

Jurman pravi, da je želja vsakega zaposlenega, da bi se na svojem delovnem mestu počutil kar se da najbolje. Pomemben del k dobremu počutju prispevajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijeteljsko vzdušje. Takrat se ljudje med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi bolj produktivni in prispevajo več k razvoju. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, se poraja napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikt in posledično nižja produktivnost (Tavčar, 2006, str. 14).

Za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov je ključno sodelovanje med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in skupno reševanje konfliktov. Le-te je potrebno reševati sprotno in v skupno korist, saj le tako lahko organizacija uspešno deluje.

Pri svoji analizi dimenzije notranjih odnosov bom skušala ugotoviti, ali zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, če so odnosi med zaposlenimi dobri, ali v podjetju več sodelujejo, ali tekmujejo. Ugotavljala bom tudi, ali rešujejo konflikte v skupno korist in ali si medsebojno zaupajo.

1.3.6 Vodenje

Možina (1994, str. 4) pravi, da se vodenje v ožjem smislu nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v podjetju. Tu nimamo v mislih le ekonomskega cilja, temveč tudi samo ohranitev in razvoj podjetja, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Pomembna je usmerjenost k ljudem in vodenju s pomočjo ciljev. Če pustimo človeka, da je pri delu svoboden in mu le pomagamo, namesto da mu ukazujemo, postane (v okviru svojega znanja in sposobnosti) ustvarjalen. Vodenje dejansko spodbuja človekove aktivnosti preko katerih se sproščajo njegove zmogljivosti (Možina, 1994, str. 7-8).

Tako bom pri analizi dimenzije vodenja skušala ugotoviti, če so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, ali jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo in ali so zadolžitve jasno opredeljene. Ugotavljala bom tudi, ali v podjetju odpravljajo ukazovalno vedenje in ali nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

1.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje

V današnjem času lahko znanje pomeni razliko med uspehom in neuspehom posameznega podjetja, saj predstavlja pomemben dejavnik konkurenčnosti. Same družbe morajo 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 (Zupan, 2001, str. 37-38).

Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko le-ta opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo. Torej gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Organizacijo lahko usposabljanje precej stane, vendar je ta aktivnost nepogrešljiv del njenega življenja (Lipičnik, 1997, str. 106).

Z zgoraj opisano dimenzijo bom skušala ugotoviti, ali se zaposleni učijo drug od drugega, ali jim podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela pa tudi ali se jim zdi, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Prav tako bom ugotavljala, ali imajo dober sistem usposabljanja ter ali se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih.

1.3.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Vizija podjetja je koncept nove in zelene slike v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 92). Zanja 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. Vodstvo mora oblikovati ustrezno vizijo, ki zaposlene tudi motivira, da je podjetje sploh lahko uspešno. Poslanstvo podjetja pa vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve, ne samo ciljev, ampak tudi poti za njihovo doseganje. Cilj je jasno opredeljeno prihodnje stanje, njihovo doseganje pa je uspeh podjetja. Opredelitev ter poznavanje ciljev s strani zaposlenih pa je pomembno za uspešno delovanje podjetja, saj lahko izpolnjujejo poslanstvo ter vizijo podjetja le preko ciljev (Rozman, 1993, str. 128-134).

V raziskavi bom skušala ugotoviti, ali ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, ali zaposleni sprejemajo cilje podjetja za svoje in ali imajo realno postavljene cilje. Prav tako bom skušala ugotoviti ali so cilji podjetja jasni vsem zaposlenim in ali pri postavljanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni.

1.3.9 Organiziranost

Da podjetje uspešno deluje, morajo vsi zaposleni delovati v skladu s cilji podjetja, za kar pa je potrebno usklajevanje dela. Skupne naloge in cilje podjetja lastniki dajejo v izvedbo glavnemu managerju, ta pa svojih nalog in dolžnosti ne opravlja sam, temveč jih nalaga podrejenim. Nanje prenaša del zadolžitev in odgovornosti, prenesti pa mora tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Moč, povezana z delovno nalogo, ki izvira 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 in s tem se tvori razmerja, znana kot hierarhija (Koletnik et al., 1993, str. 135).

Pri analizi dimenzije organiziranosti bom ugotavljala, ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, kako razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, ali so v podjetju zadolžitve jasno opredeljene. Ugotavljala bom tudi, ali se odločitve vodij sprejemajo pravočasno in če so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

1.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Komunikacija je osnovna dejavnost, ki se nenehno odvija, tako med prijatelji in znanci, kot v poslovnem svetu. To pomeni, da se z neko osebo pogovarjamo, z njo razpravljamo, se

posvetujemo, itd. Tu gre za dvosmerno aktivnost, medtem ko je informiranje le nekakšno posredovanje informacij drugi osebi.

Če imamo dobro interno komuniciranje, bodo zaposleni bolj razumeli cilje organizacije in njihov pomen in bodo tako več prispevali k uspehu podjetja. Dobro komuniciranje od zgoraj navzdol bo tudi izboljšalo ustvarjalnost zaposlenih. Namen internega komuniciranja je pridobitev želene, visoko motivirane podpore organizacije in njenih ciljev s strani zaposlenih (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004, str. 23). Tako komuniciranje, kot informiranje pa sta za podjetje zelo pomembna. Pogoji za uspešno opravljanje dela pa je pravočasnost in točnost informacij, saj lahko le na podlagi dobrih informacij sprejemamo dobre odločitve.

Pri analizi dimenzije notranjega komuniciranja in informiranja bom skušala ugotoviti ali se vodje z ostalimi zaposlenimi pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali imajo redne delovne sestanke in ali posreduje vodstvo informacije zaposlenim na razumljiv način. Ugotavljal bom tudi ali dajejo nadrejeni dovolj informacij za dobro opravljanje dela svojim zaposlenim in ali dobijo dovolj informacij o dogajanju na drugih enotah.

1.3.11 Nagrajevanje

Skupna nagrada zaposlenih v podjetju, mišljena kot skupne plače je vnaprej določena, medtem ko si zaposleni lahko konkurirajo za morebitni svoj del nagrade. Plača nikakor ni motivator, je le razlog da zaposleni opravljajo svoje delo. Nagrajevanje pa je dodatna motivacija, da opravimo delo hitreje, boljše ali da naredimo nekaj več. Plača in nagrada sta določeni z zahtevnostjo dela in izmerjeno oz. ocenjeno uspešnostjo (Koletnik et al., 1993, str. 243-245). Sicer poznamo več vrst nagrajevanja, vendar marsikdo raje vidi, da prejme denarno nagrado, kot npr. pohvalo, čeprav je tudi izobraževanje eden dobrih načinov nagrajevanja. Tako zaposleni navadno za več vloženega truda pri delu pričakujejo večji zaslužek.

Pri svoji analizi dimenzije nagrajevanja bom ugotavljal, ali za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja, ali se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih in ali zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Ugotavljal bom tudi, ali so bolj obremenjeni zaposleni tudi ustrezno stimulirani in ali so razmerja med plačami v podjetju zaposlenih ustrezna.

1.3.12 Razvoj kariere

Vse večja kompleksnost dela ter neizbežne spremembe v delu zahtevajo nenehno izobraževanje in usposabljanje vodilnih delavcev. Sposobnost zaposlenih je torej ključnega pomena. Da bi v čim večji meri izkoristili potencial zaposlenih je po mnenju Koletnika et al., (1993, str 199-200) smiselno planiranje kariere.

Lipičnik (1998, str. 180-181) meni, da sta za oblikovanje, načrtovanje in razvoj kariere zainteresirana tako posameznik kot podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Posameznik potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere zaradi motivacijske moči in odločanja o nadaljnjem izobraževanju. Organizacija pa mora pri tem spremljati posameznikovo kariero. Osnovno, kar lahko od načrtovane kariere pričakujeta organizacija in posameznik, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu začrtane poti.

Z analizo OK bom ugotavljala, ali so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, ali vodilni vzgajajo svoje naslednike in ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Ugotavljala bom tudi, ali imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje in ali imajo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

1.3.13 Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem

Zadovoljstvo z delom obravnava predvsem razne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Vsak od teh dejavnikov vpliva na uspešnost dela, vendar se ta vpliv še bolj odraža, kadar delujejo povezano in so npr. vsi dejavniki ocenjeni na enakem nivoju (vsi so ocenjeni kot relativno dobri) (Možina, 1994, str. 172).

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva poleg vrste dela tudi delovno okolje. Če so delovne razmere težke in ni primerne opreme za opravljanje dela, potem tudi zaposleni ne bodo zadovoljni. Posledično tudi svojega dela ne bodo opravljali tako dobro in bo njihova učinkovitost nižja. Vsekakor pa lahko razloge za zadovoljstvo pri delu najdemo v različnih dimenzijah. Če poznamo želje zaposlenih, pa lahko to zadovoljstvo izboljšamo.

Tu bom ugotavljala zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, z delom, z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s statusom v podjetju, z vodstvom podjetja, z možnostjo napredovanja in s plačo.

1.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih značilnosti (Lipičnik, 1998, str. 75). Preučevanje OK je precej zapleteno že zaradi tega, ker moramo najprej vzpostaviti ustrezen sistem merjenja. Zanima nas predvsem stopnja razvitosti dimenzij, kot je npr. kolikšno je zaupanje zaposlenih v vodstvo podjetja. To ugotovimo s pomočjo numeričnih in deskriptivnih (opisnih) ocenjevalnih lestvic. Pri numerični lestvici mora ocenjevalec oceniti pojav glede na ponujene stopnje, pri deskriptivni pa mora poiskati tisti opis, ki pojavu najbolj ustreza. Pri uporabi metode preučevanja moramo biti pozorni na metrijske značilnosti, da so rezultati uporabni. Metoda mora biti objektivna, da so rezultati odvisni od pojava in ne plod subjektivne presoje. Prav tako mora biti občutljiva, da ne

zajema le dveh vrednostni ampak je lestvica razčlenjena. Seveda je pomembna tudi zanesljivost metode, zato je nujna natančna opredelitev možnih odgovorov, ki daje zanesljivejše rezultate. Metoda pa mora biti tudi veljavna, da dejansko merimo tisto kar želimo. To pa dosežemo z bolj kompleksno analizo (Kaše et al., 2007, str. 139-140).

OK lahko analiziramo na različne načine. Lahko z neposrednim opazovanjem, intervjuji ali anketnimi vprašalniki. Slednji način se je izkazal za najprimernejšega. Vprašanja so tu vedno zaprtega tipa, kjer anketiranci izražajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami. Pri preučevanju klime z uporabo vprašalnikov je potrebno sistematično upoštevati naslednje korake (Lipičnik, 1998, str. 77-79):

- pripravljalna dela (ugotavljamo smiselnost in tehnične vidike preučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, predvidevanja uporabnosti rezultatov ipd.),
- sestava vprašalnika (ugotavljamo vsebinske vidike preučevanja klime ter skupaj s podjetjem določimo kritične klimatske dimenzije, ki jih bomo preučevali in uporabili pri tvorjenju vprašanj oziroma trditev),
- zbiranje odgovorov (tehnično nezahtevna faza kjer moramo le pridobiti zaupanje anketirancev zaradi zagotavljanja anonimnosti, da ne pride do popačenih rezultatov),
- analiza odgovorov (zelo pomembna pri preučevanju OK, saj lahko le z dobro analizo odgovorov pravilno interpretiramo rezultate),
- predstavitev rezultatov (pri tem je potrebna pazljivost, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave),
- načrtovanje akcij (iz ugotovljene klime in organizacijskih ciljev je potrebno presoditi, ali je doživljanje zaposlenih in njihovo reagiranje ustrezno za dosego ciljev, ali so mogoče cilji neustrezni).

1.5 Spreminjanje organizacijske klime

Na začetku moramo skozi analizo ugotoviti ali je OK ugodna ali neugodna. Če je neugodna in zaradi nje ne dosegamo zelenih ciljev, jo je potrebno spremeniti. To dosežemo tako, da spremenimo pojav (npr. plačni sistem), ali pa npr. z informiranjem, prepričevanjem spremenimo odnos do pojava (Kaše et al., 2007, str. 142).

Poznamo več načinov spreminjanja OK (Lipičnik, 1997, str. 68-69):

- Nekontrirano, nenadzorovano spreminjanje, kjer se klima spreminja kar sama od sebe, vendar nenaključno. To je tudi najpogostejši način spreminjanja klime. To spreminjanje lahko povzročajo vplivi iz bližnjega in daljnega okolja. Gre za klimo, ki običajno kasneje zavira doseganje cilja in ki narekuje spremembe.
- Navodila in dekreti sicer niso najboljši način spreminjanja klime, sploh kadar gre za odnose med ljudmi. Z navodili lahko npr. ustvariš red in preprečiš zamujanje uslužbencev na delo, ne moreš pa ustvariti zaupanja v vodstvo.

- Neposredno delovanje velja v praksi za najbolj učinkovito metodo spreminjanja OK. Dimenzije se spreminjajo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Za uspešno spreminjanje OK je potrebna dobra organizacija s strani vodstva podjetja.

Lipičnik (1997, str. 69) meni, da klimo in njene dimenzije ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi. Pri tem pa imajo največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje vodje, tako formalne kot neformalne. Klima se lahko spreminja relativno hitro, vendar morajo ljudje zauzeti v vodilne kadre, le-ti pa morajo izpolniti njihova pričakovanja.

2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU UNIOR d.d. – HOTEL ROGLA

2.1 Predstavitev podjetja Unior d.d.

Podjetje Unior d.d., s sedežem v Zrečah je bilo ustanovljeno leta 1919 in se v osnovi ukvarja s kovaško industrijo. Med vse pomembnejšimi programi družbe Unior je turizem (blagovna znamka Unitur), ki se od sedemdesetih let razvija na osnovi naravnih danosti bližnje okolice in Pohorja. Prve turistične izzive je ponudila prav Rogla, klimatsko zdravilišče, olimpijski in smučarski center na nadmorski višini 1517 metrov.

Na Rogli je Unior d.d. razvil privlačno turistično ponudbo za vse leto. V kompleks Hotel Rogla sodijo še hotel Planja, Brinje, Pesek, Jurgovo, Zlodjevo itd. Povprečno imajo okoli 130 zaposlenih. V zimskem času, ko je vrhunec sezone je to število nekoliko višje, kot izven sezone.

Vizija programa Turizem je, da bo Unitur s svojimi centri in turističnimi proizvodi postal prepoznavna blagovna znamka v mednarodnem prostoru. S kvalitetno in pestro ponudbo, usmerjeno v zdravo in aktivno preživljanje prostega časa ter skrbjo za zdravje, bo postal vodilni ponudnik tovrstnih storitev v osrednjem delu Evrope in širše (Unior, 2008, str. 10). V podjetju se zavedajo, da je konkurenčna prednost tudi v učinkovitih, usposobljenih in ustvarjalnih ljudeh, ki so pripravljeni sprejemati nove izzive.

2.2 Metodologija

OK sem analizirala s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom. Za anketni vprašalnik sem uporabila anketo, ki sem jo sama oblikovala s pomočjo spletne strani SiOK. 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 stanje v podjetju, v katerem delajo.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz trditev, ki vključujejo dimenzije 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 posamezne trditve opisujejo združbo, v kateri delajo. Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost, stopnja izobrazbe ter oddelek zaposlitve. Vprašalnik je prikazan v Prilogi 1.

2.2.1 Struktura populacije

OK sem merila v hotelu Rogla, v mesecu januarju leta 2009. V zimskem času imajo nekaj več zaposlenih, zaradi sezonskega nihanja (vrhunec sezone je v zimskem času). Skupno je bilo v času merjenja nekje 150 zaposlenih. Anketne vprašalnike o OK sem razdelila po oddelkih in še posebej poudarila, da je anketa anonimna. Pri tem sem naletela na težavo, saj niso bile vse vodje oddelkov pripravljene sodelovati, češ da nimajo časa za ankete in sem tako dobila le nekaj izpolnjenih vprašalnikov iz takšnih oddelkov. Kljub temu sem uspela izročiti 130 anketnih vprašalnikov po oddelkih uprave, gospodinjstva, kuhinje in strežbe, recepcije in ostalo. Glavnina anketiranih se je opredelila pod ostalo, saj ima hotel t.i. zunanje obrate, kateri sodijo v to rubriko. Anketne vprašalnike sem dobila vrnjene v roku dveh tednov, kot je bilo dogovorjeno.

Zaposleni so skupaj vrnili 109 vprašalnikov (to je 84 % izročenih vprašalnikov in 73 % vrnutih glede na vse zaposlene), od tega so bili 4 neveljavni, saj zaposleni niso navedli vseh demografskih podatkov. Iz tega lahko sklepam, da je bila udeležba zadovoljiva, vendar sem že na začetku opazila, da obstaja tudi nekaj nezaupanja, saj 4 anketirani niso hoteli podati svojih demografskih podatkov, ali pa so bili zgolj površni pri izpolnjevanju le-teh. Prišlo je tudi do zavračanja anket zaradi pomanjkanja časa. Tako je v analizo vključenih 105 vprašalnikov, kar znaša dobrih 96 % vseh anketiranih. V naslednjih odstavkih bom podala rezultate raziskave strukture populacije po demografskih spremenljivkah, kot so spol, nivo in staž v organizaciji, starost, izobrazba ter oddelek zaposlitve. Grafični prikazi so v Prilogi 2.

Iz Slike 2 lahko razberemo, da je bila udeležba moških v raziskavi višja, saj je sodelovalo 60 % moških in 40 % žensk.

Kot je razvidno iz Slike 3 je večina anketiranih oseb izvajalcev (82 %), 7 % se je opredelilo kot samostojni strokovni kader, 10 % kot operativni vodja in le 1 % kot višji in srednji management.

Iz Slike 4 lahko vidimo, da je največ anketiranih oseb v podjetju od 10 do 20 let (34 %), sledijo jim zaposleni nad 20 let (25 %) in od 5 do 10 let (25 %). 10 % je v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let in le 6 % je takšnih, ki so v podjetju do 2 leti.

Iz Slike 5 lahko razberemo, da je največ anketiranih oseb starih od 30 do 40 let (39 %), sledijo jim osebe stare do 30 let (31 %). 29 % oseb je starih od 40 do 50 let, le 1 % zaposlenih pa je starejših od 50 let.

Kot je razvidno iz Slike 6, ima glavnina anketiranih (66 %) končano srednjo šolo. 14 % ima končano višjo šolo, 10 % poklicno šolo, 6 % visoko šolo in več in le 4 % dveletno srednjo šolo ali manj.

Iz Slike 7 je razvidno, da se je kar 65 % anketiranih oseb opredelilo pod ostalo, saj ima podjetje t.i. zunanje obrate, ki sodijo v to rubriko. 21 % anketiranih sodi v oddelek kuhinja in strežba, 7 % v oddelek recepcije, 4 % pod upravo in 3 % v oddelek gospodinjstva.

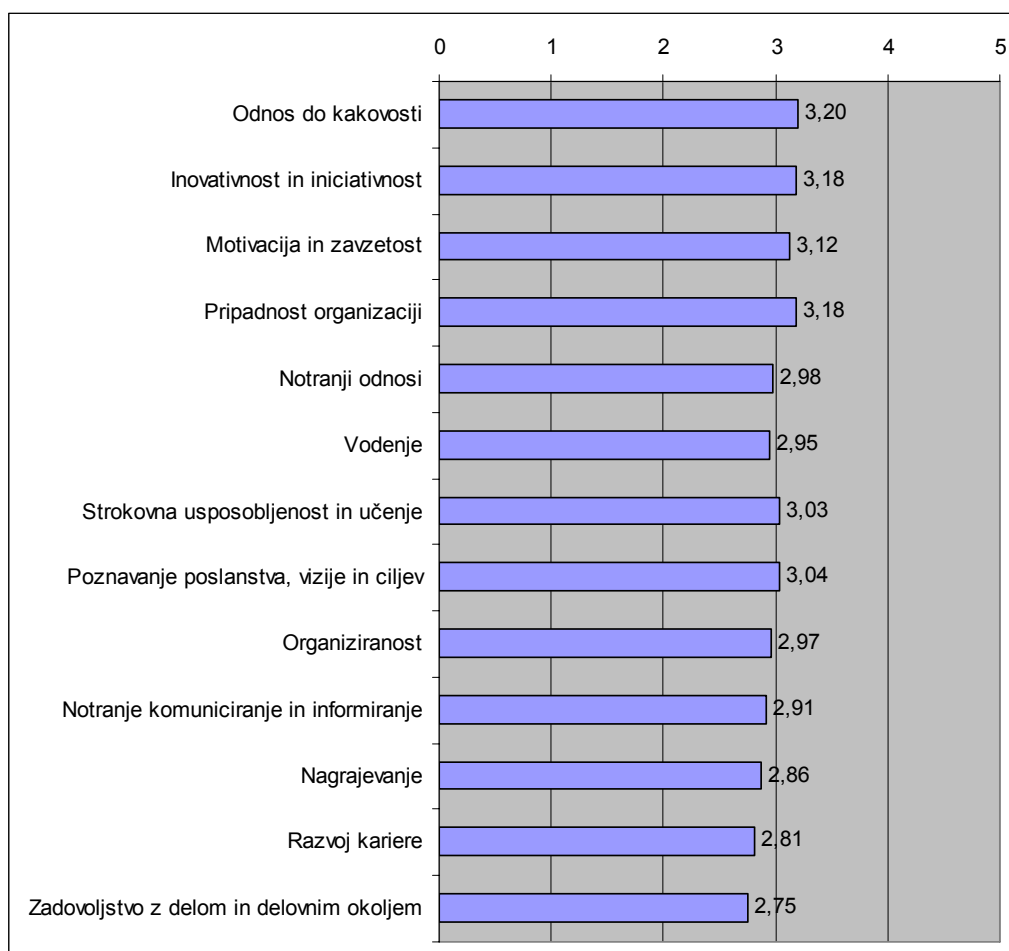
Iz zgoraj omenjenih slik lahko povzamem, da je večji del anketiranih oseb moških (60 %). Glavnina sodelujočih oseb je izvajalcev (82 %). Manjši del sodelujočih je pri podjetju manj kot 5 let (skupno 16 %), najmanj anketiranih oseb pa je starih nad 50 let (le 1 %). Glavnina sodelujočih ima končano srednjo šolo (kar 66 %). Največ sodelujočih je za oddelek zaposlitve izbrala rubriko ostalo (65 %).

2.3 Analiza rezultatov dimenzij organizacijske klime v podjetju Unior d.d. – Hotel Rogla ter predlogi za izboljšanje

V tem delu bom analizirala dobljene vprašalnike, v nadaljevanju pa bom podala tudi svoje ugotovitve. Same podatke iz vprašalnika sem statistično obdelala. Pri vnašanju posameznih trditev, ki so združene v pripadajoče dejavnike klime, sem za vsako od možnih 5 ocen izračunala aritmetično sredino (srednja vrednost, ki jo izračunamo, če vsoto vrednosti opazovanih enot delimo s številom opazovanih enot), mediano (srednja vrednost, od katere ima 50 % populacije manjšo vrednost, 50 % populacije pa višjo vrednost), modus (vrednost, ki se najpogosteje pojavlja v opazovani populaciji), standardni odklon (meri razlike med posameznimi vrednostmi od aritmetične sredine), varianco (povprečje vsote kvadratov odklonov posameznih vrednosti od njene srednje vrednosti) in relativno frekvenčno porazdelitev (prikazuje pogostost pojavljanja določene spremenljivke v populaciji). Izračunala sem tudi vrednost posameznih dimenzij po demografskih značilnostih.

S pomočjo spodnje slike prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah OK. Razvidno je, da imajo zaposleni v hotelu Rogla dokaj dobro razvit odnos do kakovosti, v podjetju se spodbuja inovativnost in iniciativnost ter zaposleni čutijo pripadnost do organizacije. Ugotovila sem, da je najslabše ocenjena dimenzija prav zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem. Zaposleni prav tako precej slabo ocenjujejo možnosti razvoja kariere, notranje komuniciranje in informiranje ter so kritični do sistema nagrajevanja v podjetju.

Slika 1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti dimenzij organizacijske klime



Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

V prilogi je izdelana analiza rezultatov raziskave dimenzij OK (Priloga 3) ter analiza dimenzij po demografskih značilnostih (Priloga 4). Ker ni bistvenih odstopanj v vrednostih posamezne dimenzije pri katerikoli demografski značilnosti, se bom osredotočila na skupne rezultate posameznih dimenzij OK. V nadaljevanju bom podrobneje analizirala posamezne dimenzije klime in poskušala ugotoviti, katere komponente posameznih dimenzij so najbolj kritične ter vzroke. Posamezne dimenzije bom analizirala v zaporedju, podanem v anketnem vprašalniku. Poleg same analize bom pri vsaki dimenziji podala svoje predloge za izboljšanje te dimenzije. Za lažjo interpretacijo rezultatov, ki jih bom analizirala v prihodnjih odstavkih sem izdelala tudi grafične prikaze, ki se nahajajo v Prilogi 5.

2.3.1 Odnos do kakovosti

Dimenzija odnos do kakovosti (povprečna vrednost dimenzije je 3,20) je najbolj ocenjena dimenzija v Hotelu Rogla in predstavlja majhno prednost za podjetje. S podrobnejšo analizo ugotovimo, da se zaposleni večinoma počutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Prav tako se večinoma strinjajo s trditvijo da sta kakovost dela in količina enako

pomembni. Tudi cilji in standardi so po oddelkih dokaj jasno zastavljeni. Zaposleni se deloma trudijo in prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Večina zaposlenih pa vendarle ne obravnava drugih sodelavcev in oddelkov kot cenjene stranke, kar vsekakor ni dobro za medsebojne odnose, kakor tudi nima pozitivnega vpliva na kakovost storitev.

Pri tem je najpomembneje, da so zaposleni dobro seznanjeni s kakovostjo, ki jo morajo in ki jo lahko dosegajo. Ker gre tu večinoma za storitve, je pomembna tudi prijaznost in uslužnost do strank. Mislim, da se že tu lahko navežem na motivacijo, saj bi lahko s pravo motivacijo (nagrado) veliko hitreje pritegnili zaposlene k bolj kakovostnemu delu. Prvi pogoj pa je seveda razbremenitev delavcev, saj imajo v Hotelu Rogla predvsem v sezoni premalo delavcev. Turiste tako obravnavajo hitreje in opravijo svoje delo manj kakovostno. Zaradi preobremenitve so zaposleni tudi slabše volje, kar pa neugodno vpliva na izvedbo storitev.

2.3.2 Inovativnost, iniciativnost

Pri analizi dimenzije inovativnost in iniciativnost (povprečna vrednost dimenzije je 3,18) se večina anketiranih zaveda nujnosti sprememb. Prav tako se strinjajo, da morajo vsi dajati predloge, ne samo vodilni delavci. Verjamejo, da v podjetju izboljšujejo in posodablajo svoje storitve. Zaposleni so deloma pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, vendar niso najbolj prepričani, da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive.

Prvi korak pri inovativnosti in iniciativnosti je, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. Zelo pozitivno je, kadar podjetje dodatno spodbuja nove ideje. V Hotelu Rogla imajo program sugestij, kamor zaposleni dajejo svoje predloge in so denarno nagrajeni ob uvedbi le-teh. Problem pa vidim predvsem v tem, da predlogi večkrat niso upoštevani oz. predolgo traja, da dejansko analizirajo predlog, predvsem pa, da začnejo z njegovo uvedbo. Velikokrat imajo zaposleni dobre ideje, saj pri samemu delu s strankami vidijo kje so problemi ali po čem stranke povprašujejo. Lahko bi v primeru, da ima kuhar nek predlog, ki je relevanten samo za njihov oddelok, predstavil ta predlog neposredno nadrejenemu (vodji oddelka) in bi le-ta prevzel prvo odgovornost pri ocenitvi predloga. Tako bi ob podpori nadrejenega pri oddaji sugestije pospešili postopek in bi se novosti hitreje uveljavljale. S tem bi postali zaposleni še bolj motivirani, saj bi si lahko izboljšali delovne pogoje, imeli bi denarno motivacijo, predvsem pa bi nadrejeni videli potencial zaposlenih in bi le-ti tako lažje napredovali.

2.3.3 Motivacija in zavzetost

Analiza motivacije in zavzetosti (povprečna vrednost dimenzije je 3,12) je zelo zanimiva. Večina zaposlenih se namreč strinja, da so zahteve o delovni uspešnosti postavljene visoko in da se zaposleni v podjetju zavzemajo za svoje delo ter so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Kar je zaskrbljujoče pri dimenziji motivacije, je dejstvo, da se

zaposleni deloma oz. ne strinjajo s trditvijo, da vodje cenijo dober delovni rezultat ter da ta rezultat hitro opazijo in pohvalijo.

Motivacija in zavzetost je dokaj dobro ocenjena dimenzija, saj je precej težko motivirati zaposlene. Denar je sicer dobra motivacija, vendar se ljudje navadijo nanj in ga že pričakujejo, brez da bi se dodatno potrudili za to nagrado. Menim, da je ključ do uspeha predvsem ugodno vzdušje v podjetju, ter seveda čim manj stresno delo. V Hotelu Rogla sicer nudijo svojim zaposlenim brezplačne storitve znotraj svojih zmožnosti, kot je obisk savne itd. Marsikdo pa želi večje plačilo za svoje delo, saj mu več pomeni kot neke ugodnosti v podjetju. Problem pa nastane, kadar se zaposleni trudijo pri svojem delu, pa vendar ni nobene pohvale, kaj šele nagrade za ta trud. Vsekakor bi lahko zaposlene še dodatno motivirali z ostalimi ugodnostmi. Zaposlenim bi lahko ponudili cenejše karte za Terme Zreče, smučarske karte, najem apartmajev itd. Lahko bi tudi ponudili določene ugodnosti celotni družini zaposlenega. Tako bi se tudi del denarja, ki ga družina zapravi za dopust vrnil nazaj v podjetje in ne h konkurenci. Ker pa je sedaj manj ugoden čas za podjetja, bi lahko vsaj pohvalili zaposlene in morda celo podarili kakšno priznanje najboljšim delavcem. Morda bi lahko tudi izbirali delavca meseca in bi tako vpeljali tekmovalni duh med zaposlene, saj bi najboljši bil denarno nagrajen.

2.3.4 Pripadnost organizaciji

Dimenzija pripadnost organizaciji (povprečna vrednost dimenzije je 3,18) je tudi kar dobro ocenjena. Večina zaposlenih se strinja, da ima podjetje velik ugled v okolju in so tudi deloma ponosni, da delajo v tem podjetju. Prav tako lepo govorijo o podjetju, kar je seveda dobrodošlo za podjetje. Zaposleni pa niso izrazili tako strinjanja, kot nestrinjanja o varnosti zaposlitve, kot tudi niso odločeni o tem ali bi zapustili podjetje v primeru, da se zaradi težav zniža plača.

Pripadnost organizaciji ima precejšen pomen za podjetje. Na ta način tudi pridobiva ugled v okolju. V Hotelu Rogla je sicer zaznati neko pripadnost podjetju, saj tudi lepo govorijo o podjetju. Ker smo trenutno v času recesije, je verjetno pričakovati manj odhajanj iz podjetja, saj je precej težko dobiti novo zaposlitev. Vseeno bi lahko še okrepili to pripadnost, predvsem z zagotovljeno službo. Če zaposleni čutijo pripadnost podjetju, bodo bolje opravljali svoje delo. Tako bo tudi manj možnosti za slabše poslovanje in posledično morebitno znižanje plače.

2.3.5 Notranji odnosi

Med slabše ocenjenimi dimenzijami so tudi notranji odnosi (povprečna vrednost dimenzije je 2,98). Najbolje ocenjena trditev je, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, vendar tudi tu ne pokažejo nekega strinjanja. Prav tako ne verjamejo najbolj v medsebojno zaupanje zaposlenih, kot tudi nimajo občutka, da v podjetju bolj sodelujejo kot tekmujejo.

Ne strinjajo se tudi, da imajo zaposleni dobre medsebojne odnose. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da konfliktov ne rešujejo v skupno korist.

Tu se lahko navežemo na koristi timskega dela. Če v podjetju vsi sodelujejo, tvorijo dober tim. Tako lahko hitro rešijo konflikte, uspešno sodelujejo in hitreje pridejo do ustreznih rešitev. Hotelu Rogla bi svetovala naj poskusi z uvedbo timskega dela, kjer je to mogoče. Priporočljiv bi bil tudi »team building«, saj bi se tako zaposleni še bolj povezali, in bi zaupali svojim sodelavcem. Tudi samo druženje med malico bi lahko čim bolje izkoristili in se zbližali s svojimi sodelavci. Tako bi se medsebojni odnosi izboljšali in bi bilo več sodelovanja kot nepotrebnega tekmovanja.

2.3.6 Vodenje

Tudi dimenzija vodenje (povprečna vrednost dimenzije je 2,95) je slabo ocenjena, kar nakazuje na probleme vodilnega kadra. Zaposleni se niti ne čutijo samostojne pri opravljanju svojega dela, kar negativno vpliva na njihovo produktivnost. Vidno je tudi pomanjkanje pogovora o delovnih rezultatih med vodji in zaposlenimi. Prav tako se večinoma ne strinjajo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Tudi ukazovalno vodenje je po mnenju večine še vedno prisotno v podjetju. Vodje prav tako ne vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju odgovornosti za svoje delo.

Z ustreznim vodenjem se ne le izboljša poslovanje, ter odnosi v podjetju, temveč tudi ustvarjalnost posameznikov. Glede na malo slabši rezultat te dimenzije v Hotelu Rogla, menim, da bi se morali posvetiti vodstvenim težavam. Problem vidim predvsem v slabem stiku med zaposlenimi in vodjo. Oseba na vodstvenem položaju mora imeti več vrlin, med njimi je tudi dober odnos do ostalih zaposlenih. Ob uporabi neustreznega pristopa zatrejo ustvarjalnost pri svojih podrejenih in se ne čutijo samostojne ali včasih celo sposobne opravljati svoje delo. Tako se zgodi verižna reakcija, zaradi katere pride do slabše opravljenega dela in nižje produktivnosti. Priporočljivo bi bilo na kakšnem seminarju ustrezno izobraziti vodstvene kadre za tovrstne situacije. Tako bi se lahko izognili neugodnim težavam.

2.3.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposobljenost in učenje (povprečna vrednost dimenzije je 3,03) je med srednje ocenjenimi dimenzijami. Pozitivno je prepričanje, da se zaposleni učijo drug od drugega. Pri usposabljanju se v majhni meri upoštevajo tudi želje zaposlenih. Zaposleni sicer niso ravno prepričani, da so v podjetju zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Žal zaposleni prav tako ne verjamejo, da podjetje nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, kakor tudi menijo, da nimajo dobrega sistema usposabljanja.

Poznamo več načinov učenja. Pomembno je tako učenje od ostalih zaposlenih, kot tudi strokovno učenje. V Hotelu Rogla se zaposleni sicer učijo drug od drugega, vendar je v večini primerov to premalo. Potrebna so še dodatna usposabljanja, ali učenje novosti, ki jih

do tedaj niso poznali. Rezultati kažejo, da mora podjetje izboljšati svoj sistem usposabljanja. Tako bodo tudi imeli vse zaposlene primerno usposobljene in bodo lahko dobro opravljali svoje delo.

2.3.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (povprečna vrednost dimenzije je 3,04) je zanimivo ocenjeno. Večina zaposlenih verjame, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo ter realno postavljene cilje. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni, s čimer se anketirani ne strinjajo najbolj. Zaposleni ne sprejemajo ciljev podjetja za svoje, vendar je lahko razlog tudi v tem, da politika in cilji podjetja niso jasni vsem zaposlenim.

V Hotelu Rogla imajo sicer dobro opredeljeno poslanstvo, katerega pa očitno ne poznajo vsi zaposleni. Za izpolnitev tega poslanstva so pomembni cilji. V podjetju morajo te cilje bolje predstaviti vsem zaposlenim, saj bodo le ob poznavanju teh ciljev lahko delali v skladu z njimi. Pomembno pa je tudi, da primerno motivirajo zaposlene, da sledijo ciljem podjetja. In izpolnitev ciljev bo podjetje pripeljalo do uresničitve poslanstva in vizije.

2.3.9 Organiziranost

Organiziranost (povprečna vrednost dimenzije je 2,97) je precej slabo ocenjena dimenzija v podjetju. Zaposleni imajo sicer dokaj jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, vendar zadolžitve po mnenju zaposlenih niso ravno jasno opredeljene. Pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Tudi položaja v organizacijski shemi podjetja zaposleni ne razumejo najboljše. Zaposleni prav tako menijo, da se tudi odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno.

Z dimenzijo organiziranost ima Hotel Rogla precej težav. Kot kaže imajo neustrezen način prenašanja odgovornosti na podrejene. Problem je predvsem v prepočasnem sprejemanju odločitev s strani vodij. Poleg tega je potrebno imeti jasno določene pristojnosti in odgovornosti. V izbranem podjetju so zaposleni rahlo zmedeni in ne vedo točno kaj se od njih pričakuje, saj so zadolžitve nejasno opredeljene. Ko bodo uspeli pravilno izobraziti in usposobiti vodstvene kadre, bo tudi organiziranost v podjetju na višjem nivoju. Le s pravilnim komuniciranjem med vodji in podrejenimi bodo odpravili morebitne nejasnosti.

2.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje (povprečna vrednost dimenzije je 2,91) je tudi slabo ocenjena dimenzija v podjetju. Kljub vsemu pa so zaposleni mnenja, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim dokaj razumljivo. Zaposleni menijo, da ne dobijo dovolj informacij o dogajanju v drugih enotah. Prav tako menijo, da imajo neredne delovne sestanke, ter da dobijo premalo informacij od svojih nadrejenih, za dobro opravljanje dela.

Notranje komuniciranje in informiranje je izredno pomembno, saj ima velik vpliv na uspešnost podjetja. Ustrezno komuniciranje z vrha ugodno vpliva tudi na izpolnjevanje ciljev podjetja. Seveda je tudi sproščeno vzdušje ter prijateljski pogovor pomemben. Pozitivno je, da so ljudje z različnih organizacijskih ravni sproščeni v skupni družbi. V Hotelu Rogla je potreben ustrezen sistem informiranja, saj zaposleni menijo, da imajo premalo informacij o drugih enotah. To lahko izboljšajo z rednimi sestanki, kjer so obveščeni o pomembnih stvareh in dogodkih, prav tako pa imajo zaposleni ne teh sestankih možnost, da podajo svoje predloge ali razpravljajo o kakšnih težavah, ki so nastopile med delom.

2.3.11 Nagrajevanje

Dimenzija nagrajevanje (povprečna vrednost dimenzije je 2,86) je tretja najslabše ocenjena dimenzija v podjetju. Zaposleni nimajo izoblikovanega mnenja o tem, ali za slabo opravljeno delo sledi kazen oz. graja. Prav tako niso prepričani, da za svoje delo dobijo plačo ki je vsaj enakovredna plačam na tržišču. Tudi razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Podjetje ne vrednoti uspešnosti po dogovorjenih ciljih in standardih. V podjetju so tudi prepričani, da bolj obremenjeni zaposleni niso primerno stimulirani.

Težko je vzpostaviti dober sistem nagrajevanja. Pomembno je, da podjetje ustrezno nagradi tiste, ki si to zaslužijo. Vendar pa je težko določiti posameznikovo uspešnost, še težje pa jo je denarno oceniti. Hotel Rogla bi lahko predvsem dvignil plače zaposlenim, saj imajo vsaj nižji kadri manjše plače od tržnega povprečja. Dodatno uspešnost pa bi lahko izračunali na različne načine. V nekaterih panogah uporabljajo tudi norme in nagradijo zaposlene kadar presegajo to normo, vendar je v tej panogi to neizvedljivo. Ustrezno merilo bi bila gospodarnost in bi tako nagradili cel oddelek, kadar posluje bolje kot poprej in doseže neke prihranke.

2.3.12 Razvoj kariere

Izredno slabo ocenjena dimenzija je razvoj kariere (povprečna vrednost dimenzije je 2,81). Zaposleni v podjetju niso zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, pa tudi kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim. Predvsem je velika slabost, ker nimajo sistema, ki bi omogočil najboljšim zasesti najboljše položaje. Vodilni kadri prav tako ne vzgajajo svoje naslednike. Po mnenju večine, zaposleni nimajo na vseh nivojih realnih možnosti za napredovanje.

Ker je ta dimenzija v Hotelu Rogla izredno slabo ocenjena, bi morali uvesti neke spremembe. Za začetek bi morali jasno opredeliti kriterije za napredovanje. Tako bi vsi vedeli kako lahko dosežejo višji položaj. Pomembno je tudi, da podjetje omogoči napredovanje vsem in ne daje prednosti nekim poznanstvom, ampak dejansko ponudi delo najboljšemu, ki ima ustrezne sposobnosti.

2.3.13 Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem

Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem (povprečna vrednost dimenzije je 2,75) je najslabše ocenjena dimenzija. Zaposleni so še najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. Temu sledi zadovoljstvo s sodelavci in z delom. Večina ne izraža pretiranega nezadovoljstva, žal pa tudi takšnih, ki bi bili zares zadovoljni ni veliko. Tako je tudi prisotno rahlo nezadovoljstvo z neposredno nadrejenim, z delovnim časom, s statusom v podjetju, z delovnimi pogoji, z možnostmi za napredovanje in z vodstvom podjetja. Očitnejše je nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja, prevladuje pa nezadovoljstvo s plačo.

Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem je najslabše ocenjena kategorija v Hotelu Rogla. To dimenzijo lahko v prvi vrsti izboljšamo s samimi pogoji dela. Potrebno je poskrbeti za dobro delovno okolje in za vso ustrezno opremo. Stara oprema, ki ovira zaposlene pri delu, vsekakor povzroča veliko nezadovoljstvo. Pomemben faktor je tudi plača, ki pa je odvisna od samih zmožnosti podjetja. Seveda pa se lahko zadovoljstvo občutno izboljša z raznimi nagradami, ki nas tudi motivirajo. Na zadovoljstvo pa ugodno vplivajo tudi dobri medsebojni odnosi.

2.4 Priporočila za podjetje

Če povzamem predloge za vsako dimenzijo OK, lahko povem, da je podjetje dokaj dobro oblikovano. Kljub temu, da je dimenzija zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem najslabše ocenjena, se podjetje trudi na vseh področjih približno enako. Nezadovoljstvo s plačo, ki je za zaposlene najpomembnejše, bo podjetje sicer težko odpravilo, saj v času recesije ne more drastično zvišati plač zaposlenim.

Podjetju bi priporočila naj se predvsem bolj posveti usposabljanju svojega kadra. Tu mislim, da je najbolj kritičen predvsem kader vodij, ki so nekakšna vez med zaposlenimi in vodstvom. Ob njihovi pravilni usposobljenosti, bo viden napredek v več dimenzijah, saj se bo izboljšalo tudi notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, pa tudi pripadnost organizaciji ter odnos do kakovosti. Skratka, menim, da je to ključno za izboljšanje OK v podjetju Hotel Rogla. S tem bi se lahko izboljšal tudi sistem nagrajevanja ter načrtovanja kariere, saj imajo vodje pomembno vlogo pri takšnih odločitvah. Z dobro organiziranostjo v podjetju in pravimi vzpodbudami, bodo tudi dobro motivirali zaposlene in tako izvabili iz njih ustvarjalnost in inovativnost. S pravimi odnosi med zaposlenimi pa bo tudi njihova samozavest višja in bodo tako tudi bolj iniciativni pri svojem delu.

Torej je uspešno vodenje ključ do dolgoročnega uspeha. S tem bodo izboljšali vse odnose v podjetju, s čimer bodo tudi lažje dosegli uresničevanje ciljev podjetja s strani vseh zaposlenih.

SKLEP

V Hotelu Rogla še niso merili OK, zato tudi ne morem primerjati rezultatov, da bi ugotovila ali se je njihova OK v zadnjih letih kaj izboljšala. OK je v Hotelu Rogla na zadovoljivi ravni glede na današnje razmere v svetu. Raziskava je bila izvedena v času recesije, ki se v nekaterih slovenskih podjetjih občutno odraža v poslovanju. Predvsem je veliko podjetij, kjer je negativno delovno ozračje in neprestana napetost, predvsem pa nezanesljivost zaposlitve. Vse to občutijo vsi zaposleni, zato ni nobeno presenečenje, da tudi rezultati analize OK niso ravno zavidljivi.

Trditve vseh dimenzij so bile ocenjene kot solidne, saj so se gibale okoli ocene 3. Tudi znotraj dimenzije so bile posamezne komponente približno enako ocenjene. To niti ni tako slabo, vendar pa se vseeno da veliko storiti, da bi se vse dimenzije vsaj malo zvišale, saj bi tako pripomogle k boljšemu vzdušju in delovnemu okolju.

Menim, da bi v Hotelu Rogla z izboljšavo dimenzij klime, ob upoštevanju podanih predlogov, uspelo izboljšati OK. S tem bi še lažje dosegali vse realno zastavljene cilje in bili uspešnejši. Predlagam, da podjetje poskuša spremeniti svojo OK s pomočjo podanih predlogov. V prihodnosti pa lahko meri dimenzije OK in tako spremlja njeno spreminjanje.

Eden pomembnejših ciljev vsakega podjetja bi moralo biti prizadevanje za boljšo in ugodnejšo klimo. S tem bi imeli zadovoljne in zveste zaposlene, na katere lahko podjetje računa. Z njimi bi podjetje doseglo dolgoročno uspešnost, pa tudi učinkovitost in obstoj na trgu. Prav to so dejavniki, ki govorijo v prid k ustvarjanju pozitivne OK. Najlepše je, da ima podjetje takšne zaposlene, ki radi delajo v tem podjetju, hodijo v službo ker želijo ter se s tem potrjujejo in dajo svoj prispevek podjetju. Pozitivno je, da imajo zaposleni dobre medsebojne odnose in da so v družbi, kjer so spoštovani, ne glede na vrsto dela, ki ga opravljajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Biro Praxis. Najdeno 24. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.biro-praxis.si/index.php?page=vsebina&page_id=64
2. Dimovski V., Penger S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK. (2006, februar). Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005.
4. Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK (2006, maj). Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005 – Skupno petletno poročilo projekta SiOK.
5. Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK. Najdeno 29. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/siok_temelji/Projekt%20SiOK%20ima%20trdne%20strokovne%20temelje6.htm, najdeno dne 29. novembra 2008
6. Kaše R., Lipičnik B., Mihelič K. K. & Zupan N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. (1. izdaja.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kneževič A. N., Možina S., Tavčar M. & Zupan N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. (2. izdaja). Maribor: Obzorja.
8. Koletnik F., Kovač J. & Rozman R. (1993). *Management*. (1. izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
9. Lipičnik B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. (4. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Možina S. (1994). *Osnove vodenja*. (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Musek Lešnik K. (2006). Dimenzije organizacijske klime. i.ps.os. Najdeno 24. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>
13. Podjetniško in poslovno svetovanje Sebastjan Boh s.p. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html
14. Rebernik M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. (1. izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Rozman R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. (1. izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Rozman R. & Rusjan B. (1995). *Organizacija (ravnanje) podjetja II. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Tavčar M. (2006). *Analiza organizacijske klime v podjetju »Pika«*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Unior (2008, julij). *Letno poročilo in konsolidirano letno poročilo 2007*.

19. Vojvoda S. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway Group d.o.o. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. (1. natis). Ljubljana: GV založba.

Priloga 1: Anketni vprašalnik merjenja organizacijske klime

Organizacijska klima v našem podjetju

Spoštovani!

Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam diplomsko delo na temo organizacijska klima. S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in slabosti.

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

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5 (1 sploh se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 niti da niti ne, 4 večinoma se strinjam, 5 popolnoma se strinjam). Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah.

Anketa je **anonimna**, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Prosim, da rešene ankete oddate v zapečateno skrinjico na recepciji!

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Martina Plahuta

1. Kakšen je odnos do kakovosti vašega dela in prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti v vašem podjetju?

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

2. Kakšen je odnos do inovativnosti in iniciativnosti v vašem podjetju?

a)	Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
b)	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
c)	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
d)	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
e)	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	1	2	3	4	5

3. Kakšna je motivacija in zavzetost za delo v vašem podjetju?

a)	Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
b)	Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
c)	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
d)	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
e)	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

4. Kakšna je vaša pripadnost podjetju?

a)	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem.	1	2	3	4	5
c)	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	1	2	3	4	5
d)	Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
e)	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

5. Kakšni so notranji odnosi v vašem podjetju?

a)	V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
b)	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
c)	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
d)	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
e)	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5

6. Kakšno je vodenje v vašem podjetju?

a)	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
b)	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
c)	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
d)	V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
e)	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

7. Kakšno je stanje na področju strokovne usposobljenosti in učenja?

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

8. Kakšno je poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev vašega podjetja?

a)	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje.	1	2	3	4	5
c)	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
d)	Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
e)	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

9. Kakšna je organiziranost dela v vašem podjetju?

a)	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
c)	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
d)	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
e)	V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5

10. Kakšno je komuniciranje in informiranje znotraj vašega podjetja?

a)	V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
b)	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
c)	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
d)	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
e)	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

11. Kakšno je stanje na področju nagrajevanja v vašem podjetju?

a)	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
b)	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
c)	Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
d)	Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
e)	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5

12. Kakšne so možnosti za razvoj kariere v vašem podjetju?

a)	Zaposleni v našem podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
b)	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
c)	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
d)	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
e)	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

13. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu v vašem podjetju?

a)	Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
b)	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
c)	Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4	5
d)	Zadovoljstvo z delom.	1	2	3	4	5
e)	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
f)	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5
g)	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
h)	Zadovoljstvo s statusom v podjetju.	1	2	3	4	5
i)	Zadovoljstvo z vodstvom podjetja.	1	2	3	4	5
j)	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5
k)	Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4	5

PODATKI O ANKETNIRANCU

14. Spol

- a) moški
- b) ženski

15. Nivo v organizaciji

- a) višji in srednji management
- b) operativni vodja (izključno zadnji nivo vodenja)
- c) samostojni strokovni kader (nimam neposredno podrejenih ljudi)
- d) izvajalec

16. Staž v organizaciji

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

17. Starost

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) nad 50 let

18. Stopnja izobrazbe

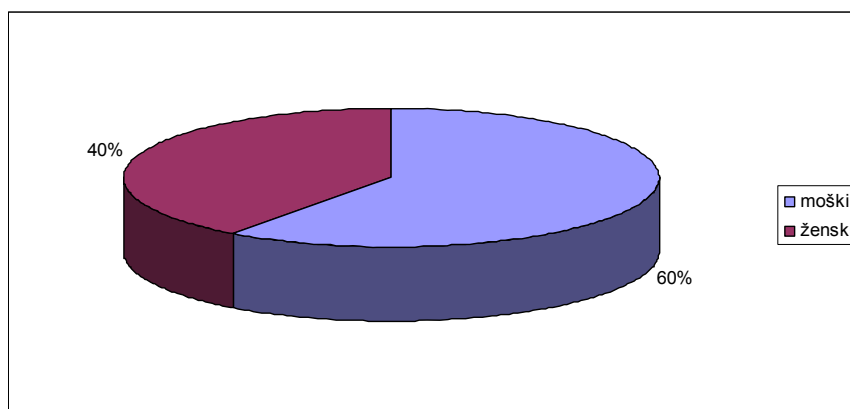
- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola in več

19. Oddelek

- a) Uprava
- b) Gospodinjstvo
- c) Kuhinja & Strežba
- d) Recepcija
- e) Ostalo

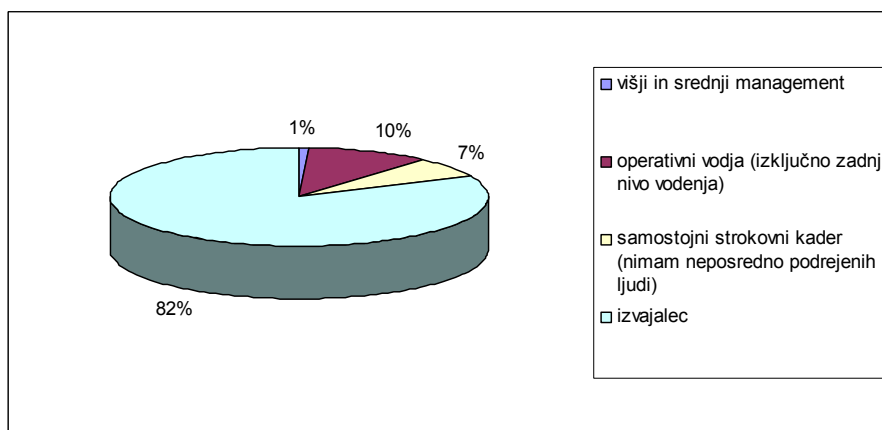
Priloga 2: Struktura populacije

Slika 2: Grafični prikaz spolne strukture anketiranih oseb



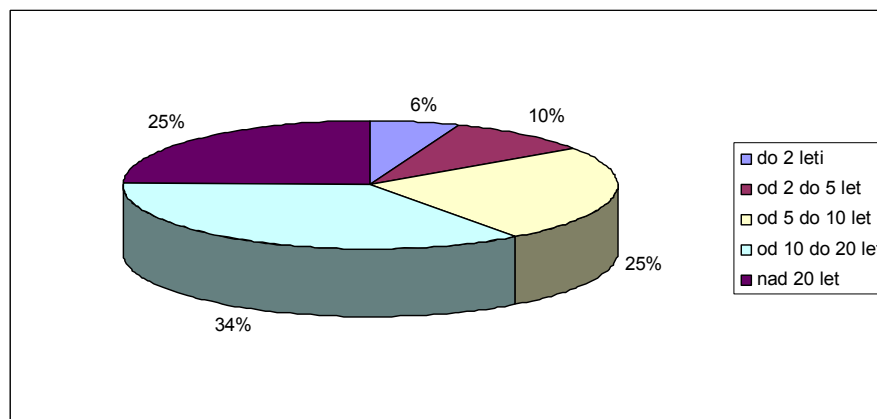
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 3: Grafični prikaz strukture anketiranih oseb po nivoju zaposlitve v organizaciji



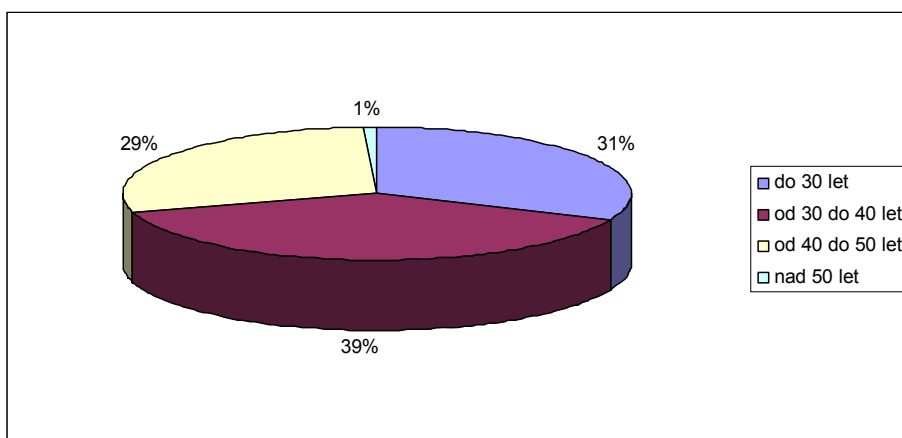
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 4: Grafični prikaz strukture anketiranih oseb po stažu v organizaciji



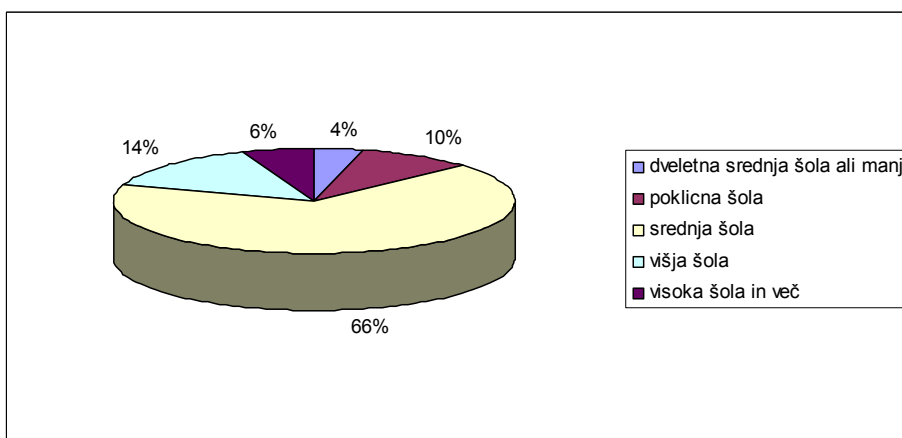
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 5: Grafični prikaz starostne strukture anketiranih oseb



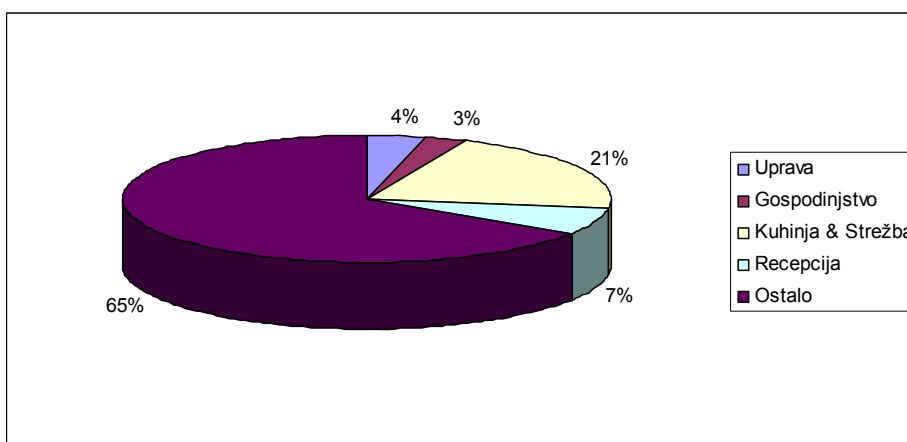
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 6: Grafični prikaz strukture anketiranih oseb po stopnji izobrazbe



Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 7: Grafični prikaz strukture anketiranih oseb po oddelku zaposlitve



Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

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

Tabela 1: Odnos do kakovosti

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	3,42	3	3	0,94	0,88	0,37%	4,41%	24,63%	31,99%	38,60%
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	3,15	3	2	1,03	1,05	0,00%	12,00%	21,67%	31,33%	35,00%
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,20	3	3	0,85	0,72	0,34%	5,12%	26,96%	31,74%	35,84%
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	2,96	3	2	0,96	0,92	0,00%	12,77%	24,30%	30,22%	32,71%
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,25	3	3	0,99	0,98	1,38%	6,21%	24,83%	31,38%	36,21%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 2: Inovativnost in iniciativnost

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	3,34	3	3	0,93	0,86	0,00%	6,09%	24,01%	32,26%	37,63%
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	3,17	3	3	0,99	0,97	0,00%	10,77%	21,89%	31,99%	35,35%
V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	3,28	3	3	1,00	1,01	0,70%	7,32%	24,39%	31,01%	36,59%
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,07	3	3	0,98	0,97	0,97%	10,06%	24,03%	30,84%	34,09%
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	3,06	3	3	0,83	0,69	0,97%	6,80%	26,21%	32,04%	33,98%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 3: Motivacija in zavzetost

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	3,39	3	3	0,91	0,84	1,09%	3,64%	24,00%	33,09%	38,18%
Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,06	3	2	1,07	1,15	0,97%	12,66%	22,08%	30,19%	34,09%
V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,40	3	3	0,92	0,84	0,37%	5,13%	22,71%	33,33%	38,46%
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,80	3	2	1,01	1,03	2,07%	13,31%	24,26%	29,29%	31,07%
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	2,96	3	3	1,08	1,17	4,05%	8,72%	24,30%	30,22%	32,71%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 4: Pripadnost organizaciji

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	3,42	3	3	0,96	0,92	0,00%	6,25%	22,79%	32,35%	38,60%
Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o njem.	3,22	3	3	1,00	1,00	0,68%	8,56%	23,29%	31,51%	35,96%
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	3,24	3	3	0,81	0,66	0,00%	5,17%	25,52%	33,10%	36,21%
Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.	3,01	3	3	0,90	0,82	0,96%	9,24%	25,16%	31,21%	33,44%
Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,00	3	3	0,95	0,90	2,53%	7,59%	25,63%	31,01%	33,23%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 5: Notranji odnosi

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	3,07	3	3	0,92	0,85	0,65%	9,39%	24,27%	31,72%	33,98%
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	2,90	3	3	0,95	0,90	0,91%	12,20%	24,70%	30,18%	32,01%
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,03	3	3	0,92	0,85	0,96%	9,27%	24,92%	31,31%	33,55%
Konflikte rešujemo v skupno korist.	2,89	3	3	0,96	0,93	0,91%	12,50%	25,00%	29,57%	32,01%
Ljudje si medsebojno zaupajo.	3,04	3	3	1,02	1,04	1,60%	9,94%	24,36%	30,45%	33,65%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 6: Vodenje

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,13	3	3	0,96	0,92	1,33%	8,31%	23,59%	31,89%	34,88%
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	2,80	3	2	0,99	0,99	0,89%	15,13%	23,74%	29,08%	31,16%
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,08	3	3	0,84	0,71	0,33%	7,82%	25,73%	31,92%	34,20%
V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	2,81	3	2	1,02	1,04	2,09%	13,43%	23,88%	29,25%	31,34%
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,94	3	3	0,95	0,90	2,17%	9,32%	25,16%	30,75%	32,61%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 7: Strokovna usposobljenost in učenje

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,29	3	3	0,87	0,76	0,00%	5,96%	24,21%	32,98%	36,84%
Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,89	3	3	0,97	0,95	1,22%	12,20%	24,70%	29,88%	32,01%
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,05	3	3	0,92	0,85	1,62%	8,09%	24,60%	31,72%	33,98%
Sistem usposabljanja je dober.	2,87	3	3	0,93	0,87	0,91%	12,12%	25,45%	29,70%	31,82%
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,09	3	3	0,91	0,83	0,98%	8,20%	24,59%	31,80%	34,43%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 8: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,29	3	3	0,94	0,88	1,40%	4,91%	24,56%	32,28%	36,84%
Zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje.	2,85	3	2	1,02	1,03	0,60%	15,36%	23,19%	29,22%	31,63%
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	3,25	3	3	0,86	0,75	0,69%	5,19%	24,91%	32,87%	36,33%
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.	2,78	2	2	1,02	1,04	1,18%	15,68%	23,08%	28,99%	31,07%
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	3,02	3	3	0,99	0,98	2,88%	7,37%	25,32%	30,77%	33,65%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 9: Organiziranost

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	3,09	3	3	0,94	0,89	0,98%	8,82%	24,51%	31,37%	34,31%
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	2,91	3	3	0,99	0,98	1,23%	12,31%	24,31%	29,85%	32,31%
V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	3,02	3	3	0,88	0,77	0,32%	9,27%	25,88%	30,99%	33,55%
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,84	3	3	0,92	0,85	1,80%	11,11%	25,53%	30,03%	31,53%
V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,98	3	3	0,93	0,87	1,89%	8,49%	25,79%	30,82%	33,02%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 10: Notranje komuniciranje in informiranje

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,05	3	3	1,02	1,05	2,56%	8,65%	23,72%	31,41%	33,65%
Delovni sestanki so redni.	2,83	3	2	0,99	0,99	1,49%	13,73%	23,58%	29,85%	31,34%
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	3,00	3	3	0,91	0,83	1,58%	8,52%	25,24%	31,55%	33,12%
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,82	3	2	0,93	0,86	1,19%	13,43%	23,58%	30,45%	31,34%
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,87	3	3	0,94	0,89	3,04%	8,81%	25,84%	30,40%	31,91%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 11: Nagrajevanje

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	3,01	3	3	0,91	0,84	1,92%	7,35%	26,20%	30,99%	33,55%
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	2,76	3	2	0,90	0,82	0,88%	14,12%	24,41%	29,71%	30,88%
Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,98	3	3	0,96	0,92	2,21%	8,83%	24,92%	30,91%	33,12%
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	2,62	2	2	1,04	1,08	2,82%	16,06%	23,94%	27,61%	29,58%
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	2,95	3	3	1,08	1,16	3,43%	9,35%	25,23%	29,28%	32,71%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 12: Razvoj kariere

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2,93	3	3	0,99	0,99	2,80%	9,01%	25,47%	30,12%	32,61%
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,70	3	2	1,00	1,00	2,02%	14,99%	24,50%	28,24%	30,26%
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,90	3	3	0,96	0,91	2,46%	9,54%	25,23%	30,46%	32,31%
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,67	2	2	1,02	1,03	2,29%	15,43%	24,29%	28,00%	30,00%
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,87	3	3	0,99	0,98	3,34%	9,73%	24,62%	30,40%	31,91%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Tabela 13: Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem

	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Varianca	Frekvenčna porazdelitev v %				
						1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci.	2,95	3	2	1,06	1,12	0,31%	14,60%	23,29%	29,19%	32,61%
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	2,98	3	2	1,14	1,31	0,94%	15,05%	22,57%	28,53%	32,92%
Zadovoljstvo z delovnim časom.	2,72	2	2	1,04	1,09	1,45%	16,18%	23,99%	28,03%	30,35%
Zadovoljstvo z delom.	2,89	3	2	1,00	1,01	0,31%	14,37%	24,16%	29,05%	32,11%
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	2,75	2	2	1,07	1,15	1,76%	16,13%	23,17%	28,15%	30,79%
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	2,70	2	2	1,10	1,21	2,59%	15,85%	23,92%	27,38%	30,26%
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	2,70	3	2	0,94	0,88	1,16%	15,03%	24,86%	28,61%	30,35%
Zadovoljstvo s statusom v podjetju.	2,72	2	2	0,99	0,97	1,16%	15,70%	24,13%	28,49%	30,52%
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja.	2,70	2	2	0,95	0,90	1,16%	15,61%	23,99%	28,90%	30,35%
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	2,61	2	2	1,00	1,01	1,97%	16,85%	24,16%	27,53%	29,49%
Zadovoljstvo s plačo.	2,49	2	2	1,01	1,02	2,71%	18,16%	24,12%	26,56%	28,46%

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Priloga 4: Analiza rezultatov raziskave dimenzij organizacijske klime po demografskih spremenljivkah

Tabela 14: Dimenzije organizacijske klime po demografskih spremenljivkah (1. del)

Dimenzije	Spol		Nivo v organizaciji				Stož v organizaciji				
	moški	ženski	višji ali srednji management	operativni vodja	samostojni strokovni kader	izvajalec	do 2 leti	od 2 do 5 let	od 5 do 10 let	od 10 do 20 let	nad 20 let
Odnos do kakovosti	3,13	3,29	4,60	4,31	3,43	3,02	3,30	3,56	2,88	3,05	3,55
Inovativnost in iniciativnost	3,13	3,27	3,60	4,24	3,77	3,00	3,43	3,62	2,87	2,97	3,58
Motivacija in zavzetost	3,09	3,17	4,60	4,20	3,46	2,94	3,10	3,22	2,90	2,97	3,53
Pripadnost organizaciji	3,17	3,18	3,60	4,36	3,51	2,99	3,50	3,32	2,95	2,96	3,58
Notranji odnosi	2,97	3,00	4,80	3,95	3,34	2,81	2,97	3,20	2,82	2,77	3,38
Vodenje	2,94	2,98	4,60	3,85	3,40	2,78	2,90	3,40	2,86	2,72	3,22
Strokovna usposobljenost in učenje	3,06	3,00	4,60	4,07	3,57	2,84	3,27	3,20	2,98	2,84	3,25
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	2,98	3,12	5,00	4,27	3,23	2,84	3,30	3,08	2,74	2,91	3,43
Organiziranost	2,90	3,07	4,60	3,95	3,03	2,82	3,20	3,22	2,88	2,82	3,12
Komuniciranje in informiranje	2,86	2,99	4,60	3,80	3,29	2,75	2,97	3,22	2,78	2,73	3,18
Nagrajevanje	2,89	2,82	5,00	3,80	2,89	2,72	2,43	3,30	2,91	2,77	2,89
Razvoj kariere	2,88	2,72	5,00	3,85	2,60	2,67	2,80	2,62	2,79	2,78	2,96
Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem	2,69	2,83	5,00	4,12	3,08	2,52	2,45	2,85	2,50	2,76	3,01

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

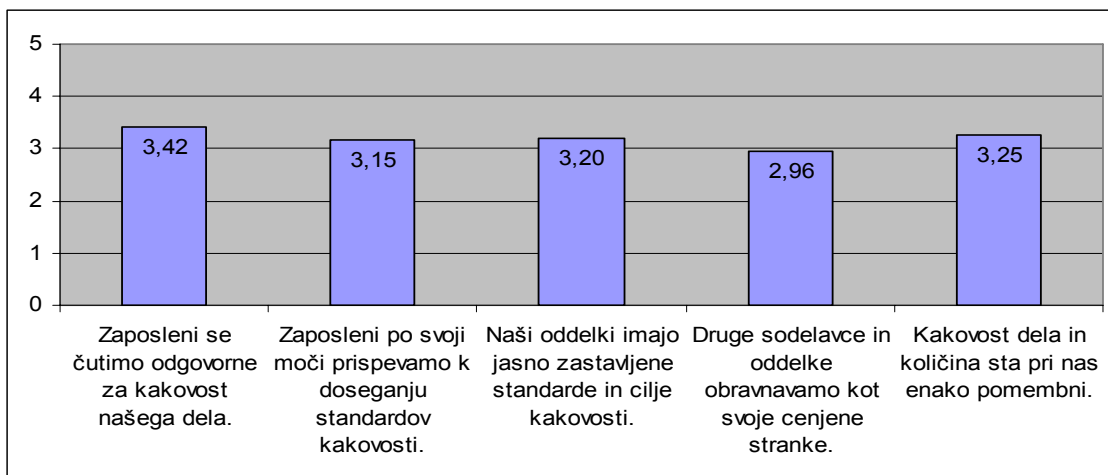
Tabela 15: Dimenzije organizacijske klime po demografskih spremenljivkah (2. del)

Dimenzije	Starost				Stopnja izobrazbe					Oddelek				
	do 30 let	od 30 do 40 let	od 40 do 50 let	nad 50 let	dveletna srednja šola ali manj	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka šola in več	Uprava	Gospodinjstvo	Kuhinja & Strežba	Recepcija	Ostalo
Odnos do kakovosti	2,96	3,24	3,35	4,60	3,85	3,62	2,97	3,65	3,60	3,70	3,53	3,58	2,97	3,05
Inovativnost in iniciativnost	2,99	3,11	3,47	4,00	3,65	3,66	2,98	3,49	3,67	3,30	3,60	3,59	3,06	3,04
Motivacija in zavzetost	2,92	3,04	3,41	4,60	3,60	3,60	2,91	3,63	3,27	3,55	3,93	3,38	2,69	3,02
Pripadnost organizaciji	3,05	3,09	3,39	4,60	3,60	3,80	2,92	3,71	3,50	3,20	3,40	3,58	2,91	3,06
Notranji odnosi	2,78	2,90	3,25	5,00	2,80	3,34	2,77	3,64	3,30	3,15	3,87	3,25	2,69	2,88
Vodenje	2,84	2,94	3,03	4,60	2,60	3,44	2,71	3,61	3,60	3,55	3,40	3,26	2,51	2,84
Strokovna usposobljenost in učenje	2,94	3,01	3,13	4,00	3,05	3,38	2,85	3,49	3,43	3,25	3,33	3,29	3,06	2,92
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	2,85	3,00	3,25	4,60	3,75	3,36	2,81	3,64	3,10	3,85	3,67	3,29	2,71	2,91
Organiziranost	2,88	2,98	3,01	4,40	2,50	3,26	2,79	3,60	3,23	3,30	3,53	3,25	3,00	2,83
Komuniciranje in informiranje	2,77	2,88	3,05	5,00	2,80	3,18	2,72	3,51	3,33	3,20	3,87	3,08	3,00	2,79
Nagrajevanje	2,83	2,94	2,75	4,40	2,60	2,84	2,72	3,43	3,40	3,80	3,40	2,77	3,03	2,80
Razvoj kariere	2,59	2,91	2,85	5,00	2,55	3,02	2,66	3,52	2,67	3,60	3,33	2,95	2,40	2,74
Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem	2,44	2,86	2,85	5,00	2,95	3,25	2,49	3,29	3,44	3,48	3,27	2,98	3,09	2,58

Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

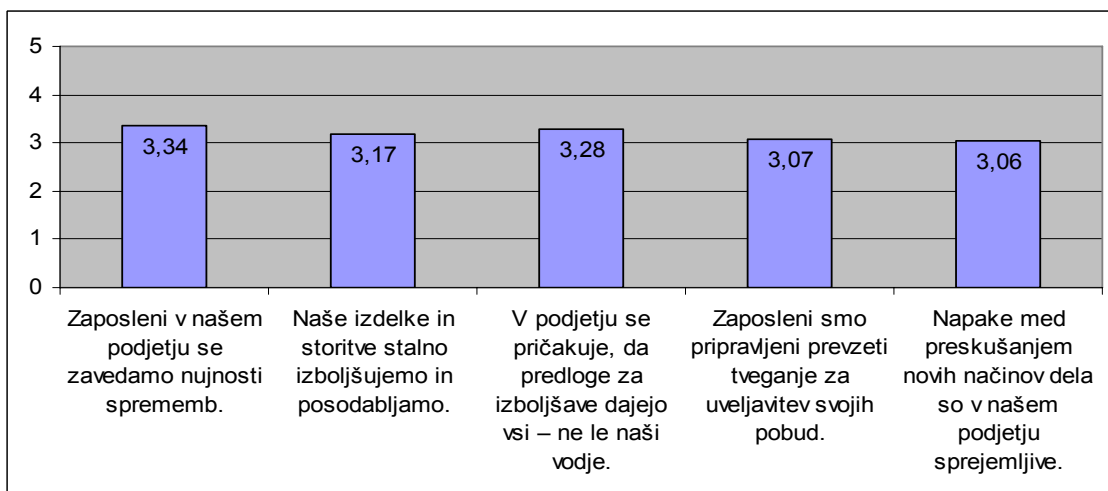
Priloga 5: Grafični prikazi analize rezultatov raziskave po dimenzijah

Slika 8: Odnos do kakovosti



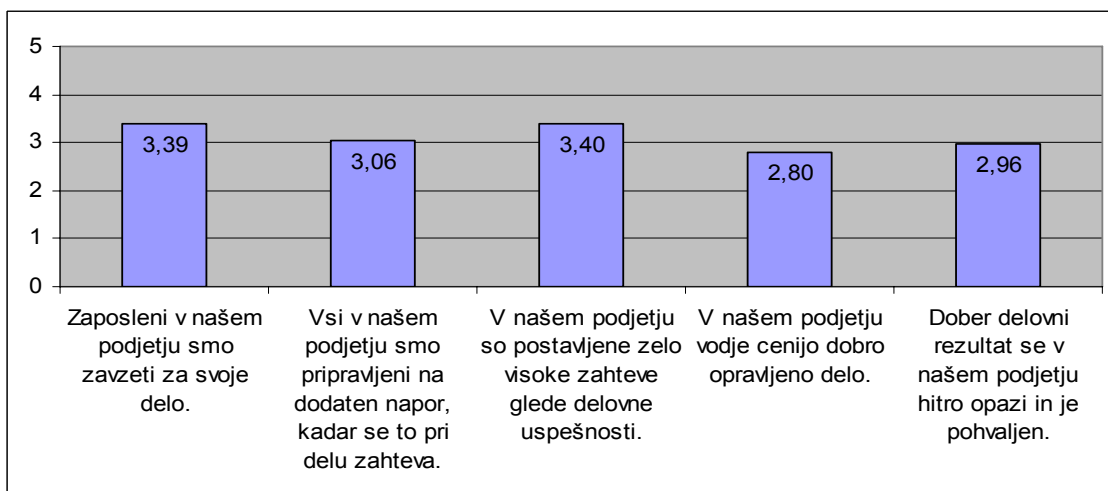
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 9: Inovativnost in iniciativnost



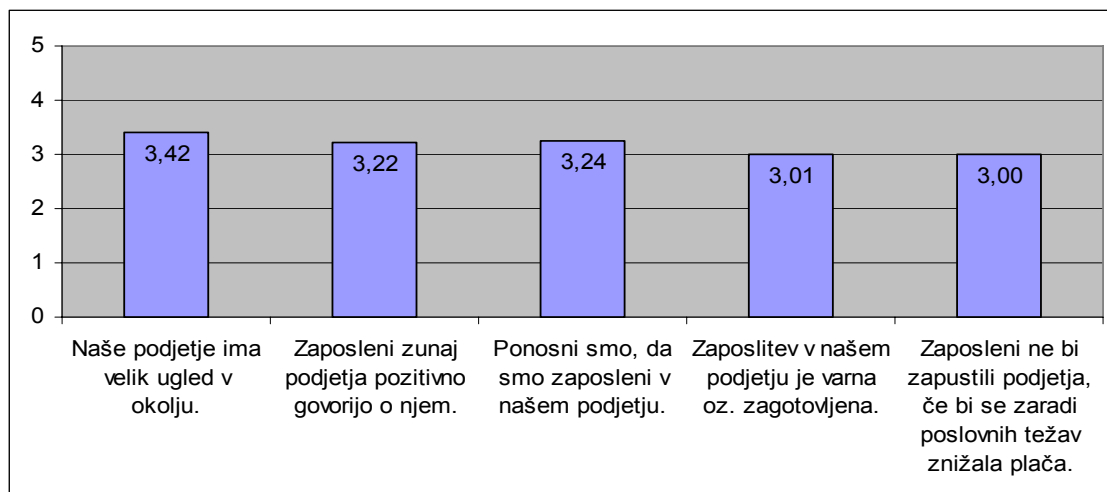
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 10: Motivacija in zavzetost



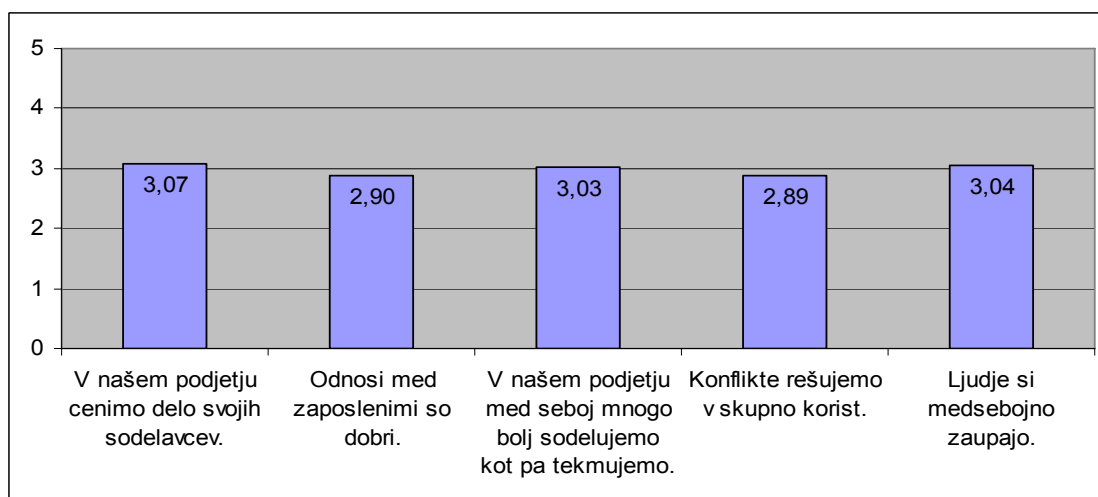
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 11: Pripadnost organizaciji



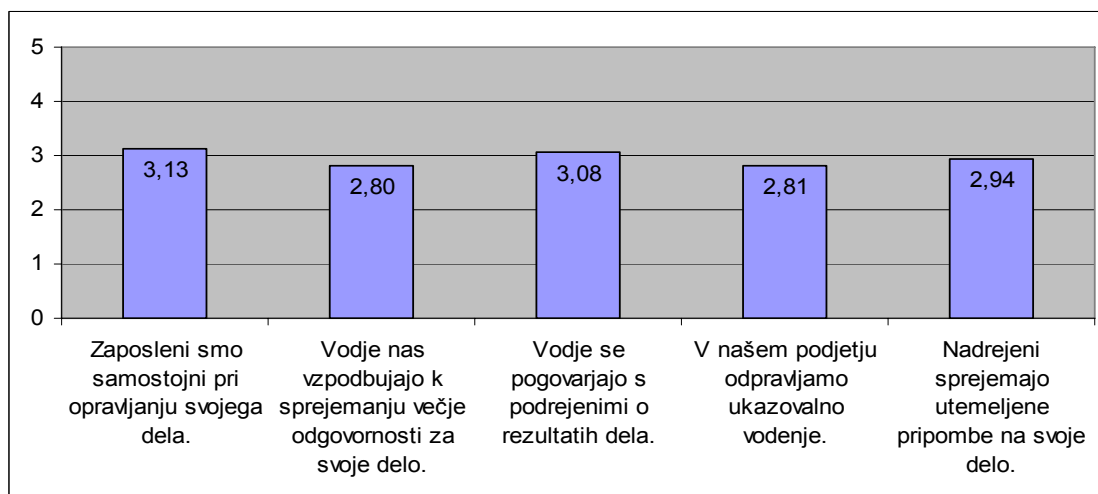
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 12: Notranji odnosi



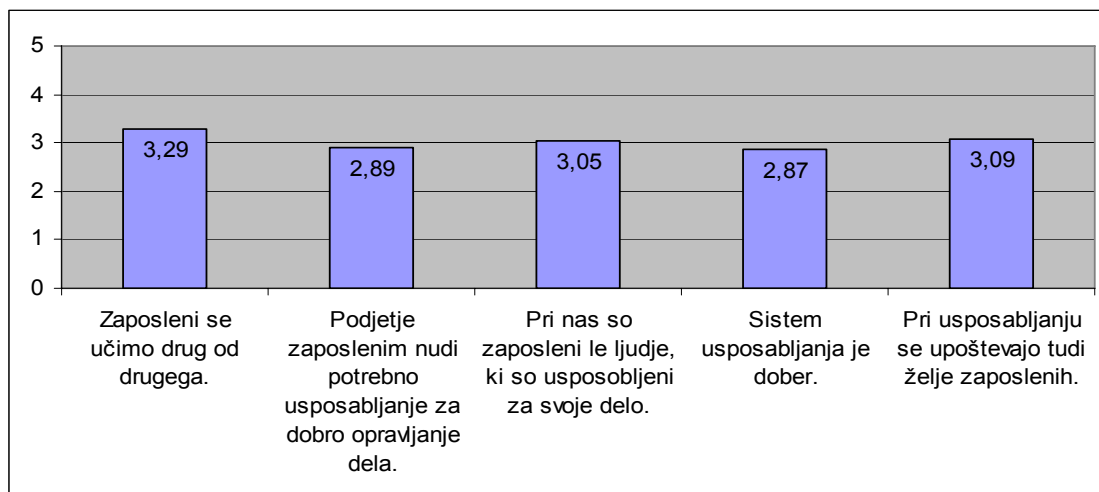
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 13: Vodenje



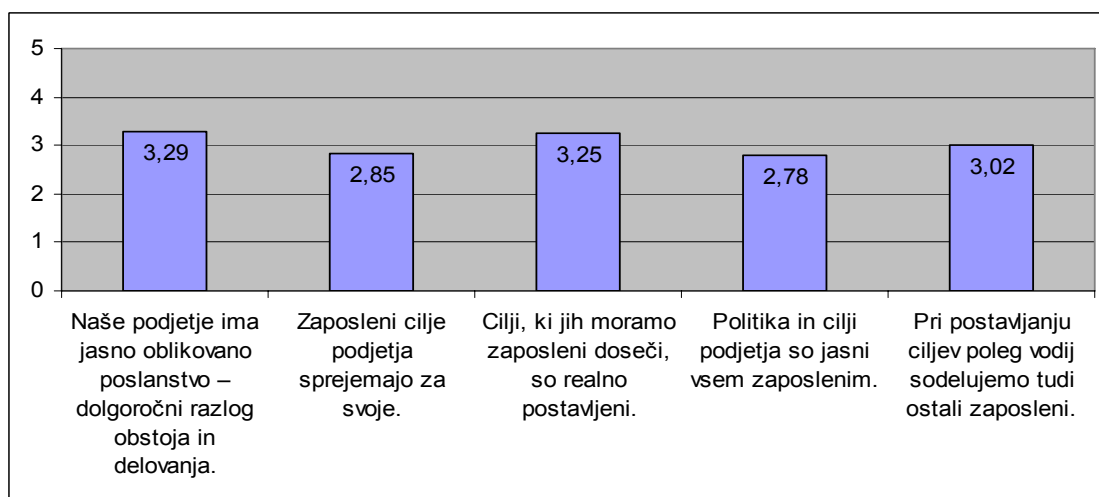
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 14: Strokovna usposobljenost in učenje



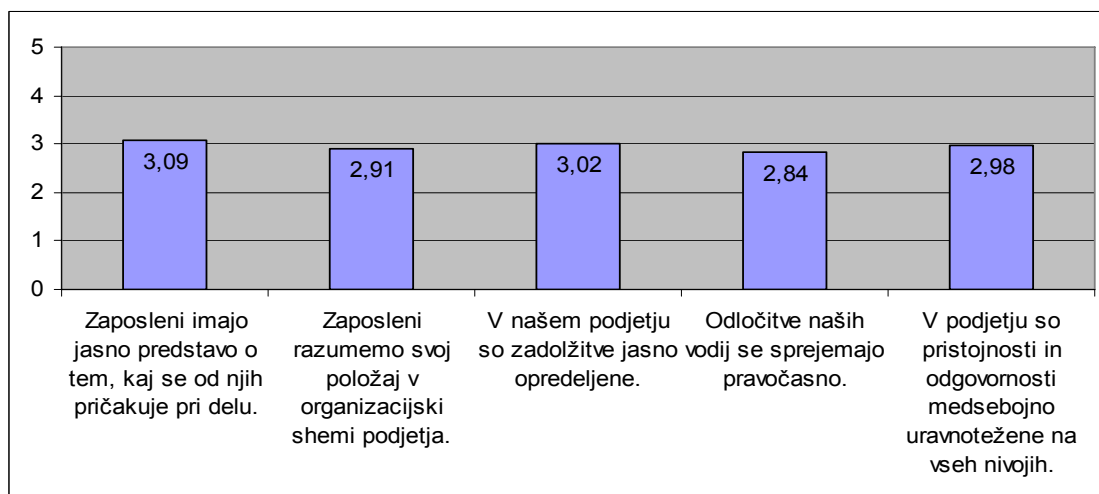
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 15: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



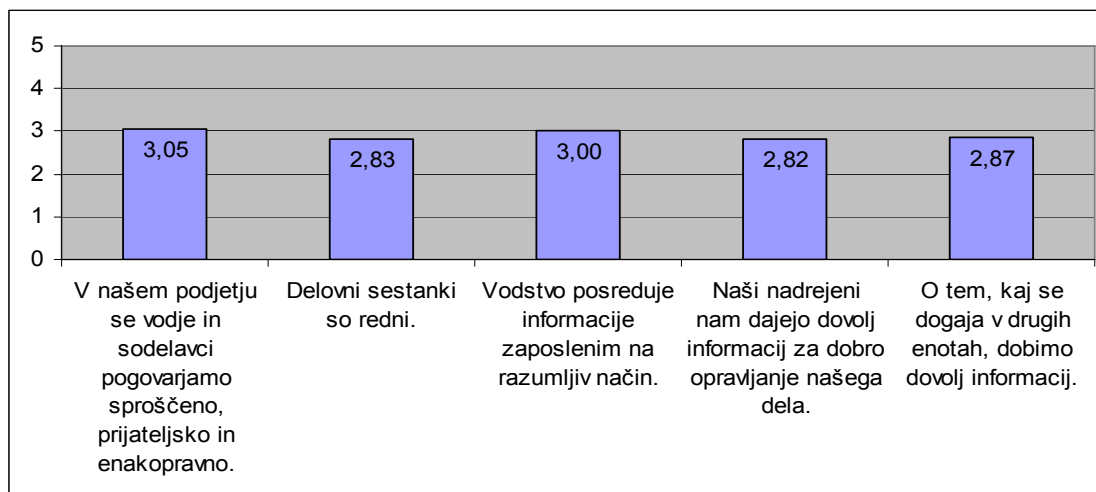
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 16: Organiziranost



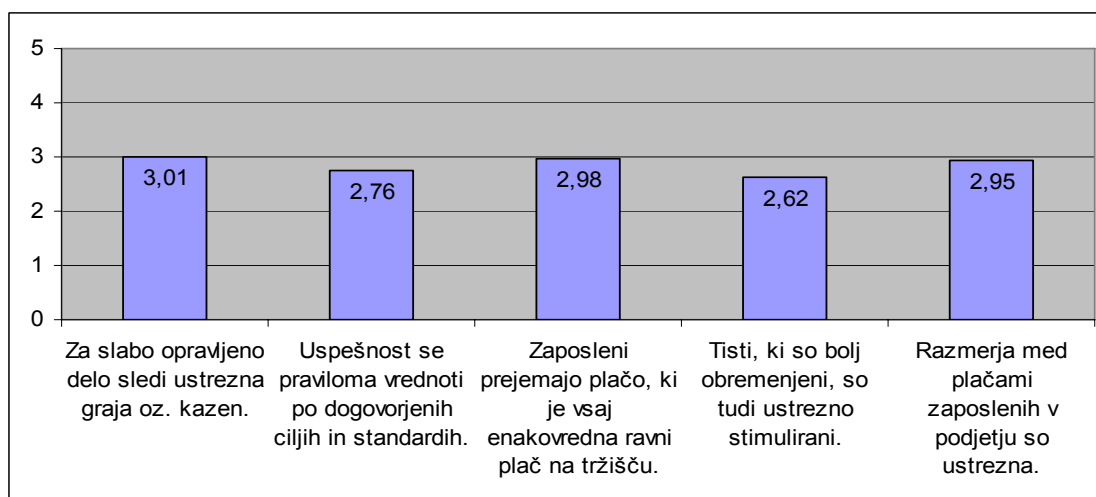
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 17: Komuniciranje in informiranje



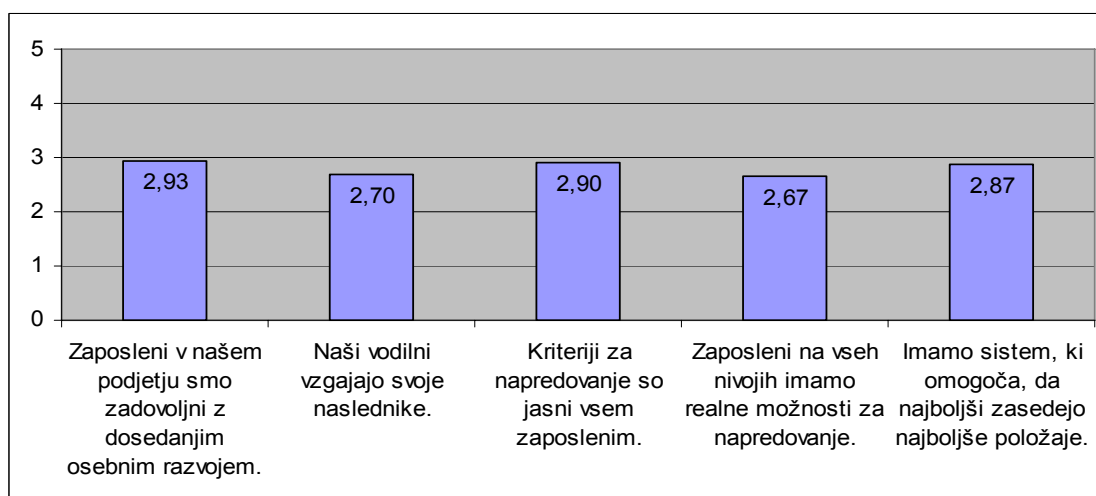
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 18: Nagrajevanje



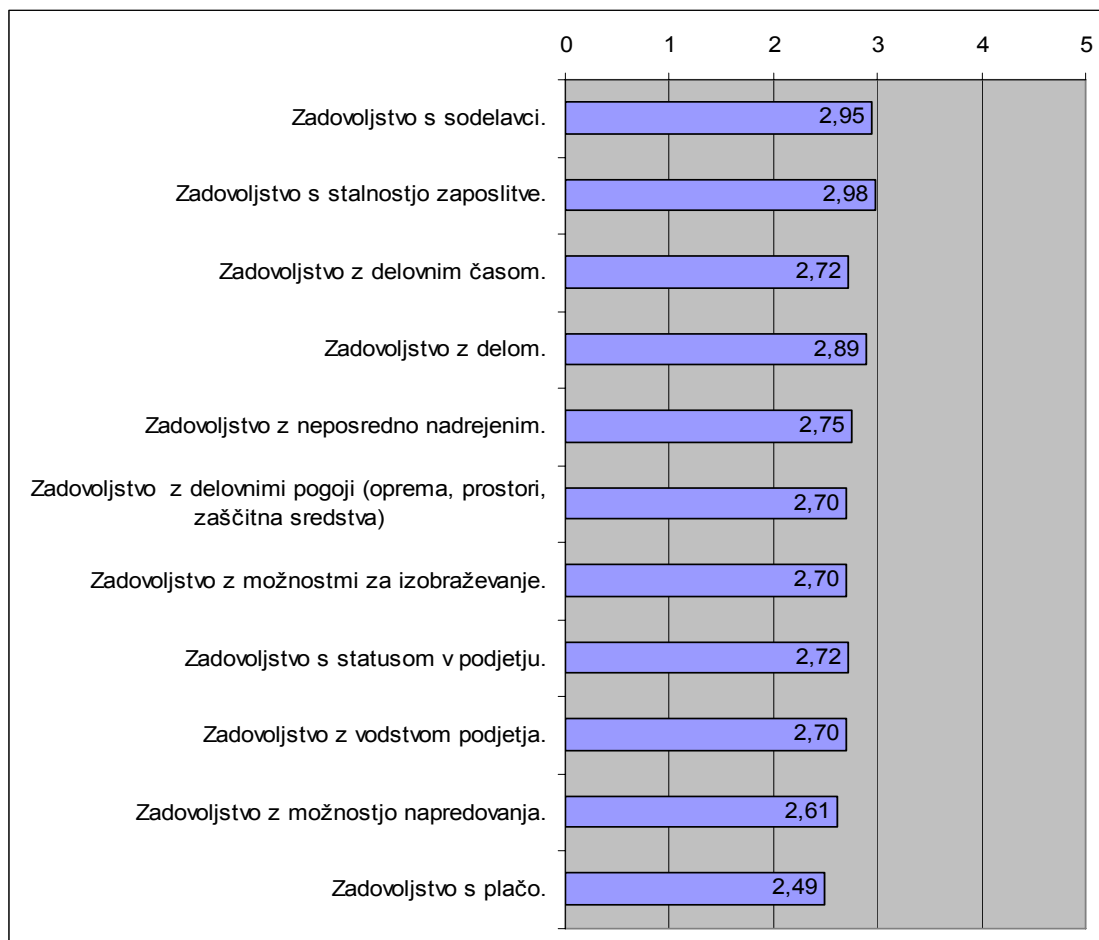
Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 19: Razvoj kariere



Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.

Slika 20: Zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem



Vir: Podatki iz lastne raziskave, 2009.