

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
PODJETJU INTEREUROPA D. D.**

Ljubljana, oktober 2017

ŠPELA ŠAVLI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Šavli, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Intereuropa d. d., pripravljenege v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 25. 10. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 Opredelitev organizacijske klime	2
1.2 Projekt SiOK	2
1.3 Dimenzije organizacijske klime	3
1.3.1 Odnos do kakovosti	3
1.3.2 Inovativnost in iniciativnost	4
1.3.3 Motivacija in zavzetost	4
1.3.4 Pripadnost organizaciji	4
1.3.5 Zadovoljstvo zaposlenih	5
1.3.6 Notranji odnosi	6
1.3.7 Vodenje	6
1.3.8 Organiziranost	6
1.3.9 Strokovna usposobljenost in učenje	7
1.3.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	7
1.3.11 Notranje komuniciranje in informiranje	8
1.3.12 Nagrajevanje	8
1.3.13 Razvoj kariere	8
1.4 Organizacijska klima in kultura	9
1.5 Pomen organizacijske klime	10
1.6 Projekt Zlata nit	11
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	12
3 EMPIRIČNI DEL	14
3.1 Opredelitev namena in cilj raziskave	14
3.2 Metode raziskovanja	14
3.3 Analiza rezultatov	15
3.4 Ugotovitve	21
3.5 Omejitve in predlogi za izboljšavo	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo	10
Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	13

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost kulture in klime	9
Slika 2: Delež ženskih in moških anketirancev po letih	15
Slika 3: Starostne skupine anketirancev po letih	16
Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev po letih	16
Slika 5: Delovno mesto anketirancev po letih	17
Slika 6: Doba dela anketirancev po letih	17
Slika 7: Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	18
Slika 8: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	19
Slika 9: Nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov	19
Slika 10: Podjetnost in inovativnost	20
Slika 11: Kakovost delovnega okolja	20
Slika 12: Osebna rast in razvoj	21

UVOD

Ljudje so najpomembnejši člen v uspešnem delovanju podjetja. Počutje zaposlenih je v veliki meri odvisno od tega, kakšna klima prevladuje v podjetju, kakšni so pogoji dela, kakšen odnos imajo z vodstvom, kako rešujejo probleme in podobno. Dejavnikov, ki določajo zadovoljstvo zaposlenih, pa je veliko. Pomembno je, da so zaposleni motivirani na delovnem mestu, saj tako lahko delajo bolje in je podjetje posledično lahko bolj uspešno. Za podjetje sta pomembna spremljanje in vzdrževanje dobre organizacijske klime, ker sta od tega odvisna zadovoljstvo zaposlenih in njihova uspešnost, se pa zadovoljstvo in s tem povezana uspešnost dela v podjetju opazita šele čez daljše časovno obdobje.

Ta naloga je pomembna, ker preučuje povezavo med dobro organizacijsko klimo in zadovoljstvom v podjetju. Zaposleni so v podjetju pomemben člen, namen te zaključne naloge pa je ugotoviti, v kakšni meri zadovoljstvo zaposlenih vpliva na podjetje ter kako in kakšna klima v podjetju vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V zaključni nalogi sem se odločila, da bom raziskala povezanost med organizacijsko klimo in vplivom, ki ga le-ta ima na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Intereuropa d. d. Gre torej za problematiko, s katero se mora vodstvo neprestano uspešno spopadati v želji, da bodo zaposleni podjetju prinašali uspešne rezultate.

Cilji zaključne strokovne naloge so pregled relevantne in aktualne strokovne ter znanstvene domače in tuje literature s področja upravljanja človeških virov ter specifične organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Prav tako pa me zanima tudi longitudinalna analiza rezultatov anket Zlate niti za podjetje Intereuropa d. d. Glede na rezultate želim podati predloge za morebitne izboljšave in opozoriti na odstopanja ali večje spremembe na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih skozi čas. Želim postaviti tudi smernike, kakšna organizacijska klima v podjetju najbolje vpliva na zaposlene, da so bolj motivirani, uspešnejši pri svojem delu in bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Iskala bom odgovore na tri raziskovalna vprašanja v povezavi s podjetjem Intereuropa d.d.:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali organizacijska klima v podjetju ugodno vpliva na zaposlene?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v podjetju Intereuropa d. d., kronološko gledano, organizacijska klima in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih izboljšujeta?

V teoretičnem delu bom s pomočjo domače in tuje literature predstavila teoretična izhodišča izbranega naslova – organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. V empiričnem delu zaključne naloge pa bom s pomočjo rešenih anket iz raziskave Zlata nit,

ki je bila v zadnjih letih izvedena v podjetju Intereuropa d. d., predstavila, kako se je zadovoljstvo spreminjalo med letoma 2007 in 2013.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Opredelitev organizacijske klime

Mihalič (2007, str. 7) definira organizacijsko klimo (angl. *organizational climate*) kot psihološko izgradnjo sistema, ki navaja najpomembnejše značilnosti organizacije in se kaže preko vtisa s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima je tako sestavljena iz značilnosti poslovnega sistema in zaposlenih v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 7). Te dimenzije pa so: zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi, avtonomnost, interakcija z ljudmi. Mihalič (2007, str. 7) nadalje še navaja, da s pojmom organizacijska klima opisujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacije med seboj razlikujejo in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej, klima je tisto, na katero reagiramo. Lahko rečemo tudi, da je skupek delovnega vrveža. Organizacijsko klimo lahko imenujemo psihološki mehurček, ki obdaja delo in temelji na ustvarjeni osebni predstavi vsakega posameznika o organizaciji, na oblikovanje te predstave pa vplivajo viri, kultura, strukture, različni procesi, kapital in podobno (Mihalič, 2007, str. 7).

Lipičnik (2007, str. 137) s preprostimi besedami pove, da organizacijsko klimo lahko, zaradi različni znanih in neznanih faktorjev, poimenujemo tudi vzdušje v organizaciji (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 137). Ker je organizacijska klima dinamičen sistem, je dovzetna za vplive znotraj organizacije. Med te vplive pa lahko uvrščamo: najvišje vodstvo podjetja, pričakovanja v podjetju, stranke, delovne postopke, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo, zgodovino in tradicijo podjetja, vrste storitev, tehnologijo, informacijski sistem, uporabo vzpodbud (Biro praxis, 2012).

1.2 Projekt SiOK

Začetki projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah segajo v leto 2001. Takrat je skupina svetovalni podjetij Gospodarske zbornice Slovenije, pripravila projekt imenovan Slovenska organizacijska klima, v nadaljevanju SiOK, ki je do leta 2012 potekal pod njihovim okriljem. Ideja projekta je na prvem mestu raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Namen pa povečanje zavedanja pomena organizacijske klime ter prepoznavanju ustreznih metod za nadaljnji razvoj. Temeljna načela delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (Biro Praxis, 2012).

V zadnjih letih je v projektu vsako leto sodelovalo več kot sto slovenskih najvidnejših organizacij in tudi nekatere iz tujine. Še posebej je projekt zaživel na Hrvaškem, kjer se prav tako konstantno izvaja že od leta 2003 in je poimenovan HrOK. Od leta 2003 naprej je v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu bil uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Povprečna organizacijska klima ima preko 13 kategorij glede na vsako leto. V petnajstih letih SiOK prakse se je pokazalo, da je vredno zgodbo razvijati naprej in jo uporabljati v podjetjih. To se kaže predvsem skozi podatke o sodelujočih organizacijah, številu izvedenih raziskav in številu vključenih zaposlenih. Hkrati pa je s strani sodelujočih bilo jasno izraženo, da si želijo, da se projekt razvija in živi naprej (Biro Praxis, 2012).

1.3 Dimenzije organizacijske klime

Kaše et al. (2007, str. 137) navajajo da, so v organizaciji so vedno prisotne vse lastnosti organizacijske klime, vendar nas pri proučevanju običajno zanima le najvplivnejša dimenzija, ta pa je organizacijska kultura. Ključni elementi organizacijske klime po Moranu in Volkweinu (1992) pa so sledeči: skrb do zaposlenih, medsebojni odnosi, stopnja nadzora, svoboda posameznika, vrsta organizacijske strukture, način vodenja, usmerjenost, sistem nagrajevanja, reševanje sporov in stopnja zaupanja (Sahni & Kumar, 2007, str. 181–192).

Ker vsak posameznik dogajanje okoli sebe doživlja drugače, se omejimo na posamezne okoliščine, ki predstavljajo dele klime. Lipičnik jih imenuje dimenzije organizacijske klime, to tisti dejavniki, ki ustvarjajo posamezno organizacijsko klimo v organizacijah (Lipičnik, 1998, str. 75). Lipičnik navaja 13 dimenzij organizacijske klime in le-te z vprašalnikom ocenjujejo v projektu SiOK. Dimenzije organizacijske klime so: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, vodenje, razvoj kariere, nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje. Sledijo kratki opisi vsake od dimenzij organizacijske klime.

1.3.1 Odnos do kakovosti

Pomembno je pri zaposlenih spodbujati razvijanje odgovornega mišljenja za delovno kvaliteto in kvantiteto, prav tako pa tudi za njihovo doseganje postaviti točno določena pravila. Ne pozabimo na spodbujanje zaposlenih k iskanju novih izboljšav, jim ponujati in od njih zahtevati odličnost ter najbolj aktivne med njimi nagraditi (Mihalič, 2007, str. 82). Izdelava kakovostnih proizvodov je cilj, ki zahteva popolno predanost celotne organizacije. Manager vodi in usmerja zaposlene, odgovoren za vnaprej zastavljen cilj: zagotavljanje kakovosti. Pristop, ki vodi organizacijo k doseganju takšne kakovosti, se imenuje celovit

management kakovosti – TQM (angl. *Total Quality Management*). Piskar in Dolinšek (2006, str. 35) nadalje navajata še, da je TQM dokazal, da je izboljševanje kakovosti ter povečanje učinkovitosti organizacije lažje doseči v sistemu, v katerem sami zaposleni skrbijo za kakovost svojega dela, so za delo dobro motivirani in v katerem nenehno izpopolnjujejo svoje znanje.

1.3.2 Inovativnost in iniciativnost

Inovacija je za podjetje bistvenega pomena, da le-to preživi in se razvija sredi negotovosti in konkurenčnosti gospodarstva (Yuan & Woodman, 2010), zaposleni pa so glavno orodje za izvajanje vedenja, ki ohranja organizacijsko inovacijo (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Zhang & Bartol, 2010). Inovativnost zaposlenih je celoviti splet ustvarjanja, razvijanja in izvajanja idej (Scott & Bruce, 1994; Bei & Zhao, 2016, str. 815).

Mihalič (2007, str. 49) navaja naslednje predloge spodbujanja inovativnosti in iniciativnosti: nagrajevanje vsake samoiniciativnosti zaposlenih, spodbujanje zamisli zaposlenih o boljših pristopih opravljanja del. Uvedba sistema rednega podajanja, izbiranja in uvajanja najboljših predlogov in zamisli za izboljšave ter težimo k nenehnemu iskanju novih in učinkovitejših načinov dela v podjetju.

1.3.3 Motivacija in zavzetost

Vsaka motivacija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k zadovoljitvi potreb. Motivacija je eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z vključitvijo vsakega posameznika v delo (Možina, 1999, str. 5). Ko si ljudje sprašujejo zakaj delajo, imajo v mislih silnice, ki človeka motivirajo, k delu, da se trudi, vlaga fizičen in psihičen napor. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in od njega odvisnim, priskrbi denar in s tem osnovna sredstva za življenje (Lipičnik, 1998, str. 155).

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je managerjevo delo, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Nadalje navajata, da je namen motivacije spodbujanje takšnega delovanja, ki vodi k uspešnosti organizacije. Ena zadnjih študij dokazuje povezanost med motivacijo zaposlenih ter uspešnostjo in dobički organizacije. Pozitivno organizacijsko ozračje, motivacijski sistem in odprt komunikacijski prostor so ključni dejavniki za sprostitvev ustvarjalnih potencialov zaposlenih (Meško, 2009, str. 90).

1.3.4 Pripadnost organizaciji

Mihalič (2008, str. 6–7), navaja, da je pripadnost zaposlenih definirana kot večdimenzionalni konstrukt, ki je razložen z opisom dveh temeljnih elementov in to sta

poslanstvo organizacije in delovna etika. Pripadnost zaposlenih (angl. *employee commitment*) in lojalnost zaposlenih (angl. *employee loyalty*), se tesno prepletata med seboj, med obema pojmomoma je zelo malo razlike in se zato lojalnost in pripadnost povezujeta skupaj. V kakšni meri je posameznik lojalen organizaciji, vidimo v tem ali čuti pripadnost do organizacije oziroma tima, v kolektivnem delu in pomoči kolegom, spoštovanju delovne etike ter o širjenju dobrega imena organizacije. Mihalič pa še dodaja, da je zadovoljstvo zaposlenih lažje doseči kot lojalnosti in pripadnost ter, da če se zaposlene preveč opominja na ta dva pojma, veliko hitreje dosežemo nasprotni učinek in to je nezadovoljstvo.

Dandanašnje konkurenčno okolje, priprava in ohranitev zavzetih zaposlenih je nujno za razvoj organizacije (Ivancevich, 2010), saj pripadajoči zaposleni delajo bolje in izvajajo svoje naloge s predanostjo. Zavezanost je psihološki stik posameznika z organizacijo po občutku pripadnosti, lastništvu organizacijskih ciljev in pripravljenosti sprejeti izzive (Dolan, Tzafrir, & Baruch, 2005). Ustvarjanje pripadnosti med zaposlenimi je pomembno, saj je brez tega težje, da organizacija doseže zadane strateške cilje (Brisco & Claus, 2008; Fugate, et al., 2009). Pripadajoči zaposleni bo svoje delovne naloge opravljal bolje, kot se od njega pričakuje (Bragg, 2002). Visoka stopnja pripadnosti je nepogrešljiva za povečanje rezultatov in dosego trajnostno konkurenčne prednosti (Whitener, 2001; Gul, 2015, str. 118).

1.3.5 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže v pozitivnem oziroma negativnem odnosu zaposlenih do svojega dela (Schultz & Schultz, 1994). Zadovoljstvo z delom je povezano s pogoji in z varnostjo na delovnem mestu (Latham, 2007). Klima na delovnem mestu je eden največjih napovednikov zadovoljstva pri delu (Avram, Ionescu, & Mincu, 2015, str. 680). Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 10). Danes namreč posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot v preteklosti in prav tako postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok tiči v tem, da so pričakovanja zaposlenih vedno višja. Včasih je delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec z njim zadovoljen, danes pa je obratno in je delodajalčeva želja imeti zaposlene zadovoljne (Mihalič, 2008, str. 8). Organizacijska klima je predmet mnogih raziskav v podjetju, in sicer z namenom ugotavljanja v kolikšni meri so zaposleni v podjetju zadovoljni. Gorišek in Tratnik (2003, str. 18) navajata še, da so ugotovitve raziskav zadovoljstva zaposlenih postale:

- ključni pokazatelj uspešnosti in ključna sestavina upravljanja uspešnosti (angl. *Balanced Score Card*);
- osnova večjih investicijskih odločitev in odločitev o alokacijskih virih;
- pomemben del ocene nagrajevanja uspešnosti voditeljev;
- ključ za dolgoročni uspeh podjetja – motivirano in predano osebje.

1.3.6 Notranji odnosi

Mihalič (2007, str. 78–90) podaja naslednje predloge za izboljšavo medsebojnih odnosov v organizaciji: »Razvijajmo prijateljsko, odprto in sproščeno sporazumevanje v podjetju. Ponujajmo nenehno sporazumevanje med nami in zaposlenimi. Nenehno izboljšujmo kakovost sporazumevanja v podjetju. Ponujajmo občasne neformalne skupne sestanke z zaposlenimi, na katerih spodbudimo vse zaposlene, da predlagajo ukrepe za izboljšanje kakovosti medsebojnih odnosov v podjetju. Izpostavljam prednost sodelovanja med zaposlenimi pred tekmovanjem. Uvedimo tako imenovani pristop "poslušanja navzdol" in "predlaganja navzgor". Nastala nesoglasja rešujmo sproti in ustvarjalno. Razvijajmo dvosmerno, po pomembnosti razvrščeno in demokratično sporazumevanje.«

1.3.7 Vodenje

Rozman in Kovač (2012, str. 360) sta mnenja, da je vodenje je pomembna funkcija managementa, zato je eno najpogostejših vprašanj, na področju raziskovanja managementa in vodenja, kaj naredi uspešnega vodjo. Zupan (2009, str. 421) pa meni, da je uspešnost odvisna tudi od tega, kako dobro zna vodja načrtovati in voditi delo, spremljati in nagraditi uspešne zaposlene. Hkrati pa Zupan še dodaja, da med naloge vodenja poleg usmerjanja, razporejanja in usklajevanja dela sodijo še motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov.

Mihalič (2008, str. 22) ima glede vodenja drugačno rešitev, in sicer je mnenja, da morajo vodja in zaposleni v podjetju biti enakovredni in delovati skupaj. Njegova zamisel je, da bi jih moralo povezovati partnerstvo, tako bi bili bolj povezani, imeli bi skupne cilje in interese. Mnenja je tudi, da je zaposlene potrebno obravnavati enakopravno, upoštevati njihove ideje in trud pri sodelovanju. Če je med zaposlenimi in vodjo sklenjeno zavezništvo, bo zadovoljstvo višje in s tem bo tudi višja možnost uspeha.

1.3.8 Organiziranost

Organizacija dela se nanaša na opredeljevanje in razdelitev dela med zaposlenimi v organizaciji, prav tako pa tudi glede na dane možnosti, povezovanje v celoto z željo po uresničitvi zadanih ciljev organizacije (Kavčič, 1991, str. 17). Organizacije povečujejo moč posameznikov, zato torej delovno usklajeni posamezniki skupaj zmorejo več, saj boljše opravljajo naloge in dosegajo želene cilje, navaja Kavčič (1991, str. 14). Organiziranost poteka v treh dejavnostih, te pa so: delitev dela, razporejanje in usklajevanje dela. Možina in drugi (2000, str. 88) so mnenja, da vodja ne sme pozabiti, da je predvsem organizator in ne izvajalec, njegova naloga je učinkovito razporejati ljudi tako, da bodo izpeljali naloge do ciljev. Rozman in Kovač (2012, str. 205) navajata: »Vnaprejšnjemu določanju zadolžitve, odgovornosti in avtoritete, upoštevaje okolje in dinamiko, pravimo organiziranje«.

1.3.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Rozman in Kovač (2012, str. 343) menita, da razvoj možnosti zaposlenih pomeni izobraževanje in izkoriščanje potenciala vsakega posameznika v podjetju. Z izobraževanjem zaposleni pridobiva potrebno znanje, ki ga bo z usposabljanjem uporabil pri nadaljnjem delu. »Usposabljanje pomeni predvsem pridobivanje in uporabljanje sposobnosti. Usposabljanje je proces razvijanja sposobnosti zaposlenih, ki jim bodo omogočile večjo učinkovitost in s tem doseganje ciljev podjetja,« še navajata Rozman in Kovač (2009, str. 229).

Permanentno in organizirano učenje v organizaciji postaja potreba, saj prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Učenje je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Kaše et. al (2009, str. 473–474) še navajajo, da se »posameznikovo učenje ne konča v trenutku, ko konča šolanje in se zaposli«. Trdimo lahko, da je učenje vseživljenjski proces, ki poteka v celotni aktivni delovni dobi posameznika in tudi po njej. Mihalič (2007, str. 83–87) predlaga, da se vsem zaposlenim ponuja enake možnosti pridobivanja in razvoj znanja in veščin. Širiti je potrebno prenos naučenega med zaposlenimi in uvesti učenje drug od drugega, torej učenje na delovnem mestu, ter razvijati zavest o pomenu nadgrajevanja znanj za lastno konkurenčnost in obstoj. Zaposlenim se v tej želji lahko od časa do časa ponuja izobraževanje, ki jih zanima. K nenehnemu učenju pa bi jih vodstvo spodbujalo z nagrajevanjem.

1.3.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo je opredelitev, zakaj organizacija obstaja, kakšen je njen namen in komu želi služiti. Poslanstvo na ravni podjetja zaposlenim omogoča prepoznavanje namen svojega delovanja, na tržni ravni pa organizacije ločuje med seboj. Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje planske cilje, ki imajo veliko motivacijsko moč za zaposlene, kadar so le-ti uresničljivi (Možina & Zupan 2009, str. 123). Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bodo poznali namen in pomen svojega delovnega mesta in če bodo vedeli, kaj je njihovo poslanstvo v organizaciji (Mihalič, 2008, str. 79).

Po definiciji iz slovarja slovenskega knjižnega jezika je vizija notranje doživljanje nečesa, kar se še ni zgodilo. Torej nekaj kar si želimo, da bi v prihodnosti nastalo. Vizija je tudi smernica, kam stremi naše podjetje in to želimo čim bolj približati zaposlenim v organizaciji in njenemu okolju. Možina in Zupan (2009, str. 123) menita, da je vizija način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in dejanja zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo organizacije.

Cilji so stanja v prihodnosti, ki si jih podjetje zastavi in si jih želi s prizadevanjem doseči. Kot imajo namreč cilje posamezniki, jih ima tudi organizacija. Skladnost ni vedno zagotovljena in organizacijski cilji so pogosto drugačni kot cilji zaposlenih in tudi kot cilji lastnikov in vodilnih. Kadar se ti cilji zelo razlikujejo ali si nasprotujejo od ciljev zaposlenih, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni (Možina & Zupan, 2009, str. 124).

1.3.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje je komuniciranje med vodstvom podjetja in enim od ključnih delov podjetja, to pa so zaposleni (Doplin, 2005). Kitchen in Daly (2002) trdita, da je notranja komunikacija ključnega pomena, tako za uspeh kot tudi za vsakodnevni obstoj organizacije. Dokazano je tudi, da notranja komunikacija izboljšuje zaupanje med zaposlenimi in vodstvom (Gavin & Mayer, 2005). Najboljši način komuniciranja v podjetju pa je osebna (face-to-face) komunikacija. Cheney (1999) je tudi opazil, da osebna komunikacija velja za bolj zanesljivo kot komunikacija v pisanih oblikah, saj prejemniku to prenaša več informacij. V osebni komunikaciji se ne prenašajo samo verbalna sporočila, ampak tudi neverbalna, kot so govorica telesa, mimika obraza in ton glasu (Mishra, Boyton, & Mishra, 2014, str. 185).

1.3.12 Nagrajevanje

Cilj vseh sistemov nagrajevanja je na različne načine spodbuditi proizvodne dejavnosti zaposlenih in povečati njihovo učinkovitost ter s tem zmanjšati stroške, posledično pa povečati dobiček organizacije. Nadalje navaja, da mora biti nagrada, pravično in realno dosegljiva, da deluje kot motivator. Nagrade so lahko individualne (nagradimo posameznika) ali skupinske (nagradimo delovno skupino, oddelek, celo organizacijo). Prevelik poudarek individualnim nagradam lahko negativno vpliva na timsko delo, sodelovanje, medsebojno zaupanje ter notranjo integracijo in kohezijo (Šuligoj, 2009, str. 3–4). Kot zanimivost še dodaja (Šuligoj, 2009, str. 3–4), da čeprav obstajajo dokazani vplivi nagrad na delo zaposlenih, zakonodaja ne spodbuja delodajalcev k nagrajevanju nadpovprečnih rezultatov zaposlenih in uspešnega poslovanja. Zakon pa ni prijazen niti do zaposlenih, saj jih nagrada dodatno dohodninsko obremeni, kar jo razvrednoti. V skladu s tem so po SiOK v anketiranem letu 2006 razumljive najnižje ocenjene kategorije: notranja komunikacija (2,94), nagrajevanje (2,79) in razvoj kariere (2,77).

1.3.13 Razvoj kariere

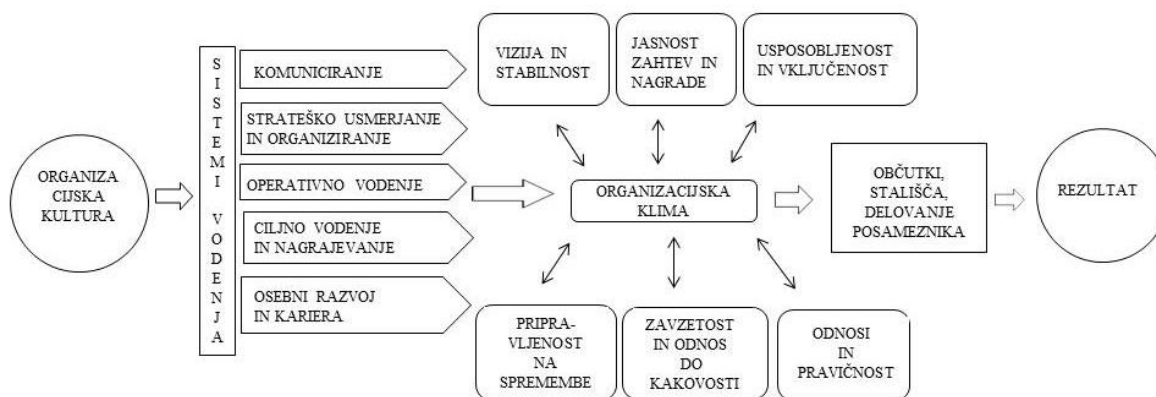
Mihalič (2007, str. 67) navaja predloge, kako spodbuditi razvoj kariere med zaposlenimi. Mnenja je, da naj vodje poskušajo zagotavljati dobre razmere tako za razvoj kariere kot tudi osebni razvoj. Določena naj bodo jasna in razumljiva merila napredovanja na delovnem mestu kot tudi boljše delovno mesto. Vsakemu zaposlenemu je potrebno določiti delovno mesto, ki bi ga lahko z napredovanjem zasedel, seveda če bo dosegel vnaprej

določene pogoje za to je za zaposlene bistvenega pomena dobro poznavanje kriterijev za napredovanje v podjetju. Možina (2009, str. 508) pravi, da je načrtovanje kariere dobro, saj koristi tako posamezniku kot tudi organizaciji. Zaposleni s tem spoznajo svoje sposobnosti in pridobijo možnosti za njihovo izpopolnjevanje, to pa vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije načrtovanje kariere pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala.

1.4 Organizacijska klima in kultura

Organizacijsko razpoloženje je v vsakem podjetju vpleteno v delovne procese, odnose med zaposlenimi in vodstvom. Kaže se v načinu kako organizacija deluje, prav tako pa tudi v načinu obnašanja posameznikov in kako se le-ti v organizaciji počutijo. Lahko v osnovi rečemo, da organizacijska kultura in klima predstavljata organizacijsko razpoloženje (Mihalič, 2007, str. 4). Na Sliki 1 prikazujem, kako je organizacijska kultura povezana preko sistemov vodenja v podjetju z organizacijsko klimo. S slike je prav tako razvidno, da se iz organizacijske klime oblikujejo občutki, stališča in delovanje posameznika, vidimo pa tudi, kakšna je posledica takšne povezave.

Slika 1: Povezanost kulture in klime



Vir: Povzeto in prirejeno po Organizacijska klima v Sloveniji, 2016.

Organizacijska klima in kultura sta si po pojmu zelo blizu, vendar pa organizacijska klima nakazuje ali so zaposleni v organizaciji zadovoljni oziroma ali se na delovnem mestu dobro počutijo. Organizacijska klima tako ločuje organizacije med seboj, prav tako je obstojna, torej je merljiva po določenem časovnem obdobju, najpomembnejši pa je njen vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Ivanko, 2008, str. 275). Lipičnik (2002, str. 198) je mnenja, da sta si organizacijska klima in kultura skupna v tem, da se oba osredotočata na človekovo vedenje v organizaciji in kakšne so posledice določenega ravnanja zaposlenih. Ivanko (2008, str. 275) meni, da se tako organizacijska kultura kot tudi klima posvečata

subjektivnim doživljanjem posameznikov. Oba pojma imata vpliv na obnašanje zaposlenih v organizaciji in sta prav tako posledica le-tega.

Lipičnik (2002, str. 198–202) pravi, da je organizacijska kultura ena globljih, razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Konstrukt kulture je globlji, saj je klima zgolj odsev stanja v prostoru in času in odraža kulturo. Kaže se v odnosu zaposlenega do dela, kaj počne in kako, ter odnos do okolja in ljudi, konkurence, učinkovitosti in tako naprej. Organizacijska klima pa je na drugi strani skupno ime za zaznavanje medsebojnih odnosov v podjetju in obnašanja ljudi, po njej se organizacije med seboj razlikujejo. Lahko bi jo tudi imenovali osebnost podjetja ali delovno ozračje. Človek se lahko ustaljeni klimi v podjetju prilagodi, razen če je takšna klima škodljiva in takrat pride do želje po njeni spremembi. Vedeti moramo tudi, da so klime največkrat pogojene s trenutnim počutjem delavca, zato lahko klimo sorazmerno hitro spreminjamo. Pri kulturi pa je drugače, gre namreč za dolgotrajen proces, navade se pri ljudeh oblikujejo skozi čas in se zato težje spreminjajo. Ostale razlike med organizacijsko kulturo in klimo za lažjo preglednost predstavljam v Tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Izvor v antropologiji in sociologiji	Izvor v psihologiji
Cilj je razumevanje vrednost, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja	Cilj je opisovanje trenutnega stanja v organizaciji
Globalno usmerjen v tradicijo (preteklost) in prihodnost	Lokalno ali analitično usmerjen v opisovanje trenutnega stanja
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti	Začasna in nižja stopnja stabilnosti
Slabša prepoznavnost in vidnost	Dobra prepoznavnosti in večja vidnost
Višja raven abstrakcije pojma	Nižja raven abstrakcije pojma
Vežanost na strateški nivo	Vežanost na taktični in operativni nivo
Sistemske pomen	Procesni pomen
Zelo izraziti vpliv kulture na klimo	Malo manj izraziti vpliv klime na kulturo
Zahtevno upravljanje, težje spreminjanje	Enostavno upravljanje, lažje spreminjanje
Večja teoretična usmerjenost proučevanja	Večja empirična usmerjenost proučevanja
Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Prevezeto in prirajeno po R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2007, str. 10 – 11 in Š. Ivanko, Temelji organizacije, 2008, str. 274.

1.5 Pomen organizacijske klime

Dr. Musek Lešnik (2006) o organizacijski klimi pravi, da so poskusi ustvarjanja takšne ali drugačne klime so odličen kazalnik nerazumevanja klime. Organizacijske klime se ne da ustvariti, ker je v vsaki organizaciji že sama po sebi prisotna. Je v vsakem podjetju – kot

nekakšna vsota psiholoških dejavnikov, kot jih zaznavajo ljudje v podjetju, je tisto, kar ljudje čutijo. In različni ljudje lahko enake pogoje občutijo različno in isti človek lahko isto klimo v različnih časih doživlja različno in zaposleni lahko klimo občutijo popolnoma drugače kot menedžment.

Dr. Musek Lešnik še pravi, da za podjetje ni toliko pomembno, da meri klimo, pač pa da najprej ugotovi, kakšno klimo želi in kakšna zaznana klima lahko največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti njegovih ljudi. Klime pa se ne ustvarja, kar podjetje lahko naredi, je, da spremeni tiste dejavnike, ki prispevajo k doživljanju klime, na način, ki bo prispeval k boljši uspešnosti in učinkovitosti. Torej lahko podjetje poskuša negativne dejavnike prepoznati in jih odstraniti oziroma spremeniti.

1.6 Projekt Zlata nit

Začetki medijsko-raziskovalnega projekta Zlata nit segajo v leto 2007. Projekt so zasnovali delavci časopisa Dnevnik v sodelovanju z ekonomskimi in s kadrovskimi strokovnjaki Univerze v Ljubljani. Namen je prepoznati in promovirati najboljšega zaposlovalca leta. To je podjetje, ki je zgled in navdih slovenskega gospodarstva in ki ima poudarek na potencialu zaposlenih. Častni pokrovitelj je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, med partnerji pa je tudi Ekonomska fakulteta Ljubljana. Zaradi prisotnosti različnih strokovnjakov, ki sodelujejo v projektu, Zlata nit nudi verodostojne letne ocene stanja na področju podjetništva in zaposlovanja v Sloveniji. Prav tako spodbuja kakovost delovnih mest in razvoj poslovanja (Dnevnik, Časopisna družba d.d., 2016).

Dnevnik v rezultatih raziskave (Dnevnik, Časopisna družba d.d., Zlata nit, 2010) navaja, da prvo fazo in osrednji vsebinski del izbora pokriva merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki se ugotavlja z anketiranjem zaposlenih. Vprašalnik, ki upošteva koncepte motivacije, notranje menjave in oblikovanja dela (Hackman & Oldham, 1975, str. 159–170) obsega 39 vprašanj, urejenih v šest tematskih sklopov:

- Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.
- Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.
- Značilnost organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov.
- Podjetnost in inovativnost.
- Kakovost delovnega okolja.
- Osebna rast in razvoj.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mihalič (2008, str. 4) definira zadovoljstvo (angl. *employee satisfaction*), kot pozitivno čustveno stanje zaposlenih (subjektivno doživljanje), ki je posledica ugodnega dela, delovnega okolja, občutkov in izkušenj na delovnem mestu.

Badoni (2010, str. 1–18) v svojem članku navaja različne definicije zadovoljstva tujih avtorjev:

- Schultz (1973) je zadovoljstvo pri delu opisal kot "odnos, ki ga zaposleni ima do delovnega mesta, njegovo ravnanje ter kako se na delovnem mestu počuti".
- Robbing (1996) definira zadovoljstvo kot razliko med tem, kolikokrat je zaposleni pohvaljen na delovnem mestu, in tem, koliko sam misli, da bi moral biti. Ko ljudje govorijo o občutkih, ki jih imajo na delovnem mestu, velikokrat mislijo na zadovoljstvu pri delu.
- Tosi (1998) definira zadovoljstvo kot "odvisnost od obsega, v katerem naloga zagotavlja osebno želeno raven notranjih in zunanjih rezultatov".

Zadovoljstvo pri delu se opisuje kot želeno in pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je posledica njegovega dela in izkušenj na svojem delovnem mestu v organizaciji (SiOK). Prav zaradi omenjenega je po Mihaliču (2008, str. 12) upravljanje zadovoljstva zaposlenih koncept, ki ga lahko in tudi mora izvajati vsak vodja, organizacija, delodajalec in vanj mora biti vključen vsak zaposleni, član tima in vsak delojemalec.

Ljudje smo različni in na posameznikovo zadovoljstvo različno vplivajo dejavniki v našem okolju. Za nekatere je zadovoljstvo povezano z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu, torej dobri odnosi med kolegi in nadrejenimi. Za druge je pomembno merilo zadovoljstva višina plače ter možnost strokovnega in osebnega razvoja, spet tretjim so bistvenega pomena delovno okolje in fizični pogoji dela. Ključno je, da vodje in zaposleni najdejo pravo ravnovesje med zanje najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva (Mihalič, 2008, str. 5). Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima se med seboj ne izključujeta, temveč je povezava med njima vzajemna. Tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, v prav takšni meri zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni dojemajo in hkrati organizacijsko klimo doživljajo (SiOK).

Mihalič (2008, str. 5) navaja, po rezultatih Gallupove raziskave, ki na področju zadovoljstva zaposlenih izvaja analitične raziskave v pomoč podjetjem. Elementi, ki povečujejo zadovoljstvo so: opredelitev pričakovanj in jasna predstavitev ciljev, spodbujanje spodobnosti in prepletanje sposobnosti z nadarjenostjo posameznika, motiviranje, poudarek na dosežkih pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k osebni razvoju in s tem razvoju organizacije, razvijanje medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje prispevka posameznika, omogočanje odprte medsebojne komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi (Gallup Institute,

1999–2007). Bolj kot delovno okolje zadovoljuje potrebe posameznika, njegovo vrednost in značilnosti, večja je stopnja zadovoljstva (Abraham, 2012, str. 27–36).

Vrhovšek (2001, str. 21) navaja, da bi organizacije v čim večji meri izkoristile zmogljivosti zaposlenih, poskušajo ustvarjati in preurejati takšno delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo. Dobro počutje je za zaposlene pomembno, da so lahko pri svojem delu učinkovitejši in to prinaša podjetju ekonomsko korist. Na prijetno delovno okolje vplivajo izbor barv, osvetlitev, primerna jakost glasbe, prostori za počitek in sprostitev, klimatske razmere, čistoča in tako naprej. Mihalič (2008, str. 10) dodaja da je zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, na delovnem mestu in pri delu bistvenega pomena za njihovo uspešnost. Za zadovoljstvom zaposlenih stremijo vodje, saj vedo da bodo tako zaposleni bolj uspešni pri svojem delu in to se bo poznalo tudi pri večji uspešnosti organizacije.

Kakovost delovnega življenja bistveno prispeva k izboljšanju delovnega učinka in h kakovosti dela. Z boljšim motiviranjem, večjim zadovoljstvom delavcev, boljšim komuniciranjem in zmanjšanim odporom do sprememb bodo ljudje bolj ustvarjalni. Merkačeva (1998, str. 134) pravi, da zaposleni dosegajo večjo ustvarjalno moč, če povečamo kakovost delovnega življenja tako, da jim ob dodatnem trudu na delovnem mestu, kot so nevarna ali fizično naporna dela, priznamo določen dodatek. Pomembno je pri zaposlenih spodbujati razvijanje ustvarjalnosti, ki jo bodo nadalje uporabljali pri svojem delu. Dodaja še, da je za doseganje poslovnih ciljev in zadovoljevanje potreb posameznikov v organizaciji potrebno s primerno organizacijsko obliko doseči obojestranske učinke. Z nekoliko posploševanja bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin, ki jih prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnos pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesen napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 341.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Opredelitev namena in cilj raziskave

Namen naloge je ugotoviti, ali obstaja povezava med elementi organizacijske klime in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju Intereuropa d. d. Ugodna klima pomeni, da se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo dobro in se na delo radi vračajo. Slaba klima v podjetju pa za zaposlene v podjetju pomeni stres, nezadovoljstvo, odpovedi, mobbing, slabo produktivnost in posledično slabe rezultate dela. Cilj zaključne strokovne naloge je po ugotovljeni povezavi organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih podati možne predloge za izboljšave.

Iskala bom odgovore na tri raziskovalna vprašanja v povezavi s podjetjem Intereuropa d.d.:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali organizacijska klima v podjetju ugodno deluje na zaposlene?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v podjetju Intereuropa d. d., kronološko gledano, organizacijska klima in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih izboljšujeta?

3.2 Metode raziskovanja

Podjetje Intereuropa d. d. že vrsto let sodeluje pri projektu Zlata nit, anonimno anketiranje poteka skoraj vsako leto v mesecu decembru. Vsako leto pa izberejo tudi najboljšega zaposlovalca v Sloveniji. Zaradi prisotnih različnih strokovnjakov, ki sodelujejo v projektu, le-ta nudi verodostojne letne ocene stanja na področju podjetništva in zaposlovanja v Sloveniji. Letno poročilo Zlate niti (2009) navaja, da se za sodelovanje v projektu prijavi 115 malih, srednje velikih in velikih podjetij. V anketi pa sodeluje okrog 8.000 zaposlenih v različnih izbranih podjetjih. 64 % anket je opravljenih elektronsko in 36 % pisno. Anketne vprašalnike izpolnjujejo tudi zaposleni Intereurope d. d., to pa so vodje podružnic, pisarniški delavci in skladiščniki. Vozniki tovornjakov in kombijev, ki strankam dostavljajo pakete, pa so podizvajalci Intereurope d. d. in zato v anketnem vprašalniku ne sodelujejo.

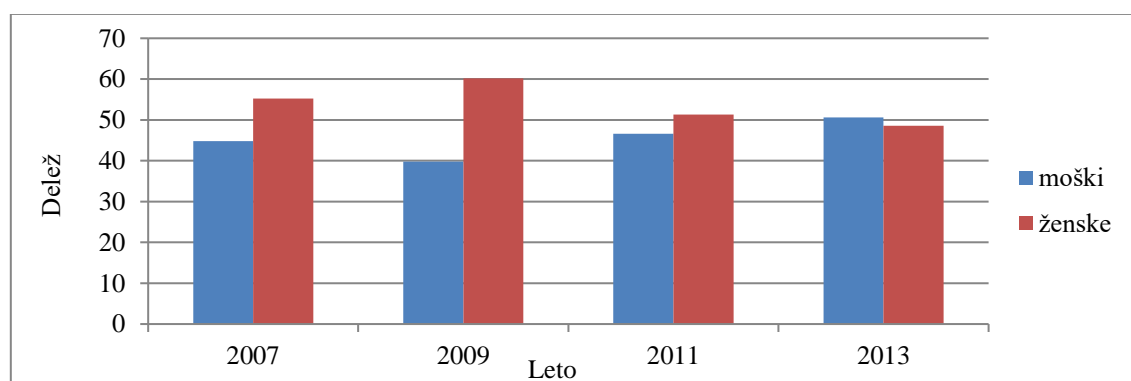
Odgovore na vprašalnike sem pridobila od podjetja, predstavljeni pa so bili odgovori vseh zaposlenih po posameznih odgovorih in urejeni po letih. Sama sem podatke prilagodila in preračunala glede na potrebe moje preučevanja in pisanja zaključne strokovne naloge. Posamezne trditve sem združila po kategorijah, negativne trditve pa preračunala tako, da sem lahko podatke lažje prikazala v vsaki tabeli za posamezno kategorijo. Najprej bom predstavila osnovne podatke anketirancev podjetja Intereuropa d. d., kot so spol, starost, izobrazba in podobno, in sicer za boljšo predstavo o zaposlenih v podjetju. Sledijo rezultati

odgovorov anketirancev, razvrščeni po posameznih kategorijah, v katerih sem zaradi boljše preglednosti združevala trditve za vsako leto posebej. Odgovori so prikazani v odstotkih in razdeljeni v obdobje med letoma 2007 in 2013. V nadaljevanju bom predstavila rezultate Zlate niti za podjetje Intereuropa d. d. v letih 2007, 2009, 2011 in 2013. Povprečno število anketiranih je 250 zaposlenih.

3.3 Analiza rezultatov

Med anketiranci, ki so v podjetju Intereuropi d. d. izpolnjevali anketo, je večji delež žensk kot moških. Na Sliki 2 prikazujem deleže anketirancev po spolu, in sicer v letih izvajane ankete.

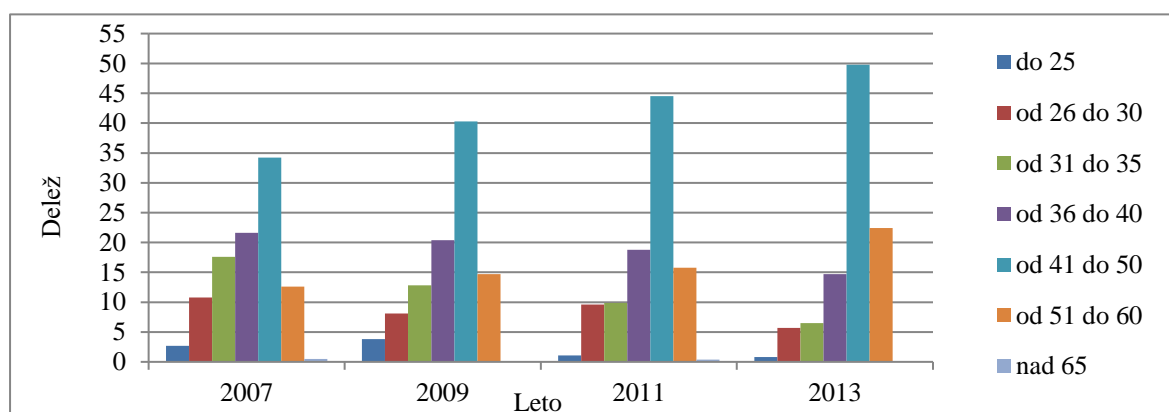
Slika 2: Delež ženskih in moških anketirancev po letih



Vir: Prerejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Najštevilčnejša starostna skupina v podjetju so starostniki od 41 do 50 let. Najmanj pa je starostnikov nad 65 let, kljub predpostavki, da za leti 2009 in 2013 ni podatka. V anketah namreč v omenjenih letih ni bila podana možnost izbire te starostne skupine, vendar pa bi bil kljub temu odstotek zelo majhen. Slika 3 tako prikazuje deleže starostnih skupin po anketiranih letih v podjetju Intereuropa d. d.

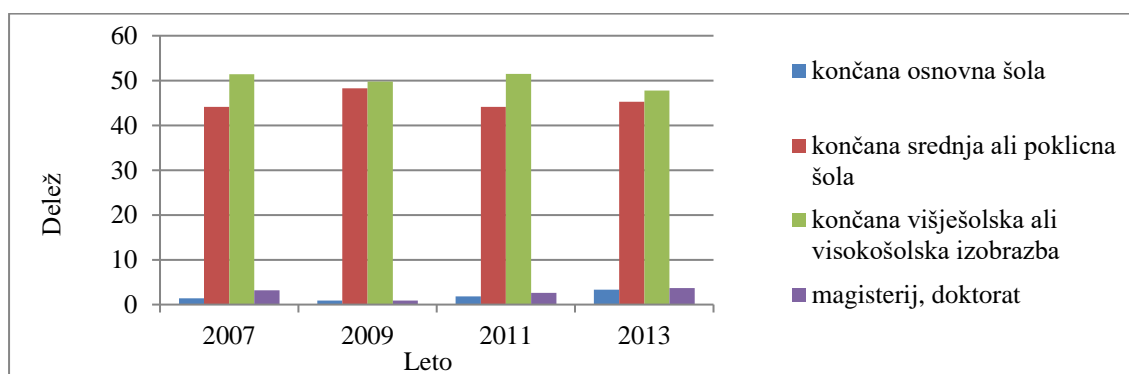
Slika 3: Starostne skupine anketirancev po letih



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Največ zaposlenih ima dokončano višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, drugi najvišji delež pa ima dokončano srednjo ali poklicno izobrazbo. Le manjši delež zaposlenih predstavljajo taki, ki imajo dokončano osnovnošolsko izobrazbo ali magisterij oziroma doktorat. Slika 4 prikazuje deleže zaposlenih s stopnjami izobrazbe v podjetju Intereuropa d. d.

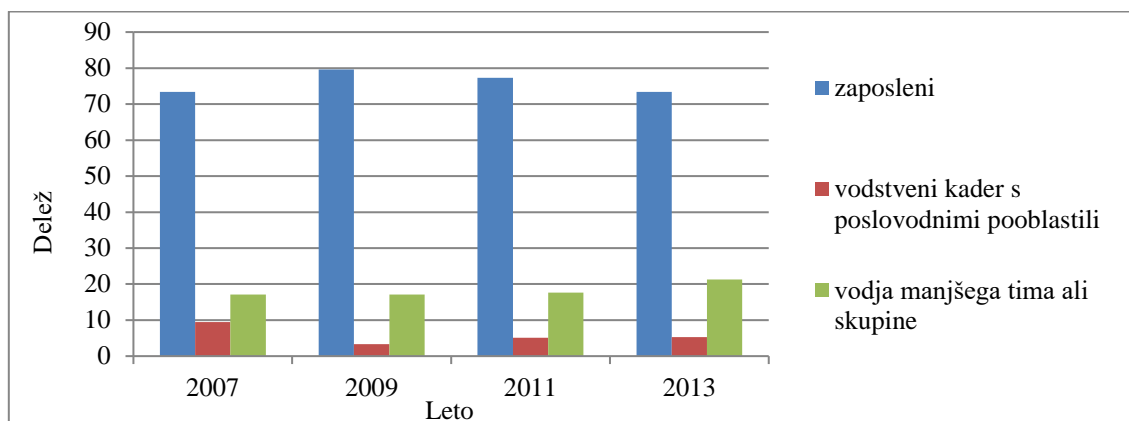
Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev po letih



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Najvišji delež anketirancev je zaposleni kader, sem spadajo skladiščniki ter pisarniški delavci. Našteta skupina ima v podjetju Intereuropa d. d. najvišji delež, sledijo vodje in vodstveni kadri. Slika 5 prikazuje, kakšno delovno mesto zasedajo anketiranci podjetja.

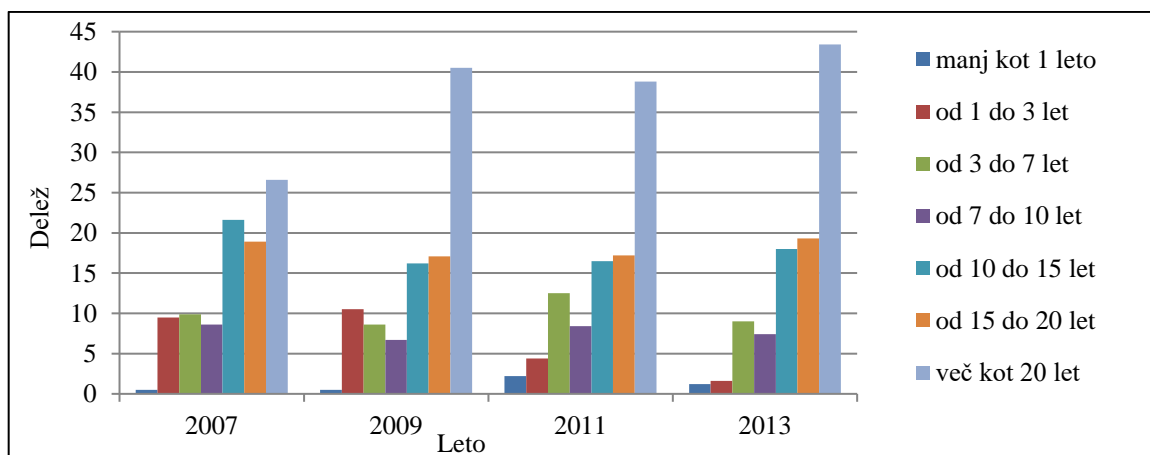
Slika 5: Delovno mesto anketirancev po letih



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Največ zaposlenih v podjetju ostaja po več kot dvajset let, sledijo takšni, ki so v podjetju več kot deset in več kot petnajst let. Po teh podatkih lahko sklepamo, da v podjetju Intereuropa d. d. ni visoke fluktuacije zaposlenih in so zaposleni zvesti svojemu podjetju. Manjši delež je takih, ki v podjetju ostajajo manj kot eno leto, to so najverjetneje študenti, začasni in pogodbeni delavci. Slika 6 prikazuje dobe dela v podjetju.

Slika 6: Doba dela anketirancev po letih



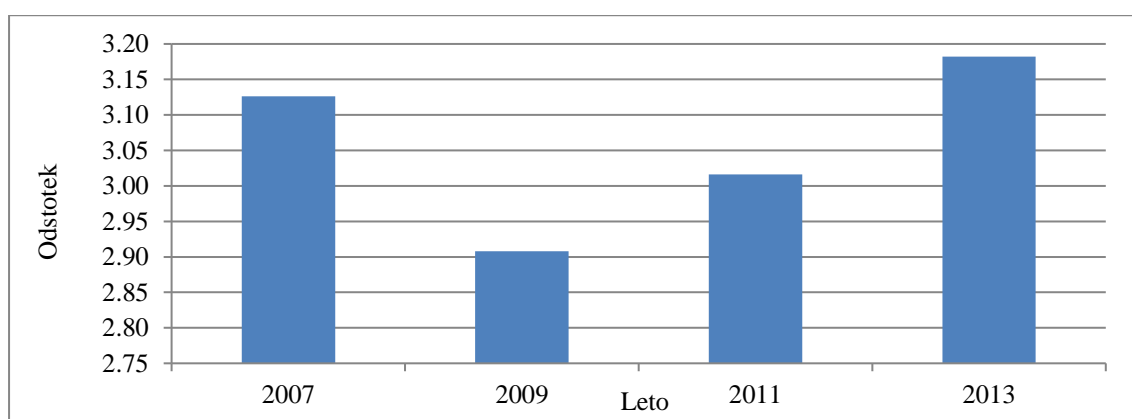
Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

V nadaljevanju predstavljam rezultate, zaradi katerih se projekt Zlata nit v resnici izvaja. Vprašalnik ima sedem sekcij, pod njimi pa je več trditvev z namenom, da pokažejo čim širšo sliko tematike. Le-te trditve sem združila po letih in izračunala povprečne ocene. Najnižja vrednost ocene je 1, najvišja pa 5. Pri nekaterih trditvah so vrednosti obrnjene, da

se lažje ujemajo s pozitivnimi trditvami in so v grafu lahko prikazani skupaj. Le-te trditve sem v opisu grafa ustrezno označila z negativno trditvijo.

Na sliki 7 Odnos med podjetjem in zaposlenim je po posameznih letih vključenih več trditvev in te so: »Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.«, »Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.«, »Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.«, »V podjetju se počutim varno/-ega.«, »Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.« Kot lahko opazimo, so se odnosi leta 2009 v podjetju Intereuropa d. d. poslabšali glede na leto 2007, nato pa so se izboljševali in so leta 2013 dosegli najvišji odstotek. Na sliki 7 je prikazan odnos med podjetjem in zaposlenimi.

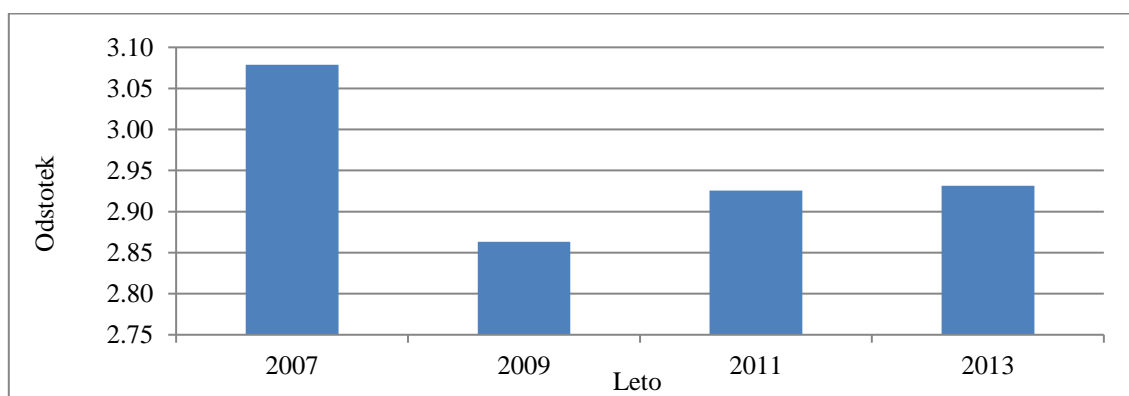
Slika 7: Odnos med podjetjem in zaposlenim



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Na sliki 8 Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju so po posameznih letih vključene naslednje trditve: »Zavedam se vpliva mojega dela na delo mojih sodelavcev.«, »V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.«, »Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.«, »Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.«, »Pri delu v tem podjetju uživam.«, »Moje delo mi nudi občutek uspeha.«, »Pri delu, ki ga opravljam, NE pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.«, »NI mi vseeno, kako se dela v podjetju.«, »Naloge, ki so mi zaupane, zame NISO prezahtevne.« Po navedenih trditvah sta bili vloga in kakovost dela posameznika v podjetju najslabše ocenjeni leta 2009. Boljše ocenjene trditve so bile leta 2011 in leta 2013, najboljše pa leta 2007. Na sliki 8 sta predstavljeni vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.

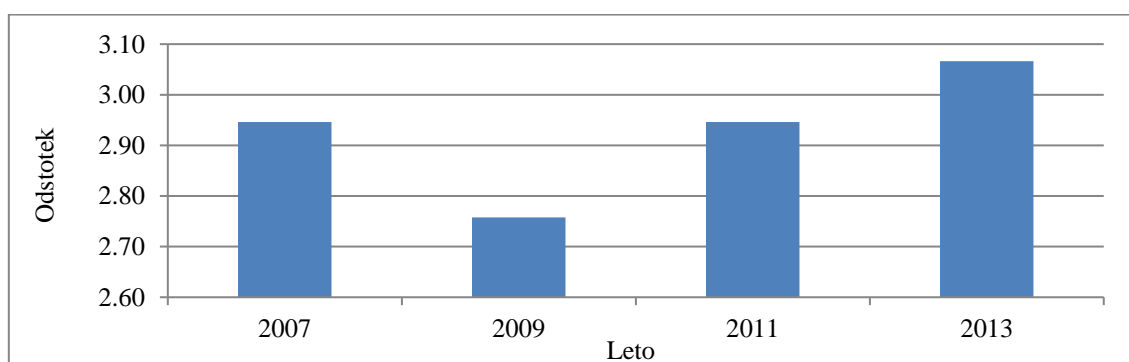
Slika 8: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju



Vir: Prirjeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Na sliki 9 Značilnost organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov so po letih vključene sledeče trditve: »Ponosen/-a sem, da sem član/-ica našega podjetja.«, »Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.«, »Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.«, »Vesel/-a sem, ko sodelavcu/-em nekaj uspe.«, »Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.«, »Pri delu vladajo kolegialni odnosi.«, »V podjetju napredujejo pravi ljudje.«, »V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.« Vidimo lahko, da sta bili vloga in kakovost dela posameznika v podjetju leta 2009 na najslabši ravni. Leta 2007 in leta 2011 sta približno enaki, medtem ko sta bili leta 2013 najboljše ocenjeni. Na sliki 9 so predstavljene značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.

Slika 9: Značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov

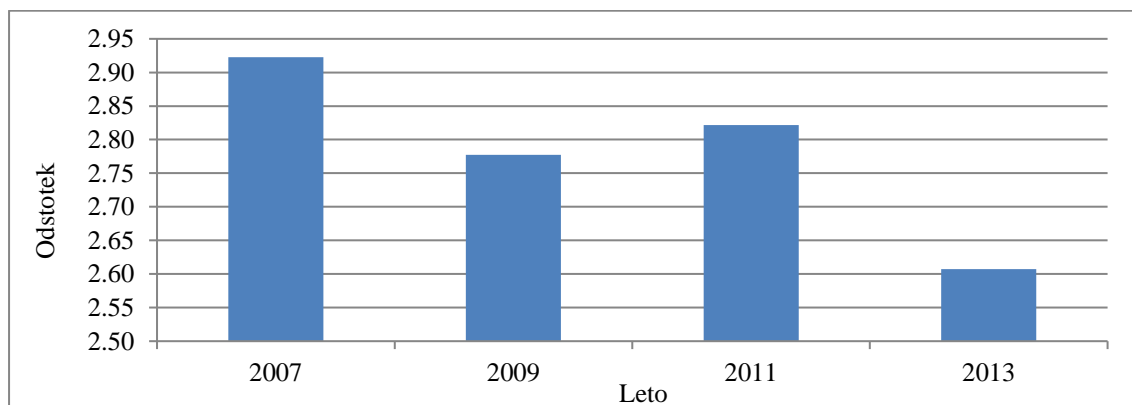


Vir: Prirjeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Na sliki 10 Podjetnost in inovativnost so po letih združene naslednje trditve: »Svoje delo samostojno načrtujem.«, »Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih

ciljev.«, »Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.«, »V podjetju štejejo pobude, ideje, predlogi.«, »V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.«, »Učenje je v našem podjetju vrednota.«, »V podjetju se na splošno NE izogibamo tveganim projektom.« Navedene trditve so bile najboljše ocenjene leta 2013, slabše so bile ocenjene leta 2007 in leta 2011, najnižji odstotek pa je bil leta 2009. Na sliki 10 sta prikazana Podjetnost in inovativnost.

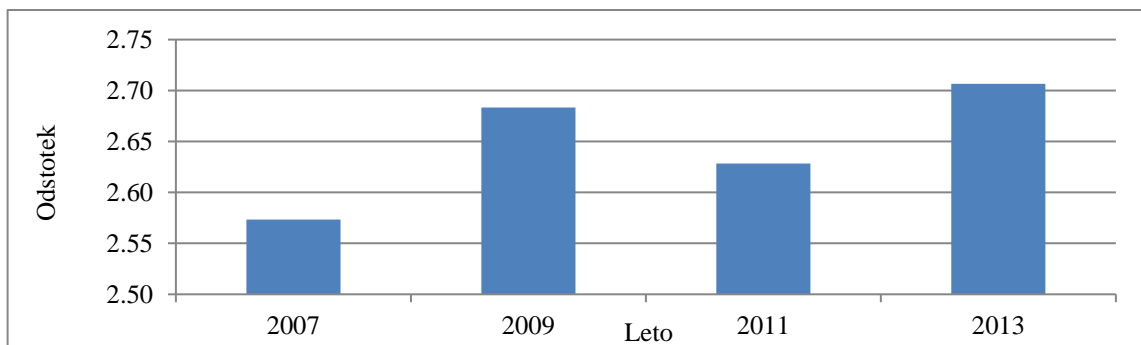
Slika 10: Podjetnost in inovativnost



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Na sliki 11 Kakovost delovnega okolja so po letih združene naslednje trditve: »Razporeditev delovnega časa mi NE ustreza.«, »Z diskriminacijo pri delu NIMAM osebne izkušnje v tem podjetju.«, »Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, NI previsok.«, »Dela za službo NE opravljam izven delovnega časa.«, »Moj delovni čas NI predolg.«, »Za doseganje delovnih ciljev NIMAM postavljenih prekratkih rokov.«. Na sliki 11 je predstavljena kakovost delovnega okolja podjetja, ki je bila najboljše ocenjena leta 2011 in leta 2007, nekoliko slabše pa leta 2009 in najslabše leta 2013. Slika 11 prikazuje kakovost delovnega okolja po letih.

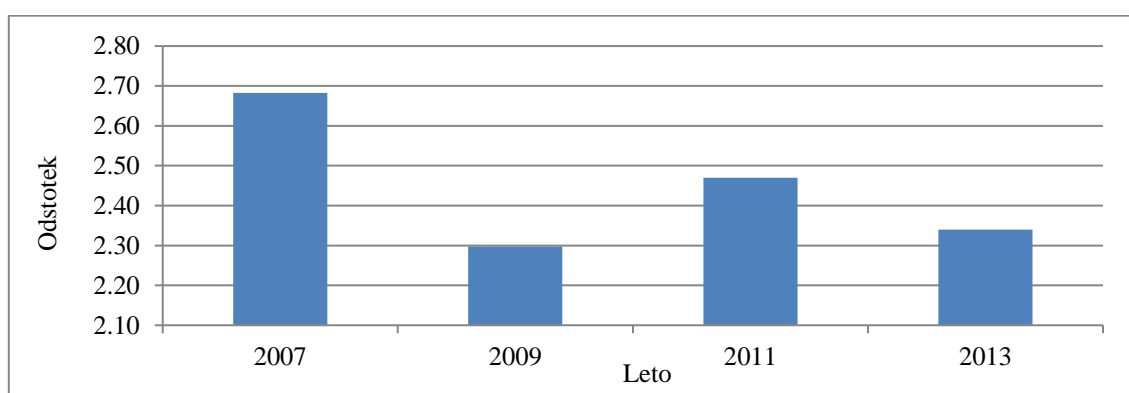
Slika 11: Kakovost delovnega okolja



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Na sliki 12 Osebna rast in razvoj so po letih združene naslednje trditve: »V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o mojem napredku.«, »V zadnjem letu sem se imel/-a pri delu priložnost veliko naučiti.«, »Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.«, »V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.« Hitro lahko opazimo, da so bile trditve leta 2007 najboljše ocenjene, nato pa so bile leta 2009 najslabše ocenjene. Leta 2011 so bile spet nekoliko boljše, preden so se leta 2013 poslabšale. Na sliki 12 sta prikazana osebna rast in razvoj.

Slika 12: Osebna rast in razvoj



Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

3.4 Ugotovitve

Leta 2013 je bil anketni vprašalnik Zlata nit glede na prejšnja anketirana leta nekoliko spremenjen. Iz kategorije "Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju" je bila izvzeta trditev "Vseeno mi je, kako se v podjetju dela.". Prav tako v kategoriji "Podjetnost in inovativnost" ni trditve "V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom.", razloga za to pa žal nisem nikjer zasledila. Kljub temu je bila na nova dodana raziskovana kategorija, in sicer "Čustvena pripadnost podjetju", ki se bolj osredotoča na subjektivno mnenje anketiranca. Glede na to, da so rezultati na voljo zgolj iz enega leta, večjih ugotovitev o spremembah ne morem podati. V tabeli, ki je predstavljena v prilogi 2, so rezultati anketirancev po sistemu 1 – sploh ne drži, 5 – povsem drži. Iz tega lahko razberemo, da so anketiranci v povprečju odgovorili s 3, torej zaposleni čutijo močan občutek pripadnosti do podjetja.

Že med analiziranjem rezultatov Zlate niti sem opazila, da se na splošno ocene gibljejo okrog 3.00 – glede na to, da nikjer ne vidimo presežkov, so rezultati solidni. Leta 2007 je bila tako trditev "Vesel/-a sem, ko sodelavcu/-em nekaj uspe." najvišje ocenjena od vseh

štirih anketiranih let, in sicer z oceno 4,62. Prav zato sem se želela nekoliko poglobiti v ocene anket in sem naprej izračunala povprečje ocen vseh anketiranih let po posameznih kategorijah ter ugotovila sledeče. Najvišjo povprečno oceno 3,06 vseh štirih anketiranih let ima kategorija "Temeljni odnosi med podjetjem in zaposlenim", medtem ko je s povprečjem 2,45 kategorija "Osebna rast in razvoj" najslabše ocenjena. Odločila sem se, da za boljši pregled poiščem še znotraj kategorij take trditve, ki imajo najvišje povprečje (≥ 4) vseh anketiranih let. Izmed vseh 39 trditve ankete so le 3 trditve take, ki izstopajo. V vseh štirih letih je najvišje ocenjena trditev "Vesel/-a sem, ko sodelavcu/-em nekaj uspe." s povprečno oceno 4,60, sledi trditev "Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev." s povprečjem letnih ocen 4,11 in nazadnje še "Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu." z oceno 4,06.

Nato pa sem poiskala še najslabše ocenjene trditve ($\leq 2,30$). Le-teh je po številu več kot najboljše ocenjenih. V vseh štirih letih je najslabše ocenjena trditev "V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o mojem napredku.", in sicer s povprečjem letnih ocen 1,89. Naslednja s povprečno oceno 2,06 je trditev "V podjetju napredujejo pravi ljudje.", sledi "V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo." z oceno 2,07. Sledijo še trditve "Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen." z oceno 2,20, z oceno 2,23 trditev "Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito." in s povprečjem vseh letnih odgovorov zaposlenih trditev "V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj." z oceno 2,26.

Glede na leta je na splošno leto 2009 najslabše ocenjeno. Leto 2007 in leto 2013 pa sta med bolje ocenjenimi. Kategorije "Temeljni odnosi med podjetjem in zaposlenim", "Nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojni odnosi" in "Kakovost delovnega okolja" se kljub manjšemu padcu leta 2009 na splošno izboljšujejo in se odstotki višajo. To je znak, da se podjetje na tem področju trudi in izboljšuje situacijo na delovnem mestu. Kategorija "Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju" se leta 2009 nekoliko poslabša, vendar pa se čez dve leti zviša in je odtlej enaka. Rezultat bi lahko bil boljši, vendar so spremembe vidne na daljše obdobje in če je nivo konstanten, lahko sklepam, da podjetje vzdržuje kakovost dela zaposlenih. Po lastni presoji pa sem izbrala dve kategoriji, pri katerih so bili rezultati v zadnjem letu nižji od prejšnjih let, in sicer "Podjetnost in inovativnost" ter "Osebna rast in razvoj". Obe kategoriji imata leta 2009 slabši rezultat glede na prejšnje leto anketiranja, leta 2011 je nekoliko boljše, nato pa je zadnje leto pri obeh spet zabeležen padec. Prav pri teh dveh kategorijah se mora podjetje nadalje še bolj truditi.

3.5 Omejitve in predlogi za izboljšavo

Menim, da je anketni vprašalnik Zlata nit zelo dobro zastavljen in pokriva veliko območje raziskovanja. Glede vprašalnika samega ne morem podati nobenega novega predloga, zmotila pa me je samo izbira anketirancev – na tej točki bi predlagala spremembo. Kot sem

že omenila, so v raziskavi Zlata nit sodelovali zaposleni podjetja Intereuropa d. d., ne pa tudi podizvajalci, saj podjetje za namene prevoza najame voznike tovornjakov in kombijev. Vozniki predstavljajo podjetje in so dokaz, da delo v podjetju teče usklajeno, s tem, ko pošiljko pravočasno dostavijo stranki. Moj predlog je, da bi v prihodnje ankete razdelili tudi med voznike kombijev in kamionov, saj imajo prav oni največji stik s strankami in dopolnjujejo celotno sliko sodelovanja in povezovanja dela v podjetju. Nenazadnje so tudi oni del podjetja in več anketirancev kot izpolni vprašalnik, jasnejšo sliko stanja dobimo.

Mogoče bi kot dodatek k vprašalniku prihodnjim raziskovalcem na tem področju predlagala uporabo bolj osebnega pristopa k raziskovanju problema. V prihodnje bi raziskovalci zaključnih nalog lahko uporabili intervju in osebno anketirali vodjo podružnice ali katerega od zaposlenih, saj je Zlata nit zelo obširno sestavljena anketa in namenjena različnim podjetjem. Z intervjujem katerega od zaposlenih bi zagotovo lahko dobili bolj poglobljene odgovore in izvedeli več o trenutni situaciji podjetja.

SKLEP

Namen zaključne naloge je ugotoviti, ali obstaja povezava med organizacijsko klimo v podjetju in zadovoljstvom zaposlenih, ter glede na stanje podati možne predloge za izboljšavo. Na podlagi raziskave Zlate niti sem v podjetju Intereuropa d. d. preučila odnose. Ugotovila sem, da stanje ni najboljše in da bi podjetje na področju zadovoljstva zaposlenih lahko še veliko naredilo. O pridobljenih letnih rezultatih sem naredila tudi podrobnejšo analizo in ugotovila, da so rezultati ankete dokaj povprečni, torej je še nekaj prostora za napredek. Zadane cilje zaključne strokovne naloge sem izpolnila s pregledom relevantne in aktualne strokovne ter znanstvene domače in tuje literature s področja upravljanja človeških virov in specifične organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih, prav tako pa tudi z longitudinalno analizo rezultatov anket Zlate niti za podjetje Intereuropa d. d. Glede na rezultate bom podala predloge na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, na tej podlagi pa bom lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1 se je glasilo: Ali so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni? Zadovoljstvo zaposlenih je v anketnem vprašalniku prepleteno v številne trditve. Prav tako zadovoljstvo v neki meri vpliva na naslednje odgovore, ki so jih podali zaposleni. "V podjetju se počutim varno/-ega.", "Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.", "Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.", "V zadnjem mesecu sem od narejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.", "Pri delu v tem podjetju uživam.", "Moje delo mi nudi občutek uspeha.", "Ponosen/-a sem, da sem član/-ica našega podjetja.", "Razporeditev delovnega časa mi ustreza.". Na podlagi teh odgovorov ne morem govoriti o zadovoljstvu na delovnem mestu, temveč o navadi, saj se večina zaposlenih ponaša z desetletno ali večletno delovno dobo v podjetju Intereuropa d. d. Kljub temu, da s

podjetjem niso najbolj zadovoljni, delovnega mesta ne zamenjajo. Na raziskovalno vprašanje odgovarjam, da je zadovoljstvo v podjetju Intereuropa d. d. srednje visoko.

Raziskovalno vprašanje 2 se je glasilo: Ali organizacijska klima v podjetju ugodno vpliva na zaposlene? Pojem organizacijska klima se prav tako kot zadovoljstvo preverja s številnim vprašanji v vprašalniku in je skupek več dimenzij. Počutje zaposlenih in medsebojne odnose pa najbolje odseva kategorija "Nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov". Kot sem že omenila, je analiza leta 2009 pokazala najslabše odgovore, potem pa se je stanje vsako leto izboljševalo. Kljub temu je povprečje vseh anketiranih let slabo, prav tako se ocena najbolje ocenjenega leta 2013 giba nekoliko nad 3. Moj odgovor na raziskovalno vprašanje je, da je organizacijska klima v podjetju dobra, vseeno bi temu komentarju rada dodala, da se glede na analizo ankete stanje že dve leti izboljšuje in je podjetje na pravi poti k še boljšim rezultatom.

Raziskovalno vprašanje 3 se je glasilo: Ali se v podjetju Intereuropa d. d., kronološko gledano, organizacijska klima in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih izboljšujeta? Glede na analize rezultatov ankete se je med letoma 2007 in 2009 v podjetju nekaj dogajalo, da se je stanje odgovorov tako drastično poslabšalo. Nato so rezultati bili boljši in so ostali na isti ravni oziroma so se zadnje leto izboljšali. Izmed vseh kategorij nazadujeta le kategoriji "Podjetnost in inovativnost" ter "Osebna rast in razvoj". Stanje ni še najboljše, vendar sta za dobre rezultate potrebna čas in trdo delo. Nihče ni brez napak in vedno se najde nekdo, ki ga nekaj moti, prav tako pa rezultati o spremembah niso vidni čez noč. Dokler ni poslabšanja, gre vedno lahko samo še na boljše. Mislim, da se, kronološko gledano, v podjetju tako organizacijska klima kot zadovoljstvo zelo počasi izboljšujeta, zato lahko na raziskovalno vprašanje odgovorim pritrdilno.

Predlogi za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, namenjeni podjetju, so sledeči. Če torej podjetje želi spremembe na področju zadovoljstvu zaposlenih, mora najprej odkriti vzrok nezadovoljstva. V primeru, da podjetje ne ve, kje začeti, je moj predlog izvedba ankete ali anonimnih predlogov, kjer bi zaposleni vodstvu predlagali, kakšne spremembe si želijo na delovnem mestu. Anonimnost predlogov bi pripomogla k temu, da bi zaposleni veliko lažje izrazili svoje razmišljanje. S pomočjo predlogov bi tako vodilni prepoznali šibke točke delovanja in bi lahko začeli odpravljati napake. Glede na to, da so rezultati Zlate niti pokazali slabše ocene v odgovorih, povezanih z napredovanjem v podjetju, predlagam da vodstvo najprej začne na tem področju.

Prav tako bi podjetje lahko izvedlo team building ali neformalna srečanja, in sicer v želji povezovanja in motiviranja zaposlenih. Menim, da bi takšna srečanja pozitivno vplivala na medsebojne odnose in komunikacijo. Za slednjo menim, da je pravo orodje za reševanja že nastalih problemov in preprečevanje morebitnih konfliktov v prihodnosti. Mihalič (2007, str. 86) meni, da s spodbujanjem humorja na delovnem mestu ohranjamo sproščeno vzdušje pri opravljanju del in nalog. V isti meri pa je prav tako potrebno tudi spodbujanje

profesionalnih medsebojnih odnosov med neposrednim vodjo in zaposlenimi ter med sodelavci.

Zadovoljstvo je spremenljivka, ki jo merimo glede na daljše časovno obdobje. Če želimo, da bodo rezultati vidni v najkrajšem možnem času, moramo na zadovoljstvu začeti delati že danes. Le v podjetju s pozitivno organizacijsko klimo se bodo zaposleni dobro počutili, bodo sproščeni, motivirani, bolj produktivni in seveda zadovoljni. Zadovoljstvo je povezano z osebnim zadovoljstvom, in sicer v smislu, ali smo zadovoljni z opravljenim delom, ali se počutimo dovolj samozavestne za premagovanje izzivov na delovnem mestu in tako naprej. Na vodstvu je, da se zaposleni dobro počutijo v organizaciji, da so jim zaupane naloge, ki so jih sposobni opraviti, in da imajo za to potrebna sredstva in znanje. Prav tako pobude in pohvale za opravljeno delo veliko pripomorejo k zagnanosti in motiviranosti. Če se zaposleni radi vračajo na delovno mesto, je to dober pokazatelj klime v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *Journal of Managment*, 8(2), 27–36.
2. Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187, 679–684.
3. Badoni, S. C. (2010). A Study of the Organizational Climate in Relation to Job Satisfaction of Senior Secondary School Teachers of Haridwar District in Uttarakhand. *International Journal of Education and Allied Sciences*, 2(2), 1–18.
4. Bei, H., & Zhao, Y. (2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledga sharing and employee innovation. *Social behavior and presonalit*, 44(5), 815–826.
5. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
6. Dnevnik, Časopisna družba d. d. (2008). Zlata nit, *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo v podjetju INEREUROPA d. d.*, (interno gradivo). Ljubljana: Dnevnik d.d.
7. Dnevnik, Časopisna družba d. d. (2010). Zlata nit, *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo v podjetju INEREUROPA d. d.*, (interno gradivo). Ljubljana: Dnevnik d.d.
8. Dnevnik, Časopisna družba d. d. (2012). Zlata nit, *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo v podjetju INEREUROPA d. d.*, (interno gradivo). Ljubljana: Dnevnik d.d.
9. Dnevnik, Časopisna družba d. d. (2014). Zlata nit, *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo v podjetju INEREUROPA d. d.*, (interno gradivo). Ljubljana: Dnevnik d.d.
10. Dnevnik, družba medijskih vsebin d.d., *Zlata nit*, Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/zlatanit>
11. Gorišek, K. (2000). *Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina polja prerašča ime fenomena?* Najdeno 9. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=Gori%C5%A1ek&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>
12. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
13. Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *Journal of Social Science*, 9(2), 117–124.
14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
15. Ivanko, Š. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

16. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. *Kaj je organizacijska klima?* Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
19. *Kaj je SiOK?* Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
20. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
22. Meško, Š. Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Univerza na Primorskem.
23. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partnerji, d. n. o.
24. Mihalič, R. (2007a). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
25. Mihalič, R. (2007b). Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo. *Podjetnik*. Str. 46–49.
26. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
27. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Internal Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
28. Možina, S. (1999). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija*, (2), 5–8.
29. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
30. *Organizacijska klima v Sloveniji*. Najdeno 16. Junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/>
31. Piskar, F., & Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
32. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
33. Sahni, P. S., & Kumar, V. (2012). Can We Blame the Climate of an Organization for the Stress Experienced by Employees? *Jindal Journal of Business Research*, 1(2), 181–192.
34. Šuligoj, M. (2009). Nagrajevanje zaposlenih v (ne)birokratskih turističnih organizacijah: Primer Slovenskega hotelirstva. The Reward System for Employees in (Non)Bureaucratic Organizations: The Case od the Slovenian Hotel Industry. *Izvirni znanstveni članki / Original scientific papers*. 3–4.

35. Work and work place. Najdeno 9. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/1720/work-work-place.aspx>
36. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohnot, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabele s splošnimi podatki anketirancev	1
Priloga 2: Pripadnost podjetju	2

PRILOGA 1: Tabele s splošnimi podatki anketirancev

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	2007	2009	2011	2013
moški	44,8	39,8	46,6	50,6
ženske	55,2	60,2	51,3	48,6
število anketiranih	250,0	227,0	279,0	247,0

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Tabela 2: Starostne skupine anketirancev po letih

	2007	2009	2011	2013
do 25	2,7	3,8	1,1	0,8
od 26 do 30	10,8	8,1	9,6	5,7
od 31 do 35	17,6	12,8	9,9	6,5
od 36 do 40	21,6	20,4	18,8	14,7
od 41 do 50	34,2	40,3	44,5	49,8
od 51 do 60	12,6	14,7	15,8	22,4
nad 65	0,5	ni podatka	0,4	ni podatka

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev po letih

Končana izobrazba	2007	2009	2011	2013
končana osnovna šola	1,4	0,9	1,8	3,3
končana srednja ali poklicna šola	44,1	48,3	44,1	45,3
končana višješolska ali visokošolska izobrazba	51,4	49,8	51,5	47,8
magisterij, doktorat	3,2	0,9	2,6	3,7

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Tabela 4: Delovno mesto anketirancev po letih

Delovno mesto	2007	2009	2011	2013
zaposleni	73,4	79,6	77,3	73,4
vodstveni kader s poslovnimi pooblastili	9,5	3,3	5,1	5,3
vodja manjšega tima ali skupine	17,1	17,1	17,6	21,3

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

Tabela 5: Delovna doba anketirancev po letih

Delovna doba	2008	2009	2011	2013
manj kot 1 leto	0,5	0,5	2,2	1,2
od 1 do 3 let	9,5	10,5	4,4	1,6
od 3 do 7 let	9,9	8,6	12,5	9,0
od 7 do 10 let	8,6	6,7	8,4	7,4
od 10 do 15 let	21,6	16,2	16,5	18,0
od 15 do 20 let	18,9	17,1	17,2	19,3
več kot 20 let	26,6	40,5	38,8	43,4

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.

PRILOGA 2: Pripadnost podjetju

Tabela 6: Čustvena pripadnost podjetju

Posamezne trditve:	2013
Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.	3,58
Rad razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	2,79
Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	3,64
To podjetje mi osebno veliko pomeni.	3,69
Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.	2,24
Menim, da bi se zlahka navezal na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.	2,93
V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član družine".	2,72
Ne počutim se "čustveno navezan" na to podjetje.	2,61

Vir: Prirejeno po Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2008, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2010, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2012, Dnevnik, Časopisna družba d.d. 2014.