

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA RODE

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU  
POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA d. o. o.**

DIPLOMSKO DELO

Kamnik, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA RODE

**Mentor: izr. prof. dr. Miroslav STANOJEVIĆ**

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU  
POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA d. o. o.**

DIPLOMSKO DELO

Kamnik, 2003

***Na tem mestu bi se želela iskreno zahvaliti,***

*prof. Miroslavu Stanojević za mentorstvo in napotke med izdelavo  
diplomskega dela,*

*vodji splošno kadrovskega sektorja v podjetju Poslovni Sistem Cimos Titan  
Livarna d. o. o., gospe Danici Vinšek za sodelovanje njihovega podjetja pri  
interni raziskavi,*

*in nenazadnje moji družini, ki mi je omogočila študij in me pri tem ves čas  
podpirala.*

***Špela Rode***

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>6</b>
<b>2. ORGANIZACIJSKA KLIMA</b>	<b>8</b>
<b>2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME</b>	<b>8</b>
<b>2.2. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN NJENE DIMENZIJE</b>	<b>11</b>
2.2.1. ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM	12
2.2.2. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	12
2.2.3. ODNOS DO KAKOVOSTI	13
2.2.4. MOTIVACIJA	13
2.2.5. POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE	14
2.2.6. VODENJE	14
2.2.7. ORGANIZIRANOST	14
2.2.8. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANOST	15
2.2.9. IZOBRAŽEVANJE	15
2.2.10. NOTRANJI ODNOSI	16
2.2.11. PRIPADNOST	16
2.2.12. KARIERA	17
2.2.13. NAGRAJEVANJE	17
2.2.14. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	17
<b>2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME</b>	<b>18</b>
<b>2.4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DELOM</b>	<b>19</b>

<b><u>3. PREDSTAVITEV PODJETJA POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA D.O.O. (PSCTL)</u></b>	<b><u>21</u></b>
3.1. ZGODOVINA PODJETJA	21
3.2. GLAVNE PROIZVODNE DEJAVNOSTI PODJETJA	22
3.3. VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEGIJA IN PRIHODNOST	22
3.4. ZAPOSLENI V PODJETJU	24
3.5. ORGANIZACIJSKA SHEMA – PSCTL	27
<b><u>4. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA D. O. O.</u></b>	<b><u>28</u></b>
4.1. METODOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	28
4.2. PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V SERVISNIH DEJAVNOSTIH IN PROIZVODNI REŽIJI V PODJETJU PSCTL	32
4.2. ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME	35
<b><u>5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI</u></b>	<b><u>53</u></b>
<b><u>6. SKLEP</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b><u>LITERATURA</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>PRILOGE</u></b>	<b><u>63</u></b>

## 1. UVOD

Danes živimo v času hitrih sprememb tako na gospodarskem, političnem, tehnološkem in kulturnem področju, zato lahko ustvarjajo veliko vrednost in se pospešeno razvijajo le podjetja, ki se znajo hitro prilagajati novim tržnim razmeram. To pa od njih zahteva večjo dinamičnost in neposnembljivost. Podjetje, ki želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi.

»Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja zaposleni, edini, ki so aktivno premoženje podjetij. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so tisti, zaradi katerih je razlika med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo« (Gruban, 2002:80).

Zaposleni s svojim delom tvorijo združbo in hkrati ustvarjajo določeno ozračje, ki vpliva na vedenje ljudi. Organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, načina vodenja, medsebojnih odnosov, počutja v združbi in interesih zaposlenih. Je odraz vedenja posameznikov in njihovega tvorjenja odnosov v organizaciji. Klima tako v veliki meri vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in fleksibilnost oziroma uspešnost organizacije.

Namen mojega diplomskega dela je raziskati in proučiti organizacijsko klimo, njene dimenzije in predstaviti njej sorodne pojme, kot je zadovoljstvo zaposlenih. Teorijo sem preizkusila tudi v praksi. Moj cilj je raziskati, kakšno mnenje imajo zaposleni v izbranem podjetju Poslovni Sistem Cimos Titan Livarna d. o. o. o kakovosti delovnega okolja in kako se počutijo v njem.

V diplomskem delu sem uporabila več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu gre predvsem za deskriptivno metodo, s katero sem predstavila sam pojem organizacijske klime in njene značilnosti. Empirični del pa temelji na analizi rezultatov, ki

sem jih pridobila na podlagi vprašalnika, katerega sem povzela po projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, imenovanem Siok.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij.

V uvodu na kratko predstavim vsebino obravnave teme in cilj mojega diplomskega dela.

V drugem delu opredelim pojem organizacijske klime in njene značilne dimenzije, na kratko predstavim, katere so poti spreminjanja organizacijske klime in poglavje zaključim s predstavitev organizacijski klimi sorodnega pojma, to je zadovoljstvo zaposlenih z delom.

V tretjem poglavju predstavim izbrano podjetje Poslovni Sistem Cimos Titan Livarna d. o. o., njegovo zgodovino in proizvodne dejavnosti, vizijo, poslanstvo in cilje, povem nekaj o zaposlenih v podjetju in njegovi organiziranosti.

V naslednjem poglavju raziskujem organizacijsko klimo v izbranem podjetju. Najprej opišem metodologijo proučevanja, potem predstavim rezultate merjenja in končam z analizo rezultatov merjenja.

V naslednjem samostojnem poglavju podam ugotovitve in predloge za izboljšavo trenutnega stanja organizacijske klime. Svoje predloge bom podkrepila še z nekaterimi rešitvami večjih slovenskih podjetij.

Diplomsko delo zaključim s sklepom o visoki pomembnosti motiviranih in zadovoljnih zaposlenih ter merjenju organizacijske klime v podjetjih. Na kratko komentiram ugotovitve analize organizacijske klime v podjetju PSCTL.

## 2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

Delovne organizacije se iz različnih razlogov odločajo za proučevanje organizacijske klime. **Organizacijska klima** je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji kot tudi odnose do delovne organizacije. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje *ugodna klima*, ki odraža prijazno, prijateljsko vzdušje. Povsem drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi v neki organizaciji negativni. Taki odnosi porajajo *neugodno klimo*, saj je delovno ozračje negativno, napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost.

Kakšni odnosi se bodo oblikovali v neki delovni organizaciji, je odvisno od mnogih dejavnikov (Jurman, 1981:204):

- sistema vodenja
- ciljev delovne organizacije
- usklajenosti vodenja
- usmerjenosti ljudi v delovni organizaciji
- socialne vloge posameznikov

Večino odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo, zato je razumljivo, da ima prav **sistem vodenja** velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodje na podlagi določenega sistema vodenja vplivajo na odnose med zaposlenimi, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in delovno organizacijo ter tako oblikujejo organizacijsko klimo (Jurman, 1981:204).



Drugi dejavnik, ki močno vpliva na oblikovanje klime v organizaciji, so **cilji delovne organizacije**, ki si jih le-ta postavi za svojo prihodnost. Delovne organizacije so nestabilne socialno–ekonomske tvorbe, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo tržišču. Če si organizacija zada velike cilje, začutijo njeni zaposleni neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in odrekanjem, vendar zaposleni so večino zadovoljni. Obratno je v organizacijah, ki nimajo skupnih ciljev, tu se oblikuje napeto vzdušje in posamezniki niso pripravljeni ničesar žrtvovati, marveč bodo budno čuvali svoje položaje in pravice. Taka organizacija nima rasti, obstaja tudi velika nevarnost, da bo šla v stečaj in likvidacijo (Jurman, 1981:204).

Tretji in morda najpomembnejši vpliv na oblikovanje klime v delovni organizaciji je **usklajenost vodenja**. Vodstvo organizacije je običajno v rokah določenega števila ljudi, ki usmerjajo celotno delo. Če je vodenje med temi ljudmi usklajeno, tedaj celotna organizacija deluje kot usklajen stroj. Tu ne prihaja do izgube časa, niti do izgube vloženega dela, saj je vsakdo časovno pravilno obremenjen z delom. Urejenost povzroča ugodno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru se zaradi slabe usklajenosti pojavljajo napake med sektorji ali znotraj sektorjev. Delavci tako niso ustrezno in pravočasno obveščeni o delu, prihaja do podvajanja delovnih nalog, nekateri delavci tako opravljajo dvojno delo, medtem ko drugi živijo lagodno, ali pa ostane delo neopravljeno. Taka neusklajenost povzroči med zaposlenimi spore, ki postopoma lahko prerasejo v neugodno delovno klimo (Jurman, 1981:205).

Močan vpliv na oblikovanje delovne klime ima tudi **usmerjenost zaposlenih v delovni organizaciji**. Delavci imajo različne življenjske cilje, ki vplivajo tudi na njihovo ravnanje pri delu. Glede na to, h kakšnim življenjskim ciljem so usmerjeni, ločimo različne skupine delavcev (Jurman, 1981:205-206).

Avtorji, ki so se ukvarjali s pojmom **organizacijska klima**, podajajo različne definicije oziroma razlage samega fenomena, in sicer:

*Gilmer* je ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime.

Delovne organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo. Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko klima predstavlja vse tisto, na kar reagiramo—celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža ( Gilmer, 1969:60).

*Lipičnik* na kratko organizacijsko klimo opisuje kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in nezanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998:74).

*Možina* pa pojem organizacijske klime označuje kot psihološko strukturo organizacije. Po njegovem mnenju je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, je rezultat vodenja in politike članov. V veliki meri je odraz interakcije organizacije ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti (Možina, 1990:50).

Od tujih avtorjev pa so kronološko prvo teorijo o organizacijski klimi leta 1939 podali *Lewin, Lippitt in White*. Teorija govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime niso definirali, zato uporabljajo pojem »socialna klima« (Social Climate) v navednicah (glej Schneider, 1990:11).

Eden pomembnejših tujih raziskovalcev organizacijske klime je prav gotovo *Benjamin Schneider*, ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Skupek vsega omenjenega je imenoval rutina (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada (reward). Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in pričakuje od delavca. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k dosegu določenega cilja v podjetju določene, tedaj lahko ocenimo njihov status in tako pričnemo s spreminjanjem le-teh v prid

organizacije (glej Schneider, 1990:383-387).

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije, lahko zapišem, da *organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se le-te ločijo med seboj, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja*. Skratka, gre za *psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij*. Vključuje *individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih* (Kavčič, 1991:95).

## **2.2. PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN NJENE DIMENZIJE**

Da bi lahko spremenili neugodno oziroma nezaželeno klimo, jo moramo najprej proučiti. Kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami delovne organizacije, se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi.

**Proučiti klimo** pomeni *ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti*. Organizacijske klime ni potrebno iskati, ker ta vedno je. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, kajti vedno so prisotne vse, vprašanje je le, katere nas zanimajo. Torej, preden začnemo proučevati klimo, moramo najprej razmisliti o njenih dimenzijah, ki povzročajo določeno vedenje ljudi (glej Lipičnik, 1998:75).

**Dimenzije organizacijske klime** so *tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo*. *Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni potrebno iskati*. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998:75).

V svojem diplomskem delu sem na podlagi vprašalnika Siok obravnavala naslednje dimenzije organizacijske klime:

### **2.2.1. Zadovoljstvo z delovnim okoljem**

Podjetja si prizadevajo najbolje izkoristiti človekove zmožnosti, seveda zato ker jim le-to prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo.

Gilmer (1969:304-308) v svojem delu ugotavlja, ali na delovni učinek lahko vplivajo tudi spremembe v splošnem delovnem okolju. Meni, da skorajda vsakdo daje prednost ugodnemu delovnemu okolju pred neugodnim. Zelo pomembni so nekateri faktorji, ki najverjetneje neugodno vplivajo na delavca in so s tem lahko posledica ne dovolj kvalitetnega poteka delovnega procesa. Mednje se najpogosteje uvrščajo hrup, kjer štejejo visoki in zelo nizki toni, drdranje in močan odjek skoraj brez izjeme za bolj mučne in neznosne kot pa toni v srednjem frekvenčnem območju. Moteč faktor je tudi neustrezna razsvetljava, le-ta naj ne bi bila pretemna oziroma preveč svetla, po avtorjevi raziskavi naj bi večina delavcev imela konvencionalno prepričanje, da sta modra in zelena hladni barvi. In nenazadnje imajo velik vpliv na delovno neučinkovitost tudi atmosferski učinki, pri čemer sta razloga neugodna temperatura in vlaga delovnega okolja.

### **2.2.2. Inovativnost, iniciativnost**

»Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker zaposleni poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje in najbolj vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj

formalizirani ter povezani s timskim delom ali z vključevanjem posameznikov« (Zupan, 2001:78).

### **2.2.3. Odnos do kakovosti**

Izkušnje uspešnih podjetij v svetu potrjujejo, da le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja omogoča dolgoročno stabilen tržni položaj. Kakovost postaja ne le konkurenčna prednost, ampak čedalje bolj konkurenčna nujnost. Kakovost proizvodov in storitev vsakega podjetja je trajen in pomemben cilj v poslovanju in predstavlja za obstoj in razvoj podjetja ključni pomen.

Vse bolj je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost) in drugi.

»Pojavili so se številni programi, ki naj bi podjetjem pomagali ustrezno preoblikovati način dela, da bi se lahko uspešno kosali s tekmeci. Mednje sodi na primer program Celovitega obvladanja kakovosti (Total Quality Management–TQM), v središče postavlja zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak« (Zupan, 2001:35).

### **2.2.4. Motivacija**

Motiviranje pomeni usmerjanje želj in energije k doseganju postavljenega cilja.

Brejc (2000:48) poudarja, da je motiviranje zaposlenih pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino le velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993:236).

### **2.2.5. Poznavanje poslanstva in vizije**

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev v združbi. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993:128-135).

### **2.2.6. Vodenje**

Florjančič (1992:55) definira vodenje »kot planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate.

Možina (1992:8) opredeli fenomen vodenja tako, da pravi, da se le ta »nanaša na ljudi, to pomeni, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih ter organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji«.

### **2.2.7. Organiziranost**

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina et.al., 1998:148).

»Za organiziranje dela bi rekli, da pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela,

nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev, t.j. rezultatov v okviru lastnega dela, dela v skupini ali v delovni organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je organiziranje zavestna težnja vodilnega delavca k urejanju, sestavljanju elementov, organizacijskega, človeškega, delovnega in poslovnega procesa v skladno celoto« (Možina, 1992:61).

### **2.2.8. Notranje komuniciranje in informiranost**

Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v organizaciji pa je pretok informacij v organizacijski strukturi (Brejc, 2000:85).

Možina (1992:95) meni, da « komuniciranje obstoji in je potrebno v vsaki organizaciji in da mora vsako vodstvo rešiti svoj problem komuniciranja, to pomeni, kakšen vzorec komuniciranja bo vzpostavil in kakšne informacije bo prenašal od izvora do sprejema in nazaj. Z ozirom na to bi lahko organizacijo kot socialni sistem definirali kot strukturiran komunikacijski proces, ker nestrukturirane komunikacije predstavljajo motnjo in neučinkovitost«.

### **2.2.9. Izobraževanje**

Podjetja se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo, saj v današnjem času znanje predstavlja ključni dejavnik konkurenčnosti. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se družba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje.

Sonja Treven (1998:93-94) pravi, da se morajo zaposleni v vseh poslovnih organizacijah učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja vedno bolj spreminjajočemu okolju.

»Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev« (Treven, 1998:208).

### 2.2.10. Notranji odnosi

Eden izmed osnovnih pojavov v vsaki delovni organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi in iz naših navad. Pogoji, da neka organizacija dobro deluje, je zagotovo koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ko poizkuša skupina zaposlenih uresničiti zadane naloge in doseči postavljene cilje, oblikuje določene notranje odnose.

»Za zdrave medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih« (Možina, 1992:21-39).

»Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov« (Mesner Andolšek, 1995:78).

### 2.2.11. Pripadnost

Oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postaja tudi temeljna naloga vsakega vodje v delovnih organizacijah.

Jurman (1981:268-269) meni, da je »pripadnost zaposlenih delovnemu kolektivu psihosocialni sindrom, ki se kaže v stopnji pozitivne identifikacije zaposlenih s cilji delovne organizacije«. Navaja tudi naslednje faktorje, ki naj bi bistveno vplivali na povečanje ali zmanjšanje pripadnosti zaposlenih v delovni organizaciji. Kot prvega navaja faktor, ki opredeljuje socialno ekonomsko varnost zaposlenih, naslednji, ki dopušča razvoj vsakemu posamezniku glede na njegove zmožnosti ter faktor, ki vzpodbuja med zaposlenimi pristne človeške odnose in kot zadnji, faktor, ki zaposlene tudi kulturno in socialno razvija.

Zupanova (2001:36-40) pa meni, da so »analize pokazale, da je za uspeh uvajanja programov sprememb, poleg razvijanja ustreznih zmožnosti, ključnega pomena visoka stopnja



pripadnosti, ki se pokaže v pobudah, zavzetosti in sodelovanju vseh zaposlenih».

### **2.2.12. Kariera**

Lipičnik (1998:180) je kariero opredelil kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času. Planiranje kariere je za podjetja smiselno, zato lahko v čim večji meri izkoristi sposobnosti zaposlenih.

Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993:199-200) razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih.

### **2.2.13. Nagrajevanje**

Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Zato je potrebno delovno uspešnost oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti.

»Večina želi in potrebuje potrditev v svojem okolju, ki jih mora spodbujati k dobremu delu. Zato je za uspešna podjetja prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje uspešnosti še kako pomembno. Tako sporočajo, kakšno je želeno vedenje zaposlenih, da bi lahko dosegli načrtovane cilje. Poleg tega verjamejo v pravičnost, namreč, da naj tisti, ki več prispevajo, tudi več dobijo« (Zupan, 2001:8,13,208).

### **2.2.14. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, zamuda pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, tatvine ali celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva

zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom (Treven, 1998:131).

### 2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo lahko pri tem uporabimo, je, da je klima lahko neugodna in jo je potrebno spremeniti.

**Spremeniti organizacijsko klimo** pomeni *spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev*. Pri tem se postavljata predvsem dve vprašanji: Kako lahko spreminjamo klimo in Kdo jo lahko spreminja (Lipičnik, 1998:79)?

V praksi poznamo nekaj načinov spreminjanja klime, vendar najpogosteje gre za tri načine (glej Lipičnik, 1998:79):

- *Nekontrolirano*: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer, kar pogosto ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice.
- *Z navodili in direkto*: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Organizacije skušajo s pravili in predpisi vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov in tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime ni primeren v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja–delavec.
- *Neposredna akcija*: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja

s konkretno akcijo za spreminjanje klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja in nezaupanja.

## 2.4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DELOM

Ob prebiranju literature na to temo, sem naletela večkrat na enačenje pojmov, kot so *organizacijska klima*, *organizacijska kultura*, *psihološka klima*, *zadovoljstvo zaposlenih* i.t.d.

Po Konradu (glej 1987:106) je stična točka konceptov kultura in klima v tem, da oba skušata po svoje razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za to, kako določene organizacije s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso, preko nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovanj skušajo vplivati na motivacijo svojih članov.

Medtem ko *kultura* ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi ta integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se *klima* zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov.

V izbranem podjetju sem uporabila vprašalnik, katerega sem povzela po projektu Siok in s pomočjo njega sem merila organizacijsko klimo ter splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zato bom v tem podpoglavju diplomskega dela bolj podrobno predstavila koncept *zadovoljstva zaposlenih z delom*.

**Zadovoljstvo zaposlenih** lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpopolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in je neposredno odvisno od motivov posameznikov.

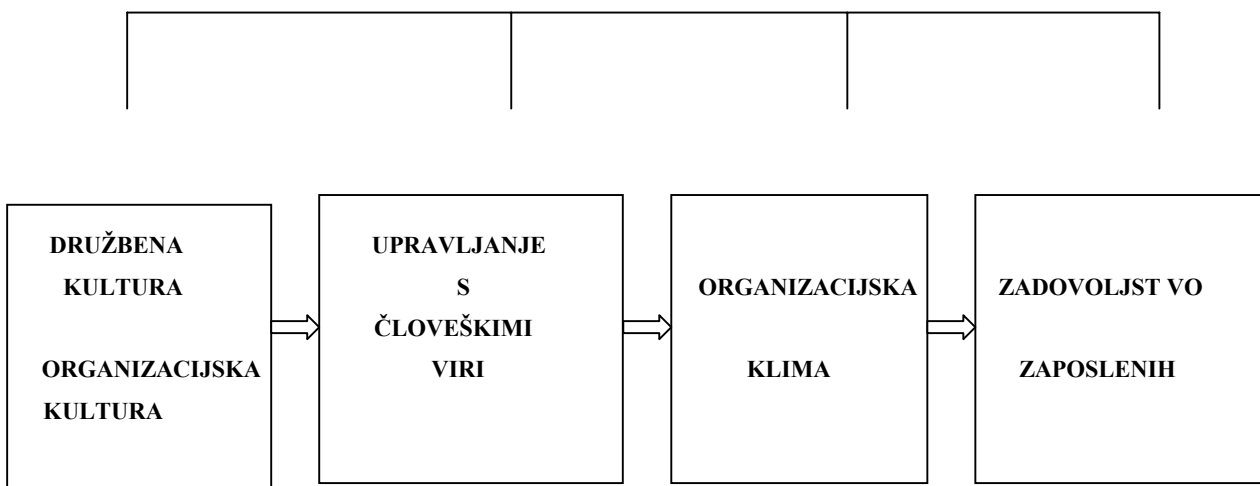
Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja

delovnega okolja. Je čustven odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja oziroma gre za čustvene zaznave zaposlenih, kako dojemajo lastno organizacijo, svoje možnosti in pogoje dela.

Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih drug drugega pozitivno vzpodbujata. Kot pravi Zupanova, je »splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti« (Zupan 2001:104).

Avtorji *Kopelmanom. Briefom in Guzzom* (glej Schneider, 1990:282 – 307) trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pa vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih z delom (glej sliko 2.1).

**Slika 2.1: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih**



Vir: Schneider, 1990:289

Upravljanje s človeškimi viri določa neko vrsto organizacijske klime. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, kot jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje i.t.d. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu in vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA D. O. O. (PSCTL)**

#### **3.1. ZGODOVINA PODJETJA**

Podjetje PS CIMOS TITAN Livarna, d. o. o. (krajše PSCTL) ima sedež z vsemi svojimi proizvodnimi obrati v Kamniku–mestu, ki leži skorajda v samem središču Slovenije, saj je od Ljubljane–gospodarskega, upravnega in kulturnega središča, oddaljeno le približno 20 km.

Zgodovina današnjega podjetja PSCTL se istoveti z nastankom podjetja Titan d. d. Kamnik in sega v leto 1896, ko so takratni češki lastniki predelali obstoječi mlin v kovaški obrat za proizvodnjo okovja, nasadil in pribitnih ključavnic. Glede na stalne potrebe po ulitih sestavnih delih za razne vrste okovja, ključavnic in proizvode za vojaške namene, so leta 1920 postavili prvo kupolko za ulivanje proizvodov iz sive litine.

Bistven razvojni preobrat se je zgodil v letu 1933, ko so v livarni z izgradnjo tunelne žarilne peči omogočili proizvodno navojnih cevnih elementov – fittingov iz bele temprane litine. V istem obdobju se je podjetje tudi preusmerilo na proizvodnjo tehtnic, različnih gospodinjskih strojev in bistveno pospešilo razvoj klasičnih pohištenih ključavnic.

Po drugi svetovni vojni je Livarna Titan, kot edina proizvajalka fittingov iz bele temper litine

v bivši Jugoslaviji, sledila hitrim svetovnim tehnološkim trendom razvoja tovrstne proizvodnje in bila večkrat bistveno tehnološko posodobljena.

V letu 1996 se je takratno enovito podjetje TITAN Kamnik, preoblikovalo v delniško družbo, ki je konec 1997 ustanovilo in registriralo hčerinsko podjetje Titan livarna z obdelavo d. o. o.

Konec leta 2000 je bila livarska dejavnost dokončno izločena iz podjetja Titan d.d. in ustanovil se je PS CIMOS TITAN Livarna d. o. o. kot samostojna družba z omejeno odgovornostjo.

PSCLT se je z vstopom družbenika CIMOS d. d., konec 2000 in z izločitvijo iz TITAN d. d., kot profitni center, preoblikoval iz nedelujoče družbe v samostojno delujočo družbo, s 01.01.2001 pa se vključil v poslovni sistem CIMOS (Vir: Interno gradivo družbe PSCTL).

### **3.2. GLAVNE PROIZVODNE DEJAVNOSTI PODJETJA**

Podjetje PSCTL je edina livarna v radiusu 500 km, ki proizvaja ulitke iz bele temprane litine in to za naslednje industrije:

- strojno industrijo
- gradbeno industrijo
- avtomobilsko industrijo

### **3.3. VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEGIJA IN PRIHODNOST**

Vizija, poslanstvo, strategija in cilji usmerjajo odločitve o naložbah podjetja in dejanja zaposlenih, zato morajo biti podrobno napisana in opisana. Podjetje PS CIMOS TITAN Livarna, d. o. o. jih v svojem internem viru, Poslovník vodenja kakovosti opredeljuje tako:

**Vizija podjetja** je celovita zadovoljitev želja, potreb in pričakovanj kupcev proizvodov iz bele temprane litine na vseh trgih, s ciljem pridobivanja predvsem velikih in kompleksnih naročil s pestro izbiro raznih zahtevnosti proizvodov za čim večje možno zapolnjevanje ekonomije obsega in čim višjo možno cenovno raven. Z doseganjem načrtovane višje dodane vrednosti in konkurenčne sposobnosti pa bo podjetju zagotovljeno dolgoročno stabilno in pozitivno poslovanje. Vizija družbe je tako postati sodobna rentabilna livarna, prijazna ljudem in okolju, ki bo v vsem izpolnjevala poslanstvo sistema CIMOS. Osnovne vrednote podjetja PSCTL tako so:

- zadovoljni kupci
- ustvarjalni sodelavci
- razvoj in donosna rast
- zdravo in varno okolje

**Poslanstvo** poslovnega sistema CIMOS je postati kreator procesov v avtomobilski industriji. Cimos ima pogoje za ustvaritev tega poslanstva:

- strateško razmišljanje
- prodajni program
- znanje
- usposobljene zaposlene
- partnerje
- infrastrukturo

PSCTL se bo za pospešeno donosno rast posluževal predvsem naslednjih ključnih **strateških dejavnikov uspešnega poslovanja**:

- kreativnosti in inovativnosti
- razširitve proizvodnega asortimenta
- ekološkega delovanje

- investiranja v zaposlene, ekologijo in razvoj

Podjetje bo izvajalo svoje poslanstvo skladno s postavljenimi **cilji** in za te cilje postavljenimi strategijami.

Ker podjetje želi biti uspešno, so si postavili ambiciozne cilje, ki so podprti z ustreznimi aktivnostmi.

- Dokončanje ekološke in tehnološke sanacije livarne za obstoječi prodajno–proizvodni program.
- Dokončanje prestrukturiranja in reorganizacije družbe s temeljito prenovo delovnega in organizacijskega reda in z vzpostavitvijo kakovosti dela in procesov.
- Postavitev osnov za donosno rast, to je razširitev prodajno–proizvodnega programa na osnovnem programu fittingov in iskanja zahtevnejših naročniških ulitkov.
- Preobrat iz neuspešnega poslovanja v uspešno.

Industrija avtomobilskih delov, v kateri deluje CIMOS, je neposredno vezana na proizvodnjo vozil. To pomeni, da je podjetje odvisno od trendov v proizvodnji avtomobilov in od tega, kako dobro so se sposobni prilagajati spreminjajočim pogojem tržišča.

### **3.4. ZAPOSLENI V PODJETJU**

Trenutno je v podjetju PSCTL zaposlenih 306 delavcev, od tega 35 % žensk in 65 % moških. S spodnjega tabelarnega prikaza je razvidno, da se število zaposlenih postopno povečuje, saj je bilo ob pričetku obratovanja (leta 2001) 284 zaposlenih, naslednje leto 293 zaposlenih in v februarju 2003, 306 zaposlenih.

Razmerje med moškimi in ženskami vsa leta ostaja na približno enaki ravni.



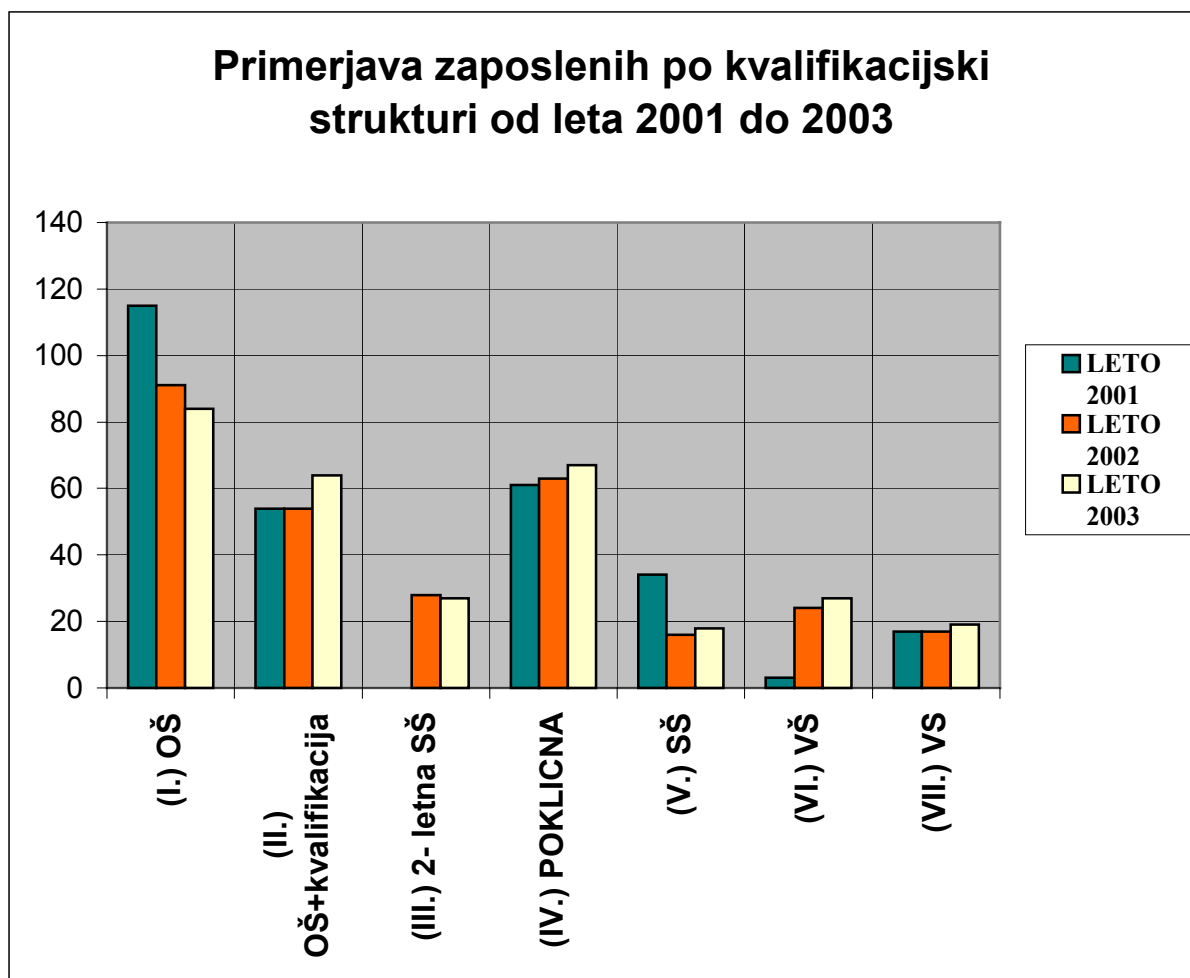
**Tabela 3.1: Celostna zaposlitvena struktura v podjetju PSCTL, od leta 2001 do 2003**

<b>LETO</b>		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>		<b>284</b>	<b>293</b>	<b>306</b>
<b>STRUKTURA ZAPOSLENIH PO IZOBRAZBI</b>	<b>I. tarifni razred</b> Osnovna šola (OŠ)	40%	31 %	27%
	<b>II. tarifni razred</b> OŠ + kvalifikacija	19 %	18 %	21%
	<b>III. tarifni razred</b> (2) letna srednja šola	0 %	10 %	9%
	<b>IV. tarifni razred</b> Poklicna šola	22 %	21 %	22%
	<b>V. tarifni razred</b> Srednja šola	12 %	6%	6%
	<b>VI. tarifni razred</b> Višja šola	1 %	8%	9%
	<b>VII. tarifni razred</b> Visoka in univ. izobrazba	6 %	6%	6%
<b>STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU</b>	<b>ŽENSKE</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>107</b>
	<b>Moški</b>	<b>179</b>	<b>191</b>	<b>199</b>

Vir: Interno gradivo družbe PSCT

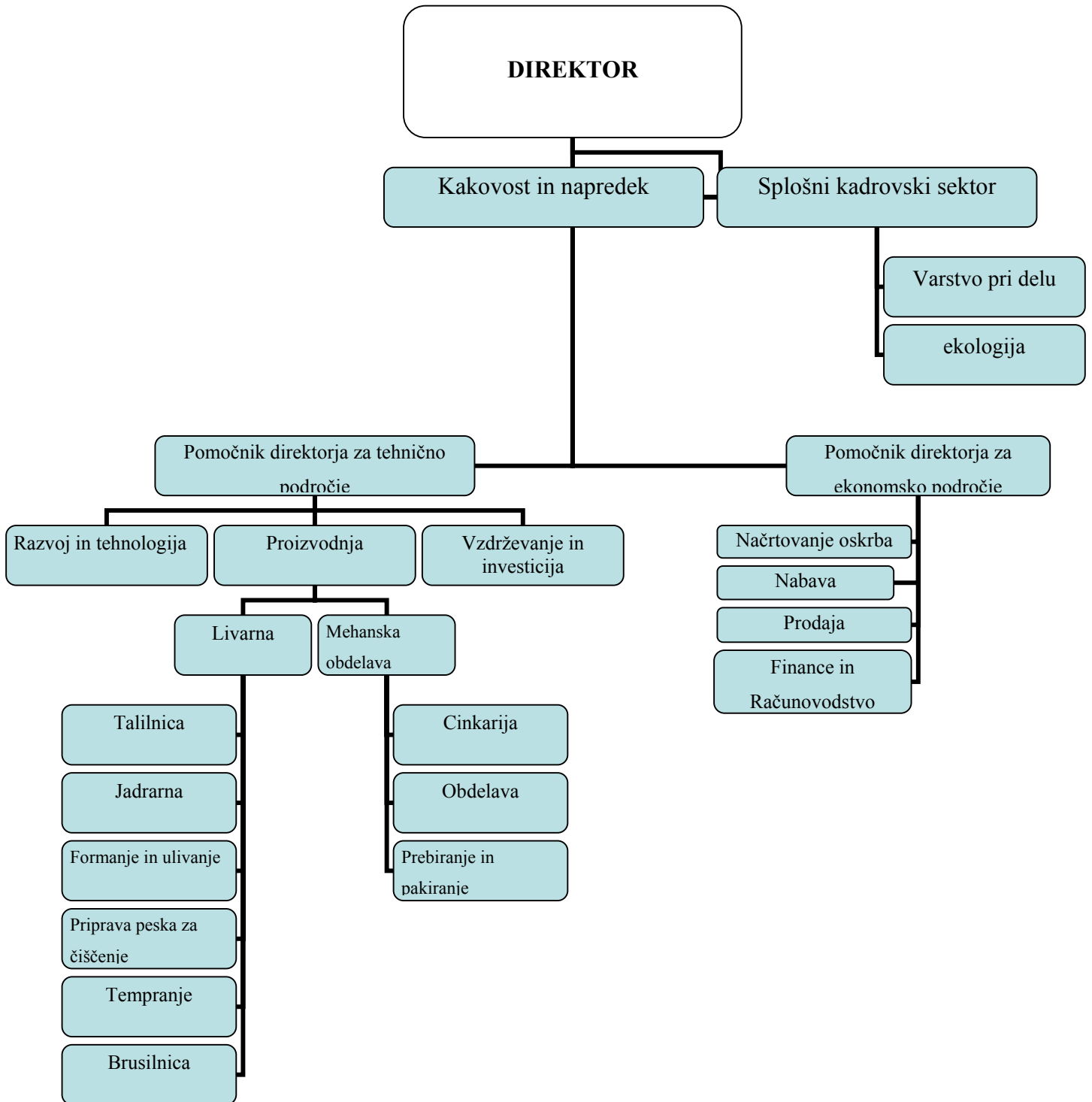
Graf 3.1 nam bolj podrobno prikazuje zaposlovanje glede na izobrazbeno strukturo, med letom 2001 do 2003. Razvidno je, da zaposlujejo manj kadra z končano osnovno šolo in da ta kader nadomeščajo delavci z pridobljeno kvalificirano in poklicno izobrazbo. Prav tako povečujejo zaposlovanje kadra z višjo in visoko izobrazbo.

**Graf 3.1: Primerjava zaposlenih v podjetju PSCTL po izobrazbeni strukturi, med letom 2001 in 2003**



Vir: Interno gradivo družbe PSCTL

### 3.5. ORGANIZACIJSKA SHEMA – PSCTL



## **4. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU POSLOVNI SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA D. O. O.**

### **4.1. METODOLOGIJA PROUČEVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME**

Organizacijsko klimo je moč meriti z različnimi instrumenti, kot so intervjuji ali lestvice, vendar je praksa pokazala, da se jo najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga anketiranega, da med danimi trditvami oceni, v kakšni meri posamezen opis, po njegovem mnenju, najbolj karakterizira njegovo socialno okolje oz. organizacijo, v kateri dela.

Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik, 1998:77):

- 1) pripravljalna dela,
- 2) sestava vprašalnika,
- 3) zbiranje odgovorov,
- 4) analiza odgovorov,
- 5) predstavitev rezultatov,
- 6) načrtovanje akcije.

#### **Pripravljalna dela**

Že v prvem koraku se skuša ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime. Tu se pojavi osnovno vprašanje potrebnosti oz. smiselnosti ugotavljanja klime v podjetju, temu sledi vprašanje zmožnosti financiranja takšnega projekta, pripravljenost zaposlenih na sodelovanje, potek zbiranja in obdelava podatkov in na koncu uporabnost samih rezultatov (glej, Lipičnik, 1998:77).

V podjetju PSCTL si prizadevajo za kakovost izdelkov, konkurenčno prednost ter lasten ugled, zato so tudi izkazali pripravljenost za sodelovanje pri projektu proučevanja organizacijske klime. Njihova odločitev je bila, da rezultatov merjenja ne potrebujejo na osnovi celotnega podjetja, zato je bil iz raziskave izvzet proizvodni obrat, medtem ko so na vprašalnike anonimno odgovarjali zaposleni v servisnih dejavnostih in delavci v proizvodni režiji.

Glede na dogovor z vodjo Splošno kadrovskega sektorja sem pripravila 50 anketnih vprašalnikov, od tega jih je bilo 26 vrnjenih.

### **Sestava vprašalnika**

Sestava vprašalnika je eno zahtevnejših del, saj je od njegove kvalitete odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov.

Pri pripravi projekta v podjetju PSCTL sem se tudi sama odločila za tehnologijo uporabe vprašalnika.

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime v podjetju PSCTL sem povzela po poročilu projekta SIOK za leto 2001.

**PROJEKT SiOK** je nastal na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001. Skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).

Vodilna ideja projekta je bila primerjalno raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečati zavedanje o pomenu klime in zavedanje o pomenu ustreznih metod za njen razvoj (Vir: glej poročilo projekta SiOK za leto 2001).

Raziskovanje klime izhaja iz predpostavke, da je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila enakih ali podobnih dimenzij klime.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za raziskovanje organizacijske klime v podjetju, sestavlja

skupno 87 vprašanj, anketirani podaja svoja anonimna mnenja z označitvijo stopnje strinjanja, ki je petstopenjska, pri čemer 1–predstavlja popolno nestrinjanje in 5–popolno strinjanje (glej prilogo).

Vprašalnik se prične z nekaterimi demografskimi podatki anketiranca, kot so: Spol, Stopnja izobrazbe, Staž v organizaciji in Starost.

V nadaljevanju sledi 77 vprašanj, s pomočjo katerih se je merilo **13 apriornih dimenzij organizacijske klime:**

- Delovno okolje
- Inovativnost
- Kakovost
- Motivacija
- Vizija
- Vodenje
- Organiziranost
- Informiranost
- Izobraževanje
- Notranji odnosi
- Pripadnost
- Kariera
- Nagrajevanja

Temu sledi samostojni sklop še dodatnih 10 vprašanj, na osnovi katerih se je merilo

**Zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela:** *s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v podjetju, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalno zaposlitvijo.*

Na samem koncu pa ima anketiranec možnost izraziti tudi svoje lastno mnenje, kako izboljšati delovno klimo in kako doseči še boljše pogoje za kakovostno opravljanje dela.

## Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral oz. tistemu, ki jih bo analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojali. Zato bodo poskušali uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih (Lipičnik, 1998:78).

Raziskavo v podjetju PSCTL sem izvedla v mesecu maju leta 2003. Zaposlena v Splošno kadrovskem sektorju je osebno razdelila 50 anketnih listkov med zaposlene v servisnih dejavnostih in tudi zaposlenim v proizvodni režiji. Proizvodnim delavcem anketnih listkov niso dali v izpolnjevanje, po izkušnjah Splošno kadrovskega sektorja predvsem zaradi neznanja oz. nepismenosti.

Anketiranci so imeli 14 dni časa za oddajo izpolnjenih vprašalnikov.

Vrnjenih je bilo 26 anketnih listkov, kar predstavlja 52 % odzivnost. Če nekoliko bolj podrobno opredelim rezultat, to ponazarja slabih 10 % celotne delovne populacije v podjetju.

## Analiza odgovorov

Dobro je, če je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov (Lipičnik, 1998:78).

Analiza rezultatov raziskave v podjetju PSCTL bo temeljila predvsem na enodimenzionalnih odgovorih, izraženih v odstotkih in grafikonsko prikazanih.

Najprej bom prikazala splošen grafikonski pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime in sicer od najbolj do najmanj zastopane v podjetju.

V nadaljevanju bom vsako izmed organizacijskih klim podrobno analizirala in sicer glede na pripadajoča vprašanja.

Temu bo sledila nekoliko bolj podrobna analiza 10 vprašanj, s pomočjo katerih se je merilo zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom. Rezultate bom najprej predstavila glede na povprečno oceno, potem pa jih bom še dodatno primerjala in sicer zadovoljstvo z delom glede na spol, starost, izobrazbo in staž v organizaciji.

## **4.2. PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V SERVISNIH DEJAVNOSTIH IN PROIZVODNI REŽIJI V PODJETJU PSCTL**

### **STATISTIČNI PODATKI ANKETIRANIH OSEB**

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med zaposlene v servisnih dejavnostih in med delavce v proizvodni režiji. Skupno je bilo oddanih v reševanje 50 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 26, s tem je bila dosežena 52 % odzivnost. Kadrovski oddelek v podjetju PSCTL se je odločil, da ne bo dal vprašalnikov v proizvodni obrat, ker so že pred časom sami v tem obratu izvršili podobno interno raziskavo in se je izkazalo, da so zaposleni, zaradi slabe pismenosti napačno razumeli vprašalnike.

### **Spol anketiranih oseb**

Anketo je vrnilo 26 anketirancev, izpolnilo jo je 14 moških in 12 žensk.



**Slika 4.1: Delež anketiranih po spolu**

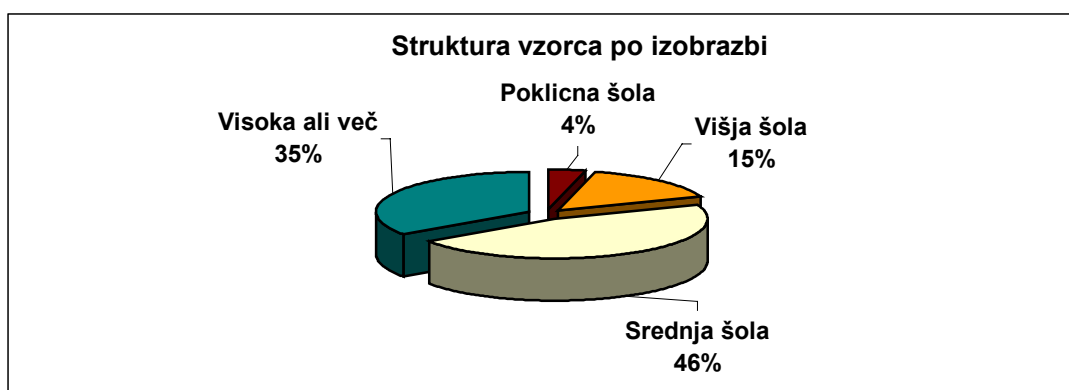


Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

### Stopnja izobrazbe anketiranih oseb

Med anketiranci je imela 1 oseba dokončano poklicno šolo, 12 oseb srednjo šolo, 4 osebe višjo šolo in 9 oseb z visoko ali še višjo izobrazbo.

**Slika 4.2: Delež anketiranih na stopnjo izobrazbe**

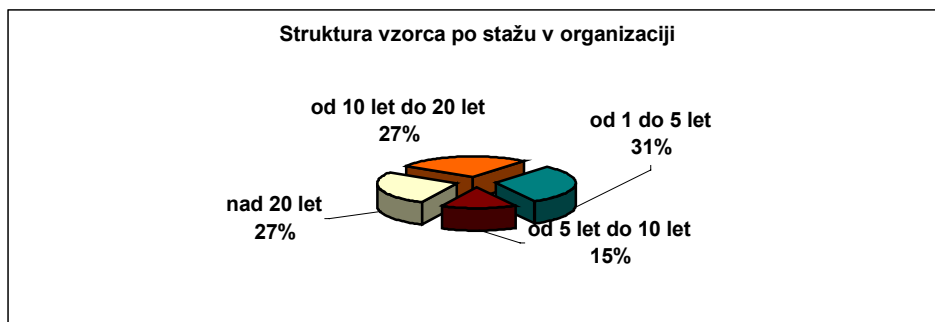


Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## Stož anketiranih oseb v podjetju

8 anketiranih oseb ima od 1 do 5 let delovne dobe v podjetju, 4–je so zaposleni med 5 in 10 let, 7 je zaposlenih od 10 do 20 let in 7 anketirancev ima nad 20 let delovne dobe.

**Slika 4.3: Delež anketiranih po delovni dobi**

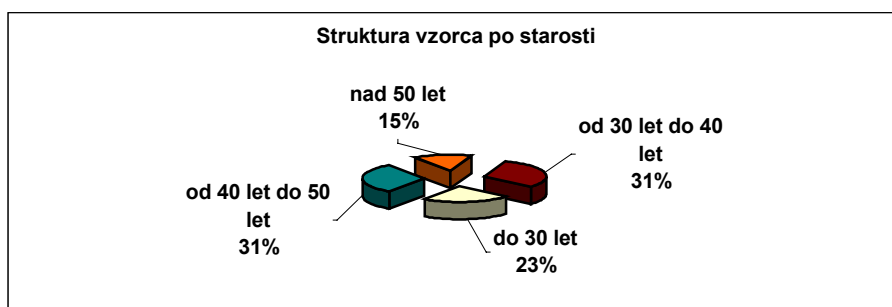


Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## Starost anketiranih oseb

6 anketirancev je bilo starih do 30 let, 8 oseb spada v skupino od 30 do 40 let, 8 sodelujočih v skupino od 40 do 50 let in 4 osebe so stara nad 50 let.

**Slika 4.4: Delež anketiranih po starosti**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 4.2. ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime, katerega sem uporabila v podjetju PSCTL, je meril *13 dimenzij organizacijske klime* (77 vprašanj) in kot zadnjo samostojno kategorijo *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (10 vprašanj).

V spodnjem grafu 4.5 podrobno prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime v proučevanem podjetju.

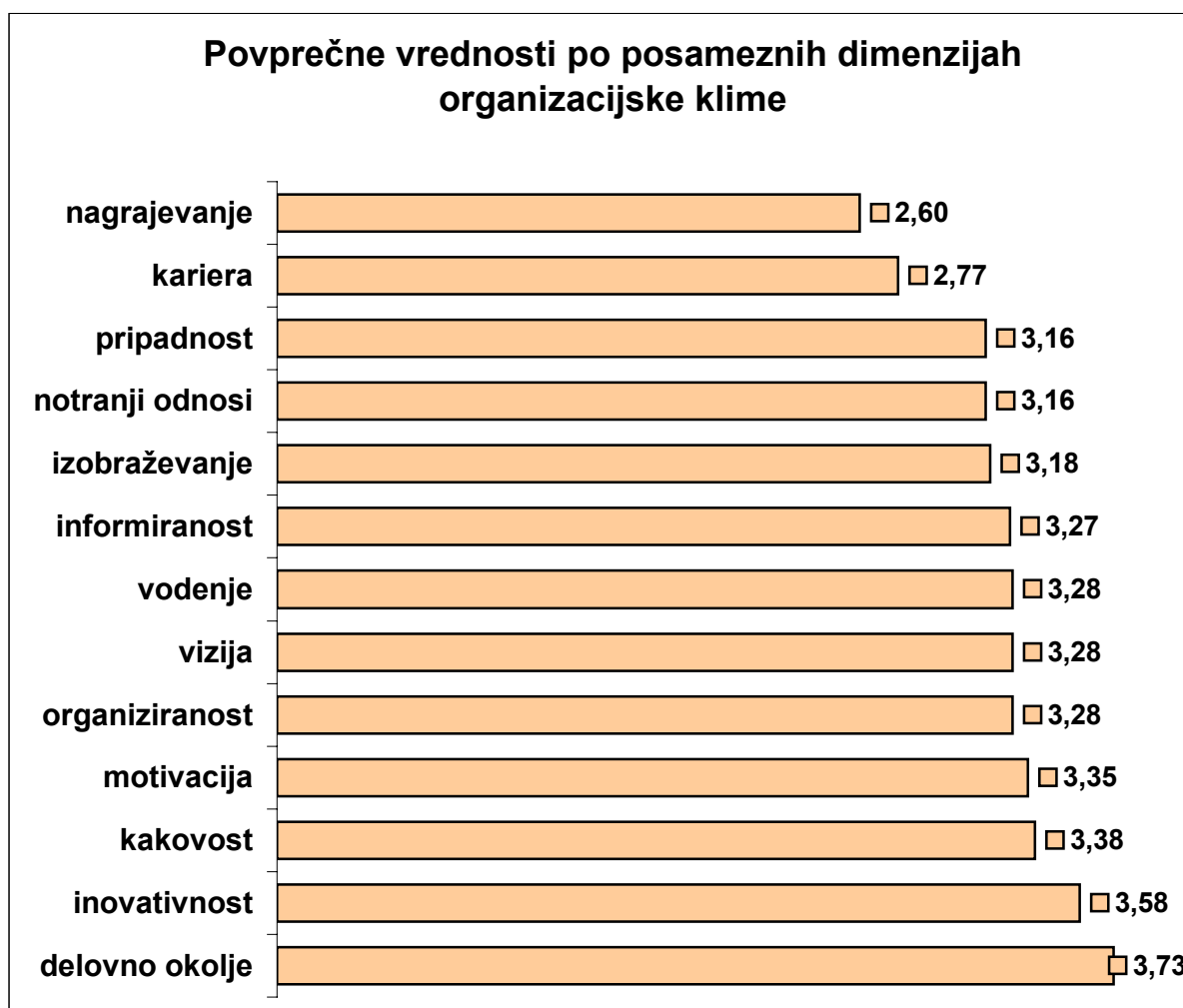
Razvidno je, da so anketirani v podjetju PSCTL najbolj zadovoljni z pogoji **delovnega okolja**, v katerem delajo. Menijo, da imajo vso potrebno zaščitno opremo za opravljanje dela. Zavedajo se tudi pomembnosti **inovativnosti** in nujnosti sprememb ter pričakovanj vodstva, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje. Gojijo pozitivno odgovornost do **kakovosti** za svoje opravljeno delo, čutijo se dokaj **motivirane**, kar odraža zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost za dodaten napor, čeprav so tudi mnenja, da njihovo dobro delo pogosto ni opaženo in pohvaljeno.

Srednjo stopnjo zadovoljstva so pripisali **organiziranosti** podjetja, poznavanju **poslanstva in ciljev**, njegovemu **vodenju** in **internemu komuniciranju**. Prepričani so, da se odločitve vodij ne sprejemajo dovolj pravočasno ter da vodje ne znajo sprejeti utemeljene pripombe zaposlenih o njihovem opravljenem delu. Vodstvu v veliki meri očitajo to, da jih nikoli ne povabi k oblikovanju ciljev in poslanstva. Razočarani so tudi nad internim informiranjem, saj ne dobijo dovolj informacij o dogajanju v podjetju.

Med najslabše ocenjene dimenzije pa sodijo področja **nagrajevanja, napredovanja, sistem notranjih odnosov in izobraževanja ter pripadnost zaposlenih združbi**. Anketirani so prepričani, da v podjetju nimajo pravega sistema, ki bi omogočal, da napreduje najboljši. Menijo, da zaposleni niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega opravljenega dela, saj le ta destimulira tiste, ki najbolj produktivno delajo. Zaposleni si med seboj ne zaupajo, med vodstvom družbe je čutiti tekmovanje. Ker ne čutijo dovolj dobrih medsebojnih odnosov, se tako tudi ne čutijo dovolj pripadne družbi, v kateri vsakodnevno opravljajo delo, saj bi v

primeru znižanja plače večina zaposlenih zapustila organizacijo. Menijo tudi, da bi lahko bil sistem izobraževanja boljše zasnovan, saj se ne čutijo dovolj usposobljeni za opravljanje delovnih nalog izven svojega delovnega mesta.

**Graf 4.5: Povprečne vrednosti po posameznih merljivih dimenzijah organizacijske klime v podjetju PSCTL**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

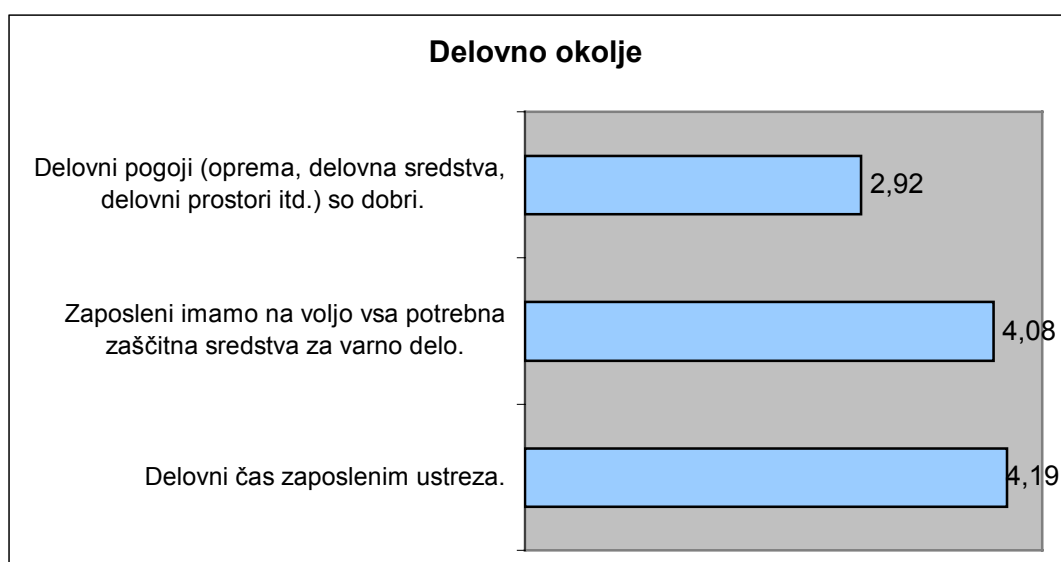
V nadaljevanju želim prikazati rezultate po posameznih dimenzijah, podrobno bom analizirala tako opisno kot tudi grafikonsko vsako dimenzijo glede na pripadajoča vprašanja posamezni

dimenziji organizacijske klime.

## 1. DELOVNO OKOLJE (3,73)

Zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji v proučevanem podjetju so najboljše ocenili okolje, kjer opravljajo svoje vsakdanje delo. Nimajo pripomb nad delovnim časom, morda bi se še bolje počutili v bolj ustreznih delovnih prostorih, z novejšo opremo.

**Graf 4.6: Zadovoljstvo z delovnim okoljem**



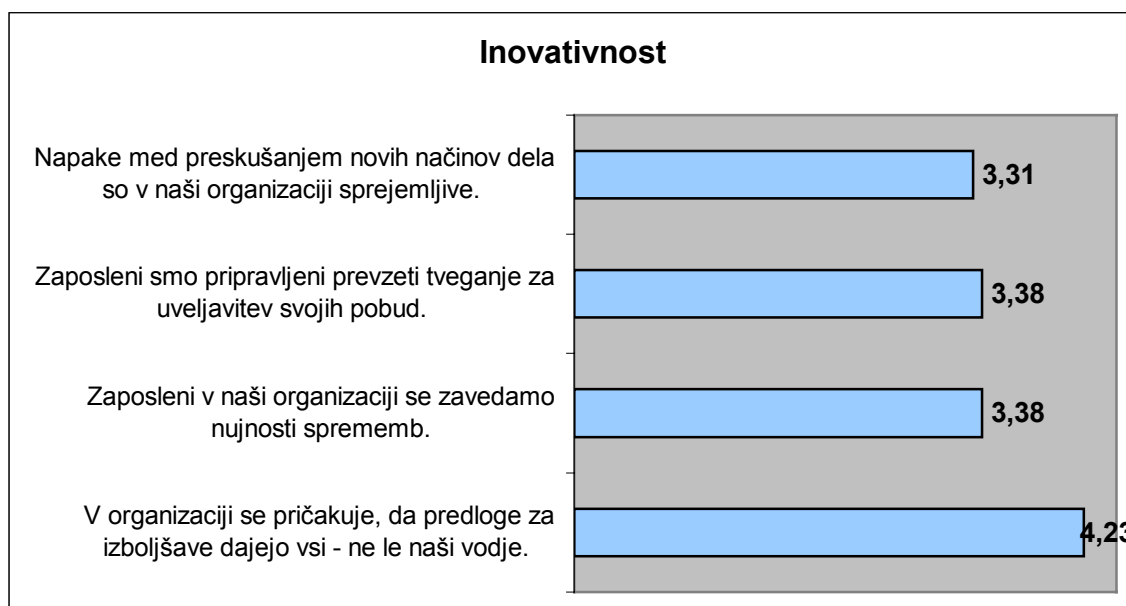
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 2. INOVATIVNOST (3,58)

Kategorijo inovativnosti in iniciativnosti so anketirani ocenili visoko. Še posebej to velja za trditev, da v organizaciji pričakujejo, da predloge za različne izboljšave dajejo vsi, ne le vodje.

Zavedajo se nujnosti sprememb, tako so tudi nekako pripravljeni prevzeti tveganje za svoje pobude. Manj pa so sprejemljive napake med preizkušanjem novega načina dela.

**Graf 4.7: Inovativnost**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

### **3. KAKOVOST (3,38)**

Klimo glede kakovosti so sodelujoči v anketi uvrstili na tretje mesto, kar dokazuje, da so do kakovosti pozitivno naravnani, saj je podjetje PSCTL pridobilo certifikat DIN EN ISO 9002: 1994.

Najvišje sta ocenjeni vprašanji glede odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela in zadostna skrb same organizacije za varovanje okolja.

Srednje vrednosti so dodelili trditvi glede prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti.

Nekoliko nižje ocene so dodelili trditvi glede jasnosti ciljev kakovosti in obravnavanja notranjih strank. Najnižja ocena pripada neenakomernemu ravnovesju med poudarjeno količino in kakovostjo dela.

**Graf 4.8: Odnos do kakovosti**



Vir: Interna raziskovanje organizacijske klime v podjetju PSCTL

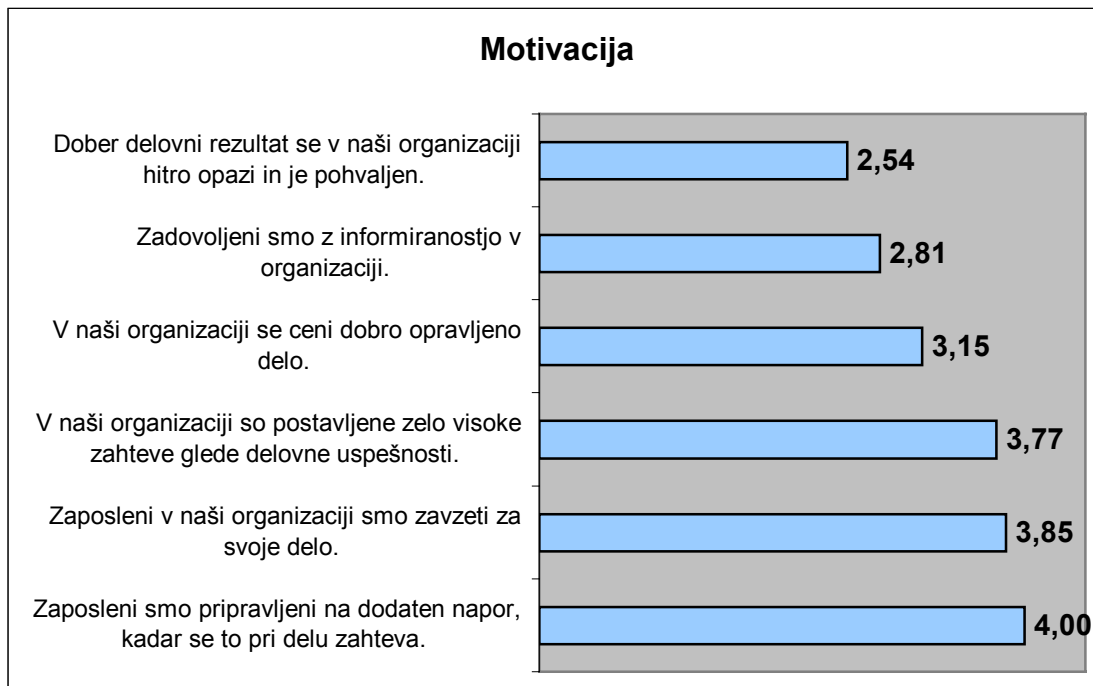
#### 4. MOTIVACIJA (3,35)

Zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji so izrazili zelo visoko stopnjo pripravljenosti za vložitev dodatnega truda, kadar je ta potreben, prav tako veliko zavzetost za opravljanje dela.

Ocenjujejo, da so zahteve glede uspešnosti postavljene dokaj visoko.

Precej slabše je ocenjeno vprašanje, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo. Najslabše so ocenili mnenje, da dobri delovni rezultati niso hitro opaženi in pohvaljeni, tudi informiranost zaposlenih ni na zadovoljivi ravni.

**Graf 4.9: Motivacija in zavzetost**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 5. ORGANIZIRANOST (3,28)

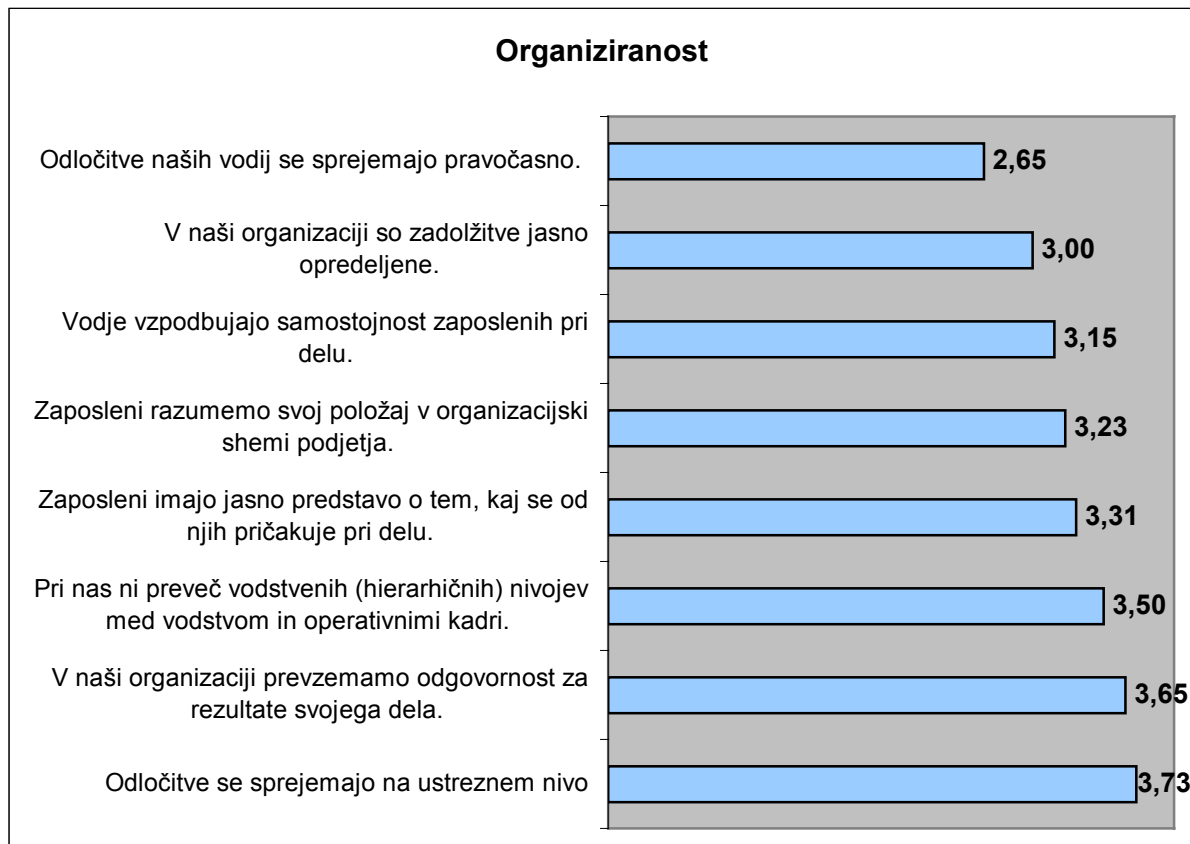
Rezultati ankete kažejo, da se odločitve v podjetju sprejemajo na ustreznem nivoju.

Po mnenju zaposlenih, ki so anketni listek oddali, delavci prevzemajo odgovornosti za rezultate svojega dela, vendar pa po njihovem občutku nimajo dovolj jasne predstave o tem, kaj se dejansko pričakuje od njih pri delu, saj kot je razvidno iz rezultatov, tudi ne razumejo prav dobro svojega položaja v organizacijski shemi podjetja.

Še nekoliko slabše pa so ocenili delo vodij, ki nezadostno vzpodbujajo samostojnost, in zato menijo, da nimajo v organizaciji dovolj jasno opredeljenih delovnih nalog.



**Graf 4.10: Organiziranost**



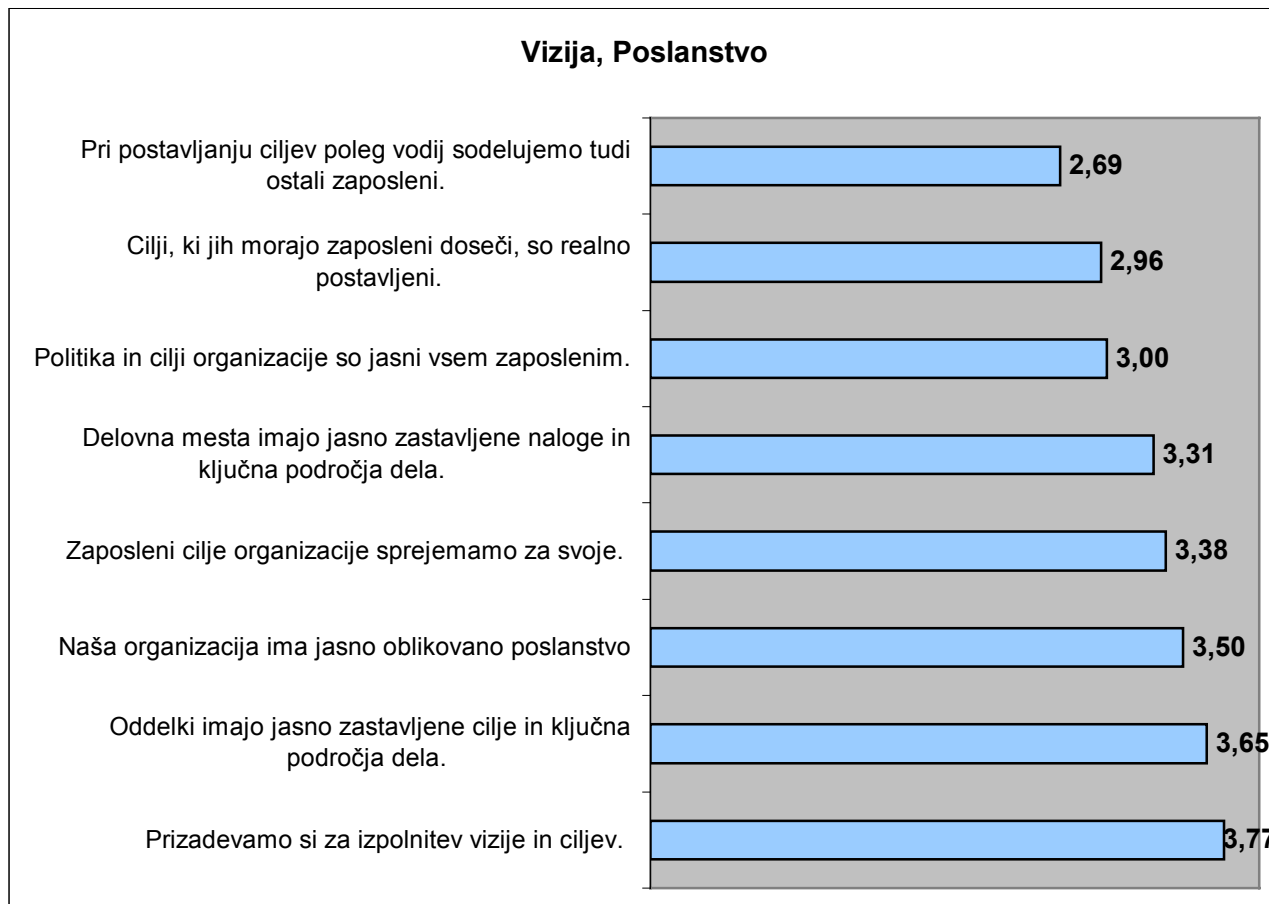
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 6. VIZIJA (3,28)

Sodelujoči v anketi so mnenja, da ima njihovo podjetje jasno oblikovano poslanstvo, prav tako jasno zastavljene cilje za izpolnjevanje delovnih nalog, še najmočneje so označili prizadevnost za izpolnitev načrtane vizije in ciljev, čeprav ciljev ne sprejemajo vedno za svoje.

Slabše je ocenjena realnost ciljev, ki naj bi jih dosegli, tudi politika in cilji organizacije mnogim zaposlenim niso jasni, pri postavljanju le-teh pa niso povabljeni h sodelovanju.

**Graf 4.11: Poznavanje vizije in poslanstva ter ciljev podjetja**



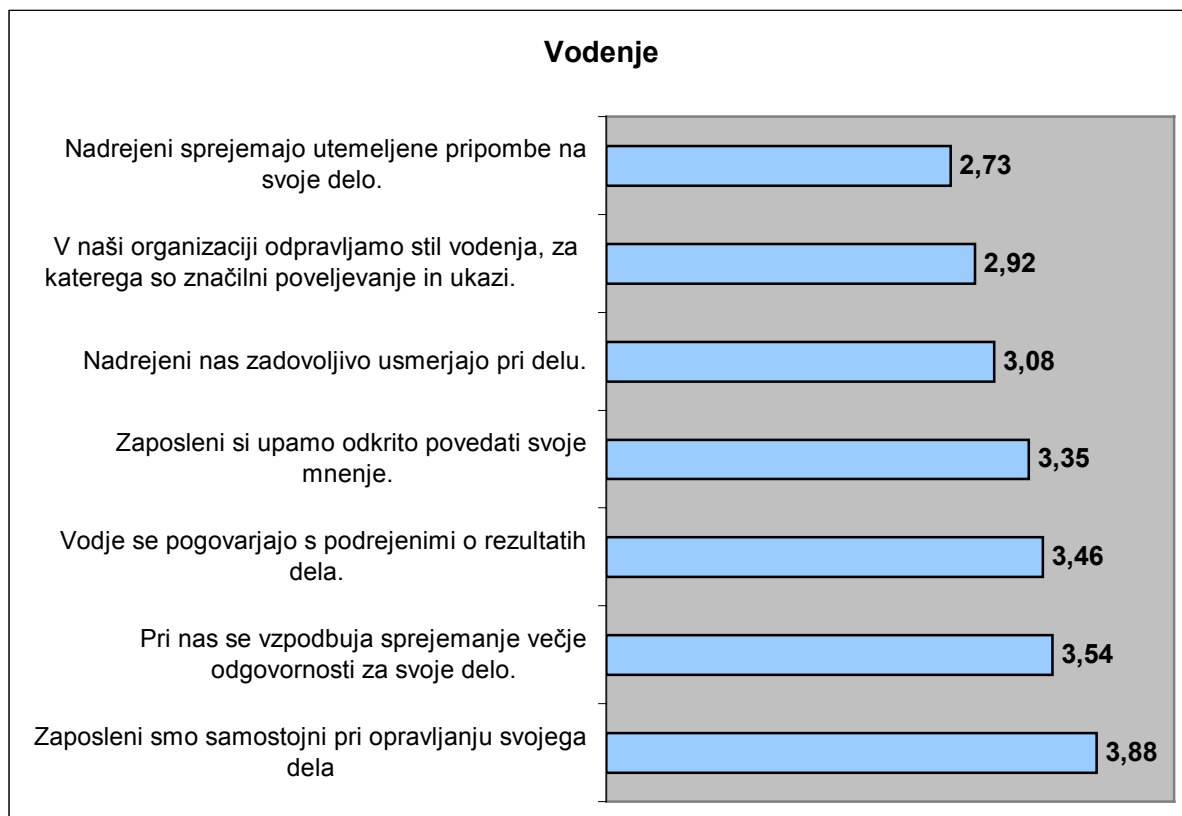
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 7. VODENJE (3,28)

Zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji so samostojni pri opravljanju svojega dela in vodje jih spodbujajo k sprejemanju še večje odgovornosti pri delovnih nalogah. Nekoliko manj se vodje pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih njihovega dela, zato zaposleni mnogokrat zamolčijo svoje mnenje.

Slabše je ocenjeno vprašanje o zadovoljivem usmerjanju delavcev pri delu, še vedno pa je v organizaciji prisotno ukazovalno vodenje s poveljevanjem. Najslabšo oceno sodelujoči v anketi dajejo svojim vodjem, saj ne znajo sprejeti utemeljene pripombe na svoje delo.

**Graf 4.12: Vodenje**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 8. INFORMIRANOST (3,27)

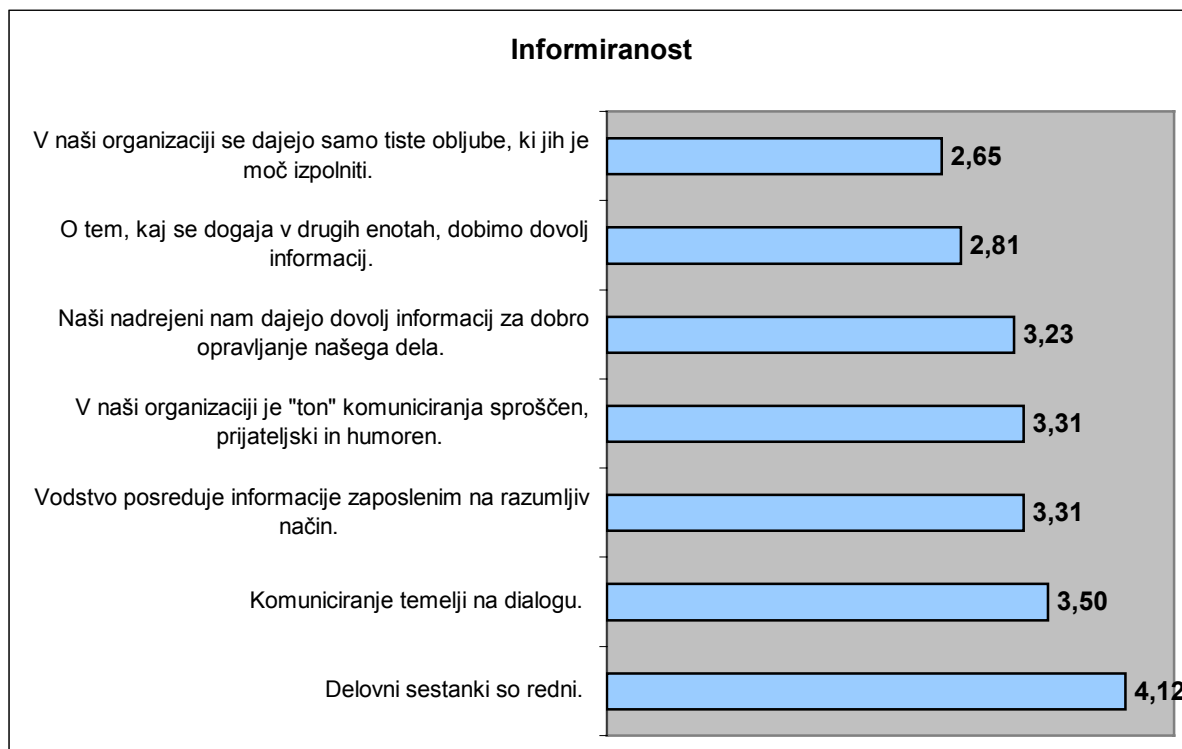
Informiranost ali komuniciranje znotraj organizacije zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji podjetja PSCTL označujejo kot kategorije, ki sodijo v drugo (slabšo) polovico dimenzij organizacijske klime. Po njihovem mnenju je informiranost v podjetju na splošno neučinkovita.

Prisotnost delovnih sestankov najboljše ocenjujejo; komunikacija temelji na dialogu, tudi v sproščenem in prijateljskem tonu, informacije zaposlenim posredujejo na dovolj razumljiv način.

Vendar pa imajo sodelujoči pripombe nad tem, ker ne dobijo dovolj informacij za kvalitetno

opravljanje dela, prav tako ne dobijo dovolj informacij o tem kaj se dogaja v drugih oddelkih oziroma drugje znotraj podjetja. Najslabše mnenje pa imajo nad obljubami, ki jih daje podjetje, saj se kasneje pogostokrat izkaže, da niso realne.

**Graf 4.13: Informiranost oziroma notranja komunikacija**



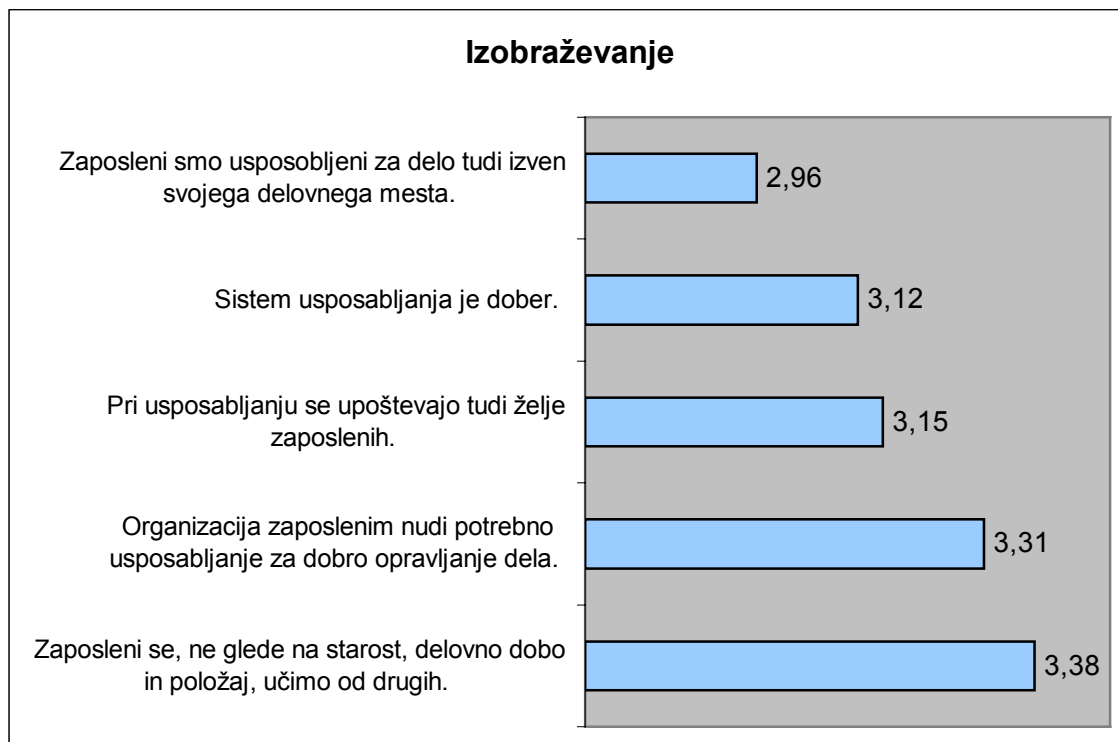
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 9. IZOBRAŽEVANJE (3,18)

Zaposleni, ki so sodelovali v anketi, so mnenja, da se ogromno učijo eden od drugega, organizacija tudi v precejšnji meri zagotavlja potrebna usposabljanja, nekoliko manj pri tem upoštevajo želje in mnenja zaposlenih.

Povprečno oceno so pripisali samemu sistemu usposabljanja, ne čutijo pa se dovolj usposobljene za opravljanje delovnih nalog izven svojega delovnega mesta.

**Graf 4.14: Izobraževanje in sistem usposabljanja**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## 10. NOTRANJI ODNOSI (3,16)

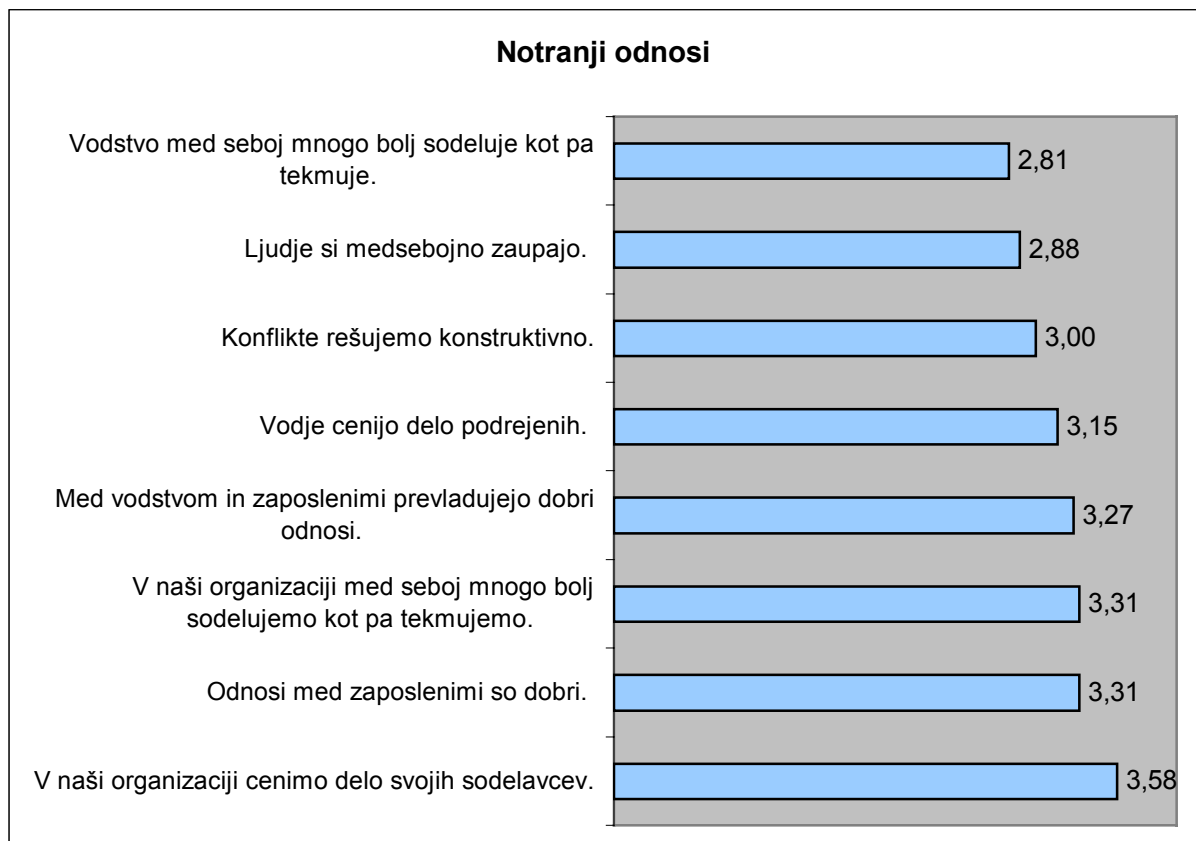
Ta dimenzija organizacijske klime in nadaljnje tri sodijo med najslabše kategorizirane po mnenju anketiranih v proučevani organizaciji.

Na splošno so mnenja, da odnosi znotraj podjetja niso pohvalni.

Sodelavci sicer cenijo delo svojih kolegov in tipično med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, saj gojijo dobre odnose. Srednje dobro so ocenili odnose med vodstvom in zaposlenimi, vendar menijo, da vodje ne cenijo dovolj dela podrejenih.

Slabše ocene grede konstruktivnemu reševanju konfliktov, še slabše grede medsebojnemu zaupanju in najslabša ocena gre vodstvu, saj ta med seboj predvsem tekmuje in ne sodeluje.

**Graf 4.15: Notranji odnosi**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

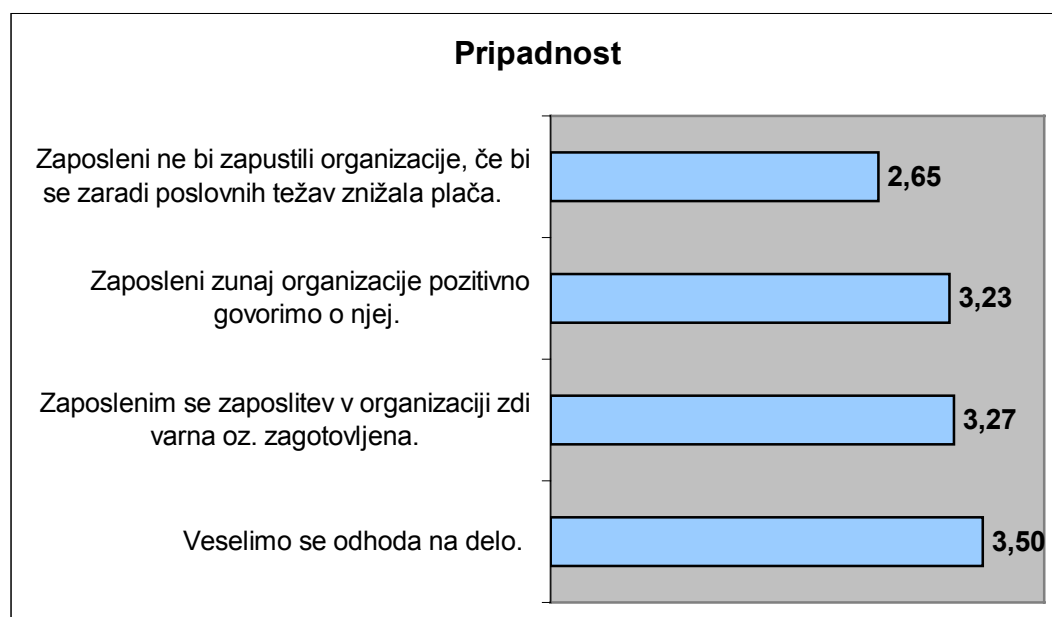
## 11. PRIPADNOST (3,16)

Iz rezultatov ankete je razvidno, da se anketirani ne čutijo dovolj pripadne organizaciji, v kateri so zaposleni, saj sodi ta kategorija med najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime.

Na delo hodijo sicer z veseljem, saj se jim zaposlitev zdi relativno varna in zagotovljena.

Ker ne čutijo prave pripadnosti, tudi zunaj podjetja ne govorijo pozitivno o njem. Če bi se v primeru poslovnih težav znižala plača, bi podjetje zapustila večina zaposlenih.

**Graf 4.16: Pripadnost organizaciji**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

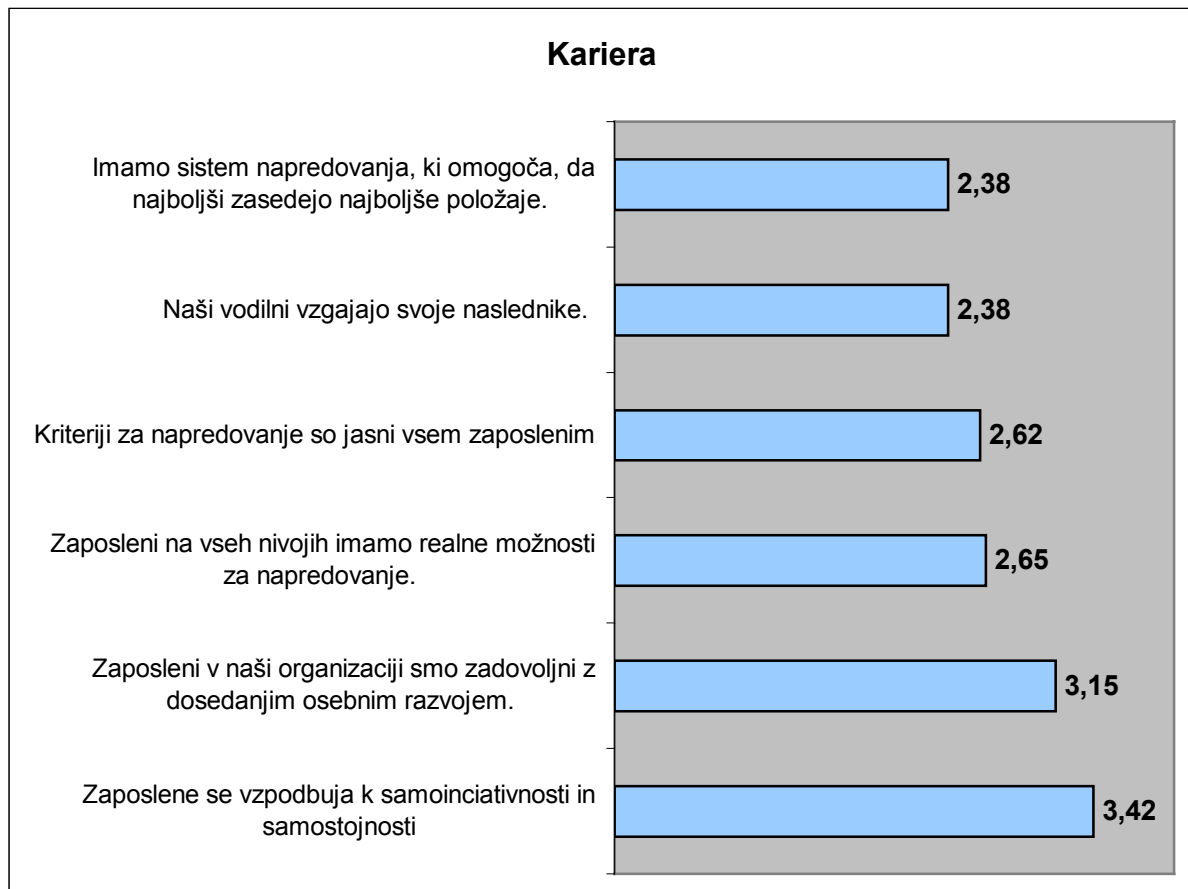
## 12. KARIERA (2,77)

Kategorija razvoja kariere je med anketiranimi v podjetju PSCTL ocenjena zelo kritično.

Anketirance vzpodbujajo k samoiniciativnosti in samostojnosti in so delno zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Niso pa več zadovoljni z možnostim napredovanja na vseh nivojih, saj so te možnosti po njihovem mnenju nerealne.

Prav tako menijo, da ne poznajo dovolj kriterijev za napredovanje. Najslabše so ocenili stališče, da vodje vzgajajo svoje naslednike in da v podjetju obstaja sistem napredovanja, ki najboljšim omogoča, da zasedejo najboljša delovna mesta.

**Graf 4.17: Razvoj kariere**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

### 13. NAGRAJEVANJE (2,60)

Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime je nagrajevanje.

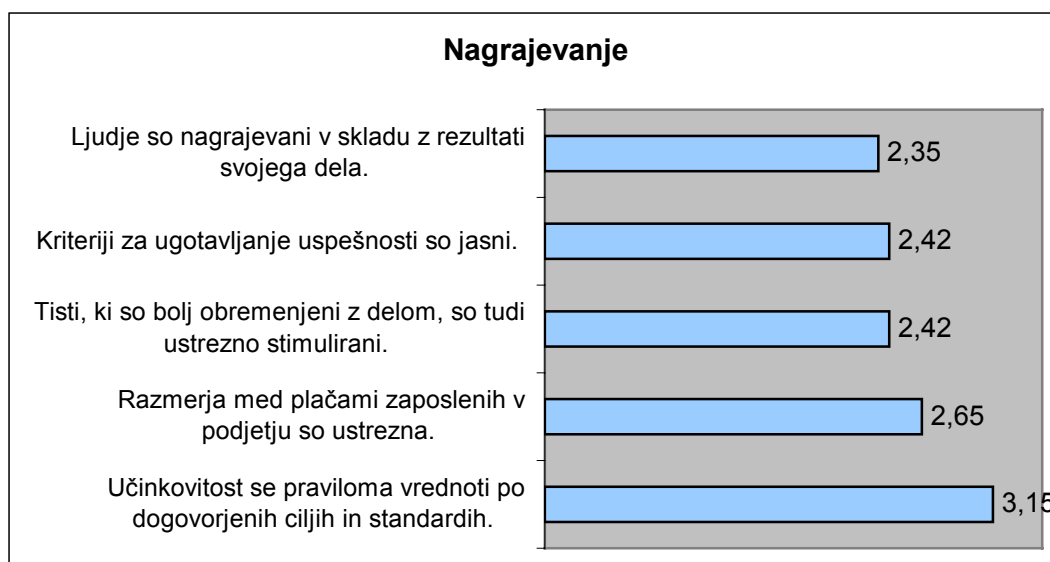
Zaposleni, ki so sodelovali v anketi, menijo, da se učinkovitost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, tudi razmerja med plačami so dovolj ustrezna in nekako sprejemljiva.

Ocenjujejo, da kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso dovolj jasni in da nagrajevanje tistih, ki so bolj obremenjeni, ne deluje ustrezno.



Prepričani so, da zaposleni niso pravično nagrajeni v skladu z rezultati svojega opravljenega dela.

**Graf 4.18: Nagrajevanje**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

## **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU (3,53)**

Vprašalnik, ki sem ga uporabila pri raziskavi organizacijske klime v proučevanem podjetju, je poleg 13 dimenzij organizacijske klime obravnaval še samostojno kategorijo **Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**.

Pri organizacijski klimi gre za posredno ugotavljanje razmer, pri merjenju zadovoljstva zaposlenih, ki je precej odvisen od klime, pa za njihov neposredni odnos. Poudarek je na čustvenem odzivanju na položaj v podjetju.

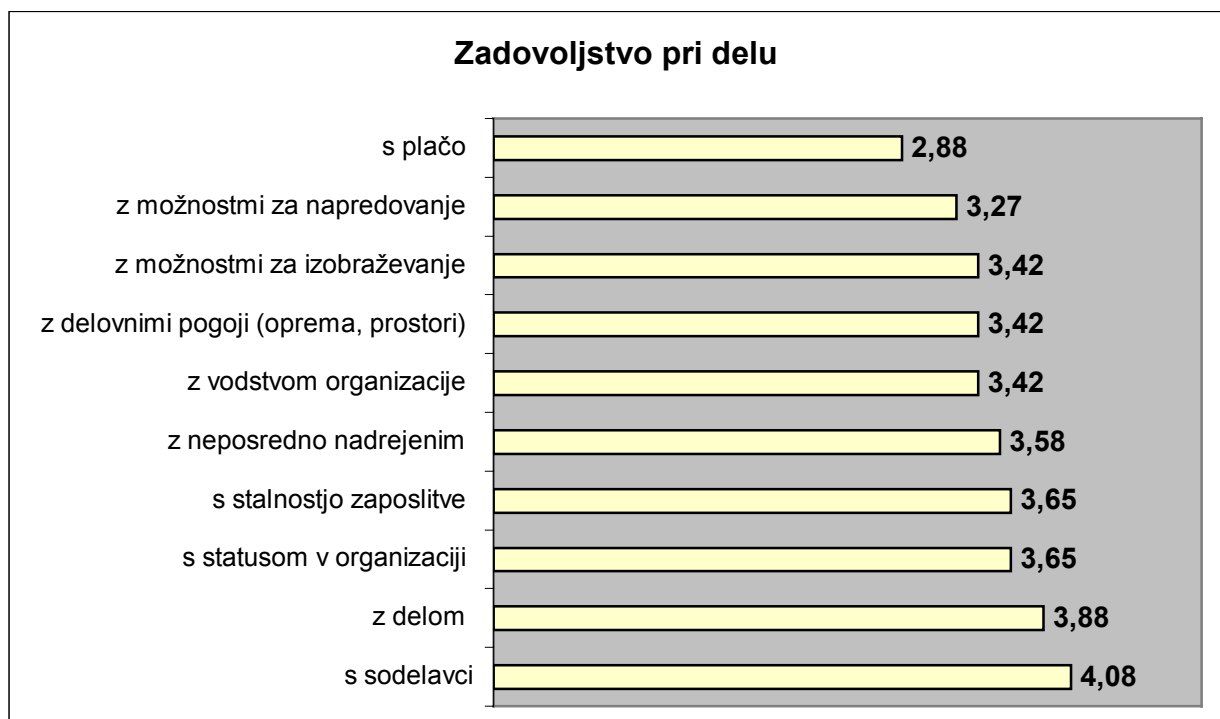
Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001:105).

Iz spodnjega grafa 4.19 je razvidno, da individualno zadovoljstvo anketirani v podjetju PSCTL v največji meri gojijo s sodelavci, zelo blizu mu sledi zadovoljstvo s samim delom. Ne pritožujejo se nad statusom v organizaciji in stalnosti zaposlitve po njihovem gre zaupati.

Že nekoliko manj so zadovoljni z neposrednim nadrejenim, še manj pa s samim vodstvom organizacije. Enako slabo ocenjujejo delovni prostor in pripadajočo opremo ter možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Najnižje je zadovoljstvo glede možnosti pravičnega napredovanja in najslabšo oceno so dodeli zadovoljstvu s plačo.

**Graf 4.19: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

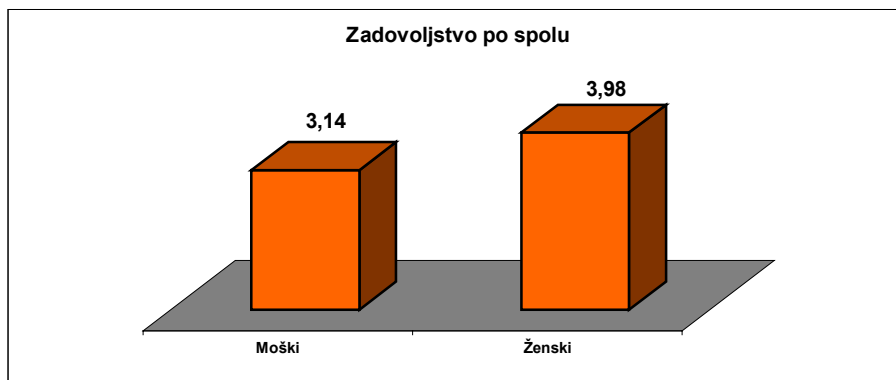


Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

Kategorijo *Zadovoljstva zaposlenih z delom* sem še nekoliko bolj podrobno razčlenila, saj me je zanimalo odstopanje zadovoljstva anketiranih v podjetju PSCTL, glede na *spol*, na *stopnjo izobrazbe*, na *starost* in *staž* v podjetju.

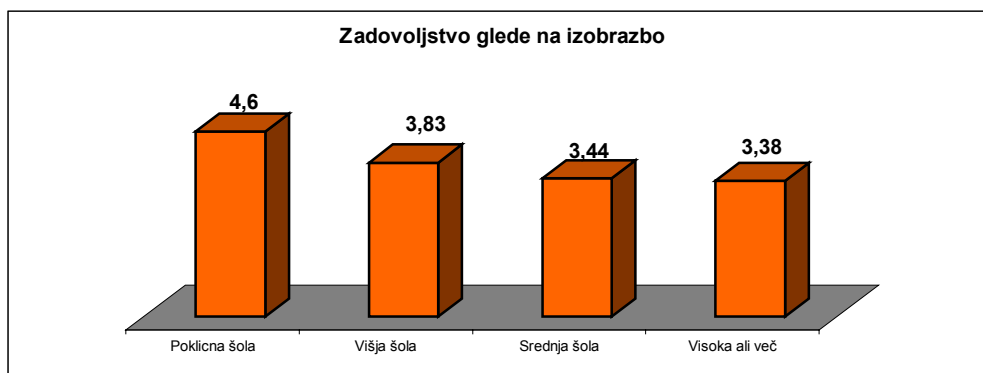
Iz spodnjih grafov sodeč so anketirane ženske v povprečju nekoliko bolj zadovoljne kot moški. Najbolj zadovoljni so bili anketirani kandidati z končano poklicno izobrazbo, zelo blizu so jim anketirani z višjo stopnjo izobrazbe. Zanimivo je, da so med najbolj zadovoljnimi anketiranci med 30 do 40 let in do 30 let. V zadovoljstvu z delom glede na staž prednjačijo tisti, ki so zaposleni do 5 let, dokaj blizu pa so jim zaposleni z delovno dobo od 5 do 10 let.

**Graf 4.20: Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na spol**



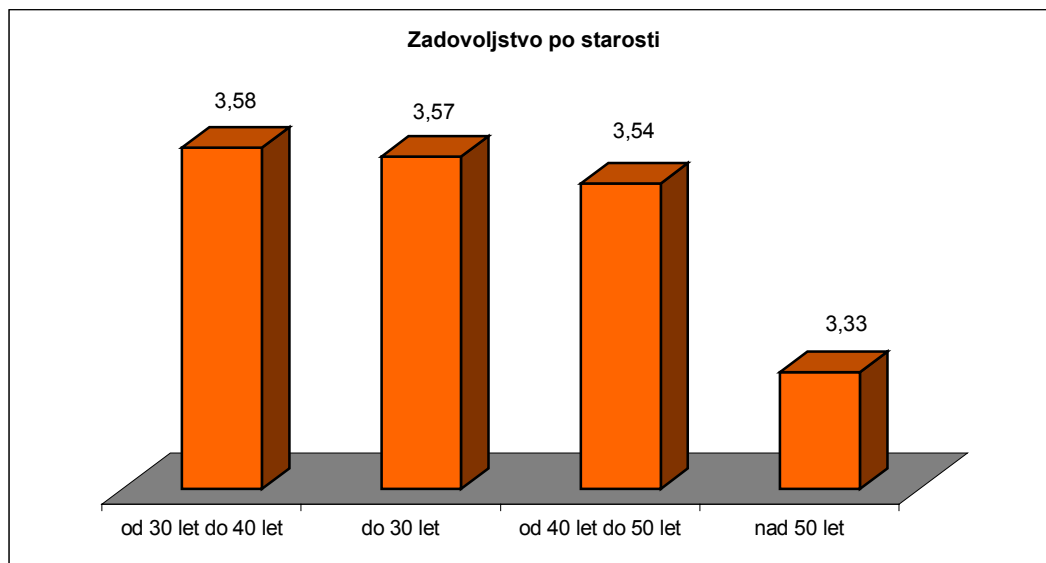
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

**Graf 4.21: Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na izobrazbo**



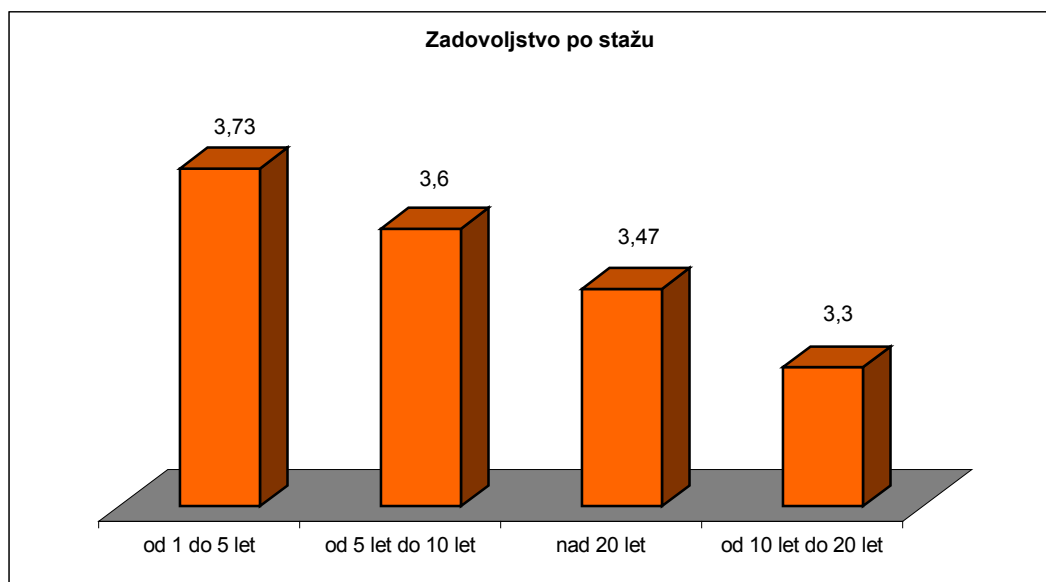
Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

**Graf 4.22: Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na starost**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

**Graf 4.23: Zadovoljstvo zaposlenih z delom glede na staž v podjetju**



Vir: Interna raziskava organizacijske klime v podjetju PSCTL

Če obravnavamo *Zadovoljstvo zaposlenih z delom* kot podobno ali lahko celo eno izmed kategorij organizacijske klime, se le-ta uvrsti v sam vrh najboljše ocenjenih dimenzij organizacijske klime po mnenju sodelujočih pri anketi v izbranem podjetju. Torej na splošno lahko trdimo, da zaposleni, ki so sodelovali v anketi, gojijo pozitivna individualna čustva in osebnostne vrednote do položaja in razmer v podjetju.

## 5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V tem delu diplomskega dela bom navedla ugotovitve, do katerih sem prišla ob končani analizi organizacijske klime v izbranem podjetju. Podala bom svoje predloge, kako bi z minimalnimi sredstvi in nekaj dobre volje vseh, ki lahko kaj storijo, izboljšali trenutno stanje organizacijske klime. Predloge bom tudi poskušala podkrepiti z možnimi rešitvami v nekaterih večjih slovenskih podjetjih, ki so se tudi v svojem delovnem procesu spopadli s podobnimi vprašanji.

Takšne analize ne merijo samo zadovoljstva zaposlenih, motiviranosti, odnosov med zaposlenimi in do organizacije. Rezultati tovrstnih meritev dobijo pomen pri strateškem načrtovanju podjetja. Sama poslovna uspešnost podjetja je namreč šele odraz o usklajenosti sistemov znotraj podjetja. Ravno zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali neugodna oziroma neustrezna glede na zastavljene realne cilje, ki jih želimo doseči.

Žal rezultatov anket ni moč vedno enostavno uporabiti. Še posebej takrat ne, ko je nezadovoljstvo porazdeljeno čez več vprašanj, kar v bistvu nakazuje vsebino dejanskih problemov v organizaciji. Potrebna je podrobna analiza takšnih rezultatov ter priprava rešitev, ki pogosto zahtevajo tudi korenite spremembe v organizaciji.

- **Sistem nagrajevanja** v podjetju PSCTL očitno ne deluje najbolje, saj so to dimenzijo sodelujoči v anketi najslabše ocenili. Prepričani so, da za dobro ali bolje opravljeno delo

ne bodo nagrajeni v skladu z rezultati svojega uspeha.

***Predlagam:***

Delavci bi dosegali boljše rezultate, če bi boljše opravljeno delo prineslo ustrezno nagrado, s tem pa bi se zagotovo povečalo tekmovanje med zaposlenimi in prizadevanje za doseganje večje produktivnosti. Predlagam, da poleg fiksne plače osebne dohodke uvedejo tudi variabilen del, kar bi predstavljala osebna ocena zaposlenega. Le ta bi ocenjevala individualno delovno uspešnost, ki bi omogočala, da se ustrezno stimulira tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Odločilno pa je, da so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti jasni in dostopni vsakomur.

- Zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji menijo, da jim interni **sistem napredovanja** ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje.

***Predlagam:***

Management bi moral problematiko razvoja kariere oziroma sistema napredovanja opredeliti tudi v svojih strateških načrtih. Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi interese zaposlenih. Predlagam, da se uvede jasen sistem napredovanja, po katerem ima vsak zaposleni možnost napredovanja. Omogočiti je treba tako navpično kot tudi vodoravno napredovanje.

V podjetju **Luka Koper** je predstavnica družbe pojasnila, da so pred kratkim uvedli jasen sistem napredovanja, » *po katerem lahko vsak zaposleni na istem delovnem mestu napreduje za štiri stopnje, prav tako lahko napreduje na zahtevnejše delovno mesto. Izdelali so tudi model razvoja kadrov oziroma nasledstva, po katerem imajo zaposleni z nadpovprečnimi rezultati možnost napredovati na najzahtevnejše položaje*« (Širnik, 2002:32).

Tudi v družbi **Petrol** se ukvarjajo z nezadovoljstvom svojih zaposlenih, z nagrajevanjem in razvojem kariere. Njihov menedžment vidi rešitev v *sistematiziranju delovnih mest, omogočili so navpično in vodoravno napredovanje, izboljšali preglednost in fleksibilnost, za glavno merilo pri napredovanju pa so namesto prejšnje delovne dobe postavili uspešnost*. Senioriteto

je vendarle povozila sposobnost (Širnik, 2002:32).

- Po mnenju sodelujočih v anketi prevladujejo slabi **medsebojni odnosi**, izstopa medsebojno nezaupanje in tekmovalni duh že v vodstvu, kar je posledično vzrok destruktivnega reševanja konfliktov.

***Predlagam:***

Reševanje te problematike se lahko v podjetju lotijo že s tem, da dosežejo medsebojno spoštovanje z vidika, da je človek svojevrstna osebnost z medsebojnimi razlikami. Vodstvo naj si vzame več časa za spoznavanje ljudi, naj jim prisluhne, pravočasno nudi pomoč ter poskrbi za zaupanje in pravičnost. Dobro bi bilo odpraviti rivalstvo in sovražnost, saj morajo zaposleni med sabo graditi dobre odnose na osnovi kolegialnosti in spoštljivosti.

Za izboljšanje notranjih odnosov v že omenjeni **Luki** organizirajo *problemske delavnice, delavnice usposabljanja menedžmenta za učinkovito komunikacijo in vodenje ter dneve odprtih vrat*. S tem spodbujajo zaposlene, da se o vseh težavah pogovorijo z nadrejenimi. *Vpeljali so tudi ocenjevanje vodstvenega kadra s strani nadrejenih in vseh podrejenih ter javno razglasitev najuspešnejšega vodja leta* (glej Širnik, 2002:32).

Hipotezo, da usposabljanje vodij in njihovih zaposlenih pripelje do izboljšanja notranjih odnosov, potrjujejo tudi v **Krki**, saj po njihovem mnenju zaradi tega lažje rešujejo medsebojne napetosti in za *vodstvene kadre vsako leto pripravijo izobraževanja, kjer jih učijo pravilnega komuniciranja s sodelavci*. Njihova uprava je tudi določila deset meril, kakšen naj bi bil Krkin menedžer. Med njimi izpostavljajo tri – *timski vodja, odločevalec in pogajalec* (glej Širnik, 2002:32).

- Tudi pri dimenziji **Pripadnost zaposlenih** beležim nizek rezultat. Anketirani v družbi PSCTL se čutijo dokaj pripadne, veselijo se vsakodnevnega odhoda na delo, vendar zvestoba ima svojo ceno: če bi se jim plača ob morebitnih poslovnih težavah znižala, bi si službo poiskali drugje.

Po besedah Širnikove tako razmišljanje ni lastno samo Slovincem, tudi raziskave iz drugih držav poročajo, da delavci prestopijo prag zvestobe, če jim drug delodajalec ponudi četrtno višji zaslužek, ne glede na njihovo zadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo in plačilom (glej Širnik, 2002: 32).

- Tudi sitem **usposabljanja oziroma izobraževanja** po mnenju sodelujočih v anketi ni najboljši, saj se zaposleni ne čutijo dovolj usposobljene izven svojega delovnega mesta.

***Predlagam:***

V podjetju bi lahko med zaposlenimi izvedli interno anketo o željah in predlogih za dodatna šolanja. Na tak način bi pridobili povratne informacije, kje se zaposleni sami čutijo premalo usposobljene za še bolj kvalitetno opravljanje delovnih nalog. Zaposleni na drugih delovnih mestih bi lahko organizirali interne delavnice, s pomočjo katerih bi lahko razširili znanje še na ostale zaposlene. Dodatno bi lahko povabili tudi zunanje predavatelje, kolikor bi jim letni finančni plan to dopuščal.

- Slaba **informiranost** in s tem povezana **komunikacija** ima tudi pomemben vpliv na motiviranost zaposlenih. Sodelujoči v anketi menijo, da bi bilo dobro izboljšati potrebno informiranost, saj sedaj ne obstaja komunikacijska pot, ki bi načrtno obveščala zaposlene o dogajanju v podjetju.

***Predlagam:***

Zaposlene bi morali bolje obveščati o dejavnostih v podjetju, o rezultatih dela in načrtih, saj informacija iz nepotrjenih virov bolj škoduje kot koristi.

Krajši delovni sestanki morajo biti redni, vsaj enkrat tedensko, voditi jih mora vodja. Na teh sestankih bi zaposleni prejeli vse potrebne informacije o delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela.

Za boljši pretok informacij in boljše komuniciranje bi bila dobrodošla tudi večkratna formalna in neformalna srečanja zaposlenih z direktorji posameznih oddelkov.

Predlagam tudi, da bi enkrat mesečno ali morda za začetek vsaj štirikrat letno izdajali interno



glasilo ali neke vrste poročilo, ki bi ga razdelili po enotah. V tem mediju bi lahko obveščali zaposlene o poslovanju podjetja ali posameznih obratov, o proizvodnji in prodaji, o novih izdelkih, o novostih v podjetju in načrtih.

- Zaposleni v servisnih dejavnostih in proizvodni režiji bi si želeli tudi nekaterih sprememb v konceptu **vodenja**, saj so prepričani, da njihove vodje ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo, prav tako jih ne dovolj zadovoljivo usmerjajo pri njihovem delu.

***Predlagam:***

Uveljaviti bi bilo potrebno koncept vodenja, ki bi vodstveno strukturo postavljaj kot vzor delovanja. Vodja naj s svojimi osnovnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj, in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji. Njegova temeljna naloga bi morala biti, da prenaša strateške cilje do slehernega zaposlenega.

Zaposleni naj tudi sodelujejo pri zastavljanju ciljev enot, posredovati jim je potrebno povratne informacije o doseganju ciljev.

Vodenje naj vključuje motiviranje zaposlenih; najboljše orodje za motiviranje zaposlenih je prav povratna informacija o delovni uspešnosti in ostalih rezultatih, ki so povezani s cilji in interesi zaposlenih.

- Iz analize rezultatov, pridobljenih na podlagi anket, se opazi, da so sodelujoči v raziskavi dokaj slabo seznanjeni s cilji podjetja, v katerem so zaposleni. Predvsem jih moti, da ne sodelujejo pri postavljanju ciljev in da so le-ti tudi nerealno postavljeni.

***Predlagam:***

Cilje podjetja je potrebno približati zaposlenim tako, da jih bodo razumeli, sprejeli za svoje in si prizadevali za njihovo izpolnitev.

V podjetju je nujno potrebno vzpostaviti sistem, ki bo zaposlenim omogočal višjo stopnjo pripadnosti in vključenost v sam proces poslovanja. Če bodo zaposleni imeli jasno predstavo o ciljnih podjetja in njihovem doseganju, se bodo čutili bolj pripadne podjetju. Občutek, da so

za podjetje koristni in da pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, bo to povod, da bodo zaposleni pripravljene prispevati največ, kar je v njihovi moči.

- Anketirani so tudi prepričani, da niso dovolj **motivirani**, saj za svoj delovni rezultat ne dobe ustrezne pohvale in priznanj, prav tako ne dobe zadostnih povratnih informacij o svojem delu.

***Predlagam:***

Naučiti se moramo izrekati več pohval, saj je to najcenejša oblika motivacije. Delavec je rad pohvaljen, kadar kaj dobro naredi, vendar pohvale naj ne bi dajali kar na splošno. Prepoznati je potrebno okoliščine, v katerih bi želeli delavca pohvaliti, si vzeti čas za pohvalo, saj le ta ne sme biti izrečena skromno, ampak brez zadržkov.

Dobro bi bilo izdelati ustrezen sistem nagrajevanja glede na rezultate dela zaposlenega – denarna stimulacija, javno priznanje, spodbuda za inovacije, nagradni dopust ali dodatno izobraževanje.

Dobro bi bilo tudi sprotno spremljati kadre in načrtovati razvoj njihovih karier, z možnostjo napredovanja tako po delovnih mestih kot tudi z zahtevnostjo, odgovornostjo in samostojnostjo dela.

- Zaposleni, ki so odgovarjali na anketo, se zavedajo pomena **iniciativnosti**, nujnosti sprememb in pričakovanj vodstva, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje. Po drugi strani pa niso pripravljene prevzeti tveganja za uveljavitev svojih pobud, saj so prepričani, da vodstvo morebitnih napak ne dopušča.

Na podobne odzive so naleteli tudi v že omenjeni **Luki Koper**, ko so pred časom vršili interno raziskavo. V to kislno jabolko so ugriznili tako, da so *iniciativnost uvedli kot eno od meril napredovanja*. Podeljevati so pričeli materialne nagrade za vsak koristen predlog in vsako leto izbirajo med zaposlenimi »inovatorja leta« (Širnik, 2002:31).

Želela bi poudariti, da je vzpostavitev in vzdrževanje dobrih delovnih odnosov do sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih in do dela, ter v povezavi s tem tudi zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, proces. Ta proces pa se ne more končati učinkovito, če se vodstvo podjetja zanj ne zavzame v polni meri in pri tem ne sodelujejo aktivno vsi. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jih vodstvo z njihovimi idejami, mnenji, kritiko in predlogi jemlje resno.

## 6. SKLEP

Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava svoje podjetje, kako se v njem počuti in kako dojema možnosti ter pogoje dela. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij, značilnih za združbo. Da v organizaciji obstaja ugodna klima, lahko govorimo takrat, ko je v njej prisotno tako vzdušje, kjer imajo zaposleni pozitiven odnos do dela z željo po dobrem, poštenem in raznolikem ustvarjalnem delu, hkrati pa zadovoljujejo tudi svoje osebne motive.

V obdobju čedalje večje konkurenčnosti postaja vprašanje organizacijske klime vedno pomembnejše. Organizacije bodo morale spoznavati in odkrivati predvsem notranje dejavnike svoje uspešnosti oziroma neuspešnosti, če bodo želele dosegati boljše organizacijsko poslovanje podjetja.

Visoko motivirani delavci so potencialni vir konkurenčne prednosti podjetja. Če je organizacijska klima v podjetju ugodna, bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo, povečala se bosta njihova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Posledica tega bodo nižji stroški poslovanja ter večja konkurenčnost podjetja na trgu. Naloga managementa je torej ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in na ta način odpravijo posledice, ki bi lahko bile razlog za neuspešno poslovanje podjetja.

Tako sem tudi sama v izbranem podjetju Poslovni Sistem Cimos Titan Livarna d. o. o. (PSCTL) izvedla raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Podatke sem dobila in analizirala na podlagi vprašalnika, katerega sem povzela po projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih združbah, imenovanem Siok.

Analiza raziskave, ki sem jo izvedla v izbranem podjetju, je pokazala, da ima podjetje PSCTL iniciativne, inovativne, kakovostne in do določene mere motivirane zaposlene. Čutijo se zavzete in odgovorne za kakovost svojega dela, s svojimi predlogi želijo sodelovati pri izboljšavah podjetja, pripravljeni so na dodaten delavni napor. Področja nagrajevanja, napredovanja, izobraževanja in informiranosti ter pripadnost zaposlenih združbi, v kateri so zaposleni in njihovi medsebojni odnosi, pa so se izkazala kot bolj problematična.

V diplomskem delu sem podala predloge, s pomočjo katerih bi morda lahko v podjetju izboljšali tiste dimenzije organizacijske klime, ki so jih sodelujoči v anketi slabše ocenili. Menim, da bi lahko problematiko nagrajevanja in razvoja kariere rešili z uvedbo jasnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bi predstavljal variabilen del osebnega dohodka zaposlenega oziroma možnost vodoravnega in navpičnega napredovanja. Kriteriji sistema naj bi bili jasni in dostopni vsem zaposlenim. Sistem izobraževanja bi lahko izboljšali z vključitvijo zaposlenih tako, da bi izvedli interno raziskavo, kjer bi se ti lahko dodatno šolali. Organizirali bi delavnice z zaposlenimi v drugih oddelkih in s tem omogočili prenos znanja in delovnih izkušenj k ostalim.

Izboljšanje dimenzij informiranosti oziroma interne komunikacije, s tem pa tudi medsebojnih odnosov, bi lahko dosegli z rednimi krajšimi delovnimi sestanki, večkratnimi formalnimi in neformalnimi srečanji z direktorji posameznih oddelkov, pripravo in izdajo internega glasila, uvedbo problemskih delavnic ter dnevi odprtih vrat podjetja, kjer bi se imeli zaposleni možnost pogovoriti o težavah z nadrejenimi.

Glede na dobljene rezultate raziskave in analize lahko zaključim, da organizacijska klima v podjetju PSCTL ni najbolj ugodna, saj je opaziti nezadovoljstvo pri več vprašanjih, kar v bistvu nakazuje vsebino dejanskih problemov.

V izbranem podjetju bi morali sprejeti podroben akcijski načrt, reševanja problematike bi se morali lotiti sistematično, še posebej pa sta pomembni čim večja angažiranost in podpora

managementa. Skrb za ugodno klimo v podjetju mora biti stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem.

## LITERATURA

- BREJC, Miha (2000): Ljudje in organizacija v Javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- FLORJANČIČ, Jože (1992): Kadrovska Funkcija – Management. Moderna organizacija, Kranj.
- GILMER, B.H. (1969): Industrijska psihologija. Cankarjeva založba, Ljubljana.
- GRUBAN, Brane (2002): »Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36, 8, str. 80-82.
- JURMAN, Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- KAVČIČ, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- KONRAD, Edvard (1987): Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci.
- LIPICNIK, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- MESNER ANDOLŠEK, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane (1990): Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane (1992): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane et.al. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- ROZMAN, Rudi (1993): Planiranje poslovanja podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc (1993): Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- SCHNEIDER, Benjamin (1990): Organizational climate and culture. Jossey Bass, San Francisco.
- ŠIRNIK, Mateja (2002): »So zadovoljni delavci res tudi boljši?« Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36, 8. str. 31-33.
- TREVEN, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne. GV Založba, Ljubljana.

## **VIRI**

GZS: ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI, POROČILO ZA LETO 2001

Interna gradiva podjetja Poslovni Sistem Cimos Titan Livarna, d. o. o.

## **PRILOGA**

VPRAŠALNIK MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU POSLOVNI  
SISTEM CIMOS TITAN LIVARNA d. o. o.

# Vprašalnik za ugotavljanje Organizacijske klime in zadovoljstva v podjetju Poslovni Sistem Cimos Titan Livarna, d.o.o.

---

**Spoštovani!**

Moje ime je Špela Rode in sem absolventka na Fakulteti za družbene vede, program sociologija, kadrovska menedžerska smer.

Pišem diplomsko nalogo na temo, Organizacijska klima in v Vašem podjetju so mi omogočili, da se s pomočjo vprašalnika, ki je pred Vami, seznanim s to tematiko.

Rezultate ankete bom uporabila izključno v namen izdelave empiričnega dela moje diplomske naloge, zato vsa Vaša mnenja podajate popolnoma anonimno.

Želim se Vam že vnaprej iskreno zahvaliti za Vaš čas, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Izpolnjene vprašalnike mi prosim oddajte najkasneje do **26.05.2003**, v Splošno kadrovski sektor, h gdč. Tanji Pirc.

**Prijazen pozdrav.**

Kamnik, 12.05.2003

**Špela Rode**



## **PODATKI O ANKETIRANCU**

Prosim, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.

### **SPOL**

- 1) moški
- 2) ženski

### **STOPNJA IZOBRAZBE**

- 1) dveletna srednja šola ali manj
- 2) poklicna šola
- 3) srednja šola
- 4) višja šola
- 5) visoka in več

### **STAŽ V ORGANIZACIJI**

- 1) do 2 leti
- 2) od 2 leti do 5 let
- 3) od 5 let do 10 let
- 4) od 10 let do 20 let
- 5) nad 20 let

## **STAROST**

- 1) do 30 let
- 2) od 30 let do 40 let
- 3) od 40 let do 50 let
- 4) nad 50 let

Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Delno se ne strinjam</b>	<b>Niti da in niti ne</b>	<b>Večinoma se strinjam</b>	<b>V celoti se strinjam</b>

1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
2. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4. Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
5. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1	2	3	4	5
7. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja.	1	2	3	4	5
8. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
9. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
10. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
12. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
14. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
15. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
16. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
17. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
18. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
19. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
20. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
21. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plač	1	2	3	4	5
22. Konflikte rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
23. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
24. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
25. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje	1	2	3	4	5

26. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
27. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
28. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
29. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
30. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5
32. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
33. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
34. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
35. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
36. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
37. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
38. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
39. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
40. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
41. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1	2	3	4	5
42. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1	2	3	4	5
43. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
44. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kad	1	2	3	4	5
45. Vodje cenijo delo podrejenih.	1	2	3	4	5
46. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
47. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
48. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	1	2	3	4	5
49. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
50. Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	4	5
51. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje.	1	2	3	4	5
52. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
53. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
54. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
55. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1	2	3	4	5
56. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
57. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.	1	2	3	4	5
58. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
59. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.	1	2	3	4	5

60. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
61. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
62. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
63. V naši organizaciji je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1	2	3	4	5
64. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
65. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
66. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
67. Veselimo se odhoda na delo.	1	2	3	4	5
68. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
69. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	1	2	3	4	5
70. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
71. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
72. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.	1	2	3	4	5
73. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
74. Zadovoljeni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
75. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
76. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
77. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

## ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **Vašega osebnega zadovoljstva** pri delu.

Ocenite vsak vidik Vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
78. ... Z DELOM	1	2	3	4	5
79. ... Z VODSTVOM ORGANIZACIJE	1	2	3	4	5
80. ... S SODELAVCI	1	2	3	4	5
81. ... Z NEPOSREDNO NADREJENIM	1	2	3	4	5
82. ... Z MOŽNOSTMI ZA NAPREDOVANJE	1	2	3	4	5
83. ... S PLAČO	1	2	3	4	5
84. ... S STATUSOM V ORGANIZACIJI	1	2	3	4	5
85. ... Z DELOVNIMI POGOJI (OPREMA, PROSTORI)	1	2	3	4	5
86. ... Z MOŽNOSTMI ZA IZOBRAŽEVANJE	1	2	3	4	5
87. ... S STALNOSTJO ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5

### **Vaše cenjeno mnenje**

Če imate kakšen predlog, oziroma bi želeli podati svoje mnenje glede česa, kar bi po Vašem lahko vplivalo na izboljšanje Vašega dela ali delovne klime v podjetju, jih lahko na tem mestu navedete.

---



---



---



---



---



---



---



---



---