

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nadja Bezenšek

**Organizacijska klima
v podjetju Isokon, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nadja Bezenšek

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Somentor: doc. dr. Janez Štebe

**Organizacijska klima
v podjetju Isokon, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek, in somentorju, doc. dr. Janezu Štebetu, za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala vodstvu podjetja Isokon, d. o. o., ki mi je omogočilo izvedbo raziskav, in zaposlenim, ki so v njih sodelovali.

Hvala družini za podporo in potrpljenje med (pre)dolgim študentskim življenjem.
Hvala tudi družini Gorenak.

Organizacijska klima v podjetju Isokon, d. o. o.

Organizacijska klima in z njo povezano zadovoljstvo zaposlenih postaja v zadnjih letih pomembna tema vsake organizacije, ki se zaveda, da je njena uspešnost močno odvisna od njenih zaposlenih. V zaposlenih se skrivajo pomembne rezerve, ki lahko ob pravilnem ravnanju z ljudmi pripomorejo k boljšemu poslovanju organizacije. Vodstvo katerekoli organizacije mora poznati koncept organizacijske klime, saj je le-ta vedno prisotna, vedeti mora, kaj nanjo vpliva, kako se jo obvladuje in spreminja, da pozitivno vpliva na zaposlene in podpira doseganje organizacijskih ciljev.

V diplomskem delu je predstavljena organizacijska klima v konkretnem podjetju in v obdobju dveh let. Raziskovalno vprašanje ugotavlja, ali se je organizacijska klima v času med obema merjenjema izboljšala, kakšni so učinki ukrepov, ki so bili uvedeni po prvem merjenju, in kakšen je vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih. Ker je stanje vedno lahko še boljše, so podani tudi predlogi ukrepov, ki bi jih bilo še smiselno uvesti.

Ključne besede: organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, zadovoljstvo zaposlenih, Isokon, d. o. o.

Organizational climate in company Isokon, d. o. o.

The organization climate and related job satisfaction of employees is becoming an important topic in many organizations that are aware of the value of their employees. Employees bring important talents to the organization that can help prosper the organization. The leadership of any organization must be aware of the concepts of organizational climate, because it is always present. The leadership must furthermore be aware of the influences on the climate, the mechanisms of its control and adjustment to encourage the employees to reach the organizations and their own goals.

The Diploma work presents organizational climate in a specific company (Isokon, d. o. o.), measured over a period of two years. The study examines whether the organizational climate has improved during the period of observations, what effects did various measures introduced at the beginning of the investigation had and what is the influence of the organizational climate to the satisfaction of employees. A few suggestions to the further improvement conclude the work.

Key words: organizational climate, dimensions of the organizational climate, job satisfaction, Isokon, d. o. o.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 NAMEN IN CILJ	9
1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE	10
1.3 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	10
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	11
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	11
2.2 ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	12
2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	15
2.3.1 Organiziranost	16
2.3.2 Strokovna usposobljenost	17
2.3.3 Odnos do kakovosti	17
2.3.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	17
2.3.5 Pripadnost organizaciji	18
2.3.6 Razvoj kariere	19
2.3.7 Inovativnost in iniciativnost	20
2.3.8 Notranji odnosi	20
2.3.9 Notranje komuniciranje in informiranje	21
2.3.10 Motivacija in zavzetost	22
2.3.11 Vodenje	22
2.3.12 Nagrajevanje	23
2.3.13 Zadovoljstvo pri delu	24
2.4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	24
2.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	26
2.6 KORISTI DOBRE ORGANIZACIJSKE KLIME ZA PODJETJE	27
2.7 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	28
2.7.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura	28
2.7.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	30
2.7.3 Povezave med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih	30
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU ISOKON, D. O. O.	32
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	32
3.2 RAZISKAVA LETA 2008 IN UVEDENI UKREPI	33
3.2.1 Variabilno stimulatívno nagrajevanje	33
3.2.2 Stimulacija iz naslova posameznikove delovne uspešnosti	33
3.2.3 Pohvale direktorja za posebne dosežke v posameznem koledarskem letu	34
3.2.4 Nagrada ob koncu leta	34
3.2.5 Interni časopis	34
3.2.6 Voščilnice za rojstne dneve zaposlenih	34
3.2.7 Vrednote	35
3.2.8 Družabni dogodki	35
3.2.9 Motivacijske kartice	35
3.2.10 Reorganizacija družbe	36
3.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE	37
3.3.1 Vprašalnik	37
3.3.2 Vzorec	37
3.3.3 Zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta	38

3.4 REZULTATI.....	39
3.4.1 Analiza združenih spremenljivk	39
3.4.2 Analiza povezanosti	43
3.4.3 Regresijska analiza.....	45
4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	47
4.1 PREDLOGI.....	49
4.1.1 Ukrepi za izboljšanje dimenzije nagrajevanje	49
4.1.2 Ukrepi za izboljšanje dimenzije razvoj kariere, napredovanje	49
4.1.3 Ukrepi za izboljšanje dimenzije komuniciranje in informiranje.....	50
4.1.4 Ukrepi za izboljšanje dimenzije organiziranost.....	51
4.1.5 Ukrepi za izboljšanje dimenzije motivacija in zavzetost.....	51
4.1.6 Ukrepi za izboljšanje dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	52
4.1.7 Ukrepi za izboljšanje dimenzije vodenje	52
4.1.8 Ukrepi za izboljšanje dimenzije notranji odnosi.....	53
4.1.9 Ukrepi za izboljšanje dimenzije strokovna usposobljenost	53
4.1.10 Ukrepi za izboljšanje dimenzije zadovoljstvo pri delu	54
4.1.11 Ukrepi za izboljšanje dimenzije pripadnost organizaciji	54
4.1.12 Ukrepi za izboljšanje dimenzije inovativnost, iniciativnost	55
4.1.13 Ukrepi za izboljšanje dimenzije odnos do kakovosti.....	56
4.1.14 Povzetek ukrepov	56
5 SKLEP	58
6 LITERATURA	59
7 PRILOGE.....	61
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK IZ LETA 2008	61
PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK IZ LETA 2010	70
PRILOGA C: SEZNAM TRDITEV, ZDRUŽENIH V POSAMEZNO ZDRUŽENO SPREMENLJIVKO	75

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima	29
Tabela 3.1: Veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta po Ferligoj in drugih...	38
Tabela 3.2: Veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta po Georgeu in Malleryju	39
Tabela 3.3: Prikaz srednjih vrednosti, standardnih odklonov in vrednosti Cronbachove α združenih spremenljivk	40
Tabela 3.4: Rezultati T-testa za primerjavo srednjih vrednosti združenih spremenljivk glede na leto	43
Tabela 3.5: Povezanost med demografskimi spremenljivkami in posameznimi združenimi spremenljivkami leta 2008	44
Tabela 3.6: Povezanost med demografskimi spremenljivkami in posameznimi združenimi spremenljivkami leta 2010	45
Tabela 4.1: Predlogi ukrepov po posameznih dimenzijah organizacijske klime	57

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	31
Slika 3.1: Organizacijska shema podjetja Isokon, d. o. o., leta 2008	36
Slika 3.2: Organizacijska shema podjetja Isokon, d. o. o., leta 2010	36
Slika 3.3: Vpliv demografskih spremenljivk in združenih spremenljivk organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih	46

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1: Prikaz srednjih vrednosti združenih spremenljivk leta 2008 in 2010	42
--	----

1 UVOD

Do nedavnega so zaposleni izbirali službe predvsem po zaslužku, ki so ga prejeli za opravljeno delo, v zadnjem času pa postaja vse bolj pomemben dejavnik počutje v podjetju, zadovoljstvo na delovnem mestu, odnosi s sodelavci, občutek pripadnosti kolektivu in podobno. Vsi ti elementi pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremljenje k zaslužku, ampak tudi prijetno in stimulatивно delovno okolje.

Uspešnost katerekoli organizacije je močno odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja kadrovskih, finančnih, tržnih in tehnoloških virov. Večina razvitega sveta je že prišla do spoznanja, da so največji potenciali skriti v ljudeh, čeprav vsak vir posebej prispeva k uspehu organizacije. Zaposleni so tisti, ki s svojim delom tvorijo in udejanjajo združbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja.

V sodobnem poslovnem svetu predstavlja zagotavljanje dobre organizacijske klime eno najbolj kompleksnih nalog managementa. Usposobljeni, zadovoljni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. Tega se zavedajo tudi v obravnavanem podjetju, podjetju Isokon, d. o. o. Zagotavljanje ugodne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je tako ena izmed njihovih prioritarnih nalog.

Spomladi leta 2008 je bila v obravnavanem podjetju opravljena raziskava nekaterih dimenzij organizacijske klime. Kmalu zatem, julija 2008, je vodenje podjetja prevzel novi direktor, prej zaposlen kot vodja profitne enote. Novo vodstvo se je upravljanja s človeškimi viri lotilo načrtno in sistematično. Zaradi rezultatov opravljene raziskave in naravnosti novega vodstva k upravljanju človeških virov so v podjetju od poletja 2008 dalje uvedli precej ukrepov za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva

zaposlenih. Da bi preverili učinkovitost vpeljanih ukrepov, se je podjetje spomladi leta 2010 odločilo, da raziskavo ponovi in primerja rezultate.

Diplomsko delo smo vsebinsko razdelili na tri dele.

V uvodu opredeljujemo problem, ki ga želimo raziskati. Predstavljen je osnovni namen in cilj dela, bralcu pa omogočen kratek vpogled v predmet obravnave. Podane so tudi predpostavke in omejitve ter predvidene metode, uporabljene v raziskavi.

V drugem delu je predstavljen pojem organizacijske klime, zgodovina njenega raziskovanja, njene dimenzije in povezava s sorodnimi pojmi – organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih. V tem poglavju pojasnujemo še, kako organizacijsko klimo meriti in spreminjati ter kakšne so koristi dobre organizacijske klime za organizacijo.

V tretjem delu najprej predstavljamo izbrano podjetje, v katerem sta bili izvedeni raziskavi. Nadaljujemo s podrobnim opisom ukrepov, ki jih je podjetje uvedlo v času med obema raziskavama. Nato predstavljamo uporabljeno metodologijo raziskav, vprašalnika in analizi udeležbe v raziskavah. Sledi primerjava rezultatov iz leta 2008 in 2010, analiza združenih spremenljivk, analiza povezanosti in regresijska analiza. Empirični del zaključujemo z odgovori na raziskovalno vprašanje in predlogi za nadaljnje ukrepe. Diplomsko delo zaključujemo s sklepom, v katerem povzemamo bistvene ugotovitve diplomske naloge.

1.1 NAMEN IN CILJ

Namen pisanja diplomskega dela z izbrano tematiko je predvsem naše osebno zanimanje za to področje in interes za analizo stanja v obravnavanem podjetju. Teorijo smo tako preizkusiti tudi v praksi. Organizacijsko klimo smo merili v podjetju Isokon, d. o. o., in sicer prvič leta 2008 in drugič leta 2010. Po raziskavi leta 2008 smo podjetju svetovali pri izbiri ukrepov za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Z raziskavo leta 2010 želimo preveriti, ali so izbrani ukrepi učinkoviti in katere bi bilo še smiselno uvesti.

Naše raziskovalno vprašanje se glasi: Ali se je organizacijska klima v podjetju Isokon, d. o. o., v zadnjih dveh letih izboljšala, ali so uvedeni ukrepi učinkoviti in v kolikšni meri organizacijska klima in demografske spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

V diplomskem delu smo se oprli na domačo in tujo literaturo ter na podatke v zvezi s temo, pridobljene v podjetju. Podatke smo pridobili z anketama, kjer smo problematiko, ki jo obravnavamo v diplomskem delu, skušali predstaviti in približati zaposlenim. Čeprav smo pri raziskavah anketirancem zagotovili anonimnost, je možno, da ocene zaposlenih niso pokazale povsem realnega stanja v podjetju zaradi njihovega občutka, da ne morejo povsem odkrito izraziti svojega mnenja. Druge omejitve so še pomanjkljivo praktično znanje, anketni način analize, kjer ni možno popolnoma izključiti subjektivnih vplivov, ter omejen čas in interes anketirancev.

1.3 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Raziskava je osredotočena na konkretno podjetje, in sicer na kadrovsko funkcijo, znotraj tega pa na organizacijsko klimo. Gre za primerjavo organizacijske klime v času, konkretno v obdobju dveh let. Pri pisanju smo uporabili deskriptivni in analitični pristop. V teoretičnem delu naloge je uporabljen deskriptivni pristop, znotraj njega pa metoda deskripcije (opisovanje dejstev, pojavov, procesov), komparativna metoda (primerjanje teorij, različnih definicij avtorjev), metoda kompilacije (povzemanje spoznanj, stališč in rezultatov drugih avtorjev) in metoda klasifikacije (definiranje pojmov kot so organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih). V empiričnem delu naloge sta bili opravljeni raziskavi o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, kjer smo z različnimi vprašanji spraševali zaposlene o njihovem mnenju in izkušnjah v podjetju, kjer so zaposleni. Rezultate smo primerjali in analizirali ter podali ugotovitve.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima je eden od najbolj pomembnih, a hkrati tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in managementu. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za pojmovanje organizacijske klime. Lipičnik (1998) tako navaja organizacijsko klimo, psihološko klimo, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju, delovno ozračje.

Lipičnik (1998, 74) organizacijsko klimo opisuje kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, 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.

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

V projektu Slovenska Organizacijska Klima (v nadaljevanju SiOK), ki poteka pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, je organizacijska klima definirana kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju ter vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, SiOK povzema naslednje lastnosti organizacijske klime:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;

- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje in kakovost delovnega okolja in
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembnejše vplive lahko uvrstimo najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo spodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Če povzamemo avtorje, jo lahko najširše opredelimo kot psihološko ozračje v organizaciji, kakor ga zaznavajo njeni člani, ki preko teh zaznav vpliva na njihovo vedenje.

2.2 ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije ter organizacijskega vedenja. V tem poglavju bomo predstavili potek raziskovanja organizacijske klime od začetkov do novejših raziskav, kar smo povzeli po delu *Organizational Climate and Culture* avtorja Schneiderja (1990, 9–18) in delu *Organizational Climate Similarity and Performance* avtorjev Feyta in Beamisha (2001, 857–859). Predstavili bomo študijo Neala, Westa in Pattersona (2000, 1–15), ki govorita o vplivu organizacijske klime na

ravnanje z ljudmi pri delu, poglavje pa bomo končali s predstavitvijo preučevanja organizacijske klime v Sloveniji.

Članek Lewina, Lippitta in Whitea, ki je bil objavljen leta 1939, predstavlja eno prvih teorij o organizacijski klimi. Njihova teorija govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime niso definirali, zato uporabljajo pojem »socialna klima« v navednicah (Schneider 1990, 11). Leta 1958 je bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki. Članek je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti. McGregor je leta 1960 v svoji knjigi *Človeška stran podjetnosti* (angl. *The Human Side of Enterprise*) govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider 1990, 11).

Delo Lewina, Lippitta in Whitea sta nadaljevala Letwin in Stringer, ki sta svoje ideje predstavila leta 1968 v knjigi *Motivacija in organizacijska klima* (angl. *Motivation and Organizational Climate*). Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na njihovo motivacijo in vedenje. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey in Beamish 2001, 857).

Sedemdeseta leta so prinesla mnogo novih del o organizacijski klimi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti zgodnjih raziskav klime. Avtorji v tem obdobju menijo, da je veliko variacij iz okolja še neodkritih in da obstaja tendenca raziskovalcev, da nabirajo teme iz pretekle literature. Hkrati pa so začeli preučevati klimo kot pomemben faktor za doseganje ciljev združbe (Schneider 1990, 12).

V devetdesetih so sledile številne študije organizacijske klime. Tako Glick preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisova zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo, Griffin in Mathiew preučujeta, kakšne so razlike med zaznavami klime na različnih hierarhičnih stopnjah v združbi, Anderson in West pa sta prispevala svoj delež pri preučevanju klime z raziskavo, kako organizacijska klima vpliva na inovacije (Fey in Beamish 2001, 859).

Eden najpomembnejših tujih raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider. Organizacijsko klimo definira kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji, ki jih je poimenoval kot rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade zaposlenim povedo, kaj podjetje ceni in pričakuje od njih. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k dosegu določenega cilja v podjetju, določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo s spreminjanjem le-teh v korist organizacije (Schneider 1990, 383–387).

Zanimiva je študija Neala, Westa in Pattersona z naslovom *An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations*, ki so jo opravili leta 2000 in preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetij oziroma 5.415 zaposlenih. Ocenjevali so dve vrsti klime:

- klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih (angl. climate for well-being) in prikazuje, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča osebno blaginjo. Gre za področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, notranji odnosi, samostojnost zaposlenih in podobno;
- klimo, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate (angl. climate for performance) in prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na doseg ciljev podjetja. Ta področja so med drugim količinska in kakovostna proizvodnja, zadovoljstvo kupcev in usmerjenost k ciljem podjetja.

Avtorji študije so predpostavljali, da bosta obe klimi stopnjevali produktivnost združbe. Rezultati raziskave pa so pokazali, da sama klima v združbi neposredno ne vpliva na produktivnost, obstaja pa močna povezava med ravnanjem z ljudmi in produktivnostjo. Vendar pa obe ocenjevani klimi vplivata na učinkovitost ravnanja z ljudmi in s tem posredno na produktivnost. Raziskovalci govorijo o progresivnem ravnanju z ljudmi, ker priznavajo zaposlene kot premoženje in ne kot strošek. Progresivno ravnanje z ljudmi pri delu vključuje izbiranje in učenje zaposlenih,

ocenjevanje učinkovitosti, nedenarne ugodnosti, spodbude zaposlenim, timsko delo in sodelovanje zaposlenih pri odločanju.

Na Slovenskem ima raziskovanje organizacijske klime relativno kratko zgodovino. Največ zaslug za razvoj in raziskovanje organizacijske klime na Slovenskem ima Lipičnik (1994, 1996 in 1998), ki je v devetdesetih letih v nekaj publikacijah približal koncept organizacijske klime slovenskemu okolju. Med vidnejše raziskovalce organizacijske klime na Slovenskem lahko štejemo še Možino, Konrada in Zupanovo. Velik del zaslug, da pojem organizacijske klime pridobiva na pomenu tudi v gospodarstvu, gre pripisati Gospodarski zbornici Slovenije, ki je na pobudo nekaterih podjetij (Petrol, svetovalna podjetja TMI Slovenija, ITEO Svetovanje ...) leta 2001 začela izvajati projekt SiOK. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečevanja zavedanja pomena preučevanja klime. Pripravili so enoten vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, iz leta v leto pa se projektu pridružujejo nova podjetja.

2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik doživlja organizacijo na svoj način. Pri raziskavi organizacijske klime nas ne zanimajo vse okoliščine posameznikovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki posamezno klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v organizaciji, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti, nato pa ugotoviti, ali je ta dimenzija za klimo bistvena 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).

Po Lipičniku (1998) so osnovne dimenzije organizacijske klime organiziranost, strokovna usposobljenost, odnos do kakovosti, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost, notranji odnosi,

notranje komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, vodenje, nagrajevanje in zadovoljstvo pri delu.

Našteti 13 dimenzij v svojih vprašalnikih uporablja tudi SiOK. Pri tem je treba opozoriti, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj našete dejavnike. Tako se na primer dimenzija klime »motivacija« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo, ne pa na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, ampak doživljanje zaposlenih. Dejanska motivacija se meri na drugačen način. Podobno velja tudi za ostale zgoraj navedene dejavnike.

2.3.1 Organiziranost

Vsako podjetje poskuša poskrbeti za kar najboljše organiziranje dela in procesov, da bi organizacija čim lažje dosegala in presegala svoje cilje. Lastniki družbe dajejo skupne naloge in cilje podjetja v izvedbo glavnemu managerju, ta pa svojih nalog ne opravlja sam, ampak jih nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša zadolžitve in odgovornosti, pa tudi možnost, pravico, moč ali oblast, da bodo svoje naloge lahko izvedli. Moč, povezana z delovno nalogo, izvira iz položaja v podjetju, je avtoriteta. V vsaki organizaciji mora obstajati neko sorazmerje med dolžnostjo, odgovornostjo in avtoriteto. S prenosom le-teh na podrejene managerje se začne proces delegiranja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija (Rozman in drugi 1993, 135).

V okviru analize dimenzije klime organiziranost bomo poskušali ugotoviti, ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu, ali jim je znan njihov položaj v organizacijski strukturi, ali so njihove zadolžitve jasno opredeljene in ali vodstvo pravočasno sprejema odločitve. Poleg tega bomo analizirali, ali zaposleni menijo, da so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh nivojih in ali so vsi pravično in enakopravno obremenjeni z delom.

2.3.2 Strokovna usposobljenost

Znanje je pomemben dejavnik konkurenčne prednosti, zato mu uspešna podjetja namenjajo veliko sredstev in pozornosti. Uspešna podjetja imajo razvit sistem usposabljanja zaposlenih, hkrati pa zagotavljajo prenos znanja in dobre prakse med zaposlenimi. Management v katerikoli organizaciji se mora zavedati, da samo izobraženi in usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti, prispevajo k njeni rasti in povečujejo njeno vrednost.

Pri raziskovanju te dimenzije bomo analizirali trditve, da se zaposleni učijo eden od drugega, da organizacija zaposlenim nudi ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela in kvaliteten sistem usposabljanja. Zanima nas tudi, ali zaposleni menijo, da so ustrezno usposobljeni za opravljanje svojega dela, da podjetje upošteva njihove želje pri usposabljanju, da so pri njih zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo in da so usposabljanja, ki se jih udeležujejo, uporabna pri njihovem vsakdanjem delu.

2.3.3 Odnos do kakovosti

Trg in zaostrena konkurenca določata vse ostrejšše standarde kakovosti. Če je bila včeraj kakovost konkurenčna prednost, je danes nujna za obstoj podjetja. Danes je za podjetja nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so ISO standardi 9001 in 14001 ter OHSAS 18001, ki dokazujejo, da podjetja skrbijo tako za kakovost svojih proizvodov oziroma storitev, ekologijo in okolje kot tudi za varnost in zdravje svojih zaposlenih.

Pri analizi odnosa zaposlenih do kakovosti nas bo zanimalo, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost, ali sta kakovost in količina dela v podjetju enako pomembni, ali so v podjetju in posameznih oddelkih jasno zastavljeni cilji in standardi kakovosti, ali zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju teh standardov in ali je raven kakovosti, ki jo podjetje nudi, enaka za vse stranke.

2.3.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poslanstvo organizacije določa bistvo njenega obstoja in poslovanja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost, s tem pa loči organizacijo od drugih.

Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih z organizacijo (Rozman 1993, 128–135).

Vizija je idealizirana, želena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa motivirati zaposlene, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Tavčar (1999, 21) meni, da mora biti vizija dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, hkrati pa dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje. Prav tako pravi, da je dobra vizija enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna.

Cilji organizacije morajo biti postavljeni zelo premišljeno, saj morajo biti dosegljivi, realni in merljivi. Zaposleni morajo verjeti v njihovo dosego. Povratna informacija o rezultatih dela je nujna tudi zato, ker omogoča zaposlenemu, da spremeni svoje vedenje ali pa se z vodjo pogovori o pravilnosti postavitve ciljev.

V raziskavi bomo poskušali ugotoviti, ali zaposleni menijo, da ima podjetje jasno izoblikovano poslanstvo, ali poznajo in razumejo politiko in cilje in ali pri postavljanju ciljev tudi sami sodelujejo. Zanimalo nas bo tudi, ali so vrednote organizacije usklajene z njihovimi osebnimi vrednotami in ali so cilji, ki jih morajo doseči, realni.

2.3.5 Pripadnost organizaciji

Sposobni, usposobljeni in motivirani zaposleni so edina prava konkurenčna prednost organizacije. V razmerah tržne ekonomije veliko zaposlenih spremlja trg delovne sile. Njihova pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni, se zmanjša, če so nezadovoljni na delovnem mestu, če ne vidijo možnosti sprememb, poleg tega pa imajo še nižjo plačo in ugodnosti dela, kot bi jih imeli drugje.

Podjetje težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko vsak trenutek odidejo in s seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel in poslovne partnerje. Zato si morajo organizacije zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje.

Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo organizacija pridobila ugled tudi v okolju (Zupan 2001, 40).

Pomemben dejavnik pripadnosti je sam ugled podjetja v okolju. Poleg tega dejavnika bomo poskušali ugotoviti, ali so zaposleni ponosni na svoje podjetje in ali zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Pri tem je pomembno tudi, ali zaposleni občutijo zaposlitev kot relativno varno in zagotovljeno ali ne in ali bi zapustili podjetje, če bi imeli drugje možnost dela za višjo plačo.

2.3.6 Razvoj kariere

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno načrtovanje kariere. Po mnenju Koletnika, Kovača in Rozmana (1993, 199–200) razvoj kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije in nezadovoljstvo zaposlenih.

Merkačeva (1998, 65–69) pravi, da lahko kadre v organizaciji planiramo le na osnovi konkretno določenih poslovnih ciljev. K načrtovanju kariere posameznika moramo pristopiti individualno, z upoštevanjem usposobljenosti posameznika, njegovih osebnih lastnosti, motivacije za delo in razvoj, delovne uspešnosti in njegovega zadovoljstva z delom.

Sistematičen razvoj karier prav tako omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo. Posameznikom veliko pomeni možnost samouresničevanja, možnost napredovanja in motiviranost za nadpovprečne rezultate. Uspešne organizacije razvijajo svoje kadrovske potenciale in imajo uvedene sisteme načrtovanja delovnih karier. Gre za načrtno presojo zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. S tem, ko organizacija zaposlenim omogoča, da se samouresničujejo in dosegajo svoje karijerne cilje, se zelo poveča zavzetost za delo in pripadnost organizaciji.

Pri analizi te dimenzije organizacijske klime nas bo zanimalo, ali so zaposleni zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, kako vidijo priložnosti za razvoj njihove kariere in ali se pri tem upoštevajo njihove želje. Poskušali bomo ugotoviti, ali zaposleni menijo, da imajo na vseh nivojih realne in enake možnosti za napredovanje, ali so jim jasni kriteriji za napredovanje in ali sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

2.3.7 Inovativnost in iniciativnost

Osnova za vsako inovacijo je invencija. Pod invencijo razumemo vsako novo zamisel, ki obeta korist. Inovacija nastane iz invencije, ki jo nekdo razvije do popolne uporabnosti in jo trg oziroma odjemalci sprejmejo, kupijo ter s tem omogočijo avtorju, izdelovalcu ali prodajalcu zaslužek. Tavčar (1999, 100) pravi, da se inovativnosti in ustvarjalnosti v organizaciji ne da uveljaviti s pritiskom in avtoriteto vodstva. Oboje je rezultat spodbudnega vzdušja v podjetju, ki ima korenine v organizacijski kulturi. Inovacije in inovativnost so stvar vseh zaposlenih v organizaciji, naloga vodstva pa je, da ustvarja primerno klimo, ki bo inovativnost spodbujala.

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

2.3.8 Notranji odnosi

Delo vseh zaposlenih mora biti usklajeno. Med opravljanjem delovnih nalog se med zaposlenimi oblikujejo določeni odnosi – govorimo lahko o psihološki klimi. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. V primeru, da imajo vsi zaposleni skupen cilj, nastane zdravo sodelovanje med njimi, ko poskušajo s skupnimi naporu uresničiti zadano nalogo. Sodelovanje temelji na zaupnem, odkritem odnosu med zaposlenimi

in na pripravljenosti reševati spore. Obratno lahko v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki temelji na nezaupanju, prikrivanju informacij in nezdravi tekmovalnosti med zaposlenimi.

Pri analizi dimenzije notranjih odnosov bomo tako poskušali ugotoviti, ali zaposleni menijo, da cenijo delo sodelavcev, jim zaupajo in ali imajo z njimi dobre odnose. Pomembno je ugotoviti, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in ali pri tem med seboj sodelujejo ali tekmujejo. Zanimalo nas bo tudi, ali nadrejeni vse podrejene obravnavajo enako in pravično, ali se trudijo za prijateljske odnose in ali zaposleni menijo, da podjetje uspešno rešuje vprašanja, povezana z njimi.

2.3.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Brez komuniciranja in informiranja ni vodenja. S komunikacijo gradimo medsebojne odnose, ki vplivajo na delo in uspešnost organizacije. Zato je pomembna točnost in čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol. Kralj v delu *Temelji managementa in naloge managerjev* (1998, 241) pravi, da je komuniciranje proces prenosa razumljene informacije med dvema človekoma ali več ljudmi. S prenosom se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Loči več vrst komuniciranja. Enosmerno komuniciranje oziroma informiranje, kjer ima aktivno vlogo ena stran, medtem ko druga samo sprejema informacije. Ponavadi gre pri tem za delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva. Pri dvosmernem komuniciranju poteka izmenjava informacij sočasno v obe smeri. Učinkovito notranje komuniciranje ter prenos informacij omogoča zaposlenim razumeti strategijo in cilje podjetja ter njihovo vlogo pri doseganju le-teh.

Zato bomo v analizi te dimenzije poskušali ugotoviti, ali je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi sproščena, pravočasna in iskrena, ali vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, ali zaposleni prejmejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali si upajo odkrito povedati svoja mnenja. Za uspešnost

poslovanja je nujna povratna informacija o doseganju delovnih rezultatov, zato bomo zaposlene povprašali tudi o tem.

2.3.10 Motivacija in zavzetost

Ljudje delujemo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo in hotenje po delovanju za zadovoljevanje potrebe. Problem motivacije je problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje (Rozman in drugi 1993, 236). Motivacija je tako pogoj za vse aktivnosti, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe. V organizacijah je pomembno, da so cilji postavljeni realno in dosegljivo, saj doseganje cilja v sedanjosti motivira zaposlenega za doseg še višjih ciljev v prihodnosti.

V raziskavi bomo poskušali ugotoviti, ali so zaposleni zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Za motivacijo zaposlenih je pomembno, da vodje cenijo njih in dobro opravljeno delo, da se dober delovni rezultat hitro opazi in pohvali, da zaposlenega njegovo delo izpolnjuje ter hkrati izziva, da lahko pri opravljanju dela uporablja vsa svoja znanja in sposobnosti. Zanimalo nas bo tudi, ali so zaposleni zadovoljni s fizičnim delovnim okoljem in ali menijo, da je stres, ki so mu na delu izpostavljeni, zanje obvladljiv.

2.3.11 Vodenje

Organizacije se razlikujejo tudi po stilu vodenja, ki v veliki meri vpliva na oblikovanje organizacijske klime in odnose v organizaciji. Dimenziji notranjih odnosov in vodenja se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v podjetju ustvarjajo vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Nadrejeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se med njimi ustvari konflikt. Boljša organizacijska klima je v podjetjih, kjer prevladuje demokratičen stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja daje zaposlenim

občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je nepopustljiv glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo kar najbolje opravil. Jurman (1985, 205) pravi, da na organizacijsko klimo vpliva tudi usklajenost vodenja. Vodenje organizacije je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, potem vsak ve, kaj, kdaj in kako mora storiti. Urejenost povzroča ugodno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva pa povzroča napake med oddelki in proizvodnjo. Delavci posameznih oddelkov niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima.

Pri analizi vpliva dimenzije vodenja na organizacijsko klimo nas zanima, ali način vodenja omogoča samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela, ali vodstvo spodbuja zaposlene k prevzemanju večje odgovornosti za delo, hkrati pa tudi samo sprejema utemeljene pripombe podrejenih na svoje delo. Vodstvo mora biti dostopno zaposlenim, voditi mora z lastnim zgledom in zaposlene vključevati v odločanje, ki se jih neposredno tiče.

2.3.12 Nagrajevanje

Pri nagrajevanju se srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del pričakovanj organizacije. Hkrati želimo z nagradami vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih. Nagrajevanje lahko zajema finančne nagrade in ugodnosti pri delu kot tudi nefinančne, kot so priznanja, pohvale za dosežke, priložnost za osebni razvoj, sodelovanje pri odločanju in podobno.

S to dimenzijo klime bomo poskušali ugotoviti, kako zaposleni dojemajo sistem nagrajevanja v podjetju, ali so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani, ali je slabo opravljeno delo kaznovano ali ne. Zanimalo nas bo mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerij med plačami v podjetju, ali menijo, da je njihova plača sorazmerna trudu, ki ga vlagajo v delo, ali poznajo kriterije za stimulatívno nagrajevanje in ali menijo, da prejemajo plačo, ki je enakovredna plači na trgu.

2.3.13 Zadovoljstvo pri delu

Organizacije želijo kar najboljše izkoristiti človekove zmogljivosti, saj jim 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. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fizičnim potrebam delavca (Lipičnik in Možina 1993, 53–61). Že zgodnja proučevanja dela v organizacijah so pokazala, da je zadovoljstvo z delom ključni dejavnik spodbujanja večje motiviranosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Zadovoljstvo z delom opredeljujemo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Gre za človekov osebni občutek o različnih vidikih dela, kot so samostojnost, odgovornost, delo v skupini, strokovni in osebni razvoj in podobno.

V analizi dimenzije zadovoljstva z delom bomo skušali ugotoviti, kako zaposleni dojemajo različne vidike zadovoljstva: s stalnostjo zaposlitve, z neposredno nadrejenim, z vodstvom organizacije, s plačo, z možnostmi za izobraževanje, z možnostmi za napredovanje, s sodelavci, z delovnim časom, z delovnimi pogoji, z delom in s statusom v organizaciji.

2.4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima je vedno prisotna in se je ne da umetno ustvariti – mogoče jo je le prepoznati. Preučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti izraženost posamezne dimenzije. Takšno raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu organizacije vpogled v mnenja in prepričanja zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, delovnem okolju ter organizaciji sami. Preučiti organizacijsko klimo torej pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanke in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998, 75).

Trije glavni načini merjenja organizacijske klime so neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj podjetja in ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki (Gilmer, 1969, 76–77).

Neformalni opisi so podatki, ki vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah njenih članov. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in čeprav so zelo subjektivne narave, nudijo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.

Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije so druga vrsta podatkov. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Pri tem je pomemben način, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo ima v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije je torej lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z *vprašalniki*, v katerih so trditve, vprašani pa izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati, da lahko pridemo do ustreznih sklepov. Pri sistematičnem preučevanju organizacijske klime z vprašalniki je potrebno upoštevati naslednje korake (Lipičnik 1998, 77–79):

- pripravljalna dela. Ugotoviti moramo smiselnost in tehnične vidike preučevanja klime (možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja podatkov in podobno);
- sestava vprašalnika. Določiti moramo vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali zaposlenimi ugotovimo kritične dimenzije klime, ki jih bomo preučevali in uporabili pri sestavljanju vprašanj oziroma trditev. V praksi se je izkazalo kot najboljše, da osebi ponudimo trditve, ki izražajo občutke od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Poleg tega je priporočljivo, da so trditve, ki se nanašajo na isto dimenzijo klime, v vprašalniku pomešane, kar nam omogoči preverjanje skladnosti odgovarjanja;
- zbiranje odgovorov. Ta korak je tehnično nezahteven. Zaposleni vpisujejo odgovore, kot zahtevajo navodila. Pri tem je zelo pomembno, da zagotovimo

- anonimnost vprašalnikov in da zaposleni zaupajo tistemu, ki odgovore zbira in analizira. V nasprotnem primeru je lahko organizacijska klima popačena, saj ljudje ne bodo svobodno izražali svojega doživljanja posameznih dimenzij;
- analiza odgovorov. Vprašalnik mora biti pripravljen tako, da je možno izvesti ustrezno statistično analizo. Statistična analiza je lahko enodimenzionalna ali večdimenzionalna. Kvalitetna analiza podatkov je v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov;
 - predstavitev rezultatov. Pri predstavitvi rezultatov analize moramo biti previdni, saj se lahko zgodi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji naročnika. To pomeni, da je slednji doživel situacijo v organizaciji drugače kot večina zaposlenih, klimo pa sestavlja večinsko doživljanje situacij;
 - načrtovanje akcij. Analiza organizacijske klime ne sme biti sama sebi namen, zato je treba iz ugotovljene klime in organizacijskih ciljev ugotoviti, ali je doživljanje zaposlenih in njihovo reagiranje ustrezno za dosego ciljev, ki si jih je organizacija postavila.

2.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

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

Spreminjanje klime lahko poteka na dva načina: nekontrolirano ali direktno. Najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, torej nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje običajno ni skladno z željami vodstva in lahko prinaša slabe posledice. Direktni način spreminjanja klime pa poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi poskuša organizacija uravnati vedenje posameznika. Vendar tudi tukaj ne gre brez težav. Večino dimenzij klime namreč ni mogoče reševati s predpisi, saj s tem ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med ljudmi. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja – zaposleni je možno vplivati in jih

spreminjati le preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Zato se klima lahko relativno hitro spreminja le, če zaposleni verjamejo in zaupajo vodjem, ki jim predlagajo različne akcije.

Pri odgovarjanju na vprašanje kdo lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji. Organizacija namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik 1998, 6).

Zanimiva je Maxwellova (2000, 18) interpretacija pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Maxwell predstavlja vlogo managementa v podjetju s termostatom in ga primerja s termometrom. Pravi, da se oba instrumenta močno razlikujeta, saj »termometer le pasivno prikazuje toploto okolja, na katero nima vpliva, medtem ko termostat aktivno določa okolje, skrbi za ustrezno klimo in vpliva na spremembe«.

2.6 KORISTI DOBRE ORGANIZACIJSKE KLIME ZA PODJETJE

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec 1987, 302).

Podobne koristi navaja tudi Rozman, hkrati pa dodaja, da delovno vzdušje, ki je pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu (2000, 68).

Altman (2000) kot pozitivno posledico merjenja organizacijske klime navaja tudi vpletenost zaposlenih. Z merjenjem organizacijske klime zaposlenim namreč

omogočimo, da so vpleteni v organizacijo na drugačen način, kot je to običajno in opisano v njihovih delovnih nalogah in zadolžitvah. Zaposleni, ki so bolj vpleteni v organizacijo, so med drugim bolj zadovoljni z delom, manj odsotni in bolj pripadni.

Posledica dobre organizacijske klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniških odsotnosti ter izostankov nasploh. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost in kakovost proizvodov ali storitev. To je še posebej pomembno v storitvenih podjetjih oziroma storitvenih oddelkih podjetij, saj imajo tam zaposleni neposreden stik s kupci in nanje s svojim zadovoljstvom ali nezadovoljstvom tudi neposredno vplivajo.

2.7 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

2.7.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Eden najbolj poznanih avtorjev, ki je pisal o organizacijski kulturi, je Edgar H. Schein. Organizacijsko kulturo je definiral kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in interne integracije (Schein 1992, 12).

Pojem organizacijske klime je pogosto zamenjan s pojmom organizacijske kulture. Kljub temu, da imata pojma marsikaj skupnega, ne moremo trditi, da sta enaka. Konrad (1987, 106) v svojem delu navaja Schneiderjevo ugotovitev (1985), da je pojem organizacijske kulture globlji, medtem ko je organizacijska klima njen odsev. Bistvene razlike med konceptoma so podane v Tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey in Beamish (2001, 860).

Osnovna razlika med njima izhaja že iz nastanka vsakega pojma. Medtem ko klima izhaja iz psihologije, je organizacijska kultura nastala kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Po Konradu (1987, 160–162) naj bi bil pojem kulture bolj globalen, holističen, usmerjen v preteklost in prihodnost, za njeno raziskovanje pa se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov), medtem ko naj bi bil pojem klime bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metod raziskovanja (vprašalniki). Razlika med kulturo in klimo je tudi v tem, da lahko klime podjetij med seboj primerjamo in preučujemo, medtem ko kulture ne moremo primerjati in tudi ne moremo reči, katera je boljša in katera slabša. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov (Konrad 1987, 106). Stična točka obeh pojmov pa je v tem, da skušata oba razlagati določeno vedenje v organizaciji. K temu pristopata drugače kot abstraktne psihološke teorije motivacije, saj si prizadevata razumeti procese motivacije v konkretni organizaciji. Zanimata se za to, kako določena organizacija s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso, prakso nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovanj, skuša vplivati na motivacijo svojih članov. Oba koncepta se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, ampak tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna (Možina 1998, 191).

2.7.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

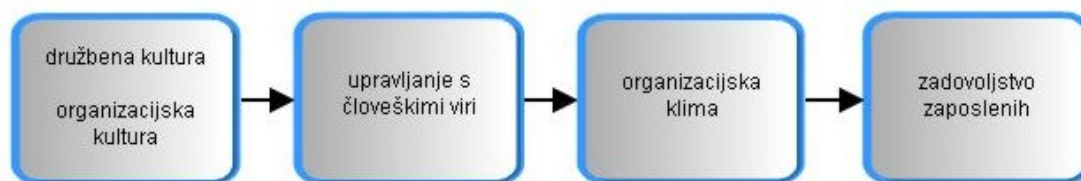
Zadovoljstvo z delom sodi k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupni sliki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

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višina plače in drugih prejemkov, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Razlogi za zadovoljstvo zaposlenih so tako v precejšnji meri povezani z dimenzijami ugodne klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enotnosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščiten s prijaznim, obzirnim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upoštevajo njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, hkrati pa tudi samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider 1990, 303–304).

2.7.3 Povezave med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

Smiselno povezavo med omenjenimi pojmi lepo predstavljajo Kopelman, Brief in Guzz (Schneider 1990, 282–307), ki v svoji študiji trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, to vpliva na organizacijsko klimo, ta pa na zadovoljstvo zaposlenih, kot je prikazano na Sliki 2.1.

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



Vir: Schneider (1990, 289).

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupne vrednote in skupno mišljenje. Čeprav obstajajo nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otroci se ne zaposlujejo), pa se med kulturami v družbi pojavljajo tudi razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik pri zaposlovanju, nagrajevanju, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, ugotovimo, da je na primer v Združenih državah Amerike način zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja in upokojevanja drugačen, kot je na Japonskem ali v Sloveniji. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah. Prav nasprotno. Razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko tako pripišemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

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

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU ISOKON, D. O. O.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Isokon, d. o. o., je srednje veliko podjetje, ki s tem imenom posluje od leta 1995. Korenine podjetja so stare več kot petdeset let, ko je podjetje Konus uvedlo program kemijske predelave. Deset let kasneje, v letu 1965, so začeli s programom termoplastov. Po preteku naslednjega desetletja je bila v letu 1975 ustanovljena strateška poslovna enota Konus-Koterm. Podjetje se je ukvarjalo s proizvodnjo in predelavo PE in PP v polizdelke in končne izdelke. Leta 1980 je podjetje Konus-Koterm kupilo prvi stroj za stiskanje, naslednjega pa so kupili šest let kasneje. Tri leta kasneje je bila pridobljena popolna proizvodna linija za ekstruzijo, s katero so proizvajali polizdelke za avtomobilsko industrijo. Leta 1995 je podjetje Konus-Koterm dobilo novega lastnika, in sicer avstrijsko podjetje Isosport GmbH. Iz Konus-Koterma se je preimenovalo v Isokon, d. o. o., postalo pa je tudi član koncerna Constantia Industries AG, kar mu je omogočilo boljše pogoje za poslovanje in razvoj ter vključevanje na trge Evropske unije. Danes 114 zaposlenih ustvarja približno 12,5 milijona evrov prihodkov na leto, letna stopnja rasti prihodkov pa je bila v povprečju doslej približno 15-odstotna.

Poslanstvo¹ podjetja je razvoj in proizvodnja izdelkov s področja okolju prijaznih tehniških plastik, katerih osnovna značilnost je visoka prilagodljivost zahtevam kupcev, visoka kakovost, cenovna konkurenčnost in ekološka usmerjenost.

Vizija¹ podjetja je postati priznano inovativno podjetje z visoko konkurenčno prednostjo na področju mešanih materialov (kompozitov) tako v ploščah kot tudi granulatih.

Temeljne vrednote¹ podjetja so odgovornost za svoje delo, zaupanje, trajnostni razvoj, odprta in odkrita komunikacija, odličnost pri delu, ki zagotavlja delovna mesta, in ohranjanje okolja.

¹ Vir: interno gradivo podjetja

Podjetje je leta 1998 pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001.

3.2 RAZISKAVA LETA 2008 IN UVEDENI UKREPI

Raziskava leta 2008 je potekala od 21. aprila do 9. maja. Anketiranci so bili nadpovprečno zadovoljni z odnosi s sodelavci, z delovnimi nalogami in z delovnim časom. Izrazito negativno pa so ocenili nagrajevanje v podjetju, tako finančno kot nefinančno, in upravljanje s človeškimi viri. V podjetju so se zato odločili za uvedbo več ukrepov, ki jih lahko v grobem razdelimo v tri skupine:

- ureditev sistema nagrajevanja, tako finančnega kot nefinančnega;
- program aktivnosti in dogodkov za izboljšanje vzdušja v organizaciji in
- izvedba letnih razgovor s poudarki na problematičnih točkah iz raziskave.

3.2.1 Variabilno stimulatívno nagrajevanje

Namen variabilnega stimulatívnega nagrajevanja² zaposlenih je doseči večjo uspešnost in višjo donosnost vloženih sredstev, kar omogoča družbi trajnostni razvoj, ohranjanje delovnih mest ter izboljšuje organizacijsko klimo. Nagrajevanje se izvaja v obliki kvartalnega oblikovanja dela plač na podlagi ugotavljanja delovne uspešnosti, pri čemer se ocenjuje kakovost dela, gospodarnost in obseg opravljenega dela. Variabilna stimulacija se lahko prišteva k ali odšteva od mesečne plače, do stimulacije pa so upravičeni vsi zaposleni, ki so bili v podjetju zaposleni v obdobju, na katerega se izplačilo stimulacije nanaša, razen delavcev, ki jim je prenehalo delovno razmerje po njihovi krivdi ali volji, in delavci, s katerimi so sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi.

3.2.2 Stimulacija iz naslova posameznikove delovne uspešnosti

Individualni stimulatívni dodatek³ predlaga vodja skupine, ki izoblikuje predloge v skladu z navodili in omejitvami. Vodja skupine lahko individualno stimulacijo predlaga v primerih, ko so delovni dosežki izrazito nadpovprečni, ko je posamezen

² Vir: interni pravilnik podjetja

³ Vir: interni pravilnik podjetja

delavec izrazito bolj samostojen in iniciativen pri delu kot ostali, ko posamezen delavec prevzema dodatno odgovornost, ki ni že upoštevana v osnovni plači oziroma napredovanju, ko je izrazita gospodarnost dela (prihranek materiala, zmanjšanje stroškov ...) in podobno. Obračun se izvaja enkrat mesečno z rednim obračunom plač kot premijska nagrada v obliki dodatka k plači. Obračuna se v odstotkih na osnovno plačo brez dodatkov in le na ure rednega dela.

3.2.3 Pohvale direktorja za posebne dosežke v posameznem koledarskem letu

Na pogostitvi ob zaključku koledarskega leta direktor podeli pohvale posameznikom ali delovnim skupinam, ki so v iztekajočem se letu nadpovprečno dobro opravile določene naloge. Izbor nagrajencev opravi najvišje vodstvo podjetja.

3.2.4 Nagrada ob koncu leta

Zaposleni ob koncu koledarskega leta prejmejo božičnico in denarno nagrado⁴ glede na kakovost dela, odnos do sodelavcev in oceno nadrejenega.

3.2.5 Interni časopis

Podjetje je začelo izdajati lasten interni časopis z imenom Pika na Isokon. Časopis izide dvakrat letno, v juliju in decembru. V vsaki številki se podrobneje predstavi služba ali oddelk podjetja, področje varnosti in zdravja pri delu, pomembnejši poslovni dogodki in investicije ter družabni dogodki, ki jih je podjetje za svoje zaposlene organiziralo v času od zadnje številke. Za razvedrilo je na koncu časopisa še stran s šalami in križanka s praktičnimi nagradami.

3.2.6 Voščilnice za rojstne dneve zaposlenih

Zaposleni za svoj rojstni dan prejme voščilnico s skromnim prispevkom v bonih, ob okroglih rojstnih dnevih pa voščilnico in šopek ali darilni bon v večji vrednosti.

⁴ Vir: interni pravilnik podjetja

Voščilnice podpiše direktor podjetja, zaposlenim pa jih izročijo njihovi neposredno nadrejeni.

3.2.7 Vrednote

Podjetje je svoje vrednote⁵ na novo oblikovalo z namenom, da bodo zaposlenim bolj razumljive. Vrednote so sicer povezane z vrednotami matičnega podjetja v Avstriji in so odgovornost za svoje delo, zaupanje, trajnostni razvoj, odprta in odkrita komunikacija, odličnost pri delu, ki zagotavlja delovna mesta, in ohranjanje okolja.

3.2.8 Družabni dogodki

Poleg pogostitve ob zaključku koledarskega leta, kar je podjetje za svoje zaposlene organiziralo že prej, so leta 2008 organizirali dva piknika s športnimi igrami, kjer so proslavili tudi rojstne dneve zaposlenih, in dvodnevni izlet v Beograd. Leta 2009 so organizirali športne igre s piknikom, enako tudi leta 2010.

3.2.9 Motivacijske kartice

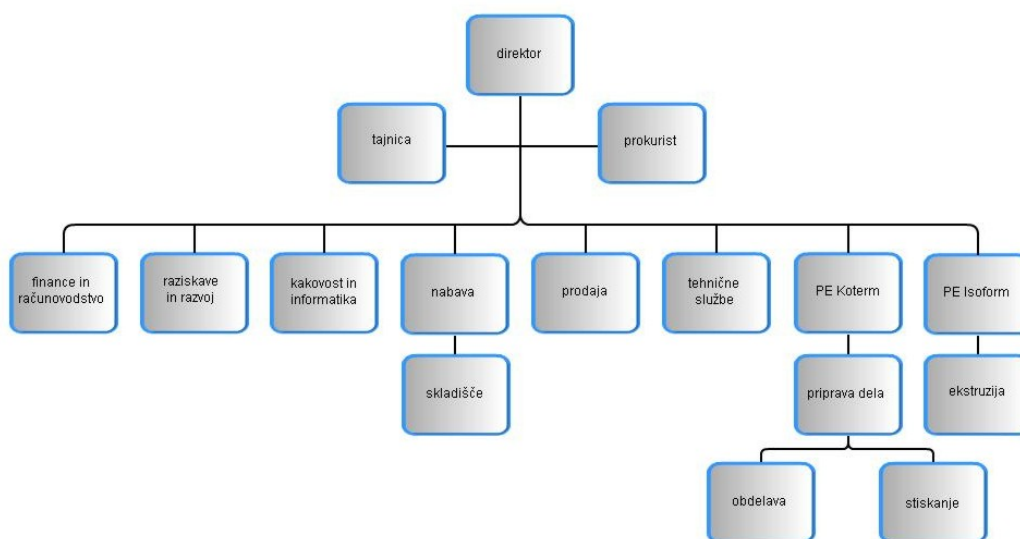
Podjetje se trudi zaposlene motivirati tudi s posebnimi motivacijskimi karticami. V ta namen vsakih nekaj dni zamenja motivacijski rek ob uri za registracijo časa. Reki, ki jih uporabljajo, so različni, na primer »Največja nagrada za trud ni tisto, kar zanj dobiš, temveč tisto, kar z njim postaneš. John Ruskin«, »Kar lahko storiš danes, ne prelagaj na jutri. Latinski pregovor«, »Ti lahko narediš nekaj, kar jaz ne morem. Jaz lahko naredim nekaj, česar ti ne moreš. Skupaj pa lahko narediva zelo veliko. Mati Tereza«, »Vse, kar lahko dosežeš brez truda in dela, nima prave vrednosti. Addison«, »Nihče ni popoln, razen team. Neznani avtor«, »Večina nalog presega zmožnosti posameznika, ne presega pa zmožnosti skupine posameznikov – teama. Neznani avtor« in podobne.

⁵ Vir: interni pravilnik podjetja

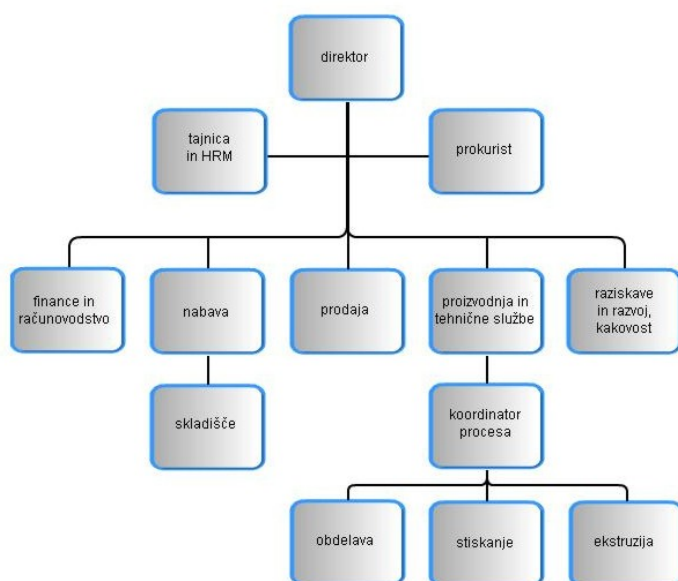
3.2.10 Reorganizacija družbe

V podjetju so po raziskavi leta 2008 izvedli reorganizacijo, s katero so želeli boljše razporediti dolžnosti in odgovornosti zaposlenih, glede na svetovno gospodarsko krizo pa so bili prisiljeni določena delovna mesta tudi ukiniti. Organizacijski shemi sta prikazani na Slikah 3.1 in 3.2.

Slika 3.1: Organizacijska shema podjetja Isokon, d. o. o., leta 2008



Slika 3.2: Organizacijska shema podjetja Isokon, d. o. o., leta 2010



3.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Organizacijsko klimo smo analizirali s pomočjo podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom. Vprašalnik je sestavljen iz več trditev, ki opisujejo določene situacije v organizaciji, anketiranci pa s pomočjo petstopenjske lestvice ocenijo, koliko se s posamezno trditvijo strinjajo oziroma ne strinjajo. Pridobljene podatke smo statistično analizirali v programu SPSS.

3.3.1 Vprašalnik

Vprašalnik leta 2008 je bil sestavljen iz 104 trditev, 15 vprašanj in 5 demografskih vprašanj. Vprašalnik ni obsegal vseh 13 dimenzij klime, kot jih prepoznava večina avtorjev in so opisane v drugem poglavju diplomskega dela, ampak je bil osredotočen na odnos nadrejeni – podrejeni. Zato za primerjavo z raziskavo, izvedeno leta 2010, niso primerne vse trditve, ampak le 60 trditev. Vprašalnik iz leta 2008 je prikazan v Prilogi A.

Vprašalnik leta 2010 je sestavljen iz 112 trditev, ki vključujejo vseh 13 dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, opisanih v drugem poglavju diplomskega dela. S tem, ko vprašalnik zajema vseh 13 dimenzij organizacijske klime, želi podjetje ugotoviti celotno organizacijsko klimo. Na koncu vprašalnika je še šest demografskih vprašanj. Vprašalnik je prikazan v Prilogi B.

3.3.2 Vzorec

V času izvajanja raziskave leta 2008 je bilo v podjetju zaposlenih 129 ljudi. Na raziskavo se je odzvalo 81 oseb, kar predstavlja 62,8 % zaposlenih, od tega pa je bilo 85,7 % moških in 14,3 % žensk. Povprečna starost anketirancev je bila 36 let, največ anketirancev pa je bilo v starostnem razredu »50 let ali več«. 40,5 % anketirancev je imelo končano poklicno šolo, enak odstotek srednjo šolo, anketirancev z ostalimi stopnjami izobrazbe pa je bilo bistveno manj. Dobra polovica anketirancev (53,1 %) je bila v podjetju zaposlena 10 let ali več, dobrih 38 % pa 4 leta oziroma manj.

V času izvajanja raziskave leta 2010 pa je podjetje zaposlovalo 114 oseb. Na raziskavo se je odzvalo 68 oseb, kar predstavlja 59,6 % vseh zaposlenih, od tega pa je bilo dobrih 82,3 % moških in slabih 17,7 % žensk. Povprečna starost anketirancev je bila 39 let, največ anketirancev pa je bilo v starostnem razredu »od 31 do 40 let«. 40,6 % anketirancev je imelo končano srednjo šolo, 32,8 % poklicno šolo, anketirancev z ostalimi stopnjami izobrazbe pa je bilo bistveno manj. Slabih 63 % anketirancev je v podjetju zaposleni 10 let ali več, dobrih 25 % pa 4 leta oziroma manj.

3.3.3 Zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta

Ferligoj in drugi (1995) ugotavljajo, da je zanesljivost raziskave povezana s kakovostjo merjenja. Zanesljivost merjenja pomeni dopustno stopnjo slučajnih napak v raziskovanju. Do razlik v odgovorih v povezavi s konceptom ali spremenljivko bo prišlo zaradi različnih mnenj anketirancev in ne zaradi nezanesljivosti testa. Za preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja ponuja program SPSS več možnosti. Za preverjanje veljavnosti in zanesljivosti našega merskega instrumenta (vprašalnika) bomo v nadaljevanju uporabili metodo Cronbachove α .

Ferligoj in drugi (1995) so postavili naslednjo lestvico (glej Tabela 3.1):

Tabela 3.1: Veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta po Ferligoj in drugih

Vrednost Cronbach α	Veljavnost in zanesljivost vprašalnika
večja od 0.81	zgodna zanesljivost
med 0.7 in 0.8	zelo dobra zanesljivost
med 0.6 in 0.7	zmerna zanesljivost
manjša od 0.6	komaj sprejemljiva zanesljivost

Vir: Ferligoj in drugi (1995).

George in Mallery (v Gliem in Gliem) pa sta postavila naslednjo lestvico (glej Tabela 3.2):

Tabela 3.2: Veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta po Georgeu in Malleryju

Vrednost Cronbach α	Veljavnost in zanesljivost vprašalnika
nad 0.9	odlična
nad 0.8	dobra
nad 0.7	sprejemljiva
nad 0.6	vprašljiva
nad 0.5	slaba
manj kot 0.5	nesprejemljiva

Vir: George in Mallery (2003).

3.4 REZULTATI

Zaradi primerljivosti rezultatov smo pri analizah upoštevali samo tiste trditve, ki smo jih anketiranim zastavili tako leta 2008 kot tudi leta 2010. Takšnih trditev je 60.

3.4.1 Analiza združenih spremenljivk

Zaradi ugotavljanja povezanosti smo trditve, s katerimi smo merili posamezne dimenzije organizacijske klime, združili v 13 združenih spremenljivk. Poudarjamo, da smo zaradi primerljivosti rezultatov merjenja organizacijske klime leta 2008 in leta 2010 pri združevanju upoštevali samo tiste trditve, ki smo jih zaposlenim v obravnavanem podjetju zastavili tako leta 2008 kot tudi leta 2010. Dobili smo 25 združenih spremenljivk (zadovoljstvo zaposlenih leta 2008 ni bilo vključeno v vprašalnik in raziskavo, zato primerjava ni možna). Združene spremenljivke smo poimenovali Odnos do kakovosti (OK08 in OK10), Inovativnost in iniciativnost (II08 in II10), Pripadnost organizaciji (PO08 in PO10), Strokovna usposobljenost (SU08 in SU10), Notranji odnosi (NO08 in NO10), Vodenje (VO08 in VO10), Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (PVC08 in PVC10), Motivacija in zavzetost (MZ08 in MZ10), Organiziranost (OR08 in OR10), Komuniciranje in informiranje (KI08 in KI10), Razvoj kariere, napredovanje (RK08 in RK10), Nagrajevanje (NA08 in NA10), Zadovoljstvo zaposlenih (ZD10). Seznam trditev, ki so združene v posamezno združeno spremenljivko, je v Prilogi C.

Tabela 3.3: Prikaz srednjih vrednosti, standardnih odklonov in vrednosti Cronbachove α združenih spremenljivk

	2008			2010		
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach α	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach α
Odnos do kakovosti	4,43	0,91		4,57	0,55	
Inovativnost, iniciativnost	3,50	0,90	,647	3,70	0,78	,670
Pripadnost organizaciji	3,11	0,87	,813	3,90	0,72	,878
Strokovna usposobljenost	3,65	0,83	,746	3,97	0,57	,633
Notranji odnosi	3,48	0,73	,731	3,69	0,57	,733
Vodenje	3,09	0,81	,876	3,67	0,69	,899
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	2,86	0,87	,657	3,55	0,72	,787
Motivacija in zavzetost	3,07	0,69	,791	3,56	0,65	,854
Organiziranost	3,66	0,91	,670	3,93	0,67	,694
Komuniciranje in informiranje	3,26	0,93	,782	3,48	0,75	,794
Razvoj kariere, napredovanje	2,76	0,97	,733	3,16	0,89	,820
Nagrajevanje	2,26	0,81	,788	3,16	0,74	,788
Zadovoljstvo zaposlenih	/	/	/	3,75	0,53	,839

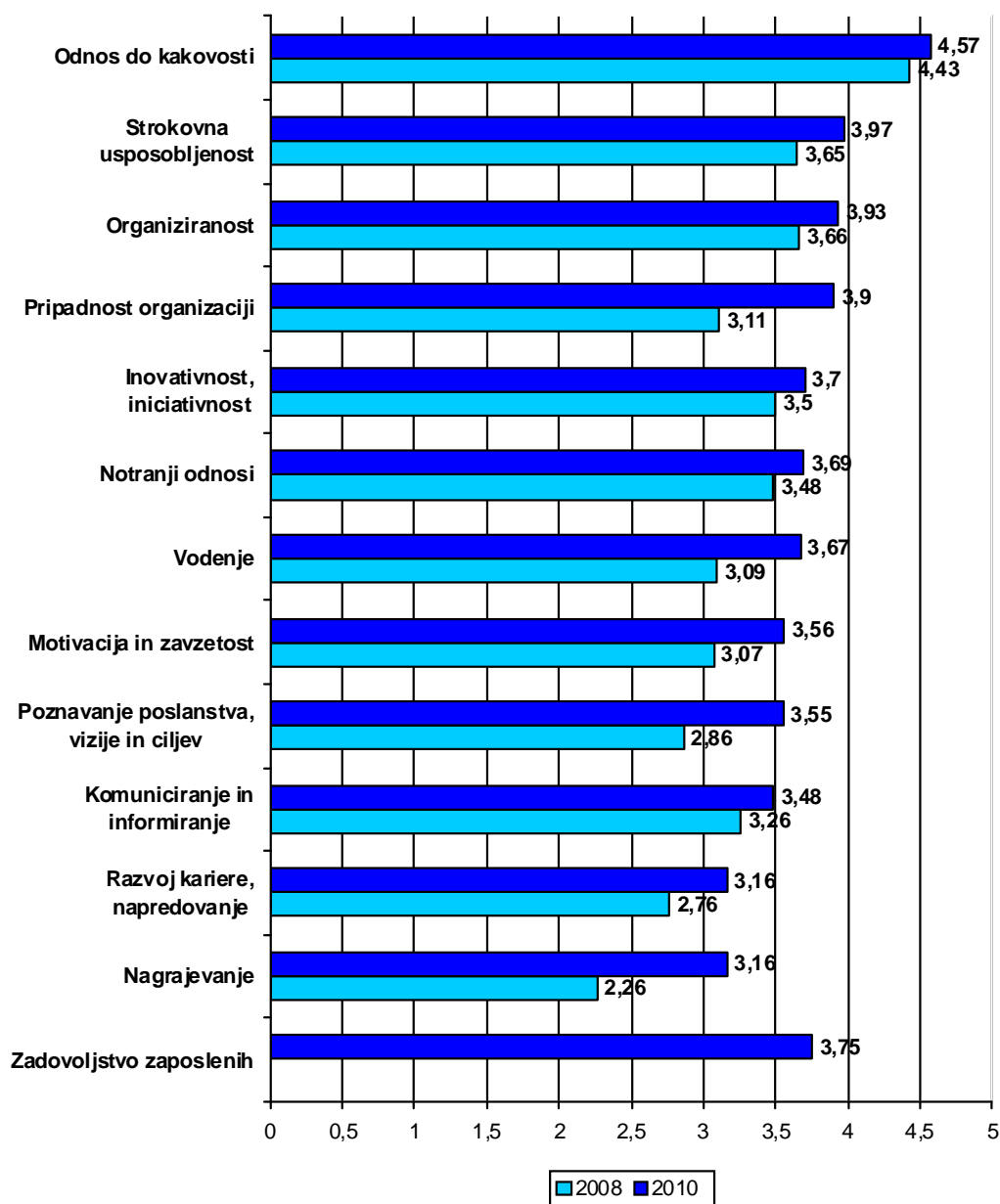
V Tabeli 3.3 so podane srednje vrednosti, standardni odkloni in vrednost Cronbachove α za združene spremenljivke za leta 2008 in 2010. Iz tabele lahko razberemo, da so anketiranci tako leta 2008 kot leta 2010 najbolj ocenili odnos do kakovosti, pri čemer pa poudarjamo, da je ta združena spremenljivka vsebovala samo eno trditev. Vse združene spremenljivke so sicer ocenjene bolje kot leta 2008, pa tudi vsi standardni odkloni so manjši, kot so bili pred dvema letoma. Najbolj se je izboljšala ocena nagrajevanja (iz 2,26 leta 2008 na 3,16 leta 2010), pripadnosti organizaciji (iz 3,11 leta 2008 na 3,9 leta 2010) in poznavanja poslanstva, vizije in ciljev (iz 2,86 leta 2008 na 3,55 leta 2010). Najmanj se je izboljšala ocena odnosa do kakovosti (iz 4,43 leta 2008 na 4,45 leta 2010), inovativnosti in iniciativnosti (iz 3,5

leta 2008 na 3,7 leta 2010) in notranjih odnosov (iz 3,48 leta 2008 na 3,69 leta 2010). Če razvrstimo ocene združenih spremenljivk za vsako leto posebej od najboljše do najslabše ocenjene, vidimo, da se vrstni red ni bistveno spremenil. Komuniciranje in informiranje je bilo leta 2008 šesta najboljše ocenjena dimenzija organizacijske klime, leta 2010 pa je deseta. Na drugi strani pa se je izboljšala ocena pripadnosti zaposlenih, ki je sedaj četrta najboljše ocenjena dimenzija, medtem ko je bila leta 2008 sedma. Pri ostalih dimenzijah (gledano po vrstnem redu) ni bistvenih sprememb.

V Tabeli 3.3 so podane tudi vrednosti Cronbachove α . Ker smo imeli dva nekoliko različna vprašalnika, smo veljavnost in zanesljivost preverili za vsakega posebej, pri čemer smo upoštevali združene spremenljivke. Pri analizi vprašalnika, uporabljenega v raziskavi leta 2008, je bila vrednost Cronbachove α med 0,647 (združena spremenljivka inovativnost in iniciativnost) in 0,876 (združena spremenljivka vodenje). Pri analizi vprašalnika, uporabljenega v raziskavi leta 2010, je bila vrednost Cronbachove α med 0,633 (združena spremenljivka strokovna usposobljenost) in 0,899 (združena spremenljivka vodenje). Ferligoj in drugi za takšno vrednost Cronbachove α pravijo, da pomeni zmerno do zgljedno zanesljivost vprašalnika, po lestvici Georgea in Mallerya pa takšne vrednosti pomenijo vprašljivo do dobro zanesljivost vprašalnika. Za združeno spremenljivko odnos do kakovosti Cronbachove α ni mogoče izračunati, ker spremenljivka vsebuje samo eno trditev.

Srednje vrednosti združenih spremenljivk so prikazane tudi na Grafu 3.1. Razvrščene so po vrstnem redu od najboljše do najslabše ocenjene dimenzije leta 2010, zadovoljstvo zaposlenih pa je dodano na koncu, ker ga leta 2008 nismo merili in primerjava ni možna.

Graf 3.1: Prikaz srednjih vrednosti združenih spremenljivk leta 2008 in 2010



S pomočjo T-testa smo preverili, ali je srednja vrednost iste združene spremenljivke v eni skupini enot (leta 2008) različna (oziroma večja ali manjša) od srednje vrednosti v drugi skupini enot (leta 2010). Rezultati so prikazani v Tabeli 3.4.

Tabela 3.4: Rezultati T-testa za primerjavo srednjih vrednosti združenih spremenljivk glede na leto

Združena spremenljivka	Sig. (2-tailed)
Odnos do kakovosti	,177
Inovativnost in iniciativnost	,148
Pripadnost organizaciji	,000
Strokovna usposobljenost	,005
Notranji odnosi	,044
Vodenje	,000
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	,000
Motivacija in zavzetost	,000
Organiziranost	,063
Komuniciranje in informiranje	,186
Razvoj kariere, napredovanje	,015
Nagrajevanje	,000

Iz Tabele 3.4 lahko razberemo, da so srednje vrednosti združenih spremenljivk pripadnost organizaciji, strokovna usposobljenost, notranji odnosi, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere in nagrajevanje leta 2008 statistično značilno različne od leta 2010, kar lahko trdimo pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Vrednost t statistike je v vseh primerih negativna.

3.4.2 Analiza povezanosti

V nadaljevanju nas zanima, ali obstaja povezanost med demografskimi spremenljivkami in posameznimi združenimi spremenljivkami. Povezanost smo ugotavljali s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta za vsako leto merjenja organizacijske klime posebej. Rezultate prikazujemo v Tabelah 3.5 in 3.6.

Tabela 3.5: Povezanost med demografskimi spremenljivkami in posameznimi združenimi spremenljivkami leta 2008

Združena spremenljivka	Delovna doba	Starost	Stopnja izobrazbe
Odnos do kakovosti	,005	-,006	-,122
Inovativnost in iniciativnost	-,170	-,193	,024
Pripadnost organizaciji	-,085	-,072	-,076
Strokovna usposobljenost	-,140	-,104	-,095
Notranji odnosi	-,101	-,136	-,120
Vodenje	-,218	-,220	-,015
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	-,182	-,190	,107
Motivacija in zavzetost	-,153	-,155	-,066
Organiziranost	-,182	-,127	-,172
Komuniciranje in informiranje	-,186	-,202	-,097
Razvoj kariere, napredovanje	-,372**	-,358**	-,003
Nagrajevanje	-,311**	-,342**	,182

*p=<0,05

**p=<0,01

Kot je razvidno iz tabele, obstaja negativna povezanost med delovno dobo in oceno razvoja kariere. Delavci, ki so v podjetju zaposleni dlje časa, bolj negativno ocenjujejo razvoj kariere oziroma napredovanje. Isti zaposleni, torej taki z daljšo delovno dobo, bolj negativno ocenjujejo tudi nagrajevanje. Obe dimenziji, razvoj kariere in nagrajevanje, bolj negativno ocenjujejo tudi starejši zaposleni. Med ostalimi demografskimi spremenljivkami in združenimi spremenljivkami ni statistično značilne povezanosti.

Tabela 3.6: Povezanost med demografskimi spremenljivkami in posameznimi združenimi spremenljivkami leta 2010

Združena spremenljivka	Delovna doba	Starost	Stopnja izobrazbe	Nivo
Odnos do kakovosti	-,181	-,102	,080	-,153
Inovativnost in iniciativnost	-,106	-,060	,241	-,367**
Pripadnost organizaciji	,054	,261*	,031	-,273*
Strokovna usposobljenost	,009	,173	,063	-,351*
Notranji odnosi	,047	-,038	-,019	-,230
Vodenje	-,043	-,031	,182	-,438**
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	,008	,029	,302*	-,521**
Motivacija in zavzetost	,005	,092	,076	-,403**
Organiziranost	,124	,131	,037	-,349*
Komuniciranje in informiranje	,026	,018	,055	-,262
Razvoj kariere, napredovanje	-,134	-,092	,260*	-,357**
Nagrajevanje	,063	,112	,143	-,418**
Zadovoljstvo zaposlenih	,047	,184	,153	-,471**

*p=<0,05

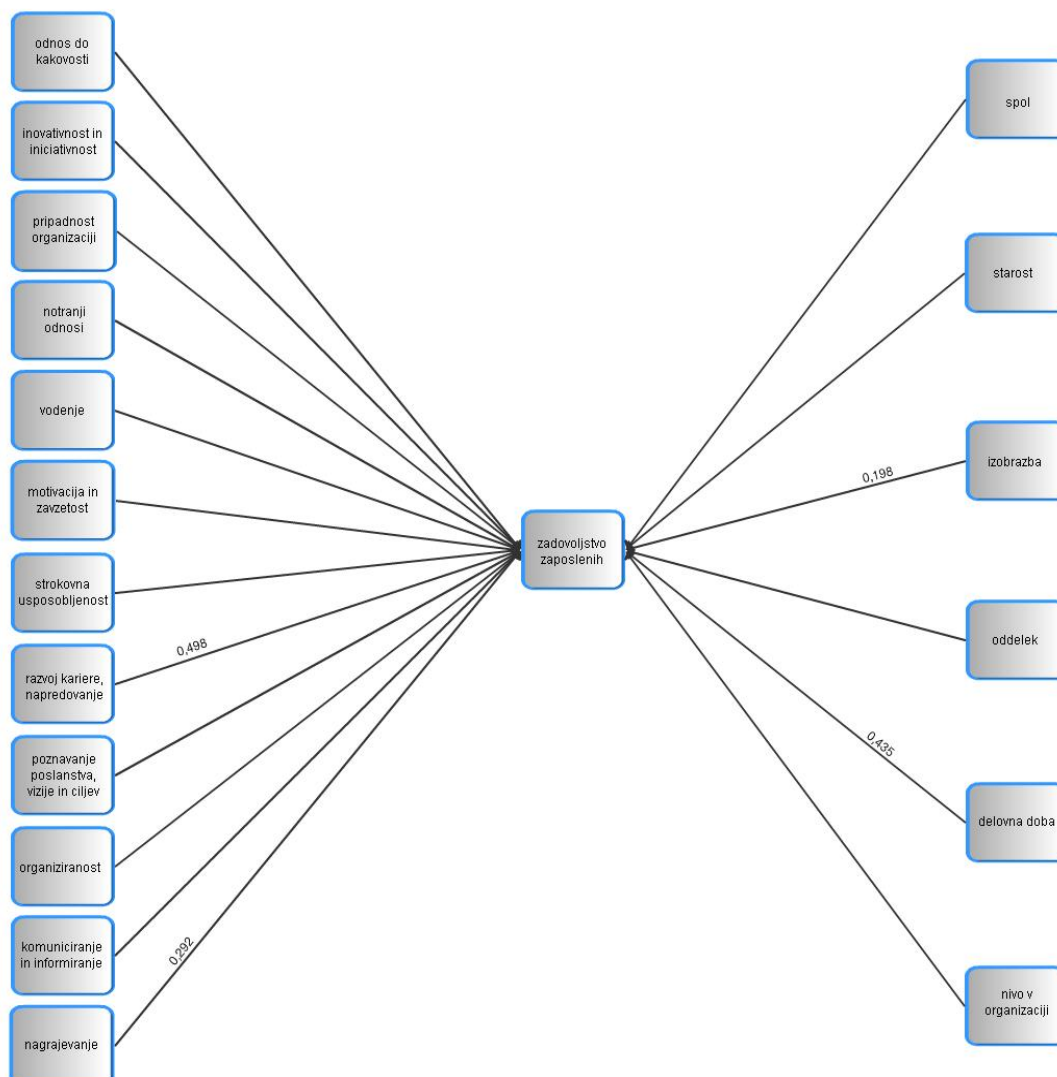
**p=<0,01

Kot je razvidno iz tabele, obstaja negativna povezanost med nivojem v organizaciji in posameznimi združenimi spremenljivkami. Zaposleni na nižjih nivojih (delavci v proizvodnji) slabše ocenjujejo inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, strokovno usposobljenost, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacijo in zavzetost, organiziranost, razvoj kariere, nagrajevanje in splošno zadovoljstvo. Vse ostale povezanosti, ki so še statistično značilne, pa so pozitivne. Starejši zaposleni so bolj pripadni, zaposleni z višjimi stopnjami izobrazbe pa bolj pozitivno ocenjujejo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter razvoj kariere. Med ostalimi demografskimi spremenljivkami in združenimi spremenljivkami ni statistično značilne povezanosti.

3.4.3 Regresijska analiza

V nadaljevanju nas je zanimalo, v kolikšni meri leta 2010 demografske spremenljivke in posamezne združene spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ker leta 2008 zadovoljstva zaposlenih nismo merili, obravnavamo samo leto 2010. Naredili smo regresijsko analizo po metodi stepwise. Model je prikazan na Sliki 3.3.

Slika 3.3: Vpliv demografskih spremenljivk in združenih spremenljivk organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih



Ugotovili smo, da imajo statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih štiri spremenljivke, in sicer nagrajevanje, razvoj kariere, izobrazba in delovna doba. Rezultat ni presenetljiv, saj so meje med posameznimi združenimi spremenljivkami precej zabrisane in ena drugo delno vsebujejo ter tako vplivajo na zadovoljstvo. S celotnim modelom lahko sicer pojasnimo 81,5 % variance zadovoljstva zaposlenih.

4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Naše raziskovalno vprašanje se je glasilo: Ali se je organizacijska klima v podjetju Isokon, d. o. o., v zadnjih dveh letih izboljšala, ali so uvedeni ukrepi učinkoviti in v kolikšni meri organizacijska klima in demografske spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Na prvi del raziskovalnega vprašanja (*Ali se je organizacijska klima v podjetju Isokon, d. o. o., v zadnjih dveh letih izboljšala?*) lahko odgovorimo s pomočjo analize združenih spremenljivk. Iz Tabele 3.3 *Prikaz srednjih vrednosti, standardnih odklonov in vrednosti Cronbachove α združenih spremenljivk* ter Grafa 3.1 *Prikaz srednjih vrednosti združenih spremenljivk leta 2008 in 2010* lahko razberemo, da so srednje vrednosti posameznih združenih spremenljivk leta 2010 višje, kot so bile leta 2008. Odgovor na prvi del raziskovalnega vprašanja je, da se je organizacijska klima v podjetju Isokon, d. o. o., izboljšala. Podrobnejša analiza nam pove, da so posamezne primerljive trditve v povprečju ocenjene boljše za dobre pol ocene (0,55).

Na drugi del raziskovalnega vprašanja (*Ali so uvedeni ukrepi učinkoviti?*) lahko odgovorimo s pomočjo analize povezanosti združenih spremenljivk in demografskih spremenljivk. Ugotovili smo, da je bila leta 2008 med starostjo anketirancev in nagrajevanjem negativna povezanost. To pomeni, da so starejši zaposleni nagrajevanje ocenjevali bolj negativno kot mlajši. Leta 2010 med starostjo in nagrajevanjem ni več povezanosti. Zaposleni sedaj ne glede na svojo starost nagrajevanje v organizaciji ocenjujejo približno enako. Rečemo lahko, da so k temu pripomogli tudi ukrepi na področju nagrajevanja, ki jih je podjetje uvedlo po raziskavi leta 2008.

Leta 2008 je bila negativna povezanost tudi med starostjo anketirancev in razvojem kariere (starejši zaposleni so razvoj kariere ocenjevali slabše), medtem ko leta 2010 med tema spremenljivkama ni več povezanosti. K izboljšanju stanja so pripomogli tudi ukrepi, ki jih je podjetje uvedlo na področju kariernega razvoja zaposlenih (izvedba letnih razgovorov z zaposlenimi).

Negativna povezanost je bila leta 2008 tudi med delovno dobo in nagrajevanjem (zaposleni z več leti delovne dobe so bolj negativno ocenjevali nagrajevanje kot ostali). Leta 2010 med spremenljivkama ni več povezanosti. Rečemo lahko, da so uvedeni ukrepi učinkoviti tudi na tem področju.

Leta 2008 ni bilo povezanosti med izobrazbo in razvojem kariere, leta 2010 pa med spremenljivkama obstaja pozitivna povezanost. V podjetju so po raziskavi leta 2008 izvedli letne razgovore z zaposlenimi v strokovnih in podpornih službah, ki so hkrati tudi zaposleni z višjimi stopnjami izobrazbe. Skozi letne razgovore so za vsakega zaposlenega pripravili načrt razvoja kariere, kar je očitno pozitivno vplivalo na dožemanje zaposlenih o možnostih, ki jih imajo pri napredovanju in se sedaj tudi kaže kot pozitivna povezanost med spremenljivkama.

Vprašalnik leta 2008 ni vseboval vprašanja o nivoju v organizaciji, na katerem je anketirani zaposlen, zato primerjava rezultatov glede na nivo ni možna. Je pa kljub vsemu zanimiv pogled na rezultate povezanosti nivoja in različnih združenih spremenljivk leta 2010. Leta 2010 namreč obstaja negativna povezanost nivoja s skoraj vsemi združenimi spremenljivkami (zaposleni na nižjih nivojih različne spremenljivke ocenjujejo slabše kot zaposleni na višjih nivojih). Razloge za to gre iskati tudi v dejstvu, da vsi uvedeni ukrepi po letu 2008 še niso v polni meri zaživel na nivoju celotne organizacije (nekateri ukrepi se zaenkrat izvajajo samo znotraj višjega in srednjega managementa ter samostojnih strokovnih kadrov).

Odgovor na tretji del raziskovalnega vprašanja (*V kolikšni meri organizacijska klima in demografske spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?*) nam ponuja regresijska analiza. Z modelom, ki smo ga preverjali, lahko pojasnimo 81,5 % variance zadovoljstva zaposlenih, kar pomeni, da je vpliv dimenzij organizacijske klime, ki smo jih merili, in demografskih spremenljivk na zadovoljstvo zaposlenih močan, saj je odstotek pojasnjene variance zelo visok.

4.1 PREDLOGI

V nadaljevanju predstavljamo ukrepe, ki bi jih v podjetju Isokon, d. o. o., še bilo smiselno uvesti. Tokrat začenjamo z najslabše ocenjenimi dimenzijami organizacijske klime.

4.1.1 Ukrepi za izboljšanje dimenzije nagrajevanje

Nagrajevanje, zlasti plačna politika, je pereča tema za vsa podjetja. Čeprav je izjemno pomembno, da v delu uživamo, da se na delovnem mestu dobro počutimo, pa na koncu vendarle hodimo v službo zaradi plače. V podjetju Isokon, d. o. o., so že uvedli variabilno stimulatívno nagrajevanje in stimulacijo iz naslova posameznikove delovne uspešnosti. Predlagamo še uvedbo denarne nagrade za uspešno končanje projekta, kjer bi vsak član projektne skupine dobil enak znesek (projektni dodatek). Prav tako bi lahko uvedli dodatno nagrajevanje v obliki izbora delavca meseca, ki bi za nagrado dobil praktično darilo (darilni bon za kopanje, karte za kino, karte za karting, bowling in podobno). Zaposleni so relativno slabo ocenili trditev, da za svoje dosežke v podjetju dobijo pohvalo oziroma priznanje. Ker gre za povsem brezplačno obliko nagrade, ki pa pozitivno vpliva na posameznikovo zavest in zadovoljstvo, bi bilo smiselno v podjetju bolj spodbujati takšno obliko nagrajevanja. Kot del nagrajevanja pa lahko podjetje zaposlenim ponudi možnost plačila dodatnega izpopolnjevanja, finančno pomoč pri šolanju in podobno.

4.1.2 Ukrepi za izboljšanje dimenzije razvoj kariere, napredovanje

Zaposleni se najmanj strinjajo, da imajo v podjetju vsi enake možnosti za napredovanje in da v organizaciji napredujejo tisti zaposleni, ki so najbolj zaslužni za njen uspeh. Vodstvu podjetja zato predlagamo, da ponovno pregleda kriterije za napredovanje ter jih podrobno predstavi zaposlenim. Pri tem mora upoštevati, da je glavno merilo vsakega napredovanja delovna uspešnost posameznika. Smiselno bi bilo pregledati tudi možnosti vodoravnega napredovanja, saj gre za družbo z relativno malo zaposlenimi, kar ne dopušča veliko možnosti navpičnega napredovanja. Nujno je izpeljati tudi letne razgovore na vseh ravneh podjetja in na osnovi tega izdelati

individualni načrt razvoja vsakega zaposlenega. Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Da vodilni vzgajajo svoje naslednike, meni polovica zaposlenih (49,3 %). Trditev je sicer druga najbolje ocenjena znotraj dimenzije razvoj kariere, kljub temu pa vodilne opozarjamo, da je ustvarjanje novih vodij ena njihovih pomembnejših nalog (Mlakar 2007, 65). Zavedati se morajo, da z vzgajanjem svojih naslednikov ne ogrožajo svojega položaja, ampak zagotavljajo, da bo podjetje tudi v njihovi odsotnosti ali ob odhodu iz podjetja delovalo v smeri, ki so jo načrtali.

4.1.3 Ukrepi za izboljšanje dimenzije komuniciranje in informiranje

Zaposleni so se najmanj strinjali, da so delovni sestanki učinkoviti oziroma produktivni. Nekateri so na anketni vprašalnik celo dopisali, da sestankov praktično ni. Zato podjetju predlagamo, da preveri učinkovitost in pogostost sestankov po posameznih oddelkih ter uvede sestanke z manjšimi skupinami zaposlenih, saj zaposleni v prisotnosti manj drugih ljudi lažje odkrito spregovorijo o določenem problemu. Zaposleni tudi menijo, da niso dobro in pravočasno obveščeni o pomembnih spremembah, ki se uvajajo v organizacijo. Vodstvu predlagamo, da organizira razširjen sestanek vseh zaposlenih štirikrat letno (po vsakem četrtletju). Na takšnem sestanku lahko vodstvo predstavi rezultate poslovanja v preteklem četrtletju, načrte za prihodnje četrtletje, pomembnejše spremembe, ki se obetajo v bližnji prihodnosti in podobno. Več bo vodstvo moralo storiti tudi za spodbujanje dvosmerne komunikacije in usposabljanje iz komuniciranja za določene osebe, zlasti vodje in predvsem v oddelku obdelave. Na ravni celotnega podjetja predlagamo uvedbo nabiralnikov za vprašanja zaposlenih. Kot nabiralniki se lahko uporabijo nabiralniki za oddajo koristnih predlogov, ki so že postavljeni v podjetju. Vodstvo bi na vsako vprašanje zaposlenih v nekem določenem času odgovorilo. V podjetju že izdajajo interni časopis, trenutno dvakrat letno (julija in decembra). Predlagamo povečanje frekvence izdajanja internega časopisa na vsaj štirikrat letno, potrebno pa je izboljšati tudi novinarsko vrednost časopisa. Kot dopolnilo internemu časopisu predlagamo uvedbo mesečnega informatorja, ki bi, kot že ime pove, izšel vsak mesec (predlagamo po zaključku analize poslovanja preteklega meseca). Sindikati se niso izkazali kot

pomemben vir informacij, zato predlagamo, da podjetje preveri reprezentativnost sindikatov, ki delujejo v organizaciji.

4.1.4 Ukrepi za izboljšanje dimenzije organiziranost

Zaposleni so zelo slabo ocenili trditev, da so vsi pravično in enakopravno obremenjeni z delom. Čeprav so v podjetju že izvedli reorganizacijo in sprejeli novo sistemizacijo, ki vključuje podrobnejše opise delovnih mest in nalog kot prejšnja sistemizacija, predlagamo, da preverijo ustreznost zasedenosti delovnih mest ter po potrebi prerazporedijo zaposlene oziroma jih dodatno usposobijo za določeno delo. Predlagamo izdelavo priročnika za (novo) zaposlene, ki bi jih seznanil s pravili obnašanja v podjetju, pravicami in dolžnostmi, komunikacijskimi potmi in podobno ter jim dal pregled nad podjetjem in jim olajšal razumevanje njihovega mesta v organizaciji. Za novo zaposlene (zlasti v režiji) predlagamo »kroženje po oddelkih« - prvih nekaj dni novo zaposleni delavec preživi po en dan v vsakem oddelku, da se spozna s tam zaposlenimi ter strategijo in poslovanjem posameznega oddelka. Takšen ukrep bi pozitivno vplival tudi na ostale dimenzije organizacijske klime (notranje odnose, komuniciranje ...)

4.1.5 Ukrepi za izboljšanje dimenzije motivacija in zavzetost

Motivacija za delo je tesno povezana z razumom in čustvi človeka, zato je še vedno precej nedognana in težko razumljiva. Hkrati nanjo vplivajo vsaj trije dejavniki – individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Gre torej za obsežno področje, ki pa na srečo ponuja tudi široko paleto možnosti in prijemov za motiviranje zaposlenih. Treba je odkriti stvari, ki posameznika motivirajo, kar pa je včasih težko. Pogosto namreč zaposleni niti sami ne znajo ali ne želijo povedati, kaj jih motivira. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, se predvsem ne počutijo upoštevanje in cenjeno in menijo, da jih vodstvo ne obravnava kot največje bogastvo podjetja. Podjetju zato predlagamo, da preuči možnost sodelovanja delavcev pri upravljanju, kar je v Sloveniji urejeno tudi s posebnim zakonom. Največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. V podjetju bodo morali v postavljanje ciljev zato bolj vključevati zaposlene, ki se jih cilji dejansko tičejo. Rešitve za motiviranje

niso vedno le v materialnem nagrajevanju, ampak tudi v ustrezni spodbudi, vključevanju, skrbi za osebni in strokovni razvoj. Veliko je mogoče doseči s pogovorom o karieri ali pa z iskreno in upravičeno pohvalo, ki pokaže, da je vodja opazil dobro delo ali dosežen cilj. Pohvala je včasih vredna več kot katerakoli stimulacija. Vodje bi se tega morali bolj zavedati in poskrbeti, da podrejeni ob dobro opravljenem delu slišijo zaslužen pohvalo. Slabše ocenjena trditev je bila tudi, da je delovno okolje urejeno in primerno delu, ki ga zaposleni opravlja. Predlagamo, da se o konkretnih problemih, željah in možnih rešitvah vodstvo z zaposlenimi pogovori na letnih razgovorih.

4.1.6 Ukrepi za izboljšanje dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Sodelujoči v raziskavi so zelo dobro ocenili trditev, da ima njihova organizacija jasno oblikovano poslanstvo, nekoliko slabše pa, da ga poznajo in razumejo. Podjetju predlagamo, da poslanstvo zaposlenim približa skozi interni časopis. Ponovno so zaposleni izrazili, da jih vodstvo ne upošteva dovolj pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev, ki se jim morda tudi zaradi tega ne zdijo vedno realno postavljeni. Podjetju predlagamo, da cilje konkretizira za vsak oddelek posebej in da se maksimalno potruži zaposlene seznaniti z njimi. V ta namen lahko uporabi interni časopis, oglasne deske, spletno stran, sestanke, okrožnice in podobno. Postavljati mora takšne cilje, ki se jih da razumeti, izvajati in meriti.

4.1.7 Ukrepi za izboljšanje dimenzije vodenje

Vodje so zelo pomemben člen pri ustvarjanju produktivne delovne klime in zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Vodje postavljajo vizijo in strategije, skrbijo za jasno postavljene cilje med zaposlenimi, podpirajo uresničevanje zastavljenih strategij in so mediatorji v pospeševanju tistega razvoja pri posamezniku, ki pomembno vpliva tudi na uspešnost podjetja. Z namenom, da navduši in vodi ljudi, je ključnega pomena, da je vodja pošten, ima integriteto in vodi na osnovi lastnega zgleda. Prav s slednjim se strinja le 62,8 % zaposlenih. Zaposleni so sicer znotraj dimenzije vodenje najslabše ocenili trditve, ki so se nanašale na komuniciranje z

vodji. Podjetju zato predlagamo, da poskrbi za usposabljanje vodij na vseh nivojih iz komunikacije.

4.1.8 Ukrepi za izboljšanje dimenzije notranji odnosi

Ljudje smo socialna bitja. Na delovnem mestu v povprečju preživimo tretjino dneva, zato je za naše dobro počutje v službi bistvenega pomena, da se s sodelavci dobro razumemo. Kot je pokazala raziskava, imajo zaposleni s sodelavci zelo dobre, prijateljske odnose. Tudi z nadrejenim se dobro razumejo. So pa precej slabše ocenili trditev, da nadrejeni obravnava vse podrejene enako in pravično. Trditev je ocenjena celo slabše, kot je bila pred dvema letoma. Neenakovredno ravnanje z zaposlenimi, dajanje prednosti in privilegijev določenim delavcem pred drugimi slabo vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje, ki imajo občutek zapostavljenosti, so nezadovoljni, v delo pa ne vlagajo vseh svojih znanj in sposobnosti, saj menijo, da njihovega dela tako ali tako ne bo nihče cenil ali pa bo za rezultate njihovega dela nagrajen kdo drug. Podjetju predlagamo, da se z vodji posameznih oddelkov temeljito pogovori in odpravi morebitne resnične neskladnosti pri obravnavanju podrejenih. Hkrati predlagamo izvedbo analize karakterjev in osebnostnih lastnosti za vse zaposlene v podjetju in izvedbo problemskih delavnic, na katerih bi vodje in zaposleni skupaj reševali probleme. Priporočljivo bi bilo sprejeti tudi pravilnik o mobingu in seveda nadaljevati z različnimi dogodki za zaposlene (športne igre, pikniki, zabava ob zaključku poslovnega leta in ostalimi). Razmislili bi lahko tudi o team buildingu (za posamezne, bolj »problematične« oddelke ali skupine zaposlenih).

4.1.9 Ukrepi za izboljšanje dimenzije strokovna usposobljenost

Zaposleni so izrazito slabše kot ostale trditve ocenili trditev, da so v podjetju zaposleni samo ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Vodstvo mora pregledati zasedenost delovnih mest in po potrebi prerazporediti določene zaposlene oziroma jih dodatno usposobiti za delo, ki ga opravljajo. Relativno slabo podjetje pri načrtovanju usposabljanj upošteva želje zaposlenih, čeprav bi lahko (dodatna) usposabljanja uporabilo kot obliko nagrajevanja (več o tem pri ukrepih za izboljšanje dimenzije

nagrajevanje). Podjetje ima trenutno enega mentorja. Priporočamo, da podjetje usposobi še nekaj dodatnih mentorjev in se nato tudi pogosteje vključi na različne javne razpise, ki spodbujajo praktično izobraževanje mladih. Na ta način si lahko zagotovi potencialne kadre, ki imajo sveža teoretična znanja, v podjetju pa jih še praktično izobrazijo za točno določeno področje dela. Nujno bodo morali poskrbeti za večji prenos znanja iz starejših na mlajše zaposlene, vedno pa je dobro slediti novostim na različnih področjih in zaposlene seznanjati z novitetami.

4.1.10 Ukrepi za izboljšanje dimenzije zadovoljstvo pri delu

Zaposleni so zadovoljstvo pri delu ocenili zelo dobro, saj je to četrta najbolj ocenjena dimenzija organizacijske klime. Znotraj te dimenzije so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, kar je tudi pomemben dejavnik motivacije in pripadnosti podjetju. Največji dejavniki nezadovoljstva pri delu so, sodeč po rezultatih raziskave, plača, delovni pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva) in možnosti za napredovanje, kar so tudi najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime. Vsi ti dejavniki predstavljajo za podjetje izziv, ki se ga bodo v vodstvu morali čim prej in načrtno lotiti.

4.1.11 Ukrepi za izboljšanje dimenzije pripadnost organizaciji

V hitro in stalno spreminjajočem se okolju podjetje brez pripadnosti zaposlenih na dolgi rok ne more preživeti. Organizacije se pogostokrat preveč usmerjajo v prizadevanja za zmanjševanje stroškov in posledično odpuščanje zaposlenih, namesto da bi iskale rezerve v človeških virih. Tako se ustvarja občutek negotovosti, mnogo zaposlenih pa organizacijo ob prvi priložnosti zapusti. Med njimi so tudi najboljši kadri, ki se nato nemalokrat zaposlijo pri konkurenci. Na splošno pripadnost zaposlenih do podjetja vpliva mnogo dejavnikov, izpostaviti pa velja predvsem dobro premišljeno politiko plač in ostalih ugodnosti, izobraževanja, program načrtovanja kariere zaposlenih, občutek varnosti zaposlitve in podobno. V raziskavi je bila pripadnost zaposlenih tretja najbolj ocenjena dimenzija organizacijske klime. Varnost zaposlitve je eden pomembnejših dejavnikov pripadnosti zaposlenih in v raziskavi se je večina zaposlenih (71,4 %) strinjala, da je zaposlitev varna oziroma

zagotovljena. Pripadnost zaposlenih lahko izboljšamo tudi z večjim vključevanjem zaposlenih v organizacijsko življenje, kar lahko storijo s sodelovanjem pri postavljanju ciljev, nastajanju internega časopisa in podobno. Priporočljivo bi bilo uskladiti celostno grafično podobo podjetja, ki sedaj ni najbolj ustrezna. Družabni dogodki, ki jih podjetje že sedaj organizira, so prav tako dobra priložnost za krepitev zavesti in pripadnosti zaposlenih.

4.1.12 Ukrepi za izboljšanje dimenzije inovativnost, iniciativnost

Inovativnost ni samo iskanje tehnoloških rešitev, ampak tudi ustvarjanje ustreznih pogojev znotraj podjetja in v njegovem okolju. Raziskava je pokazala, da se zaposleni zavedajo pomena inovativnosti, pa tudi predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo, kar je zelo spodbudno. Vodje bodo morali predlogom zaposlenih bolj prisluhniti, se o njih z njimi pogovoriti in jih, če so konstruktivni, upoštevati. Podjetje mora še naprej na različne načine spodbujati ustvarjalno razmišljanje svojih zaposlenih, njihove koristne predloge pa nagrajevati. Med ukrepi, s katerimi lahko vodje spodbudijo ustvarjalnost zaposlenih, je morda najbolj učinkovito, da dodelijo pravi ljudem prave naloge, usklajene z njihovim znanjem in ustvarjalnimi zmožnostmi. Kje je meja zahtevnosti, ki preprečuje zdolgočasnost ob prelahki nalogi oziroma občutek nemoči pred pretežno nalogo, ostaja vprašanje. Zato je ključno dobro poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti. Izjemno pomembna je tudi svoboda v smislu nepopolne avtonomije – strateški cilji morajo biti jasno opredeljeni, odkrivanje poti do njih pa je treba prepustiti zaposlenim. Samostojnost pri delu namreč bistveno povečuje notranjo motiviranost zaposlenih ter jim omogoča, da se problemov lotevajo po svoje. Podobno kot pri dodeljevanju pravih nalog pravi ljudem je pozornost potrebna tudi pri sestavljanju skupin. Pogosta napaka je sestavljanje enotnih timov, ki do rešitev sicer res pridejo hitreje, z manj motnjami in v prijetnem ozračju, a hkrati njihove rešitve nimajo visoke kakovosti, saj se sodelujoči prehitro strinjajo drug z drugim. Pomembni področji za spodbujanje inovativnosti sta čas in denar kot vira, ki ju ne sme biti premalo, nikakor pa tudi ne preveč. Vodstvo mora postati bolj odprto do morebitnih napak, ki se pri preizkušanju novih načinov dela zgodijo. Ustvarjalni ljudje delajo več napak kakor povprečni zato, ker preizkušajo več zamisli. Ena najstarejših in zelo učinkovitih metod je tako imenovana personifikacija ali igranje

vlog, ko si predstavljamo, da smo nekdo drug in da opravljamo njegovo delo. Tako se postavimo v položaj, v katerem na predmete in pojave okoli sebe gledamo skozi tuja očala. Metoda je zelo koristna v delovnem okolju, ko si na primer člani kakega oddelka med seboj zamenjajo vloge, nato pa vsak od njih predlaga, kako bi reševal težave, opravljal dela ali se obnašal do drugih, če bi bil oseba, za katero si v tej igri zamišlja, da je. Cilj takšne zamenjave je boljše razumevanje problemov, ki nastajajo pri delu skupine, in snovanje idej, kako delo izboljšati.

4.1.13 Ukrepi za izboljšanje dimenzije odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti je najboljše ocenjena dimenzija organizacijske klime in je zato ena od konkurenčnih prednosti podjetja. Slabše ocenjeni trditvi, da zaposleni druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje stranke in da je raven kakovosti, ki jo podjetje nudi, enaka za vse stranke, pa predstavljata podjetju velik izziv. Za ohranjanje visoke stopnje kakovosti vodstvu predlagamo, da vpelje redne sestanke, na katerih delavci in vodje razpravljajo o tem, kako bi še izboljšali kakovost izdelkov oziroma storitev. Pozornost bi veljalo nameniti tudi temu, ali je kakovost lahko enaka količini opravljenega dela. Pomembno je, da vodstvo količine opravljenega dela ne enači s kakovostjo, saj je pomembneje kot delati več delati bolje, pametneje in kvalitetnejše. Predlagamo tudi več izobraževanj zaposlenih, zlasti proizvodnih delavcev, o pomenu kakovosti. Kakovost je vrednota, ki je odločilnega pomena za odličnost in uspešnost podjetja, zato jo je potrebno ohranjati.

4.1.14 Povzetek ukrepov

Raziskava iz leta 2010 je pokazala izboljšanje na vseh področjih organizacijske klime. Kljub temu bi stanje lahko bilo še boljše. V Tabeli 4.1 smo povzeli predloge ukrepov po posameznih dimenzijah organizacijske klime.

Tabela 4.1: Predlogi ukrepov po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Dimenzija	Predlogi ukrepov
Nagrajevanje	Uvedba projektnega dodatka, izbor delavca meseca, pohvale, plačilo dodatnega izpopolnjevanja, finančna pomoč pri šolanju
Razvoj kariere, napredovanje	Pregled kriterijev za napredovanje, pregled možnosti vodoravnega napredovanja, izpeljava letnih razgovorov na vseh ravneh in izdelava individualnih načrtov karier, vzgajanje naslednikov
Komuniciranje in informiranje	Preverjanje učinkovitosti in pogostosti sestankov, uvedba razširjenega sestanka vsako četrletje, spodbujanje dvosmerne komunikacije, uvedba nabiralnikov za vprašanja zaposlenih, pogostejša izdaja internega časopisa in izboljšanje njegove novinarske vrednosti, uvedba mesečnega informatorja, preverjanje reprezentativnosti sindikatov
Organiziranost	Preverjanje zasedenosti delovnih mest, izdelava priročnika za (novo) zaposlene, kroženje po oddelkih
Motivacija in zavzetost	Preučitev možnosti sodelovanja delavcev pri upravljanju, pohvale, vključevanje v postavljanje ciljev, ureditev fizičnega delovnega okolja
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	Približanje poslanstva skozi interni časopis, vključevanje zaposlenih pri postavljanju ciljev, seznanjanje zaposlenih s cilji
Vodenje	Usposabljanje vodij s področja komuniciranja
Notranji odnosi	Odprava neskladnosti pri obravnavanju zaposlenih, izvedba analize karakterjev in osebnostnih lastnosti ter problemskih delavnic, sprejem pravilnika o mobingu, organizacija dogodkov za zaposlene
Strokovna usposobljenost	Pregled zasedenosti delovnih mest, prerazporeditev ali dodatno izobraževanje zaposlenih, povečati število mentorjev, skrb za prenos znanja iz starejših na mlajše zaposlene, sledenje novostim
Zadovoljstvo	Izboljšati področje nagrajevanja, fizično delovno okolje, napredovanje
Pripadnost organizaciji	Vključevanje zaposlenih v organizacijsko življenje, uskladitev celostne grafične podobe podjetja, družabni dogodki
Inovativnost in iniciativnost	Spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih, sestavljanje raznolikih timov, nagrajevanje koristnih predlogov, igranje vlog
Odnos do kakovosti	Redni sestanki, ločevanje med količino dela in kakovostjo dela, izobraževanja

Podjetje mora sprejeti podroben akcijski načrt, njegovo izvedbo pa strokovno spremljati in nadzirati. Nujna pri tem je podpora najvišjega vodstva. Predlagamo, da se čez dve leti ponovno izvede merjenje organizacijske klime in verjamemo, da bodo rezultati takrat še boljši.

5 SKLEP

Podjetja, ki se zavedajo pomena svojih zaposlenih ter spremljajo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, lahko na podlagi rezultatov načrtujejo in sprejemajo ustrezne ukrepe za izboljšanje posameznih področij, ki se izkažejo za problematična. Merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih služijo tudi kot vodilo pri ugotavljanju učinkov že vpeljanih ukrepov.

Pri raziskovanju organizacijske klime izhajamo iz vizije in ciljev organizacije in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima doseganje ciljev vzpodbuja ali zavira. Kadar velja slednje, je potrebno organizacijsko klimo spremeniti. Spreminjanje organizacijske klime je dolgotrajen postopek, njegov izvor pa je v ugotovitvi, kakšna organizacijska klima pa bo vzpodbujala doseganje organizacijskih ciljev. Največ odgovornosti za spreminjanje organizacijske klime ima najvišje vodstvo organizacije, ki z različnimi organizacijskimi predpisi, predvsem pa s svojim vedenjem, oblikuje organizacijsko klimo, posledično pa tudi zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja.

V obravnavanem podjetju smo organizacijsko klimo prvič izmerili leta 2008. Posledica merjenja so bili različni ukrepi, ki jih je podjetje kmalu zatem uvedlo. Sledila je svetovna gospodarska kriza, ki tudi obravnavanemu podjetju ni prizanesla. Tudi zaradi tega so bili rezultati ponovnega merjenja organizacijske klime leta 2010 zelo razveseljivi, saj so pokazali, da se je vzdušje v organizaciji izboljšalo v prav vseh dimenzijah. Kljub temu pa podjetje ne sme zaspati na lovorikah. Na koncu diplomskega dela zato navajamo še nekaj ukrepov, ki bi jih bilo smiselno uvesti, in prepričani smo, da bo organizacijska klima v prihodnje še boljša.

6 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Altman, Robert. 2000. Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. *Water Engineering and Management* 147 (6): 31–32.
3. Bernik, Jurij. 1998. *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja*. Ljubljana: GEA novice.
4. Ferligoj, Anuška, Karmen Leskošek in Tina Kogovšek. 1995. *Veljavnost in zanesljivost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Fey, Carl F. in Paul W. Beamish. 2001. *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. Organizational Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.
6. Gilmer, B. von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
7. Gliem, Joseph A. in Rosemary R. Gliem. 2003. *Calculation, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. Midwest Research to Practise Conference in Adult, Continuing and Community Education. Dostopno prek: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1> (28. avgust 2010).
8. Isokon d. o. o. 2008a. *Strateški cilji in ukrepi*. Slovenske Konjice: Interno gradivo.
9. --- 2008b. *Vrednote*. Slovenske Konjice: Interno gradivo.
10. --- 2010. *Sporazum o variabilnem stimulativnem nagrajevanju*. Slovenske Konjice: Interno gradivo.
11. Jurman, Benjamin. 1985. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Konrad, Edvard. 1987. *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci.
13. Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
14. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

15. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Maxwell, John C. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
19. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
20. Mlakar, Peter. 2007. Odličnost vodenja organizacij v različnih razvojnih obdobjih. *Human Resource Management* 5(15): 62–69.
21. Možina, Stane in Marjana Merkač Skok. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Možina, Stane in Miroslav Stanojević. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Neal, Andrew, Michael West in Malcolm Patterson. 2000. *An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations*. Birmingham: Ashton University.
24. Gospodarska zbornica Slovenije. 2006. *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*.
25. Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
26. --- 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
29. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
30. Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
31. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

7 PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK IZ LETA 2008

Pozdravljeni!

Moje ime je Nadja Bezenšek in na Fakulteti za družbene vede zaključujem študij komunikologije, smer trženje in tržno komuniciranje.

V svojem diplomskem delu obravnavam področje motiviranja zaposlenih. V ta namen bom opravila empirično raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku na naslednjih straneh. Namen ankete je ugotoviti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Isokon, zato Vas prosim, da vprašalnik izpolnite. V njem ni pravih ali napačnih odgovorov. Pomembno je le, da so Vaši odgovori realni. Anketa je popolnoma anonimna in se Vam ni treba podpisovati, zato Vas prosim, da na zastavljena vprašanja podajate resnične odgovore.

Priložen vprašalnik mi bo pomagal napisati zanimivo in s podatki podkrepljeno diplomsko delo, zato je Vaše sodelovanje pri izpolnjevanju ankete zame velikega pomena. Tako zbrani podatki in ugotovitve bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave v diplomskem delu.

Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Nadja Bezenšek

V1. RAZVRSTITE NAŠTETE DEJAVNIKE TAKO, DA ZA VAS NAJBOLJ POMEMBNEMU DEJAVNIKU PRIPIŠETE ŠTEVILKO 1, MANJ POMEMBNEMU ŠTEVILKO 2 itd., NAJMANJ POMEMBNEMU PA ŠTEVILKO 9.

- ___ dobra obveščenost o dogodkih v podjetju
- ___ varnost zaposlitve
- ___ možnost izobraževanja
- ___ odgovornost in samostojnost pri delu
- ___ dobri odnosi s sodelavci
- ___ višina plače
- ___ pohvala nadrejenega
- ___ osebni razvoj in napredovanje
- ___ urejene delovne razmere (fizično okolje, delovna sredstva ...)

V2. ALI KDAJ RAZMIŠLJATE, DA BI ZAPUSTILI PODJETJE, V KATEREM TRENUTNO DELATE?

1. nikoli ne razmišljam o tem → V4
2. redko razmišljam o tem
3. pogosto razmišljam o tem
4. zelo pogosto razmišljam o tem

V3. ČE STE NA ZGORNJE VPRAŠANJE ODGOVORILI Z 2, 3, ALI 4, PROSIM ODGOVORITE NA NASLEDNJE VPRAŠANJE: KAJ JE RAZLOG, DA RAZMIŠLJATE O ZAPUSTITVI SEDANJEGA DELOVNEGA MESTA (možnih več odgovorov)?

1. slaba plača
2. slabe delovne razmere
3. slabo vodstvo
4. slabi odnosi v delovni skupini
5. slabi odnosi v organizaciji
6. naveličanost
7. slabe možnosti izobraževanja
8. slabe možnosti napredovanja
9. občutek brezizhodnosti
10. drugo: _____

V4. KADAR KAKŠNEGA DELA NE OPRAVITE DOBRO, JE TO ZARADI:

1. slabe delovne opreme
2. slabega orodja
3. neznanja
4. preobremenjenosti oziroma pomanjkanja časa
5. pomanjkljivih informacij oziroma navodil
6. drugo: _____

V5. V PRIMERU, DA BI IMELI V DRUGEM PODJETJU ZAGOTOVLJENO DELOVNO MESTO Z VIŠJO PLAČO, KOT JO IMATE SEDAJ, KAJ BI STORILI?

1. takoj bi se zaposlil v tem drugem podjetju
2. v drugem podjetju bi se zaposlil samo, če bi bila plača bistveno višja
3. ostal bi v podjetju zaradi sodelavcev in delovnih odnosov
4. ne bi se zaposlil drugje, ker sem v tem podjetju že dolgo zaposlen in čutim, da mu na nek način pripadam
5. drugo: _____

V6. OBKROŽITE TRDITEV, KI OPISUJE VAŠEGA VODJO.

1. ob uspešno opravljenem delu mi izreče osebno pohvalo
2. ob uspešno opravljenem delu me javno pohvali
3. občasno mi izreče kakšno pohvalo
4. nikoli mi ne izreče pohvale
5. ne priznava mi dobro opravljenega dela
6. vedno me opozarja samo na napake, slabo ali neopravljeno delo
7. ne izreka mi pohval, niti me ne graja
8. drugo: _____

V7. KAJ BI PO VAŠEM MNENJU NAJBOLJ PRIPOMOGLA K IZBOLJŠANJU MOTIVACIJE IN ZAVZETOSTI ZA DELO V PODJETJU?

1. drugo, boljše vodstvo
2. boljša delovna oprema
3. možnost vključevanja v odločanje
4. več samostojnosti pri delu
5. drugo: _____

V8. OBKROŽITE DEJAVNIKE, ZA KATERE MENITE, DA V PODJETJU NAJBOLJ POMEMBNO VPLIVAJO NA SLABŠO MOTIVIRANOST ZA DELO (možnih več odgovorov):

1. politika organizacije (neformalni vidiki življenja v organizaciji – nenapisana in nejasna pravila nagrajevanja, napredovanja, organiziranja, delovanja ...)
2. nejasna in nasprotujoča pričakovanja nadrejenih
3. nepotrebna pravila in prepovedi
4. slabo organizirano (oblikovano) delo
5. neproduktivni in slabo organizirani sestanki
6. za posamezne naloge ni odgovornega, ki bi bil zadolžen za njihovo dokončanje
7. neprestane nepotrebne spremembe
8. neodkritost, prikrivanje informacij in spreminjanje dejstev s strani nadrejenih
9. nadrejeni pri delu večinoma ne vzpodbujajo, ampak jemljejo pogum z negativnimi odzivi
10. kritiziranje (za eno slabo stvar sem kritiziran, za 10 dobrih pa nikoli pohvaljen)
11. slaba izkoriščenost časa, ljudi in delovnih sredstev
12. toleriranje slabega in nevestnega dela
13. pomanjkanje dela

14. neopaznost nadrejenih
15. pretirana kontrola (nezaupanje s strani nadrejenih)
16. odvzemanje in zniževanje pravic in drugih ugodnosti iz dela
17. drugo: _____

V9. ČE BOM DOSEGEL(A) DELOVNE CILJE, LAHKO PRIČAKUJEM:

1. višjo plačo
2. nagrado
3. napredovanje
4. ne bom nagrajen
5. ne vem
6. drugo: _____

V10. ČE NE BOM DOSEGEL(A) DELOVNIH CILJEV, LAHKO PRIČAKUJEM:

1. izgubil(a) bo službo
2. nižjo plačo
3. drugo leto bodo postavili nižje cilje
4. ne vem
5. drugo: _____

V11. SKUŠAJTE DOKONČATI NASLEDNJE POVEDI S KRATKIMI BESEDAMI ALI BESEDNIMI ZVEZAMI.

1. Če bi zamenjal(a) podjetje, bi si pri novih sodelavcih želel(a) več ...

2. V odnosih med mano in mojimi neposrednimi sodelavci *v oddelku* manjka ...

3. V odnosih med mano in mojimi sodelavci *v drugih oddelkih* manjka ...

4. V odnosih med mano in mojimi *nadrejenimi* manjka ...

V12. NA SPLOŠNO, KAKO STE ZADOVOLJNI S SVOJIM DELOVNIM OKOLJEM?

1. sploh nisem zadovoljen
2. nisem zadovoljen
3. delno zadovoljen
4. sem zadovoljen
5. sem popolnoma zadovoljen

V13. NA SPLOŠNO, KAKO BI OCENILI VAŠE DELOVNO OKOLJE V PRIMERJAVI Z DRUGIMI, KJER BI LAHKO DELALI?

1. moje delovno okolje je slabše
2. moje delovno okolje je enako
3. moje delovno okolje je boljše

V14. ALI PREDLAGATE IZBOLJŠAVE GLEDE SVOJEGA DELA?

1. da, pogosto
2. da, včasih
3. ne → V16

V15. ČE DA, KAKO SE VODJE ODZIVAJO NA PREDLOGE IZBOLJŠAV?

1. vodja se z mano pogovori o predlogih in jih, če so konstruktivni, upošteva oziroma uvede
2. vodja se z mano sicer pogovori o predlogih, vendar jih, tudi če so konstruktivni, ne upošteva
3. vodja ne kaže zanimanja za moje predloge

V16. OBKROŽITE ZA VSAKO TRDITEV USTREZNO VREDNOST NA LESTVICI OD 1 DO 5, KJER 1 POMENI »SPLOH SE NE STRINJAM« IN 5 »POPOLNOMA SE STRINJAM«. ČE VAŠE STRINJANJE OZIROMA NESTRINJANJE NI TAKO IZRAZITO, OBKROŽITE IZBRANO VMESNO VREDNOST OD 2 DO 4.

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM	>	=	<	POPOLNOMA SE STRINJAM
Moj neposredni vodja mi zaupa in daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja me vključuje v odločanje, ki se tiče neposredno mojega dela.	1	2	3	4	5
Odnos z mojim nadrejenim je dober.	1	2	3	4	5
Moje delo me izziva, da kar najbolje uporabljam svoja znanja, vedenja in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Z višino svoje plače sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni prepozna in prizna moje prispevke in dosežke.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kakšne možnosti imam za razvoj svoje kariere.	1	2	3	4	5
Fizično okolje je urejeno in primerno delu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Dobro poznam in razumem poslovne cilje in načela podjetja.	1	2	3	4	5
O rezultatih dela sem dobro obveščen.	1	2	3	4	5
V podjetju se počutim upoštevano in cenjeno.	1	2	3	4	5

Moj neposredno nadrejeni vodi z lastnim zgledom.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejenemu brez bojazni povem svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni nas vzpodbuja k skupnemu reševanju problemov.	1	2	3	4	5
Nadrejeni skrbi za dobro delovno okolje, pogoje in počutje.	1	2	3	4	5
Moje naloge so mi popolnoma jasne.	1	2	3	4	5
Na voljo imam vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi namenja delo v skladu z mojimi sposobnostmi in znanjem.	1	2	3	4	5
Vse podrejene obravnava enako in pravično.	1	2	3	4	5
Priložnosti za razvoj moje kariere v podjetju izgledajo dobro.	1	2	3	4	5
Komunikacija med mano in vodjo je tekoča.	1	2	3	4	5
Doseganje skupnih ciljev je odvisno (tudi) od mojega dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo podjetja.	1	2	3	4	5
Za moje podjetje prevladuje mnenje, da je dobro biti zaposlen v njem.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji smo zaposleni plačani in nagrajeni za svoj prispevek k rezultatom podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Sodelovanje med različnimi organizacijskimi enotami omogoča učinkovitost operacij.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja zna vzpodbuditi zaposlene, da opravljajo svoje delo po najvišjih možnih standardih uspešnosti.	1	2	3	4	5
Razumem dejavnike, ki vplivajo na višino izplačil.	1	2	3	4	5
Moje podjetje mi omogoča učenje in razvoj mojih veščin.	1	2	3	4	5
Vidim sebe v tej organizaciji še najmanj eno leto.	1	2	3	4	5
Vidim sebe v tej organizaciji še najmanj tri leta.	1	2	3	4	5
Vidim sebe v tej organizaciji do konca svoje kariere.	1	2	3	4	5
V podjetju se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Želim si več organiziranih srečanj / druženj (npr. športne igre, izleti, pikniki itd.) z ostalimi zaposlenimi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5

Napetosti v kolektivu povzročajo vedno ene in iste osebe.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu ne pokažem vsega, kar znam oziroma zmorem.	1	2	3	4	5
V primerjavi z ostalimi podjetji, kjer bi lahko delal, menim, da sem pravično plačan.	1	2	3	4	5
Naša organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Vrednote organizacije so usklajene z mojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Moje podjetje je zavezano k ustvarjanju delovnega okolja, ki je odprto in razumevajoče za individualne razlike (spol, starost, spolna orientiranost ...)	1	2	3	4	5
Ponosen(a) sem na to, da sem zaposlen(a) v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Nadrejeni zahteva, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.	1	2	3	4	5
Sodelavci spoštujejo moje razmišljanje in čustva.	1	2	3	4	5
Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.	1	2	3	4	5
Nadrejeni se trudi za prijateljske odnose v skupini.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Nadrejeni si vzame čas, da mi lahko pojasni, kako naj delam.	1	2	3	4	5
S sodelavci v oddelku imam zelo dobre, prijateljske odnose.	1	2	3	4	5
Moja plača je pravična in primerljiva s plačami mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji napredujejo tisti ljudje, ki so najbolj zaslužni za uspeh podjetja.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi pojasni, kakšna sta moja vloga in položaj v skupini.	1	2	3	4	5
Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	1	2	3	4	5
S sodelavci dobro sodelujemo pri doseganju skupnih ciljev.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Moje izkušnje v tej organizaciji se ujemajo s podobo, ki jo ima podjetje navzven.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je dostopen in dovzeten za moja mnenja.	1	2	3	4	5
Moja plača je sorazmerna vloženemu trudu.	1	2	3	4	5
Učinkovito vodenje najvišjih vodilnih je zelo očitno.	1	2	3	4	5
S tem, ko dobro opravljam svoje delo, prispevam k zadovoljstvu naših strank.	1	2	3	4	5

V našem podjetju privabljamo tiste zaposlene, ki jih potrebujemo za doseg poslovnih ciljev.	1	2	3	4	5
Stres na delovnem mestu je zame obvladljiv.	1	2	3	4	5
Treningi, ki sem se jih udeležil, so uporabni pri mojem vsakdanjem delu.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive.	1	2	3	4	5
Na splošno, bonitete, ki jih prejemam, zadovoljujejo moje potrebe (in potrebe moje družine).	1	2	3	4	5
Fleksibilizacija mi omogoča usklajevanje delovnega urnika z osebnimi situacijami.	1	2	3	4	5
Če imam priložnost, govorim čudovite stvari o delu v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
Naše podjetje uspešno rešuje vprašanja, povezana z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Moje delo me izpolnjuje.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upošteval pri delu.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me obvešča o tem, kako dobro opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Dobim primerno priznanje (poleg plače) za moj prispevek in dosežke.	1	2	3	4	5
Vodstvu zaupam, da skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi podjetja.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji procesi in prakse podpirajo doseganje podjetniških ciljev.	1	2	3	4	5
V našem podjetju zadržimo tiste kadre, ki jih želimo obdržati.	1	2	3	4	5
Na splošno menim, da ima naše podjetje dober ugled v družbi.	1	2	3	4	5
Nadrejeni jasno pove, kakšna so njegova stališča.	1	2	3	4	5
Vodstvo je primerno dostopno in odprto do svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni spoštuje moja mnenja in stališča.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je pozoren in obziren.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu nenehno pridobivam koristne izkušnje in znanja.	1	2	3	4	5
Menim, da sem dobro obveščen, ko se uvajajo pomembne spremembe v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Rad hodim v službo.	1	2	3	4	5

Veliko bi bilo potrebno, da bi zapustil to podjetje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni vnaprej obvešča o pomembnih spremembah in mi razloži, kako bodo delovale.	1	2	3	4	5
Raje bi delal(a) v drugem oddelku podjetja.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem prevzeti odgovornejše delo (npr. delo vodje skupine ali vodenje projekta itd.).	1	2	3	4	5
Mnenja in predlogi zaposlenih so primerno obravnavani v procesu sprejemanja odločitev.	1	2	3	4	5
Imam vse potrebne informacije, da lahko svoje delo kar najbolje opravljam.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	1	2	3	4	5
Vodstvo je odprto in iskreno v komunikaciji.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi pove, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni se zavzema za izboljšanje mojega položaja.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Sploh ne bi pomišljal priporočati podjetja prijatelju, ki bi iskal službo.	1	2	3	4	5

V16. SPOL: 1. moški 2. ženski

V17. STAROST: _____ let

V18. DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE:

1. osnovna šola
2. poklicna šola
3. srednja šola
4. višja šola
5. visoka šola
6. univerzitetna izobrazba ali več

V19. ODDELEK:

1. stiskanje
2. obdelava
3. ekstruzija
4. strokovne in podporne službe (komerciala, R&R, računovodstvo, tehnične službe, kontroling, nabava, priprava dela)

V20. KOLIKO ČASA STE ŽE ZAPOSLENI V ISOKONU?

_____ let

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK IZ LETA 2010

Pozdravljeni!

Moje ime je Nadja Bezenšek in na Fakulteti za družbene vede zaključujem študij Komunikologije, smer Trženje in tržno komuniciranje.

V svojem diplomskem delu obravnavam organizacijsko klimo v podjetju Isokon, d. o. o. V mesecu aprilu in maju 2008 se je podobna raziskava že izvedla. Na podlagi rezultatov takratne raziskave je vodstvo sprejelo in uvedlo različne ukrepe za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Namen tokratne ankete je ugotoviti stopnjo oziroma izraženost posamezne dimenzije organizacijske klime in primerjati rezultate s tistimi izpred dveh let. V vprašalniku so tako navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni. Pomembno je le, da so vaši odgovori realni. Anketa je popolnoma anonimna in se vam ni treba podpisovati, zato vas prosim, da na zastavljena vprašanja podajate resnične odgovore.

Vaše sodelovanje mi bo omogočilo napisati zanimivo in s podatki podkrepljeno diplomsko delo, vodstvo podjetja Isokon, d. o. o., pa bo na osnovi rezultatov lahko sprejelo in uvedlo še dodatne ukrepe, s katerimi bo izboljšalo organizacijsko klimo in vaše zadovoljstvo z delom v tej organizaciji.

Za vaše sodelovanje in čas se vam iskreno zahvaljujem.

Nadja Bezenšek

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjujte tekoče, pri posamezni trditvi se ne zadržujte predolgo. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti ne, niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	------------------------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------------

Nadrejeni mi pojasni, kakšna sta moja vloga in položaj v organizaciji.	1	2	3	4	5
Naša organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pravično in enakopravno obremenjeni z delom.	1	2	3	4	5
Naša organizacija ima dober ugled v družbi.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni si vzame čas, da mi pojasni, kako naj delam.	1	2	3	4	5
Dobro poznam in razumem poslanstvo, vizijo in cilje naše organizacije.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji konflikte rešujemo sproti in v skupno korist.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam dobre, prijateljske odnose.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v naši organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
Vodstvo je primerno dostopno in odprto do svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji napredujejo tisti ljudje, ki so najbolj zaslužni za njen uspeh.	1	2	3	4	5
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Pri razvoju kariere se upoštevajo moje želje.	1	2	3	4	5
Moje delo me izpolnjuje.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.	1	2	3	4	5
Dobro in pravočasno sem obveščen, ko se uvajajo spremembe v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Oddelki v naši organizaciji imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Moje zadolžitve so mi popolnoma jasne.	1	2	3	4	5
Za našo organizacijo prevladuje mnenje, da je dobro biti zaposlen v njej.	1	2	3	4	5
Učinkovito vodenje najvišjih vodilnih je zelo očitno.	1	2	3	4	5
Rad hodim v službo.	1	2	3	4	5
Vrednote organizacije so usklajene z mojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Pri vsakem delu vem, kdo je moj nadrejeni.	1	2	3	4	5
Moja plača je sorazmerna vloženemu trudu.	1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, se lahko vedno obrnem na sodelavce za pomoč.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so učinkoviti oziroma produktivni.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni je vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Fizično okolje je urejeno in primerno delu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	1	2	3	4	5
Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5

Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4 5
Sistem usposabljanja je dober.	1 2 3 4 5
Vodstvo sprejema odločitve pravočasno.	1 2 3 4 5
V naši organizaciji so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 2 3 4 5
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive.	1 2 3 4 5
Zaposleni na vseh nivojih imamo enake in realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
Pri svojem delu nenehno pridobivam koristne izkušnje in znanja.	1 2 3 4 5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1 2 3 4 5
Nadrejeni me obvešča o tem, kako dobro opravljam svoje delo.	1 2 3 4 5
Zaposlitev je varna oziroma zagotovljena.	1 2 3 4 5
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog za obstoj in delovanje.	1 2 3 4 5
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1 2 3 4 5
Stres na delovnem mestu je zame obvladljiv.	1 2 3 4 5
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
Priložnosti za razvoj moje kariere v organizaciji izgledajo dobro.	1 2 3 4 5
V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti uravnotežene na vseh nivojih.	1 2 3 4 5
Usposabljanja, ki sem se jih udeležil, so uporabna pri mojem vsakdanjem delu.	1 2 3 4 5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	1 2 3 4 5
Neposredno nadrejeni mi jasno razloži, zakaj sem dobil stimulacijo oziroma zakaj je nisem.	1 2 3 4 5
S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa.	1 2 3 4 5
Pomemben vir informacij so tudi sindikati, ki delujejo v naši organizaciji.	1 2 3 4 5
Napetosti v kolektivu povzročajo vedno ene in iste osebe.	1 2 3 4 5
Nadrejeni vse podrejene obravnava enako in pravično.	1 2 3 4 5
Vodstvo je odprto in iskreno v komunikaciji.	1 2 3 4 5
Za svoj prispevek in dosežke v organizaciji dobim primerno pohvalo oziroma priznanje (poleg plače).	1 2 3 4 5
Naša mnenja in predlogi so upoštevani pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev.	1 2 3 4 5
Če imam priložnost, zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	1 2 3 4 5
Vodstvu zaupam, da skrbi za ravnotežje med interesi zaposlenih in interesi organizacije.	1 2 3 4 5
Nadrejeni me vključuje v odločanje, ki se tiče neposredno mojega dela.	1 2 3 4 5
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	1 2 3 4 5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5
Nadrejeni se trudi za prijateljske odnose v skupini oziroma oddelku.	1 2 3 4 5
V primerjavi z ostalimi podjetji, kjer bi lahko delal, menim, da sem pravično plačan.	1 2 3 4 5
V naši organizaciji ni ukazovalnega vodenja.	1 2 3 4 5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 2 3 4 5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1 2 3 4 5
Komunikacija med mano in neposredno nadrejenim je tekoča, sproščena in prijateljska.	1 2 3 4 5
Naša organizacija uspešno rešuje vprašanja, povezana z zaposlenimi.	1 2 3 4 5
Nadrejeni mi pove, kaj se od mene pričakuje.	1 2 3 4 5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1 2 3 4 5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1 2 3 4 5

Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi sposobnostmi in znanjem.	1	2	3	4	5
Nadrejeni vodi z lastnim zgledom.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas vzpodbuja, da prevzemamo večjo odgovornost za svoje delo.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi imel drugje zagotovljeno delovno mesto z enako plačo, bi zapustil našo organizacijo.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo pripravljeni prevzeti tveganja za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Moje delo me izziva, da kar najbolje uporabljam svoja znanja, vedenja in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je dozveten za moja mnenja in predloge.	1	2	3	4	5
Uspešnost pri delu se vrednoti po vnaprej dogovorjenih kriterijih.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanja dela.	1	2	3	4	5
Želim si več odgovornosti in možnosti odločanja pri delu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Raven kakovosti, ki jo nudimo, je enaka za vse naše stranke.	1	2	3	4	5
Odnos z mojim neposredno nadrejenim je dober.	1	2	3	4	5
V zadnjih 2 letih sem poskušal najti drugo zaposlitev.	1	2	3	4	5
Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo organizacije.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se počutim upoštevano in cenjeno.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
S tem, ko dobro opravljam svoje delo, prispevam h kakovosti izdelkov oziroma storitev in zadovoljstvu naših strank.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice ocenite tudi vaše zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z naštetimi vidiki.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

S sodelavci	1	2	3	4	5
Z delom	1	2	3	4	5
Z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
S stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
S statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
Z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5
Z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5
Z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
S plačo	1	2	3	4	5

Prosim vas, da odgovorite še na nekaj **demografskih vprašanj**.

SPOL: 1. moški 2. ženski

STAROST: _____ let

DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE:

1. poklicna šola
2. srednja šola
3. višja šola
4. visoka šola
5. univerzitetna izobrazba ali več

ODDELEK:

5. stiskanje
6. obdelava
7. ekstruzija
8. strokovne in podporne službe (komerciala, R&R, računovodstvo, tehnične službe, kontroling, nabava, priprava dela)

NIVO V ORGANIZACIJI

1. višji in srednji management
2. operativni vodje (zadnji nivo vodenja)
3. samostojni strokovni kadri (ki nimajo neposredno podrejenih)
4. izvajalci

KOLIKO ČASA STE ŽE ZAPOSLENI V ISOKONU?

_____ let

PRILOGA C: SEZNAM TRDITEV, ZDRUŽENIH V POSAMEZNO ZDRUŽENO SPREMENLJIVKO

Združena spremenljivka	Upoštevane trditve
Odnos do kakovosti	S tem, ko dobro opravljam svoje delo, prispevam h kakovosti izdelkov oziroma storitev in zadovoljstvu naših strank.
Inovativnost, iniciativnost	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive. Nadrejeni je dovzeten za moja mnenja in predloge.
Pripadnost organizaciji	Če imam priložnost, zunaj organizacije pozitivno govorim o njej. Naše podjetje ima dober ugled v družbi. Rad hodim v službo. Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju. Za naše podjetje prevladuje mnenje, da je dobro biti zaposlen v njem.
Strokovna usposobljenost	Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi sposobnostmi in znanjem. Pri svojem delu nenehno pridobivam koristne izkušnje in znanja. Usposabljanja, ki sem se jih udeležil, so uporabna pri mojem vsakdanjem delu. Naša organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
Notranji odnosi	S sodelavci imam dobre, prijateljske odnose. Odnos z mojim nadrejenim je dober. Napetosti v kolektivu povzročajo vedno ene in iste osebe. Nadrejeni se trudi za prijateljske odnose v skupini. Naše podjetje uspešno rešuje vprašanja, povezana z zaposlenimi. S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa. Nadrejeni vse podrejene obravnava enako in pravično. Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, se lahko vedno obrnem na sodelavce za pomoč.
Vodenje	Vodstvo nas vzpodbuja, da prevzemamo večjo odgovornost za svoje delo. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. Vodstvu zaupam, da skrbi za ravnotežje med interesi podjetja in interesi zaposlenih. Učinkovito vodenje najvišjih vodilnih je zelo očitno. Neposredno nadrejeni me vključuje v odločanje, ki se tiče neposredno mojega dela. Nadrejeni vodi z lastnim zgledom.

	<p>Neposredno nadrejeni je vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.</p> <p>Vodstvo je primerno dostopno in odprto do svojih zaposlenih.</p> <p>Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.</p> <p>Neposredno nadrejeni si vzame čas, da mi pojasni, kako naj delam.</p> <p>Nadrejeni me obvešča o tem, kako dobro opravljam svoje delo.</p>
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	<p>Dobro poznam in razumem poslanstvo, vizijo in cilje naše organizacije.</p> <p>Vrednote organizacije so usklajene z mojimi vrednotami.</p> <p>Naša mnenja in predlogi so upoštevani pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev.</p>
Motivacija in zavzetost	<p>Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.</p> <p>Moje delo me izziva, da kar najbolje uporabljam svoja znanja, vedenja in sposobnosti.</p> <p>Moje delo me izpolnjuje.</p> <p>V našem podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.</p> <p>Stres na delovnem mestu je zame obvladljiv.</p> <p>Fizično okolje je urejeno in primerno delu, ki ga opravljam.</p> <p>V organizaciji se počutim upoštevano in cenjeno.</p> <p>Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.</p> <p>Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo podjetja.</p>
Organiziranost	<p>Moje zadolžitve so mi popolnoma jasne.</p> <p>Nadrejeni mi pove, kaj se od mene pričakuje.</p> <p>Nadrejeni mi pojasni, kakšna sta moja vloga in položaj v organizaciji.</p>
Komuniciranje in informiranje	<p>Komunikacija med mano in neposredno nadrejenim je tekoča, sproščena in prijateljska.</p> <p>Vodstvo je odprto in iskreno v komunikaciji.</p> <p>Neposredni vodja mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje dela.</p> <p>Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.</p> <p>Dobro in pravočasno sem obveščen, ko se uvajajo pomembne spremembe v naši organizaciji.</p>
Razvoj kariere, napredovanje	<p>Priložnosti za razvoj moje kariere v organizaciji izgledajo dobro.</p> <p>V naši organizaciji napredujejo tisti ljudje, ki so najbolj zaslužni za njen uspeh.</p> <p>Zaposleni na vseh nivojih imamo enake in realne možnosti za napredovanje.</p>

Nagrajevanje	<p>Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.</p> <p>Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.</p> <p>Za svoj prispevek in dosežke v podjetju dobim primerno pohvalo oziroma priznanje (poleg plače).</p> <p>V primerjavi z ostalimi podjetji, kjer bi lahko delal, menim, da sem pravično plačan.</p> <p>Moja plača je sorazmerna vloženemu trudu.</p> <p>Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.</p>
Zadovoljstvo zaposlenih	<p>S stalnostjo zaposlitve, s sodelavci, z delovnim časom, z delom, z neposredno nadrejenim, z vodstvom organizacije, z možnostmi za izobraževanje, s statusom v organizaciji, z možnostmi za napredovanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva) in s plačo.</p>