

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Eberlinc

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Eberlinc

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

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

*Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za prijazno naklonjenost,
strokovno pomoč in usmeritve pri izdelavi diplomskega dela.*

Posebna zahvala gre mojim krasnim staršem in bratu Matjažu, ki so mi sledili ves čas študija.

Hvala tudi mojemu Janu, ker je vedno ob meni.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X

Organizacijska klima ter zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik za organizacijo, ki želi delovati uspešno in učinkovito. Na organizacijsko klimo, kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih, vpliva več dejavnikov oziroma dimenzij, ki jih lahko merimo na različne načine. Pričujoče diplomsko delo temelji na analizi podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom v dveh različnih časovnih obdobjih. Zbrani podatki prikazujejo spremenljivke, ki sestavljajo različne dimenzije organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih. Skozi diplomsko delo podatke, zbrane v Podjetju X v letu 2008 in 2011, analiziramo in tako ugotovimo, ali se je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem letu ter skozi časovno obdobje treh let spremenilo. Analizirani podatki nam prikažejo stopnjo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X v letu 2008 ter 2011 in njihovo spremembo skozi časovni interval opazovanja. Končne ugotovitve organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X nam prikazujejo rezultate posameznih dimenzij organizacijske klime ter spremenljivk zadovoljstva zaposlenih in na podlagi tistih, ki odstopajo od zelenih ciljev, v diplomskem delu predlagamo določene ukrepe in spremembe ter posledično njihovo predvideno izboljšanje.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, merjenje, dimenzije organizacijske klime, razvoj kariere.

Organizational climate and employee satisfaction within Company X

Organizational climate and employee satisfaction are important factor for an organization which wants to operate efficiently and effectively. Several factors or dimensions that can be measured in different ways have an impact at the organizational climate and employee satisfaction. The present diploma work based on an analysis and comparison of data which were collected with a survey in two different time periods. The data show the variables that make up the various dimensions of organizational climate and employee satisfaction. Through diploma work, we analyzed the data, which were collected in Company X in 2008 and 2011, and so we figure out if there were any changes in organizational climate and employee satisfaction in a particular year and through three years time period. Analyzed data indicate us the degree of organizational climate and employee satisfaction in the Company X in 2008 and 2011 and their change over the observed time interval. Final findings of organizational climate and employee satisfaction in the Company X show us the results of the dimensions of organizational climate and employee satisfactions, and on a base on those who deviate from the desired wishes, we suggests specific measures and changes to improve the rate of organizational climate and employee satisfaction.

Key words: organizational climate, employee satisfaction, measuring, the dimensions of organizational climate, career development.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1. 1 OPREDELTEV PROBLEMA IN PODROČJA RAZISKOVANJA.....	8
1. 2 CILJ	8
1. 3 HIPOTEZA.....	9
1. 4 METODOLOGIJA IN STRUKTURA	9
1. 2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME	10
2. 1 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME.....	11
2. 2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	12
2.2.1 ODNOS DO KAKOVOSTI	12
2.2.2 INOVATIVNOST, INICIATIVNOST.....	13
2.2.3 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST.....	13
2.2.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI.....	14
2.2.5 NOTRANJI ODNOSI.....	14
2.2.6 VODENJE	15
2.2.7 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE.....	15
2.2.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV	16
2.2.9 ORGANIZIRANOST	16
2.2.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	16
2.2.11 NAGRAJEVANJE	17
2.2.12 RAZVOJ KARIERE.....	18
2. 3 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	19
2. 4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	20
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	21
3. 1 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	22
3. 2 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKO KLIMO	23
4 EMPIRIČNI DEL	24

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X.....	24
4.2 METODOLOGIJA	26
4.3 PREGLED VZORCEV.....	26
4.3.1 SPOL	27
4.3.2 STAROST	28
4.3.3 NIVO V PODJETJU	29
4.3.4 STAŽ V PODJETJU	30
4.3.5 STOPNJA IZOBRAZBE.....	31
4.4 PRIMERJAVA VZORCEV	32
4.5 OBLIKOVANJE PREJETIH PODATKOV.....	33
4.6 PREDSTAVITEV PODATKOV.....	33
4.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	33
4.6.1.1 <i>STATISTIČNO ZNAČILNE RAZLIKE V ORGANIZACIJSKI KLIMI MED IZBRANIMA LETOMA</i>	35
4.6.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	36
4.6.2.1 <i>STATISTIČNO ZNAČILNE RAZLIKE V ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH MED IZBRANIMA LETOMA</i>	37
4.7 ANALIZA KORELACIJ DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z DIMENZIJAMI ORGANIZACIJSKE KLIME.....	38
4.7.1 ANALIZA KORELACIJ ZA LETO 2008	38
4.7.2 ANALIZA KORELACIJ ZA LETO 2011	39
4.8 ANALIZA REZULTATOV	40
2. 5 SKLEP	43
3. 6 LITERATURA	46
4. PRILOGE	50
Priloga A: Vprašalnik	50
Priloga B: Opisna statistika.....	54
Priloga C: Združevanje podatkov v posamezne dimenzije organizacijske klime.....	56

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Pregled razlik med dimenzijami organizacijske klime v letih 2008 in 2011.	35
Tabela 4.2: Pregled razlik med spremenljivkami zadovoljstva pri delu v letih 2008 in 2011.	37
Tabela 4.3: Korelacija med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime za leto 2008.	39
Tabela 4.4: Korelacija med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime za leto 2011.	40
Tabela 4.5: Pregled razlik med trditvami, ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere v letih 2008 in 2011.	41

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Organizacijska struktura Podjetja X	25
Slika 4.2: Spol vprašanih v podjetju	27
Slika 4.3: Starostna porazdelitev vprašanih	28
Slika 4.4: Nivo vprašanih v podjetju	29
Slika 4.5: Staž vprašanih v podjetju	30
Slika 4.6: Stopnja izobrazbe med vprašanimi	31
Slika 4.7: Prikaz rezultatov dimenzij organizacijske klime v letu 2008 in 2011 ter povprečja SiOK leta 2010.	34
Slika 4.8: Prikaz rezultatov spremenljivk zadovoljstva pri delu v letu 2008 in 2011 ter povprečja SiOK leta 2010.	36

1 UVOD

1.1 OPREDELTEV PROBLEMA IN PODROČJA RAZISKOVANJA

Cilj vsake organizacije je uspešno in učinkovito poslovanje. K uspešnemu in učinkovitemu poslovanju organizacij veliko pripomorejo zaposleni, ki so v svojem delovnem okolju zadovoljni. Če so zaposleni zadovoljni z delom, s sodelavci, s plačo, ipd. bodo bolj motivirani, bolje in uspešneje opravljali vsakodnevne naloge ter tako pozitivno prispevali k uresničitvi ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z organizacijsko klimo, ki je v delovnem okolju vseprisotna. Če jo želimo ugotoviti, jo lahko izmerimo na več različnih načinov. Ugotovljena organizacijska klima nam prikazuje rezultate njenih posameznih dimenzij in na podlagi tistih, ki odstopajo od želenih ciljev, uvedemo določene ukrepe in spremembe za njeno izboljšanje. Pomembno pa je, da se z ugotovljenimi rezultati organizacijske klime seznanijo zaposleni na vseh nivojih organizacije in ne le višji management.

1.2 CILJ

V diplomskem delu bom z analizo podatkov, pridobljenih z vprašalnikom SiOK, poskušala ugotoviti, kakšna je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X. Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih bom primerjala v dveh izbranih časovnih obdobjih, v letu 2008 in 2011. Iz primerjave med dvema časovnima obdobjema bom ugotovila, ali se je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih povečalo ali zmanjšalo. Dobljene rezultate bom primerjala s slovenskim povprečjem.

1. 3 HIPOTEZA

V diplomskem delu bom naredila analizo dimenzij organizacijske klime in spremenljivk zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X v dveh časovnih obdobjih. Skozi analizo dimenzij organizacijske klime in spremenljivk zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X bom poskušala ugotoviti, ali med izbranimi letoma 2008 in 2011 prihaja do razlik v dimenzijah organizacijske klime in spremenljivkah zadovoljstva zaposlenih. Po opravljeni analizi bom poskušala potrditi ali ovreči osnovno hipotezo diplomskega dela, ki se glasi:

H1: Med letoma 2008 in 2011 prihaja do razlik v organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v Podjetju X in sicer se je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v letu 2011 v primerjavi z letom 2008 izboljšalo.

1. 4 METODOLOGIJA IN STRUKTURA

Diplomsko delo temelji na analizi podatkov, zbranih v dveh različnih časovnih obdobjih. Zbrani podatki prikazujejo spremenljivke, ki sestavljajo različne dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Podatki so za potrebe analiz obdelani z nekaterimi statističnimi metodami, da se jih da lažje med seboj primerjati.

Diplomska naloga se začne s teoretičnim delom. V njem bom poskušala z uporabo strokovne literature opredeliti in predstaviti pojem organizacijske klime. Predstavila bom posamezne dimenzije organizacijske klime, v nadaljevanju pa opisala načine proučevanja in merjenja organizacijske klime in njeno spreminjanje. Ker je organizacijska klima povezana z zadovoljstvom zaposlenih bom opredelila pojem zadovoljstva zaposlenih ter njegovo povezavo z organizacijsko klimo.

V empiričnem delu bom najprej predstavila Podjetje X, sledi opis metodologije zbiranja podatkov ter analiza posameznih dimenzij, ki sestavljajo organizacijsko klimo in posameznih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih. V zaključku diplomskega dela bom predstavila analizo koralacij demografskih spremenljivk vzorca z dimenzijami organizacijske klime ter povzela ugotovitve analiz.

2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME

Med prebiranjem strokovne literature sem zasledila veliko definicij organizacijske klime, ki jih podajajo različni avtorji. Kot pri ostalih področjih, ki nas zanimajo in jih preučujemo, je tudi pri razumevanju pojma organizacijske klime pomembno, da poznamo njeno zgodovinsko ozadje. Raziskovanje organizacijske klime sega daleč v zgodovino, tako na področju industrije, kot tudi na področju organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja. Njen koncept izvira iz Lewinove teorije polja. Lewin trdi, da je klima psihološkega polja posledica okoljskih dražljajev in pomembna determinanta motivacije ter vedenja. Klimo razume kot ključno funkcionalno povezavo med osebo in okoljem (Kozlowski in Doherty v Draškovič in Erjavšek 2009, 6).

Začetki preučevanja organizacijske klime segajo v leto 1939, ko so Lewin, Lippitt in White objavili članek o eksperimentalno ustvarjalni socialni klimi v fantovskih skupinah, kjer klime niso definirali in so zato uporabili pojem socialna klima v narekovajih. Kasneje je Argyris leta 1958 objavil članek, ki govori o klimi v banki in v njem klimo definiral podobno, kot jo raziskovalci definirajo danes (Reichers in Schnider 1990, 14).

Prvo širše sprejeto definicijo organizacijske klime sta podala Forehard in Gilmer, za njiju organizacijska klima pomeni skupek značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizacijah in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Woodman in King 1978, 817). Gilmer je med drugim ugotovil, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Pravi, da se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, ampak tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami (Lipičnik 2002, 198). V nadaljevanju bom navedla še nekaj definicij organizacijske klime tujih avtorjev.

Litwin in Stringer (v Fey in Beamish 2001, 857) klimo definirata kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi in so zaznani direktno ali indirektno s strani tistih, ki živijo in delajo v tem okolju.

Schneider (1990, 384) označuje organizacijsko klimo kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega je rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju

določenih ciljev v podjetju določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid organizacije.

Koys in DeCotiis (v Burton in drugi 2004, 70) sta opredelila klimo kot večdimenzionalen in trajno obstojen zaznaven fenomen, ki je skupen večini članom organizacijske enote.

Ashkanasy, Wilderom in Peterson (Ashkanasy in drugi 2000, 5) pa o organizacijski klimi navajajo naslednje: »Organizacijska klima je del organizacijske kulture, predstavlja vzdušje in kaže na vedenje ter občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v matičnem in v povezanem podjetju. Organizacijska klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.«

2.1 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME

Kljub temu, da je organizacijska klima nekaj neoprijemljivega, je ta vedno prisotna v delovnem okolju in vpliva na vso dogajanje v organizaciji, tudi na vedenje ali obnašanje ljudi, zaradi katerega se organizacije med seboj razlikujejo. Običajno gre za izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, se tedaj oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi pripeljejo do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov in posledica tega je nizka produktivnost (Ivanko in Stare 2007, 122).

Leta 1974 sta Helriegel in Slocum (v Musek Lešnik 2006a) zapisala nekaj bistvenih lastnosti organizacijske klime. Pravita, da so zaznani odzivi, ki jih iščemo pri preučevanju klime, bolj opisni kot vrednostni, nivo preučevanja prej makro kot mikro, enota analize so lastnosti organizacije ali njenega specifičnega podsistema, ne pa posameznik, zaznane značilnosti organizacije klime pa imajo potencialne vedenjske posledice.

Lastnosti organizacijske klime, ki jih navajajo avtorji v okviru projekta SiOK (Biro Praxis) pa so naslednje: oblikujejo jo zaposleni, je niz potrditev, teži k samo izpolnitvi, daje smisel in skladnost pogledov, predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami, je kibernetiski sistem, je vzorec, veže se na komunikacijo in ima bolj ali manj sinergične učinke.

Ker je organizacijska klima dinamičen sistem, nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne dejavnike, ki nanjo vplivajo, lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo (Biro Praxis).

2. 2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo (Lipičnik v Ivanko in Stare 2007, 129). V literaturi so opredelitve dimenzij organizacijske klime različne, v diplomski nalogi se bom osredotočila na tiste, ki so vključene v projekt SiOK in jih opisala. Poleg apriornih dimenzij, ki so v nadaljevanju navedene, so v vprašalnik vključena še primerjalna vprašanja, ki vsebujejo primerjavo organizacije v slovenskem in globalnem prostoru.

2.2.1 ODNOS DO KAKOVOSTI

Kakovost za podjetja predstavlja konkurenčno prednost pa tudi konkurenčno nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejše kakovostne in ekološke kriterije. Kot pravi Zupan (v Černetič 2007, 299): »Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management–TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak.« Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost) (Černetič 2007, 299).

V okviru projekta SiOK se s to dimenzijo organizacijske klime ugotavlja, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in po svojih zmožnostih prispevajo k doseganju standardov kakovosti, ali imajo njihovi oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti in sta kakovost dela in količina za njih enako pomembni. S to dimenzijo se ugotavlja tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov.

2.2.2 INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

Podjetja posvečajo veliko pozornost inovativnosti zaposlenih, saj sta od uvajanja izboljšav in novosti odvisna njihova konkurenčnost ter s tem dolgoročni uspeh. Sodobna ekonomija od Schumpetra naprej, govori o inovacijah kot o ekonomskih spremembah in rezultatih podjetniškega delovanja, ki pomenijo spremembo produkcijske funkcije (Zrinstein in Franca 2008, 60). Inovativnost je proces, ki se dogaja v podjetju ali morda v mislih zaposlenega v njem. Ne glede na to, kaj je rezultat tega procesa, je inovativnost ena od lastnosti, po kateri se nova stvar razlikuje od drugih (Bračun in Štempihar 2011, 21). Po definiciji, sprejeti na ravni Evropske unije je inovativnost uspešna proizvodnja, prilagoditev in izraba novosti na ekonomskem in socialnem področju. V teoriji obstajajo še druge definicije, poenostavljeno pa lahko rečemo, da je inovativnost novost, ki prinaša korist (Zrinstein in Franca 2008, 60).

V okviru te dimenzije se z vprašalnikom SiOK poskuša ugotoviti, ali se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb, ali se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le njihovi vodje, ali so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, ali so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive in v kolikšni meri v organizaciji izboljšujejo svoje izdelke in storitve.

2.2.3 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motiv je razlog, da človek deluje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje, zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Lipovec 1987, 109). Zaposlene lahko motiviramo z določenimi sredstvi, da bodo tako učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Med oblike negativnega spodbujanja lahko uvrstimo grožnje in kazni, ki osebe odvrčajo od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Uhan v Ivanko in Stare 2007, 70).

S to dimenzijo preučujemo zavzetost zaposlenih za delo in pripravljenost za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo, ali se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. Zanima nas tudi, kakšne so zahteve glede delovne uspešnosti v organizaciji.

2.2.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Mayer in Allen (v Mesner Andolšek in Štebe 2011, 855) pripadnost definirata kot psihološko vez med zaposlenim in njeno/njegovo organizacijo, zaradi katere je manj verjetno, da bo zaposleni zapustil organizacijo prostovoljno. Njuna opredelitev vključuje tri dimenzije: čustveno, kontinuirano in normativno pripadnost, ki je posledica družbenih in moralnih norm. Trije elementi pripadnosti so psihološka stanja, ki jih zaposleni doživljajo v različnih obsegih in različno močno. Ta model je verjetno najbolj empirično preizkušen in trdi, da zaposleni z visoko normativno pripadnostjo ostanejo v organizaciji, ker tako hočejo, zaposleni z visoko kontinuirano pripadnostjo ostanejo, ker morajo, zaposleni z visoko normativno pripadnostjo pa ostanejo po moralni dolžnosti (Mesner Andolšek in Štebe 2011, 855). Pripadnost zaposlenega se ne nanaša na konkretno delo, temveč na čutenje posameznika glede na celotno podjetje. Pripadnost bo večja, če verjamejo, da podjetje koristi drugim in družbi, če vidijo, da podjetje skrbi za zaposlene in podobno. Pripadni zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju, in delajo, kar mislijo, da je dobro za podjetje (Rozman 2000, 67).

V vprašalnik SiOK so v to dimenzijo vključene trditve o ugledu, ki ga ima organizacija v okolju, o varnosti/zagotovljenosti zaposlitve in o odnosu, ki ga imajo zaposleni do organizacije.

2.2.5 NOTRANJI ODNOSI

Glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji so odnosi med zaposlenimi eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Izvirajo iz nas samih, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije, za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale in za humanizacijo človeka in njihovega dela (Možina 2002). Odnosi med zaposlenimi v glavnem nastajajo na dva načina, institucionalno ali spontano, lahko pa tudi na oba načina hkrati in se tako pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi. Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti članov organizacije (Možina 2002).

Zanimajo nas odnosi med zaposlenimi, ali si ljudje medsebojno zaupajo in v organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo. Prav tako nas zanima, ali v organizaciji cenijo delo drugih sodelavcev in konflikte rešujejo v skupno korist.

2.2.6 VODENJE

Čeprav je na voljo veliko definicij vodenja, v glavnem vse izmed njih vsebujejo nekatere skupne elemente. Bistvo teh elementov nakazuje, da lahko vodenje opredelimo kot proces, s katerim posameznik poskuša vplivati na organizacijske člane, da naredijo tisto, kar si ta zaželi (Vecchio 2000, 148). Vodenje je treba prilagajati organizacijskemu in družbenemu kontekstu, kar pomeni, da je treba upoštevati specifično situacijo in cilja vodenja, kot tudi ljudi, ki se jih vodi. Vodje se mnogokrat ne zavedajo, kakšen vpliv imajo na zaposlene in posledično na delovno vzdušje v skupini. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih (Kanjulo Mrčela in Vrčko 2007, 464-465).

S to dimenzijo organizacijske klime merimo samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela in komunikacijo med vodji in podrejenimi o rezultatih dela. Poskušamo ugotoviti, ali nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo, ali vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za njihovo delo. Zanima nas tudi, kako v organizaciji odpravljajo ukazovalno vedenje.

2.2.7 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Usposabljanje je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju na katerem v organizaciji dela (Mihalič 2006, 190). Ker je znanje danes ključni dejavnik konkurenčnosti, uspešna podjetja namenjajo usposabljanju zaposlenih veliko sredstev. Med metodami usposabljanja najdemo vse manj klasičnih predavanj in seminarских oblik, vse več pa je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod pa tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan 2001).

V vprašalnik SiOK so v to dimenzijo vključene naslednje trditve: organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo, zaposleni se učimo drug od drugega, pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, sistem usposabljanja je dober, pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

2.2.8 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Poslanstvo usmerja delovanje podjetja, njegovo bistvo je zlasti v nenehnem razmišljanju o tem, kaj pričakujejo različni udeleženci in kako jim lahko podjetje najbolje služi. Iz njega izhajajo vizija in cilji poslovanja (Rozman in Kovač 2012, 148). Z vizijo podjetja razumemo sliko mogočega in zelenega stanja, ki jo potrebuje vsako podjetje, zlasti tisto, ki se nahaja v krizi. Predstavlja usmeritve, obenem pa motivira (Rozman in Kovač 2012, 167). S cilji ljudje usmerjamo svoje delovanje, ki se pričinja prav z njihovim postavljanjem in zaključni z njihovim doseganjem. Seveda si moramo vedno znova postavljati raznolike cilje, tako da delovanje postane trajno (Rozman 2000, 56).

Pri ugotavljanju poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev v organizaciji nas zanima, ali ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo, ali so cilji jasni vsem zaposlenim, realno postavljeni in pri postavljanju le-teh sodelujejo vsi zaposleni. Zanima nas tudi, ali zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.

2.2.9 ORGANIZIRANOST

Organiziranje je priprava virov za uresničevanje načrtov. Je ključna dejavnost v izvajanju načrtov. V okviru tega procesa določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje ipd. na individualni ali skupinski (teamski) ravni, v ustrezni organizacijski celoti. Opredeliti je treba tudi odgovornost za delo in pristojnost ter kompetentnost oseb v procesu organiziranja (Možina 1994, 4).

V vprašalnik SiOK so v to dimenzijo vključene trditve, da so zadolžitve v organizaciji jasno opredeljene, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Zanima nas, ali se odločitve njihovih vodij sprejemajo pravočasno in so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

2.2.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Komuniciranje – izmenjava informacij – je bistvenega pomena za poslovanje organizacije. Informacijo lahko pojmuje kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od inputa do outputa. Komuniciranja torej ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med

pošiljateljem in prejemnikom, pač pa kot odnos do celotnega sistema, v katerem dobi pravo obliko in vsebino (Možina 1994, 89).

Gruban (1997) razlikuje med informiranjem in komuniciranjem. Pravi, da so informacije enosmerno posredovanje podatkov posameznikom ali skupinam, so pravzaprav monolog. Komunikacija pa se praviloma odvija v formi dialoga in vsebuje sprejemanje sporočila kot tudi odziv prejemnika nanj. Informacija je objektivnejša, neosebna in ima zato manjšo osebno noto v svojem sporočilu, v vsebini. Komunikacija je osebnejša in predpostavlja ali vzpodbuja »vzajemnost«, skupnost. Njena vsebina je tako pri informaciji sporočilo, ki ni nujno enako neosebno kot pri informaciji (Gruban 1997).

Pri tej dimenziji organizacijske klime zaposlene povprašamo o tem, kako pogosti so delovni sestanki, kako se vodje in sodelavci med seboj pogovarjajo ter ali imajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Zanima nas tudi, ali vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in dobijo zaposleni s strani nadrejenih dovolj informacij za dobro opravljanje dela.

2.2.11 NAGRAJEVANJE

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade po navadi delimo na finančne in nefinančne (Lipičnik in Mežnar 1998, 191). Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik in Mežnar 1998, 191).

Plače in nagrajevanje zaposlenih so pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela (Mihalič 2006, 568).

S to dimenzijo preučujemo razmerje med plačami v podjetju, vrednotenje uspešnosti po dogovorjenih ciljnih in standardih, stimuliranje tistih, ki so bolj obremenjeni z delom. Poleg tega nas zanima, ali v primeru slabo opravljenega dela sledi ustrezna graja oziroma kazen.

2.2.12 RAZVOJ KARIERE

Pojem razvijanje kariere se nanaša na praktično uresničevanje (implementiranje) kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Ta prizadevanja so lahko podprta s strani kadrovskega oddelka v organizaciji ali pa jih posameznik naredi sam, brez pomoči organizacije (Werther in Davis v Cvetko 2002, 270). Razvoj kariere je sestavljen iz mnogih dejavnosti, ki si jih posameznik postavi, da doseže cilje v karieri (Cvetko 2002, 49).

V letu 1994 je Ameriško združenje za usposabljanje in razvoj posodobilo definicijo o razvijanju kariere:

Razvijanje kariere je stalni proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti zelenemu osebnemu delu in življenjskem ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih prizadevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot idealni sodelovalni proces. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji. Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela (Simonsen v Cvetko 2002, 49).

Razvoj kariere je prvenstveno odvisen od zaposlenega, v veliki meri pa je odvisen od samega okolja, v katerem posameznik opravlja dela in naloge, torej od organizacije kot celote, od neposredno nadrejenih, od sodelavcev ter drugih internih in eksternih deležnikov (Mihalič 2006, 200).

V okviru projekta SiOK se je navedena dimenzija organizacijske klime ugotavljala z naslednjimi trditvami: kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim, naši vodilni vzgajajo svoje naslednike, imamo sistem napredovanje, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje, zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

2. 3 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Z namenom, da želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na več različnih področjih, se odločimo za merjenje organizacijske klime. Z merjenjem organizacijske klime organizacije dobijo povratno informacijo, kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi s tem povečali zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi njihovo produktivnost.

Proučevati klimo pomeni ugotavljati njene glavne značilnosti, vzroke za njen nastanek in to, kako vpliva na vedenje zaposlenih oziroma uporabo njihovih veščin. Pri merjenju ni le poudarek na zbiranju podatkov, ampak tudi na njihovi uporabi, iskanju možnosti za izboljšanje klime in ocenjevanju učinkovitosti že izvedenih sprememb. Pomembno je, da se z rezultati ne seznanijo le vodje, ampak tudi drugi zaposleni (Draškovič in Erjavšek, 2009, 7).

Po Gilmerju (v Ivanko in Stare 2007, 76) poznamo tri načine merjenja organizacijske klime:

- merjenje z neformalnimi opisi, ki vsebujejo posebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah zaposlenih. Podatki so subjektivne narave, vendar pa kljub temu ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za organizacijsko klimo v organizaciji,
- sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije so druga vrsta podatkov. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na drugačen način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Gre za subjektivno vrsto podatkov,
- ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki je primernejše kot ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije. V vprašalnikih so trditve, vprašani pa izražajo strinjanje s posamezno trditvijo tako, da obkrožijo stopnjo strinjanja/nestrinjanja. Sledi analiza rezultatov, s pomočjo katerih pridemo do ustreznih zaključkov.

Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake: 1. pripravljalna dela, 2. sestava vprašalnika, 3. zbiranje odgovorov, 4. analiza odgovorov, 5. predstavitev rezultatov, 6. načrtovanje akcij (Lipičnik 2002, 202-204).

Raziskave, ki v organizacijah proučujejo organizacijsko klimo, večinoma temeljijo na kvantitativnih metodoloških pristopih, torej vprašalnikih. Tvrsten pristop ima v Sloveniji npr. projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima), kjer merijo organizacijsko klimo s pomočjo standardiziranega vprašalnika. Temeljni principi njegovega delovanja so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Od leta 2003 dalje je bil v raziskavah

organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik, s čimer je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v nekaterih slovenskih organizacijah (Biro Praxis). Projekt SiOK poteka od leta 2001 in je v gospodarstvo vnesel povečevanje zavedanja o pomenu ravnanja z ljudmi pri delu ter postavil standarde merjenja notranjega organizacijskega okolja, ki vsekakor vpliva na uspešnost organizacij. Zasnovan je bil na pobudo večjih slovenskih organizacij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in tako predstavlja učinkovito orodje merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pa tudi primerjavo. Čeprav ima raziskava tako nekatere metodološke, kot tudi teoretične omejitve, se je uveljavila kot standard na tem področju (Brod 2007).

2. 4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Ena izmed lastnosti organizacijske klime je tudi njeno spreminjanje. Klima se nenehno spreminja, največkrat tudi v nasprotju z želenimi pričakovanji. Zato je pomembno, da klimo proučimo in izmerimo. Na podlagi tega, kar nam pokažejo ugotovitve, z določenimi ukrepi in navodili spremenimo dimenzije, s katerimi nismo zadovoljni. Precej dimenzij pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem (Lipičnik 2002, 205).

Po Lipičniku (v Ivanko in Stare 2007, 134) se klima lahko spreminja na več načinov. Lahko se spreminja nekontrolirano, sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Klimo lahko spremenimo tudi z ukrepi in navodili, pa tudi z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.

Da se spremembe začnejo dogajati, morajo biti uresničeni predvsem nekateri ključni predpogoji in sicer: vzpostaviti je potrebno zavedanje o spremembi, doseči konsenz za spreminjanje, vzpostaviti partnerstvo za uvajanje sprememb ter zasnovati akcijski načrt uvajanja sprememb (Brod 2007).

Mihaličeva (2006, 257) pravi, da je klimo dokaj težko spreminjati, saj so poleg sistemskih sprememb potrebne predvsem spremembe stanja zavesti ljudi, pri čemer je potrebno spremeniti mentaliteto in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime tako poleg omenjenega vključuje tudi spremembe v pogojih dela, delovnih okoliščinah, priprave zaposlenih na drugačno dojetje pojavov in spreminjanje vedenja.

Največjo vlogo pri spreminjanju imajo vodje, ki morajo organizacijsko klimo proučevati in spreminjati tako, da bo ta čim bolj ugodna. Zaradi odgovornosti, ki jo nosijo in možnostjo, ki jo imajo, lahko v večji meri vplivajo na samo oblikovanje, razvoj in spreminjanje organizacijske klime. Pomembno pa je, da pri procesu samega načrtovanja sprememb ne sodelujejo le vodje, temveč vsi zaposleni.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenega predstavlja pomemben dejavnik za organizacijo, ki želi delovati uspešno in učinkovito. Če so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom, z nalogami, ki jih imajo, z neposredno nadrejenim, s sodelavci, z delovnim časom in podobno, bodo bolj motivirani in zavzeti za delo, produktivnejši, delali bodo bolj kakovostno in s tem tudi pozitivno vplivali na njeno učinkovitost. V literaturi obstaja veliko definicij zadovoljstva.

Locke (v Dimec in drugi 2008, 121) zadovoljstvo pri delu označi kot prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica tega, kako posameznik ocenjuje svoje delo ali delovna izkustva, in sicer, v kolikšni meri mu delo omogoča zadovoljevanje njegovih eksistencialnih in višjih potreb.

Hollenbeck in Wright (v Treven 1998, 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Ta opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo določimo kot tisto, kar si posameznik prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti. Pomemben vidik zadovoljstva pri delu je tudi zaznavanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

Černetič (2007, 289) pravi, da lahko zadovoljstvo zaposlenih razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela.

Dejavniki, ki največ pripomorejo k zadovoljstvu z delom so naslednji: možnost pridobivanja in uporabe znanj pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in dobre fizične delovne razmere. Z zadovoljstvom z delom pa so značilno povezani tudi: sodelovanje pri odločanju v organizaciji, možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela, osebni dohodki in dodatek k plači, telesni napor pri delu, verjetnost poškodb in obolenj pri delu ter spori na delovnem mestu (Svetlik 2009, 343).

3. 1 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu je stopnja po kateri posamezniki pozitivno ali negativno občutijo odnos do svojega dela. Pomeni čustveni odziv na naloge, kakor tudi fizične in družbene pogoje delovnega mesta (Schermerhorn in drugi 2004, 119). Zadovoljstvo pri delu je povezano s fizičnim in psihičnim stanjem zaposlenih. Tisti, ki so bolj zadovoljni, so v večji psihofizični pripravljenosti kot tisti, manj zadovoljni delavci. Zadovoljstvo z delom prav tako igra pomembno vlogo v organizacijski zmožnosti, da privabi in obdrži usposobljene delavce. Nižja stopnja zadovoljstva z delom je povezana z določenimi problemi, npr. absentizmom, zaznamovanjem zaradi krivic oziroma pritožb itd. Zadovoljstvo z delom je nadvse pomembno tako za blagostanje organizacije, kot tudi posameznikov (Vecchio 2000, 270).

Zadovoljstvo zaposlenega lahko ugotavljamo na dva načina, ali ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ta se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot s celoto, ali pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo (Treven 1998, 132–133).

Orodja merjenja zadovoljstva uporabljamo za permanentno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spreminjanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih (Bontis v Mihalič 2006, 267). Pri tem gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta (Mihalič 2006, 267).

Projekt SiOK proučuje zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi trditvami, s katerimi se poskuša ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z različnimi vidiki svojega dela: z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom, ki je zaposlenim na voljo.

3. 2 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Če hočemo ugotoviti razliko med klimo in zadovoljstvom lahko ugotovimo, da zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa govorimo o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Ivanko in Stare 2007, 122).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja, če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščiten s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider v Černetič 2007, 289-290).

Musek Lešnik (2006b) je mnenja, da se organizacijska klima in zadovoljstvo pomembno povezujeta, kljub temu, da ne gre za isti pojav. Pravi, da je organizacijska klima značilnost podjetja, ki se kaže v opisih zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih, ki vladajo v njem. Zadovoljstvo z delom je čustveni odziv posameznikov na delovno okolje, ki se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in organizacije, ki so za posameznika pomembni. Povezanost med njima je vzajemna, tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v podjetju (Musek Lešnik 2006b).

4 EMPIRIČNI DEL

Empirični del diplomske naloge je sestavljen iz več medsebojno povezanih delov. V prvem delu je najprej kratka predstavitev Podjetja X, njegove dejavnosti, organizacijske strukture ter kadrovske funkcije. Sledi opis metodologije zbiranja podatkov ter predstavitev zbranega vzorca v letu 2008 in letu 2011. V nadaljevanju sledi analiza organizacijske klime na podlagi, v teoretskem delu, opisanih dimenzij organizacijske klime za posamezno leto opazovanja. Analizi dimenzij organizacijske klime sledi analiza zadovoljstva zaposlenih glede na posamezne spremenljivke zadovoljstva zaposlenih ter analiza korelacij demografskih spremenljivk z dimenzijami organizacijske klime. V zaključku empiričnega dela je predstavljena celotna analiza rezultatov.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA X

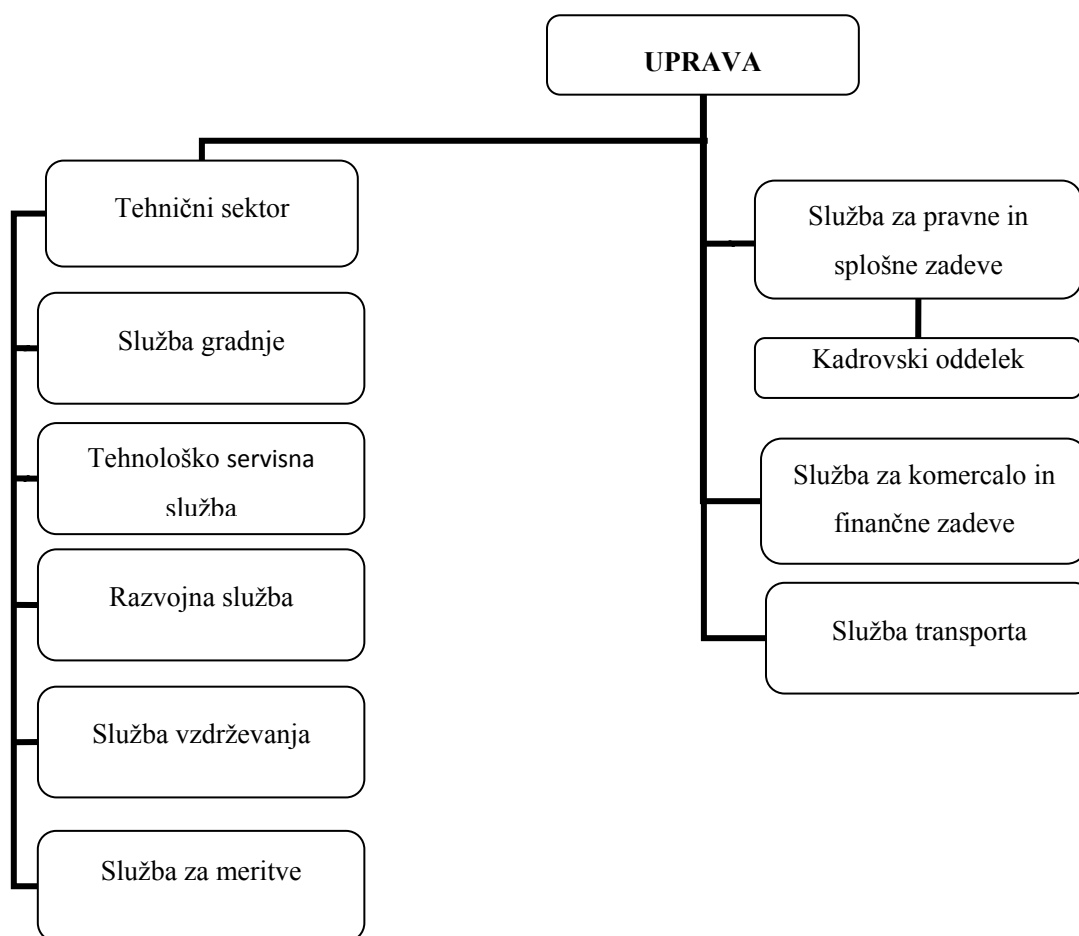
Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 2004 s sedežem v Ljubljani. Opravlja dejavnost operaterja prenosnega sistema zemeljskega plina ter zagotavlja dolgoročen, zanesljiv, kakovosten, cenovno konkurenčen in okoljevarstveno sprejemljiv prenos zemeljskega plina za industrijske odjemalce ter lokalne distributerje, priključene na prenosno plinovodno omrežje.

Dejavnosti podjetja so:

- prenos zemeljskega plina po slovenskem plinovodnem omrežju,
- načrtovanje in razvijanje plinovodnega omrežja,
- umerjanje in servisiranje plinomerov in korektorjev,
- izobraževanje energetikov.

Na prenosno omrežje Podjetja X so priključeni veliki industrijski uporabniki in distributerji, ki oskrbujejo z zemeljskim plinom 41 občin, v katerih živi skoraj milijon prebivalcev. Letna dobava vsem uporabnikom prenosnega omrežja presega eno milijardo kubičnih metrov. Transport zemeljskega plina se odvija zanesljivo in brez prekinitev, ker v podjetju zagotavljajo štiriindvajseturni nadzor in sledenje pretoka zemeljskega plina v plinovodnem omrežju.

Slika 4.1: Organizacijska struktura Podjetja X



Kot je iz organizacijske strukture Podjetja X razvidno, ima Podjetje X tudi kadrovski oddelek. Pri oblikovanju kadrovske strategije in politike se upoštevajo poslovni cilji in strategija podjetja ter ključne organizacijske zmožnosti. Kadrovski oddelek ima v družbi pomembno vlogo, saj skrbi za politiko kadrovanja v podjetju, kadri pa so v podjetju ključnega pomena.

Bistvene naloge kadrovskega oddelka v podjetju so zlasti načrtovanje, razvoj, motivacija, sodelovanje pri procesu izbire novih kadrov, planiranje in organizacija izobraževanja in usposabljanja kadrov, obvezne prakse, štipendiranja, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih, sodelovanje pri aktivnostih za motiviranje zaposlenih, spremljanje in analiziranje odsotnosti z dela, izvajanje vseh postopkov s strani podjetja v zvezi z invalidskimi postopki, napotitev delavcev na zdravniške preglede, urejanje zdravstvenega in socialnega zavarovanja delavcev, delovno pravne zadeve, ugotavljanje zadovoljstva pri zaposlenih, organizacija letnih pogovorov, merjenje organizacijske klime itd.

Glavni namen kadrovskega oddelka je skrb za kontinuiran razvoj sposobnosti zaposlenih ter popolno angažiranje njihovih potencialov. Zaposleni so torej s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši dejavnik uspeha, zato je izbira pravega kadra ključnega pomena za vsako podjetje.

4.2 METODOLOGIJA

Temelj empiričnega dela so odgovori zaposlenih, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, ki je bil v letu 2008 in 2011 posredovan zaposlenim v Podjetju X. Vprašalnik, ki je bil posredovan zaposlenim v Podjetju X, je bil standardiziran SiOK-ov vprašalnik. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji je bil posredovan vsem zaposlenim v Podjetju X, to pomeni 148 zaposlenim v letu 2008 in 158 zaposlenim v letu 2011. V roku zbiranja podatkov je izpolnjen vprašalnik v letu 2008 oddalo 47 zaposlenih, kar pomeni skoraj tretjina vseh zaposlenih, v letu 2011 pa 62 zaposlenih, kar pomeni 39 % vseh zaposlenih. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je sestavljen iz treh delov (celoten vprašalnik je viden v Prilogi A).

Prvi del vprašalnika sestavljajo trditve (63 trditev), ki prikazujejo posamezne dimenzije organizacijske klime. Vprašani na trditve odgovarjajo glede na svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami na način, da trditev ocenijo na pet stopenjski lestvici, pri čemer ocena pet pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, ocena ena pa, da se s trditvijo sploh ne strinjajo.

Drugi del vprašalnika je sestavljen iz enajstih vprašanj, ki odražajo človekovo osebno zadovoljstvo pri delu. Tudi tu vprašani odgovarjajo na podlagi pet stopenjske lestvice, kjer število pet pomeni zelo zadovoljen, število ena pa zelo nezadovoljen.

Zadnji del vprašalnika sestavlja šest demografskih vprašanj, ki pokrivajo osnovne demografske značilnosti vprašanih.

4.3 PREGLED VZORCEV

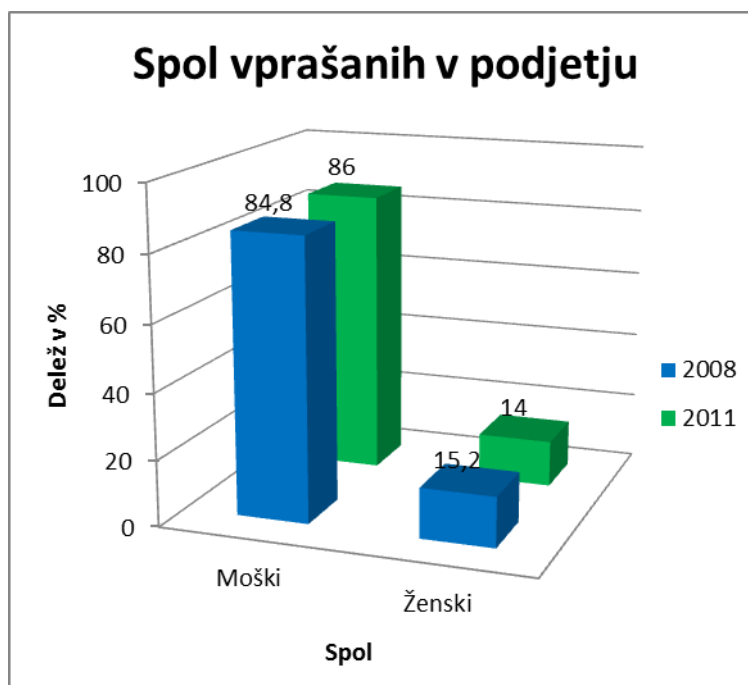
Ker je raziskava potekala v dveh različnih časovnih obdobjih (leta 2008 in 2011) ter je zaposleni niso bili primorani rešiti in so posledično na vprašalnik odgovoril samo tisti zaposleni v Podjetju X, ki so to želeli, seveda prihaja do odstopanja v strukturi vzorca med

obema letoma. Kakšna je struktura odstopanja vzorca v posameznih letih, kje prihaja do največjih razlik med vzorcema in kako velike so "morebitne" razlike, bomo predstavili v nadaljevanju diplomskega dela, ko bomo predstavili demografske spremenljivke posameznega vzorca.

4.3.1 SPOL

Spol vzorca je seveda ena od glavnih značilnosti vsakega vzorca. Ker pri spolu skozi leta ne more priti do spremembe (pri vseh ostalih spremenljivkah so spremembe spremenljivk možne oziroma celo pričakovane), seveda nimamo velikega odstopanja v vzorcu med izbranimi letoma. Čeprav bi zaradi neobveznega izpolnjevanja anketnega vprašalnika in splošnega dejstva, da so ženske načeloma pri neobveznem reševanju vprašalnikov bolj odzivne od moških, lahko prihajalo do nekaterih razlik pri vzorcu, na Sliki 4.2 vidimo, da med vzorcema, kar se tiče razlik v spolu, skoraj ne prihaja do razlik. Razlog, da med spoloma skoraj ne prihaja do razlik, je mogoče tudi v tem, da je v podjetju zaposlenih veliko več moških kot žensk in je razmerje, ki ga vidimo v sliki 4.2, zelo blizu dejanskemu razmerju¹ med spoloma med zaposlenimi v Podjetju X.

Slika 4.2: Spol vprašanih v podjetju

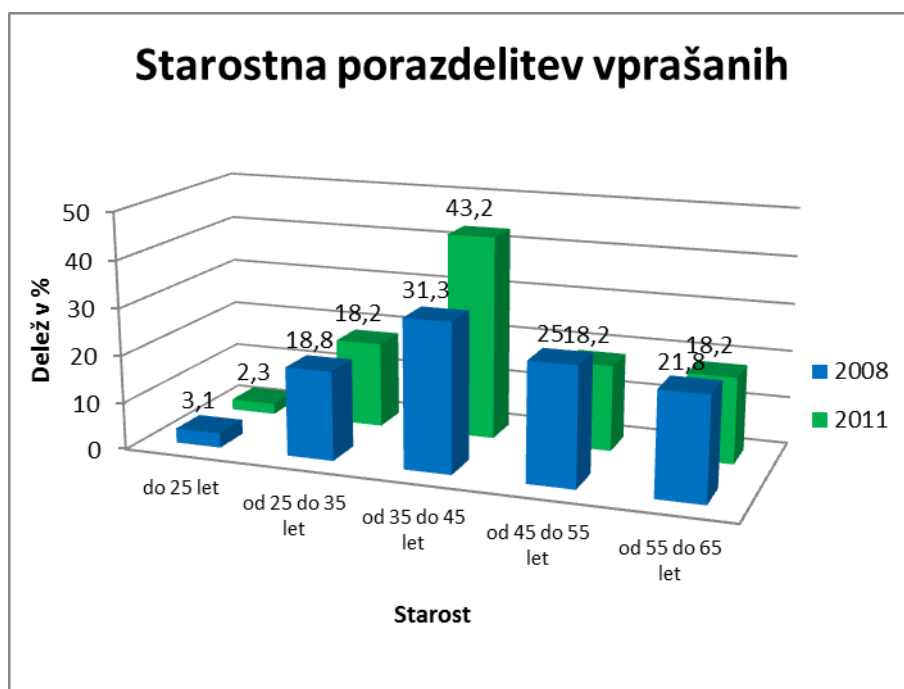


¹ Med zaposlenimi v Podjetju X je bilo v letu 2011 18 % žensk in 78 % moških. Skoraj popolnoma enako razmerje med zaposlenimi med spoloma je bilo tudi v letu 2008.

4.3.2 STAROST

Starost je ena od spremenljivk, pri kateri se v primerih, ko je vzorec vzet v neki omejeni skupini v dveh časovnih obdobjih, pričakuje spremembe v starostni strukturi. V našem primeru je bil vzorec v obeh obdobjih vzet med zaposlenimi v Podjetju X. Čeprav je med vzorcema samo tri leta razlike, bi bil v letu 2011 v primerjavi z letom 2008 pričakovan "zamik" grafa na Sliki 4.3 v desno stran, kar pomeni, da bi bil pričakovan vzorec zbran v letu 2011, nekoliko starejši od vzorca, zbranega v letu 2008. Pri naših podatkih do zamika grafa v desno ni prišlo, kar nam jasno pokaže, da so se osebe, ki so na vprašalnik odgovorile v obeh letih, v določeni meri zamenjale. Iz Slike 4.3 vidimo, da imamo v obeh letih približno enako razmerje mlajših od 35 let ter tudi tistih, ki so bili med odgovarjanjem na anketni vprašalnik v starosti od 55 do 65 let. Največja sprememba v vzorcu je med tistimi v starosti od 35 do 45 let, saj je takih v vzorcu iz leta 2008 dobrih 30 %, v vzorcu iz leta 2011 pa več kot 40 %. Do razlike med vzorcema prihaja tudi med osebami v starosti od 45 do 55 let, saj je v vzorcu iz leta 2008 6,2 % več oseb v tej starosti kot v vzorcu iz leta 2011.

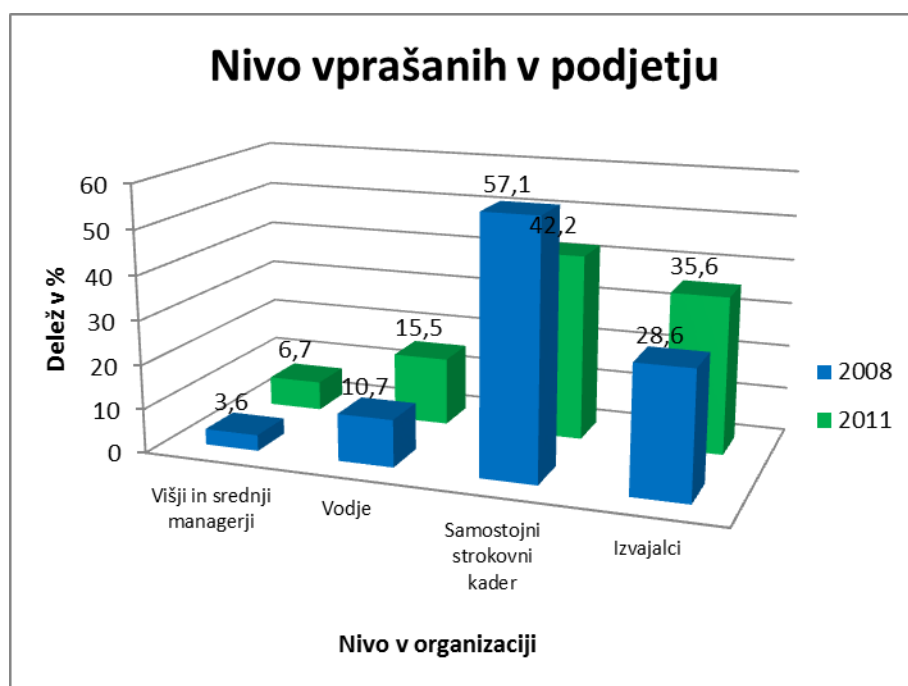
Slika 4.3: Starostna porazdelitev vprašanih



4.3.3 NIVO V PODJETJU

Nivo oseb v podjetju, ki so na vprašalnik v določenem letu odgovorile, nam pove na katerem nivoju v organizaciji so zaposlene. V anketnem vprašalniku so bile na voljo štiri izbire nivoja zaposlitve v podjetju in sicer: Višji in srednji managerji, Vodje, Samostojni strokovni kader in Izvajalci. Kot je iz Slike 4.4 razvidno, med prvima dvema kategorijama (Višji in srednji managerji in Vodje) ne prihaja do velikih odstopanj med vzorcema, medtem ko pri kategorijah Samostojni strokovni kader in Izvajalci prihaja do večjih razlik. Kar 57 % vprašanih v letu 2008 je odgovorilo, da spadajo pod kategorijo Samostojni strokovni kader, medtem ko je bilo takih v vzorcu leta 2011 "samo" 42 %. Pri tej kategoriji prihaja med izbranimi letoma kar do 15 odstotnega odstopanja v korist letu 2008. Do nekoliko večjega odstopanja prihaja med izbranimi letoma tudi pri kategoriji Izvajalci, saj je bilo tistih, ki so se v vprašalniku označili kot Izvajalci, v letu 2011 za 7 % več kot v letu 2008.

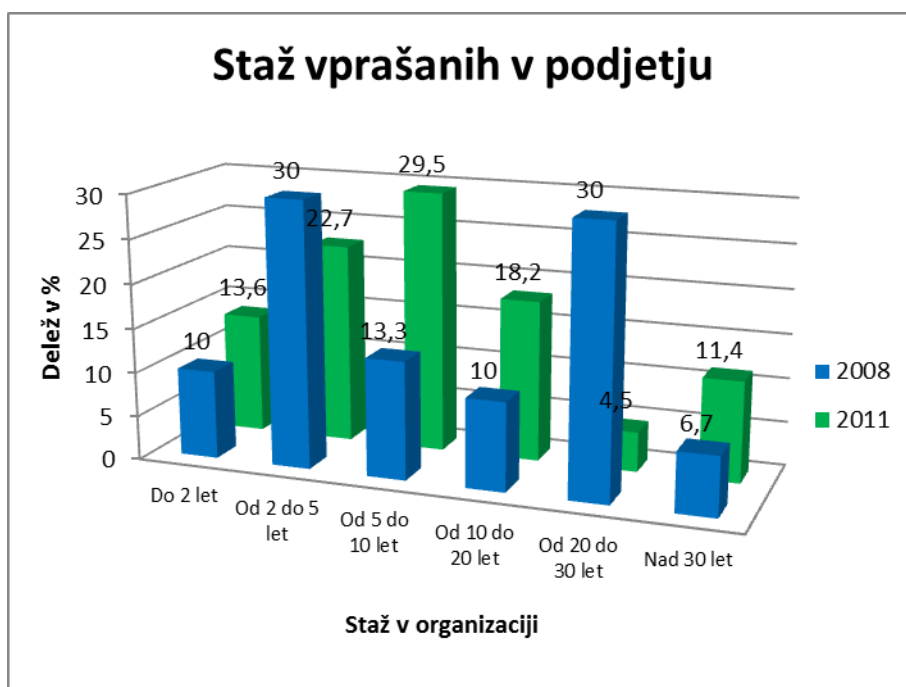
Slika 4.4: Nivo vprašanih v podjetju



4.3.4 STAŽ V PODJETJU

Kategorija Staž v podjetju nam pove, koliko časa je določena oseba že zaposlena v podjetju. Pri tej kategoriji prihaja med našima vzorcema do največjih razlik. Največja razlika med vzorcema se pojavi pri tistih, ki so v Podjetju X zaposleni od 20 do 30 let, saj je v vzorcu iz leta 2008 takih kar 30 %, v vzorcu iz leta 2011 pa kar 25 % manj (4,5 %). Zelo velika razlika med vzorcema je tudi pri tistih, ki so v Podjetju X zaposleni od 5 do 10 let, saj je takih v vzorcu iz leta 2011 slabih 30 %, v vzorcu iz leta 2008 pa 13 % (razlika med vzorcema je 16,1 %). Tudi pri tistih, ki so v podjetju zaposleni od 10 do 20 let ter tistih, ki so v podjetju zaposleni od 2 do 5 let, prihaja med vzorcema do velikih razlik, saj je razlika med letoma 2008 in 2011 pri prvih za 8 % v pozitivno letu 2011, medtem ko je razlika pri drugih za to isto leto za 7 % v negativno v primerjavi z vzorcem iz leta 2008. Razlika med vzorcema pri tistih, ki so v organizaciji manj kot 2 leti in pri tistih, ki so v organizaciji več kot 30 let, je v obeh primerih nekoliko manjša kot pri vseh ostalih kategorijah in znaša slabe 4 in slabih 5 % v dobro leto 2011 v primerjavi z vzorcem iz leta 2008. Pri analizi rezultatov spremenljivke Staž vprašanih v podjetju se pokaže, da so se osebe, ki so na vprašalnik odgovorile v obeh letih, v določeni meri zamenjale, kar je tudi razlog za velika odstopanja pri tej spremenljivki.

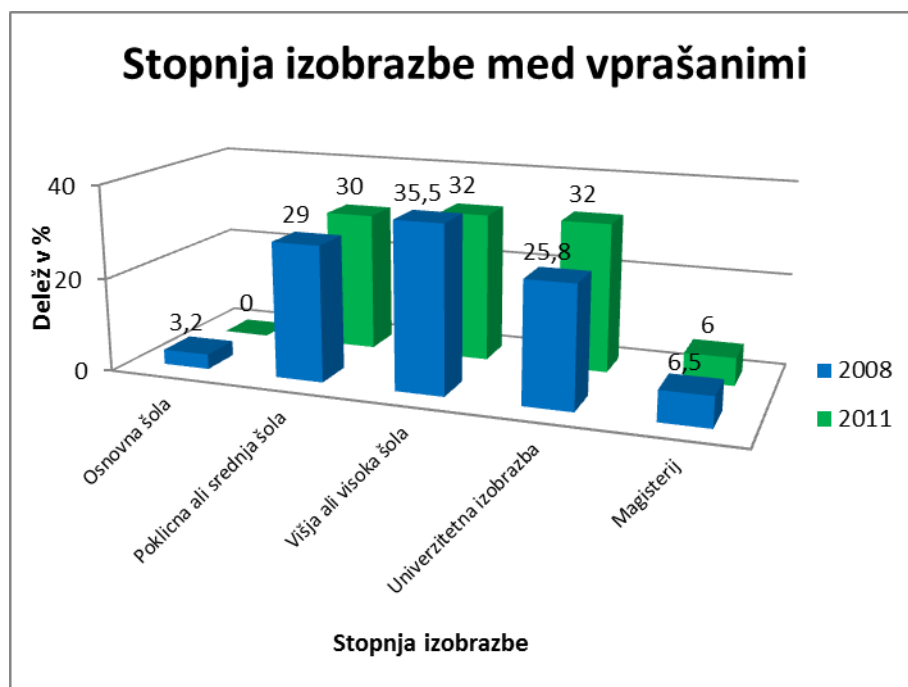
Slika 4.5: Staž vprašanih v podjetju



4.3.5 STOPNJA IZOBRAZBE

Stopnja izobrazbe je ena tistih demografskih spremenljivk, pri kateri se pričakuje najmanj sprememb glede na časovni obdobji vzorcev. Čeprav imamo vprašalnik, ki je bil izpolnjen v obeh časovnih obdobjih (leta 2008 in 2011) iz strani določenega dela zaposlenih v Podjetju X in ti zaposleni predstavljajo oba naša vzorca, lahko izobrazba naših vzorcev variira znotraj izobrazbe vseh zaposlenih. Torej bi se večje razlike med vzorcema teoretično lahko zgodile samo v primeru, da bi se v določenem letu (2008 ali 2011) na vprašalnik odzval večji delež bolj ali manj izobraženih kot v drugem letu zbiranja vzorca. Verjetnost, da bi do tega prišlo, je zelo majhna in seveda od tukaj izhaja tudi naše pričakovanje, da je ta spremenljivka ena od tistih spremenljivk (poleg že opisane spremenljivke Spol), ki naj bi bila najbolj enakomerno zastopana v vzorcu za leto 2008 in 2011. Spodnja Slika 4.6 potrjuje naša pričakovanja in ne kaže večjih odstopanj v izobrazbeni strukturi vprašanih v letu 2008 in letu 2011. Nekoliko večja razlika se pojavi samo pri univerzitetni izobrazbi, saj je imelo v letu 2011 32 % tistih, ki so na vprašalnik odgovorili, univerzitetno izobrazbo, medtem ko je imelo v letu 2008 univerzitetno izobrazbo slabih 26 % tistih, ki so odgovorili na vprašalnik.

Slika 4.6: Stopnja izobrazbe med vprašanimi



4.4 PRIMERJAVA VZORCEV

Vzorca oseb, katerih odgovore na vprašanja uporabimo kot temelj empiričnega dela diplomske naloge, sta bila v Podjetju X zbrana v razmahu treh let. Glede na predhodno že opisan pregled vzorca po demografskih spremenljivkah (Spolu, Starosti, Nivoju in Stažu zaposlitve v podjetju ter Izobrazbi) lahko opravimo kratko, pregledno in nekoliko posplošeno primerjavo med obema vzorcema – torej med vzorcem iz leta 2008 in vzorcem iz leta 2011:

- Spolna struktura vprašanih v vzorcu iz leta 2008 in iz leta 2011 je skoraj popolnoma enaka.
- Največja razlika v starostni² strukturi vzorcev je pri zaposlenih v starosti od 35 do 45 let, saj predstavljajo zaposleni v tej starosti v vzorcu iz leta 2011 bistveno večji delež kot v vzorcu iz leta 2008.
- Pri Nivoju zaposlenih v podjetju prihaja do največjih razlik med vzorcema pri deležu Samostojnega strokovnega kadra v vzorcu, saj je v letu 2008 kar 15 % večji delež vprašanih odgovorilo, da spada v to kategorijo kot v vzorcu iz leta 2011.
- Pri dolžini zaposlitve vprašanih v Podjetju X prihaja do največjih razlik pri tistih, ki so v Podjetju X zaposleni od 20 do 30 let, saj so ti v vzorcu iz leta 2008 bistveno močnejše zastopani kot v vzorcu iz leta 2011, ter obratno, pri tistih, ki so v Podjetju X zaposleni od 5 do 10 let, saj so ti deležno bistveno slabše zastopani v vzorcu iz leta 2008 kot iz leta 2011.
- Pri Stopnji izobrazbe med vzorcema iz leta 2008 in iz leta 2011 ne prihaja do bistvenih razlik v deležni zastopanosti posameznih izobrazbenih skupin. Nekoliko večji delež je v vzorcu iz leta 2011 oseb z univerzitetno izobrazbo kot v vzorcu iz leta 2008.

² Povprečna starost vprašanih, ki sestavljajo vzorec v letu 2008 je dobrih 44 let, v letu 2011 pa dobrih 43 let.

4.5 OBLIKOVANJE PREJETIH PODATKOV

Podatki, ki smo jih prejeli za leto 2011, so bili neobdelani podatki. To pomeni, da jih je bilo pred analizo potrebno obdelati in oblikovati tako, kot so bili oblikovani podatki iz leta 2008. Najprej je bilo potrebno odgovore na 63 vprašanj, ki merijo dimenzije organizacijske klime ustrezno združiti v posamezne dimenzije. Katera vprašanja iz vprašalnika so bila združena v posamezno dimenzijo organizacijske klime je razvidno v Prilogi C. Pri združevanju vprašanj je bil pomemben poudarek na tem, da so bila vprašanja pravilno združena tako, da smo dobili rezultate združenih vprašanj kot dimenzije organizacijske klime na pet stopenjski lestvici, kjer število ena pomeni zelo slabo, število pet pa zelo dobro. Vprašanja Zadovoljstva pri delu niso sestavljena v dimenzije (so samostojna) ter jih zato ni bilo potrebno posebno oblikovati.

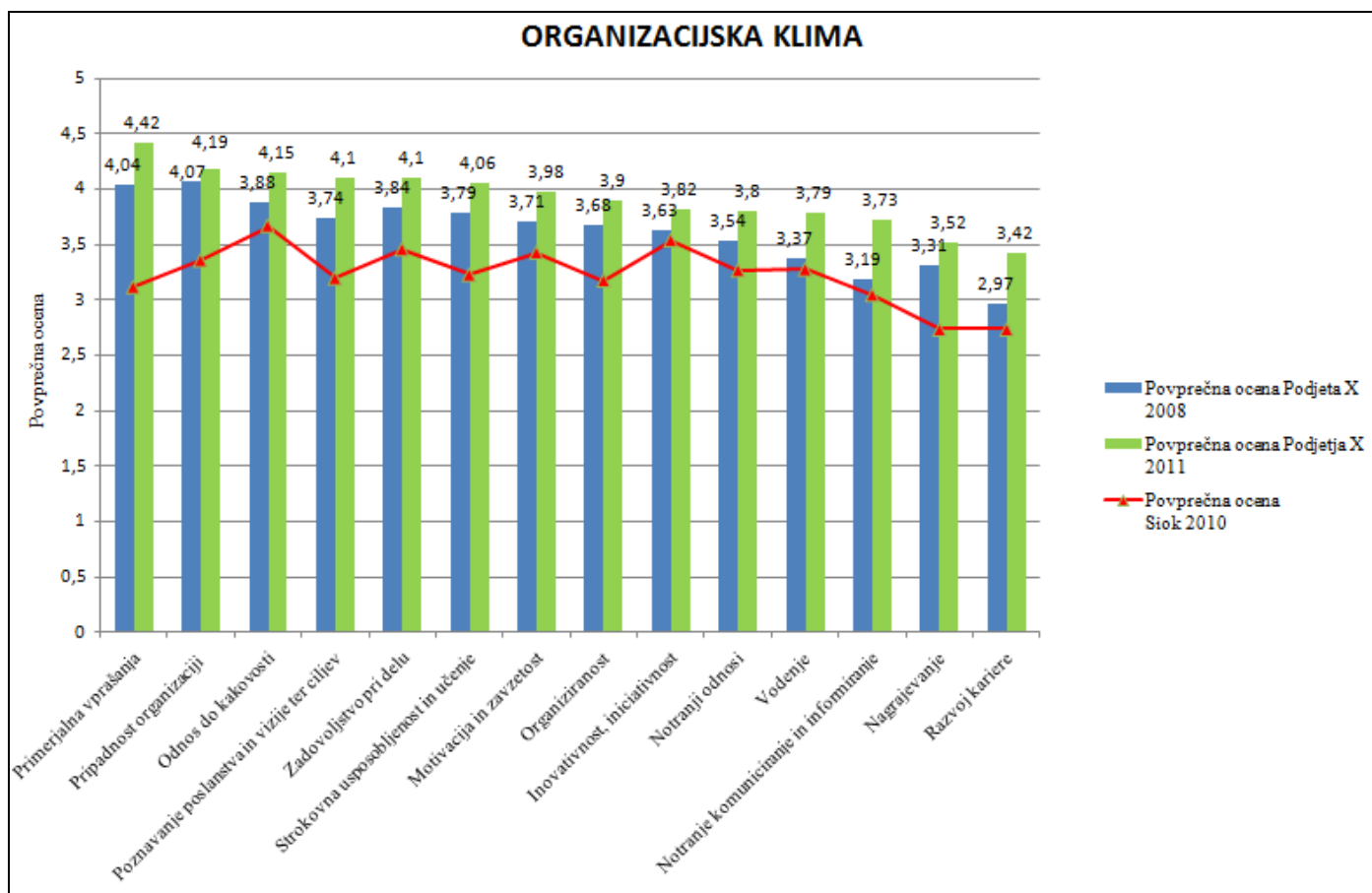
4.6 PREDSTAVITEV PODATKOV

V nadaljevanju diplomskega dela bodo predstavljeni podatki, pridobljeni z anketnima vprašalnikoma v letu 2008 in 2011. Najprej bodo predstavljeni rezultati organizacijske klime v Podjetju X, v nadaljevanju pa rezultati zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X. Vsi rezultati so po posamezni dimenziji oziroma spremenljivki (organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih), glede na med časovno primerjavo, predstavljeni na skupnem grafu, tako da so morebitna odstopanja v posameznem letu raziskave še bolj vidna. Za potrebe primerjave Podjetja X z ostalimi slovenskimi podjetji, ki sodelujejo v raziskavi SiOK, ima posamezna dimenzija vključeno povprečje posamezne dimenzije organizacijske klime oziroma povprečje posamezne spremenljivke zadovoljstva zaposlenih.

4.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Zaposleni v Podjetju X, ki so se odzvali in rešili anketni vprašalnik so dimenzije organizacijske klime v večini ocenili med srednje dobre in prav dobre (povprečna ocena vseh dimenzij v letu 2008 je 3,6, povprečna ocena v letu 2011 pa je 3,9 na pet stopenjski lestvici). Najboljše ocene so dobile dimenzije Primerjalna vprašanja, Pripadnost organizaciji, Odnos do kakovosti, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Zadovoljstvo pri delu, Strokovna usposobljenost in učenje. Srednjo pozicijo med ocenjenimi dimenzijami zasedajo Motivacija in zavzetost, Organiziranost, Inovativnost in iniciativnost, Notranji odnosi, Vodenje, Notranje komuniciranje in informiranje. Najslabše pa so zaposleni ocenili Nagrajevanje in Razvoj kariere.

Slika 4.7: Prikaz rezultatov dimenzij organizacijske klime v letu 2008 in 2011 ter povprečja SiOK leta 2010.



Iz primerjave med merjenjem organizacijske klime v letih 2008 in 2011 v Podjetju X lahko ugotovimo, da so imele v letu 2011 prav vse dimenzije višjo povprečno oceno kot v letu 2008. Največje pozitivno odstopanje v prid letu 2011 opazimo pri dimenzijah Notranje komuniciranje in informiranje +0,54, Razvoj kariere +0,45 in Vodenje +0,42. Najmanjše razlike pa se kažejo pri dimenzijah Zadovoljstvo pri delu +0,26, Notranji odnosi +0,26, Nagrajevanje + 0,21, Inovativnost, iniciativnost +0,19 in Pripadnost organizaciji +0,12. V zgornjem grafu (Slika 4.7) lahko prav tako vidimo, da imajo vse dimenzije organizacijske klime v obeh izbranih letih (tako v letu 2008 kot v letu 2011) višje povprečne ocene kot so povprečne ocene slovenskih podjetij, ki so leta 2010 sodelovala v projektu SiOK.

*4.6.1.1 STATISTIČNO ZNAČILNE RAZLIKE V ORGANIZACIJSKI KLIMI
MED IZBRANIMA LETOMA*

V tabeli 4.1 so prikazane vrednosti statističnih razlik med letoma 2008 in 2011 pri dimenzijah organizacijske klime. Iz spodnje tabele lahko razberemo, da so povprečne vrednosti dimenzij Notranje komuniciranje, Razvoj kariere, Vodenje, Primerjalna vprašanja, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Odnos do kakovosti, Motivacija in zavzetost in Zadovoljstvo pri delu leta 2011 statistično značilno, ob manj kot 5 odstotnem tveganju, različne od leta 2008. Da so nekatere od teh dimenzij statistično značilno različne v letu 2011 in v letu 2008 lahko rečemo celo pri statistično manjšem tveganju kot 1 % da ob tem naredimo napako. Tudi pri dimenziji Strokovna usposobljenost in učenje je še vedno razmeroma majhna verjetnost (manj kot 6 odstotna), da naredimo napako, če trdimo, da je ta dimenzija statistično različna v izbranih letih 2008 oziroma 2011. Iz tega lahko ugotovimo, da med izbranimi letoma prihaja do statistično značilnih razlik pri stopnji tveganja manj kot 5 % v povprečni oceni dimenzij organizacijske klime v prid letu 2011.

Tabela 4.1: Pregled razlik med dimenzijami organizacijske klime v letih 2008 in 2011.

Dimenzije	Povprečna ocena 2008	Povprečna ocena 2011	Razlika	Signifikanca (2-stranska)
Notranje komuniciranje in informiranje	3,19	3,73	0,54	0,003**
Razvoj kariere	2,97	3,42	0,45	0,013*
Vodenje	3,37	3,79	0,42	0,008**
Primerjalna vprašanja	4,04	4,42	0,38	0,004**
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,74	4,1	0,36	0,005**
Odnos do kakovosti	3,88	4,15	0,27	0,03*
Motivacija in zavzetost	3,71	3,98	0,27	0,045*
Strokovna usposobljenost in učenje	3,79	4,06	0,27	0,057
Zadovoljstvo pri delu	3,84	4,1	0,26	0,024*
Notranji odnosi	3,54	3,8	0,26	0,081
Organiziranost	3,68	3,9	0,22	0,131
Nagrajevanje	3,31	3,52	0,21	0,18
Inovativnost, iniciativnost	3,63	3,82	0,19	0,088
Pripadnost organizaciji	4,07	4,19	0,12	0,322

* Statistična značilnost pri stopnji tveganja 5 % (2-stranski t-test).

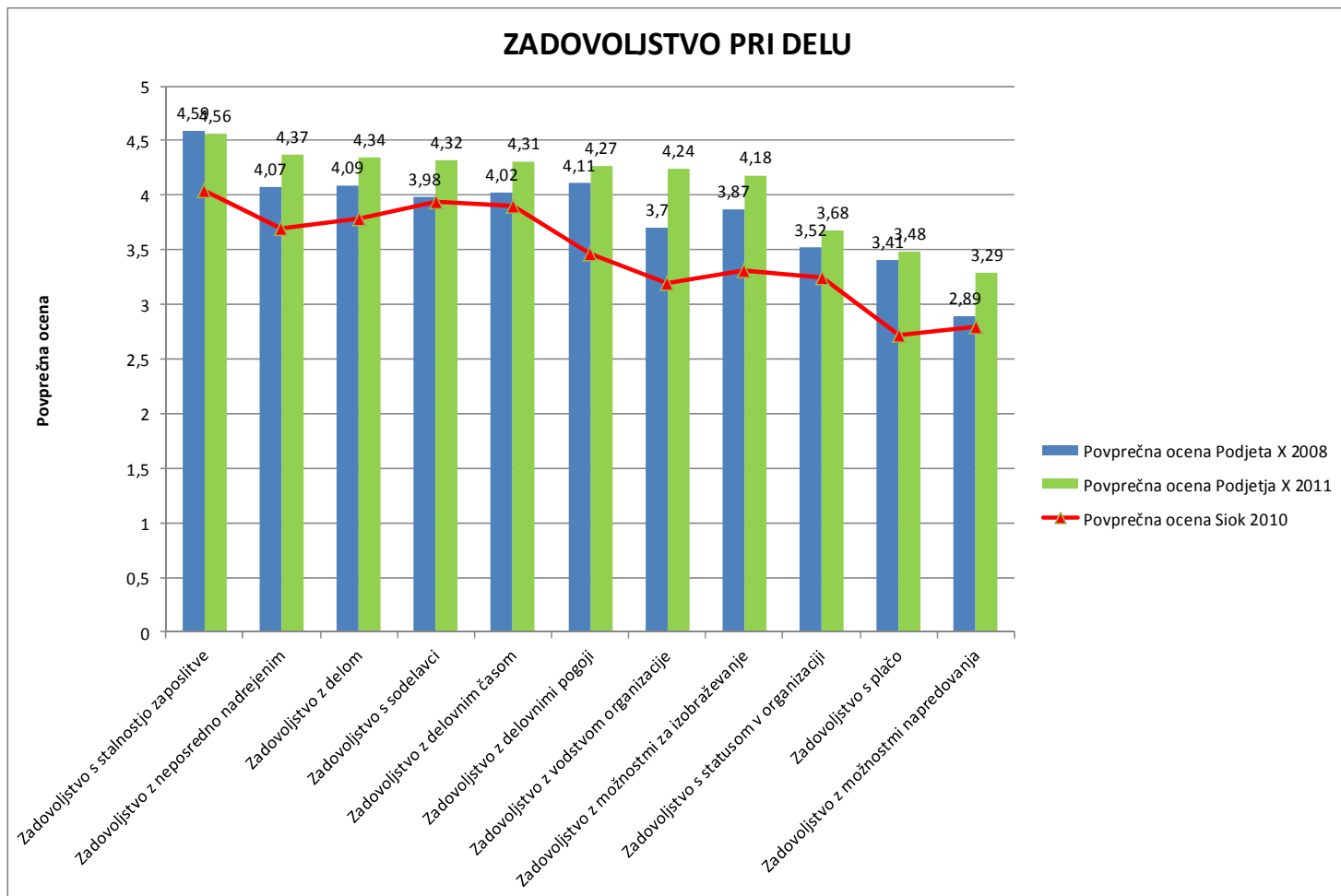
** Statistična značilnost pri stopnji tveganja 1 % (2-stranski t-test).

4.6.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Iz primerjave med merjenjem zadovoljstva zaposlenih (Slika 4.8) v letih 2008 in 2011 v Podjetju X lahko ugotovimo, da so bile v letu 2011 vse spremenljivke zadovoljstva pri delu, razen spremenljivke Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, ocenjene višje. Največje pozitivno odstopanje v korist letu 2011 opazimo pri spremenljivkah Zadovoljstvo z vodstvom organizacije +0,54, Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja +0,40, Zadovoljstvo s sodelavci +0,34, Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje +0,31 in Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. Najmanjše razlike pa se kažejo pri spremenljivkah Zadovoljstvo s plačo +0,07 in edini spremenljivki, ki ima v letu 2011 nižjo povprečno oceno kot v letu 2008, spremenljivki Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve -0,03.

Vse spremenljivke zadovoljstva zaposlenih v Podjetju X presegajo povprečje slovenskih podjetij pri vseh oblikah zadovoljstva zaposlenih. Najnižje povprečne ocene tako v Podjetju X kot tudi pri ostalih slovenskih podjetjih se kažejo na področju zadovoljstva s plačo in zadovoljstva z možnostmi napredovanja.

Slika 4.8: Prikaz rezultatov spremenljivk zadovoljstva pri delu v letu 2008 in 2011 ter povprečja SiOK leta 2010.



*4.6.2.1 STATISTIČNO ZNAČILNE RAZLIKE V ZADOVOLJSTVU
ZAPOSLENIH MED IZBRANIMA LETOMA*

Tako kot pri dimenzijah organizacijske klime, so tudi pri spremenljivkah zadovoljstva zaposlenih prikazane vrednosti statističnih razlik med letoma 2008 in 2011. V spodnji tabeli (Tabela 4.2) lahko vidimo, da so povprečne vrednosti spremenljivk Zadovoljstvo z vodstvom organizacije, Zadovoljstvo s sodelavci, Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in Zadovoljstvo z delom leta 2011 statistično značilno različne od leta 2008, kar lahko trdimo pri manj kot 5 odstotnem tveganju, da ob tem naredimo napako. Pri spremenljivkah Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in Zadovoljstvo z delovnim časom je verjetnost, da naredimo napako ob tem, ko trdimo, da so te spremenljivke statistično različne v izbranih letih, nekoliko večja (7 oz. 7,9 odstotna), a še vedno razmeroma majhna. Iz rezultatov spodnje tabele lahko razberemo, da pri večini spremenljivk Zadovoljstva pri delu prihaja do statistično značilnih razlik v povprečni vrednosti v prid letu 2011.

Tabela 4.2: Pregled razlik med spremenljivkami zadovoljstva pri delu v letih 2008 in 2011.

Spremenljivke	Povprečna ocena 2008	Povprečna ocena 2011	Razlika	Signifikanca (2-stranska)
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	3,7	4,24	0,54	0,001**
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	2,89	3,29	0,4	0,07
Zadovoljstvo s sodelavci	3,98	4,32	0,34	0,017*
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,87	4,18	0,31	0,079
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,07	4,37	0,3	0,048*
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,02	4,31	0,29	0,079
Zadovoljstvo z delom	4,09	4,34	0,25	0,046*
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3,52	3,68	0,16	0,362
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	4,11	4,27	0,16	0,286
Zadovoljstvo s plačo	3,41	3,48	0,07	0,695
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,59	4,56	-0,03	0,84

* Statistična značilnost pri stopnji tveganja 5 % (2-stranski t-test).

** Statistična značilnost pri stopnji tveganja 1 % (2-stranski t-test).

4.7 ANALIZA KORELACIJ DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z DIMENZIAMI ORGANIZACIJSKE KLIME

V nadaljevanju nas je zanimalo tudi ali obstajajo korelacije med demografskimi spremenljivkami in posameznimi dimenzijami organizacijske klime. Korelacije med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime smo ugotavljali s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta za vsako leto merjenja organizacijske klime posebej. Korelacije med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime nam povedo, ali obstaja vpliv demografskih spremenljivk (torej vpliv spremenljivk na spremembo katerih Podjetje X nima vpliva) na percepcijo posameznih dimenzij organizacijske klime.

4.7.1 ANALIZA KORELACIJ ZA LETO 2008

Kot je razvidno iz tabele 4.3 v letu 2008 obstaja statistično značilna negativna korelacija s stopnjo tvegana manj kot 5 % med demografsko spremenljivko Izobrazba in naslednjimi dimenzijami organizacijske klime: Pripadnost organizaciji, Primerjalna vprašanja, Vodenje, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Razvoj kariere, Inovativnost, iniciativnost, Odnos do kakovosti, Notranje komuniciranje in informiranje in Organiziranost. Negativna korelacija med izobrazbo in določenimi dimenzijami organizacijske klime pomeni, da delavci, zaposleni v Podjetju X, z višjo stopnjo izobrazbe, bolj negativno ocenjujejo zgoraj navedene dimenzije organizacijske klime. Pri ostalih demografskih spremenljivkah ne prihaja do statistično značilnih (pozitivnih ali negativnih) korelacij z dimenzijami organizacijske klime, saj kot je razvidno iz Tabele 4.3, ni pri nobeni od vrednosti korelacij med demografskimi spremenljivkami Nivo, Starost ali Staž in dimenzijami organizacijske klime oznak (*) ali (**), ki bi označevale korelacijo pri 1 % ali 5 % stopnji tveganja. Kot lahko iz Tabele 4.3 vidimo, ima najmočnejšo statistično značilno (ob stopnji tveganja manjši kot 5 %) negativno korelacijo demografska spremenljivka Izobrazba in dimenzija organizacijske klime Razvoj kariere, saj je tu vrednost korelacije kar -0,507. To vrednost lahko interpretiramo kot dejstvo, da se z višanjem stopnje izobrazbe zaposlenih v Podjetju X niža mnenje le-teh o možnosti razvoja kariere v Podjetju X. Posplošeno lahko iz strani Podjetja X v letu 2008 rečemo, da so statistično značilno ob stopnji tveganja manj kot 5 % da ob tem naredimo napako, bolj izobraženi delavci v Podjetju X, podjetju manj naklonjeni na način, da gojijo do njega manjšo stopnjo pripadnosti, so bolj kritični do njegovega vodstva, imajo slabši odnos do kakovosti

ter slabše mnenje o nagrajevanju s strani podjetja, slabše poznajo poslanstvo, vizije ter cilje in slabše notranje komunicirajo z ostalimi ter se informirajo.

Tabela 4.3: Korelacija med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime za leto 2008.

Dimenzije	Izobrazba	Nivo	Starost	Stož
Pripadnost organizaciji	-0,410(*)	-0,072	0,073	0,061
Primerjalna vprašanja	-0,504(**)	-0,139	-0,071	-0,006
Vodenje	-0,502(**)	0,241	-0,167	-0,203
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	-0,455(*)	-0,014	-0,149	-0,06
Nagrajevanje	-0,291	0,032	-0,132	-0,134
Razvoj kariere	-0,517(**)	0,262	-0,191	-0,283
Inovativnost, iniciativnost	-0,428(*)	-0,098	-0,11	-0,044
Odnos do kakovosti	-0,398(*)	0,058	-0,163	-0,055
Notranje komuniciranje in informiranje	-0,448(*)	0,058	-0,143	-0,066
Motivacija in zavzetost	-0,354	0,143	-0,041	-0,055
Notranji odnosi	-0,194	0,094	-0,294	-0,279
Organiziranost	-0,481(**)	0,241	-0,135	-0,16
Strokovna usposobljenost in učenje	-0,139	-0,116	-0,177	-0,178
Zadovoljstvo pri delu	-0,187	-0,177	-0,282	-0,337

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 5 % (2-stranska).

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 1 % (2-stranska).

4.7.2 ANALIZA KORELACIJ ZA LETO 2011

Nasprotno z ugotovitvami statistično značilnih korelacij ob manj kot 5 % tveganju med demografsko spremenljivko Izobrazba in nekaterimi dimenzijami organizacijske klime v letu 2008, pa (kot lahko v Tabeli 4.4. vidimo) v letu 2011 ne prihaja pri nobeni od demografskih spremenljivk do statistično značilne korelacije pri stopnji tveganja manjši od 5 % z nobeno od dimenzij organizacijske klime. Torej lahko za vzorec iz leta 2011 rečemo, da demografske spremenljivke nimajo statistično značilne (pozitivne ali negativne) korelacije s stopnjo tveganja manj kot 5 % z dimenzijami organizacijske klime.

Tabela 4.4: Korelacija med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime za leto 2011.

Dimenzije	Izobrazba	Nivo	Starost	Staž
Pripadnost organizaciji	0,257	-0,264	-0,05	-0,204
Primerjalna vprašanja	0,124	-0,137	-0,028	-0,149
Vodstvo	-0,138	0,021	-0,051	-0,104
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	-0,02	-0,017	-0,023	-0,089
Nagrajevanje	-0,037	-0,085	-0,043	-0,228
Razvoj kariere	-0,027	-0,121	-0,097	-0,161
Inovativnost, iniciativnost	0,049	0,022	-0,076	-0,037
Odnos do kakovosti	0,058	-0,153	-0,19	-0,181
Notranje komuniciranje in informiranje	0,122	-0,197	-0,049	0,023
Motivacija in zavzetost	0,088	-0,182	-0,083	-0,158
Notranji odnosi	0,212	-0,278	-0,013	-0,116
Organiziranost	0,011	-0,058	-0,006	0,021
Strokovna usposobljenost in učenje	0,194	-0,125	-0,064	-0,034
Zadovoljstvo pri delu	0,203	-0,248	-0,11	-0,114

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 5 % (2-stranska).

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 1 % (2-stranska).

4.8 ANALIZA REZULTATOV

Vse dimenzije organizacijske klime imajo ne glede na leto opazovanja višje ocene kot je povprečna ocena slovenskih podjetij, ki so v letu 2010 sodelovala v raziskavi SiOK. Vrednost pri vseh dimenzijah organizacijske klime je v letu 2011 višja kot v letu 2008. Da so povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime višje kot je povprečna vrednost slovenskih podjetij, je gotovo razlog to, da je Podjetje X stabilno, rastoče podjetje, brez večjih finančnih problemov, ki bi se rezultirali pri vsakodnevem delu zaposlenih v Podjetju X.

Najvišje ocenjeni dimenziji organizacijske klime v Podjetju X sta (ne glede na leto opazovanja) dimenziji Primerjalna vprašanja in Pripadnost organizaciji, najnižje ocenjena dimenzija organizacijske klime pa je dimenzija Razvoj kariere. Za lažje razumevanje dejavnikov, ki imajo vpliv na sestavljeno dimenzijo Razvoj kariere je v nadaljevanju predstavljena tabela, ki vsebuje spremenljivke, ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere ter

povprečne ocene spremenljivk v letu 2008 in 2011. Kot je iz Tabele 4.5 razvidno, sestavlja dimenzijo Razvoj kariere 5 trditve. Najslabšo oceno imata iz strani zaposlenih v Podjetju X trditvi: Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje ter Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje. Ti dve trditvi najbolj nižata povprečno oceno dimenzije Razvoj kariere. Dokaj nizka je tudi povprečna vrednost pri trditvi: Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.

Tabela 4.5: Pregled razlik med trditvami, ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere v letih 2008 in 2011.

Trditve ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere	Povprečna ocena 2008	Povprečna ocena 2011	Razlika
Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	2,77	3,27	0,51
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	3,19	3,67	0,48
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,72	3,06	0,34
Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.	2,60	3,08	0,49
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,57	3,97	0,39

Kot je iz Tabele 4.5 vidno, so se vrednosti pri vseh trditvah, ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere v letu 2011, v primerjavi z letom 2008, bistveno izboljšale, vendar ne do te mere, da se teh mnenj vprašanih Podjetje X ne bi moglo še nekoliko izboljšati. Iz rezultatov vrednosti pri trditvah, ki sestavljajo dimenzijo Razvoj kariere, je očitno, da je do nižje vrednosti te dimenzije prišlo zaradi nizkega mnenja oziroma nizkega strinjanja vprašanih s trditvama, da ima podjetje sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje ter imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Očitno je, da je mnenje zaposlenih, ki se tiče teh dveh trditve dokaj kritično do Podjetja X.

Analiza korelacij med dimenzijami organizacijske klime in demografskimi spremenljivkami je razkrila, da prihaja do statistično značilnih negativnih korelacij ob stopnji tveganja manj kot 5 % samo pri demografski spremenljivki Izobrazba ter nekaterih dimenzijah organizacijske klime v letu 2008, medtem ko v letu 2011 ne prihaja do statistično značilnih korelacij med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami organizacijske klime. Analiza

korelacij je razkrila, da so bolj izobraženi v Podjetju X bolj kritični do možnosti razvoja kariere v Podjetju X kot manj izobraženi. Ena izmed možnih razlag kritičnosti bolj izobraženih do razvoja kariere je ta, da zaposleni v Podjetju X ne vidijo prostora za samostojni razvoj glede na njihovo izobrazbo, oziroma, da imajo zaposleni, ki so njim nadrejeni, že dovolj visoko izobrazbo ter dovolj znanja in izkušenj, ter jim tako predstavljajo preveliko konkurenco pri razvoju kariere ter posledično pri "prevzemu" njihovih položajev.

Tako kot imajo vse dimenzije organizacijske klime ne glede na leto višje ocene kot je povprečna ocena slovenskih podjetij, ki sodelujejo v raziskavi SiOK, imajo višje ocene tudi spremenljivke Zadovoljstva zaposlenih. Glede na to, da je Podjetje X, kot je bilo opisano že predhodno, rastoče in stabilno podjetje, je do neke mere pričakovano, da se bo v času gospodarske krize gospodarska uspešnost Podjetja X odražala tudi na zadovoljstvu svojih zaposlenih v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji. V času gospodarske krize in splošne negotovosti zaposlenih pri zaposlitvah, je najbolje ocenjena spremenljivka Zadovoljstva pri delu v Podjetju X ne glede na leto opazovanja ravno spremenljivka Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. Menim, da je to zelo pomembna spremenljivka, saj sem mnenja, da samo zaposleni, ki se vsakodnevno ne bojijo za svojo zaposlitveno prihodnost, lahko podjetju resnično pomagajo s svojim znanjem, izkušnjami in idejami pri srečevanju s težavami in izzivi, še posebno v času splošne gospodarske in finančne krize.

Zaposleni v Podjetju X so od vseh spremenljivk Zadovoljstva zaposlenih najmanj zadovoljni z možnostmi napredovanja. Ta ugotovitev se sklada z ugotovitvami dimenzije organizacijske klime Razvoj kariere, kateri možni vzroki za tovrstno manjše zadovoljstvo so bili že predhodno opisani.

5 SKLEP

Skozi diplomsko delo z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X sem poskušala ugotoviti, kakšna je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X v dveh izbranih časovnih obdobjih (2008 in 2011).

Opozoriti velja, da je Podjetje X zelo uspešno podjetje, kar se seveda pričakovano kaže tudi na stopnji zadovoljstva zaposlenih ter organizacijski klimi. Analiza dimenzij organizacijske klime je pokazala, da je organizacijska klima v Podjetju X visoko nad organizacijsko klimo v ostalih slovenskih podjetjih v vseh dimenzijah. Tudi primerjava med obema letoma (2008 in 2011) je pokazala, da je organizacijska klima v letu 2011 višja kot je bila v letu 2008. To nam pokaže, da se Podjetje X uspešno sooča z dimenzijami organizacijske klime ter z različnimi ukrepi znotraj podjetja skrbi za njihovo rast. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih nam pove, da so zaposleni v Podjetju X v delovnem procesu zadovoljni ter posledično uspešni. Pomembno je poudariti, da zadovoljstvo zaposlenih v podjetju še ni zadosten predpogoj, da je organizacija tudi uspešna, kajti lahko se zadovoljstvo zaposlenih kaže kot posledica že predhodno uspešne organizacije.

Pomembno je tudi osvežiti podatek, da so podatki, pridobljeni na podlagi zaposlenih v Podjetju X v posameznem letu (2008 in 2011), pridobljeni na različnem vzorcu, znotraj vseh zaposlenih v Podjetju X. To nam potrjuje tudi sama predstavitev vzorca po demografskih spremenljivkah, opredeljena v poglavju 4.3. Do določenih razlik v stopnji organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih lahko torej prihaja zaradi različnega vzorca ali pa do določene mere tudi zaradi tega, ker so bile nekatere spremenljivke znotraj demografskih spremenljivk, številčno nekoliko slabše zastopane (vidno v prilogi B) za trdne in ne posplošene zaključke statistične analize. Ena izmed najzanimivejših ugotovitev diplomskega dela je tudi odkrita korelacija demografskih spremenljivk z dimenzijami organizacijske klime. Čeprav analiza korelacij demografskih spremenljivk z dimenzijami organizacijske klime kaže določene (negativne) korelacije v letu 2008, pa trdnih, trivialnih zaključkov, zaradi, že omenjenega majhnega števila oseb v vzorcu v nekaterih kategorijah demografskih spremenljivk, ne moremo podati. Z določeno mero verjetnosti pa lahko rečemo, da smo ugotovili, da visoko izobraženi v Podjetju X bolj negativno gledajo in delujejo na Podjetje X kot zaposleni, ki so manj izobraženi.

Seveda pa tudi v primeru Podjetja X, ko so vse dimenzije organizacijske klime višje tako od slovenskega povprečja kot tudi v medletni primerjavi ter tudi spremenljivke zadovoljstva zaposlenih, podjetje ne sme "spati na lovorikah" ter mora strmeti k dodatnemu izboljšanju stopnje organizacijske klime ter spremenljivk zadovoljstva zaposlenih.

Dimenzije organizacijske klime, ki so v podjetju nekoliko slabše ocenjene (Razvoj kariere, Nagrajevanje ter Notranje komuniciranje in informiranje) lahko podjetje izboljša na več načinov:

1. Podjetje X mora zaposlenim jasno predstaviti tako stopnje kot tudi pogoje napredovanja. Zaposlenim mora Podjetje X obrazložiti, da obstaja poleg vertikalnega napredovanja (s katerim so načeloma zaposleni bolje seznanjeni) tudi horizontalno napredovanje ter
2. predstaviti jasne pogoje, ki določajo kriterije za posamezno stopnjo napredovanja.
3. Odkriti in učinkoviti letni pogovori. Z letnimi pogovori se tako vodje služb kot tudi direktorji posameznih področij seznanijo tako z delom kot tudi z željami zaposlenih v določni službi in oddelku. Na ta način dobijo vodje služb oziroma direktorji področij jasen vpogled na želje in cilje "podrejenih", kajti samo na ta način lahko nadrejeni v določeni meri "ugodijo" podrejenim.
4. Podjetje X mora definirati jasne pogoje za nagrajevanje, ki morajo biti predstavljeni vsem zaposlenim v Podjetju X. Na ta način bodo zaposleni vedeli, kaj morajo za določeno nagrado narediti ter bodo lahko v določeni meri težili k izpolnjevanju pogojev za nagrajevanje.
5. Znotraj posameznih služb ter oddelkov mora Podjetje X poskrbeti, da bo dovolj sestankov, na katerih bodo prisotni tako vodje služb kot tudi zaposleni v posameznem oddelku in službi, ter na ta način zagotoviti, da so vsi zaposleni znotraj oddelkov in služb dobro informirani o zadevah, ki se tičejo delovnih obveznosti, zadolžitev in procesov v Podjetju X.
6. Podjetje X mora poskrbeti, da imajo zaposleni dovolj časa za interno komuniciranje, ki ne sme biti samo strogo službenih namenov, saj tudi komuniciranje, ki ni službenih namenov, pripomore k zadovoljstvu zaposlenih.

Glede na ugotovitve diplomskega dela v zaključku ne morem ovreči osnovne hipoteze, ki sem jo v začetku diplomskega dela opredelila in pravi:

H1: Med letoma 2008 in 2011 prihaja do razlik v organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v Podjetju X in sicer se je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v letu 2011 v primerjavi z letom 2008 izboljšalo.

Opomniti velja, da diplomsko delo temelji na enem od možnih pristopov merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Obstajajo tudi drugačni pristopi merjenja (npr: intervjuji, opazovanje ...), ki bi lahko še dodatno obrazložili in osvetlili dobljene rezultate.

Pričujoče diplomsko delo je prikazalo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X, kar je bil tudi njen namen. Skozi diplomsko delo smo dobili jasen prikaz, da je prišlo v določeni meri do spremembe tako pri dimenzijah organizacijske klime kot tudi spremenljivkah zadovoljstva zaposlenih v letih opazovanja (2008 in 2011).

Čeprav v Podjetju X prevladuje dobra organizacijska klima, jo lahko vedno še izboljšamo. Morda je predlog izboljšanja organizacijske klime v Podjetju X ravno v mojem diplomskem delu.

6 LITERATURA

1. Ashkanasy, M. Neal, Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. 2000. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications
2. *Biro Praxis*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (21. maj 2012).
3. Bračun, France in Aleš Štempihar. 2011. Spodbujamo inovativnost zaposlenih za zagotovitev trajne konkurenčnosti prednosti podjetja. *HRM* (9) 41: 20–25.
4. Brod, Alenka. 2007. *Od diagnoze do vnašanj izboljšav organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID070830.doc (14. april 2012).
5. Burton, M. Richard, Jorgen Lauridsen in Borge Obel. 2004. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *HRM* (43) 1: 67–82.
6. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
7. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Dimec, Tjaša, Jana Mahnič, Maksimilijana Marinšek, Robert Masten in Matej Tušak. 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja* 17 (4): 117–130.
9. Draškovič, Urša in Bojan Erjavšek. 2009. Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM* (7) 31: 6-9.

10. Fey, F. Carl in Paul W. Beamish. 2001. Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia. *Organizational Studies* 22 (5): 852–882.
11. Gruban, Brane. 1997. *Iz informacijske v komunikacijsko družbo*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/komunikacijska-druzba/> (25. maj 2012).
12. *Podjetje X*. 2010. Letno poročilo za leto 2010. Ljubljana: interno gradivo.
13. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Kanjulo – Mrčela, Aleksandra in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44 (3–4): 461–480.
15. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
16. Lipičnik, Bodgan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. --- in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2011. Čustva in kontinuirana pripadnost zaposlenih: mednarodna primerjava. *Teorija in praksa* 48 (4): 852-874.
19. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Šofja Loka: Mihalič in Partner.
20. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. --- 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc (14. april 2012).

22. Musek Lešnik, Kristjan. 2006a. *Kaj je organizacijska klima?* Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html> (12. maj 2012).
23. --- 2006b. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.* Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html> (12. maj 2012).
24. Reichers, E. Arnon in Benjamin Schneider. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. V *Organizational climate and culture*, ur. Benjamin, Schneider 5–39. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
25. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. --- in Jure Kovač. 2012. *Management.* Ljubljana: GV Založba.
27. Schermerhorn, R. John, James G. Hunt, Richard N. Osborn in Richard Osborn. 2004. *Core concepts of organizational behavior.* New York: Wiley Series in Management.
28. Schneider, Benjamin. 1990. The climate for service: An application of the climate construct. V *Organizational climate and culture*, ur. Benjamin, Schneider 383–412. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
29. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Vecchio, P. Robert. 2000. *Organizational behavior.* Orlando: The driden press.
32. Zirnstein, Elizabeta in Valentina Franca. 2008. Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM* 6 (22): 60–66.

33. Zupan, Nada. 2001. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc> (13. april 2012).
34. Woodman, W. Richard in Donald C. King. 1978. Organizational Climate: Science or Folklore?. *The Academy of Management Review* 3 (4): 816–826.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik



VPRAŠALNIK SIOK

Vprašalnik za ugotavljanje Organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna in diskretna.

Ocenjujete tako, da kliknete v izbrani okenček na desni strani trditve. Ocenjujete tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

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

	1	2	3	4	5
1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Zaposleni po svoji zmožnosti prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Naše poslovanje je učinkovito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljen o delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Konflikte rešujemo v skupno korist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
19. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Zaposleni se učimo drug od drugega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Ljudje si medsebojno zaupajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Napake med preiskovanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Naše podjetje je učinkovito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Delovni sestanki so redni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Sistem usposabljanja je dober.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsa k vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem označite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
64..... z delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65..... z vodstvom organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66..... s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67..... z neposredno nadrejenim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68..... z možnostmi za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69..... s plačo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70..... s statusom v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71..... z delovnimi pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72..... z možnostmi za izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73..... s stalnostjo zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74..... z delovnim časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

75. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

76. Organizacijska enota

- a) Poslovodstvo
- b) Razvojna služba
- c) Služba gradnje
- d) Služba transporta
- e) Služba vzdrževanja
- f) Tehnični sektor
- g) Tehnološko-servisna služba
- h) Služba za komercialne in finančne zadeve
- i) Služba za pravne in splošne zadeve

77. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka strokovna šola
- f) Univerzitetna izobrazba
- g) Magisterij
- h) Doktorat

78. Starost

- a) do 25 let
- b) od 25 do 35 let
- c) od 35 do 45 let
- d) od 45 do 55 let
- e) od 55 do 65 let
- f) nad 65 let

79. Staž v organizaciji

- a) do 2 let
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) od 20 do 30 let
- f) nad 30 let

80. Raven v organizaciji

- a) višji in srednji managerji
- b) vodje
- c) samostojni strokovni kader (nimajo podrejenih)
- d) izvajalci

81. Vpišite vaše predloge in ideje za izboljšanje klime v družbi:

Priloga B: Opisna statistika

Tabela B.1: Frekvenčna porazdelitev vzorca glede na Spol.

Spol	Leto	N	%
Moški	2008	28	84,8
Ženski		5	15,2
Moški	2011	43	86
Ženski		7	14

Tabela B.2: Frekvenčna porazdelitev vzorca glede na Nivo v organizaciji.

Nivo v organizaciji	Leto	N	%
Višji in srednji managerji	2008	1	3,6
Vodje		3	10,7
Samostojni strokovni kader		16	57,1
Izvajalci		8	28,6
Višji in srednji managerji	2011	3	6,7
Vodje		7	15,5
Samostojni strokovni kader		19	42,2
Izvajalci		16	35,6

Tabela B.3: Frekvenčna porazdelitev vzorca glede na Staž v organizaciji.

Stož v organizaciji	Leto	N	%
Do 2 let	2008	3	10
Od 2 do 5 let		9	30
Od 5 do 10 let		4	13,3
Od 10 do 20 let		3	10
Od 20 do 30 let		9	30
Nad 30 let		2	6,7
do 2 let	2011	6	13,6
od 2 do 5 let		10	22,7
od 5 do 10 let		13	29,5
od 10 do 20 let		8	18,2
od 20 do 30 let		2	4,5
nad 30 let		5	11,4

Tabela B.4: Frekvenčna porazdelitev vzorca glede na Starost.

Starost	Leto	N	%
do 25 let	2008	1	3,1
od 25 do 35 let		6	18,8
od 35 do 45 let		10	31,3
od 45 do 55 let		8	25
od 55 do 65 let		7	21,8
do 25 let	2011	1	2,3
od 25 do 35 let		8	18,2
od 35 do 45 let		19	43,2
od 45 do 55 let		8	18,2
od 55 do 65 let		8	18,2

Tabela B.5: Frekvenčna porazdelitev vzorca glede na Stopnjo izobrazbe.

Stopnja izobrazbe	Leto	N	%
Osnovna šola	2008	1	3,2
Poklicna ali srednja šola		9	29
Višja ali visoka šola		11	35,5
Univerzitetna izobrazba		8	25,8
Magisterij		2	6,5
Osnovna šola	2011	0	0
Poklicna ali srednja šola		15	30
Višja ali visoka šola		16	32
Univerzitetna izobrazba		16	32
Magisterij		3	6

Priloga C: Združevanje podatkov v posamezne dimenzije organizacijske klime

Dimenzija organizacijske klime	Vprašanja oziroma trditve ki so združena v posamezno dimenzijo organizacijske klime
Pripadnost organizaciji	<p>Naša organizacija ima velik ugled v okolju.</p> <p>Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.</p> <p>Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.</p> <p>Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.</p> <p>Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.</p>
Primerjalna vprašanja	<p>Naše poslovodstvo je učinkovito.</p> <p>Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.</p> <p>Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.</p> <p>Naše podjetje je učinkovito</p>
Vodenje	<p>Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.</p> <p>Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.</p> <p>Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.</p> <p>Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.</p> <p>V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje</p>
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	<p>Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.</p> <p>Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.</p> <p>Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.</p> <p>Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.</p> <p>Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.</p>
Nagrajevanje	<p>Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.</p> <p>Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.</p> <p>Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.</p> <p>Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.</p>

Razvoj kariere	<p>Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim.</p> <p>Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.</p> <p>Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.</p> <p>Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.</p> <p>Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.</p>
Inovativnost, iniciativnost	<p>Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.</p> <p>V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.</p> <p>Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.</p> <p>Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.</p> <p>Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.</p>
Odnos do kakovosti	<p>Zaposleni po svoji zmožnosti prispevamo k doseganju standardov kakovosti.</p> <p>Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.</p> <p>Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.</p> <p>Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.</p> <p>Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.</p>
Notranje komuniciranje in informiranje	<p>Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.</p> <p>O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.</p> <p>Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.</p> <p>Delovni sestanki so redni.</p> <p>V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.</p>
Motivacija in zavzetost	<p>V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.</p> <p>V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.</p> <p>Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.</p> <p>Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.</p> <p>Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.</p>

Notranji odnosi	<p>V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.</p> <p>Konflikte rešujemo v skupno korist.</p> <p>Ljudje si medsebojno zaupajo.</p> <p>Odnosi med zaposlenimi so dobri.</p> <p>V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.</p>
Organiziranost	<p>V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.</p> <p>Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.</p> <p>V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.</p> <p>Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.</p> <p>Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.</p>
Strokovna usposobljenost in učenje	<p>Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.</p> <p>Zaposleni se učimo drug od drugega.</p> <p>Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.</p> <p>Sistem usposabljanja je dober.</p> <p>Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.</p>
Zadovoljstvo pri delu	<p>Zadovoljstvo z delom.</p> <p>Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.</p> <p>Zadovoljstvo s sodelavci</p> <p>Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim</p> <p>Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje</p> <p>Zadovoljstvo s plačo</p> <p>Zadovoljstvo s statusom v organizaciji</p> <p>Zadovoljstvo z delovnimi pogoji</p> <p>Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje</p> <p>Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve</p> <p>Zadovoljstvo z delovnim časom</p>