



**UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE**

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Smer: Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU X

Mentor: red. prof. dr. Marija Ovsenik

Kandidat: Denis Selimović

Kranj, februar 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji družini, ki me je ves čas študija podpirala in verjela vame. Iskrena hvala moji mentorici gospe red. prof. dr. Mariji Ovsenik, ki mi je z nasveti olajšala delo ob pisanju diplomske naloge. Hvala tudi vsem zaposlenim za uspešno izvedbo anketiranja, brez katerih ne bi bilo mogoče napisati te diplomske naloge. Zahvaljujem se ga. Mariji Višnjić, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

POVZETEK

Organizacijska klima je prisotna v vseh gospodarskih družbah. Razvojnim zamislim daje zalet ali pa jih zatre. Vedno več vodilnih delavcev in lastnikov se zaveda, kako pomembna je organizacijska klima. Managerji morajo vedeti, da je njihov uspeh povezan z organizacijsko klimo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj tudi dobro razumejo, bodo dosegli bistveno boljše rezultate kot ljudje, ki se ne spoštujejo in gledajo samo nase. Problemi, kot so nezadovoljstvo delavcev, nizka motiviranost, slabo vodenje,.... so se pojavili tudi v podjetju X, ki ga v raziskovalni nalogi želimo podrobneje predstaviti, analizirati njihovo organizacijsko klimo, ki neposredno vpliva tudi na vzdušje med delavci v podjetju. Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu vpogled v delovno okolje, v pogoje dela in zadovoljstvo zaposlenih. V prvem delu smo opredelili pojem organizacijske klime.

V raziskovalnem delu smo izvedli merjenje z vprašalnikom, s pomočjo katerega so vsi zaposleni v podjetju x izrazili svoje mnenje. Vodilni v podjetju se morajo zavedati, da le zadovoljni delavci delajo dobro. Dobri rezultati pa prinašajo pozitivno poslovanje, dobiček in večji ugled v poslovnem svetu. Zavedati se moramo, da so ljudje največje premoženje podjetja. Dejstvo je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najsodobnejša tehnologija postane uporabna šele takrat, ko ji zaposleni vdihnejo življenje. Zaposleni so edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetja, zato če hočemo uspeti, vlagajmo v zaposlene, jih spodbujamo, izobražujemo, izurimo, kajti oni so vir USPEHA.

S pomočjo tega diplomskega dela lahko vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi načrt za realizacijo sprememb. Spreminjanje organizacijske klime je namreč počasen in zahteven postopek, ki najprej zahteva njeno obvladovanje oziroma ugotavljanje. Za vsako uspešno organizacijo je namreč zelo pomembno, da ugotovi, kakšno klimo in kulturo je potrebno ustvariti, da lahko pride do sprememb in izboljšav.

KLJUČNE BESEDE

- Organizacijska klima
- Organizacijska kultura
- Medsebojni odnosi
- Človeški viri
- Delovni pogoji
- Merjenje organizacijske klime

DIE ZUSAMMENFASSUNG

Das Organisationsklima ist in jeder Wirtschaftlicher Gesellschaft anwesend. Die Entwicklungsidee gibt ihnen den elan oder unterdrückt sie. Immer mehr Führungskräfte und Inhaber sind sich bewusst, was das Organisationsklima bedeutet. Der Manager muss sich Bewusst sein, das sein Erfolg mit dem Organisationsklima verbunden ist. Menschen, die zusammen Arbeiten und sich gut verstehen, werden Wesentlich bessere rezultate erreichen wie die Leute, die sich nicht respektieren und nur auf sich schauen. Probleme wie Unzufriedenheit der Arbeiter, niedrige Motivation, schlechte Leitung der Firma, ..., all dies sind auch in der Firma X erschienen. Das möchte ich gerne in dieser Seminararbeit genauer vorstellen, das Organisationsklima analysieren, das unmittelbar die Stimmung zwischen den Arbeiter beeinflusst. Die Forschung der Organisationsklima ermöglicht der Führung den Einblick in die Arbeitsumwelt, in die Arbeitsbedingung und in die Zufriedenheit der Arbeiter. Im ersten teil haben wir das Organisationsklima definiert.

Im Teil der Forschung haben wir Messung mit Fragebögen durchführt, mit hilfe welcher die berufstätige in der Firma X ihre Meinung äußerten. Die Führende in der Firma müssen sich bewusst sein, das nur zufriedene Arbeiter gut arbeiten. Gute Ergebnisse bringen Positiv Geschäftsverkehr, Profit und größeren Ruf in der Geschäftswelt. Wie müssen uns bewusst sein, das die Menschen unseres grösstes Vermögen im Betrieb sind. Die Tatsache ist, das noch so Einbildungen der Geschäftsstrategie keine Bedeutung haben, wenn die Arbeiter nicht fähig sind oder keine Leistungsfähigkeit haben. Die Moderne und die Beste Technologie kann mann erst dann verwenden, wenn die Arbeiter damit zurecht kommen. Die Arbeiter sind die einzigen, die das vermögen des Unternehmens Vorstellen, deshalb wenn wir Erfolgreich sein wollen, müssen wir in die Arbeiter investieren, sie ermuten, sie ausbilden, sie einüben, denn sie sind unsere Quelle des erfolges.

Mit hilfe dieser Diplomarbeit können die Führende eine Rückmeldung bekommen, wie gut sie sie bedürfnise und die Erwartungen der Arbeiter ausfüllen. Dadurch können sie den Plan für die Realisierung der Veränderungen vorbereiten. Die Veränderung der Organisationsklima ist nämlich langsam und schwieriger Vorgang. Es fordert Bewahrung bzw. Feststellung. Für jede Erfolgreiche Organisation ist es sehr wichtig fest zu stellen, welches Klima und welche Kultur entstehen muss, dass es zu Enderungen und Verbesserungen kommt.

SCHLÜSSELWÖRTER

- Organisationsklima
- Organisationskultur
- Gegenseitige Beziehung
- Menschenquelle
- Arbeitsbedingung
- Messung der Organisationsklima

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	- 1 -
1. METODOLOŠKI DEL.....	- 2 -
2. 1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	- 2 -
2. 2 OPREDELITEV CILJEV NALOGE.....	- 2 -
2. 3 PREDVIDENI REZULTATI NALOGE.....	- 3 -
2. 4 HIPOTEZE.....	- 3 -
2. 5 PREDLAGANE METODE (ORODJA).....	- 3 -
3. TEORETIČNI DEL.....	- 4 -
3. 1 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	- 4 -
3. 2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME.....	- 6 -
3. 3 VRSTE KLIME.....	- 7 -
3. 4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PODOBNI POJMI.....	- 8 -
3. 5 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	- 10 -
3. 6 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU.....	- 11 -
3. 7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA VEDENJE LJUDI.....	- 12 -
3. 8 KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJA.....	- 13 -
3. 9 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	- 13 -
3. 10 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	- 15 -
3. 10. 1 Zadovoljstvo zaposlenih oz. zadovoljstvo na delovnem mestu.....	- 16 -
3. 10. 2 Inovativnost, iniciativnost.....	- 16 -
3. 10. 3 Pripadnost organizaciji.....	- 17 -
3. 10. 4 Motivacija in zavzetost.....	- 18 -
3. 10. 5 Nagrajevanje.....	- 19 -
3. 10. 6 Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev.....	- 19 -
-	
3. 10. 7 Strokovna usposobljenost in učenje.....	- 20 -
3. 10. 8 Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev.....	- 20 -
3. 10. 9 Organiziranost.....	- 21 -
3. 10. 10 Vodenje.....	- 21 -
3. 10. 11 Razvoj kariere.....	- 23 -
3. 10. 12 Odnosi znotraj organizacijske enote.....	- 24 -
4. PREDSTAVITEV PODJETJA X.....	- 25 -
4. 1 Vizija.....	- 25 -
4. 2 Kakovost.....	- 26 -
4. 5 Kupci.....	- 27 -
4. 6 Inovacije.....	- 28 -
4. 7 Zgodovina.....	- 29 -
4. 8 Organiziranost podjetja.....	- 30 -
5. RAZISKOVALNI DEL.....	- 31 -
5. 1 SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCEV.....	- 31 -
5. 1. 1 Spol.....	- 31 -
5. 1. 2 Starost.....	- 32 -
5. 1. 3 Stopnja izobrazbe.....	- 33 -
5. 1. 4 Staž v organizaciji.....	- 34 -

5. 1. 5 Nivo v organizaciji.....	- 35 -
5. 2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	- 36 -
5. 2. 1 Zadovoljstvo na delovnem mestu	- 36 -
5. 2. 2 Inovativnost in iniciativnost.....	- 38 -
5. 2. 3 Pripadnost organizaciji.....	- 39 -
5. 2. 4 Motivacija in zavzetost	- 40 -
5. 2. 5 Nagrajevanje	- 41 -
5. 2. 6 Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev -	42 -
5. 2. 7 Strokovna usposobljenost in učenje.....	- 43 -
5. 2. 8 Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev	- 44 -
5. 2. 9 Organiziranost.....	- 45 -
5. 2. 10 Vodenje	- 46 -
5. 2. 11 Zadovoljstvo zaposlenih	- 47 -
5. 2. 12 Razvoj kariere	- 48 -
5. 2. 13 Odnosi znotraj organizacijske enote	- 49 -
5. 3 NAPREDOVANJE	- 50 -
5. 3. 1 Možnost napredovanja	- 50 -
6. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA	- 51 -
6. 1 PREVERJANJE HIPOTEZE	- 51 -
6. 2 SPLOŠNA RAZPRAVA	- 52 -
6. 3 SKLEPI.....	- 54 -
6. 4 PREDLOGI.....	- 55 -
7. ZAKLJUČEK	- 56 -
8. LITERATURA IN VIRI	- 58 -
9. PRILOGE.....	- 61 -
9. 1 ANKETNI VPRAŠALNIK	- 61 -
9. 2 KAZALO TABEL	- 67 -
9. 3 KAZALO GRAFOV	- 68 -
9. 4 KAZALO SLIK	- 69 -

UVOD

PREDGOVOR

„Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja”(Gruban, 1999).

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udejanjajo svojo družbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Ljudje so večinoma uspešni le, če so zadovoljni z delom in organizacijo ter če vlada medsebojno zaupanje in razumevanje med zaposlenimi in vodstvom. V interesu vsake delovne organizacije je, da njeni zaposleni optimalno opravljajo svoje delo. Ugodno razpoloženje v organizaciji olajša uvajanje novih oblik in sprememb v organizaciji. Stalne spremembe pa so nujne, da se lahko sodobna organizacija tekoče prilagaja tržnim zahtevam. Zaposleni bolje razumejo odločitve v podjetju, če pri odločanju tudi sami sodelujejo, odločitve pa se tudi hitreje in dosledneje izvajajo. Najbolj preprosto lahko rečemo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebemu zadovoljstvu in razvoju. Kakovostne odnose v delovnem okolju prav gotovo ustvarjata pozitivno naravnano organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo v organizaciji. Zaposleni so srce vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustreznih usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. Klima v organizaciji se nanaša na psihosocialne vidike delovnega okolja, kot ga vidi posamezna zaposlena oseba. Odraža neke vrste kemijo med posamezniki, ki pri svojem delu sodelujejo.

1. METODOLOŠKI DEL

2. 1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Spremembe, ki smo jim priča, vplivajo na privatno življenje posameznika in življenje zaposlenih v organizaciji. Ker spremembe težko sprejemamo, se klima pogosto spreminja. Najboljša strategija za doseganje zadovoljstva v podjetjih je, da zaposlene vprašamo, s čim so zadovoljni in kaj jih moti, nato pa negativne dejavnike popravimo. V slovenskih podjetjih je zadnje čase zelo priljubljeno merjenje organizacijske klime, kulture in zadovoljstva. Namen teh raziskav je identifikacija močnih in šibkih področij v podjetju. S tem dobi podjetje povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih.

Smiselnost in učinkovitost teh raziskav dosežemo s tem, da rezultate predstavimo vsem zaposlenim. Najpomembnejše je vzpostaviti ukrepe in pripraviti načrt za realizacijo sprememb za izboljšanje šibkih, negativnih področij, ki se identificirajo v raziskavi. Podjetja tega pogosto ne upoštevajo, kar je izredno slabo. Ob raziskavi namreč zaposleni dobijo upanje, da se bodo zahteve premaknile na bolje, in v kolikor se to ne zgodi, je raziskava brez smisla, organizacijska klima, kultura, vzdušje in zadovoljstvo pa se ponavadi še poslabšajo. Raziskave, kjer kasneje ni primernih ukrepov, znižujejo pripravljenost zaposlenih za sodelovanje v prihodnost.

Namen proučevanja organizacijske klime v podjetju X, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilske opreme, je prikazati vpliv klime na uspešnost podjetja in usmeriti delovanje v pravo smer. Želimo jim prikazati, da je organizacijska klima pojav, ki zelo pomembno vpliva na poslovni rezultat in ga morajo zato resno jemati. Je tisto, kar jim bo v prihodnosti zagotovilo konkurenčno prednost. Zato želimo pomagati vodjem, da bodo znali delovanje klime usmeriti v pravo smer, izkoristiti vzvode, začeti sprejemati boljše odločitve pri poslovanju in s tem doseči boljše uspešnost podjetja.

2. 2 OPREDELITEV CILJEV NALOGE

Cilj naloge je najti obstoječe stanje na področju klime in kulture v podjetju X, ter ugotovitve primerjati s konkretnim primerom v industriji. Pomemben cilj raziskovalne naloge je, da najdem primerne rešitve za izboljšanje stanja v podjetju, da bi prinesli boljše rezultate poslovanja ter boljše počutje zaposlenih.

2. 3 PREDVIDENI REZULTATI NALOGE

V diplomski nalogi sem hotel ugotoviti trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih in trenutno stanje na področju napredovanja ter nagrajevanja v podjetju X. Predvsem me je zanimalo, kako izboljšati inovativnost, iniciativnost zaposlenih, na kakšen način bi lahko spodbudili zaposlene k boljši motiviranosti in zavzetosti za dano delo. Zelo pomembno se mi zdi, da ugotovim, kakšni so notranji odnosi vodstva do zaposlenih, odnosi znotraj organizacijske enote, v kolikšni meri so zaposleni v podjetju X strokovno usposobljeni in seveda, če imajo možnost pridobivanja novih znanj. Ker je za uspeh oziroma za doseganje dobrih rezultatov zelo pomembno zadovoljstvo zaposlenih, sem hotel ugotoviti tudi stanje na tem področju. Nenazadnje me je zanimalo, kaj pomeni dobra organizacija, kako dobro vodit podjetje in nazadnje, ali se zaposleni zavzemajo za vizijo, cilje in rezultate v podjetju.

2. 4 HIPOTEZE

1. Hipoteza:

Predvidevam, da je 50 odstotkov anketirancev zadovoljnih z razvojem kariere.

2. Hipoteza:

Predvidevam, da 90 odstotkov anketirancev ima možnost napredovanja.

2. 5 PREDLAGANE METODE (ORODJA)

V teoretičnem delu diplomske naloge, sem uporabil deskriptivni pristop v okviru tega sem z metodo deskripcije opisoval teorijo. V praktičnem delu sem uporabil analitični pristop, za pridobivanje informacij sem izvedel anonimno anketo. Od statističnih mer sem izračunal frekvenco in procent-ne deleže. Dobljene podatke sem prikazal tabelarično, grafično in opisno. Podatke sem zbiral na osnovi anonimnega anketnega vprašalnika, ki med drugimi tudi obsega 14 dimenzij organizacijske klime.. Anketiranje je bilo izvedeno avgusta 2008 v podjetju X. Med zaposlene sem razdelil 100 anketnih lističev. Od teh 100-ih anketnih lističev sem jih 15 razdelil v oddelek logistike, 15 v oddelek kakovosti, 5 v računovodski oddelek, 5 v kadrovsko službo, 10 v oddelek tehnologije, 10 v oddelek marketinga in na koncu sem jih 40 razdelil v proizvodnjo. Anketiranih zaposlenih je bilo 100, od tega 61% žensk in 39% moških. Anketiranci stari do 25 let predstavljajo 21% zaposlenih, od 26 do 35 let predstavljajo 31% zaposlenih, od 36 do 45 let predstavljajo 22% zaposlenih, od 46 do 55 let predstavlja 24% zaposlenih in nad 56 let le 2% zaposlenih. Najmanj zaposlenih anketirancev je v višjem in srednjem managementu (7%), sledijo operativni vodje z (11%), nato samostojni strokovni, ki nimajo pod sabo kadra (18%). Največ anketirancev se je opredelilo kot izvajalci (64%). Zaposlenim sem obrazložil razlog za izvedbo ankete in nihče od prisotnih ni zavrnil sodelovanje pri anketiranju.

3. TEORETIČNI DEL

3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predpostavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot, norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Ponavadi se definira kot dojemanje vseh tistih vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka ali organizacijske skupine. Klima je neoprijemljiva, vendar prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo.

Po mnenju Dubrina, organizacijska klima prikazuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 1). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir spodbud za usmerjanje aktivnosti (Možina, 1994, str. 146).

Pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno lahko klimo sistema opredelimo kot psihološko ozračje. Organizacijska klima je torej "psihološki mehurček", ki obkroža delo. Obenem pa je stranski produkt funkcioniranja strukture in determinanta njene učinkovitosti (Jones – Bearley, 1995).

S pojmom organizacijske klime opredeljujemo predvsem značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Gilmer, 1969). Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki ga začutimo že ob prvem stiku z zaposlenimi (Ovsenik, 2004).

Lipičnik (1998) označuje organizacijsko klimo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih in neznanih dejavnikov iz preteklosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Organizacijska klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

Vsaka organizacija je edinstvena. Ima svojo zgodovino, tehnologijo, lastne vzorce, informacijski sistem, delovne postopke, sisteme, cilje in vrednote. Kvaliteta medosebnih odnosov, načini vodenja, nagrajevanja in motiviranja imajo učinke na delo prav vseh zaposlenih, tako na njihovo počutje, zadovoljstvo, učinkovitost kot na kvaliteto nudečih storitev ali izdelkov. Dogajanja v delovni situaciji pripeljejo do določene organizacijske oz. delovne klime. Lahko je ustvarjalna, vzpodbudna, nezdrava, slaba, ima pa velik vpliv na delo zaposlenih, doseganje ciljev organizacije ter sledenje viziji razvoja podjetja.

Klima v skupini je ozračje v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboj za reševanje problemov. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Bolj je pomembno to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj (Ovsenik, 2006).

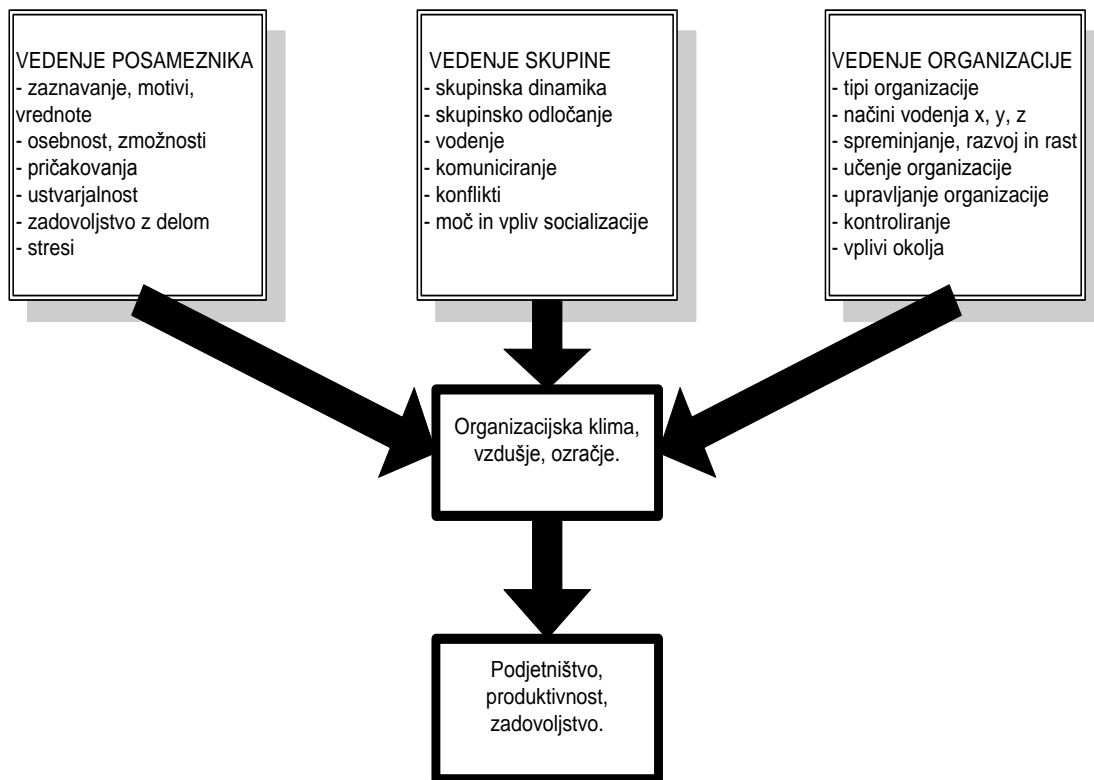
Po Fiedlerju (1967) sta za občutek vodje, da ima okoliščine pod nadzorom pomembna naslednja dva dejavnika:

- pripadnost članov skupine skupnemu cilju,
- podpora nadrejenemu vodji.

Dobro klimo v skupini zaznamo kot doseganje ciljev skupine, ko vodji ni potrebno uporabiti formalne avtoritete ali ko formalno avtoriteto člani skupine sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega (Ovsenik, 2006).

Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. Dobljene razlike v strukturi klime lahko pripišemo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Klima je definirana s zaznavanjem delovnega okolja in bi bilo težko pričakovati identične dimenzije klime v različnih delovnih okoljih. V tem smislu obravnavani vprašalnik izhaja iz večjega števila dimenzij, vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime.

Nekateri avtorji navajajo še druge indikatorje klime, kot so skrb za kadre, tehnološka pripravljenost, motivacijski pogoji, praksa odločanja, vpliv nižjih nivojev, dajanje podpore, poudarjanje ciljev, olajševanje dela ter oblikovanje timov. Med posredne vplivnejše elemente pa v sodobnejših konceptih raziskovanja klime tuji strokovnjaki vedno bolj uvrščajo tudi splošne kadrovske in izobraževalne koncepte kot so sistem nagrajevanja, sistem napredovanja, plačni sistem, stopnja avtonomnosti pri odločanju, stili vodenja, vzorci komuniciranja, sistem vzpodbujanja inovativnosti, delovne razmere, splošna stopnja participacije, sistem uvajanja novo zaposlenih, sistem letnih načrtov del, nalog, izobraževanja in napredovanja, permanentno izobraževanje, koncepti učeče se organizacije in podobno.



Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vodenju organizacije (Vir: Možina, 1994, str. 147)

3. 2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Človek se je pri preučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja.

V strokovni literaturi (Možina, 1998; Lipičnik, 1998; Fineman, 2000) sem našel veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, poslovna klima, atmosfera, delovna morala itd.

Pojmi se pojavljajo kot sinonim in pomenijo "uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj" (Lipovec, 1987, str. 302).

” *Klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti* ” (Lipičnik, 1998, str. 74).

Prvo sistematično analizo klime je opravil Chris Argyris. Poskušal je sistematično opisati faktorje, ki so vključeni v organizacijsko klimo. Ugotovil je, da obstaja konflikt med posameznikom, ki želi biti aktiven in neodvisen, ter med birokratično, formalizirano organizacijo, ki želi ohraniti tega posameznika v pasivnem, odvisnem stanju. Zato meni, da je zelo pomembno, da se ta neizbežen konflikt ohrani v razumnih mejah. Poudarja tudi, da je potrebno v organizacijah ustvariti vzdušje zaupanja in odprtosti s čim manj grožnjami (Neal, Wilderom, Peterson, 2000, str. 23).

Definicije se med seboj razlikujejo, vendar pa lahko v celoti povzamem, da organizacijska klima predstavlja vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi. Zaradi različnih klim se združbe med seboj tudi razlikujejo. Klima izhaja iz psihologije in izvira iz zadovoljstva zaposlenih. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, str. 95).

3. 3 VRSTE KLIME

Človek se je pri preučevanju klime vedno omejeval na določeno področje svojega vedenja, in sicer tisto, ki je bilo zanj pomembno. Posledično nastajajo manjša in ožja področja klime, ki običajno izhajajo iz vedenja ljudi.

Ožja področja klime so lahko:

- motivacijska klima,
- inovativna klima,
- podjetniška klima,
- organizacijska klima,
- raziskovalna klima.

Če zaposleni menijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, bodo posvetili več pozornosti ustvarjalni klimi; kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Kjer vse teče kot po maslu, pa se klime komaj zavedajo. Torej je njihova klima le trenutna in pogojena s trenutnim počutjem delavca in ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Lešnik pa je v enem izmed člankov na spletu predstavil naslednje vrste klime: (Musek, Lešnik, 2001-2006), Izbrani članki na temo organizacijske klime: (<http://www.ipsos.si/webdata/Templates/podjetjeklimadimenzijeorganizacijskeklime.html>).

1. Skupinska klima: Klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. V organizaciji s tako klimo prevladujeta timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, ki so tudi predani in zvesti taki organizaciji. Poudarek je na razvoju človeških virov ter vlaganju vanje. Poleg zanimanja za svoje ljudi je organizacija občutljiva do potrošnikov oziroma uporabnikov.

2. Razvojna klima: To je dinamična in ustvarjalna klima, kjer se poudarja raziskovanje in inovacije ter vzpodbuja individualno iniciativo in svobodo. Vodje radi tvegajo ter spodbujajo zaposlene k inoviranju. Taka organizacija je pripravljena na spremembe ter soočanje z novimi izzivi. Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje.

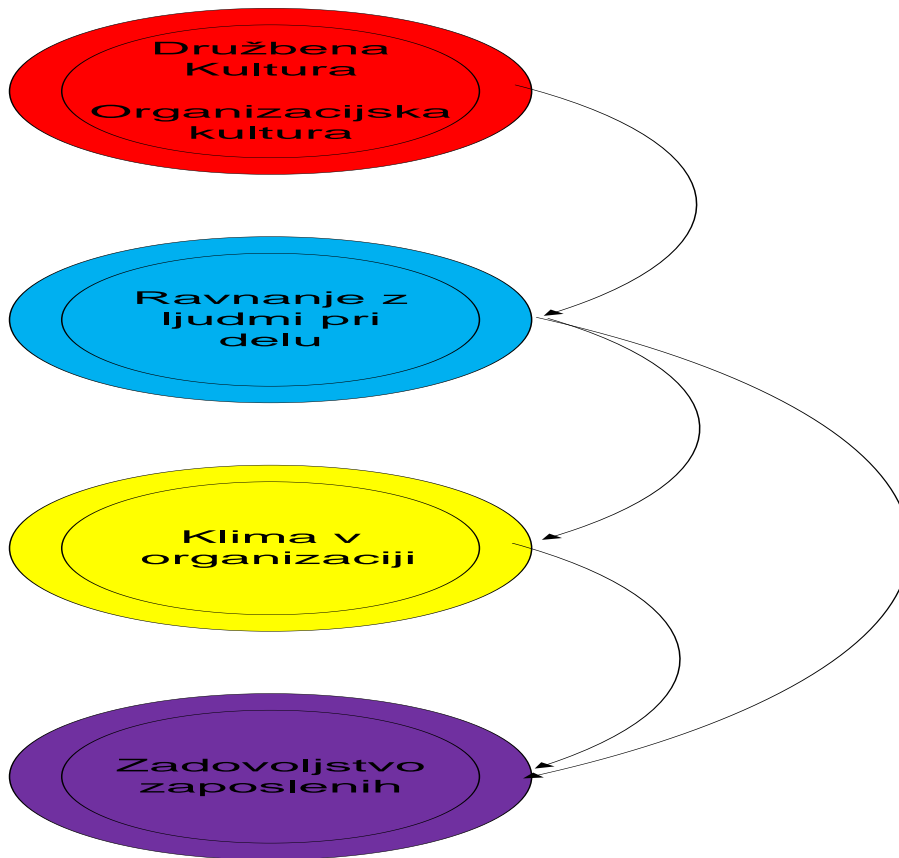
3. Klima, osredotočena na racionalne cilje: Tu prevladuje tekmovalnost med zaposlenimi, saj je organizacija osredotočena predvsem na cilje. Vodje so zahtevni in proizvodno usmerjeni, saj taka organizacija temelji na zmagi in uspehu. Kriterij uspešnosti so tržni uspehi, tržna vrednost in prodornost.

4. Klima, osredotočena na notranje procese: V taki organizaciji delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni postopki delovanja, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano. Vodje so koordinatorji in organizatorji, ki z dolgoročnimi načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost.

3. 4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PODOBNI POJMI

- **Zadovoljstvo zaposlenih:** Referenčni okvir je posameznik.
- **Organizacijska klima:** Referenčni okvir je organizacija.
- **Organizacijska kultura:** Vrednote, norme, pravila obnašanja in vedenja, simboli.

Vrčko je v svojem delu (Vrčko, 2004, str. 336) opredelil pojem organizacijske klime, ki je soroden organizacijski kulturi ter zadovoljstvu zaposlenih. Kopelman, Brief in Guzzo so predstavili teorijo, ki temelji na predpostavki, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na klimo v organizaciji, klima pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar kaže Slika 2, ki je objavljen v Schneiderjevem delu (1990, 282-307).



Slika 2: Model klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih (Vir: Prirjeno po Schneider, 1990, str. 289.)

Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub temu, da so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagrajevanju, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje. Preko klime se zrcalijo individualne lastnosti zaposlenih na eni strani in na drugi strani tudi lastnosti organizacije kot celote. Interpretacija je torej do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju.

Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, to pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju bomo posamično predstavili razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo ter razlike med klimo in zadovoljstvom zaposlenih.

3. 5 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je splet vrednot, prepričanj, stališč in spoznanj o tem, kako svet deluje. Je vedno izid nekega kulturnega okolja, večplastna in hkrati ideološko enostranska. Je izhodišče in omejitve uspešnega poslovanja, kar je v bistvu način reševanja problemov, ki je bil uspešen v preteklosti (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 173).

Pojmu organizacijska kultura ter njenemu odkritju so botrovali različni dejavniki, kot so upadanje konkurenčne sposobnosti, ameriškega gospodarstva, japonski gospodarski čudež, sprememba vrednot ter preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb. Na organizacijsko kulturo pa sta nedvomno vplivala tudi antropologija in sociologija (Možina et al., 1994, str. 175-176).

Pettigrew, Schein, Sackmann in Hatch menijo, da kulturo v širšem smislu sestavljajo osnovne vrednote in sistemi prepričanj, ki dajejo organizaciji nek smisel. Strinjajo se, da je v tem smislu kultura bolj implicitni sistem kot organizacijska klima, ki je sestavljena iz bolj empirično dostopnih elementov, kot so vedenjske lastnosti in odnosi (Neal, Wilderom, Peterson, 2000, str. 5).

V uspešnih organizacijah je kultura eden od prevladujočih aspektov organizacijskega delovanja in predstavlja enega od pokazateljev uspešnosti, ki ga lahko merimo. To je povezava med kadrovskim in tehnološkim podsistemom organizacije (Jurina, 1994, str. 168). Oba izraza, tako pojem klime kot pojem kulture, izvorno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture veliko bolj inkluziven v primerjavi s klimo in je tudi v sistemu na višji ravni abstrakcije, kar pomeni, da kultura vpliva na klimo.

Organizacijska klima kot manifestacija organizacijske kulture ima tako bolj procesni pomen, kultura pa ima za določeno organizacijo sistemski pomen. S tega vidika se klima ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu (na primer v procesih racionalizacije postopkov, spreminjanja strategije, politike in ciljev, kadrovske prestrukturiranja in podobno), medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja preko bolj globalnih interakcij znotraj sistema in z okoljem.

Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo, ki je ključna za nadaljnje obravnavanje teh dveh segmentov, pa predstavljajo njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime.

Slednje povzroča zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v relativno kratkem časovnem obdobju.

3. 6 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Danah Zohar v članku Glasila slovenskega elektrogospodarstva navaja:

”Podjetja, ki želijo danes preživeti, rasti in biti deležna legitimnosti njihovih deležnikov, morajo postati dober član družbe in skrbeti ne samo za materialne dobrine, temveč tudi za odnose in zadovoljstvo zaposlenih ter vseh drugih deležnikov.” (Naš stik, november, 2006, str. 60).

Že zgodnja preučevanja dela v organizacijah so pokazala, da je zadovoljstvo z delom ključni dejavnik spodbujanja večje motiviranosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Zadovoljstvo z delom opredeljujemo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Gre za človekov osebni občutek o različnih vidikih dela, kot so samostojnost, odgovornost, delo v skupini, strokovni in osebni razvoj.

Na zadovoljstvo z delom vplivajo naslednje kategorije:

- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom,
- zadovoljstvo z nadrejenim,
- zadovoljstvo s sodelavci,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je zelo individualno. Na primer, nadrejeni lahko svojemu podrejenemu zviša plačo za nekaj odstotkov, vendar je lahko podrejeni s povišico precej nezadovoljen, če je ocenil, da si glede na svoj trud zasluži višjo plačo, ali pa je s primerjavo z drugimi sodelavci ugotovil, da so bili drugi za isto delo nagrajeni z višjim povišanjem

(<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu>).

Raziskave kažejo, da je stopnja zadovoljstva oziroma stopnja frustriranosti odvisna od mesta, ki ga zavzema posamezna organizacijska ali socio-ekonomska skupina v hierarhiji. Čim nižje mesto zavzema v hierarhiji, tem manj so njene potrebe in aspiracije zadovoljene, tem večja je frustriranost. Zato ni slučaj, da pri nas stave in prekinjajo delo le delavci, ne pa druge višje organizacijske in socio-ekonomske skupine (Možina, Florjančič, 1990, str. 53).

3. 7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA VEDENJE LJUDI

"Vedenje posameznikov je odvisno predvsem od njihove osebnosti, njihove povezanosti z delom, gledanja na okolje in od učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Zaposleni so si med seboj različni, te razlike pa so bistvenega pomena pri oblikovanju razmerij med zaposlenimi." (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 180-181).

Organizacijska klima izraža način, kako zaposleni sprejemajo organizacijo kot celoto. Kaže se v zadovoljstvu pri delu in s tem vpliva na delovno učinkovitost. Označuje vzdušje v organizaciji, ki je posledica dejavnikov širšega in ožjega okolja. Če hočemo organizacijsko klimo spreminjati, moramo najprej ugotoviti njene značilnosti. Preučiti je treba vzroke nastanka in njene posledice na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo učinkovitost. S spreminjanjem organizacijske klime vplivamo na doživljanje ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja.

Oblikovanje organizacijskega in delovnega vzdušja je precej živo in fleksibilno področje, kar omogoča, da zaposleni sooblikujejo organizacijsko klimo. Ta pripomore, da se na dolgi rok spreminjajo in oblikujejo želene vrednote v posamezni organizaciji in tako ustvarijo pogoji za kakovostno in uspešno delo.

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab rezultat (Lipičnik, 1998, str. 74).

Marija Ovsenik trdi, da je klima v skupini ozračje, v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Dobra klima v skupini se po njenem mnenju odraža v podpori vodji, težnji k skupnim ciljem in nabiranju ustvarjalnega naboja za reševanje problemov. Pomembno je, da so cilji v skupini posameznikom jasni, da jih le-ti sprejmejo, da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih delavcev. Manager ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 228-229).

Dogajanja v delovni situaciji pripeljejo do določene organizacijske oz. delovne klime, ki je lahko ustvarjalna, spodbudna nezdrava, slaba. Slaba delovna klima se kaže v vpadu kvalitete nujenih storitev ali izdelkov, zmanjšani učinkovitosti delavcev in oddaljevanju od poslanstva in vizije podjetja. Nezdravo delovno okolje negativno vpliva na vse delavce, kaže pa se tudi z delovnim nezadovoljstvom ter s konflikti.

Rosenstiel (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 219) pojmuje konflikt kot socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo.

Konflikti imajo lahko pozitivne in negativne posledice, ker nekateri konflikti vodijo k večji učinkovitosti, večji povezanosti ter bolj smotrni povezavi med strankami v konfliktu. Negativne posledice konfliktov pa se kažejo v tratenju energije za zmago v konfliktu, v zmanjšani sposobnosti presoje, v težavah usklajevanja in podobno. Torej lahko rečemo, da je pravšnja mera pravšnjih konfliktov, ki jih vodje obvladujejo, ustreza za uspešno delo posameznikov, skupin in podjetja kot celote (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 220).

3. 8 KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJA

Posledice dobre organizacijske klime in delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Delovno vzdušje je pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu. Posledica dobre klime je torej rast zadovoljstva zaposlenih, kar pa poveča število inovacij, zmanjšujejo se delovni izostanki, manjše je število reklamacij (Rozman, 2000, str. 68). Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost in kvaliteto proizvodov ali storitev. Ljudje imajo temeljne potrebe po varnosti, pripadnosti in se dobro počutijo, če so sprejeti in imajo možnost sodelovanja. Če so v določenih zadovoljivih merah človekove potrebe izpolnjene, to vodi k večji obveznosti in predanosti ljudi. Torej bodo imele tiste organizacije, ki poudarjajo, da je izpolnitev potreb zaposlenih do neke mere zelo pomembna, več produktivne in stabilne delovne sile

(http://www.qualityvalues.com/organizational_audits/organizational_climate.htm).

3. 9 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Na začetku so klimo poskušali ugotavljati s pomočjo preučevanja zgodb, simbolike, ritualov in ceremonialov. Kasneje so uporabljali intervjuje in vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali vrednote in pričakovanja delavcev. Drugod so preučevali podjetniško filozofijo, da bi tako dobili vpogled v pričakovanja, ki jih podjetja javno poudarjajo. Drugi pristopi pa so direktno opazovanje delavcev in njihovega vedenja in reagiranja na določene spremembe v organizaciji, ter kako oni zaznavajo klimo.

Najbolj zanesljivi rezultati pri merjenju organizacijske klime se pokažejo, če jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da jo označijo na večstopenjski lestvici. Meritev običajno poteka v anonimni obliki, saj nas ponavadi ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celotne skupine.

Merjenje klime na prinaša zelo pomembne podatke, s katerimi si lahko pomagamo pri boljšem vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Zato je pomembno, da zna vodja te podatke pravilno uporabiti in pri vsakem negativnem rezultatu skuša poiskati rešitve za izboljšanje klime.

Pri sistematičnem preučevanju klime moramo upoštevati naslednje korake (Lipičnik, 1998, str. 77-78):

- pripravljala dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Prva faza vsebuje **pripravljala dela** in vsebuje ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.

Pri **sestavi vprašalnika** raziskujemo, katere dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi tako ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo.

Zbiranje odgovorov je tretja faza, pri kateri posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po vnaprej pripravljenih navodilih. To je tehnično nezahtevna naloga, čeprav so delavci pogosto skeptični glede tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da bi neko trditev mogoče napačno razumeli.

Četrta faza je **analiza odgovorov**. Tu je predvsem pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Naslednja faza je **predstavitev rezultatov**, kjer moramo pričakovati, da so lahko rezultati preučevanja klime zelo drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik drugače doživljal situacijo, kakor večina zaposlenih v organizaciji. Ali pa se klimi še ni prilagodil oz. tega zavestno noče.

Končni rezultat preučevanja klime je **načrtovanje akcij** za izboljšanje organizacijske klime. Po danih rezultatih in ugotavljanju klime ter ciljev lahko ugotovimo, ali so doživljanja zaposlenih glede doseganja postavljenih ciljev ustrezna ali neustrezna.

3. 10 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo definiramo kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuječasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje "mehke" dimenzije osebnosti sistema in posameznikov kot so: delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest, interakcije in podobno.

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Lipičnik (1998) ugotavlja, da so klima in njene dimenzije vedno prisotne v združbi, zato jih je treba iskati.

V tem diplomskem delu smo se osredotočili na zadovoljstvo pri delu in na naslednje dimenzije, ki smo jih vključili v vprašalnik:

- **zadovoljstvo zaposlenih oz. zadovoljstvo na delovnem mestu,**
- **inovativnost in iniciativnost,**
- **pripadnost organizaciji,**
- **motivacija in zavzetost,**
- **nagrajevanje,**
- **notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja,...) in delavcev,**
- **strokovna usposobljenost in učenje,**
- **poznavanje vizije, poslanstva in ciljev,**
- **organiziranost,**
- **vodenje,**
- **razvoj kariere,**
- **odnosi znotraj organizacijske enote.**

Poudaril bi, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj našete faktorje. Tako se na primer dimenzije klime "motivacija" nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo, in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih. Dejanska motivacija se meri na drugačen način. Podobno velja za ostale kategorije.

Avtorji raziskave utemeljujejo, da klima izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime v združbi. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dimenzij organizacijske klime. V nadaljevanju bom opisal zgoraj navedene dimenzije organizacijske klime.

3. 10. 1 Zadovoljstvo zaposlenih oz. zadovoljstvo na delovnem mestu

Ljudje bodo pomagali k uspešnosti, če ustvarimo okolje, s katerim, se radi identificirajo, ki jim daje občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, spoštuje njihove vrednote in so deležni priznanj.

Zadovoljstvo predstavlja stalen vir pozitivne energije za učinkovito delo. Združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja, morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere. Z vprašalnikom se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge (Lipičnik in Možina, 1993).

3. 10. 2 Inovativnost, iniciativnost

Inovacija je lahko nova ideja, nov proizvodni ali tehnološki postopek, nov izdelek ali predmet z novimi funkcijami. Inovativnost je proces ustvarjanja nečesa novega, pomembnega za posameznika, skupino ali organizacijo, industrijo ali družbo. Ustvarjalnost pomeni generiranje idej, ki se kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti sistema v celoti. Da postanemo inovativni, moramo preseči samo ustvarjalnost. Inovacija prinaša nekaj novega.

Inovativne odločitve (Inovative Decisions) so izbire, ki temeljijo na odkritju, identifikaciji in diagnozi neobičajnega in nerazrešenega problema ter na razvitju edinstvenih ali kreativnih rešitev ter njihovo uspešno uporabo (Černetič, 1997, str. 278).

V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov – ISO je med drugim zapisano, da je inovativnost podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja osebnega in narodnega. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali sami. Ena od oblik inovacij je izum, ki ga Pretnar (1995) opredeli kot novo industrijsko uporabljivo ustvarjalno rešitev tehničnega problema, ki jo je mogoče zaščititi s patentom, če seveda izpolnjuje pogoje za patentno varstvo. Patent se podeli za izum, ki vključuje inovativni korak in je sprejemljiv za industrijsko uporabo (Stoneman, 1988). Patentni sistem zagotavlja denarni donos izumitelju kot kompenzacijo za njegov vložen napor in stimulira iskanje inovacij. Inovacija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna.

Vse sodobne družbe z razvitim gospodarstvom si prizadevajo, da imajo čim več inovacij, zato v te namene investirajo velika finančna sredstva. Moč držav se danes meri tudi po številu prijavljenih, še bolj pa uporabljenih inovacij. Slovenija je žal na repu teh držav.

Likar (Likar, 2000, str. 7-16) pravi: *"Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno."* Z vprašalnikom se poskuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

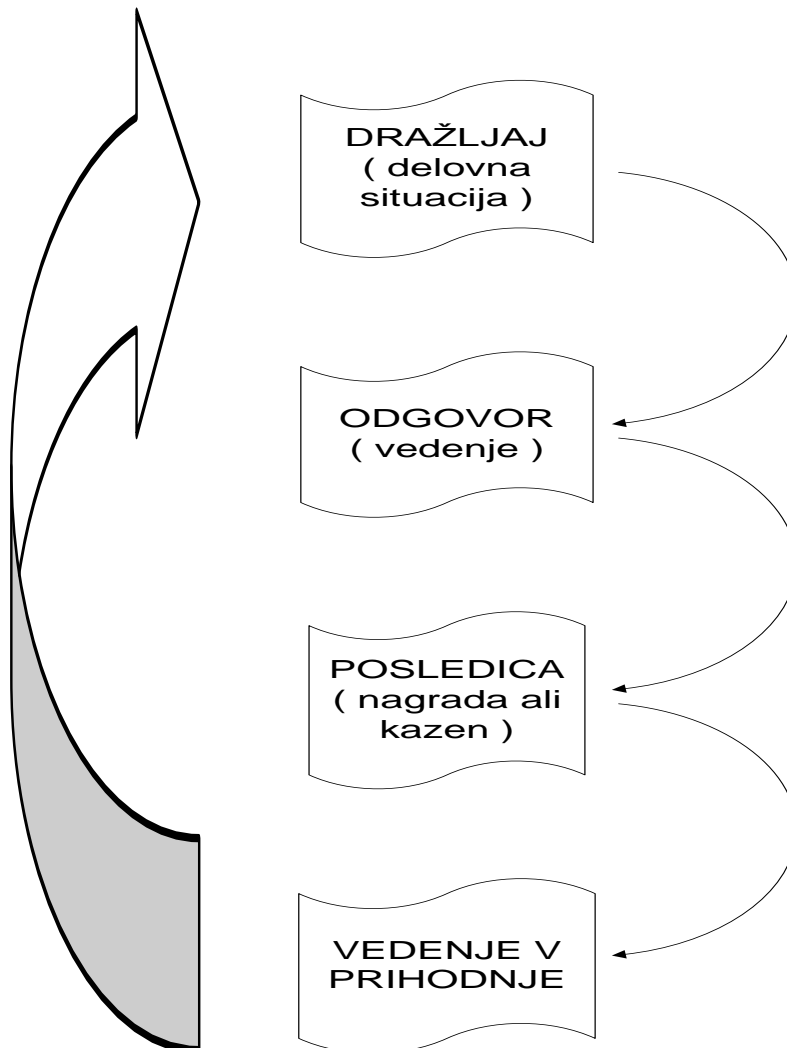
3. 10. 3 Pripadnost organizaciji

Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo tudi v času poslovnih težav, ostali zvesti organizaciji, ji pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. V okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima združba v okolici, in odnos zaposlenih do združbe (Zupan, 2001).

3. 10. 4 Motivacija in zavzetost

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilji, neposreden povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji.

S tega vidika so tudi bolj razumljiva različna sredstva motiviranja, zunanje ali notranje spodbude k delu. Od teh je zdaj še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Potreba in cilj sta po definiciji v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet. Motivacijski splet je vse kar nas vodi k aktivnosti oziroma kar daje tej aktivnosti vektorska znamenja: smer, intenzivnost in trajanje (Černetič, 1997).



Slika 3: Osnovni vedenjski krog (Vir: Lipičnik, 1998, str. 176.)

3. 10. 5 Nagrajevanje

Delodajalci oziroma managerji kot njihovi zastopniki, obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Na drugi strani zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi za priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti (Možina, 2000).

Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Možina, 1998), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi združbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

3. 10. 6 Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt.

Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blaževič, 2000).

3. 10. 7 Strokovna usposobljenost in učenje

Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije v nadgradnjo znanja. Posredovanje znanja ne vključuje le prenosa informacij, temveč vključuje tudi sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje.

Permanentno in organizirano učenje v organizaciji postaja potreba, saj prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšanja sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Organizacija glede na poslovanje in predvidevanje prihodnosti definira potrebe po učenju, ki izhajajo iz rednih nalog in zahtev, da obvladujemo dela za normalno delovanje, ter iz zahtev, da obvladujemo dela in naloge, ki jih narekuje trg. Nenehne spremembe pa porajajo nove in nove potrebe po vedno bolj organiziranem učenju (Černetič, 1997).

Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe (Černetič, 1997).

3. 10. 8 Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev

Vizija je zaznava okolja, ki ga želi posamezno podjetje ustvariti dolgoročno. To je zasnova nove, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju. Vizija kot projekcija stanja v prihodnosti ima motivacijsko moč še zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih z ustanovo.

Podjetje brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja. Poslanstvo je opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. S poslanstvom se organizacija ločuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja. Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje planske cilje, ki imajo še zlasti veliko motivacijsko moč na zaposlene, kadar so uresničljivi (Možina, 2002).

Z vprašalnikom se poskuša ugotoviti, ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni?

3. 10. 9 Organiziranost

Večkrat se v praksi pojavlja vprašanje: „Kako naj bo oblikovana organizacijska struktura podjetja? Odgovor je kratek: to je odvisno od rezultatov, ki jih mora podjetje doseči.”

Veliko organizacij uporablja klasično – funkcionalno organizacijsko strukturo, ki se je razvila kot posledica tehnične delitve dela. V takšni organizacijski strukturi prevladujejo strokovnjaki – specialisti. V tej strukturi ni nihče v celoti odgovoren za doseganje rezultatov. Vsakdo teži le k temu, da svoje delo opravi strokovno. Veliko manj ga zanima delo drugih. V zadnjih letih se tudi v Sloveniji vse bolj uveljavlja divizijska organiziranost. Najpogosteje se te enote imenujejo poslovne enote. Tak pristop k organiziranosti sam po sebi še ne zagotavlja rezultatov. Ta trditev še posebej velja za primere, ko znotraj divizije ali poslovne enote prevladuje funkcionalna organiziranost. Ena izmed glavnih pomanjkljivosti take oblike organiziranosti je, da vodje poslovnih enot pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov postavljajo v ospredje kratkoročne interese enote in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo organizacije (Možina, 2002).

S to dimenzijo se poskuša ugotoviti, ali v združbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

3. 10. 10 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek se v sodobni organizaciji vedno bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi. Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali morda celo zavrte, zato je naloga menedžerjev, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Toda ne gre vedno samo za posameznikove zmožnosti, pomembni so tudi kadrovske viri, ki so sad individualnega, timskega in skupnega dela ter dogajanja v organizaciji.

Tu mislimo na počutje, medosebne odnose, prevladujočo kulturo v organizaciji, pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, novosti v delu, urejenost dela in pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov, delovnih odnosov in udeležbe pri odločanju oziroma upravljanju. Ti pojavi se resnično ne dajo vedno količinsko izmeriti, vemo pa iz izkušenj, da so velikokrat zelo pomembni, včasih odločilni za uspeh organizacije (Možina, 2002).

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli.

Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog.

Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blažević, 2000).

V to dimenzijo klime so vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V združbi se poskuša odpraviti stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

Znaki resničnega vodje (Fritz, 2005, str. 95):

- ima visoko frustracijsko toleranco in vztraja,
- spodbuja udeležbo ostalih,
- sam vpeljuje spremembe,
- je tekmovalen,
- izogiba se iskanju maščevanja,
- nadzira svoj ego, kadar zmaguje,
- izgublja, ne da bi se jezil,
- daje moč ostalim z dodatnimi talenti,
- je objektivno introspektiven in iskren glede sebe,
- postavlja raztegljive, a realne cilje.

Vodja pa ne sme pozabiti, da je predvsem organizator in ne izvajalec, saj je njegova naloga učinkovito razporejati ljudi tako, da bodo izpeljali naloge do ciljev (Možina, 1994, str. 81).

3. 10. 11 Razvoj kariere

Načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala, pomaga pri načrtovanju upokojitev in odhodov. Nanj vplivajo številne spremenljivke, katerih vpliv je težko predvideti, zato je načrtovanje karier verjetno najtežavnejša stopnja pri razvoju menedžerjev.

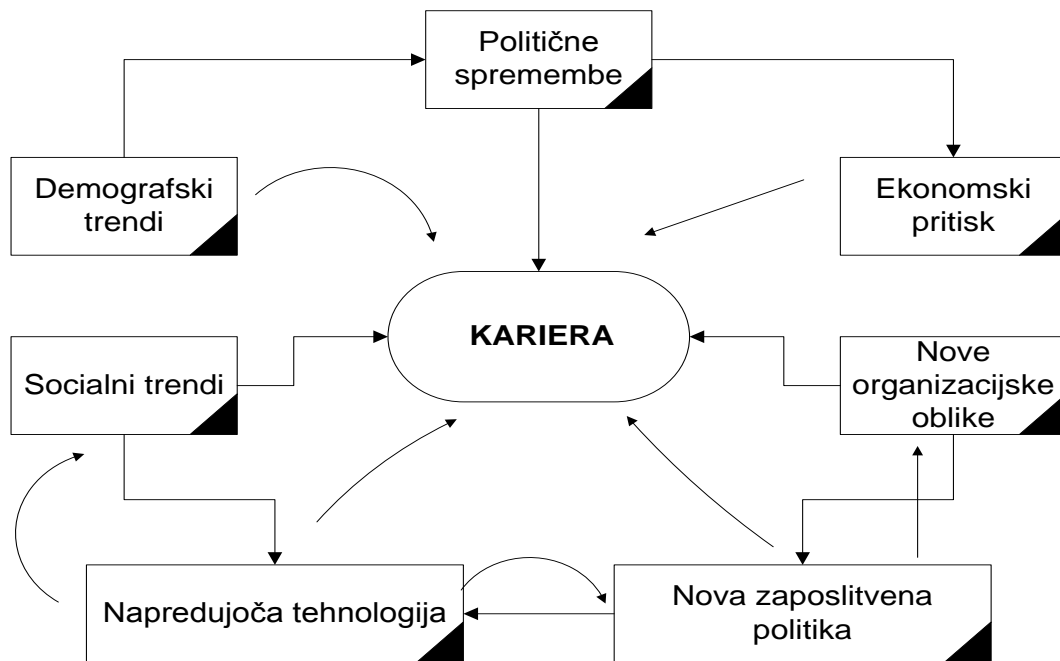
Načrtovanje karier bi lahko opredelili kot proces, skozi katerega zaposleni:

- spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti,
- pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji,
- opredelijo cilje v karieri,
- načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev.

Bistvo načrtovanja karier je, da organizacija skrbi za načrtovanje menedžerskih karier, kakor tudi karier strokovnih delavcev (Možina, 2002).

Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Pomembno je, da si organizacija prizadeva za strokovni in osebni razvoj zaposlenih. V odprtem, timsko naravnem, vendar zelo zahtevnem delovnem okolju lahko pričakuje od svojih sodelavcev intenzivno sodelovanje in zavzetost pri delu. V zameno jim lahko nudijo možnost, da svoj potencial razvijejo v celoti, hkrati pa lahko podpirajo njihovo nadaljnje izobraževanje. Zavedati se je treba, da lahko rezultate, ki jih od njih pričakujejo kupci, dosežejo le z zavzetimi in zadovoljnimi sodelavci.



Slika 4 : Dejavniki, ki vplivajo na kariero (Vir: Lipičnik v Možina et. al., 1994, str. 473.)

3. 10. 12 Odnosi znotraj organizacijske enote

Način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ta skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom. S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom.

Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, 1998).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA X

Dolgoletne izkušnje so podjetju X zagotovile tehnološko vodilno mesto na področju proizvodnje avtomobilskih zadnjih luči. 1.800 sodelavcev na sedežu njihovega podjetja v Sch. in v hčerinskih podjetjih v Nemčiji in v Sloveniji s pomočjo najmodernejših tehnologij zagotavlja nenehno doseganje visokih pričakovanj do njihovih izdelkov, kar zadeva kakovost, varnost, dizajn in učinkovitost

Podjetje X razvija in proizvaja kompleksne sisteme zadnjih luči, LED diod in EL-folij za avtomobilsko industrijo. Visoka inovativnost in uporaba najmodernejših tehnologij jim že leta zagotavljata vlogo vodilnega v tehnologiji avtomobilskih luči.

Podjetje X je bilo prvo, ki je razvilo in proizvedlo prvo zadnjo luč z izključno LED diodami. Za prihodnost avtomobilske industrije njihovi inženirji nenehno razvijajo nove izdelke in tehnologije, ki bodo že jutri pripravljeni za serijsko proizvodnjo.

Podjetje X, ki za svoje izdelke vselej postavlja najvišje zahteve glede kakovosti in tehnologije, je sposobno več kot le razvijati in proizvajati tehnološko zahtevne komponente. Tako svoje kupce prepričajo z inovativnimi rešitvami in jim ponudijo izdelke, ki s svojo zahtevno tehnologijo in izrazno močnim dizajnom dosegajo optično in tehnološko povečanje vrednosti modela vozila in tako izstopajo od konkurence.

4.1 Vizija

Visoka inovativnost, kreativnost in nenehen nadaljnji razvoj zagotavljajo skupini X tehnološko vodilno mesto na področju sistemov zadnjih luči, tretjih zavornih luči ter LED-diod.

Kakovost in konkurenčnost njihovih izdelkov, jih postavlja na prvo mesto med visoko cenjenimi proizvajalci v avtomobilski industriji.

4. 2 Kakovost

Kvaliteta njihovih izdelkov je že dolgo ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja X, kar je tudi ključ njihovega uspeha pri kupcih in sodelavcih.

Odlična kakovost sama po sebi še ne zagotavlja zadovoljnih kupcev – je pa pomembna predpostavka za vse odločitve, ki jih sprejmejo njihovi kupci, kot tudi njihovi dobavitelji in drugi poslovni partnerji. Kakovost izdelkov pa ni edini temelj uspeha pri podjetju X – vzdržujejo namreč integrativni princip in tako uresničujejo njihove zahteve po kakovosti že znotraj samih procesov. Samo tako lahko zagotovijo zadovoljstvo njihovih kupcev in s tem njihov prodajni uspeh.

Poleg učinkovitih sistemov, zahteva visoka kakovost tudi sodelavce, ki so sposobni prepoznati možne vire napak, zmožni preprečiti pojavljanje napak nasploh ter jih po potrebi samostojno odpraviti. Da bi lahko premagali vedno večje izzive, podpira centralni management kakovosti na sedežu podjetja svoja hčerinska podjetja pri implementaciji in uresničevanju skupnih standardov kakovosti.

Vsa podjetja skupine X imajo opravljene najnovejše certifikate s standardi, ki so običajni za avtomobilsko industrijo (npr. ISO/TS 16949:2002, ISO 9001:2002, itd.).

Osnovna načela kakovosti skupine X:

- Usmerjenost h kupcu, zadovoljstvo kupca
- Zadovoljni, motivirani in zavzeti sodelavci
- Kultura poslovne odličnosti
- Upoštevanje pravnih določil
- Stalne izboljšave
- Dolgoročen razvoj dobaviteljev

Vir. Dokumentacija podjetja X

4. 5 Kupci

Podjetje X proizvaja sisteme zadnjih luči in njihovih komponent za skorajda vse pomembne proizvajalce avtomobilov. Ti pa imajo nadpovprečne zahteve pri kakovosti, učinkovitosti ter dizajnu njihovih izdelkov. Njihovi izdelki so zato dragocen prispevek k ohranjanju in vzdrževanju znanih blagovnih znamk.

Sem spadajo:

<ul style="list-style-type: none">• Audi• Bentley• BMW• Ferrari• Fiat• Lancia• Maserati• Maybach• McLaren	<ul style="list-style-type: none">• Mercedes-Benz• Opel• Porsche• Rolls Royce• Saab• Smart• Volkswagen• Volvo
---	--

4. 6 Inovacije

- **1996**

Prva zadnja luč z LED diodami v Evropi

(Mercedes Benz)

- **1998**

Prvi smernik v zunanjem ogledalu

(Mercedes Benz)

- **2000**

Prva zadnja luč izključno z LED diodami

(Cadillac)

- **2002**

Prva EL-folija za notranjo osvetlitev avtomobila in za osvetlitev tal pod vrati

(MB and Maybach)

- **2003**

Prikaz pritiska na zavoro: prva variabilna zavorna luč

(BMW)

- **2004**

Prva stranska luč 90° LED diode za osvetljevanje tal pod vrati

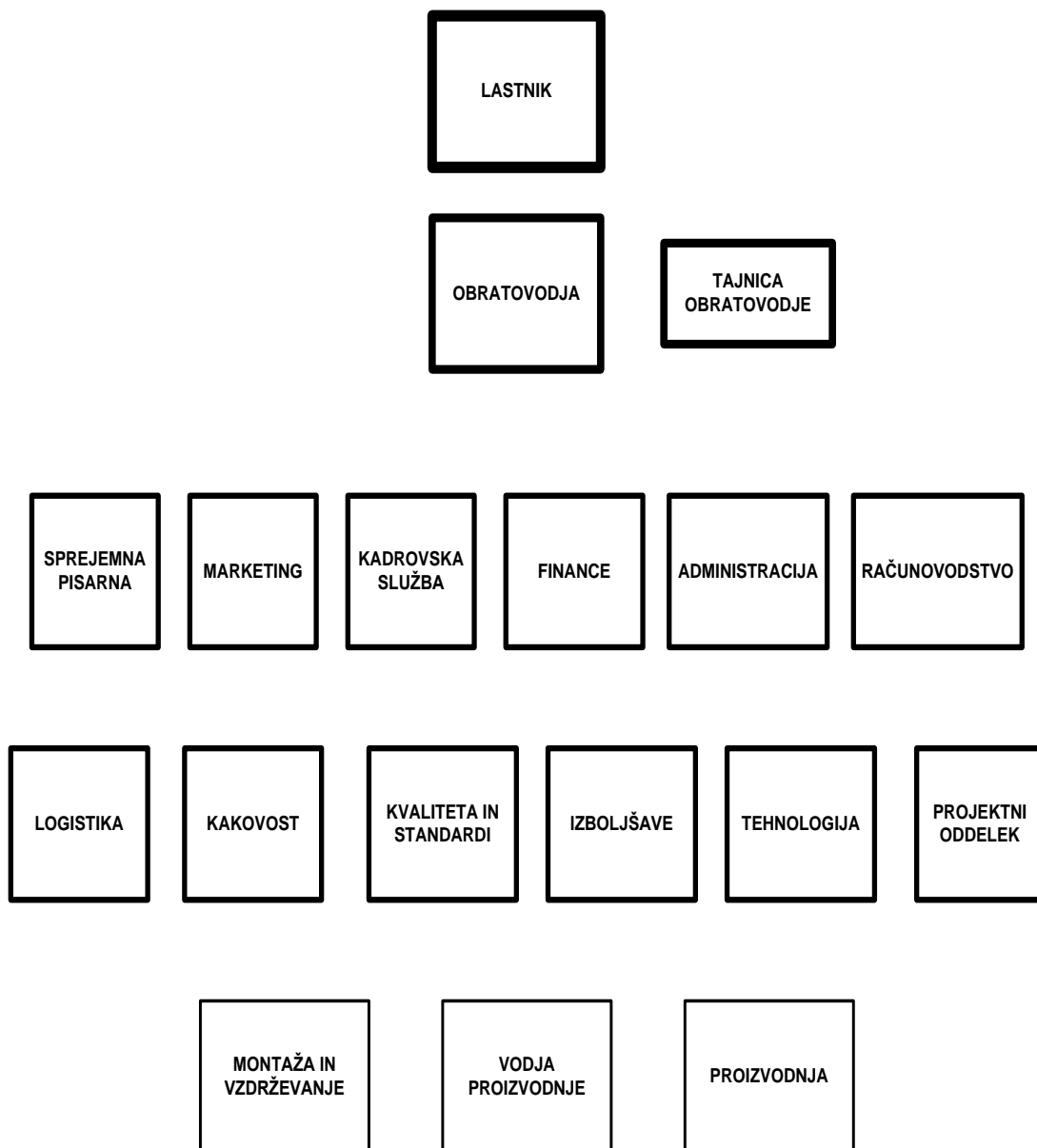
(Audi)

4. 7 Zgodovina

1935	Ustanovitev podjetja X ob reki Neckar v južni Nemčiji. Proizvodnja notranjih luči za vozila.
1938	Vključitev zadnjih luči v paleto izdelkov.
1950	Začetek proizvodnje zunanjih ogledal za motorna vozila.
1985	Uporaba največjega stroja za tlačno litje z več barvami na svetu.
1998	Razvita in proizvedena zadnja luč izključno z LED diodami je bila prva v svetovnem merilu; začetek proizvodnje elektronskih komponent v Sloveniji.
2002	Začetek proizvodnje EL-folije.
2005	Postavitev nove tovarne luči v Sloveniji.
2007	Gospodarska in pravna ločitev proizvajalcev luči od koncerna X.
2008	Preimenovanje v X GmbH.

Vir: Dokumentacija podjetja X

4. 8 Organiziranost podjetja



Slika 5: Organizacijska struktura podjetja X (Vir: Dokumentacija podjetja X).

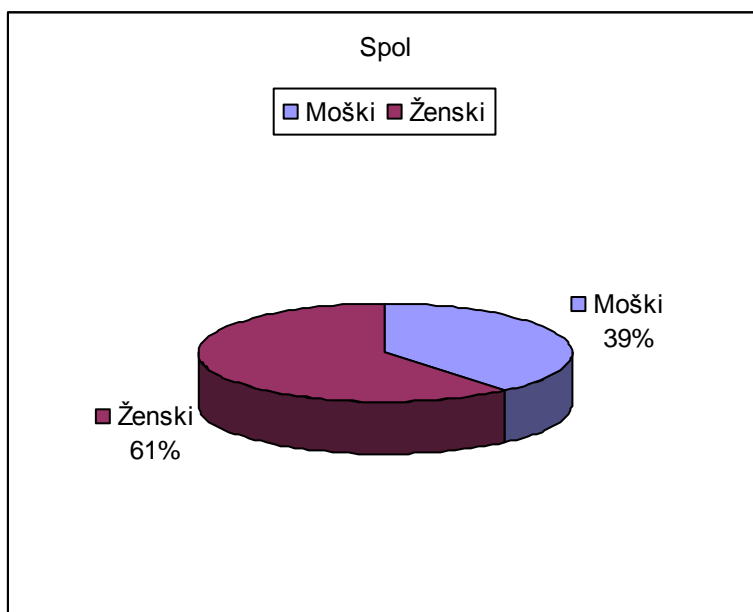
5. RAZISKOVALNI DEL

5.1 SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCEV

5.1.1 Spol

SPOL	
MOŠKI	39
ŽENSKI	61
Σ	100%

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol (Vir: Podatki iz ankete)



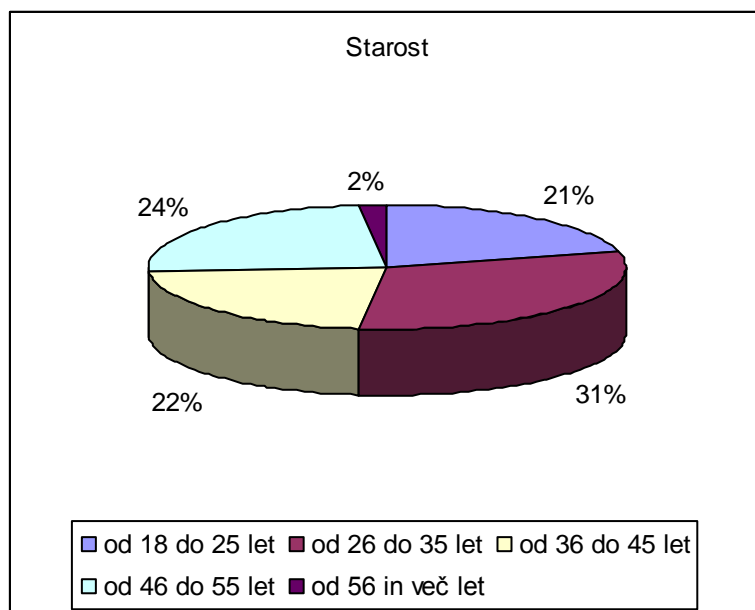
Graf 1: Spolna struktura anketirancev v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

Anketo je izpolnilo 61% žensk in 39% moških.

5. 1. 2 Starost

STAROST	
Od 18 do 25 let	21
Od 26 do 35 let	31
Od 36 do 45 let	22
Od 46 do 55 let	24
Od 56 in več let	2
Σ	100%

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost (Vir: Podatki iz ankete)



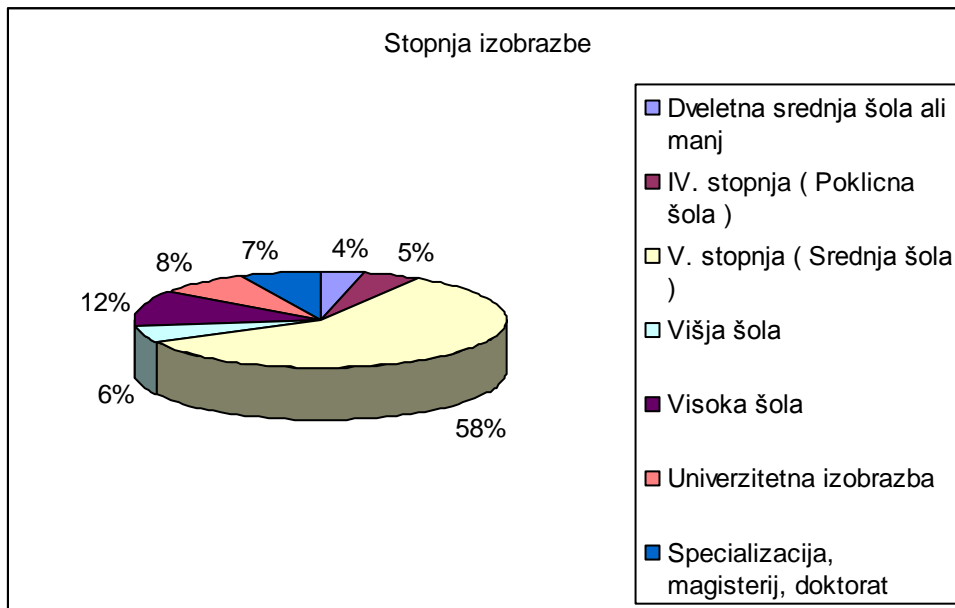
Graf 2: Starost anketirancev v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

Zaposleni so anketo izpolnili precej enakomerno glede na starost. Do 25 let predstavlja 21% zaposlenih, od 26 do 35 let predstavlja 31%, od 36 do 45 let predstavlja 22%, od 46 do 55 let predstavlja 24% in nad 56 let le 2%.

5. 1. 3 Stopnja izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	
Dveletna srednja šola ali manj	4
IV. stopnja (Poklicna šola)	5
V. stopnja (Srednja šola)	58
Višja šola	6
Visoka šola	12
Univerzitetna izobrazba	8
Specializacija, magisterij, doktorat	7
Σ	100%

Tabela 3: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

Najmanj anketiranih, ki so zaposleni v podjetju X, ima dveletno srednjo šolo ali manj (4%). Sledijo jim zaposleni s poklicno šolo oz. IV. stopnjo (5%). Največ anketiranih ima srednjo šolo oz. V. stopnjo (58%). Nato sledijo zaposleni z višjo šolo (6%), visoko šolo (12%) ter univerzitetno izobrazbo (8%). In še manjši delež zaposlenih ima specializacijo, magisterij ali doktorat (7%).

5. 1. 4 Staž v organizaciji

STAŽ V ORGANIZACIJI	
Do 1 leta	34
Do 5 let	57
Do 10 let	9
Σ	100%

Tabela 4: Število anketirancev glede na staž v organizaciji (Vir: Podatki iz ankete)



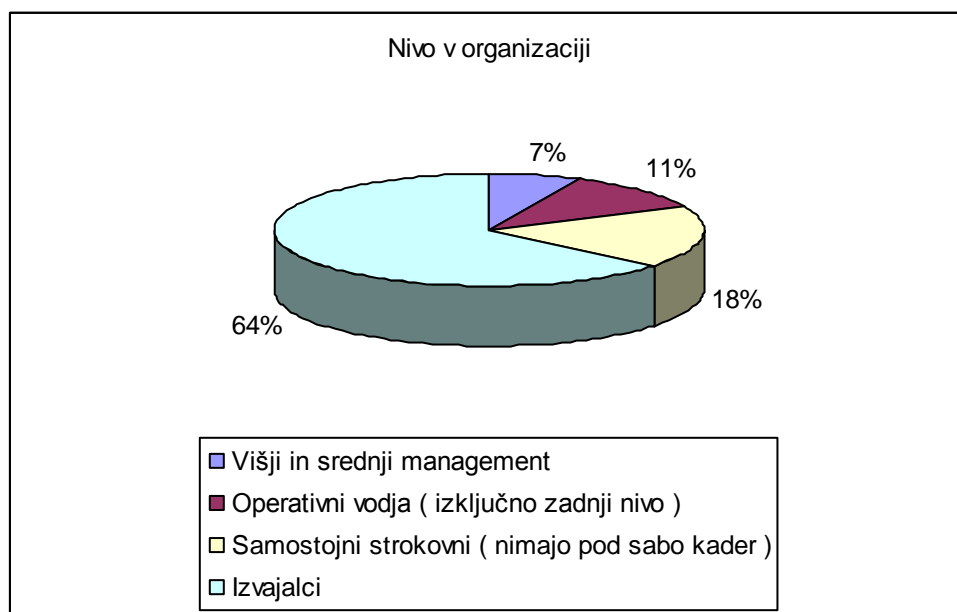
Graf 4: Delovna doba anketirancev v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

Zaposleni so anketo izpolnili precej neenakomerno glede na staž v organizaciji. Zaposlenih v podjetju X do enega leta je 34%, največ od enega do petih let in to kar 57%, najmanj pa je zaposlenih od 5 do 10 let in sicer 9%, kajti od ustanovitve podjetja X v Sloveniji je preteklo šest let.

5. 1. 5 Nivo v organizaciji

NIVO V ORGANIZACIJI	
Višji in srednji management	7
Operativni vodja (izključno zadnji nivo)	11
Samostojni strokovni (nimajo pod sabo kader)	18
Izvajalci	64
Σ	100%

Tabela 5: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 5: Nivo v organizaciji anketirancev v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

Najmanj zaposlenih anketirancev je v višjem in srednjem managementu (7%), sledijo operativni vodje z (11%), nato samostojni strokovni, ki nimajo pod sabo kadra (18%). Največ zaposlenih anketirancev pa se je opredelilo kot izvajalci in to kar z (64%).

5. 2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

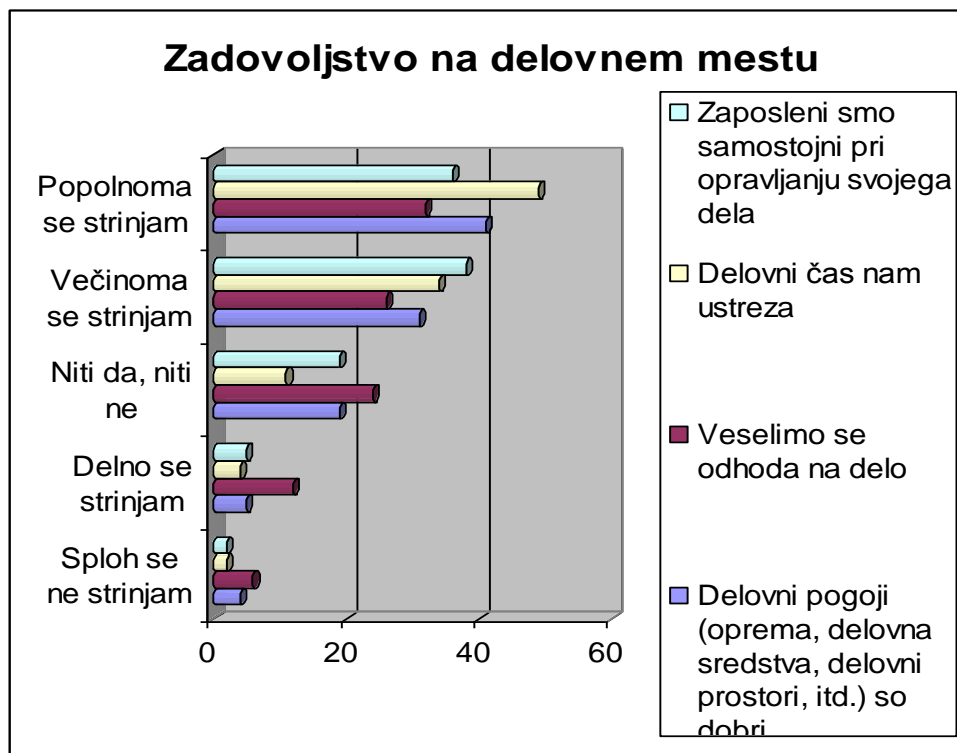
Ocenjevalna lestvica:

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

5. 2. 1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori, itd.) so dobri.	4	5	19	31	41	100%
Veselimo se odhoda na delo	6	12	24	26	32	100%
Delovni čas nam ustreza	2	4	11	34	49	100%
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	2	5	19	38	36	100%

Tabela 6: Število anketirancev glede na zadovoljstvo na delovnem mestu (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 6: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju X (Vir: Podatki iz ankete)

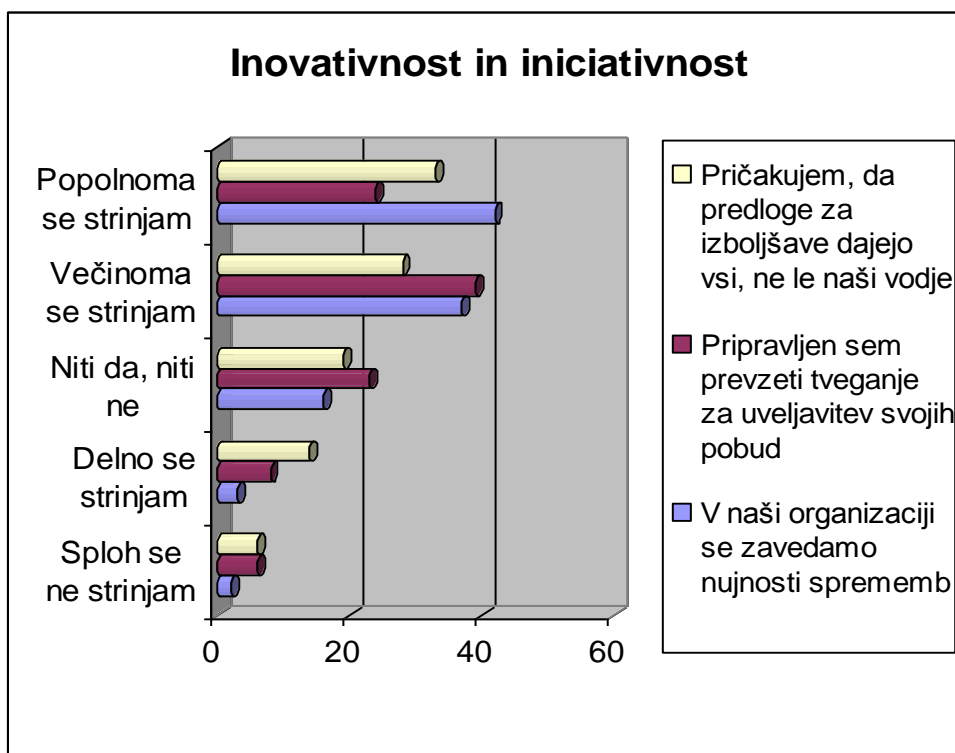
Poleg trditev, ki se nanašajo na dimenzije klime, smo vključili tudi trditve o zadovoljstvu na delovnem mestu. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Razlogi za zadovoljstvo zaposlenih pri delu so povezani tudi z dimenzijami klime. Z ugotavljanjem stališč, ki jih imajo zaposleni, lahko iščemo tudi možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu oziroma na delovnem mestu.

Anketirani zaposleni so najbolj zadovoljni z delovnim časom (83%) in pogoji dela (72%), (Graf 6). Malo manj a še zmeraj zadovoljni so z odhodom na delo (58). Na trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela se je strinjalo (74%).

5. 2. 2 Inovativnost in iniciativnost

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
V naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	2	3	16	37	42	100%
Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	6	8	23	39	24	100%
Pričakujem, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje	6	14	19	28	33	100%
Zaposlene se spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti	5	9	13	29	44	100%

Tabela 7: Število anketirancev glede na inovativnost in iniciativnost (Vir: Podatki iz ankete)



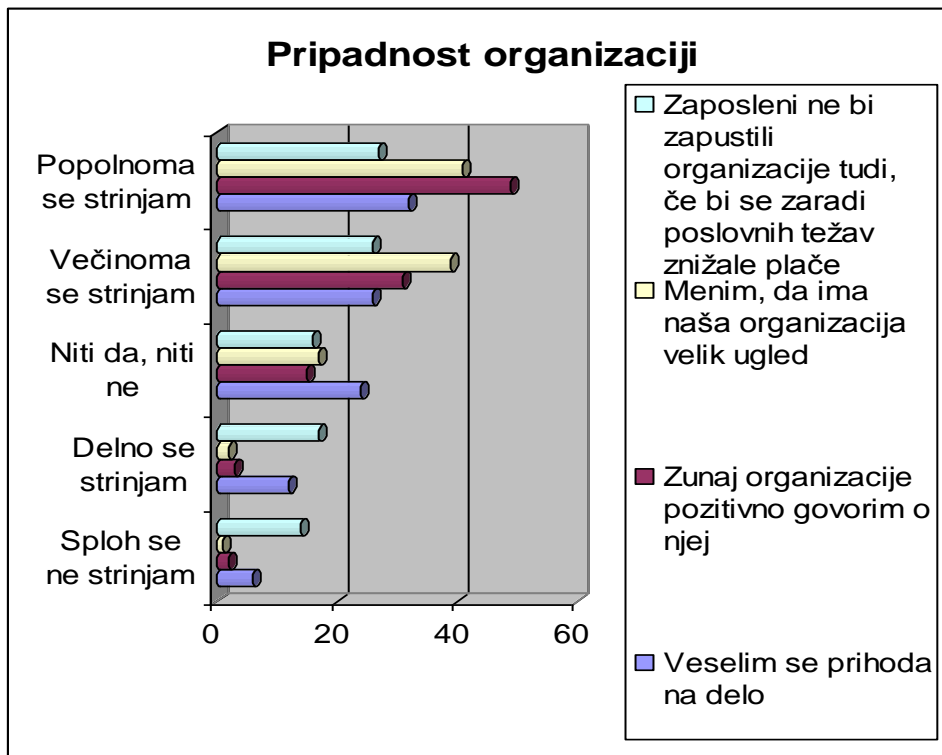
Graf 7: Inovativnost in iniciativnost (Vir: Podatki iz ankete)

Najboljše znotraj te dimenzije je ocenjena trditev, da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb (79%). S trditvijo, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje, se je strinjalo (61%). Zelo dobro je bila ocenjena tudi trditev, da se zaposlene spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti (73%). Nekoliko manj pa je bila ocenjena trditev, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (63%).

5. 2. 3 Pripadnost organizaciji

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Veselim se prihoda na delo	6	12	24	26	32	100%
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej	2	3	15	31	49	100%
Menim, da ima naša organizacija velik ugled	1	2	17	39	41	100%
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižale plače	14	17	16	26	27	100%

Tabela 8: Število anketirancev glede na pripadnost organizaciji (Vir: Podatki iz ankete)



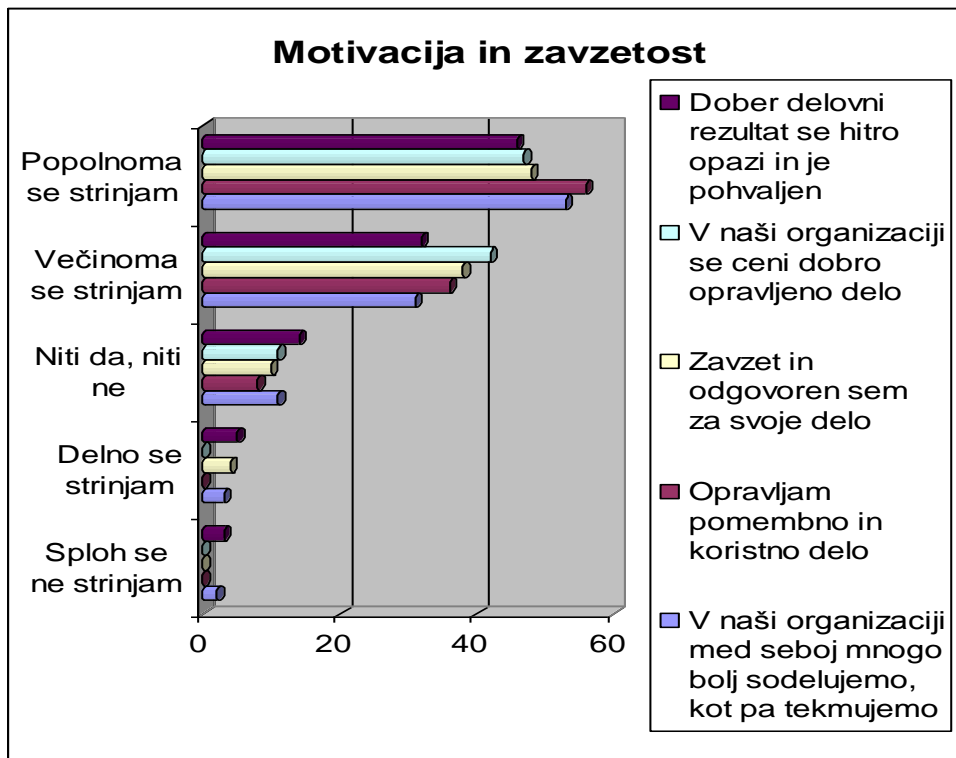
Graf 8: Pripadnost organizaciji (Vir: Podatki iz ankete)

Pri dimenziji pripadnost organizaciji se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej (80%). Najslabše pa je bila ocenjena trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižale plače (53%).

5. 2. 4 Motivacija in zavzetost

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo	2	3	11	31	53	100%
Opravljam pomembno in koristno delo	0	0	8	36	56	100%
Zavzet in odgovoren sem za svoje delo	0	4	9	37	50	100%
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0	0	11	42	47	100%
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen	3	5	14	32	46	100%

Tabela 9: Število anketirancev glede na motivacijo in zavzetost (Vir: Podatki iz ankete)



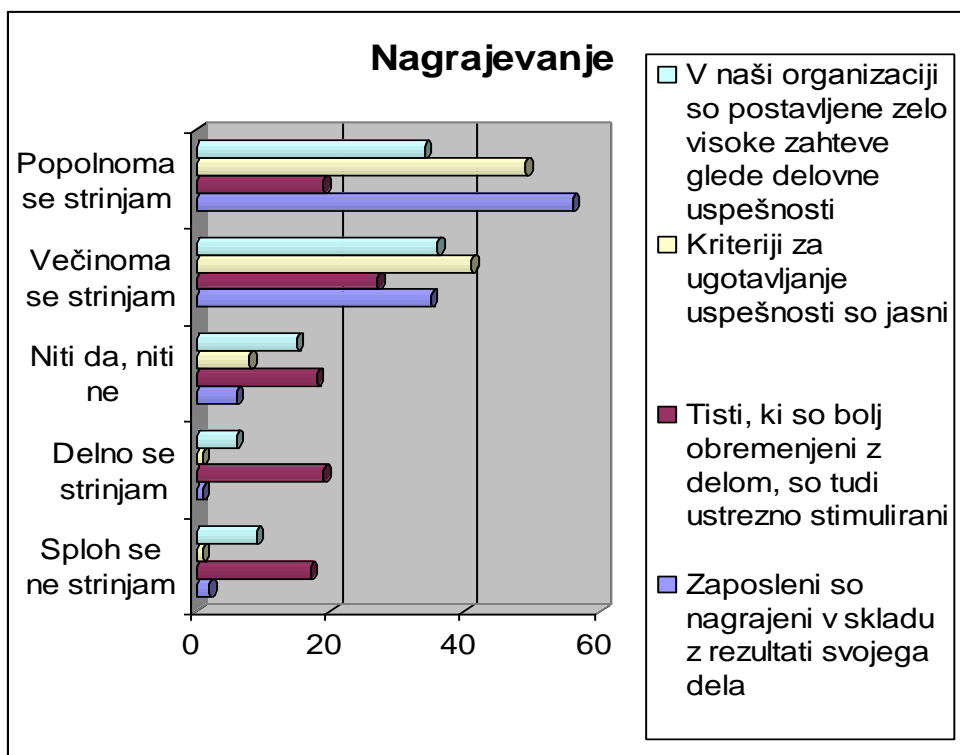
Graf 9: Motivacija in zavzetost (Vir: Podatki iz ankete)

Pri navedeni dimenziji je najslabše ocenjena trditev, da je delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen (78%). Najboljše pa so zaposleni ocenili trditve, da opravljajo pomembno in koristno delo (92%) ter, da se v njihovi organizaciji ceni dobro opravljeno delo (89%).

5. 2. 5 Nagrajevanje

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Zaposleni so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela	2	1	6	35	56	100%
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	27	19	18	17	19	100%
Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni	1	1	8	41	49	100%
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	9	6	15	36	34	100%

Tabela 10: Število anketirancev glede na nagrajevanje (Vir: Podatki iz ankete)



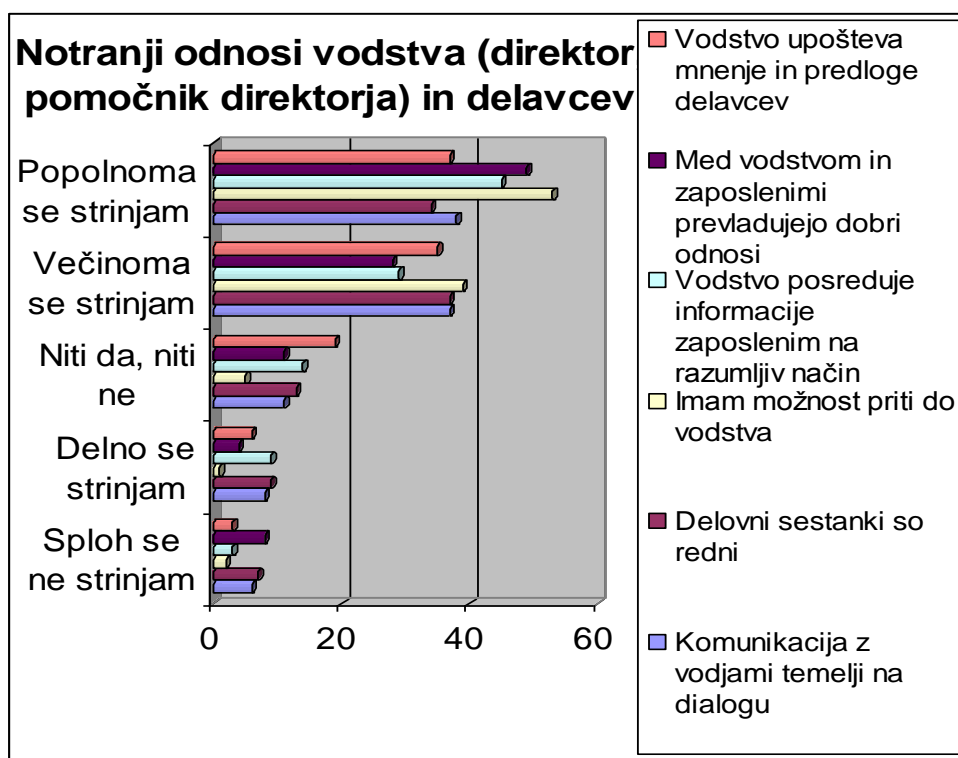
Graf 10: Nagrajevanje (Vir: Podatki iz ankete)

Znotraj dimenzije nagrajevanja so zaposleni najslabše in kritično ocenili trditev, da so tisti, ki so najbolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani (46%). Nekoliko bolje sta ocenjeni trditvi, da so v njihovi organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (70%) ter, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni (90%). Najbolje pa je bila ocenjena trditev, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela (91%).

5. 2. 6 Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Komunikacija z vodjami temelji na dialogu	6	8	11	37	38	100%
Delovni sestanki so redni	7	7	14	37	35	100%
Imam možnost priti do vodstva	2	1	5	39	53	100%
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3	5	14	29	49	100%
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	8	4	11	28	49	100%
Vodstvo upošteva mnenje in predloge delavcev	3	9	19	35	34	100%

Tabela 11: Število anketirancev glede na notranje odnose vodstva in delavcev
(Vir: Podatki iz ankete)



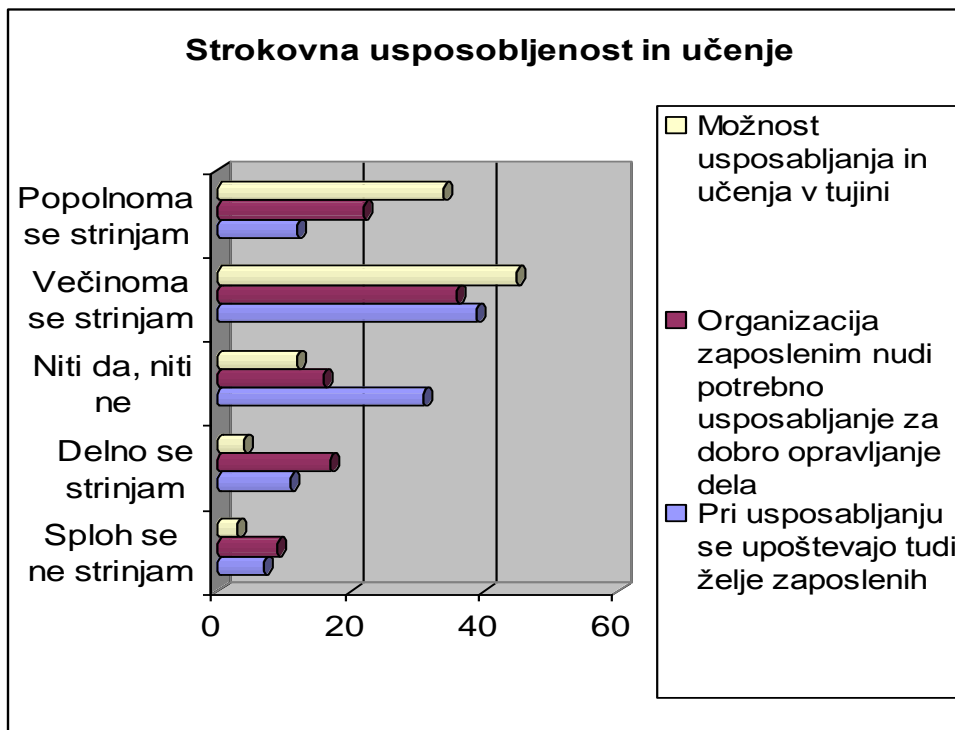
Graf 11: Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev
(Vir: Podatki iz ankete)

Najboljše je sta bili ocenjeni trditvi, da imajo zaposleni možnost priti do vodstva (92%) in da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi (77%). Najslabše pa, da so delovni sestanki redni (72%) in da vodstvo upošteva mnenje in predloge delavcev (69%).

5. 2. 7 Strokovna usposobljenost in učenje

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	7	11	31	39	12	100%
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	9	17	16	36	22	100%
Možnost usposabljanja in učenja v tujini	3	4	12	45	34	100%

Tabela 12: Število anketirancev glede na strokovno usposobljenost in učenje
(Vir: Podatki iz ankete)



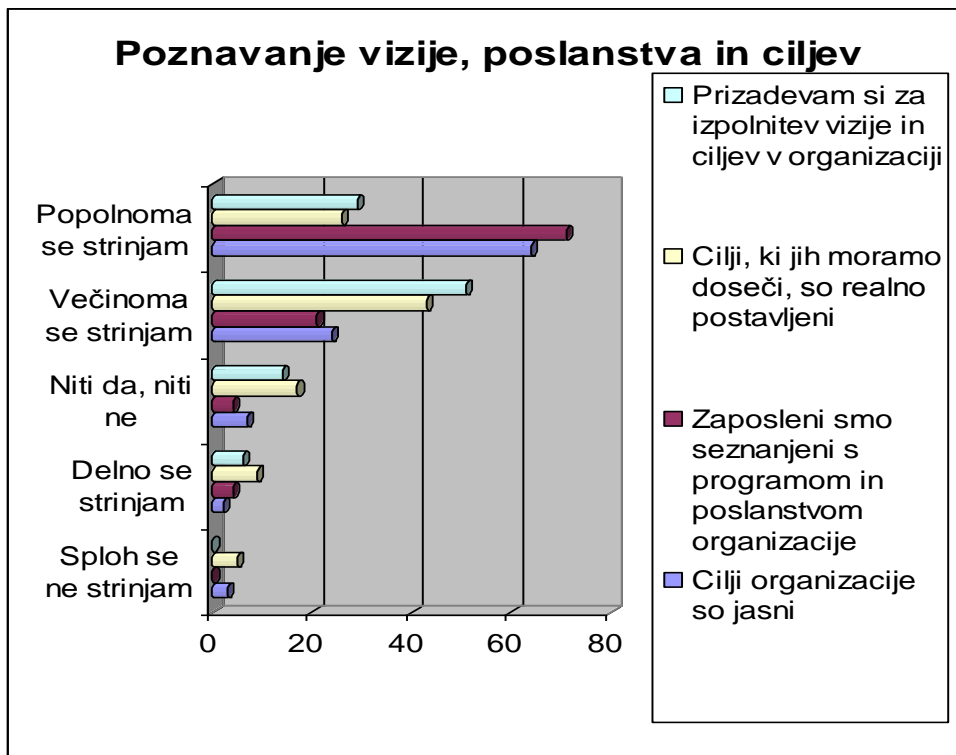
Graf 12: Strokovna usposobljenost in učenje (Vir: Podatki iz ankete)

Znotraj dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja so zaposleni najvišje ocenili trditve možnost usposabljanja in učenja v tujini (79%). Nekoliko slabše so ocenili trditvi organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (58%) ter, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (51%).

5. 2. 8 Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Cilji organizacije so jasni	3	2	7	24	64	100 %
Zaposleni smo seznanjeni s programom in poslanstvom organizacije	0	4	4	21	71	100 %
Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni	5	9	17	43	26	100 %
Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev v organizaciji	0	6	14	51	29	100 %

Tabela 13: Število anketirancev glede na poznavanje vizije, poslanstva in ciljev
(Vir: Podatki iz ankete)



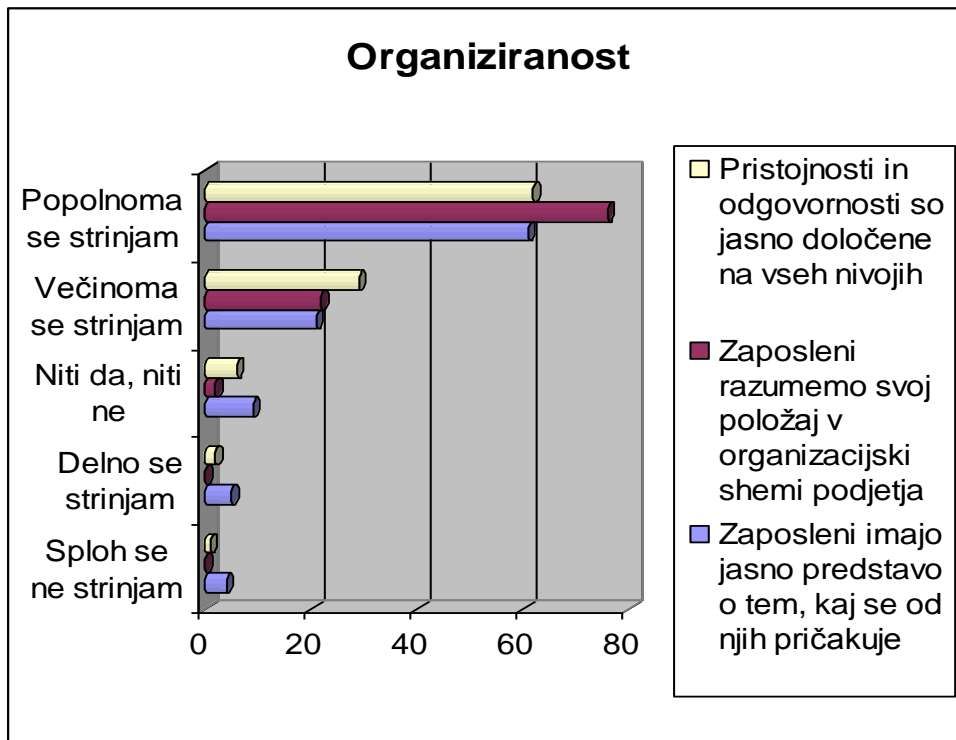
Graf 13: Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev (Vir: Podatki iz ankete)

Najboljše sta ocenjeni trditvi, da si zaposleni prizadevajo za izpolnitev vizije in ciljev v njihovi organizaciji (80%) in, da so zaposleni seznanjeni s programom in poslanstvom organizacije (92%). Najslabše pa je bila ocenjena trditev, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči realno postavljeni (69%).

5. 2. 9 Organiziranost

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje	4	5	9	21	61	100%
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	0	0	2	22	76	100%
Pristojnosti in odgovornosti so jasno določene na vseh nivojih	1	2	6	29	62	100%

Tabela 14: Število anketirancev glede na organiziranost (Vir: Podatki iz ankete)



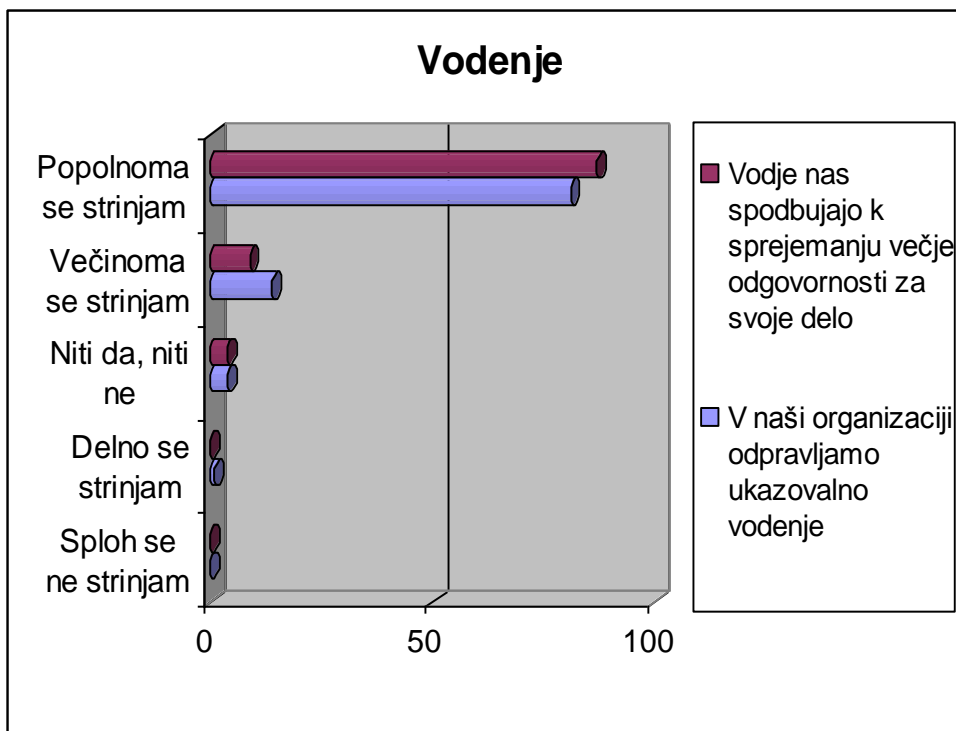
Graf 14: Organiziranost (Vir: Podatki iz ankete)

Najboljše ocenjena trditev je, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (98%). Najslabše ocenjena dimenzija pa je, da so pristojnosti in odgovornosti jasno določene na vseh nivojih (91%).

5. 2. 10 Vodenje

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	0	1	4	14	81	100%
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	0	0	4	9	87	100%

Tabela 15: Število anketirancev glede na vodenje (Vir: Podatki iz ankete)



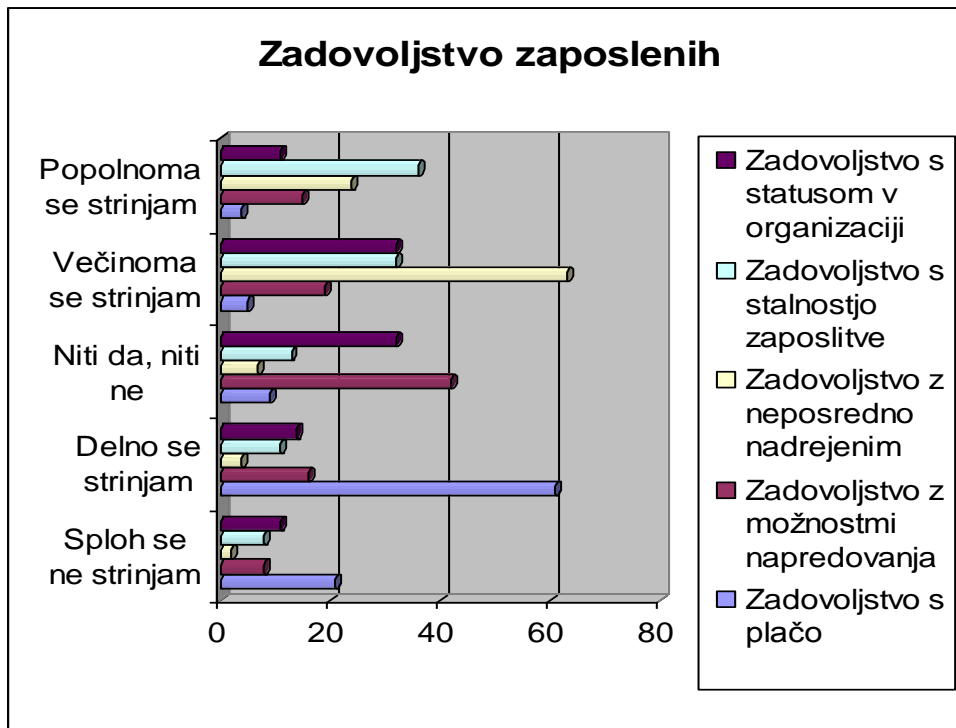
Graf 15: Vodenje (Vir: Podatki iz ankete)

Zaposleni so mnenja, da v njihovi organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje (95%) ter, da si upajo odkrito povedati svoje mnenje. O rezultatih dela se vodje pogovarjajo s podrejenimi, kar je pozitivno. Zaposleni so tudi mnenja, da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (96%).

5. 2. 11 Zadovoljstvo zaposlenih

TRDITVE	1	2	3	4	5	Σ
Zadovoljstvo s plačo	21	61	9	5	4	100%
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	12	39	15	19	15	100%
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	2	4	7	63	24	100%
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	8	11	13	32	36	100%
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	11	14	22	32	21	100%

Tabela 16: Število anketirancev glede na zadovoljstvo zaposlenih (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 16: Zadovoljstvo zaposlenih (Vir: Podatki iz ankete)

Anketirani zaposleni so izrazili najmanjše skoraj kritično zadovoljstvo z nagrajevanjem oziroma s plačo (82%), možnostmi napredovanja (51%). Nekoliko bolj so zaposleni zadovoljni neposredno z nadrejenim (87%), s stalnostjo zaposlitve (68%) ter s statusom v organizaciji (53%).

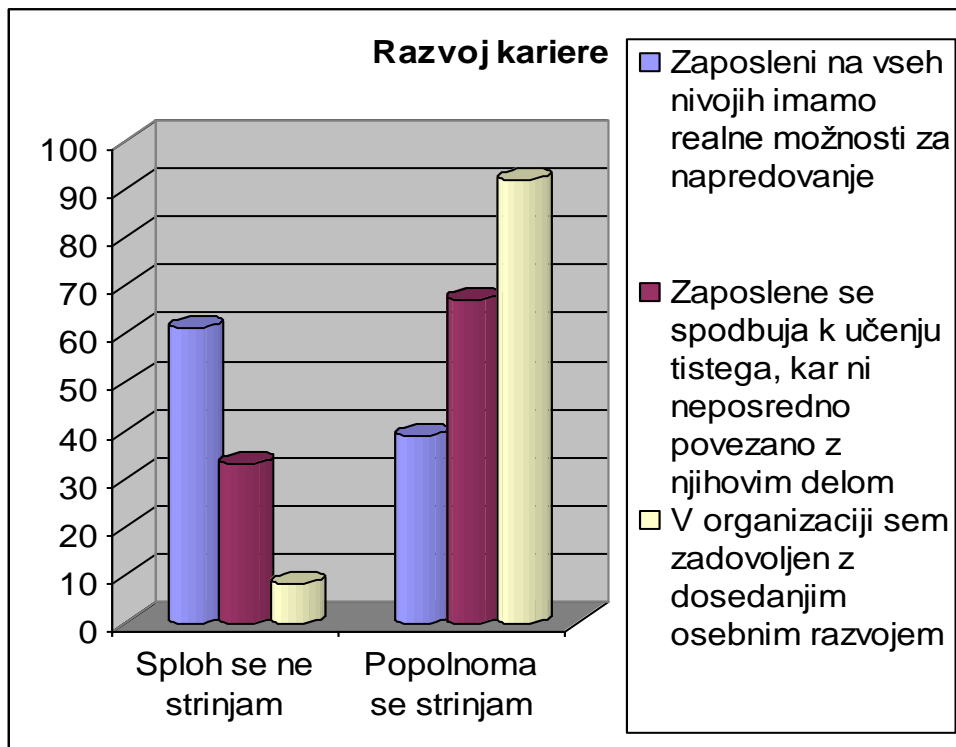
Ocenjevalna lestvica:

1	2
Sploh se ne strinjam	Popolnoma se strinjam

5. 2. 12 Razvoj kariere

TRDITVE	1	2	Σ
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	61	39	100%
Zaposlene se spodbuja k učenju tistega, kar ni neposredno povezano z njihovim delom	33	67	100%
V organizaciji sem zadovoljen z dosedanjim osebnim razvojem	8	92	100%

Tabela 17: Število anketirancev glede na razvoj kariere (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 17: Razvoj kariere (Vir: Podatki iz ankete)

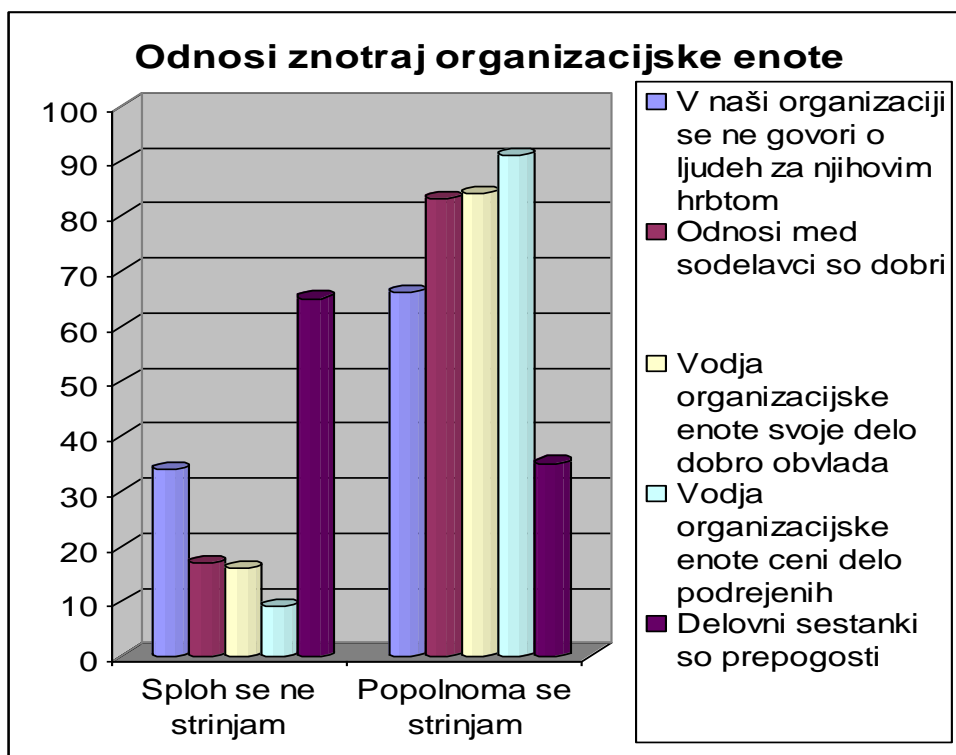
Zaposleni v podjetju X so to dimenzijo ocenili precej negativno, vendar še ne pod kritično točko. Najslabše je ocenjena trditev, da zaposleni na vseh nivojih imajo

realne možnosti za napredovanje. Kar (61%) se jih ni strinjalo s to trditvijo. Nekoliko bolje je bila ocenjena trditev, da se zaposlene spodbuja k učenju tistega, kar ni neposredno povezano z njihovim delom (67%). Najbolje pa je bila ocenjena trditev, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (92%).

5. 2. 13 Odnosi znotraj organizacijske enote

TRDITVE	1	2	Σ
V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom	34	66	100%
Odnosi med sodelavci so dobri	17	83	100%
Vodja organizacijske enote svoje delo dobro obvlada	16	84	100%
Vodja organizacijske enote ceni delo podrejenih	9	91	100%
Delovni sestanki so prepogosti	65	35	100%

Tabela 18: Število anketirancev glede na odnose znotraj organizacijske enote
(Vir: Podatki iz ankete)



Graf 18: Odnosi znotraj organizacijske enote (Vir: Podatki iz ankete)

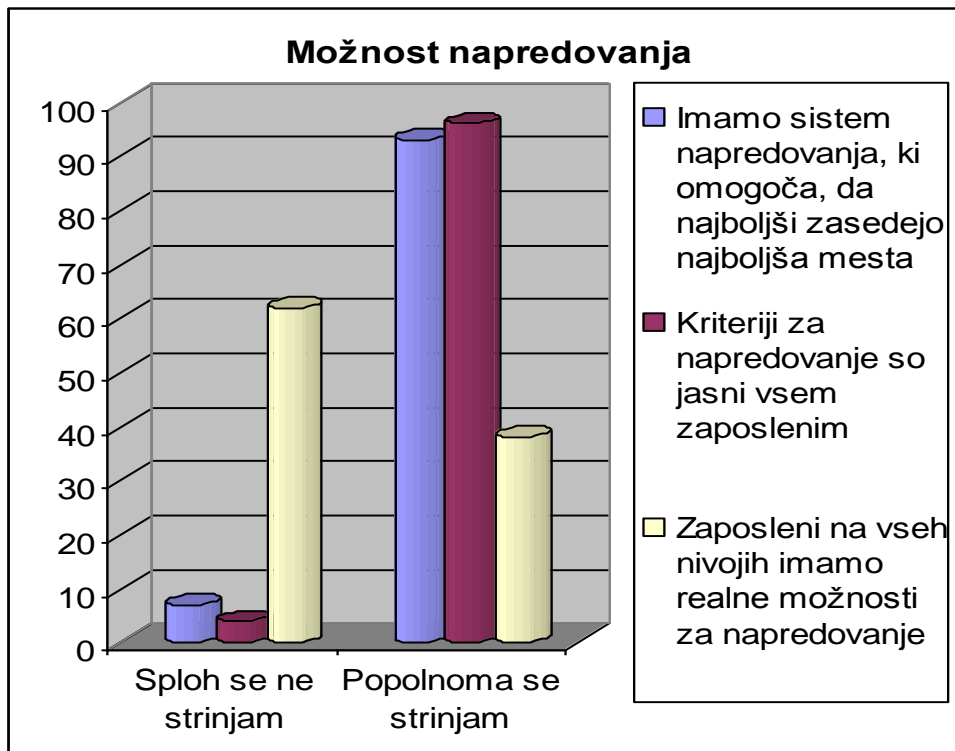
Če gledamo podjetje X kot celoto, so najboljše ocenjene trditve, da vodja posamezne OE svoje delo dobro obvlada (84%), da se delo svojih podrejenih ceni (91%).in da so odnosi med sodelavci dobri (83%). Nekoliko slabše je bila ocenjena trditev , da se v njihovi organizaciji ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom (66%). Najslabše, skoraj kritično pa je bila ocenjena trditev, da so delovni sestanki OE prepogosti (65%).

5. 3 NAPREDOVANJE

5. 3. 1 Možnost napredovanja

TRDITVE	1	2	Σ
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta	7	93	100%
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	4	96	100%
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	62	38	100%

Tabela 19: Število anketirancev glede na možnost napredovanja (Vir: Podatki iz ankete)



Graf 19: Možnost napredovanja (Vir: Podatki iz ankete)

Zaposleni v podjetju X so to dimenzijo ocenili precej pozitivno. Strinjajo se s trditvama, so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (96%) in da imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta (93%). Najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (62%).

6. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA

6.1 PREVERJANJE HIPOTEZE

Na koncu sem preverjal **dve hipoteze**.

- 1. Hipoteza:** Predvidevam, da je 50 odstotkov anketirancev zadovoljnih z razvojem kariere.

Prva hipoteza, ki se glasi, da je 50 odstotkov anketirancev zadovoljnih z razvojem kariere, je zavržena.

Zaposleni v podjetju X so to dimenzijo ocenili precej negativno, vendar še ne pod kritično točko. Najslabše je ocenjena trditev, da zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje. Kar (61%) se jih ni strinjalo s to trditvijo.

- 2. Hipoteza:** Predvidevam, da 90 odstotkov anketirancev ima možnost napredovanja.

Druga hipoteza, ki se glasi, da 90 odstotkov anketirancev ima možnost napredovanja, je zavržena.

Zaposleni v podjetju X so to dimenzijo ocenili precej pozitivno. Strinjajo se s trditvama, so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (96%) in da imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta (93%). Najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (62%).

6. 2 SPLOŠNA RAZPRAVA

Organizacijska klima in motivacija sta medsebojno prepletena pojma. Če nimamo motiviranih zaposlenih, težko ustvarimo dobro klimo, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev in posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa klima direktno vpliva na motivacijo, pa tudi na druge pomembne naravnosti zaposlenih (lojalnost, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora, želja za vztrajanjem v organizaciji,...).

Zelo pomemben je način podajanja in sprejemanja kritike, ki jo mnogi že tako prehitro zavračajo, in v njej ne vidijo priložnosti, da se o sebi kaj naučijo. Dejstvo je, da ljudje kritike lažje prenašamo, kot si mislimo, precej težje pa prenašamo način, kako je izrečena.

Način organiziranosti in vodenja, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij, temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja pri doseganju ciljev podjetja.

Mnenja raziskovalcev klime o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime v združbi. Osnova vsakega spreminjanja klime je njeno obvladovanje. Potrebno se je vprašati, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb in ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate združbe.

Vsaka organizacija ima možnost, da na dolgi ali pa tudi na krajši rok vpliva na organizacijsko klimo. Sam sem organizacijsko klimo po natančnem teoretičnem preučevanju spoznal praktično tudi v podjetju X. V nadaljevanju bomo predstavili dimenzije organizacijske klime, ki predstavljajo za podjetje prednost, in tiste, ki so slabo ocenjene in predstavljajo podjetju izziv, ter podali predloge za izboljšave.

Glede na rezultate ankete ugotavljam, da ima podjetje X kakovostne, inovativne, iniciativne, motivirane in odgovorne zaposlene, ki si želijo po svojih močeh prispevati k doseganju standardov kakovosti in doseganju čim boljših rezultatov. Zaposleni so pripadni organizaciji, si prizadevajo za izpolnitev vizije in ciljev njihove organizacije ter zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. V podjetju X so mnenja, da je njihova organizacija učinkovita in da ima velik ugled v okolju. Menijo, da podjetje X v zadostni meri skrbi za varovanje okolja. Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom, pogoji dela in možnostmi za izobraževanje.

Odnosi znotraj posameznih OE v podjetju X med nadrejenimi in podrejenimi so dobri. Zaposleni menijo, da njihov vodja svoje delo dobro opravlja in da ceni delo

podrejenih. Odnosi med zaposlenimi so dobri in prijateljski. Zaposleni se znajo skupaj zabavati in cenijo delo svojih sodelavcev. Kritično pa je bila ocenjena trditev, da so delovni sestanki prepogosti.

Podjetje X se srečuje z več izzivi, med drugimi tudi z nezadovoljstvom zaposlenih s plačo. Zaposleni namreč menijo, da so plače nižje od ravni plač na tržišču, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna in da kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso jasni. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani. Zaposleni bi bili pripravljeni povečati napore v delo, če se poviša plača. Sistem plač ni stimulativen, zato so potrebne spremembe.

Ena od prednosti je, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb in, da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Zaposleni imajo možnost priti do vodstva in si upajo povedati svoje mnenje. Dobro je bila ocenjena trditev, da vodstvo upošteva mnenja in predloge delavcev in da sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.

Glede na rezultate ankete sklepamo, da si večina zaposlenih želi predlagati izboljšave in ne želi tega prepustiti samo vodjem. Vsi v organizaciji si prizadevajo za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva. Zavzeti so za svoje delo in so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva.

Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov združbe zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v okolju. Vodstvo mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti mora tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Zaposleni so mnenja, da zaposlitev v naši organizaciji ni varna oziroma zagotovljena. Veliko zaposlenih v podjetju X je zaposlenih za določen čas, še posebej veliko mladih raziskovalcev.

Potrebno se je zavedati, kakšen pomen ima klima v organizaciji. Še posebej je potrebno spodbujati projekte raziskovanja. Pozitivna klima v javnosti dviguje ugled organizacije. Reševanje problemov v organizaciji mora potekati sistematično, še posebej je pomembna velika angažiranost in podpora s strani vodstva. Z aktivnim pristopom k reševanju problemov, mora vodstvo dati dober zgled, vzpostaviti čim boljše komunikacijo in sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih. Tako pridobi vodstvo večje zaupanje zaposlenih za skupno reševanje problemov.

Pomembno je predvsem, da je skrb za dobro klimo v združbi stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem. Stalno spremljanje rezultatov meritev organizacijske klime, ukrepov in iskanje novih rešitev, ki bi vodila k boljšim odnosom v združbi, bo pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši klimi

6. 3 SKLEPI

- Organizacijsko klimo sem po natančnem teoretičnem preučevanju spoznal še praktično v podjetju X. V anketo je bilo vključenih dvanajst dimenzij klime, kar omogoča natančno in temeljito preveritev vzdušja v organizaciji.
- Podjetje X ima kakovostne, iniciativne, inovativne, motivirane in odgovorne zaposlene, ki si želijo po svojih močeh prispevati k doseganju standardov kakovosti in doseganju čim boljših rezultatov.
- V podjetju X so mnenja, da je njihova organizacija učinkovita in da ima velik ugled v okolju. Menijo, da podjetje X v zadostni meri skrbi za varovanje okolja. Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom, pogoji dela in možnostmi za izobraževanje.
- Odnosi znotraj posameznih OE v podjetju X med nadrejenimi in podrejenimi so dobri. Podjetje X se srečuje z več izzivi, med drugimi tudi z nezadovoljstvom zaposlenih s plačo. Zaposleni namreč menijo, da so plače nižje od ravni plač na tržišču, da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna in da kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso jasni. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani. Zaposleni bi bili pripravljene povečati napore v delo, če se poviša plača. Sistem plač ni stimulativen, zato so potrebne spremembe.
- Potrebno se je zavedati, kakšen pomen ima klima v organizaciji. Še posebej je potrebno spodbujati projekte raziskovanja. Pozitivna klima v javnosti dviguje ugled organizacije.
- V podjetju so mnenja, da ni poslovne odličnosti brez prilagodljivih, ciljno usmerjenih in ustvarjalnih ljudi. Zato nameravajo v prihodnje opredeliti celovit sklop dejavnikov ravnanja z ljudmi, ki podpirajo izvajanje in uresničevanje strategij ter poslovnih ciljev združbe. Med te aktivnosti sodijo načrtovanje kadrov, organizacija dela, vrednotenje delovnih nalog, izobraževanje zaposlenih. V podjetju X so torej ozaveščeni o pomembnosti organizacijske klime, zato so začeli uvajati tudi programe za izboljšanje klime.

6. 4 PREDLOGI

V diplomski nalogi sem podal predloge, s pomočjo katerih bi izboljšali tiste dimenzije klime, ki so bile slabše ocenjene. Menim, da bi lahko izboljšali notranje komuniciranje in informiranje, tako, da se uvede več sestankov z zaposlenimi im med oddelki. Predlagam, da v podjetju pričnejo s problemskimi delavnicami, na katerih bi vodje in zaposleni skupaj reševali probleme. Vsem zaposlenim, še zlasti pa novozaposlenim, bi bil v veliko pomoč priročnik za zaposlene. Priročnik bi seznanjal zaposlene s pravili obnašanja v združbi, o njihovih pravicah, dolžnostih in komunikacijskih poteh v združbi. Zaposlenim naj bi dajal pregled nad celotno združbo in jim omogočil razumevanje njihovega mesta v njej.

Zaposleni v podjetju X so nezadovoljni z možnostjo razvoja kariere, zato predlagam, da management to problematiko natančneje opredeli v strateških načrtih in zagotovi ustrezno finančno podporo.

Podjetje X mora zagotoviti tudi jasen sistem napredovanja, ki temelji na delovni uspešnosti, poskrbeti mora, da so inovativni in ustvarjalni zaposleni ustrezno nagrajeni, skratka deležni pohvale za dosežke na svojem delovnem področju. Vodstvo bi moralo sprejemati pripombe na svoje delo in poskušati upoštevati mnenja in predloge delavcev. Zaposlenim mora posredovati strategijo, vizijo in cilje na razumljiv in jasen način.

Predlagam, da se uvedejo sestanki z vodstvom in s posameznimi organizacijskimi enotami. Na prvem sestanku naj vodstvo razloži osnovne koncepte, po četrtletju pa naj poroča o uspešnosti v obdobju ter razpravlja o vprašanih v prihodnosti. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, jasnejši odgovornosti, prenosu izkušenj, manj govoricam ter večji preglednosti in redu.

Predlagam, da se v okviru kadrovske službe organizira svetovanje za reševanje različnih vprašanj v združbi, od razvoja kariere, pomoči zaposlenim, skupnega postavljanja ciljev ter reševanja odnosov med sodelavci.

Predlagam, da se v podjetju X uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Predlagam dodatke k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri tem pa morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni. Kar se tiče odnosov znotraj posameznih OE, predlagam, da se vodje posameznih OE in zaposleni v posameznih OE pogovorijo in najdejo ustrezno rešitev.

Rezultati ankete kažejo tudi potrebo po jasnem sistemu napredovanja, pri katerem lahko napreduje vsak zaposleni, predvsem pa morajo imeti tisti z nadpovprečnimi rezultati, možnost napredovanja na višja delovna mesta. Omogočiti je potrebno poleg horizontalnega napredovanja tudi vertikalno napredovanje ter za glavno merilo pri napredovanju postaviti delovno uspešnost.

7. ZAKLJUČEK

Organizacijska klima se ukvarja s preučevanjem stališč in vedenja ljudi v združbi. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je pomembna tako za posameznika kot za družbo. S preučevanjem vedenja v združbi se ukvarja tudi organizacijska kultura, zato prihaja do zamenjav pojmov.

Ugotovil sem, da je na tem področju še veliko nejasnosti, ki zahtevajo natančno preučevanje in raziskovanje. Predvsem je potrebno jasno definirati pojem organizacijske klime in določiti relacije o vplivu posameznih elementov na klimo. Spodbujati je potrebno projekte raziskovanja klime ter čim večjemu številu podjetij omogočiti sodelovanje pri meritvah in primerjavah klime, s tem pa izmenjavi izkušenj med družbami.

Povečati je potrebno zavedanje o pomenu klime, kar je bil tudi namen moje diplomske naloge. Za organizacijsko kulturo lahko rečemo, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine in članov organizacije. Običajno se je ne zavedamo in deluje na enakih globljih ravneh. Organizacijska klima je psihološka klima organizacije. Je relativno trajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki jo zaposleni občutijo in vpliva na njihovo vedenje.

Konkurenčnost organizacije je odvisna od sposobnosti organiziranja in vodenja zaposlenih. Način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost organizacij, temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Pri tem imata pomembno vlogo in močan vpliv ugodna klima in kultura v organizaciji, ki v veliki meri prispevata k doseganju realnih ciljev in s tem k dolgoročno uspešnem poslovanju organizacije. Organizacije, ki preučujejo organizacijsko klimo in njene dimenzije, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov boljše načrtujejo in sprejemajo ukrepe za izboljšanje poslovanja. Osnovna naloga je ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih. Osnovni namen je, da se te dimenzije izboljšajo in odpravijo posledice, ki so lahko vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev in s tem neuspešno poslovanje podjetja.

Spreminjanje obstoječe klime je lahko težavno in včasih celo neuspešno, vendar skoraj v vsaki klimi lahko najdemo vrednote, ki podpirajo uspešnost organizacije, zato največkrat ni potrebno spreminjanje klime v celoti. Da bi ugotovili, zakaj se

zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za združbo, je potrebno izvesti meritve organizacijske klime. Najprimerneje je, če ugotavljamo klimo z vprašalnikom oziroma s trditvami, s pomočjo katerih vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja s trditvami. S pomočjo meritev dobi vodstvo povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih ter pripravi načrt za realizacijo sprememb.

Spreminjanje organizacijske klime je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva njeno obvladovanje oziroma ugotavljanje.

Cilj je ugotoviti kakšno klimo je potrebno ustvariti, da lahko pride do sprememb in izboljšav. Osnovne faze vodstva za opredelitev zelene klime sistema so določitev smernic in politike spreminjanja klime, opredelitev ciljev upravljanja klime ter usmerjanje teh v predvideno smer. Nato sledi izvedba merjenja, izdelava načrta z določitvijo aktivnosti in določitev terminskih rokov izvajanja spreminjanja klime.

Najpomembnejše je kvalitetno opravljen posnetek stanja klime, ki lahko predstavlja zelo koristen pripomoček, tako vodilnim kot vodstvenim kadrom, da prepoznajo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti in vzroke za probleme. Pri izvajanju funkcij klime je pomembno, da se navedene aktivnosti izvajajo stalno ter prilagajajo potrebam in zahtevam glede na spremembe in stanje v okolju.

Prav tako je potrebno stalno spremljanje spreminjanja klime in izvajati merjenje letno ali po uvajanju sprememb ter primerjalno analizirati posamezne dimenzije spremenljivk.

Ključnega pomena za uspešno in učinkovito ugotavljanje ter spreminjanje klime je vključenost vseh zaposlenih. Največ odgovornosti za spreminjanje klime ima vodstvo. Ravno ti s svojim vedenjem dajejo zgled vsem zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Zavedati se morajo, da dobra klima v organizaciji vplivata na zadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi na uspešnost poslovanja organizacije. Še posebej je treba poudariti, da se stanje klime začne in konča na nivoju posameznika in delovnega mesta, šele nato lahko govorimo o klimi in nazadnje o korporativni klimi.

Zavedati se moramo, da so ljudje največje premoženje podjetja in vsake skupine. Dejstvo je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljene uresničiti. Cilji organizacije se ne uresničijo sami, uresničijo jih zaposleni, če jih vzamejo za svoje. Zaposleni predstavljajo aktivno premoženje podjetja. Če želimo uspeti, moramo vlagati vanje, jih spodbujati, izobraževati, izuriti, nagraditi, kajti samo dobro motivirani zaposleni, so vir uspeha.

8. LITERATURA IN VIRI

- Altman, R. (2000), Understanding Organizational Climate, NCS Co.,
- Ashkasy, M. N. (2003), Organizational Culture, Mapping the Terrain, Personnel Psychology, 56 (1),
- Bernik, J. (1998), Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. GEA Novice, Ljubljana,
- Černetič, M. (1997), Poglavlja iz sociologije organizacije, Moderna organizacija, Kranj,
- Černetič, M. (2004), Vrednotenje dela in motivacija, Moderna organizacija Kranj,
- Florjančič J, Vukovič (1998): Kadrovska funkcija - management, Moderna organizacija Kranj,
- Gilmer, B. (1969), Industrijska psihologija, Cankarjeva založba, Ljubljana,
- Gruban, B in sod. (1997), Pristop v odnose z javnostmi, Pristop, Ljubljana,
- Gruban, B.: (2002), Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Habech, M. in sod (2000), Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij, DZS, Ljubljana,
- Haslam, S. A., Eggins A. R., Reynolds J. K. (2000), Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes, The ASPIRE Model, Journal of Occupational and Organizational Psychology Leicester,
- Hofstefe, G. (1994), Cultures and Organizations, Harper Collins Publishers, London,
- Heller, R., Hindle T. (2001), Veliki poslovni priročnik, Mladinska knjiga, Ljubljana,
- Ivančič, A. (2007), Ocenjevanje organizacijske klime-osnova za vzpostavljanje medsebojnih odnosov, Socialna pedagogika,
- Kavčič, B. (1991), Sodobna teorija organizacije, DZS, Ljubljana,

- Likar, B in sod. (2000), Inovativnost za mlade, Korona plus d.o.o., Ljubljana,
- Lipičnik, B., (1998), Ekonomika in organizacija podjetja, Državna založba; Ljubljana,
- Lipičnik, B., Možina, S., (1990), Psihologija v podjetjih, Državna založba; Ljubljana,
- Lipičnik, B., (1998), Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Mesner – Andolšek, D. (1995), Organizacijska kultura, Zbirka manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Mihalič, R., (2004), Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime, Društvo mladih raziskovalcev Slovenije, Ljubljana,
- Možina, S., (1994), Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana,
- Možina, S. in sod., (1992), Poslovno komuniciranje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana,
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2006), Upravljanje sprememb poslovnih procesov, Turistika, Visoka šola za turizem, Portorož,
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000), Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov, Turistika, Visoka šola za turizem, Portorož,
- Rozman, R. in sod., (1993), Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Rozman, R. in sod., (1993), Planiranje poslovanja podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Šakanović, Z. (2007), Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji, Varstvoslovje,
- Širnik, M., (2002), So zadovoljni delavci res tudi boljši?, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Tavčar, M. I. (2000), Kulture, etike in olika managementa, Moderna organizacija, Ljubljana,
- Treven S. (1998), Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana,
- Vila, A., (1992), Management in vodenje, I. del, Organizacija in kadri št. 9-10, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj,
- Vila, A., (1994), Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, Kranj,

- Zupan, N., (2001): Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana,

Članki : Kavčič, B. (2002), *Vodstva podjetij in participacija zaposlenih, Organizacija, 354 – 358*

Spletne strani:

- <http://www.rmplus.si/siok/>,
- <http://www.ipsos.si/>,
- <http://www.finance.si/>,
- <http://www.mojedelo.com/>,
- <http://www.revijakapital.com/>,
- <http://zaposlitev.dnevnik.si/>,
- <http://www.organizacijska-klima.si/>,
- <http://www.ipsos.si/webdata/Templates/podjetjeklimadimenzijeorganizacijskekli me.html>,
- (<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu>,
- http://www.qualityvalues.com/organizational_audits/organizational_climate.htm

9. PRILOGE

9.1 ANKETNI VPRAŠALNIK

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU X

Spoštovani!

Moje ime je Denis Selimović. Sem študent Fakultete za organizacijske vede v Kranju. V okviru diplomske naloge z naslovom Organizacijska klima v podjetju X, sem pripravil vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

Da bi Vam omogočili, kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Podatki o anketirancu: (OBKROŽITE PRAVILNI ODGOVOR)

1. Spol :

- a.) Moški
- b.) Ženski

2. Starost:

- a.) od 18 do 25 let
- b.) od 26 do 35 let
- c.) od 36 do 45 let
- d.) od 46 do 55 let
- e.) od 56 in več let

3. Stopnja izobrazbe:

- a.) Dveletna srednja šola ali manj
- b.) IV. stopnja (Poklicna šola)
- c.) V. stopnja (Srednja šola)
- d.) Višja šola
- e.) Visoka šola
- f.) Univerzitetna izobrazba
- g.) Specializacija, magisterij, doktorat

4. Staž v organizaciji:

- a.) do 1 leta
- b.) do 5 let
- c.) do 10 let
- d.) do 15 let
- e.) do 20 let
- f.) do 25 let
- g.) nad 26 let

5. Nivo v organizaciji:

- a.) Višji in srednji management
- b.) Operativni vodja (izključno zadnji nivo)
- c.) Samostojni strokovni (nimajo pod sabo kader)
- d.) Izvajalci

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice, izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Označujte s križci v poljih.

Ocenjevalna lestvica:

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

6. Zadovoljstvo na delovnem mestu

TRDITVE	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori, itd.) so dobri.					
Veselimo se odhoda na delo					
Delovni čas nam ustreza					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela					

7. Inovativnost in iniciativnost

TRDITVE	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb					
Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud					
Pričakujem, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje					
Zaposlene se spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti					

8. Pripadnost organizaciji

TRDITVE	1	2	3	4	5
Veselim se prihoda na delo					
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej					
Menim, da ima naša organizacija velik ugled					
Zaposleni ne bi zapustili organizacije tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižale plače					

9. Motivacija in zavzetost

TRDITVE	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo					
Opravljam pomembno in koristno delo					
Zavzet in odgovoren sem za svoje delo					
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo					
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen					

10. Nagrajevanje

TRDITVE	1	2	3	4	5
Zaposleni so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela					
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani					
Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni					
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti					

11. Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev

TRDITVE	1	2	3	4	5
Komunikacija z vodjami temelji na dialogu					
Delovni sestanki so redni					
Imam možnost priti do vodstva					
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način					
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi					
Vodstvo upošteva mnenje in predloge delavcev					

12. Strokovna usposobljenost in učenje

TRDITVE	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih					
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela					
Možnost usposabljanja in učenja v tujini					

13. Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev

TRDITVE	1	2	3	4	5
Cilji organizacije so jasni					
Zaposleni smo seznanjeni s programom in poslanstvom organizacije					
Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni					
Prizadevam si za izpolnitev vizije in ciljev v organizaciji					

14. Organiziranost

TRDITVE	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje					
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja					
Pristojnosti in odgovornosti so jasno določene na vseh nivojih					

15. Vodenje

TRDITVE	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje					
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo					

16. Zadovoljstvo zaposlenih

TRDITVE	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo					
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja					
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim					
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve					
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji					

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice, izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Označujte s križci v poljih.

Ocenjevalna lestvica:

1	2
Sploh se ne strinjam	Popolnoma se strinjam

17. Razvoj kariere

TRDITVE	1	2
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje		
Zaposlene se spodbuja k učenju tistega, kar ni neposredno povezano z njihovim delom		
V organizaciji sem zadovoljen z dosedanjim osebnim razvojem		

18. Odnosi znotraj organizacijske enote

TRDITVE	1	2
V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom		
Odnosi med sodelavci so dobri		
Vodja organizacijske enote svoje delo dobro obvlada		
Vodja organizacijske enote ceni delo podrejenih		
Delovni sestanki so prepogosti		

19. Možnost napredovanja

TRDITVE	1	2
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta		
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim		
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje		

Za rešitev ankete se Vam zahvaljujem, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Lep pozdrav!

Študent: Denis Selimović

9. 2 KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Število anketirancev glede na spol.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 2: Število anketirancev glede na starost.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 3: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 4: Število anketirancev glede na staž v organizaciji.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 5: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 6: Število anketirancev glede na zadovoljstvo na delovnem mestu.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 7: Število anketirancev glede na inovativnost in iniciativnost.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 8: Število anketirancev glede na pripadnost organizaciji.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 9: Število anketirancev glede na motivacijo in zavzetost.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 10: Število anketirancev glede na nagrajevanje.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 11: Število anketirancev glede na notranje odnose vodstva in delavcev.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 12: Število anketirancev glede na strokovno usposobljenost in učenje.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 13: Število anketirancev glede na poznavanje vizije, poslanstva in ciljev.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 14: Število anketirancev glede na organiziranost.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 15: Število anketirancev glede na vodenje.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 16: Število anketirancev glede na zadovoljstvo zaposlenih.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 17: Število anketirancev glede na razvoj kariere.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 18: Število anketirancev glede na odnose znotraj organizacijske enote.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 19: Število anketirancev glede na možnost napredovanja.....</i>	<i>50</i>

9. 3 KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Spolna struktura anketirancev v podjetju X.....</i>	<i>31</i>
<i>Graf 2: Starost anketirancev v podjetju X.....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev v podjetju X.....</i>	<i>33</i>
<i>Graf 4: Delovna doba anketirancev v podjetju X.....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 5: Nivo v organizaciji anketirancev v podjetju X.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 6: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju X.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 7: Inovativnost in iniciativnost.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 8: Pripadnost organizaciji.....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 9: Motivacija in zavzetost.....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 10: Nagrajevanje.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 11: Notranji odnosi vodstva (direktor, pomočnik direktorja) in delavcev.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 12: Strokovna usposobljenost in učenje.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 13: Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 14: Organiziranost.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 15: Vodenje.....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 16: Zadovoljstvo zaposlenih.....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 17: Razvoj kariere.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 18: Odnosi znotraj organizacijske enote.....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 19: Možnost napredovanja.....</i>	<i>50</i>

9. 4 KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 2: Model klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Osnovni vedenjski krog.....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na kariero.....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 5: Organizacijska struktura podjetja X.....</i>	<i>30</i>