

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KARIN CUNJA

KARIN CUNJA

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V  
PODJETJU S PRIDOBITNO DEJAVNOSTJO IN  
NEPROFITNEM JAVNEM SEKTORJU

Karin Cunja

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Osrednja tema diplomske naloge je organizacijska klima, ki je eden najpomembnejših dejavnikov za uspešno delovanje podjetja oziroma organizacije. V diplomski nalogi je obravnavana razlika v organizacijski klimi v dveh različnih podjetjih. Eno podjetje se ukvarja s pridobitno dejavnostjo, druga organizacija pa z nepridobitno. Ugotavljali smo, ali ima dejavnost sama po sebi velik vpliv na organizacijsko klimo v podjetju in ali so sredstva najpomembnejši dejavnik motivacije zaposlenih. Ugotovili smo, da imajo denarna sredstva velik pomen za podjetja ter, da so glavni razlog v razliki med tema dvema organizacijama, ravno denarna sredstva.

*Ključne besede:* management, organizacijska klima, zaposleni, sredstva, dejavnost.

## **SUMMARY**

Main thesis theme is organizational climate. It is one of the most important factors for a successful business, or organization. In this thesis we focused mainly on the difference in organizational climate in two companies, one profitable and the other non-profitable. We wonder if the services provided have a large impact on organizational climate, and if the paycheck is the employees biggest motivator. We have found that economic resources have a large impact on the company, and that they are the main difference between two organizations.

*Keywords:* management, organization climate, employees, paycheck, services provided.

UDK: 005.73:331.101.3(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Maji Meško, za pomoč, usmerjanje ter nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Posebno zahvalo izrekam podjetju X in organizaciji Y ter vsem njunim zaposlenim za sodelovanje v anketi.

Hvala vsem domačim ter prijateljem za spodbudo pri doseganju ciljev.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Predstavitvev problema.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve .....	2
1.3	Metode dela .....	2
<b>2</b>	<b>Organizacijska klima .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev organizacijske klime .....	3
2.2	Razlika med organizacijski klimo in kulturo .....	3
2.3	Razvoj organizacijske klime .....	4
2.4	Struktura organiziranosti in njen pomen za klimo .....	5
2.5	Človek – osnovni element podjetja.....	5
2.6	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime .....	6
2.6.1	Interakcija z ljudmi .....	6
2.6.2	Zadovoljstvo pri delu .....	6
2.6.3	Lojalnost.....	7
2.6.4	Počutje pri delu .....	7
2.6.5	Sodelovanje .....	7
2.6.6	Solidarnost.....	7
2.6.7	Zavest zaposlenih.....	8
2.6.8	Avtonomnost.....	8
2.7	Vrste klim v podjetjih.....	8
2.8	Vodja in vodenje .....	9
2.8.1	Vodenje in vpliv na klimo v sami organizaciji .....	9
2.8.2	Temeljne sposobnosti vodenja.....	10
2.8.3	Modeli vodenja .....	11
2.9	Pomen organizacijske klime za podjetje .....	11
<b>3</b>	<b>Pridobitna in nepridobitna dejavnost .....</b>	<b>13</b>
3.1	Pridobitna dejavnost in njen pomen za podjetje.....	13
3.2	Nepridobitna dejavnost in njen pomen za podjetje .....	13
<b>4</b>	<b>Predstavitvev izbranih podjetij .....</b>	<b>14</b>
4.1	O podjetju X .....	14
4.1.1	Opis podjetja.....	14
4.1.2	Vizija in poslanstvo .....	14
4.1.3	Organizacijska struktura v podjetju .....	14
4.2	O organizaciji Y .....	15
4.2.1	Opis podjetja.....	15
4.2.2	Vizija in vrednote.....	15
4.2.3	Organizacijska struktura v organizaciji Y .....	16
<b>5</b>	<b>Primerjava organizacijske klime v podjetju X in podjetju Y po oceni zaposlenih</b>	

<b>preko ankete</b> .....	<b>17</b>
5.1 Namen in cilj ankete .....	17
5.2 Opis ankete .....	17
5.3 Podrobna Primerjava rezultatov anket v obeh organizacijah .....	18
5.4 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime .....	31
5.4.1 Podjetje X .....	31
5.4.2 Organizacija Y .....	32
<b>6 Sklep</b> .....	<b>35</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>
<b>Priloga</b> .....	<b>39</b>

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prikaz razlik med organizacijsko kulturo in klimo .....	4
--	---

## SLIKE

Slika 1: Tipologija organizacijske glede na prevladujočo klimo.....	8
Slika 2: Organizacijska struktura podjetja X .....	14
Slika 3: Organizacijska struktura organizacije Y .....	16
Slika 4: Tabela primerjav med organizacijo ter podjetjem po trditvah.....	18
Slika 5: Rezultati 1. trditve .....	19
Slika 6: Rezultati druge trditve .....	19
Slika 7: Ocene zaposlenih glede nagrad in stimulacij v podjetju X.....	20
Slika 8: Ocene zaposlenih glede nagrad in stimulacij v podjetju Y .....	20
Slika 9: Rezultati četrte trditve.....	21
Slika 10: Rezultat pete trditve.....	21
Slika 11: Rezultati šeste trditve.....	22
Slika 12: Rezultati sedme trditve .....	23
Slika 13: Rezultati osme trditve .....	23
Slika 14: Rezultati devete trditve .....	24
Slika 15: Rezultati desete trditve .....	25
Slika 16: Rezultati enajste trditve .....	25
Slika 17: Rezultat dvanajste trditve.....	26
Slika 18: Rezultati trinajste trditve.....	26
Slika 19: Rezultat štirinajste trditve .....	27
Slika 20: Rezultati petnajste trditve .....	27
Slika 21: Rezultat šestnajste trditve .....	28
Slika 22: Rezultati sedemnajste trditve .....	29
Slika 23: Rezultati osemnajste trditve .....	29
Slika 24: Ocena zaposlenih glede odprtih možnosti napredovanja v podjetju X .....	30
Slika 25: Ocena zaposlenih glede odprtih možnosti napredovanja v organizaciji Y .....	30
Slika 26: Rezultat dvajsete trditve.....	31



# 1 UVOD

Za organizacijsko klimo v podjetju obstaja veliko različnih definicij, vendar je vsem skupen pozitiven rezultat – zadovoljstvo zaposlenih.

V organizacijah, kjer imajo pozitiven odnos do zaposlenih, so ti zadovoljni in se razumejo med seboj, z veseljem hodijo na delo, delovne naloge so jasne in dobro zastavljene, lahko premagajo vsako oviro in težavo. Seveda pa je v podjetju treba veliko truda s strani vodij, da bi tako stanje zakoreninili v zaposlene in ga vzdrževali. Klimi v podjetju dajemo psihološki pomen. Mihaličeva (2007, 8, po Gellerman 1960) meni, da s pojmom organizacijske klime opredeljujemo predvsem tiste značilnosti, ki ločujejo organizacije med seboj in vplivajo na vodenje zaposlenih v njej. Tu še dodaja, da prav vodenje ljudi najbolj vpliva na organizacijsko klimo, ki predstavlja tisto, na kar reagiramo, saj zajema celosten sistem delovnega vrveža.

Velik vpliv na organizacijsko klimo v podjetju ima dejavnost sama. Naš namen je v diplomski nalogi primerjati pojem organizacijske klime v organizaciji, ki se ukvarja s pridobitno dejavnostjo, in organizaciji z nepridobitno dejavnostjo. Izvedeti želimo, ali dejavnost sama lahko vpliva na klimo podjetja, so ljudje zadovoljnejši v pridobitni ali nepridobitni organizaciji, kako so motivirani v nepridobitni organizaciji, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v posamičnih organizacijah itd.

V teoretičnem delu diplomske naloge predstavljamo osnovne pojme, ki se nanašajo na organizacijsko klimo, pridobitno in nepridobitno dejavnost, organizacijsko strukturo in njen pomen, temeljne elemente celostnega sistema ter predstavljamo izbrani podjetji.

V empiričnem delu s pomočjo anketnega vprašalnika analiziramo raziskavo o organizacijski klimi v podjetju v dveh organizacijah, ki ostajata anonimni. Organizaciji se med seboj razlikujeta v pridobitni in nepridobitni dejavnosti.

## 1.1 Predstavitev problema

Živimo v času, ko se nam nenehno mudi, ko se moramo vsak dan učiti, novosti nas prehitevajo, čas pa nas preganja. Živimo v času, ko so plače nižajo, delamo pa več in ker smo zaradi hitrega tempa življenja psihično in fizično izmučeni, se v veliko podjetjih krhajo medsebojni odnosi, ni motivacije, pozitivne naravnosti in zagnanosti, kar posledično vodi v slabo organizacijsko klimo.

Zadovoljni zaposleni so ključ do uspeha, saj nas vodijo v uresničevanje skupnih ciljev. Zadovoljstvo predstavlja temeljno čustveno zaznavanje za zaposlenega, govorim o njegovem dojemanju organizacije. Zadovoljstvo je eden od pogojev za dobro organizacijsko klimo. Zadovoljen zaposleni svoje vidike razčleni na več delov, kot so: višina osebnega dohodka,

razumevanje s sodelavci, varnost na delovnem mestu, pravice in dolžnosti, razporeditev nalog itd. In če želimo dobro organizacijsko klimo, je to potrebno dobro zastaviti, da bodo vsi zaposleni čim bolj zadovoljni, ter to vzdrževati.

V današnjem času je velika težava denar, ki ga v večini primanjkuje. Zanima nas, ali ima organizacija s pridobitno dejavnostjo kakšno prednost v organizacijski klimi pred nepridobitno dejavnostjo. Ali imajo sredstva res lahko tako velik vpliv na klimo v sami organizaciji?

## **1.2 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljamo, da bodo zbrani podatki na osnovi ankete verodostojni in vrnjeni v veliki večini. Predpostavljamo tudi, da je organizacijsko klimo lažje kontrolirati, voditi in motivirati v podjetju s pridobitno dejavnostjo.

Omejitve diplomskega dela so:

- omejili se bomo le na dve organizaciji;
- pomen nepridobitne in pridobitne dejavnosti omejujemo le na organizacijsko klimo v samem podjetju in ne na druge dejavnike delovanja podjetja/organizacije.

## **1.3 Metode dela**

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela, kjer bomo uporabili kvalitativno metodologijo. V teoretičnem delu je poudarek na proučevanju izbrane literature, analiziranju in primerjavi različnih teorij organizacijske klime v povezavi s pridobitno in nepridobitno dejavnostjo. Sem spada tudi opredelitev javno upravnega podjetja.

V empiričnem delu diplomske naloge bomo uporabili anketo, ki smo jo razdelili zaposlenim v omenjenih organizacijah. Anketa bo sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj, na katera bodo zaposleni odgovarjali po Likartovi lestvici, od 1 do 5 (1 pomeni ne zadovoljen, 5 pomeni zelo zadovoljen). Ugotavljali smo, kakšna je klima v organizacijah, kakšna je klima med zaposlenimi samimi in vodstvom.

## **2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **2.1 Opredelitev organizacijske klime**

Mihaličeva (2007, 7) organizacijsko klimo (angl. organization climate) definira kot »tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov.«

»Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo« (Mihalič, 2007,8).

Tu sta dve zanimivi razlagi organizacijske klime. V obeh je rdeča nit psihološka izgradnja nekega sistema v organizaciji. Sama klima v organizaciji ni predmet in se je ne moremo dotakniti. Mihaličeva (2007, 8, po Jones in Bearley, 1995) najlepše predstavi klimo kot »psihološki mehurček, ki obkroža delo in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar lahko vplivajo procesi, viri, kultura, struktura, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti.«

Obstaja pa še ena zanimiva definicija, ki pravzaprav zajame celoten okvir klime. Mihaličeva (2006, 256) zapiše, da gre v okviru proučevanja klime za proučevanje psiholoških struktur sistema, ki vključujejo naslednje dejavnike: osebni sistem, splošno vzdušje, psihološko klimo, zavest ljudi, pripadnost in lojalnost, možnost kariernega razvoja, počutje pri delu, usmerjenost vodstva, medsebojno sodelovanje, stalno izobraževanje, zavzetost za uspeh, nagrade itd.

Na samo klimo najbolj vplivajo ljudje. Zaposleni se morajo dobro počutiti znotraj organizacije, med seboj morajo sodelovati, biti nagrajeni za svoje delo, se počutiti varne, da organizacija odlično deluje. Organizacijska klima je spremenljiva in začasna značilnost stanja organizacije.

Vsak vodja mora biti tudi dober psiholog in odličen koordinator in motivator, da s svojimi podrejenimi doseže uspeh. Dobra ali slaba klima pa seveda ne obstojita. Vsako podjetje ima drugačne cilje, drugačne pogoje, v katerih delujejo, drugačne potrebe, zahteve in zmožnosti.

### **2.2 Razlika med organizacijski klimo in kulturo**

Dejstvo je, da sta v organizacijah klima in kultura zelo prepleteni, vendar še vedno moramo vedeti, da sta si tudi precej različni. V podjetju/organizaciji je potrebno imeti nadzor in dobro vodenje obeh. Mihaličeva (2006, 254) o razliki med organizacijsko klimo in kulturo pravi

takole: »Organizacijska klima kot manifestacija kulture ima veliko bolj kontekstualni in procesni pomen, kultura pa ima sistemski pomen. Iz tega vidika se klima ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu, medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja in preko globalnih interakcij v sistemu in z okoljem. Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo, ki je ključna za nadaljnje obravnavanje teh dveh segmentov, predstavljajo predvsem njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje in veliko težje spreminja od klime. Slednje povzroča veliko zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju.«

Kultura dejansko vpliva na klimo, je slabo vidna in velikokrat tudi prekrita; klima pa je v večini primerov zelo jasno prepoznavna.

Razlike med kulturo in klimo je najboljšo opisala Mihaličeva (2007, 10–11) z naslednjo preglednico.

### **Preglednica 1: Prikaz razlik med organizacijsko kulturo in klimo**

<i>Organizacijska kultura:</i>	<i>Organizacijska klima:</i>
– globalna usmerjenost;	– lokalna usmerjenost;
– višja stopnja trajnosti in stabilnosti;	– začasnost in nižja stopnja stabilnosti;
– usmerjenost v preteklost in prihodnost;	– usmerjenost v sedanost;
– slabša prepoznavnost in manjša vidnost;	– dobra prepoznavnost in večja vidnost;
– razvoj skozi daljša časovna obdobja;	– razvoj v trenutnem obdobju;
– višja raven abstrakcije pojma;	– nižja raven abstrakcije pojma;
– vezanost na strateško raven;	– vezanost na taktično in operativno raven;
– sistemski pomen;	– procesni pomen;
– počasno spreminjanje;	– hitro spreminjanje;
– zelo izrazit vpliv kulture na klimo;	– malo manj izrazit vpliv klime na kulturo;
– globok konstrukt;	– zgolj odsev stanja v prostoru in času;
– zelo zahtevno upravljanje;	– dokaj preprosto upravljanje;
– večja teoretična usmerjenost proučevanja;	– večja empirična usmerjenost proučevanja;
– prevlada kvalitativne metodologije;	– prevlada kvantitativne metodologije;
– ustvarjanje preko globalnih interakcij.	– ustvarjanje preko postopkov in procesov.

Vir: Mihalič 2007, 10–11.

### **2.3 Razvoj organizacijske klime**

Kot smo ugotovili že v opredelitvi organizacijske klime, je njen razvoj hitrejši od razvoja kulture, izvaja se v trenutnem časovnem obdobju ter je vezan na operativni nivo.



Mihaličeva (2007, 25) je naštel nekaj glavnih dejavnikov, ki vplivajo na razvojno dinamiko klime:

- načini in oblike poslovanja;
- stopnja sledenja politiki;
- doseganje kratkoročnih ciljev;
- stopnja zadovoljstva zaposlenih;
- struktura zaposlenih v organizaciji;
- uveljavljenost timskega dela;
- stopnja pripadnosti zaposlenih;
- izkazana solidarnost med zaposlenimi;
- stopnja avtonomije zaposlenih pri delu;
- zadovoljstvo z rezultati del in nalog;
- splošno počutje zaposlenih v sistemu;
- razvoj kolektivne zavesti.

#### **2.4 Struktura organiziranosti in njen pomen za klimo**

»Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Cilji se s časom spreminjajo, zato moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno« (Ivanko 2002, 411–412).

Struktura organiziranosti ima velik pomen za samo klimo v podjetju. Če je v organizaciji informacija ali naloga slabo prenesena in predstavljena, tudi rezultat ne more biti dober, kar potegne za seboj slabo razpoloženje in slaba medsebojna razmerja ter preveč porabljenega časa. In vse to je negativna, slaba klima. Če pa imamo mi v podjetju odlično zastavljene poti nalog in informacij, medsebojno pomoč in prilagajanje, seveda sledi tudi dober rezultat, s tem pa dobra volja v organizaciji, nagrade in pozitivno vzdušje.

#### **2.5 Človek – osnovni element podjetja**

Vsak podjetnik menedžer se mora zavedati, da je človek največje bogastvo podjetja. Zmožnosti, ki jih ima človek sam, težko nadomestita robotika ali tehnologija. Seveda pa menedžerji ugotavljajo vse težje upravljanje in uspešno vodenje zaposlenih.

Travnova (1998, 64) opisuje težave menedžerjev takole: »Če prosimo managerje, naj opišejo najpogostejše težave pri svojem delu, dobimo pogoste odgovore, ki se nanašajo na neustrezne komunikacijske zmogljivosti nadrejenih, premajhno motiviranost podrejenih, konfliktna stanja med zaposlenimi v oddelku, odpor zaposlenih do vsake spremembe glede

organiziranosti in podobno. Takšne težave in njihovo premagovanje je povezano z individualnimi značilnostmi ljudi, ki so zaposleni v podjetju.«

Če želimo torej imeti dobro klimo v organizaciji, potrebujemo zdrav odnos do zaposlenih. Zaposleni se ne sme počutiti le kot orodje za izvrševanje nalog. Človek potrebuje znanje, spoštovanje, usmerjevanje, pohvalo, tudi grajo, prostor za dokazovanje itd.

## **2.6 Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime**

### **2.6.1 Interakcija z ljudmi**

Za pozitivno poslovanje podjetje je ključnega pomena, da so zaposleni med seboj povezani, znajo sodelovati, si priskočiti na pomoč.

### **2.6.2 Zadovoljstvo pri delu**

Če so zaposleni nezadovoljni na delovnem mestu, potem lahko pride do posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost, manjše prizadevanje za izpolnjevanje nalog, zamude pri prihodih na delo, tudi do nasilja in nasploh slabe volje in razdražljivosti. Da se podjetja temu izognejo, morajo ves čas vzdrževati neko stopnjo zadovoljstva. Manjša napaka ali nepravilno ravnanje že lahko povzroči kar nekaj zgoraj naštetih posledic.

Travnova poudarja tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so: vrednost, pomembnost in zaznavanje (Traven 1998, 131). Vse tri vidike pa opisuje takole: »Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu pa je zaznavanje. S tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje. Na primer, najvišji manager, ki poveča plačo managerju na nižji ravni za 6 odstotkov, pričakuje, da bo s tem zadovoljen, še posebej, ker je stopnja inflacije samo 3 odstotke. Na drugi strani pa je lahko manager, ki se mu je plača povečala, s tem precej nezadovoljen, ker primerja povečanje svoje plače s povečanjem plače prijatelju, ki znaša 9 odstotkov za podobno vrsto dela« (Traven 1998, 132).

### **2.6.3 Lojalnost**

Beseda zaznamuje pripadnost, zvestobo podjetju, odkritost in poštenost. Vsakdo, ki čuti pripadnost podjetju, bo pošteno delal zanj, včasih tudi žrtvoval svoj čas in energijo in dejansko podjetju stal ob strani v dobrem in slabem. Zaposleni so v teh časih premalo lojalni s podjetji, vendar je prisotnih veliko drugih dejavnikov, ki to lojalnost zbijajo. Ne moremo npr. biti lojalni podjetju, če nismo dobili plače že tri mesece, ali pa če nadrejeni grdo ravnajo z nami.

### **2.6.4 Počutje pri delu**

Počutje je eden najpomembnejših elementov organizacijske klime. Človek mora rad prihajati na delovno mesto, se tam dobro počutiti, da lahko postori več dela in je motiviran zanj, saj vse to prinese pozitivne rezultate. Veliko ljudi ne hodi zadovoljnih na delo, kar pomeni, da ne dajo vsega od sebe, postorijo le najnujnejše. Če vsak dan hodiš nezadovoljen v službo, se tudi kot oseba uničuješ in na delovno mesto zagotovo ne prinašaš nič dobrega. Obstaja veliko dejavnikov nezadovoljstva: slaba plača, ni občutka varnosti na delovnem mestu, strah pred nadrejenim, slabo sodelovanje med zaposlenimi, slaba energija med zaposlenimi, neopravljene naloge itd.

### **2.6.5 Sodelovanje**

Sodelovanje bi lahko razdelili na dva dela. V prvem delu Taylorjeva (2001, 13) opiše sodelovanje med zaposlenimi. Sodelovanje pomeni neko pomoč in prenašanje informacij med zaposlenimi. Če vse to dobro poteka in se zaposleni dobro razumejo med seboj, potem sodelovanje uspe in naloge so opravljene brez težav.

Drugo je sodelovanje med zaposlenimi in upravo, menedžerji. Tudi tukaj potrebujemo dobro komunikacijo, spoštljiv odnos, da je lahko sodelovanje kakovostno. Menedžerji morajo informacije in naloge na zaposlene prenesti razumljivo in jim biti na razpolago za vprašanja in pomoč. Če vse poteka v pozitivnem duhu in obojestranskem sodelovanju, bo naloga opravljena in zadovoljstvo bo prisotno pri vseh zaposlenih.

### **2.6.6 Solidarnost**

Solidarnost pomeni podpiranje, odobravanje ravnanj in mnenj ljudi. Solidarnost je za podjetje prav tako pomembna. Zaposleni se počutijo veliko bolj samozavestne, če jih nadrejeni podpira, jih vpraša za mnenje, odobri tudi kakšno njihovo idejo. Zaposlenim to veliko pomeni, menedžerjem pa to olajša delo ter jim omogoča, da pridobijo zaupanje in ustvarijo dobro voljo v samem podjetju.

### 2.6.7 Zavest zaposlenih

Visoka zavest zaposlenih na področju preventivne skrbi za svoje zdravja in varstva okolja vodi do uspešnosti v organizaciji. Menedžerji se morajo zavedati, da je za ljudi potrebno poskrbeti in jih osveščati o njihovi zavesti.

### 2.6.8 Avtonomnost

Avtonomija je pravica do samoupravljanja. Označuje neko možnost razumnega posameznika, da brez prisile z danimi informacijami sprejema odločitve.

## 2.7 Vrste klim v podjetjih

Poznamo kar nekaj različnih tipologij klim v podjetju, Mihaličeva (2007, 22, po Fernandez in Hogan, 2003) pa prisega na eno sodobnejših in uveljavljenih klasifikacij, ki loči naslednje vrste klim:

- organizacijska klima dosežkov;
- organizacijska klima ohranjanja varnosti;
- organizacijska klima sodelovanja;
- organizacijska klima kreativnosti.



**Slika 1: Tipologija organizacije glede na prevladujočo klimo**

Vir: Mihalič, 2007, 22, po Fernandez in Hogan, 2003.

Mihaličeva značilnosti posamezne vrste opiše takole:

- *organizacijska klima dosežkov*: hitre akcije, visoke zahteve s strani vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi, ključno je doseganje ciljev;
- *organizacijska klima varnosti*: zagotavljanje varnosti zaposlitve, formalizacija,

- nadzorovanje in izrazita strukturiranost;
- *organizacijska klima sodelovanja*: neformalni odnosi, timski način dela, demokratična komunikacija, pripadnost, zaupanje ter participacija;
  - *organizacijska klima kreativnosti*: načrtno inoviranje, kompetentnost zaposlenih, stalen napredek, dinamika, razvoj ter hitra rast.

## 2.8 Vodja in vodenje

### 2.8.1 Vodenje in vpliv na klimo v sami organizaciji

»Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno delovanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Željeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v managerju« (Možina 2002, 499).

Torej ne more biti vsak vodja in menedžer. To je eden težjih poklicev, saj so vodji dejansko zelo obremenjeni, predvsem psihično, poleg tega pa morajo voditi, usmerjati še skupino različnih ljudi. Vsak človek ima svoj značaj, svoje slabosti, svoje prednosti, zato mora vsak vodja/menedžer poznati osebe, ki jih vodi. V podjetju s sto zaposlenimi je to zelo težko, ob več sto zaposlenih je to še toliko težje. Vendar se tam menedžment razčleni na manjše dele in ustvari se še srednji menedžment.

Nekateri ljudje so rojeni vodje. To lahko kaj kmalu odkrijemo že v mladih letih. Spet drugi se vsega priučijo, vendar menimo, da moraš biti za vodenje rojen s kančkom vodstvenega, organizacijskega in samozavestnega značaja.

Vodja je prva oseba, ki vpliva na samo klimo v podjetju. Če je vodja slab organizator, podrejenim ne pomaga, jih ne usmerja in ne pozna, jim ne zaupa, potem tu nikakor ne more biti pozitivne klime in dobrih rezultatov. Morda na kratki rok še nekaj ustvarijo, vendar se na dolgi rok to ne izplača.

Dober vodja mora spoštovati podrejene, biti odločen, pogumen, strpen, samozavesten, kritičen, prijazen, imeti mora dobro intuicijo in čut do zaposlenih, sposobnost vodenja in organiziranja. Ves čas se mora učiti, se prilagajati, biti mora dober psiholog, motivator in vzgled vsem zaposlenim. Tak vodja lahko ustvari odlično organizacijsko klimo, vendar je še pomembneje, da jo tudi vzdržuje. Zavedati se mora, da jo vsaka napaka lahko poruši in spet pade na začetek svojega ustvarjanja v organizaciji.

## 2.8.2 *Temeljne sposobnosti vodenja*

Možina poudarja pet temeljnih sposobnosti vodje. To so delitev moči, intuicija, poznavanje samega sebe, skladnost vrednot in vizija. Ker organizacije velikokrat ne morejo čakati, da bi se vodje izoblikovali pri opravljanju svojih del, iščejo med zaposlenimi ljudi, ki imajo morda sposobnosti vodenja, poznajo zaposlene in podjetje samo. Včasih take osebe tudi načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo tudi poseben program, ki zajema vse sposobnosti, ki jih potrebujejo za vodenje podjetja (Možina 2002, 502).

*Delitev moči* – »ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani delovne skupine. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobivajo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladajo položaj in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatивно. Torej je vodja svoje delo dobro opravil« (Možina 2002, 502–503).

*Intuicija* – »sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v teamu ali zunaj njega. O intuiciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje, tiho znanje« (Možina 2002, 503).

*Prepoznavanje samega sebe* – »sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti. Organizacije, ki imajo vodenje za pomembno, poudarjajo ustvarjanje izzivalnih priložnosti za mlade managerje. Take priložnosti omogočajo mladim, da razvijajo svoje sposobnosti in postajajo uspešni vodje. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v poznavanje samega sebe« (Možina 2002, 503).

*Vizija* – »sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji. Neko živilsko podjetje je strnilo svojo vizijo v naslednjih nekaj besedah: kakovost, čistoča, zadovoljstvo potrošnikov. Zaposleni so si jo zapomnili in jo uspešno izpeljali« (Možina 2002, 503).

*Skladnost vrednot* – »pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi

interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani. Takih primerov je v praksi kar precej, tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih skupin« (Možina 2002, 503).

### **2.8.3 Modeli vodenja**

Možina, Rozman in drugi omenjajo troje vrst modelov vodenja. Prvi so modeli osebnih značilnosti vodje, drugi modeli vedenja vodij in tretji situacijski modeli.

»*Modeli osebnih značilnosti* temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne za identifikacijo vodje so telesne, osebnostne, socialne in delovne značilnosti« (Možina 2002, 517).

Za telesne značilnosti vodje bi lahko rekli, da mora biti mlajši oz. srednjih let, visok, vitalen, uglajen. V osebnostne značilnosti spadajo prilagodljivost, samozavest, prodornost, čustvena stabilnost. Socialne značilnosti poudarjajo prikupnost, olikanost, pripravljenost za sodelovanje, izobraženost in priljubljenost, delovne značilnosti pa iniciativnost, sprejemanje odgovornosti, usmerjenost k dosežkom.

»*Vedenjski modeli* razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in pri neuspešnih vodjih. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo uspešnejši v vodenju« (Možina 2002, 518).

Vedenjski model značilnosti je nastal zato, ker v praksi izbiralci vodje niso želeli le gledati nekoga po videzu, ampak so se začeli zanimati tudi za njegovo vedenje oz. njegovo delo. Vedenjski modeli niso vedno primerni v vseh okoliščinah. V nekaterih je primerna ena vrsta, drugje druga. Takih primerov je v praksi veliko in po navadi se dogajajo, ko prihaja do večjih sprememb v organizaciji, na primer prestrukturiranje ali ko organizacija preide iz večje v manjšo organizacijsko enoto in obratno.

»*Situacijski modeli* predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primernega načina vodenja. Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje, so: potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje in zrelost članov v skupini« (Možina 2002, 522).

## **2.9 Pomen organizacijske klime za podjetje**

Povzamemo lahko, da je organizacijska klima ključnega pomena za dobro delovanje organizacij in podjetij. Pozitivna ali negativna klima imata največji vpliv na zaposlene, vodje in celotno organizacijo ter končne rezultate. Klimo ustvarjajo zaposleni, vodje, seveda pa tudi

rezultati. Če je klima pozitivna, zaposleni radi pridejo na delo, pošteno delajo, se veselijo sodelovanja z nadrejenimi, so motivirani in to daje pozitivne rezultate. Če pa gredo zaposleni težko na delo, se med seboj ne razumejo, ne opravljajo nalog, prelagajo odgovornost, niso motivirani, je težko doseči dober končni rezultat. Morda se na kratki rok še obnese, na dolgega pa zagotovo ne.



### **3 PRIDOBITNA IN NEPRIDOBITNA DEJAVNOST**

Razlika v nepridobitni in pridobitni dejavnosti je v samem cilju opravljanja dejavnosti.

#### **3.1 Pridobitna dejavnost in njen pomen za podjetje**

V pridobitni dejavnosti je glavni cilj pridobivanje dobička. Sem sodijo samo podjetja in nobena organizacija. Torej, če poslujemo pozitivno, z veliko dobička, lahko potem menedžment razdeli del dobička med zaposlene ter jih z denarnimi nagradami lahko motivira in spodbuja. Menimo, da je menedžmentu morda malce laže glede dela z zaposlenimi v pridobitni dejavnosti, saj imajo motivacijski člen, ki veliko ljudem predstavlja osnovni cilj, in to je denar. Vendar vemo, da je treba, če podjetje slabo posluje, zaposlene prav tako motivirati, čeprav ni denarnih sredstev.

#### **3.2 Nepridobitna dejavnost in njen pomen za podjetje**

Nepridobitnim organizacijam in podjetjem ni cilj opravljanja dejavnosti pridobivanje dobička. Sem spadajo občine, kulturne ustanove, razni centri za pomoč ljudem itd. Zaposlene v nepridobitni dejavnosti je treba drugače motivirati, saj dobička na koncu ni. Znano pa je, da denar vsakemu ne pomeni največje motivacije. Menedžment v nepridobitni nalogi ima morda malce težjo nalogo voditi zaposlene, saj pravijo, da je »denar sveta vladar«. Vendar tako kot pridobitna ima tudi nepridobitna dejavnost svoje pozitivne in negativne strani.

## 4 PREDSTAVITEV IZBRANIH PODJETIJ

Izbrali smo dve različni podjetji. Eno se ukvarja s pridobitno dejavnostjo, drugo z nepridobitno. Tako smo izbrali predvsem zato, ker nas zanima razlika v vodenju, organiziranju, motiviranju zaposlenih v organizaciji oz. v podjetju. Zanima nas tudi, ali je denar tisti dejavnik, ki ju ločuje. Podjetje in organizacija ostajata anonimna.

Tu pa lahko poudarimo težavo, s katero smo se srečali. Večina podjetij, na katere smo se obrnili, da bi z reševanjem ankete pomagali pri zbiranju gradiva za diplomsko delo, nas je zavrnila. Zavrnenih prošenj za pomoč je bilo okoli 20 in zato smo bili zelo veseli, da sta se naposled za pomoč le odločila določena organizacija in podjetje.

### 4.1 O podjetju X

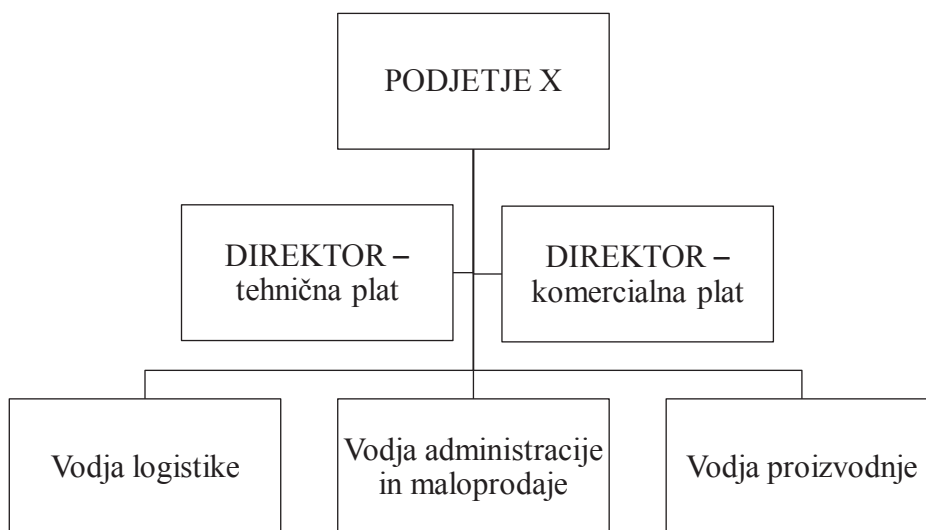
#### 4.1.1 Opis podjetja

Podjetje X ima 14 zaposlenih, sedež podjetja je v Ljubljani in imajo že več kot 30-letno tradicijo v Sloveniji in po vsej Evropi. Gre za manjše podjetje, dejavnost opravlja z dobičkom, imajo dobro vizijo in so uspešni tudi na evropskem trgu. Imajo svoj proizvodni obrat, prodajalno in pisarno (Podjetje X 2015).

#### 4.1.2 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je preživeti, poslanstvo pa je omogočiti preživetje sodelavcem, strankam, dobaviteljem itd.

#### 4.1.3 Organizacijska struktura v podjetju



Slika 2: Organizacijska struktura podjetja X

## **4.2 O organizaciji Y**

### **4.2.1 Opis podjetja**

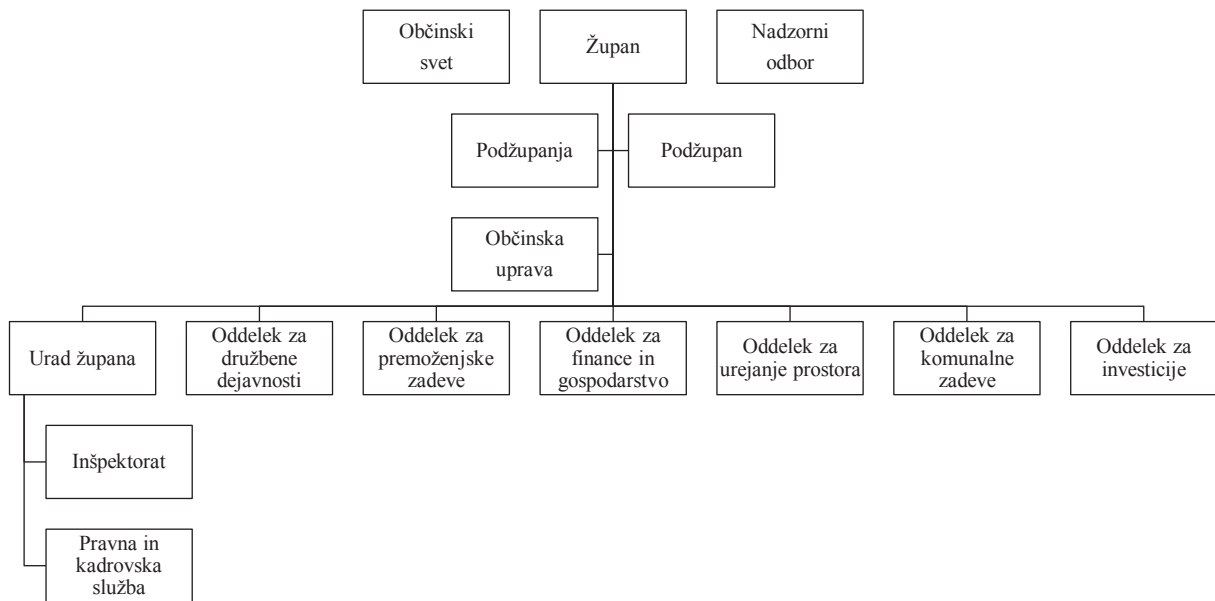
Gre za eno od občin s 65 zaposlenimi in sedežem v okolici Ljubljane. Na dan izpolnjevanja anket je bilo prisotnih 60 zaposlenih, 5 je bilo odsotnih zaradi bolniške odsotnosti ali dopusta.

### **4.2.2 Vizija in vrednote**

Njihova vizija je široko opredeljena. »Občina bo podpirala nove razvojne možnosti, podjetniško razmišljanje, javno-zasebno partnerstvo ter oblikovanje visokotehnoloških in okolju prijaznih proizvodnih, obrtnih in storitvenih dejavnosti z ukrepi za nastajanje ustvarjalnega okolja, temelječega na bogatem znanju, tradiciji obrti in mojstrstva, učinkovitem pretoku informacij in inovativnosti. Kakovostna šolska mreža s pestro ponudbo izobraževalnih vsebin bo prerasla v središče interakcij in učenja za vse generacije. Občina bo prav tako ostala privlačen prostor v središču Slovenije, ki bo omogočal prijetno bivanje. Kakovost vsakdanjega življenja bo zagotavljala bližina oskrbnih dejavnosti in delovnih mest. Mestno središče bo urejeno v varno in prijazno shajališče in stičišče občanov. Mirujoči promet se bo umikal v podzemne garaže, zelena območja in mestni parki bodo oblikovani po sodobnih načelih krajinskega oblikovanja z namenom ustvarjanja prijetnejših poslovnih in bivalnih ambientov. Občina bo ustvarila pogoje, da se nobena od družbenih skupin ne bo čutila kakor koli zapostavljene. Za vse pomembnejše odločitve bo občina pridobila mnenje občanov ter še posebej pazila na vključenost in mnenje najšibkejših družbenih skupin. Vodonosna območja bomo varovali in zagotavljali zadostno zalogo čiste podtalnice. V posodobljeni centralni in malih čistilnih napravah bomo obdelali večino odpadnih komunalnih vod. Energetsko učinkovita gradnja bo zmanjševala škodljive emisije. Prepoznavno zeleno os bomo dopolnili z mrežo poti in kolesarskih stez skozi zelene oaze ob rekah in varovanih naravnih območjih. Posebno pozornost bomo namenjali ohranjanju vrednot prostora, ohranjanju biološke raznovrstnosti, pa tudi vzorca poselitve, ki zagotavlja trajnostni razvoj in ohranjanje kulturne krajine« (Organizacija Y 2015).

Njihove vrednote so predvsem povezanost in sodelovanje, inovativnost in podjetništvo, zdravje in socialna varnost, kakovost bivanja ter trajnostno razvoj.

### 4.2.3 Organizacijska struktura v organizaciji Y



**Slika 3: Organizacijska struktura organizacije Y**

## **5 PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU X IN PODJETJU Y PO OCENI ZAPOSLENIH PREKO ANKETE**

### **5.1 Namen in cilj ankete**

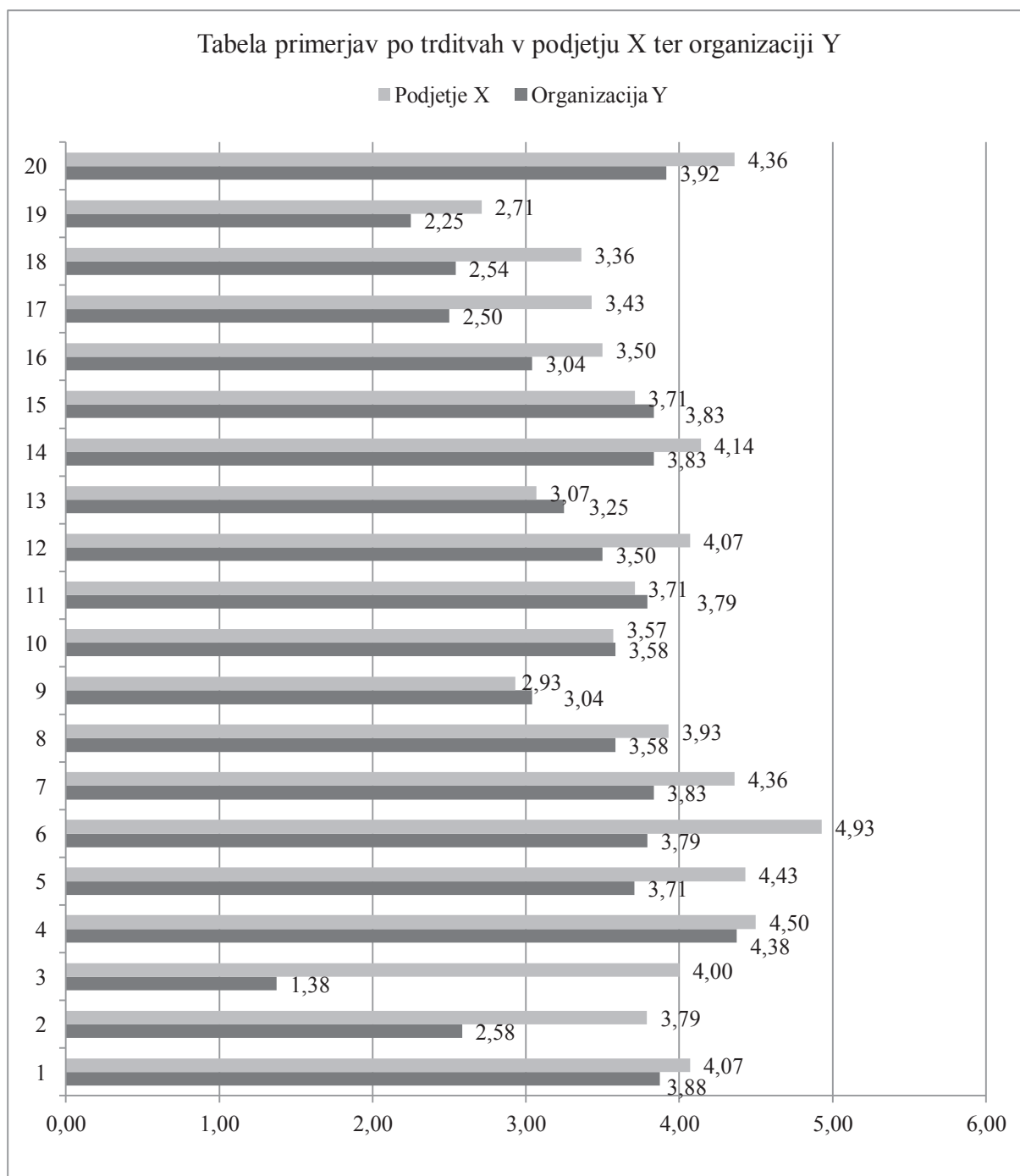
Namen ankete je ugotoviti razliko v organizacijski klimi med dvema različnima podjetjema. Njuna razlika je pridobitna oziroma nepridobitna dejavnost. Ta se na prvi pogled zdi eden ključnih dejavnikov za nihanje organizacijske klime.

Cilj ankete je ugotoviti, ali ima pridobitna/nepridobitna dejavnost resnično tako veliko vlogo pri vplivu na organizacijsko klimo. Anketa je bila razdeljena vsem zaposlenim, le direktorjem ne.

### **5.2 Opis ankete**

Anketa je sestavljena iz 20 trditev, ki jih zaposleni ocenijo po Likertovi lestvici (1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašanja so skrbno izbrana in zajemajo organizacijsko klimo v vseh pogledih.

### 5.3 Podrobna primerjava rezultatov anket v obeh organizacijah



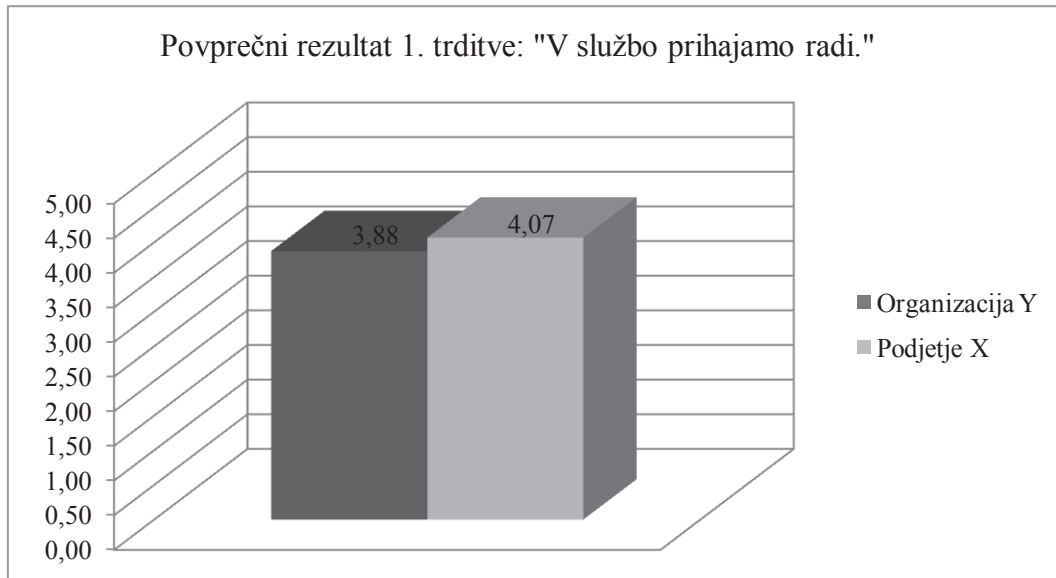
**Slika 4: Tabela primerjav med organizacijo ter podjetjem po trditvah**

Razlike niso pretirano velike, vendar so kljub vsemu opazne. Pri dveh ali treh trditvah je razlika precejšnja, nekateri rezultati pa so tudi precej presenetili. V nadaljevanju bomo podrobno razčlenili vsako trditev in njeno povprečno rezultatsko vrednost.

Trditev 1: »V službo radi prihajamo.«

Zaposleni v podjetju X radi prihajajo na delovno mesto. To nam pokaže rezultat, ki znaša

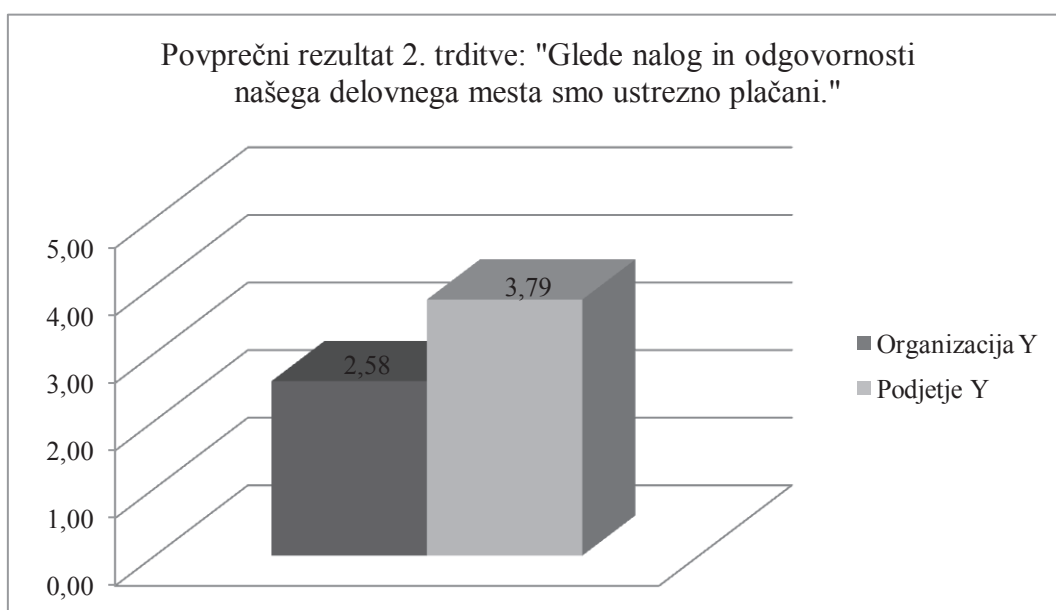
4,07. Rezultat te trditve je zelo pozitiven tudi pri organizaciji Y. Povprečje pri tej znaša 3,88, kar pomeni, da zaposleni večjih težav s prihajanjem na delovno mesto nimajo.



**Slika 5: Rezultati prve trditve**

Trditve 2: »Glede nalog in odgovornosti na našem delovnem mestu smo ustrezno plačani.«

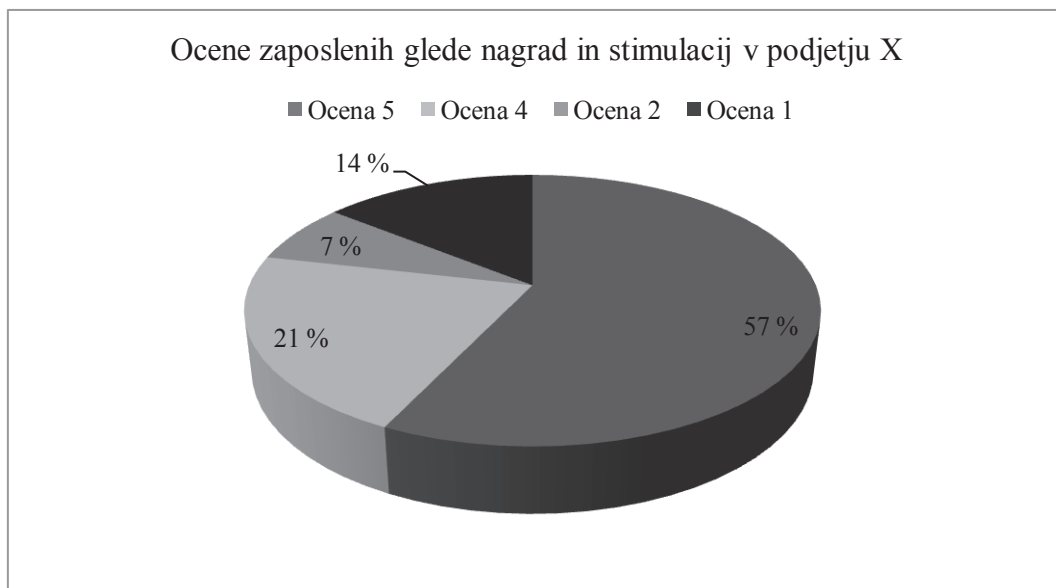
Rezultat v podjetju X je 3,79, kar pomeni, da se zaposleni precej strinjajo s to trditvijo; menijo, da so kar ustrezno plačani glede na naloge in odgovornosti v samem podjetju. V organizaciji Y pa so se na to trditve zaposleni veliko bolj negativno odzvali. Rezultat 2,58 pomeni neko sredinsko odločitev, saj so bile uporabljene vse številke Likartove lestvice. Nekateri zaposleni so se strinjali, da so ustrezno plačani za svojo odgovornost in naloge, spet drugi se s tem sploh niso strinjali. Oceno 1 je izbralo kar 25 % anketiranih.



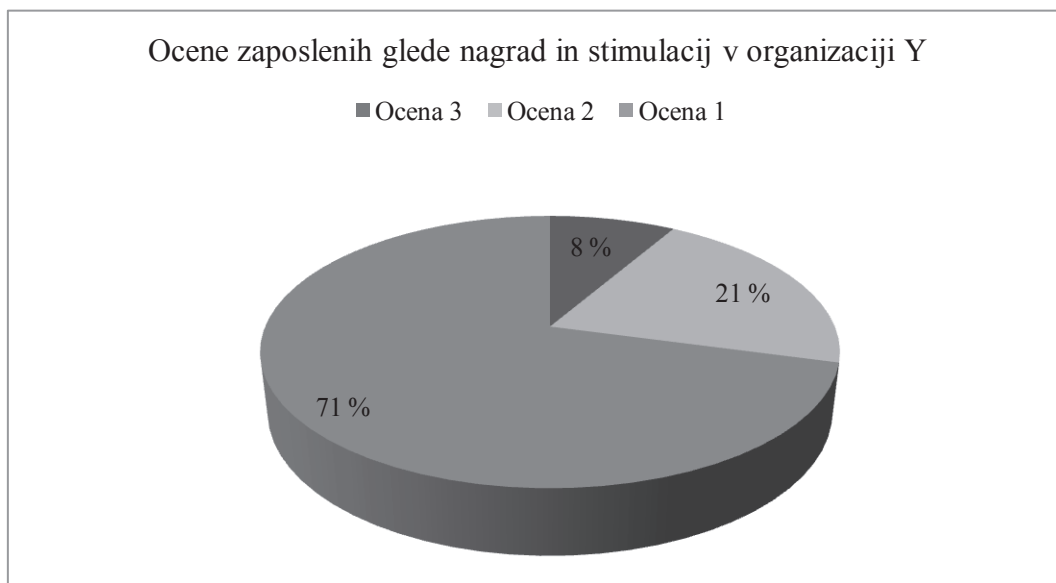
**Slika 6: Rezultati druge trditve**

Trditev 3: »Deležni smo raznih nagrad in stimulacij (božičnica, nagrade za uspešnost, izplačilo nadur itd.).

Tu je bila razlika najbolj vidna in ravno ta trditev nas je najbolj zanimala. Iz rezultata 4,00 v podjetju X lahko razberemo, da zaposleni dobivajo razne nagrade in da so s tem tudi zadovoljni. Kar 57 % je ocenilo nagrade in stimulacije z oceno 5. Za organizacijo v javni upravi pa je bilo pričakovano, da bo rezultat precej nižji. Ta trditev je bila v organizaciji Y tudi najslabše ocenjena. Povprečno so jo zaposleni ocenili z 1,38, kar pomeni, da se sploh ne strinjajo s to trditvijo. Zaposleni niso deležni raznih nagrad in stimulacij. 71 % zaposlenih se sploh ni strinjalo s to trditvijo.



Slika 7: Ocene zaposlenih o nagradah in stimulaciji v podjetju X

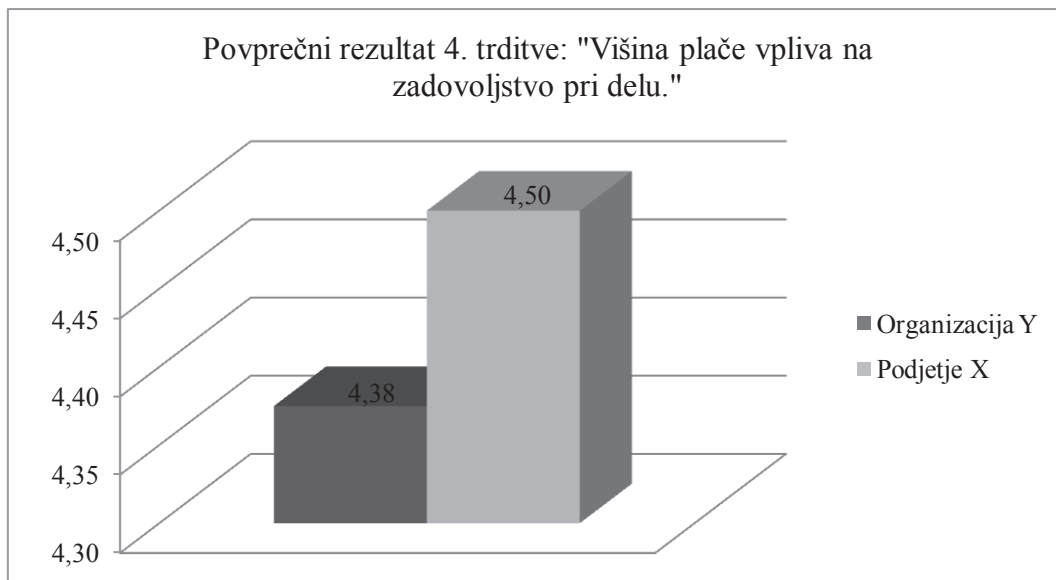


Slika 8: Ocene zaposlenih o nagradah in stimulaciji v podjetju Y



Trditev 4: »Višina plače vpliva na zadovoljstvo pri delu.«

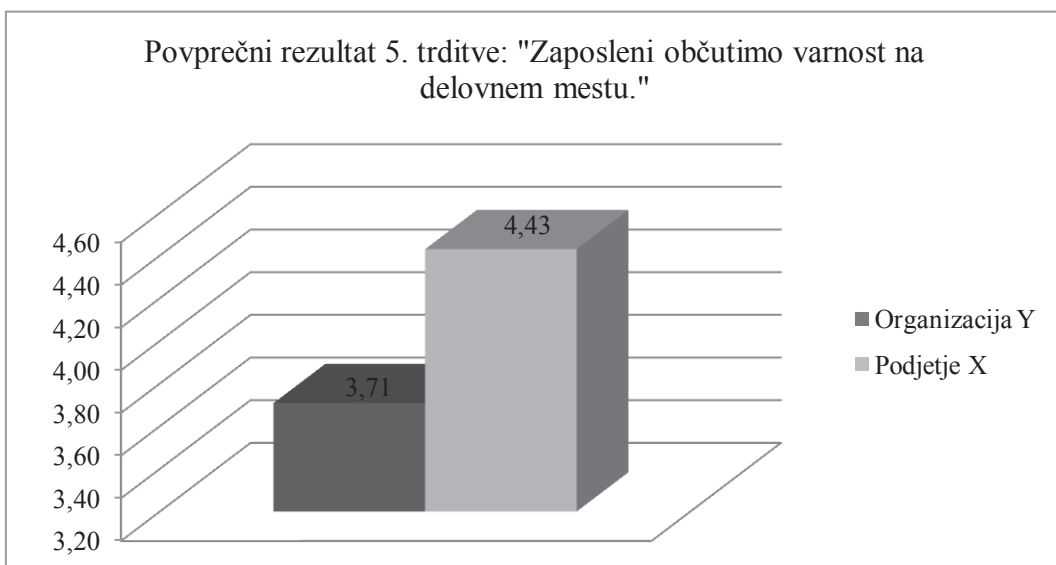
Tu je bil rezultat kar pričakovan. Zaposlenim v večini višina osebnega dohodka veliko pomeni in se strinjajo, da ima vpliv na zadovoljstvu pri delu. S to trditvijo so se v obeh organizacijah zaposleni zelo strinjali (podjetje X – 4,50; organizacija Y – 4,38). Večina zaposlenih je torej mnenja, da višina plače zelo vpliva na zadovoljstvo pri samem delu. Kar 62,5 % zaposlenih v organizaciji Y se je s to trditvijo zelo strinjalo.



Slika 9: Rezultati četrte trditve

Trditev 5: »Zaposleni občutimo varnost na delovnem mestu.«

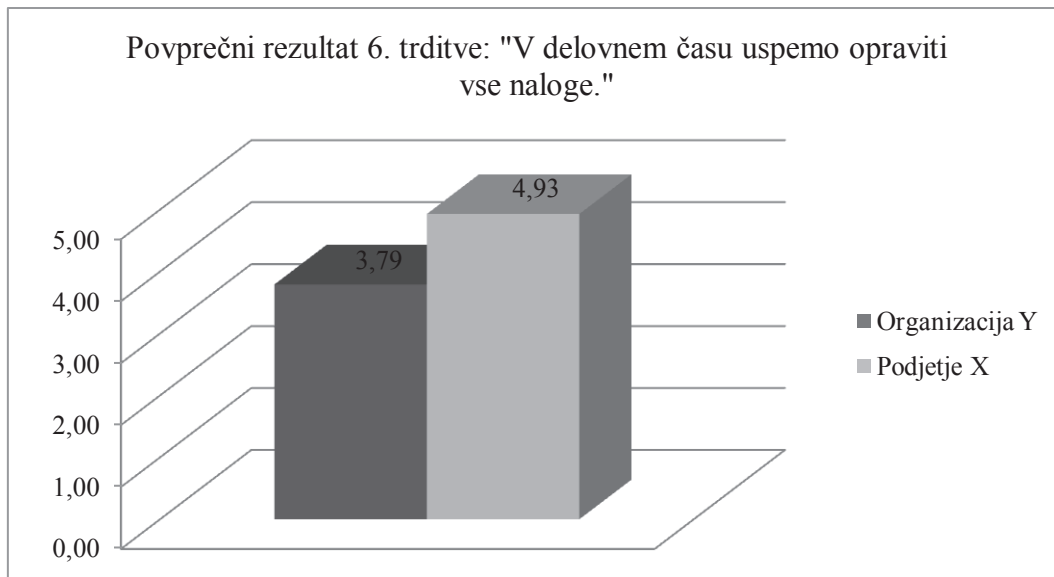
Zaposleni se v podjetju X počutijo zelo varne na delovnem mestu (4,43). V organizaciji Y se ta varnost nekoliko zmanjša. To nam pove rezultat povprečne ocene, ki znaša 3,71, torej se zaposleni v večini strinjajo s to trditvijo.



Slika 10: Rezultat pete trditve

Trditev 6: »V delovnem času uspemo opraviti vse naloge.«

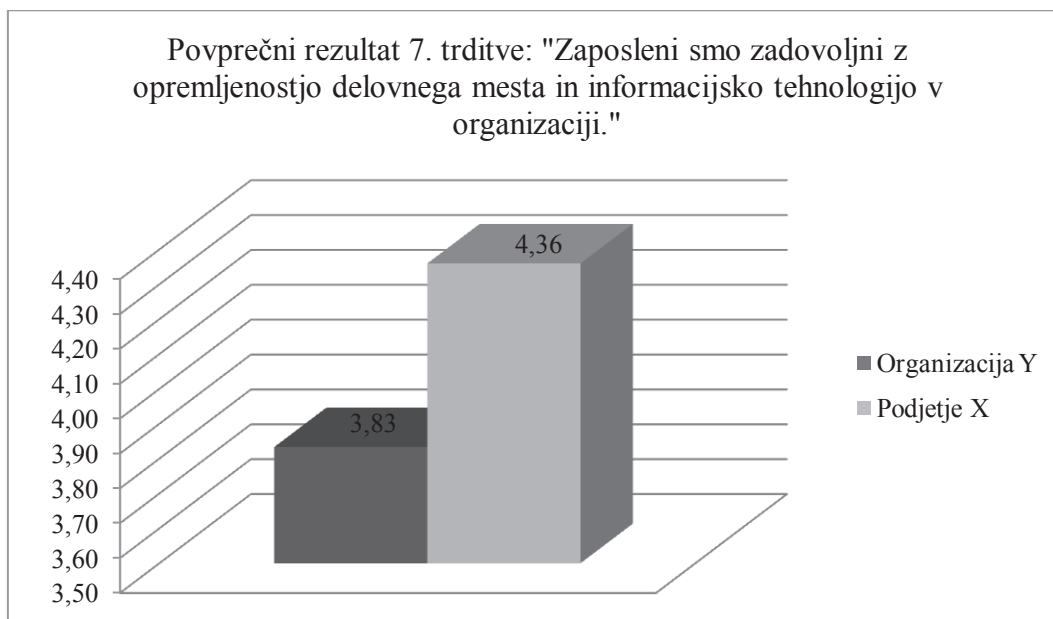
Ta odgovor nas je pri podjetju X najbolj presenetil, saj povprečje znaša 4,93. Rečemo lahko le, da so v podjetju resnično dobro organizirani in zaposleni v tem primeru zelo zadovoljni. Vodje očitno znajo naložiti ravno pravšnje število nalog, da so zaposleni zadovoljni in jih opravijo. Kar 92 % zaposlenih je to trditev ocenilo z oceno 5. V organizaciji Y pa je bila ta trditev ocenjena s 3,79, kar pomeni, da večina zaposlenih delo brez težav opravi v delovnem času.



**Slika 11: Rezultati šeste trditve**

Trditev 7: »Zaposleni smo zadovoljni z opremljenostjo delovnega mesta in informacijsko tehnologijo v organizaciji.«

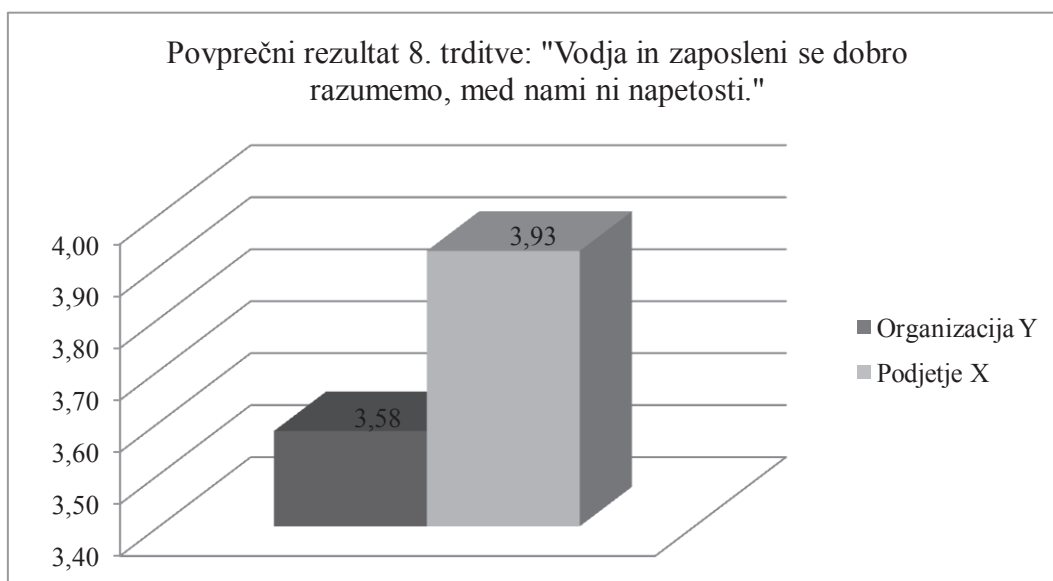
Z informacijsko tehnologijo so precej zadovoljni v obeh organizacijah. V podjetju X so to ocenili s povprečno oceno 4,36. Zaposleni so zelo zadovoljni z opremo, s katero razpolagajo v podjetju. V organizaciji Y pa je ocena zaposlenih nekoliko nižja (3,83), kar pomeni, da so nekateri zelo zadovoljni, drugim pa je naprednost v tehnologiji nekoliko premajhna. Ob tem bi si upali trditi, da so trditev z oceno 5 ocenili predvsem starejši zaposleni, ki jim tehnologija predstavlja velik izziv in je že poznavanje osnov računalništva velika naloga. Mlajša generacija zaposlenih pa bi seveda potrebovala še več tehnologije.



**Slika 12: Rezultati sedme trditve**

Trditev 8: »Vodja in zaposleni se dobro razumemo, med nami ni napetosti.«

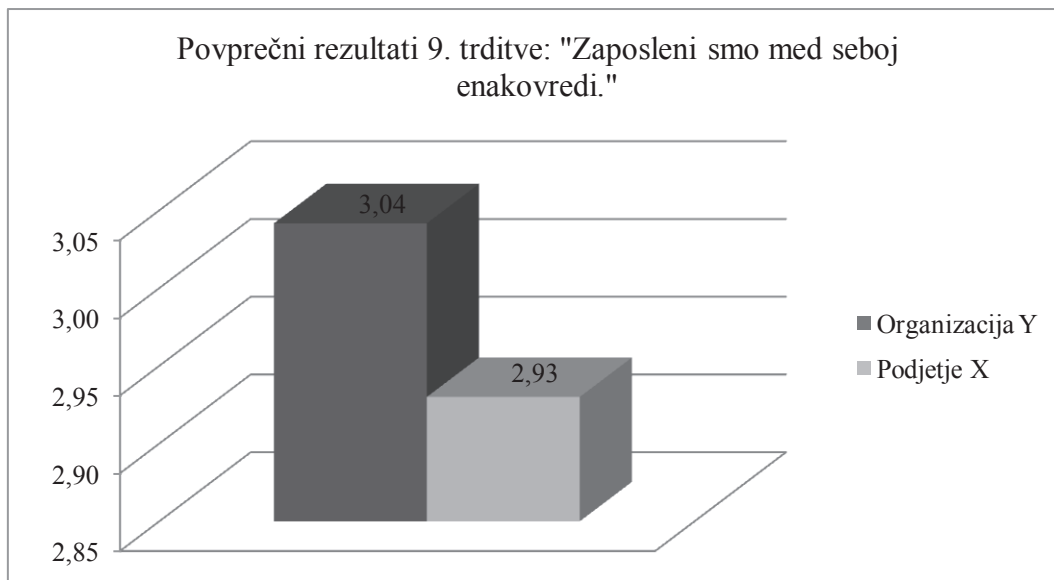
V podjetju X povprečen rezultat znaša 3,93, kar nas je negativno presenetilo. Glede na vse prejšnje zelo pozitivne odgovore smo predvidevali, da se zaposleni dobro razumejo. Vendar moramo vedeti, da je tudi to povprečje dobro. Zaposleni organizacije Y so ocenili medsebojno razumevanje z oceno 3,58, kar pomeni, da se zaposleni nekako strinjajo in ne strinjajo s to trditvijo. Predvsem nam je zanimivih 12,5 % anketiranih, ki se sploh ne strinjajo s to trditvijo, in druga skrajnost, 12,5 %, ki se popolnoma strinja. Pri tem odgovoru so bile uporabljene vse številke Likartove lestvice.



**Slika 13: Rezultati osme trditve**

Trditev 9: »Zaposleni smo med seboj enakovredni.«

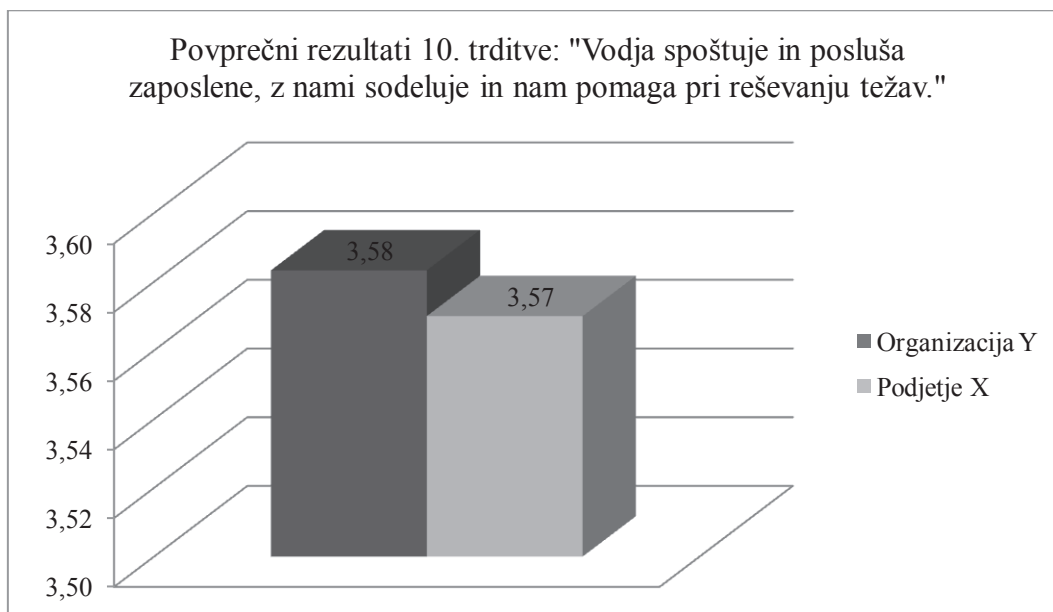
Največje negativno presenečenje pri podjetju X so bile ocene pri 9. vprašanju. Povprečni rezultat znaša 2,93, kar pomeni, da se zaposleni ne čutijo preveč enakovredni med seboj. Postavlja se vprašanje, kakšne razlike se kažejo med zaposlenimi. To je velik problema klim v podjetjih. Z rezultatom 3,04 se zaposleni v organizaciji Y v večini niso znali odločiti, ali se strinjajo s trditvijo ali ne. Morda se nekateri zaposleni bolj nagibajo k temu, da se počutijo enakovredne. 16 % zaposlenih se počuti zelo enakovredne, skoraj 21 % pa se jih s to trditvijo popolnoma ne strinja.



**Slika 14: Rezultati devete trditve**

Trditev 10: »Vodja spoštuje in posluša zaposlene, z nami sodeluje in nam pomaga pri reševanju težav.«

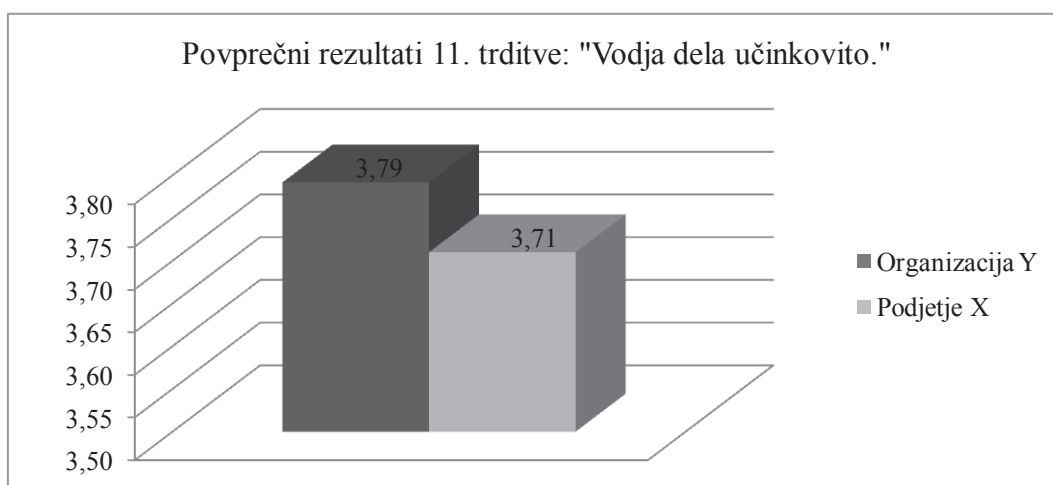
Za manjše podjetje sem pričakovala boljši rezultat. Ta znaša 3,57. Zaposleni so očitno deljenega mnenja glede vodje in njegovega poslušanja ter sodelovanja in pomoči. V organizaciji je skoraj identičen povprečni rezultat. Ta znaša 3,58, kar pomeni, da so kar zadovoljni z odnosom vodje do zaposlenih. Zanimivo je, da so zaposleni odgovorili tako z 1 (čisto nezadovoljni) kot tudi s 5 (zelo zadovoljni). Načeloma jim vodja oziroma nadrejeni pomaga pri reševanju težav in nalog in jih prav tako tudi spoštuje in posluša. Moramo pa se zavedati, da podjetja s štirinajstimi zaposlenimi in organizacije s petinšestdesetimi zaposlenimi ne moremo enačiti. Vseeno ima vodja v organizaciji veliko več dela.



**Slika 15: Rezultati desete trditve**

Trditev 11: »Vodja dela učinkovito.«

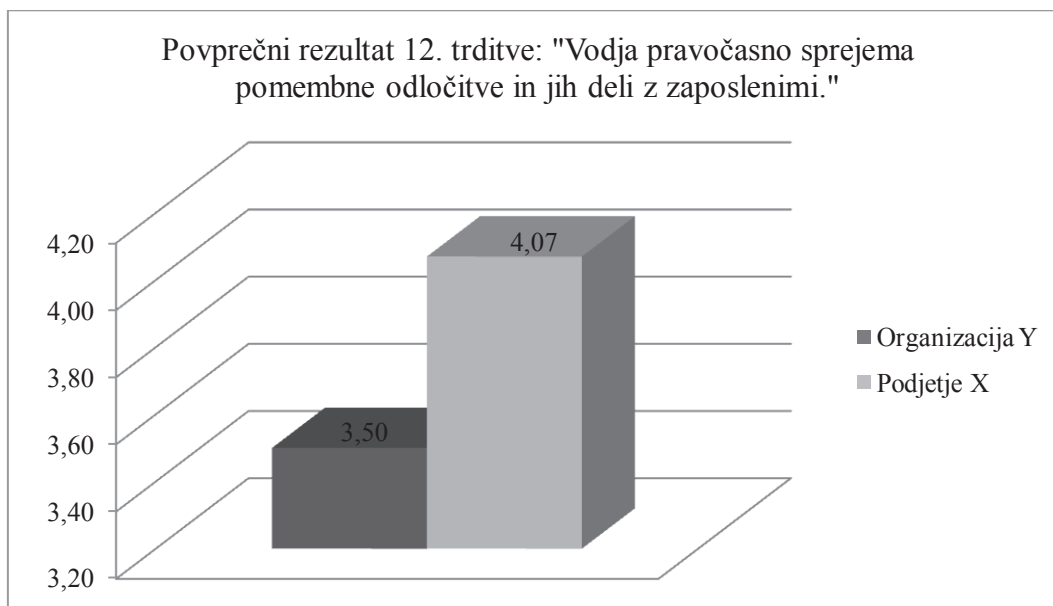
Povprečni rezultat v podjetju X znaša 3,71. Rezultat je še vedno pozitivno naravnani, vendar zaposleni kolebajo pri tem odgovoru, saj je bila trditev ocenjena od 1 do 5. Podoben rezultat smo dobili tudi v organizaciji Y. Z učinkovitostjo vodje so zaposleni precej zadovoljni. To so ocenili z oceno 3,79.



**Slika 16: Rezultati enajste trditve**

Trditev 12: »Vodja pravočasno sprejema pomembne odločitve in jih deli z zaposlenimi.«

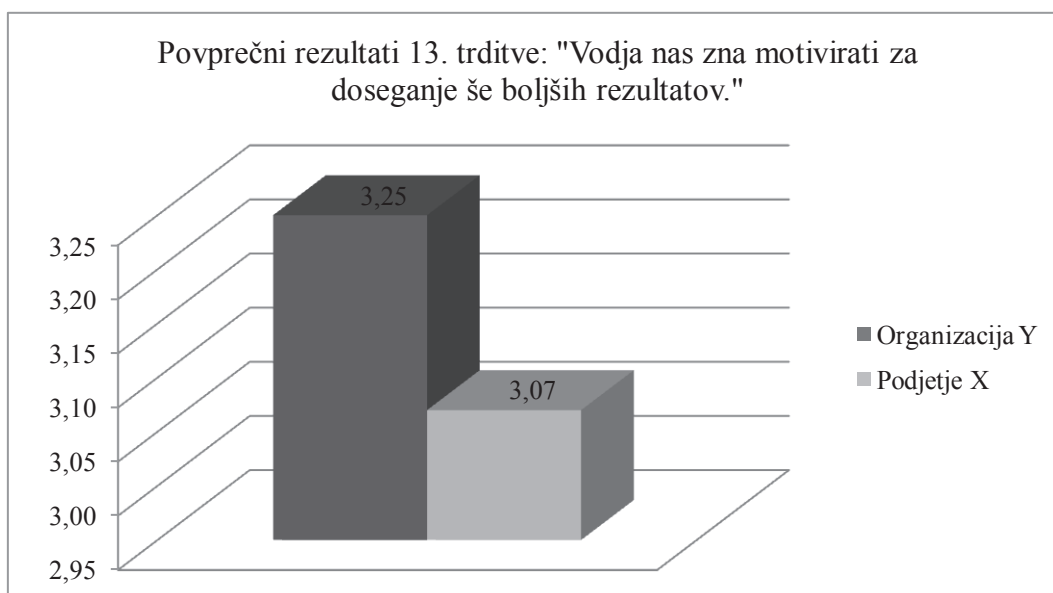
Glede odločitev in dela vodje so zaposleni načeloma zelo zadovoljni, predvsem v podjetju X. To so ocenili s povprečno oceno 4,07. V organizaciji Y pa je bil razpon ocen zopet velik, torej od 1 do 5. Povprečje ocen je 3,50. To sicer je pozitivno naravnani povprečni rezultat, vendar je čutiti razočaranje nad določenimi odločitvami vodje ali pa deljenjem teh z zaposlenimi.



**Slika 17: Rezultat dvanajste trditve**

Trditev 13: »Vodja nas zna motivirati za doseganje še boljših rezultatov.«

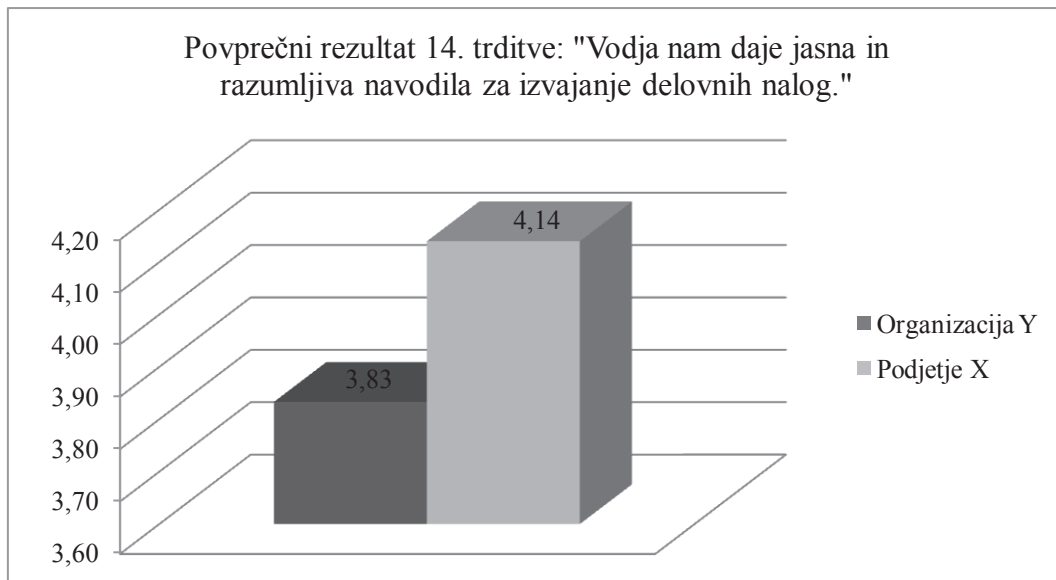
Tu so nas rezultati v podjetju X zopet presenetili, saj povprečna ocena znaša 3,07, kar pomeni, da vodja zaposlene premalo motivira oziroma jih ne zna motivirati za doseganje boljših rezultatov. Čeprav bi rekli, da jim, glede na to, da dobijo denarne nagrade, očitno to ni dovolj dobra motivacija za še boljše delo. Tudi v organizaciji Y smo pričakovali boljši rezultat. Povprečje znaša 3,25. Nas pa malce preseneča, da so bolj zadovoljni v javnem sektorju kot v podjetju X.



**Slika 18: Rezultati trinajste trditve**

Trditev 14: »Vodja nam daje jasna in razumljiva navodila za izvajanje delovnih nalog.«

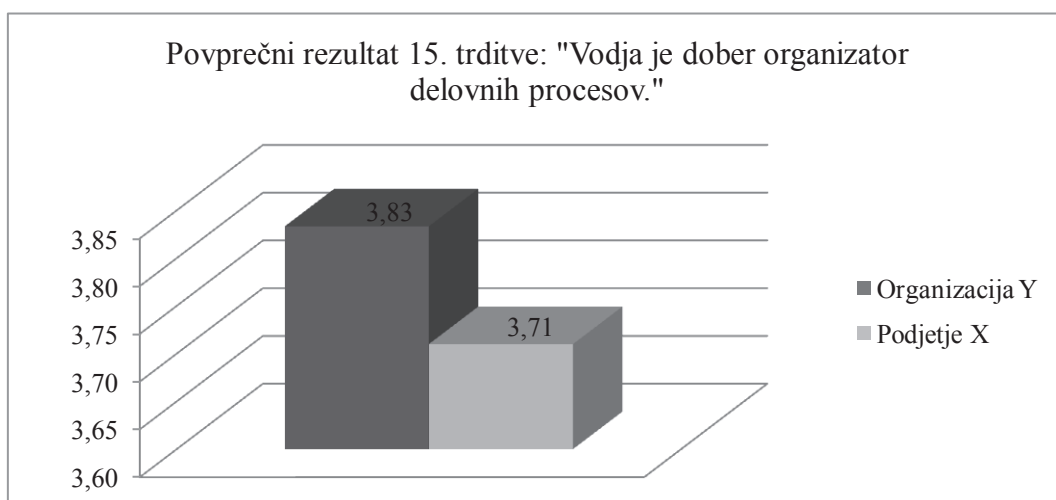
Glede jasnih ter razumljivih navodil so v podjetju X ocenili situacijo z oceno 4,14, kar pomeni, da vodja daje zelo dobra, jasna ter razumljiva navodila. Malo sporno je edino v primerjavi s prejšnjo trditvijo. Če združimo obe skupaj, lahko povzamemo, da vodja nekatere stvari opravlja izvrstno, druge pa malo slabše. V organizaciji Y je podoben položaj, saj povprečje znaša 3,83, kar pomeni, da so zaposleni precej zadovoljni z navodili, ki jih posreduje vodja.



**Slika 19: Rezultat štirinajste trditve**

Trditev 15: »Vodja je dober organizator delovnih procesov.«

Vodje niso ocenili kot zelo dobrega organizatorja. V podjetju X nam to pove rezultat 3,71. Tu ima vodja še precej rezerv. V organizaciji Y pa so s povprečjem 3,83 zaposleni samo potrdili sposobnosti vodje že v prejšnjem vprašanju. Dejansko ne gre za velika nihanja v tej organizaciji. Odgovori so nekako skladni in ni velikih razlik. Do večjih razlik prihaja v podjetju X.



**Slika 20: Rezultati petnajste trditve**

Trditev 16: »Če dobro delamo, smo s strani nadrejenih pohvaljeni.«

Vidi se razlika, da so v podjetju X pohvale deležni večkrat, kot v organizaciji Y. Zaposleni v podjetju so ocenili s povprečno oceno 3,50, kar pomeni, da neko pohvalo za opravljeno delo dobijo, vendar si tega želijo v večji meri. V organizaciji Y pa so zaposleni podali manjšo oceno (3,04), ki se nagiba k dejstvu, da so zagotovo premalo pohvaljeni za opravljeno delo.

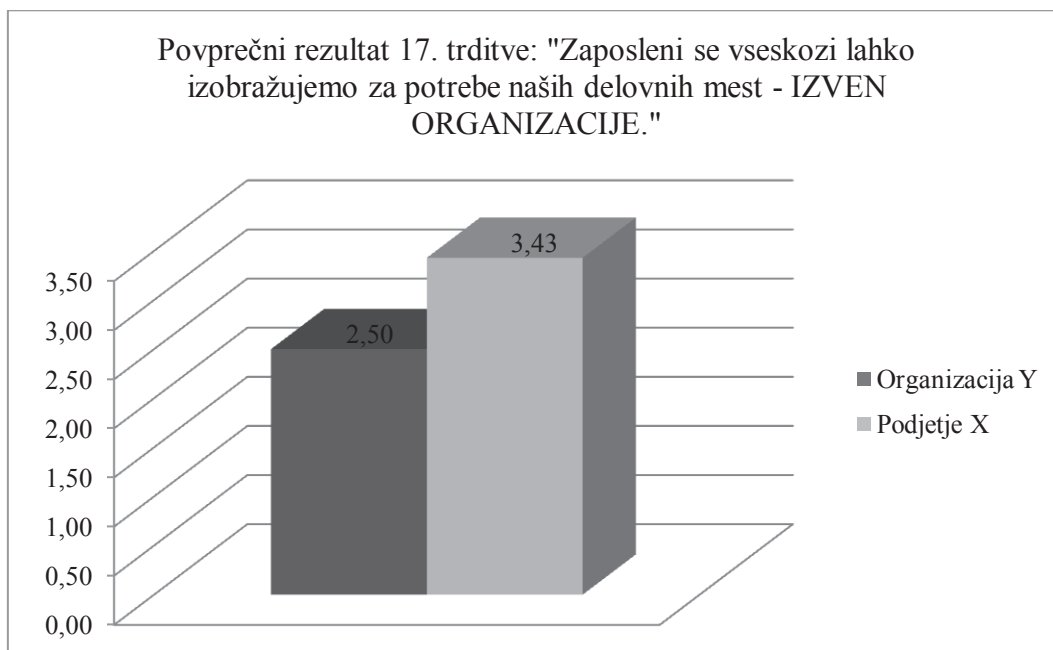


**Slika 21: Rezultat šestnajste trditve**

Trditev 17: »Zaposleni se vseskozi lahko izobražujemo za potrebe naših delovnih mest – IZVEN ORGANIZACIJE.«

Tu ugotavljamo zopet premalo izobraževanja izven podjetja X in v njem. Izobraževanja izven podjetja sicer so deležni, saj povprečni rezultat znaša 3,43. V organizaciji Y pa je ta rezultat ocenjen kot čista sredina – 2,50. To nam pove, da imajo zaposleni premalo izobraževanja tako zunaj kot znotraj organizacije. Vodstvo ima na tem področju velike rezerve in zaposlene, ki se želijo izobraževati.

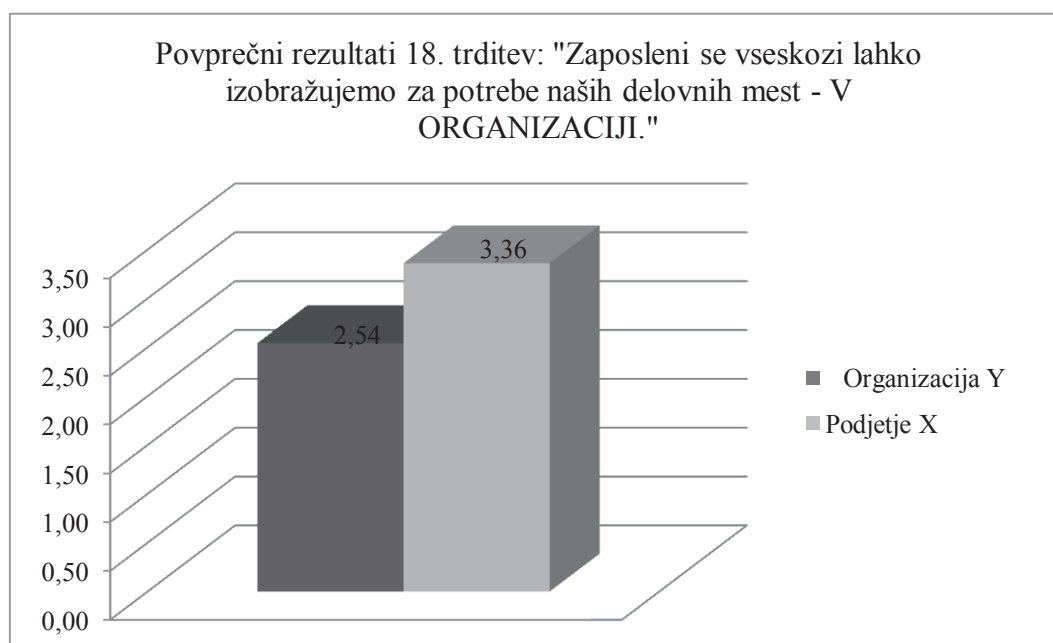




**Slika 22: Rezultati sedemnajste trditve**

Trditev 18: »Zaposleni se veskozi lahko izobražujemo za potrebe naših delovnih mest – V OGRANIZACIJI.«

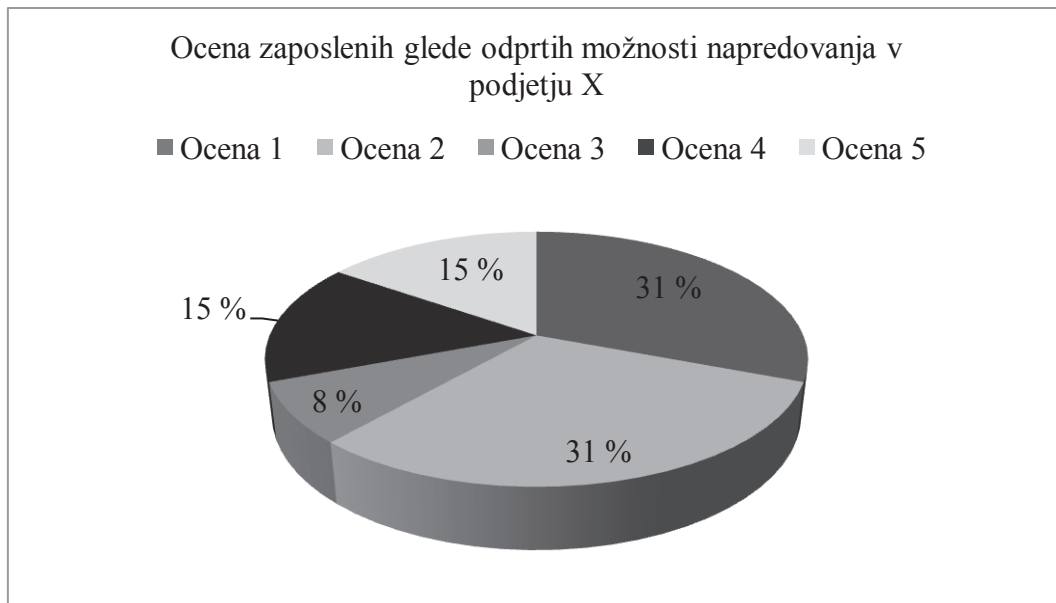
V podjetju X povprečen rezultat izobraževanja znaša 3,36. Skoraj identično kot pri prejšnji trditvi. Enako pa velja tudi za organizacijo Y. Povprečni rezultat pri tej je 2,54. Dejstvo pri obeh je, da si želijo zaposleni več izobraževanja.



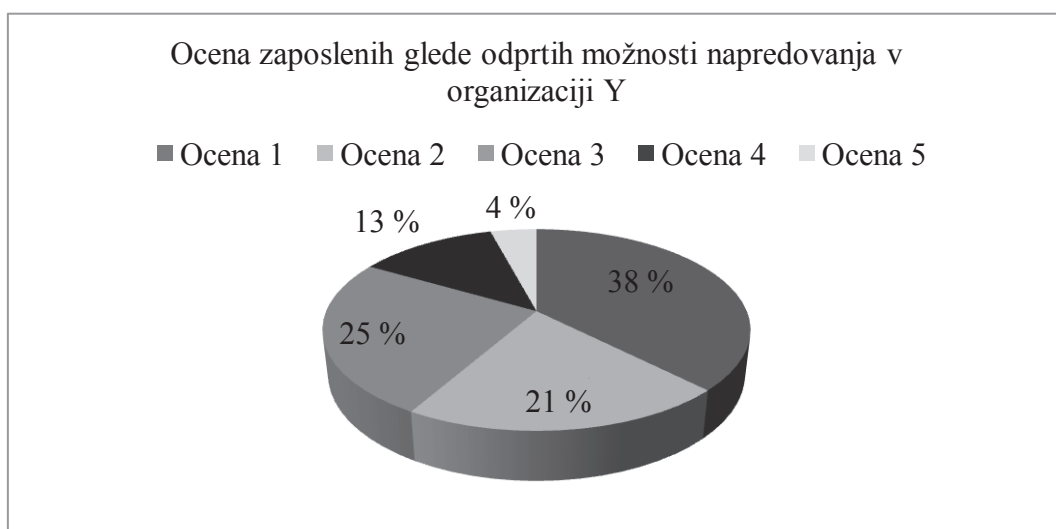
**Slika 23: Rezultati osemnajste trditve**

Trditev 19: »Zaposlenim so odprte možnosti za napredovanje.«

V manjšem podjetju nas ne preseneča povprečni rezultat 2,71, saj imajo malo mest za napredovanje, dejansko samo tri. V organizaciji Y pa je mest za napredovanje več, kar nas malo bega, saj je rezultat zelo nizek in znaša 2,25. Dejstvo je, da imajo tu zaposleni 2 možnosti napredovanja. Ena možnost je napredovanje po plačilni lestvici, drugo je napredovanje na delovnem mestu. Žal so v javni upravi razpisali točno določena delovna mesta in velika napredovanja na delovnih mestih niso možna, razen v primeru, da nekdo od zaposlenih konča svojo delovno dobo in tako nekdo od zaposlenih napreduje in zapolni mesto.



**Slika 24: Ocena zaposlenih glede odprtih možnosti napredovanja v podjetju X**

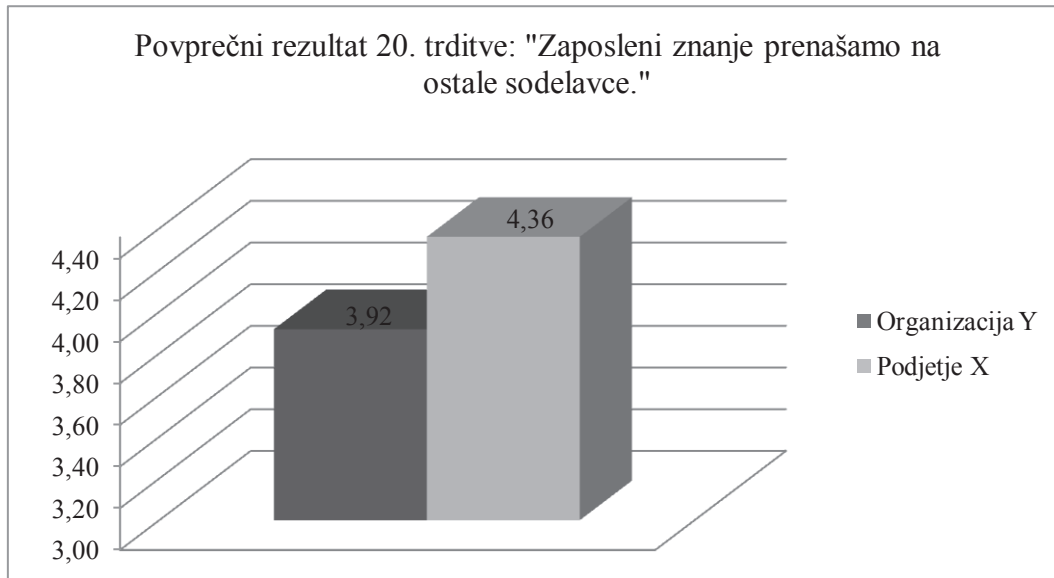


**Slika 25: Ocena zaposlenih glede odprtih možnosti napredovanja v organizaciji Y**

Trditev 20: »Zaposleni znanje prenašamo na ostale sodelavce.«

Rezultat, ki je razmeroma visok, nam o obeh organizacijah veliko pove. V podjetju X so trditev ocenili kar s 4,36, kar pokaže, da so zaposleni med seboj dobro povezani in si znajo

pomagati ter prenašati znanje. Tudi z rezultatom v organizaciji Y smo zadovoljni, ta znaša 3.93, kar le potrjuje dobro voljo in povezanost med zaposlenimi.



**Slika 26: Rezultat dvajsete trditve**

## 5.4 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime

### 5.4.1 Podjetje X

S pomočjo ankete smo ugotovili različna dejstva o samem podjetju. Podjetje X je stabilno na trgu, so uspešni, ambiciozni, pošteni, skromni in ob enem prodorni na druge evropske trge. Vodjo lahko pohvalimo, saj ustrezno in odgovorno vodi podjetje. Zaposleni so z njim po rezultatih ankete zadovoljni. Nadpovprečno so zadovoljni z razporeditvijo dela in opravljanjem nalog. Načeloma se vodja in zaposleni med seboj dobro razumejo, malo skrbi povprečna ocena zaposlenih o njihovi enakovrednosti v podjetju. Pomembno je, da vodja ves čas ostaja v stiku z zaposlenimi. Z njimi mora komunicirati, se posvetovati, najti težavo in jo znati rešiti. Največkrat se zaposleni počutijo neenakopravne, ko se jim zgodi neka krivica, ko vidijo, da vodja svojo pozornost posveča drugim itd. Vendar se vse to da rešiti s pozitivnim zgledom, pogovorom, dogovorom ter soočenjem z zaposlenim in njegovo težavo. Podjetje je dokaj malo, zato mora vodja vsakega zaposlenega poznati do te mere, da se lahko spusti v osebni stik. Kjer so podjetja večja, je to težje oziroma se tam večina zaposlenih skoraj nikoli ne sreča z direktorjem ali glavnim vodjo. Res pa je, da mora po pogovoru med vodjo in zaposlenim nastati kompromis, za katerim stojita oba. Vodja je v poprečnih rezultatih ankete ocenjen precej dobro, čeprav menimo, da bi v tem manjšem podjetju morale biti vse odlično ocenjeno.

Mihaličeva je odlično opisala, kako naj vodja komunicira s sodelavci: »Komunikacija s sodelavci je v poslovnih razmerjih ključnega pomena. Že sama moč besede je izjemna in tega

se vodje običajno premalo zavedajo. Prave besede ob pravem času lahko dajo sodelavcu krila in elan za nove napore, medtem ko mu ponesrečeno in nepremišljeno izbrane besede lahko vzamejo vso voljo, da bi v podjetju sploh še kaj delal« (Mihalič 2010b, 14). S pozitivnimi besedami moramo nekaj časa graditi naš odnos do zaposlenih, z neko nepremišljeno, hitro izraženo besedo pa ta odnos hitro porušimo. Odzive zaposlenih mora vodja sam opazovati in premisliti, kaj komu reči. Zavedati se moramo, da je vsak zaposleni karakterni drugačen in samosvoji, vendar to mora biti vsakemu vodji izziv.

Denar ter plača zaposlenim veliko pomenita. Večina v podjetju X se jih je strinjala, da so glede na naloge in odgovornosti solidno plačani, lahko bi bili boljše, deležni pa so tudi raznih nagrad in stimulacij. Vodja v podjetju ima neko začetno nit, s katero lahko motivira zaposlene. Pomembna pa je tudi osebna varnost v podjetju kot tudi varnost v podjetju (izguba službe). Zaposleni se počutijo varne, kar je spet odlično opravljeno delo vodje.

Zanimivost nam je predstavljala tudi povprečna ocena motiviranosti. Ta je bila ocenjena malo nad zlato sredino, kar pomeni precejšnje nezadovoljstvo. Zanimivo je, da vodja posluša zaposlene, jim dobro razdeli naloge, pravočasno sprejema odločitve, dela učinkovito, po drugi strani pa so rezultati pokazali, da jih vodja ne zna dobro motivirati in so premalokrat pohvaljeni. Torej vodji v podjetju primanjkuje osebnega stika z zaposlenimi! To mora rešiti sam, sam se mora odpraviti do zaposlenih, jih motivirati, jim pomagati in jih pohvaliti. Vsak vodja mora vedeti, da zaposlene motiviramo zato, da bodo uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu in posledično bo tudi podjetje uspešnejše. To pa je končni cilj. Mihaličeva priporoča naslednje načine motiviranja: nedenarne in denarne nagrade za delo, uspehe in znanja, pisne in ustne pohvale za opravljeno delo, pomoč pri delu, poudarjanje uspehov in oseb, zaslužnih za to, izvajanje motivacijskih govorov, zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem, prenos lastnih znanj vodij, čestitanje za uspehe, etična in enakopravna obravnava vseh zaposlenih, nudenje dobrih pogojev dela, informiranje zaposlenih (Mihalič 2010a, 11–12).

Če povzamemo, je treba v tem podjetju predvsem poudariti osebni stik vodje do zaposlenih ter njihovo motiviranje. Nekaj več bi lahko naredili tudi za izobraževanja, morda tudi kot način motivacije. Pri tem mislimo predvsem na kakšen izobraževalni sejem, kjer zadovoljimo potrebe po izobraženem kadru, pa tudi potrebe zaposlenih po nagradi in udejstvovanju.

#### **5.4.2 Organizacija Y**

V organizaciji Y so po našem mnenju največja težava denarne nagrade. V javni organizaciji se ravna po nekem načrtu, plače so vnaprej določene, lahko se sicer zaposleni premikajo po plačilnih razredih, vendar denarnih nagrad ali stimulacij v javni upravi ni. Božičnice so, vendar vnaprej določene, vsako leto nižje, plače javnega sektorja se nižajo, zaposleni pa so precej visoko izobraženi. Ker so izobraženi, želijo tudi višjo plačo za svoje delo. To nam pove

tudi povprečni rezultat glede nalog in odgovornosti, za katere zaposleni menijo, da niso ustrezno plačani. Pri tem vodja žal ne more narediti ničesar, saj ne razpolaga s sredstvi.

Zaposleni se v javnem sektorju počutijo varno, saj javna organizacija ne more v stečaj, ne more prenehati delati, vse skozi pa se odpirajo novi oddelki ter z njimi nova delovna mesta. To se nanaša tudi na dejstvo, da veliko napredovanj ni, razen po plačilnem razredu.

Med seboj si prenašajo znanje in pomoč, kar kaže na ekipni duh v organizaciji, ki ga je treba ves čas graditi, saj ta dejavnik nikoli ne sme zastati.

Glede vodje lahko rečemo, da precej dobro razporedi naloge, da jih zaposleni uspešno opravijo v določenem času. Je pa bil vodja v organizaciji Y ocenjen malenkost slabše, kot v podjetju X. Spet pridemo do enake težave, da se zaposleni ne počutijo dovolj enakovredne med seboj, tudi razumevanje med zaposlenimi in vodjo je nekoliko slabše ocenjeno, zaposleni menijo, da ima vodja veliko rezerv na področju spoštovanja ter poslušanja zaposlenih, sodelovanja in reševanja težav z njimi. Vodjo ocenjujejo kot precej učinkovitega in organiziranega človeka, ki daje jasna navodila za izvajanje nalog. So pa zelo kritični glede pohval, ki jih ne dobijo velikokrat, ter sposobnosti motivacije vodje. Torej smo pri zelo podobnem obrazcu v obeh organizacijah. Tudi tu ima vodja veliko težav z osebnim pristopom do zaposlenih. Težko je obvladati in poznati vsakega zaposlenega v srednje velikem podjetju, vendar se mora vodja vseeno naučiti aktivno poslušati zaposlene, s katerim vzpostavi odnos posebne povezanosti; ponuditi jim mora pomoč, izkazati zaupanje in jih pohvaliti ter izpostaviti, če dobro delajo. Komunikacija je najpomembnejše orodje v podjetju in tega se morajo vodje zavedati, če želijo uspešno voditi organizacijo ali podjetje.

Motivacijo in izobraževanje bi lahko združili. Večini zaposlenih je izobraževanja zunaj in znotraj organizacije premalo, torej so tu še rezerve. Obstajajo seminarji, ki so lahko plačani iz javnih sredstev, torej tudi sami organizaciji ne predstavljajo stroškov. Zaposleni se zanimajo za take stvari, predvsem če gredo na izobraževanja za več dni. Morda bi lahko starejšim zaposlenim organizirali kakšno izobraževanje o računalništvu in tehnologiji.

Tehnološka oprema je precej dobra, tudi zaposleni so zadovoljni z njo, vendar vedno obstaja nekdo, ki bi rad še več. Nekaj rezerv ima organizacija tudi na tem področju, vendar je to spet odvisno od razpisanih denarnih sredstev.

V organizaciji Y je mogoča rešitev – delegiranje s strani vodje. Zakaj je treba delegirati? Delegirati mora zato, ker kot vodja ne more in tudi ne sme vsega dela opraviti sam, prav tako ne more sam voditi in izvajati vseh projektov ter tudi ne zadržati vseh pristojnosti zgolj zase. Osnovni namen delegiranja je v zagotovitvi, da bosta delo ali naloga sploh lahko opravljena, da bomo delovne zadolžitve pravično in enakomerno razporedili med sodelavce in da bodo dela in naloge dodeljene tistim, ki jih bodo najboljše opravili. Vzporedni namen delegiranja je tudi v tem, da bodo delegiranci ob izvajanju dodeljenih del in nalog razvijali svoj potencial, se

izpopolnjevali in strokovno ter osebno napredovali (Mihalič 2010c, 6–7). Prednosti, ki jih prinaša delegiranje, so: medsebojno sodelovanje, pomoč, zaupanje, nove, širše in boljše možnosti za učenje, razvoj in prenos znanj, optimalna izraba virov, enakomerna porazdelitev del ter načrtno organiziranje del in nalog.

Če povzamemo, je v organizaciji Y težava denar ter s tem povezane denarne nagrade za uspešno delo; vendar to ni najpomembnejši dejavnik. Predvsem je premalo povezanosti in razumevanja med seboj ter premalo motivacije med zaposlenimi. Vse to se da rešiti s komunikacijo.

## 6 SKLEP

Organizacijska klima je v podjetju zelo pomembna. Predstavlja razpoloženje v organizaciji, ki se odraža v vzdušju, v načinu delovanja in vedenja posameznikov. Zavedati se moramo, da na klimo vpliva celotna ekipa zaposlenih ter vsi ostali udeleženci v podjetju in izven njega. »Vsi, ki jih delovanje organizacije zadeva – posamezniki, skupine, javnosti, povezani v organizacije ali dele organizacij, aktivni ali pasivni, pa seveda tudi notranji udeleženci, sodelavci organizacije – vrednotijo delovanje organizacije po svojih interesih, ki izvirajo iz njihovih minljivih in spremenljivih potreb in njihovih trajnih vrednot. Če se delovanje organizacije sklada s temi interesi, so zadovoljni; če se ne sklada z interesi, ki izvirajo iz njihovih potreb, so nezadovoljni; če se ne sklada z njihovimi interese, ki izhajajo iz vrednost, čutijo odpor, so organizaciji nenaklonjeni, celo sovražni. Nezadovoljstvo, nenaklonjenost, sovražnost udeležencev se nujno odraža na uspešnosti delovanja organizacije« (Tavčar 2009, 56, 65).

Drugi del je dejavnost, s katero se ukvarja podjetje. Osredotočili smo se na prvo delitev dejavnosti – pridobitno in nepridobitno. V diplomskem delu nas je zanimala predvsem povezava organizacijske klime z dejavnostjo. Če povzamemo, nas je zanimalo, ali imajo finančna sredstva velik pomen za samo klimo v podjetju ali organizaciji. Nobena izmed izbranih organizacij ni nikoli anketirala svojih zaposlenih o organizacijski klimi. S pomočjo rezultatov ankete smo ugotovili precej podobnosti med obema organizacijama. Obstaja pa tudi velika razlika, in to je denarna nagrada oz. stimulacije.

V organizaciji Y denarnih nagrad in raznih stimulacij ni, saj so javna upravna organizacija, ki ima točno določen proračun in dejansko zaposleni izpolnjujejo letni načrt, ki se vsako leto spreminja. V podjetju X zaposleni dobivajo nagrade ter stimulacije, če izpolnijo neke določene norme itd. Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni glede finančnih izplačil v podjetju X zadovoljnejši kot v organizaciji Y. To drži, vendar ne smemo zanemariti tudi ostalih dejavnikov, kot so varnost na delovnem mestu, zadovoljstvo, medsebojno razumevanje, vodja in njegove vrline, tehnologija in možnosti napredovanja ter učenja. Ti rezultati so si bili precej podobni.

Glede na rezultate ankete lahko obema organizacijama svetujemo, da se medsebojne napetosti rešijo takoj, da se spoštujejo, si pomagajo ter svetujejo, saj delajo za skupno dobro. Vodjema predlagamo, da preučita zaposlene, da se spustita na osebno raven, saj zaposleni pogrešajo njuno razumevanje, pomoč ter spoštovanje in naklonjenost. Ne smeta si dopustiti neenakovrednega odnosa do zaposlenih, verjeti morata v njih ter njihove zmožnosti. Morris (2001, 23) meni, da mora biti vodja samostojen, odločen, razumen ter samozavesten, da je lahko vzor vsem ostalim. Torej vodjema svetujemo vse to, seveda pa ne smeta pozabljati na pohvale, saj zaposlenim to veliko pomeni. Glede same organizacije dela je potrebno predvsem v organizaciji Y nastopiti bolj aktivno, zaposlenim je treba predstaviti naloge ter jih pravilno razporediti. Seveda pa zaposleni potrebujejo tudi razumljiva ter jasna navodila. Glede druge motivacije predlagamo, da vodja svoje zaposlene pošiljata na razna predavanja ter

izpopolnjevanja, saj se želijo učiti in pridobivati nova znanja. Nekaterim je to edina motivacija in to morata organizaciji predvideti.

Finančna sredstva imajo pomembno vlogo pri organizacijski klimi, vendar definitivno ne predstavljajo večine dejavnikov. Za dobro organizacijsko klimo in s tem dobro delovanje podjetja je potreba sinteza več dejavnikov, za katere je vsak zaposleni sam odgovoren. Torej bodimo dobri s sodelavci, delajmo za dobro podjetja, ki nas plačuje, spoštujmo ostale zaposlene ter vodje, veselimo se dela, učimo se ter verjemimo v vizijo podjetja oziroma organizacije. Če vsak zaposleni izpolni to, bo z veseljem prihajal na delo, delo bo opravljeno, podjetje/organizacija bo dobro poslovala in opravili smo vse za dobro organizacijsko klimo.

Analizo rezultatov ankete smo predstavili obema vodjema in potrdila sta dejansko stanje v podjetju. Strinjata se z vsemi ukrepi ter menita, da se bo večino ukrepov dalo uresničiti. Enkrat letno bodo izpeljali podobno analizo s pomočjo anket, da se bo organizacijska klima izpopolnjevala in vzdrževala.



## LITERATURA

- Fernandez, Jorge E. in Robert T. Hogan. 2003. The Character of Organizations, *The Journal of Business Strategy* 24 (1): 38–40.
- Gellerman, S. W. 1960. *People, Problem and Profit*. New York: Mc-Graw Hill.
- Ivanko, Štefan. 2002. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 411–412. Radovljica: Didakta.
- Jones, John E. in William L. Bearley. 1995. *Surveying Employees*. Amherst: Human Resources Development Press.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo. Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, Renata. 2010a. *Kako motivirati sodelavce. 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010b. *Kako pravilno komunicirati. 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010c. *Kako uspešno delegiram. 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Morris, Michael. 2001. *The First-time manager. The first steps to a brilliant management career*. London: Kogan Page.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 499–503, 517–518, 522. Radovljica: Didakta.
- Organizacija Y. 2015. Vstopna stran. [Http://www.organizacija-y.si](http://www.organizacija-y.si) (11. 12. 2015).
- Podjetje X. 2015. Vstopna stran. [Http://www.podjeteje-x.si](http://www.podjeteje-x.si) (11. 12. 2015).
- Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija. Sinterza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Judith. 2001. *Communication at Work*. London: Sage Publications.
- Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketa o organizacijski klimi v organizaciji



## ANKETA O ORGANIZACIJSKI KLIMI V ORGANIZACIJI

Moje ime je Karin Cunja in zaključujem študij na Fakulteti za management Koper. Pri diplomski nalogi sem se osredotočila na organizacijsko klimo v organizaciji. Prosim Vas za sodelovanje v anketi. Anketa bo posredovana dvema različnima organizacijama in nato ju bom med seboj primerjala. Vsako trditev ocenite od 1 do 5 po Likertovi lestvici (1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Številko obkrožite. Anketa je anonimna! Prosim vas, da odgovarjate iskreno, saj bom le tako lahko dobila realno sliko organizacijske klime v organizaciji.

- 1) V službo prihajamo radi.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 2) Glede nalog in odgovornosti našega delovnega mesta smo ustrezno plačani.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 3) Deležni smo raznih nagrad in stimulacij (božičnica, nagrade za uspešnost, izplačilo nadure itd.)  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 4) Višina osebnega dohodka vpliva na zadovoljstvo pri delu.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 5) Zaposleni občutimo varnost na delovnem mestu.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 6) V delovnem času nam uspe opraviti vse naloge.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 7) Zaposleni smo zadovoljni z opremljenostjo delovnega mesta in informacijsko tehnologijo v organizaciji.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 8) Vodja in zaposleni se dobro razumemo, med nami ni napetosti.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 9) Zaposleni smo med seboj enakovredni.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 10) Vodja spoštuje in posluša zaposlene, z njimi sodeluje in jim pomaga pri reševanju težav.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)
- 11) Vodja dela učinkovito.  
(se sploh ne strinjam)    **1**        **2**        **3**        **4**        **5**        (popolnoma se strinjam)

*Priloga 1*

- 12) Vodja pravočasno sprejema pomembne odločitve in jih deli z zaposlenimi.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 13) Vodja nas zna motivirati za doseganje še boljših rezultatov.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 14) Vodja nam daje jasna in razumljiva navodila za izvajanje delovnih nalog.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 15) Vodja je dober organizator delovnih procesov.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 16) Če dobro delamo, smo s strani nadrejenih pohvaljeni.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 17) Zaposleni se vseskozi lahko izobražujemo za potrebe naših delovnih mest – IZVEN ORGANIZACIJE.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 18) Zaposleni se vseskozi lahko izobražujemo za potrebe naših delovnih mest – V ORGANIZACIJI SAMI.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 19) Zaposlenim so odprte možnosti za napredovanje.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)
- 20) Zaposleni znanje prenašamo na ostale sodelavce.  
(se sploh ne strinjam)    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    (popolnoma se strinjam)

Najlepša hvala za sodelovanje!