

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKO DELO

MAGISTRSKA NALOGA

SELMA DURANOVIĆ

SELMA DURANOVIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

STIL VODENJA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH PRI DELU

Selma Duranović

Koper, 2016

Mentorica:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Podjetja, ki zaposlene obravnavajo kot svojo konkurenčno prednost, dajejo poudarek njihovem zadovoljstvu in vzpostavitvi ugodne organizacijske klime. Empirični del naloge temelji na anketnem vprašalniku, namenjenemu pridobivanju podatkov o organizacijski klimi, zadovoljstvu zaposlenih ter stilih vodenja. Z raziskavo ugotavljamo, da v podjetju prevladuje stil vodenja, usmerjen na naloge in manj na zaposlene. Organizacijska klima je dobra, zaposleni pa so pri svojem delu zadovoljni. Rezultati raziskave kažejo, da med stili vodenja in zadovoljstvom zaposlenih z delom ter z vodenjem neposredno nadrejenega ne obstaja statistično značilna povezava. Predlagamo, da obravnavano podjetje prouči slabše ocenjene postavke iz vprašalnika, da na ta način še dodatno izboljša zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Ključne besede: manager, vodenje, stili vodenja, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima

SUMMARY

Companies which consider their employees as an aspect of their competitive advantage focus their attention on the employees' satisfaction and on establishing a favorable organizational climate. The empirical part of the thesis is based upon a survey questionnaire intended to gather data on organizational climate, on employees' satisfaction and management styles. By means of the survey questionnaire it has been established that within the company the prevailing management style is orientated on tasks and less on the employees. The organizational climate is good and the employees are content at their work. Research results indicate that there is no statistically characteristic correlation between the management styles, the employees' satisfaction and the managing of the directly superior person. We suggest the company to examine in detail the parts of the questionnaire with lower results and in this way additionally improve the satisfaction of its employees.

Key words: manager, management, management styles, employees' satisfaction, organizational climate

UDK: 005.32:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Poleg študija je zadnji dve leti moje življenje zaznamovalo rojstvo hčerke Nejle in sina Aldina. Kljub materinstvu mi je uspelo izpolniti svoje študijske cilje in ponosna sem, da sta bila v tem času z menoj!

Hvala mojemu možu Elvedinu in staršem, ker me podpirate in mi vedno stojite ob strani.

Adis, hvala ti za prijaznost in pomoč pri pridobivanju podatkov.

Največja zahvala pa gre moji mentorici izr. prof. dr. Maja Meško za vso pomoč, potrpežljivost, hitro odzivnost in koristne nasvete med pisanjem magistrske naloge.

VSEBINA

1 Uvod.....	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen, cilji in hipoteze.....	2
1.2.1 Namen raziskave	2
1.2.2 Cilji raziskave	2
1.2.3 Hipoteze	3
1.3 Uporabljene metode raziskovanja	3
1.4 Predpostavke in omejitve raziskave	4
2 Vodenje in stili vodenja.....	6
2.1 Pojem in pomen vodenja	6
2.2 Stili vodenja.....	7
2.3 Vodja	9
2.3.1 Vloga managerja v podjetju	10
2.3.2 Značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij	11
2.3.3 Vloga vodje pri vodenju zaposlenih	11
2.4 Letni razgovori kot orodje vodenja	12
3 Organizacijska klima.....	14
3.1 Opredelitev in pojem organizacijske klime	14
3.2 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	14
3.3 Dimenzije organizacijske klime	15
3.3.1 Odnos do kakovosti	15
3.3.2 Inovativnost in iniciativnost.....	15
3.3.3 Pripadnost organizaciji	16
3.3.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	16
3.3.5 Motivacija in zavzetost	17
3.3.6 Strokovna usposobljenost in učenje.....	17
3.3.7 Organiziranost.....	18
3.3.8 Notranji odnosi	18
3.3.9 Vodenje.....	19
3.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje	19
3.3.11 Razvoj kariere in nagrajevanje	19
3.4 Opredelitev organizacijske kulture	20
3.5 Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo	21
3.6 Projekt OCS (SiOK)	21
3.7 Standardni vprašalnik za merjenje organizacijske klime, sistemov in zadovoljstva	22

4 Zadovoljstvo zaposlenih.....	23
4.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	23
4.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	24
4.2.1 Zadovoljstvo s samim delom	24
4.2.2 Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	25
4.2.3 Zadovoljstvo s sodelavci.....	25
4.2.4 Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	25
4.2.5 Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	25
4.2.6 Zadovoljstvo s plačo	26
4.2.7 Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.....	28
4.2.8 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	28
4.2.9 Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	28
4.2.10 Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	29
4.2.11 Zadovoljstvo z delovnim časom	29
4.3 Merjenje zadovoljstva pri delu	30
4.4 Ukrepi za povečanje zadovoljstva pri delu.....	30
5 Predstavitev podjetja	32
5.1 Osnovni podatki in dejavnost podjetja	32
5.2 Razvoj podjetja	32
5.3 Poslanstvo in vizija.....	32
6 Metode.....	33
6.1 Opis vzorca	33
6.2 Opis vprašalnika	36
6.3 Opis pristopa k zbiranju podatkov.....	36
7 Analiza in interpretacija podatkov	38
7.1 Prikaz rezultatov raziskave.....	38
7.1.1 Povprečne vrednosti opazovanih dimenzij organizacijske klime	38
7.1.2 Ocenjevanje dimenzije odnos do kakovosti.....	38
7.1.3 Ocenjevanje dimenzije inovativnost in iniciativnost	38
7.1.4 Ocenjevanje dimenzije pripadnost organizaciji	39
7.1.5 Ocenjevanje dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	39
7.1.6 Ocenjevanje dimenzije motivacija in zavzetost.....	40
7.1.7 Ocenjevanje dimenzije strokovna usposobljenost in učenje.....	40
7.1.8 Ocenjevanje dimenzije organiziranost.....	41
7.1.9 Ocenjevanje dimenzije notranji odnosi.....	41
7.1.10 Ocenjevanje dimenzije vodenje	41
7.1.11 Ocenjevanje dimenzije notranje komuniciranje in informiranje	42

7.1.12 Ocenjevanje dimenzije razvoj kariere.....	42
7.1.13 Ocenjevanje dimenzije nagrajevanje	43
7.2 Ključne ugotovitve	45
8 Sklep	49
8.1 Povzetek sklepov celotne raziskave	49
8.2 Ovrednotenje hipotez.....	50
8.3 Predlogi za izboljšave in nadaljnja raziskovanja.....	51
8.4 Prispevek raziskave k stroki	52
Literatura in viri.....	53
Priloge.....	57

PONAZORILA

Slika 1: Vsebina rednega letnega razgovora	12
Slika 2: Oblikovanje osnovnih plač	27
Slika 3: Spol anketirancev	33
Slika 4: Raven v organizaciji	34
Slika 5: Staž v organizaciji	34
Slika 6: Starost anketirancev	35
Slika 7: Stopnja izobrazbe	35
Slika 8: Določanje stila vodenja managerjev	45
Preglednica 1: Povzetek regresije za H1	45
Preglednica 2: Statistična značilnost regresijskega modela za H1	46
Preglednica 3: Regresijski koeficienti za H1	46
Preglednica 4: Pearsonov koeficient korelacije za H2	47

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vodenje je proces družbenega vplivanja, pri čemer posameznik ali skupina namerno uveljavlja svoj vpliv nad drugimi ljudmi oziroma skupinami z namenom, da oblikuje dejavnost in odnose v organizaciji. Gre za vzpostavljanje vzora ali proces prepričevanja, na podlagi katerega posameznik prepriča skupino k prizadevanju za doseganje skupnih ciljev (Koren 2007, 13). Vodenje poteka na različnih ravneh, zato govorimo o vodstveni piramidi, pri kateri je na najvišji ravni malo vodilnih delavcev, veliko pa jih je na spodnji ravni vodenja (Bizjak in Petrin 1996, 130).

Za učinkovito vodenje je potrebno vključiti vse dele organizacije, pri čemer mora vodstvo vzpostaviti tak procesni sistem vodenja, ki bo dajal zaposlenim zavest, na kakšen način s svojo aktivnostjo vplivajo na učinkovitost sistema z vidika dodajanja ali odzemanja koristi organizaciji. Na ta način vodstvo zagotovi sodelovanje pri planiranju, vzpostavljanju in pri izvedbi sistema vodenja (Tič in Strašek 2004, 84).

Osnovna naloga vodje je zagotovitev tekočega in uspešnega delovanja organizacijske enote, za katero nosi odgovornost. Bistvenega pomena je njegov način dela z ljudmi, saj s svojim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, zadovoljstvo sodelavcev, poslovnih partnerjev in strank (Majcen 2001, 25). Prve teorije vodenja so skušale poiskati ključne psihološke značilnosti vseh dobrih managerjev in so se ukvarjale z določanjem osebnostnih lastnosti voditelja. Z osebnostnih lastnosti managerjev se je pozornost raziskovalcev premaknila še na proučevanje njihovega konkretnega obnašanja, na podlagi česar so določili dva temeljna stila vodenja, to sta usmerjenost na naloge in usmerjenost na ljudi. Novejši stili vodenja so veliko kompleksnejši, saj poudarjajo, da uspešno vodenje temelji na združevanju raznolikih, tudi nasprotujočih vlog managerja, kar je odvisno od naloge in podrejenih (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar in Sušanj 2003, 23). Po Korenu (2007, 37) je stil vodenja način uveljavljanja moči in oblasti ter obnašanja vodje do ostalih članov skupine. Pravi, da je osnovna razlika med stili vodenja v moči, saj v avtokratskem stilu moč pripada vodji, medtem ko si v demokratičnem stilu moč in odgovornost delijo uslužbenci, zaradi česar velja, da so zaposleni učinkovitejši pri tem stilu.

Zaposleni so eden izmed ključnih dejavnikov v podjetju, zato želimo opozoriti na njihovo pomembnost v sami organizaciji. Največ, kar si vsak posameznik lahko želi pri opravljanju svojega dela, je vsekakor vsesplošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Po drugi strani pa je zadovoljen zaposleni tisto, kar si lahko želi vsak vodja in celotna organizacija, saj le zadovoljni zaposleni vodijo organizacijo k temu, da deluje učinkovito in uspešno na dolgi rok (Mihalič 2008, 4). Zaposleni predstavljajo vir, ki odraža največjo vrednost v organizaciji, saj veljajo za temeljni pogoj, ki je potreben za obstoj in delovanje vsake posamezne organizacije.

K uspešnosti organizacije prispeva zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje, veščine, zmožnosti in znanja. Ravno zaposleni so tisti dejavnik, ki loči organizacije po učinkovitosti in uspešnosti, čeprav te delujejo v enakih zunanjih pogojih (Jakopec 2007, 34).

Zadovoljstvo zaposlenih definiramo kot želeno oziroma pozitivno čustveno stanje posameznika, ki se kaže kot rezultat ocene dela oziroma doživljanja dela na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu gre torej za posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje in pogoje dela (Mihalič 2006, 266). Vzrokov zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih je veliko, eden izmed pomembnih dejavnikov so medsebojni odnosi v organizaciji, komunikacija ter odnosi, ki jih razvijejo vodje do sodelavcev (Majcen 2001, 6).

Organizacijska klima je tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju. Zaradi teh značilnosti, ki so opredeljene z organizacijsko klimo, se organizacije med seboj razlikujejo. Klimo lahko enačimo s samim vzdušjem, ki je prisotno v organizaciji in ki je posledica različnih znanih ali neznanih dejavnikov, ki so bili prisotni v preteklosti oziroma sedanjosti (Lipičnik 2005, 98).

Lawson Savery (1991) je v svoji študiji primera obravnaval vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih na področju zahodne Avstralije. Prišel je do ugotovitve, da je predvsem pri ženskah bolj priljubljen demokratični stil vodenja kot pri moških. Pomembno je tudi dejstvo, da je pri zaposlenih prisotna visoka stopnja zavzetosti in zadovoljstva pri delu ter da je oboje neodvisno od slogov vodenja.

Osrednja tema magistrske naloge je ugotavljanje stilov vodenja managerjev ter njihovega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

1.2.1 Namen raziskave

Namen magistrske naloge je ugotoviti, ali različne oblike stila vodenja vplivajo na zadovoljstvo pri delu, kar smo prikazali na izbranem podjetju. Raziskali smo, kateri so še ostali dejavniki, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ter kako se to zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo odraža na celotni organizaciji.

1.2.2 Cilji raziskave

V magistrski nalogi smo želeli doseči naslednje cilje:

- teoretično preučiti domačo in tujo literaturo, ki obravnava vodenje in različne oblike stila vodenja managerjev,

- analizirati obstoječo literaturo s področja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih,
- ugotoviti, ali različni stili vodenja managerjev vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu in na kakšen način se kaže ta vpliv,
- predstaviti podjetje Kovis Livarna, d.o.o., in na podlagi tega podjetja analizirati anketni vprašalnik o stilih vodenja ter anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih pri delu (SiOK vprašalnik).

1.2.3 Hipoteze

V magistrski nalogi smo si zadali naslednji dve hipotezi:

H1: Ocena zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega statistično značilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

H2: Obstaja statistično značilna povezava med stilom vodenja, usmerjenim na ljudi, ter oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Magistrska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu naloge je uporabljena metoda kompilacije, s katero smo povzeli stališča, sklepe in spoznanja drugih avtorjev. V tem delu smo podatke pridobivali sekundarno iz že razpoložljive literature o vodenju, predvsem s poudarkom na stilih vodenja managerjev. Analizirali smo tudi teoretična izhodišča, ki se navezujejo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

V empiričnem delu naloge smo uporabili kvantitativno metodologijo zbiranja podatkov, pri čemer smo se osredotočili na anketni vprašalnik, ki se v prvem delu navezuje na zadovoljstvo zaposlenih, v drugem delu pa na stile vodenja managerjev. Za lažje anketiranje v izbranem podjetju smo oba vprašalnika združili v en vprašalnik, tako da smo ta vprašalnik razdelili na pet delov.

Prvi del anketnega vprašalnika je splošni del, ki je namenjen pridobivanju osebnih in demografskih podatkov o anketirancih (spol, starost, stopnja izobrazbe, delovno mesto). V tem prvem delu je pet vprašanj zaprtega tipa. V drugem delu smo postavili 64 vprašanj, ki se navezujejo na organizacijsko klimo in na zadovoljstvo v organizacijah. Vprašanja v tem delu so zaprtega tipa, uporabljena je Likertova lestvica od 1 do 5 (sploh se ne strinjam – popolnoma se strinjam). Tretji del anketnega vprašalnika je namenjen pridobivanju podatkov o osebnem zadovoljstvu pri delu, kjer smo postavili 10 vprašanj zaprtega tipa, ki smo jih prav tako analizirali na podlagi 5–stopenjske lestvice od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Drugi in tretji del anketnega vprašalnika je nastal pod

okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in je namenjen ugotavljanju organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah. Četrty del anketnega vprašalnika je namenjen ocenjevanju neposredno nadrejenega vodje. V tem delu je 10 vprašanj zaprtega tipa, na katera anketiranci odgovarjajo na podlagi 5-stopenjske lestvice (1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam). Zadnji, torej peti del anketnega vprašalnika, je del, pri katerem ugotavljamo stile vodenja managerjev in je namenjen za izpolnjevanje le tistim anketirancem, ki so po funkciji v podjetju v nadrejenem položaju. V tem delu je podanih 12 situacij in pri vsaki izmed situacij so štiri možnosti, med katerimi se anketirana oseba odloči le za tisto možnost, ki ji je najbližje pri njenih odločitvah. Pri ugotavljanju prevladujočega stila vodenja je uporabljen Reddinov 3D model vodenja.

V podjetju Kovis Livarna, d.o.o., je bilo na dan 31. 12. 2013 zaposlenih 149 delavcev, od tega je v upravi zaposlenih 30 delavcev, ostalo pa so proizvodni delavci. Za namen magistrske naloge smo se osredotočili na anketiranje vseh zaposlenih v podjetju.

Anketne vprašalnike smo v pisni obliki razdelili med zaposlene. Anketirance smo seznanili s tem, da imajo na voljo dva dni časa za vrnitev rešenega anketnega vprašalnika, saj smo mnenja, da je dobro, da ima anketiranec na razpolago čas za rešitev vprašalnika, tako da si sam organizira svoje dejavnosti. Na ta način smo dobili zadovoljivo število vrnjenih anket (vsaj 60 %), kljub temu da v podjetju prevladujejo proizvodni delavci, ki pa večinoma niso zainteresirani za kakršen koli način anketiranja.

Podatke, pridobljene na podlagi anketnih vprašalnikov, smo analizirali in jih prikazali v obliki tabel in v grafični obliki vizualne predstavitve. Za ugotavljanje hipotez smo uporabili regresijsko analizo ter korelacijski koeficient.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Z magistrsko nalogo smo želeli prikazati, kako in v kolikšni meri vplivajo različni stili vodenja managerjev na zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu. Pri tem se je potrebno zavedati pomembnosti zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije, saj v vedno težje obvladljivem poslovnem okolju ravno zadovoljni zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost za podjetje.

V nalogi se srečamo z naslednjimi predpostavkami:

- stil vodenja je pomemben dejavnik, saj manager močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu,
- v veliki meri je uspešnost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih.

Omejitve, s katerimi se srečamo v nalogi, so:

- raziskava je omejena le na eno podjetje v Sloveniji,
- rezultati naloge so odvisni od vrnjenih anketnih vprašalnikov in od stopnje odziva.

2 VODENJE IN STILI VODENJA

Vodenje pomeni sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da v čim krajšem času opravljajo svoje naloge in tako dosežejo zastavljene cilje. Vodenje, usmerjeno k ljudem, je učinkovitejše od tistega vodenja, ki je usmerjeno samo na delo, zato je velikega pomena motiviranje zaposlenih, ki obsega spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, pooblašcanje, usposabljanje, zagotavljanje pravičnega plačila in podobno (Ivanko 2006, 84).

Bedeian (1993, 470) vodenje definira kot proces vplivanja na ljudi z željo po uresničevanju zastavljenih ciljev. Uporaba avtoritete in moči s strani vodstvene funkcije v večini primerov ni ustrezna, saj vodenje predstavlja veliko več zaradi prostovoljnega vključevanja in sodelovanja s strani vodij.

Ali bo podjetje uspešno in učinkovito, je odvisno od ravnanja vodstva z zaposlenimi, ki so najpomembnejši vir podjetja. Pri tem vodji ne pomagajo tehnična znanja, temveč to, da mu ljudje sledijo in da opravljajo svoje delo po najboljših močeh. Pogosto je razlog za propad podjetja neuspešno vodenje ljudi, saj se takšni managerji prepogosto zanašajo na snovne in finančne vire, kar pa ni več dovolj za dolgoročno uspešnost (Merkač Skok 2005, 21).

2.1 Pojem in pomen vodenja

Voditi pomeni usmerjati tok dogodkov, biti na čelu skupine, vplivati na vedenje oziroma mnenja drugih in jim kazati pot (Clemmer 2008, 21).

Vodenje organizacije se opira na interese, ustvarjalnost in znanje, pri čemer pa so sodelavci kot subjekti pomembna skupina udeležencev. Upoštevani so številni dejavniki, kot so vrednote in potrebe posameznikov, skupin, javnosti, kultura, razpoloženje, sodelovanje, ustvarjanje in osebni razvoj (Tavčar 2008, 31). Pri izbiri načina vodenja je najpomembnejše, da vodja prilagodi način vodenja glede na situacijo, pri čemer mora vodja poznati samega sebe, naloge skupine in posamezne zaposlene (Miglič in Vukovič 2006, 19).

Za vodenje organizacije so pomembne procesne funkcije, ki jih delimo na (Bizjak in Petrin 1996, 129-130):

- temeljne funkcije (odločanje, komunikacija),
- vodstvene funkcije (vsebinsko usmerjene: opredelitev ciljev, načrtovanje, organiziranje, nadziranje),
- vodstvene funkcije (personalno usmerjene: prenos nalog in zadolžitvev - delegiranje, motiviranje, razvoj osebnosti).

2.2 Stili vodenja

Stil vodenja se nanaša na nek določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja med delom s sodelavci. Stil ni odvisen le od načina obnašanja nadrejenega, temveč tudi od situacije, v kateri se je vodja znašel. Vodje naj bi se glede na stil vodenja razlikovale po dveh povsem skrajnih dimenzijah, to sta (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 225):

- dimenzija dela (gre za razlago, zakaj je potrebno opraviti neko delo in do kdaj. Gre za osredotočenje na delo, s tem vodje vplivajo na ljudi) in
- dimenzija ljudi (gre za zmanjševanje napetosti, za pripravljane pogojev za prijetnejše delo, pri čemer so poudarjene vrednote ter odnosi med ljudmi).

Vodenje mora biti prilagojeno značilnostim posameznega podjetja, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi. Pri vodenju je priporočljivo, da vodja ne uporablja le en stil vodenja, temveč da se vseskozi prilagaja dejavnikom, ki vplivajo na vodenje (Možina, Bernik in Svetic 2004, 30).

Ločimo tri različne stile vodenja, in sicer (Rus 1999, 190-191):

- demokratični stil (vključuje udeležbo čim večjega števila članov skupine, ko gre za reševanje različnih problemov znotraj skupine, pri čemer imajo vpliv pri odločanju tudi ostali člani skupine in ne le vodja),
- avtokratični oziroma avtoritarni stil (je nasprotje demokratičnemu stilu, saj je to oblika vodenja, ko ima vodja glavno in zadnjo besedo pri odločitvah) in
- laissez faire stil (pomeni tudi anarhično vodenje).

Razmerje, nastajajoče med udeleženci v procesu vodenja, označujeta avtoritativni in participativni slog. Avtoritarni slog je skrajnostni slog, pri katerem je odločevalec samovoljen in oblasten ter ima prvo in zadnjo besedo. Pravo nasprotje je participativni oziroma sodelovalni slog, pri katerem so v odločanje vključeni sodelavci, saj pri tem slogu daje odločevalec veliko težo na njihova stališča (Tavčar 1997, 12-13).

Ne glede na to, kakšen stil vodenja se uporablja, je management osebno odgovoren za doseganje željenih ciljev organizacije. Iz te osebne odgovornosti pa izhaja tudi pravica in potreba po kontroli izvajanja sprejetih odločitev in podanih delovnih nalog. Z ustreznim stilom vodenja in s kontrolo vodja zatrdi, da bodo dane odločitve uresničene (Florjančič in Ferjan 2000, 140).

Stili vodenja so v veliki meri povezani z vrednotami in z vpetostjo v organizacijsko kulturo podjetja. V stilu vodenja so prepoznavni predvsem načini zaznavanja problemov s strani vodje, njegove rešitve in odločitve v zvezi s problemi ter njegov odnos do vloge in sodelovanja posameznikov oziroma skupin pri njihovem reševanju. Pri stilu vodenja je pomemben tudi način doseganja planiranih ciljev in nalog ter uspešnost poslovanja. To se

lahko doseže na dva načina, z motiviranjem sodelavcev ali pa z vidika avtoritarnega vodje. V sodobnosti se managerji vedno bolj nagibajo h kooperativnemu vodenju, dobrim odnosom s sodelavci ter k njihovem sodelovanju pri odločanju. Takšne oblike stila vodenja so najboljša rešitev za preprečevanje konfliktov med vodjo in posamezniki, ki so pogosto polni znanja in ambicij (Rojc in Bahun 2006, 105-106).

Ločimo naslednje stile vodenja (Lipičnik in Možina 1993, 92):

- birokratski stil,
- razvijalski stil,
- dobrohotni avtokratski stil,
- izvrševalski stil,
- dezerterski stil,
- misijonarski stil,
- avtokratski stil in
- kompromisarski stil vodenja.

Slog vodenja je način, kako vodja uveljavlja svojo oblast in moč ter način obnašanja do ostalih članov v skupini. Osnovna razlika med slogi vodenja se kaže v moči. Pri skrajno avtokratskem slogu je moč na strani vodje, medtem ko si v demokratičnem slogu moč in odgovornost delijo uslužbenci (Koren 2007, 37).

Za organizacijo velja, da je živ organizem, ki je sestavljen iz ljudi in njihovih interesov, zato obvladovanje organizacije v glavnem obsega obvladovanje ljudi, torej udeležencev v zunanjih in notranjih okoljih organizacije. Obvladovanje ljudi temelji na naravnosti managerja do ljudi, zato ločimo avtoritarni in participativni slog vodenja (Biloslavo 2006, 28-29).

Poznamo štiri temeljne sloge vodenja. Ti slogi so (Tavčar 1997, 16):

- Delegiranje (participativno oziroma demokratično vodenje): vodja zaupa sodelavcu odločanje in izvajanje, pri tem pa sodelavce opazuje, jih spremlja in izpopolnjuje. Pri delegiranju je pripravljenost sodelavcev visoka, ti so zmožni in voljni.
- Sodelovanje (delno participativno vodenje): pripravljenost sodelavcev je srednje dobra, so zmožni, a malo voljni. Vodja posreduje svoje zamisli, nudi pomoč pri odločanju in sodelavce spodbuja za dejavnosti, ki so jih zmožni opraviti. Bolj kot z dejavnostjo se vodja ukvarja s sodelavcem.
- Poučevanje (delno avtoritarno vodenje): večja pripravljenost sodelavcev, ki so malo zmožni, a voljni. Vodja skrbi za usposabljanje sodelavcev, medtem pa se manj ukvarja z dejavnostjo.
- Naročanje (avtoritarno vodenje): sodelavci so malo zmožni in malo voljni. Vodja se s sodelavcem skoraj ne ukvarja, daje mu natančna navodila, obenem pa nadzoruje izvajanje dela. Veliko se ukvarja z dejavnostjo, za samo izvedbo je sam odgovoren.

2.3 Vodja

Vodja je oseba, ki spodbuja zaposlene k izražanju lastnega mnenja. Njegov cilj je, da zaposleni sami odločajo o stvareh ter da ustvarjajo in sprožajo inovacije. Poleg podjetniško naravnanih osebnih značilnosti so za vodjo pomembne tudi sposobnosti razdelitve moči, usklajevanja vrednot, da imajo intuicijo, da odlično poznajo samega sebe ter da imajo sposobnost vizije. Poleg vsega tega so pomembne tudi komunikacijske in tehnične veščine, ki pa se lažje pridobijo in razvijejo (Gorišek in Tratnik 2003, 19).

Vodje z ljudmi ne morejo vzpostaviti dobrega odnosa, če jim niso pripravljeni prisluhni in jih razumeti. Dobri voditelji morajo biti odlični v komunikaciji, saj si vodja s poslušanjem zaposlenih in z izvajanjem predlaganih sprememb zasluži potrebno zaupanje. V primeru, ko vodja ne upošteva podrejenih, to večinoma kvari njihove poslovne odnose, zato začnejo podrejeni iskati drugega vodjo, ki jih bo upošteval (Maxwell 2009, 52-53).

Osnovna naloga vsakega vodje je zagotavljanje tekočega in uspešnega delovanja organizacijske enote. Bistvenega pomena je njegov način dela z ljudmi, posledica česar se kaže v rezultatih organizacijske enote, v lastnem počutju vodje ter v počutju sodelavcev. Vodja je oseba, ki mora zagotavljati pogoje za to, da njegovi podrejeni sodelavci sprostijo svoje zmogljivosti na najboljši način (Majcen 2001, 25-26). Vodja lahko s svojim vedenjem in slogom vodenja ustvari pozitivno vzdušje, ki bo hkrati vzpodbudilo ustvarjalnost, pripravljenost za delo ter kolegialnost (Možina 2002a, 499).

Vodja ima v podjetju številne naloge, temeljna je vsekakor obvladovanje organizacije, torej urejanje zadev v delovanju, ki obsega (Biloslavo 2006, 27-28):

- načrtovanje (gre za načrtovanje ciljev v skladu s smotri, merili in standardi uspešnosti ter za snovanje strategij za doseganje postavljenih ciljev),
- organiziranje (manager organizira urejenost podjetja, torej pristojnosti, odgovornosti, delitev dela, skrbi za učinkovito izvajanje osnovnih procesov, določa obvezna pravila delovanja – sisteme ter oskrbuje organizacijo s potrebnimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebni za nemoteno delovanje),
- usmerjanje (potrebno je usmerjati dejavnosti sodelavcev in ostalih, ki so prisotni v organizaciji, da ta deluje učinkovito in da uspešno dosega zastavljene cilje. K usmerjanju uvrščamo tudi sprotne prilagajanje ciljev in strategij, ki so mišljeni za prihodnost in jih zato ni mogoče povsem zanesljivo določiti) in
- nadziranje oziroma merjenje dejavnosti sodelavcev (nadzirati je potrebno učinkovitost in uspešnost delovanja sodelavcev ter celotne organizacije).

Ključna naloga vodij je usmerjanje zaposlenih v pravo smer delovanja. Vodja mora znati zaposlene navdušiti, jih motivirati in spodbujati za doseganje ciljev ter jim pomagati pri njihovih lastnih prizadevanjih (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 124).

Vodja mora v svojem odnosu do sodelavcev upoštevati naslednje stvari (Treven 2001, 142-143):

- vsak zaposleni si zasluži posebno pozornost in spoštovanje,
- odkrito je treba pokazati zanimanje za zaposlene,
- vodja je odgovoren za spremljanje poteka opravljenih del,
- zaposlenim je potrebno pomagati z nasveti in usmeritvijo,
- vsak posameznik lahko izrazi svoje mnenje, ki naj bo tudi upoštevano,
- zaposleni naj sodelujejo pri odločanju,
- vsak posameznik je enako pomemben in to se mora tudi čutiti,
- dosežene uspehe naj spremlja priznanje, pohvala, spodbuda za naprej,
- glede na želje posameznika se omogoči napredovanje, povečanje odgovornosti pri delu
- ...

2.3.1 Vloga managerja v podjetju

Kralj (2005, 19) pravi, da je manager vsaka oseba, ki je v podjetju zadolžena za odločanje, planiranje, vodenje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje delovanja podjetja.

Ključna naloga managerja je, da najde kvalitetne ljudi, ki jih motivira, izobražuje in razvija tako, da dosegajo dobre rezultate, ki dajejo doprinos k doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev (Bahtijarević Šiber 1999, 9).

Izhodiščna opredelitev nalog managerjev (Kralj 2003, 16):

- snovanje zamisli o poslovanju in razvoju (temelji na izhodišču za osnovanje, delovanje in snovanje politike podjetja),
- planiranje (opredelitev sredstev, ciljev ter poti za njihovo doseganje),
- organiziranje (ustvarjanje primernih medsebojnih odnosov, struktur in procesov z namenom doseganja čim boljšega delovanja podjetja in doseganja ciljev),
- vodenje (vplivanje, motiviranje, usmerjanje zaposlenih ter vodenje poslovanja),
- kontroliranje (proces pregledovanja dosežkov).

Manager je strokovnjak za obvladovanje organizacije ali dela organizacije in za vodenje ljudi. Temeljni pogoj, ki bi ga moral izpolnjevati vsak manager, je zaupanje in ne strokovno znanje ali poslovna spretnost. Zaupanje je ključnega pomena, saj lastniki postavijo managerja z namenom, da bi ta obvladoval organizacijo, ki uspešno in učinkovito dosega zastavljene cilje

lastnikov. Pomembna merila in lastnosti, ki jih mora imeti vsak manager, so poštenost, verodostojnost, etičnost, trdnost, strokovnost in vodstvene zmožnosti (Biloslavo 2006, 20-21).

Naloga managerja je pripraviti sodelavce do učinkovitega in uspešnega sodelovanja z namenom, da podjetje dosega zastavljene cilje. Odgovorni so za doseganje poslovnih izidov, pri čemer je pomemben način motiviranja zaposlenih in slogi vodenja (Kralj 2003, 439).

2.3.2 Značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij

Lastnosti vodje, ki imajo poseben pomen, so: inteligentnost, značajske in osebnostne lastnosti, čustvena stabilnost, ustvarjalnost, jasno in razumljivo izražanje, sposobnost vživljanja v občutenje drugih, odločnost, etičnost, socialna odgovornost (Rojc in Bahun 2006, 104).

Koristno je poznati lastnosti dobrega in slabega vodje.

Dober vodja: pazljivo posluša, je zgled za ostale zaposlene, drži dano besedo, jasno in natančno poda navodila, zna motivirati zaposlene za opravljanje dela, sprejema in upošteva predloge drugih, pravilno in pravočasno ukrepa, zna oceniti sposobnosti svojih podrejenih, zna dobro načrtovati delo in vedno znova proučuje možnosti za boljše delovne navade (Bizjak in Petrin 1996, 140-141). Usmerja, daje motivacijo in nudi pomoč le dober vodja, saj svoje delo opravlja z ljubeznijo. Pomembno je, da zaposlenim pokaže, kakšen je smisel dela, da ta ni le v doseženih rezultatih, temveč v veselju ob delu (Grubiša 2001, 155). Dober vodja mora graditi svojo avtoriteto s strokovnostjo in demokratičnim ter za zaposlene prijaznim vodenjem, zaposlenim mora biti dober zgled, jih podpirati in jim pomagati (Mihalič 2008, 60).

Slab vodja: se pogosto razburja, prepogosto se šali, zaposlenim ukazuje, namesto da jim daje navodila, vedno se z nekom prepira, sodelavci ga nimajo radi, na delo prihaja utrujen, je vseskozi trmast, ima malo prijateljev in se hitro vznemiri (Bizjak in Petrin 1996, 141).

Najpogostejše napake vodij so neenakopravna obravnava sodelavcev, nespoštovanje pravil, preveč ukazovalno vodenje, neustrezna komunikacija (kričanje, obtoževanje...), neupoštevanje mnenj ostalih zaposlenih, neodzivanje na slabe odnose v skupini, neustrezno podajanje povratnih informacij, nekvalitetno posredovanje informacij in navodil, arogantnost, maščevalnost, žaljivo in ponižujoče komuniciranje s podrejenimi in podobno (Račnik 2010, 23-24).

2.3.3 Vloga vodje pri vodenju zaposlenih

V vsaki organizaciji mora obstajati neka oseba – vodja, ki ima pristojnost sprejemanja ključnih odločitev za določeno področje. Vodja mora imeti najvišjo oblast, hkrati pa mora

doseči, da so njegove odločitve spoštovane. Predvsem je to pomembno za krizna obdobja, ko je preživetje organizacije odvisno zlasti od jasnosti ukazov (Drucker 2001, 21-23).

Osebni zgled vodje je najpomembnejši in najučinkovitejši način oblikovanja in spreminjanja organizacijske klime. S svojim zgledom vodja prikazuje želeni način ravnanja v organizaciji.

Pogoj je seveda, da je med vodjo in njegovimi podrejenimi zgrajen sistem zaupanja (Cvetko 2002, 17).

Za uspešno vodenje bi vsak vodja moral upoštevati to, da (Gorišek in Tratnik 2003, 20):

- naj bo svojim zaposlenim dosegljiv kadarkoli (ob vsakem času),
- naj v podjetju obstaja politika odprtih vrat,
- naj poskrbi za jasno in pogosto komunikacijo z rednimi sestanki, poročili, delavnicami, internimi časopisi in podobno,
- naj opredeli vsebino in čas usposabljanja.

2.4 Letni razgovori kot orodje vodenja

Mihalič (2006, 222) opredeljuje letni razgovor kot eno izmed oblik rednega medosebnega poslovnega komuniciranja med vodjo in sodelavcem. Managerji lahko letne razgovore izkoristijo za uspešno in učinkovito vodenje zaposlenih.

Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in usmerjen pogovor med vodjo in sodelavcem, na katerem se pogovorita o vsem, kar bi lahko vplivalo na izboljšanje njunih odnosov, pogojev za delo, motivacije, uspešnosti in učinkovitosti sodelavca. Izvaja se najmanj enkrat na leto ali pa tudi večkrat v enakih časovnih obdobjih. Letni razgovor se definira tudi kot pregled sedanosti, preteklosti in načrtovanje prihodnosti (Majcen 2001, 51-52).

Preteklost	Sedanost	Prihodnost
<ul style="list-style-type: none">• Naloge v preteklosti	<ul style="list-style-type: none">• Pregled tekočih nalog, organiziranosti dela in delovnih razmer	<ul style="list-style-type: none">• Načrtovanje delavčeve prihodnosti: planiranje dela, osebni razvoj• Planiranje dela: letni plan, dolgoročni plan

Slika 1: Vsebina rednega letnega razgovora

Vir: Majcen 2009, 263.

Najprej poteka pogovor o sedanjih razmerah, v katerem vodja spodbuja sodelavca k podajanju predlogov za izboljšanje razmer in postopkov, poudarek pa je na tem, kako bo sodelavec prispeval k izboljšanju obstoječega stanja. Pogovor o preteklosti se nanaša na že dosežene rezultate, kjer je poudarek na izjemnih dosežkih in na posebej slabih rezultatih. Analiza preteklosti je pomembna, saj pokaže na kompetence, ki omogočajo sodelavcu visoko delovno uspešnost, in na ovire, ki jih bo moral sodelavec odpraviti pri svojem delu. Najpomembnejši del v rednem letnem razgovoru je načrtovanje prihodnosti, kjer se vodja s sodelavcem pogovori o ciljih in o njegovem osebnem razvoju (Majcen 2009, 263-264).

Tovrstni razgovori prispevajo k izboljšanju dela in so hkrati priložnost, da vsak posameznik izve, ali je nadrejeni zadovoljen z njim in njegovim delom, kaj od njega pričakuje ter kaj mu predlaga za doseganje boljših rezultatov v prihodnosti. Letni razgovori prinašajo številne koristi, kot na primer, da se zaposlenim omogoči izboljšanje njihove delovne uspešnosti, da vodje podrobneje spoznajo svoje podrejene, saj jih le tako lahko vodijo in usmerjajo, z letnimi razgovori je enostavnejše izvajanje kadrovske politike, gre za dvig ravni komuniciranja, za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in medsebojnih odnosov (Merkač Skok 2005, 153).

Ko je namen letnih razgovorov jasno in natančno določen, se ve, kaj se želi s takšnimi razgovori doseči, zato je takšne razgovore lažje voditi, obenem pa imajo organizacije in vodje od njih koristi. Če se namena ne določi, pa letni razgovori za vodje in zaposlene predstavljajo le dodatno obremenitev (Majcen 2004, 17-18).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 Opredelitev in pojem organizacijske klime

Organizacijsko klimo opredeljujemo kot ozračje v skupini, v kateri njeni člani delajo in sledijo skupnim ciljem. Pomembna je jasna opredelitev skupnih ciljev, tako da jih razumejo in sprejemajo vsi zaposleni. Zaposleni morajo poznati svoje sposobnosti in sposobnosti sodelavcev. Pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji zaposlenih za doseganje skupnih ciljev ima vodja posebno, dejavno vlogo (Ovsenik in Ambrož 2000, 228).

Kralj (2003, 326-327) opredeljuje vzdušje oziroma klimo kot medosebne in medoddelčne razmere v podjetju ter kot razmerja managementa do zaposlenih. Ta razmerja so lahko vzpodbudna (delo je v tem primeru prijetno) ali pa povsem nasprotno, ko so razmerja nevzpodbudna. Vsekakor pa je od vzdušja odvisno počutje zaposlenih v podjetju.

Klima se kaže v objektivnih (npr. število in trajanje konfliktov, število ljudi vpletenih v konflikte, izostanki, fluktuacije) in v subjektivnih pokazateljih (zadovoljstvo članov, motivacija, občutek skupinske moči, stereotipi in predsodki). Dobra klima pomeni, da so posamezniki zadovoljni, ti pa so zadovoljni le takrat, ko svoje potrebe zaznavajo kot zadovoljene. Na klimo vplivajo procesi, ki so povezani z načini razreševanja konfliktov, in ustrezna mera sodelovanja in tekmovanja v skupini (Rus 1999, 175-176).

3.2 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Organizacijsko klimo lahko proučujemo in merimo na dva načina, kot celoto ali pa v posameznih segmentih. Proučevati klimo pomeni, da se ugotavljajo njene značilne dimenzije, vzroki za njen nastanek ter posledice. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne, vprašanje pa je, katere dimenzije nas zanimajo (Lipičnik 1998, 75).

Lipičnik (2005, 202–204) se je ukvarjal z merjenjem organizacijske klime. Celotno tehnologijo merjenja je razdelil na šest faz. Te so:

- pripravljalna dela (ugotavljanje o potrebnosti proučevanja klime ter pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje. Predpostavijo se možnosti financiranja za proučevanje ter uporabnost pridobljenih rezultatov. Določijo in predpostavijo se vsi tehnični vidiki za merjenje organizacijske klime);
- sestava vprašalnika (v to fazo je vključeno vodstvo organizacije, s pomočjo katerih se določijo kritične točke oziroma dimenzije proučevanja);
- zbiranje odgovorov (pomembno je, da je zagotovljena anonimnost pri izpolnjevanju vprašalnika, saj se v primeru, če anketiranec ne zaupa izvajalcu ankete, lahko pojavijo težave, predvsem zaradi straha pred negativnimi sankcijami);

- analiza odgovorov (analiza vprašalnikov na podlagi kakovostne statistične metode);
- predstavitev rezultatov (pridobljeni rezultati morajo biti predstavljeni vodstvu podjetja oziroma naročniku raziskave. Pride lahko do odstopanj, saj so lahko rezultati, pridobljeni z anketiranjem, precej drugačni od tistih, ki jih pričakuje vodstvo podjetja);
- načrtovanje akcij (ugotavljanje, ali so cilji organizacije dosegljivi).

Ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih, se odločimo za merjenje organizacijske klime. Pri raziskavi se je potrebno osredotočiti na (Černetič 2007, 305):

- odnose med zaposlenimi,
- odnose med zaposlenimi in vodstvom,
- mnenje zaposlenih o organiziranosti dela,
- pogoje dela,
- pritok informacij in
- stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja.

Neugodnost oziroma ugodnost klime organizacija presoja glede na zastavljene cilje. Če gre za klimo, ki je neugodna, jo je torej potrebno spremeniti, pri čemer imajo managerji najpomembnejšo vlogo, saj so oni odgovorni za nastajanje, spreminjanje in za uspešno uvajanje organizacijske klime (Černetič 2007, 306-307).

3.3 Dimenzije organizacijske klime

Pri proučevanju organizacijske klime gre za ugotavljanje značilne dimenzije klime, vzrokov za njen nastanek in proučevanje posledic, ki jih ima na vedenje ljudi in na uporabo njihovih zmožnosti. Dimenzije klime so dejavniki, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo (Lipičnik 1998, 75).

3.3.1 Odnos do kakovosti

Kakovost postaja za organizacije konkurenčna nujnost in ne več le konkurenčna prednost, kar se kaže v trendih in zakonskih zahtevah, ki določajo in zahtevajo vedno strožje kakovostne in ekološke kriterije. Za podjetja je postala nujna vpeljava standardov kakovosti, na primer ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost) ... Z odnosom do kakovosti se znotraj podjetja ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo tega, da so ravno oni vpliven in hkrati odgovoren člen pri ravnanju z okoljem ter pri doseganju standardov kakovosti (Černetič 2007, 299).

3.3.2 Inovativnost in iniciativnost

Mihalič (2006, 212) meni, da ima inoviranje vodilno vlogo pri razvoju človeškega kapitala, zato je pomembno spodbujanje zaposlenih k inovativnemu razmišljanju in splošni

ustvarjalnosti. Vse zaposlene je potrebno stalno navduševati za iskanje novih, boljših in konkurenčnih načinov dela, organiziranja in vodenja ter jih nagradjevati za ustvarjalno razmišljanje, generiranje idej, predlogov in zamisli.

3.3.3 Pripadnost organizaciji

O pripadnosti organizaciji govorimo, ko zaposleni verjamejo v zastavljene cilje in jih sprejemajo za svoje, ko delajo za skupno korist in ko želijo ostati del organizacije, v kateri delajo. Pripadnost je izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji, da pomaga sodelavcem, da podpira svojega nadrejenega, da ravna skladno z delovno etiko, da v kriznih obdobjih ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime o organizaciji in podobno. Za večjo pripadnost mora organizacija poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj bo le zadovoljen zaposleni lojalen in pripaden podjetju (Auer in Antončič 2009, 38).

Zaposleni so izjemno pomembne osebe v podjetju, saj pomenijo glavni stik s strankami, ki v zaposlenih in v njihovem vedenju prepoznajo vrednote in identiteto podjetja. Identiteta podjetja ima vpliv na identiteto zaposlenih. Zaposleni bodo pri svojem delu uspešnejši, če bo vodstvo do njih spoštljivo, odkrito in pošteno. Če bo podjetje pokazalo, da jim ni vseeno za zaposlene, se bo izboljšala tudi pripadnost zaposlenih k organizaciji (Račnik 2010, 146).

3.3.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Temelj uspešnosti podjetja so jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki pa sami po sebi nimajo nikakršnega pomena, zato je potrebno vzpostaviti njihov prenos z vsemi zaposlenimi (Zupan 2001, 62).

Vizija podjetja temelji na interesih udeležencev ter daje odgovor na vprašanja, kdo smo, kaj smo in kam gremo (Kralj 2003, 139). Je zasnova želene prihodnosti, ki jo je potrebno razširiti med zaposlene v organizaciji in njenem okolju. Prav tako je vizija nek način komuniciranja vodstva, ki usmerja trženje, odločitve, postopke in dejanja zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum. Vizija kot projekcija prihodnjega stanja ima motivacijsko moč predvsem takrat, kadar je jasna, privlačna ter usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov. Podjetje, kjer ni oblikovane vizije zaposlenim, ne prinese razvoja (Svetlik in Zupan 2009, 123).

Poslanstvo se ravna po prednostih in slabostih, po priložnostih in grožnjah v okolju ter po sredstvih, ki so v podjetju prisotna oziroma jih morajo pridobiti za izvajanje dejavnosti (Kralj 2003, 139). Gre za opredelitev obstoja in namena organizacije ter za odgovor na vprašanje, komu želi organizacija služiti. S poslanstvom se določi poslovni predmet, trgi poslovanja, odjemalci, porabniki in lokacija, določi pa se lahko tudi tehnologija organizacije, družbena odgovornost, pomen v javnosti in odnos organizacije do zaposlenih. Na podlagi oblikovanega

poslanstva se organizacija ločuje od drugih organizacij, medtem ko navznoter zaposlenim omogoča prepoznavanje namena delovanja (Svetlik in Zupan 2009, 123).

Svetlik in Zupan (2009, 124) menita, da so cilji želena prihodnja stanja, ki jih posamezniki, skupine ali organizacije želijo doseči. Pogosto se pojavi vprašanje skladnosti med posameznikovimi cilji in cilji podjetja. V primeru, ko se organizacijski cilji močno razlikujejo ali si celo nasprotujejo od ciljev zaposlenih, prihaja do nezadovoljstva in neustvarjalnosti zaposlenih. Tiste organizacije, ki se trudijo, da svojim zaposlenim zagotovijo uresničevanje njihovih osebnih ciljev, so po navadi uspešnejše, saj lažje pridobivajo člane za uresničevanje svojih ciljev (Svetlik in Zupan 2009, 124).

3.3.5 Motivacija in zavzetost

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem na podlagi posameznikovih motivov. Torej gre za zbujanje hotenj in motivov, ki nastajajo v človekovi notranjosti ali pa v njegovem okolju (Uhan 2000, 11). Motivacija je osebna pripravljenost za visok nivo napora, ki je usmerjen v doseganje ciljev organizacije. Obenem pa je motivacija pogojena tudi z zmožnostjo zadovoljitve posameznikovih potreb (Hodgson 1991, 129). Po Kralju (2005, 452) pa je motivacija tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju, da s tem uresničijo svoje interese.

Pri motivaciji je potrebno ljudi razumeti, poznati njihove potrebe in odkriti, kaj je tisto, kar jih spodbuja k delu. Pomembno je, da so zaposleni motivirani, saj bo le tako delo opravljeno kakovostno in v določenem času. Če bo motivacija dovolj velika, bodo ljudje trdno delali in bodo z veseljem opravljali delo, saj se bodo pri tem počutili koristne (Keenan 1996, 62–63).

Obstajajo različna sredstva motiviranja. Poznamo notranje ali zunanje spodbude k delu, med katerimi velja, da je še najmočnejša materialna spodbuda. Ne gre pa zanemarjati niti drugih spodbud, ki prav tako zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Takšne spodbude so na primer priznanje, promocije, samostojnost, osebni razvoj (Černetič 2004, 144-145).

Za uspešno motiviranje posameznikov mora vodja upoštevati koncept delovanja treh sestavin, to so cilj, čustva in osebno prepričanje. Zaposleni morajo vedeti, kakšna so pričakovanja organizacije, zato je priporočljivo, da pri postavljanju ciljev aktivno sodelujejo vsi zaposleni, da se med njimi vzbudi dolžnost, da zadane cilje tudi izpolnijo (Kramar Zupan 2009, 163-165).

3.3.6 Strokovna usposobljenost in učenje

Usposabljanje je sistematično razvijanje znanj in veščin, ki jih posamezniki potrebujejo pri opravljanju dela. V večini podjetij prevladuje mnenje o pozitivnih učinkih usposabljanj, ki se

odražajo na obsegu in kakovosti poslovanja, na nižjih stroških ter na boljših proizvodih in storitvah. Zaradi teh vidikov se povečujejo naložbe v usposabljanja v marsikaterem podjetju. Začetki usposabljanj so znani kot enosmerno posredovanje tehničnih veščin, dandanes pa so usposabljanja postala pomembna sestavina kompleksnejših procesov učenja in razvoja, ki omogočajo pridobivanje veščin, poglobljenega znanja in ustreznih stališč (Dermol 2010, 11).

Merkač Skok (2005, 168) deli proces usposabljanja na tri temeljne faze. Najprej se ugotovijo obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih, nato se oblikujejo cilji in načrt programov usposabljanja in ovrednoti njihovo uspešnost.

Izobraževanje zaposlenih je pogosto v podjetjih zelo skromno, razlog za to pa so najpogosteje skromni finančni viri in dejstvo, da vsako izobraževanje pomeni strošek. Po drugi strani pa so tudi obremenitve zaposlenih velike in tako podjetje težko sprostí njihov čas, ki bi ga lahko namenili izobraževanju (Gorišek in Tratnik 2003, 22).

3.3.7 Organiziranost

Po Kralju (2003, 139) se organiziranost oziroma urejenost podjetja nanaša na centralizirano, decentralizirano, funkcijsko ter programsko urejenost, nanaša se na obstoj enovitega podjetja ali skupin podjetij, na lastninsko strukturo, pravno ureditev in na procese delovanja podjetja.

Urejenost podjetja obsega členjenost, iz katere je razvidno, kako bodo urejeni in povezani deli podjetja, centraliziranost razporejanja sredstev (ta so omejena, zato mora njihova razporeditev biti razumna) ter decentraliziranost poslovanja (Kralj 2003, 139).

3.3.8 Notranji odnosi

Od zaposlenih je odvisno, kakšni bodo odnosi med njimi. Dobri odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju zadanih nalog, v povečevanju uspešnosti dela, v spoštovanju in pomoči med sodelavci, v medsebojnem razumevanju in prizadevanju k rešitvi raznih problemov (Možina 2002b, 9). Odnosi med zaposlenimi so najboljši pokazatelj učinkovitosti neke delovne skupine, visoka stopnja zaupanja, spoštovanje, podpora in skrb za dobro počutje prispevajo k dobremu in uspešnemu delovanju neke skupine (Račnik 2010, 154).

Pri urejanju odnosov med delavci in vodstvom organizacije pomaga analiza dela, ki je najpomembnejša v delu, ki se nanaša na plače, delovni čas in ostale pogoje zaposlovanja. Analiza dela pripomore k oblikovanju kolektivnih dogovorov, v katerih vodje najdejo okvir za dodeljevanje nalog in izhodišče za reševanje raznih sporov (Svetlik in Zupan 2009, 200).

3.3.9 Vodenje

Vodenje predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Z osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja lahko vodje ustvarijo med zaposlenimi vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost, kreativnost, pripravljenost oziroma navdušenost za delo ter medsebojno sodelovanje (Kramar Zupan 2009, 118). Vodenje je proces, neke vrste ukrepanje in ne položaj, saj je v povezavi s stvarmi, ki jih počnemo. Voditi pomeni biti na čelu skupine, vplivati na vedenje oziroma mnenja drugih in jim kazati pot (Clemmer 2008, 21).

Vodenje je tako imenovani proces prepričevanja oziroma vzpostavljanja vzora, s katerim posameznik prepriča skupino, da si prizadeva za doseganje ciljev. V vsaki oblikovani skupini obstajajo različne vloge, ki jih posamezniki izpolnjujejo, in ena izmed njih je tudi vloga vodje (Koren 2007, 13). Če vodja želi poleg zadovoljstva zaposlenih pri delu dosegati tudi dobre delovne dosežke zaposlenih, mora poskrbeti za neprestano spoznavanje, spodbujanje in motiviranje vsakega zaposlenega posebej (Jakopec 2007, 34).

3.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Dobro komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je zelo pomembno, saj omogoča natančno in hkrati pravočasno opravljanje delovnih nalog ter dobre odnose med posamezniki in skupinami. Poznamo dve vrsti komuniciranja, in sicer:

- komuniciranje od vrha navzdol (gre za obveščanje delavcev o delovnih razmerah v podjetju, za dajanje navodil in informacij o skladnosti opravljenih nalog s pričakovanji nadrejenih) in
- komuniciranje od spodaj navzgor (namenjeno je poročanju o opravljenih nalogah in o morebitnih problemih ter vplivanju nižje ravni zaposlenih na poslovanje organizacije) (Možina, Bernik in Svetic 2004, 51-55).

Od stila vodenja v podjetju je odvisno, kako sta sistema komuniciranja in informiranja oblikovana. Vodenje, ki je osredotočeno na odprto in stalno komunikacijo in pretok informacij, vpliva na povečanje identifikacije s podjetjem in večjo pripravljenost za delo. Poznane so oblike neformalnega komuniciranja (npr. govorce, mnenja, pritožbe ...), ki ne potujejo po formalnih poteh. Neformalnega komuniciranja ni možno preprečiti, lahko pa se takšne vsebine dopolnjujejo ali nevtralizirajo s točnimi in pravočasnimi informacijami s strani vodstva podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 45).

3.3.11 Razvoj kariere in nagrajevanje

Dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju, poimenujemo z izrazom kariera, pri kateri pa ločimo zunanji in notranji vidik. Zunanja kariera se nanaša na kategorije

za označevanje napredovanja po lestvici v posameznem poklicu. Notranji vidik kariere pa je sestavljen iz korakov oziroma stopenj, ki so del posameznikovega lastnega koncepta napredovanja znotraj danega poklica (Cvetko 2002, 46-47).

Pri razvoju in oblikovanju kariere bi organizacije morale upoštevati naslednje cilje (Lipičnik 1998, 180):

- združiti osebne cilje in cilje organizacije,
- zaposlenim pomagati pri prepoznavanju zmožnosti za sedanje in prihodnje delo,
- razvijati nove smeri kariere ter načrtovati napredovanje v vseh smereh,
- poskrbeti za spodbujanje tistih zaposlenih, ki v svoji karieri že dlje časa ne napredujejo,
- dati vsem zaposlenim enake možnosti za razvijanje sebe kot osebe in za razvoj svoje kariere ter
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in za vsakega posameznika.

Vsako podjetje, ki želi biti uspešno na dolgi rok, mora poskrbeti za ustrezno nagrajevanje zaposlenih. Nagrajeni morajo biti tisti dosežki, ki so dejansko pomembni za uspešno poslovanje podjetja. V ta namen mora obstajati kultura uspešnosti, iz katere je razvidno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne samo prizadevanje zaposlenih (Zupan 2001, 208-212). Primerno nagrajevanje je bistvenega pomena za dolgoročno uspešnost in vpliva bolj na dolgoročne kot nasprotne koristi managerjev (Biloslavo 2006, 27).

Podjetja imajo dve možnosti za nagrajevanje svojih zaposlenih, to je v obliki denarnih in nenedenarnih nagrad. Najboljši način nagrajevanja so kombinirane nagrade, ko nedenarni nagradi priključimo še denarno. Oblike nenedenarnih nagrad so razna izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, simbolne nagrade in podobno (Mihalič 2008, 28).

3.4 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije in na njen razvoj. Kultura organizacije je trden pojav, zato jo je težko spreminjati. Kljub temu je nujno, da se kultura spreminja, saj brez sprememb organizacije ne morejo preživeti, ker se ne prilagajajo okolju (Černetič 1997, 264-266).

Najpogosteje je organizacijska kultura opredeljena kot celovit sistem vrednot, norm, prepričanj, prestav, simbolov, ki na nek način določajo odzivanje in način obnašanja na problem vseh zaposlenih. Največkrat se z dimenzijami organizacijske kulture omenjajo naslednje dimenzije: odnos do dela, tržišča in učinkovitosti (Lipičnik 2005, 205).

Bahtijarević Šiber (1999, 109) pravi, da je kultura relativno trajna in specifična celota temeljnih vrednosti, prepričanj, norm in običajev, ki narekujejo obnašanje v organizaciji ter usmerjajo vse aktivnosti posameznikov in skupin.

Kulturo razumemo kot način dela in razmišljanja, saj gre pri organizacijski kulturi za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme, ki določajo vzorce ravnanja in vedenja. Vsako posamezno podjetje ima svojo lastno kulturo, ki pa je odvisna od starosti podjetja, stila vodenja, uporabljene tehnologije, okolja, v katerem deluje, in predvsem od značilnosti sodelavcev (Gorišek in Tratnik 2003, 15).

Majcen (2009, 181) pravi, da se je organizacijska kultura izoblikovala skozi življenjsko obdobje organizacije. Kultura se kaže kot način razmišljanja in vedenja zaposlenih, zato je to močan faktor za merjenje uspešnosti podjetja. Podjetje, ki želi biti uspešno in konkurenčno na dolgi rok, mora stremeti k temu, da razvije organizacijsko kulturo, ki bo pravočasno zagotavljala pripravljenost podjetja in zaposlenih na nove priložnosti in dane izzive.

3.5 Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Organizacijska kultura predstavlja latentni oziroma skriti pojasnjevalni okvir organizacije, medtem ko predstavlja organizacijska klima manifestni ali vidni vidik življenja ter dela vsake organizacije (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Organizacijska kultura je sistem vrednot, norm, prepričanj, stališč, pravil, skupnih lastnosti, načinov izvajanja postopkov in procesov, vedenja ter načinov delovanja zaposlenih (Mihalič 2007, 6).

Organizacijska klima vsebuje značilnosti, ki imajo vpliv na vedenje ljudi in na značilnosti, zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klimo bi lahko enačili z vzdušjem v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov (to so lahko dejavniki iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega oziroma ožjega okolja) in ki vpliva na obnašanje zaposlenih ter na uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 2005, 98).

Skupna točka pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima je to, da nam oba pojma razlagata določenost človekovega vedenja v organizaciji, saj se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 1998, 73).

Kultura in klima v organizaciji se nanašata na karakteristike vodenja, kar se lahko kaže na ravni celotne organizacije oziroma v njenih delih. Oba pojma imata enak, skupen problem, to je, da pojasnita vpliv vedenjskih značilnosti sistema na vedenje posameznikov ter vpliv vedenja posameznikov na karakteristike organizacijskega sistema v daljšem časovnem obdobju (Kavčič 2006, 22).

3.6 Projekt OCS (SiOK)

Projekt SiOK (slovenska organizacijska klima) je najbolj obsežen projekt merjenja klime in zadovoljstva zaposlenih, ki poteka preko Gospodarske zbornice Slovenije od leta 2001 naprej.

Glavna ideja tega projekta je primerjalno raziskovanje klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom, da se poudari zavedanje o njunem pomenu in o pomenu ustreznih metod za razvoj (Auer in Antončič 2009, 17). Projekt je usklajen s potrebami udeleženih organizacij ter s standardi stroke. Temeljni principi delovanja tega projekta so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Biro Praxis 2012).

Projekt SiOK omogoča primerjavo rezultatov med leti in v okolju (Svetlik in Zupan 2009, 129). Od leta 2004 dalje je omogočena primerjava rezultatov po panogah, kar pomeni, da se lahko vsako sodelujoče podjetje primerja z ostalimi podjetji v panogi in ne le z drugimi podjetji v Sloveniji (Auer in Antončič 2009, 19).

S pomočjo vprašalnika SiOK se ugotavlja pripravljenost zaposlenih za prevzemanje tveganja za uveljavitev svojih pobud. To je odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela (Černetič 2007, 300).

3.7 Standardni vprašalnik za merjenje organizacijske klime, sistemov in zadovoljstva

Zadovoljstvo zaposlenih je najprimerneje ugotavljati na kvantitativen način z vprašalnikom, ki vsebuje trditve, s pomočjo katerih anketiranci izražajo svoje doživljanje zadovoljstva z označitvijo stopnje strinjanja s podanimi trditvami. Ocenjevanje zadovoljstva s standardiziranim vprašalnikom lahko vodstvo opravi enkrat ali pa večkrat letno. Vprašalnik poda oceno zadovoljstva pri vsakem področju dela, pridobljeni rezultati pa so primerljivi po oddelkih, obdobjih, podjetjih in podobno. Prednost standardnega vprašalnika je v iskrenih odgovorih (ocenjevanje je anonimno) in v primerljivosti podatkov, kar omogoča sledenje spremembam (Auer in Antončič 2009, 16).

Raziskava z vprašalnikom se izvaja na reprezentativnem vzorcu, pri nekaterih podjetjih pa se vključi celotna populacija. Vprašalnik meri zadovoljstvo posameznika z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom (Auer in Antončič 2009, 17).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno, saj vemo, da bo le zadovoljen zaposleni prispeval k razvoju, napredku in rasti organizacije, obenem pa bo takšen zaposleni tudi dober, uspešen in učinkovit, medtem ko bo zelo zadovoljen zaposleni odličen v vseh pogledih (Mihalič 2008, 90). Pri zadovoljstvu zaposlenih mislimo na individualno efektivno reakcijo na delovno okolje, na delo in na pogoje dela. To je najbolj pomemben dejavnik, saj je nezadovoljstvo zaposlenih najpogostejši vzrok za odhod delavcev iz organizacije (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo zaposlenih iz leta v leto bolj pridobiva na pomenu. V prihodnosti si bodo konkurenčno prednost pridobila le tista podjetja, ki bodo poskrbela, da bo v njih vladala visoka stopnja zadovoljstva med zaposlenimi, v katerih bodo zaposleni znali obvladati svoje medsebojne odnose in ki se bodo trudili za tesno sodelovanje ter se znali prilagajati spremembam. Na uspešnost in zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi odnosi in razmerja zunaj delovnega okolja, torej razmere v družini, s prijatelji in podobno (Goleman 2001, 337).

Sodobne organizacije poudarjajo vlogo zaposlenih, saj se zavedajo, da brez njihovega zadovoljstva ne morejo pričakovati uspešnosti. Ljudem posvečajo vedno več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim v okviru skupne vizije in skupnih ciljev omogočajo doseganje njihovih lastnih ciljev. Za doseganje skupnih ciljev je ključno učenje in ustvarjalnost zaposlenih, ki prepoznavajo poslovne priložnosti, razvijajo nove izdelke, oblikujejo strategije in podobno (Svetlik in Zupan 2009, 48).

4.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih pri delu

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je prijetna in pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje zaznavanja trenutnih razmer s strani posameznika in primerjava teh razmer s posameznikovimi vrednotami. Številne raziskave so potrdile, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost ter da še bolj drži obratna povezava, in sicer da uspešnost zaposlenih vodi do večjega zadovoljstva, ki pa posledično tudi vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije (Zupan 2001, 104, 105).

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od psihičnega in mentalnega stanja zaposlenega ter od njegovega delovnega uspeha. O zadovoljstvu zaposlenih govorimo, kadar je prisotna čustvena reakcija zaposlenih na njihovem delovnem mestu (Vecchio 1995, 39).

Pri zadovoljstvu zaposlenih gre za občutek, ki preveva posameznika in na osnovi katerega se ta veseli novih delovnih izzivov, gre z veseljem na delo, se dobro počuti pri opravljanju dela in med sodelavci. Misel na delo pri posamezniku povzroča optimističen pogled na lastno karierno prihodnost ter sproži prijetne občutke in lepe spomine (Mihalič 2008, 4).

4.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Na zadovoljstvo zaposlenega vplivajo dejavniki, vezani na sodelavce, nadrejene, fizične pogoje dela, delovno okolje, delovni čas, plačo, načine dela, nagrajevanje, možnosti osebnega razvoja in podobno (Mihalič 2008, 5).

Možina (1998, 156) deli dejavnike zadovoljstva v šest skupin, kjer izpostavlja naslednje:

- vsebina dela (možnost uporabe znanja, učenja, izobraževanja),
- plača,
- samostojnost v delovnem procesu (samostojnost pri delu, vključitev v odločanje),
- organizacija dela in vodenje (pohvale, priznanja, pripombe v povezavi z opravljenim delom),
- odnosi pri delu (odnosi naj bi bili sproščeni, oblikovano mora biti dobro delovno vzdušje in dober odnos komuniciranja med podrejenimi in nadrejenimi),
- delovne razmere (zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, preprečevanje izpostavljenosti tveganjem, da ne pride do raznih poškodb in obolenj delavcev, izogibanje preveliki vlagi, prahu, neprimerni temperaturi, hrupu ...).

Obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom organizacije, saj vemo, da zadovoljni in motivirani delavci svoje delo opravljajo kakovostno in produktivno, kar vpliva na večjo uspešnost podjetja. Podjetja pa v takšnem primeru delujejo tako, da vloženo delo in trud nagradijo in tako prispevajo k povečanju zadovoljstva zaposlenih (Cahill 1996, 4).

4.2.1 Zadovoljstvo s samim delom

Zadovoljstvo pri delu je občutek in lastno mnenje zaposlenih o delu, ki ga opravljajo. Na eni strani je med zaposlenimi lahko prisotno zadovoljstvo z delom, ko zaposleni svojega dela nočejo menjati, po drugi strani pa je med zaposlenimi prisotno nezadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. A zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu niso dolgoročna čustva, saj se menjajo v odvisnosti od dela, ki ga posameznik opravlja, torej obstaja možnost, da se njihovo mnenje o zadovoljstvu tudi spremeni (Rozman 2000, 66).

Pomembna je opredelitev delovnega mesta in nalog, ki jih zaposleni mora opravljati. Delo mora zaposlenemu predstavljati neke vrste izziv, da ne bi prišlo do pasivnega opravljanja dela ter posledično do nezadovoljstva pri delu. Zaposlenim je potrebno omogočiti raznolikost delovnih nalog, da se prepreči monotonost dela in dolgočasenje na delovnem mestu. Omogočena mora biti možnost, da zaposleni pri delu izrazi svojo ustvarjalnost, prav tako pa mora imeti možnost napredovanja (Mihalič 2008, 18).

4.2.2 Zadovoljstvo z vodstvom organizacije

Vodstvo organizacije mora svoje zaposlene seznaniti s politiko, z vizijo in s cilji podjetja ter jih seznanjati z uvajanjem sprememb, saj se pogosto dogaja, da pride do nezadovoljstva zaposlenih, saj jih vodstvo podjetja premalo vključuje v svoje odločitve (Mihalič 2008, 84).

Auer in Antončič (2009, 6) menita, da mora vodstvo podjetja razumeti, da so motivirani zaposleni glavni vir konkurenčne prednosti za podjetje in da mora zaradi tega biti zadovoljstvo zaposlenih tista kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu potrošnikov in lastnikov. Vodstvo se mora zavedati pomena pravičnega ravnanja s svojimi kadri, biti mora usmerjeno k zaposlenim, jih pomagati pri delu, jih enako obravnavati, spoštovati njihova mnenja in skupaj z njimi reševati nastale probleme. Prav tako mora vodstvo skrbeti za dobro informiranost zaposlenih v podjetju in biti strpno do napak zaposlenih pri njihovem delu.

4.2.3 Zadovoljstvo s sodelavci

Temeljni pogoj za delovanje in obstoj podjetja so sodelavci s svojo prizadevnostjo, ustvarjalnostjo, izkušnjami, spretnostmi, zmožnostmi ter znanjem, s katerimi vplivajo in odločajo o učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Kralj 2003, 438).

Odnose s sodelavci opredelimo kot način komuniciranja med člani iste organizacije. Odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni ter od osebnosti posameznikov. Dobri odnosi med sodelavci vplivajo na osebno zadovoljstvo in na uspeh, medtem ko slabi odnosi povzročijo pri posameznikih občutenje tesnobe, depresijo, odtujenost, osamljenost... Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje dobrih odnosov s sodelavci je potrebno medsebojno poznavanje, zaupanje, komuniciranje, sprejemanje, potrjevanje in konstruktivno reševanje konfliktov (Auer in Antončič 2009, 30-31).

4.2.4 Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim

Nadrejeni v podjetju pogosto zaposlenim ne omogočijo dovolj samostojnosti pri opravljanju dela, saj jih nenehno nadzorujejo in kritizirajo. Da bi nadrejeni povečali zadovoljstvo pri delu, morajo znati javno pohvaliti sodelavce, saj to pozitivno vpliva na pohvaljenega delavca pa tudi na ostale, ki se začnejo truditi, da bi tudi sami dosegli želeni uspeh pri delu (Mihalič 2008, 55-56).

4.2.5 Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu bo prisotno, če bodo zaposleni imeli enake možnosti za razvoj, rast in napredek. Zato je potrebno zagotoviti izobraževanja, usposabljanja in

izpopolnjevanja za vse zaposlene, da se vsem omogočijo enaki delovni pogoji in napredovanja (Mihalič 2008, 58).

Pod enakimi pogoji naj bi imeli možnost napredovanja vsi zaposleni v podjetju, bistvenega pomena pa je, da naj napredujejo zmeraj le najboljši, da sistem ne bi izgubil svoje motivacijske moči. Sistem napredovanja mora biti standardiziran, poznan, sprejet med zaposlenimi ter učinkovit z vidika razvoja kadrov. Ločimo horizontalno in vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje se kaže v opravljanju zahtevnejših del, v višjem socialnem položaju, višjem nazivu, višji plači ter v materialnih in nematerialnih dobrinah. Posameznik dobi pri takšni vrsti napredovanja več odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti pri opravljanju dela. Običajno je horizontalno napredovanje pogojeno s strokovno izobrazbo, funkcionalnim znanjem, delovnimi izkušnjami in podobno. Vertikalno napredovanje temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše delovno mesto in zahteva od posameznika menedžerska znanja, ki so v skladu z organizacijsko strukturo. Ta vrsta napredovanja posamezniku spremeni plačo in njegov status (Auer in Antončič 2009, 26).

Napredovanje za zaposlene predstavlja motivacijo za nenehno strokovno izobraževanje in razvoj, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo ter zavzetost zaposlenih. Pripomore k boljšim delovnim rezultatom, omogoča višjo plačo, omogoča priznanje za uspešno opravljeno delo, višji socialni položaj ter manjšo nevarnost za brezposelnost (Auer in Antončič 2009, 27).

4.2.6 Zadovoljstvo s plačo

Plačni sistem temelji na formalnopravnih osnovah določanja plač, glede na zakon, kolektivne pogodbe in dogovore. Podjetja se srečujejo z vprašanjem, na kakšen način naj določijo višino plače, ki bi zaposlenim omogočila normalno življenje ter ki bi hkrati vplivala na njihovo zavzetost za opravljanje dela. Najpogosteje se pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja:

- po času,
- po normi,
- po akordu,
- po skupnem ekonomskem učinku in
- po sistemu premij in nagrad (Merkač Skok 2005, 196-198).

<p>Plačilo za toliko, kot predpisuje kolektivna pogodba: vrednotenje dela</p>	<p>Plačilo za to, kar je oseba sposobna narediti: vrednotenje znanja, spretnosti in zmožnosti</p>	<p>Plačilo po tem, koliko je poklic vreden na trgu: karierni pasovi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest po zahtevnosti • podatki o zahtevnosti in analiza dela in opisov delovnih mest • kolektivne pogodbe določajo 9 tarifnih razredov po zahtevnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovanje nabora kompetenc za uspešnost pri delu • kompetence vključujejo znanja, spretnosti, sposobnosti in vedenje • določitev plače za dosežen nivo kompetence 	<ul style="list-style-type: none"> • gre za razpon med najnižjo in najvišjo plačo za skupino delovnih mest (sestavljajo jih tista delovna mesta, na katera imajo zaposleni možnost napredovati oziroma biti premeščeni) • za določitev najvišje in najnižje plače se uporabijo informacije iz drugih podjetij • napredovanje je povezano s pridobivanjem novih znanj

Slika 2: Oblikovanje osnovnih plač

Vir: Gorišek in Tratnik 2003, 41.

Oblikovanje osnovnih plač se opravi z metodami vrednotenja dela, kjer gre za ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest po zahtevnosti. Poznamo analitične oziroma zelo zahtevne metode in pa relativno enostavne metode (v tem primeru so tarifni razredi kolektivnih pogodb identični stopnjam izobrazbe). Takšen način oblikovanja plač je vezan na stroškovni vidik plač, saj določajo kolektivne pogodbe minimalno plačilo za delo. Znotraj tarifnih razredov pa obstajajo tudi plačilni razredi, odvisni od usposobljenosti za prevzemanje zahtevnejših opravil. Drugi način oblikovanja osnovnih plač je model kariernih pasov, ki določa razpon plač za določene poklicne skupine v podjetju. Gre za razpon med najvišjo in najnižjo plačo za skupino delovnih mest. Ta model temelji na zbranih informacijah o plačah v drugih podjetjih. Model vrednotenja znanja, spretnosti in zmožnosti je tretji način oblikovanja osnovnih plač in je idealen za pogodbeno razmerja, opredeljena z delovnopravno zakonodajo (Gorišek in Tratnik 2003, 41-42).

Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev, na nekatere bolj na nekatere manj. Bolj izrazito deluje na tiste, ki imajo nižji življenjski standard, medtem ko na delavce z relativno višjo ravniyo življenjskega standarda deluje vzporedno z ostalimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 2000, 32).

Plače so urejene na dva temeljna načina, in sicer (Merkač Skok 2005, 200):

- z določanjem osnovnega dela plače, ki je vezan na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe in zahtevnosti dela, ter
- s plačo za dosežke, ki delujejo kot motivacijski del (stimulacija).

4.2.7 Zadovoljstvo s statusom v organizaciji

Posameznik v svoje delo vplaga svojo osebnost in ustvarjalnost, torej si prizadeva, da bi si v podjetju ustvaril nek status, da bi v podjetju nekaj pomenil in da bi bilo njegovo mnenje upoštevano ter ustrezno nagrajeno. Da si podjetje pridobi in dolgoročno zadrži status ugledne organizacije, mora izpolnjevati dane obljube zaposlenim ter vlagati v njih, da bodo zadovoljni (Auer in Antončič 2009, 37-38).

4.2.8 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji

Za dobro počutje zaposlenih je zelo pomembno, v kakšnem delovnem okolju in prostoru zaposleni opravljajo svoje delo. Obema dejavnikoma je potrebno nameniti posebno pozornost, saj oboje vpliva na produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 62).

Idealnih delovnih pogojev v realnosti ni enostavno zagotoviti, a si podjetja morajo prizadevati, da se jim čim bolj približajo, saj tudi delovni pogoji močno vplivajo na vzdušje v podjetju (Auer in Antončič 2009, 33). Za prijetne in spodbudne delovne prostore je potrebno upoštevati, da so prostori urejeni in čisti, da se skrbi za njihovo redno zračenje, da se poskrbi za primerno temperaturo, da ni prisotnega nepotrebnega hrupa, da se poskrbi za redno vzdrževanje strojev in naprav ter da so prostori v skladu z vsemi varnostnimi zahtevami (Mihalič 2008, 62).

Spodbudno delovno okolje in delovne razmere so za podjetje naložba, ki se povrne v obliki povečane uspešnosti zaposlenih, kar vpliva na večjo uspešnost podjetja. Istočasno pa spodbudni delovni pogoji prispevajo h kakovosti življenja zaposlenih (Zupan 2001, 116).

4.2.9 Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje

Pod pojmom izobraževanje razumemo pridobivanje formalnih znanj v vzgojno-izobraževalnem sistemu, medtem ko pod pojmom usposabljanje mislimo na organizirano pridobivanje funkcionalnih znanj na seminarjih, delavnicah, pri praktičnem usposabljanju in podobno (Majcen 2009, 213).

Izobraževanje zaposlenih je pomembno zaradi povečanja njihove konkurenčnosti. Med najpogostejše oblike izobraževanja uvrščamo računalniške tečaje in tečaje tujih jezikov, medtem ko je vedno manj klasičnih oblik usposabljanj, kot je na primer udeležba na seminarjih in predavanjih (Zupan 1999, 55).

Usposabljanje in izobraževanje je danes postalo nujen proces ravnanja s človeškimi viri. Zaradi nenehnih sprememb in hitrosti zastarevanja tehnologij je vseživljenjsko učenje bistvenega pomena tako za zaposlene kot za podjetja. Izobraževanje pa lahko razlagamo tudi

kot način nagrajevanja, saj zagotavlja osebno rast za posameznike (Gorišek in Tratnik 2003, 39).

Izobraževanje je lahko dejavnik nematerialnega motiviranja zaposlenih, kar velja za tiste posameznike, ki želijo v svoji delovni karieri postati nekaj več. Takšni zaposleni se zavedajo, da bodo imeli od izobraževanja veliko koristi, saj bodo lahko prispevali k razvoju podjetja, ob pridobljenem občutku uspešnosti pa se jim bo povečevala motivacija (Račnik 2010, 202).

4.2.10 Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve

Stalnost zaposlitve pomembno vpliva na zaposlene, pri čemer Zupan (1999, 51) navaja najpomembnejše učinke. Ti učinki so interes do novih znanj, iskanje in podajanje predlogov izboljšav, prizadevanje za dolgoročno uspešnost ...

Stalnost zaposlitve pomeni, da se delovno razmerje delavca nadaljuje, kljub temu da se delo ali delovno mesto spreminja. Gre za zagotovitev materialne varnosti in določen položaj zaposlenega v družbi. Pomembnost varnosti zaposlitve narašča s starostjo zaposlenih, velja pa tudi, da je varnost manj pomembna za zaposlene z višjo izobrazbo, saj imajo več možnosti izbire delovnega mesta. V današnjih pogojih poslovanja, ko je veliko negotovosti in sprememb, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje (Auer in Antončič 2009, 36-37).

Organizacije, ki kljub negotovosti in konkurenčnim pritiskom zagotavljajo svojim zaposlenim varno zaposlitev, so deležne številnih pozitivnih učinkov, kot je večja pripravljenost zaposlenih za pridobivanje vedno novih znanj, več je prejetih predlogov za izboljšave (zaposleni vedo, da na takšen način ne ogrožajo svojih delovnih mest), zaposleni si prizadevajo za dolgoročno uspešnost, pripravljeni so tvegati in inovirati. Nikakor pa organizacije ne morejo zagotoviti stalnosti zaposlitve vsem svojim zaposlenim, zato se vedno bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, v katerem delodajalec zaposlenim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. To za zaposlene pride v poštev, ko je njihovo delovno razmerje ogroženo, da so v primeru brezposelnosti v boljšem položaju kot ostali, ki so na trgu delovne sile (Svetlik in Zupan 2009, 102-103).

4.2.11 Zadovoljstvo z delovnim časom

Delovni čas na delovnem mestu pogosto nastopa kot demotivator, saj je glede na razporejenost poznan kot faktor omejitve in prisile. Poznan nam je osemurni delovnik, v katerem zaposlenemu pripada polurna pavza. To je tudi mejnik delovnih ur, v katerih delavec svoje delo še lahko opravlja uspešno, kvalitetno in natančno. Dolgoročno gledano osemurni delovnik omogoča normalno življenje in ne povzroča izgorelosti, a smo priča vedno daljšim delovnikom zaradi vse večjih zahtev in vedno večje konkurence (Mihalič 2008, 63-64).

Giblivi delovni čas uvrščamo med alternativne razporeditve delovnega časa. Zaposlenim omogoča izbiro začetka in konca delovnega dne ter obsega dela v dnevu ob določenem številu delovnih ur na mesec. Večinoma je tudi pri gibljivem delovnem času določena sredina dneva, ko delavci morajo biti na delu prisotni (Svetlik in Zupan 2009, 359).

4.3 Merjenje zadovoljstva pri delu

Vedno več slovenskih podjetij uvaja merjenje zadovoljstva v svoj koncept ravnanja s človeškimi viri. To predstavlja za podjetja dodatne stroške in terja od njih čas, namenjen raziskavam, a se vsak odgovoren manager zaveda, da pomanjkanje raziskav pogosto vodi v slabe in napačne odločitve, ki pa so večinoma dosti dražje od raziskav, namenjenih zadovoljstvu (Auer in Antončič 2009, 16).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je priporočljivo izvajati vsaj enkrat na leto (lahko tudi večkrat), in sicer pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji (to so lahko večja odpuščanja zaposlenih zaradi reorganizacije, prestrukturiranja in podobno). Na ta način se spremlja in meri vpliv posameznih sprememb na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Mihalič 2008, 90).

Vujica Herzog (2007, 69) med kritične dimenzije merjenja zadovoljstva zaposlenih uvršča odnose med zaposlenimi, vključenost zaposlenih, delovno silo, usposobljenost zaposlenih, učenje, delovni učinek, kakovost narave dela, izkoriščenost in proizvodnost.

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih dobimo informacije o tem, ali so zaposleni pri opravljanju svojega dela zadovoljni ali ne. Vodstvo s pomočjo povratnih informacij merjenja ugotovi, kakšno je splošno stanje v organizaciji ter kje in na katerih področjih je potrebno uvesti spremembe. Ugotovijo tudi, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave in večja prizadevanja (Mihalič 2008, 90).

Glavni namen merjenja zadovoljstva zaposlenih je, da se k povečanju zadovoljstva pristopi načrtno in celostno, da se zadovoljstvo analizira, načrtuje, usmerja, ohranja in kar je najpomembnejše, da se vseskozi izboljšuje (Mihalič 2008, 90).

4.4 Ukrepi za povečanje zadovoljstva pri delu

Temeljni ukrepi za povečanje zadovoljstva zaposlenih so (Mihalič 2007, 47-48):

- aktivno sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev (vključevanje in spodbujanje zaposlenih k podajanju lastnih predlogov, zamisli, idej in mnenj),
- v dejavnostih, kjer je možna, ukinitve preverjanja opravljenih ur in prisotnosti,
- pohvala sodelavcev za njihov trud, dosežke in uspehe,

- poudarjanje prispevka zaposlenih k razvoju podjetja (predvsem vpliv zaposlenih na uspešnost organizacije),
- izdelava in uvedba sistema ciljev in pričakovanj do zaposlenih,
- vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov (skrb za dobro vzdušje, zaupanje, sprotno reševanje nastalih sporov),
- sprememba načina obravnavanja zaposlenih (zaposleni so celotne osebnosti in imajo svoje lastnosti),
- skrb za primerne delovne pogoje ter za urejeno in mirno delovno mesto in
- izkazovanje zaupanja zaposlenim, tako da vodstvo zmanjša nadzor nad delom ter da omogoči zaposlenim več odgovornosti in pristojnosti.

Mihalič (2006, 47-48) pa tudi navaja, da se lahko z majhnimi ukrepi dosežejo visoki učinki na zaposlene. Ti majhni ukrepi so lahko:

- nepričakovano nagrajevanje zaposlenih z dodatnim plačanim dnevom dopusta,
- pozornost ob rojstnem dnevu,
- dodelitev novih pripomočkov za delo,
- pogostitev zaposlenih ob doseženih skupnih uspehih podjetja ...

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

5.1 Osnovni podatki in dejavnost podjetja

Kovis Livarna, proizvodnja, trgovina in storitve, d.o.o. (skrajšani naziv družbe Kovis Livarna, d.o.o.), s sedežem v Štorah (Železarska cesta 3), se ukvarja s proizvodnjo in obdelavo ulitkov iz sive in nodularne litine. Po standardni klasifikaciji spada v dejavnost proizvodnje kovin in kovinskih izdelkov, natančneje se podjetje po dejavnosti uvršča v panogo livarstva, v litje železa (24.510) (Kovis Livarna 2014, 3).

5.2 Razvoj podjetja

Livarna je imela v preteklosti pomembno vlogo in tradicijo na področju Železarne Štore. Prvotno je poslovala kot poslovna enota podjetja Kovis, od leta 2000 pa deluje kot družba z omejeno odgovornostjo, poznana kot Kovis Livarna (Kovis Livarna 2014, 3).

5.3 Poslanstvo in vizija

Izdelava in trženje kakovostnih, človeku prijaznih ulitkov iz nodularne in sive litine je temeljno poslanstvo podjetja Kovis Livarna, d.o.o.

Vizija podjetja ni maksimiranje poslovnega rezultata, temveč dolgoročno uravnoteženo poslovanje, ki na daljše obdobje zanesljivo izpolnjuje pričakovanja lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev ter okolja (Kovis Livarna 2014, 5).

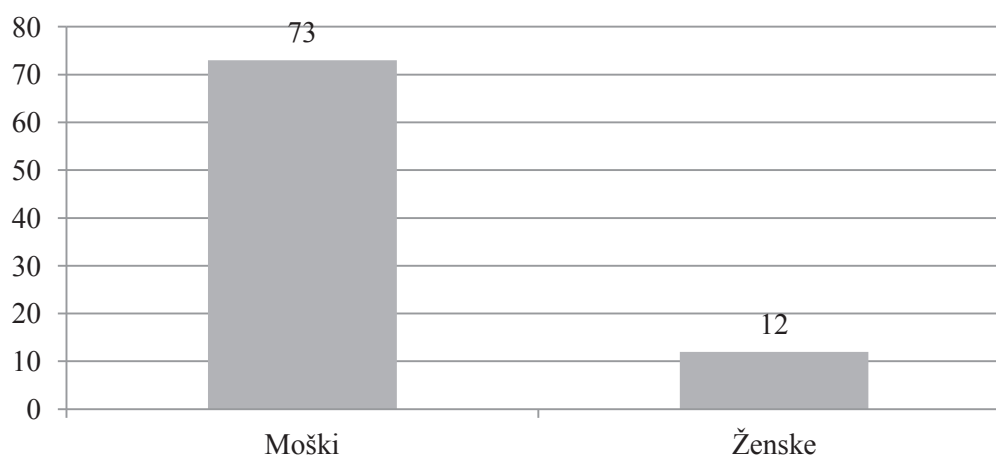
6 METODE

Pri metodah je opisan vzorec, ki je bil uporabljen v raziskavi. V drugi točki je predstavljen anketni vprašalnik, na podlagi katerega smo anketirali zaposlene v organizaciji. Zadnja točka pa je namenjena pristopu k zbiranju in obdelavi podatkov. Vzorec, vprašalnik in pristop so opisani na način, da se lahko raziskava na enak način kadar koli tudi ponovi.

6.1 Opis vzorca

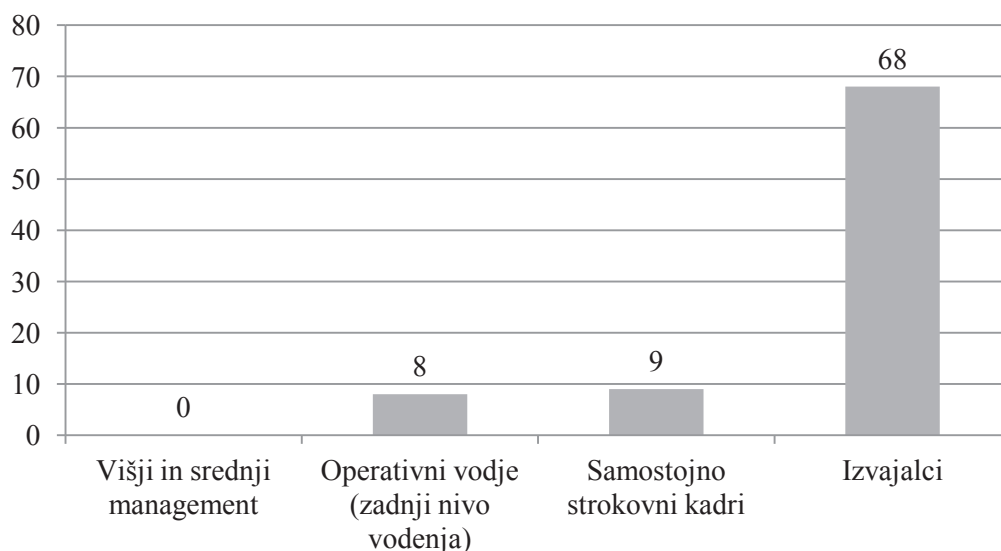
Anketiranje je bilo namenjeno vsem zaposlenim v organizaciji, medtem ko končni vzorec sestoji iz 85 vrnjenih anket, kar predstavlja 57 % vseh zaposlenih v podjetju.

Predstavljeni so demografski podatki anketirancev: spol, raven v organizaciji, staž, starost anketirancev in njihova izobrazba.



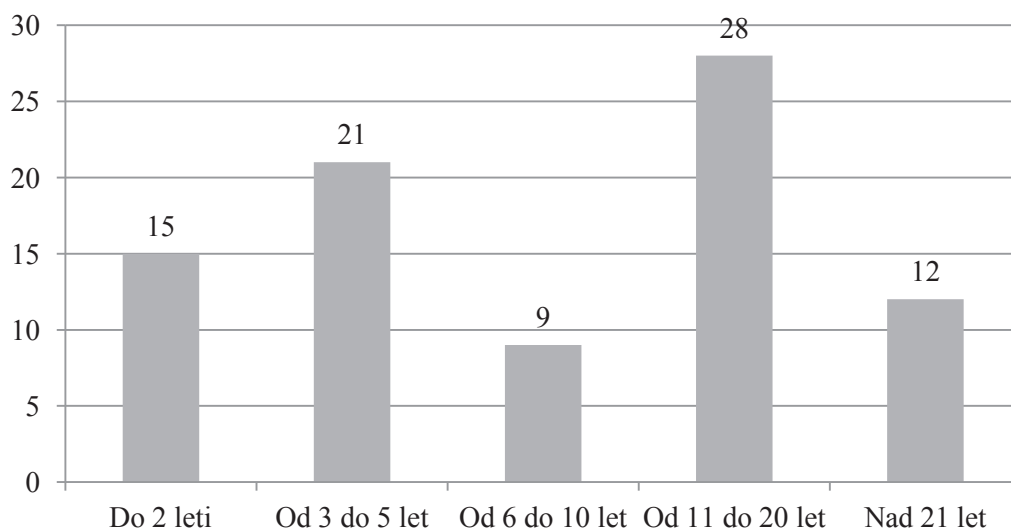
Slika 3: Spol anketirancev

Med zaposlenimi, ki so se odzvali na izpolnitev anketnega vprašalnika, je bilo 73 (oziroma 85,88 %) moških in 12 žensk, skupaj jih je v analizi sodelovalo 85.



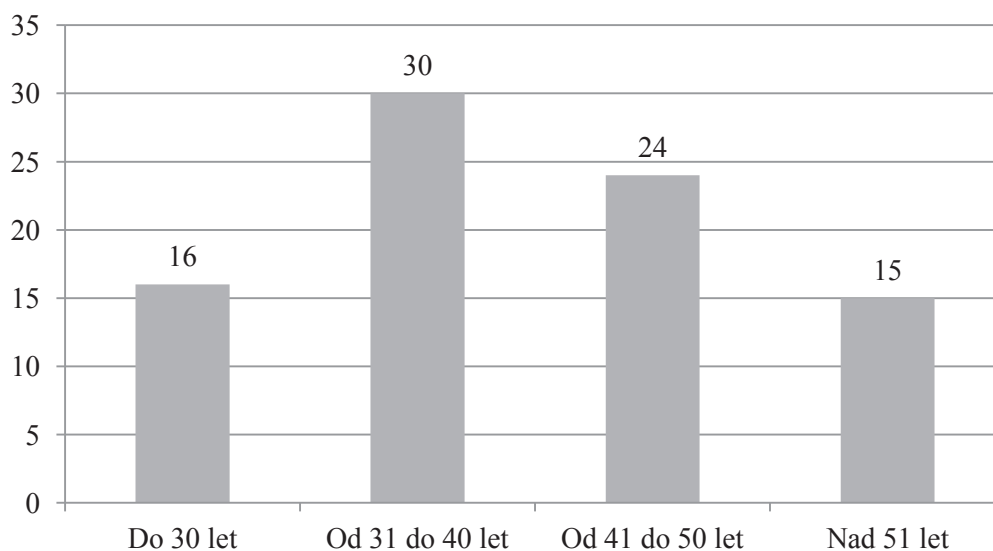
Slika 4: Raven v organizaciji

V organizaciji prevladujejo izvajalci (80 % oziroma 68 anketirancev), kar je bilo za pričakovati, saj je podjetje proizvodno in je največ zaposlenih potrebno za delo v proizvodnem procesu. Ostali anketiranci so samostojni strokovni kadri (10,59 %) in operativni vodje (9,41 %).



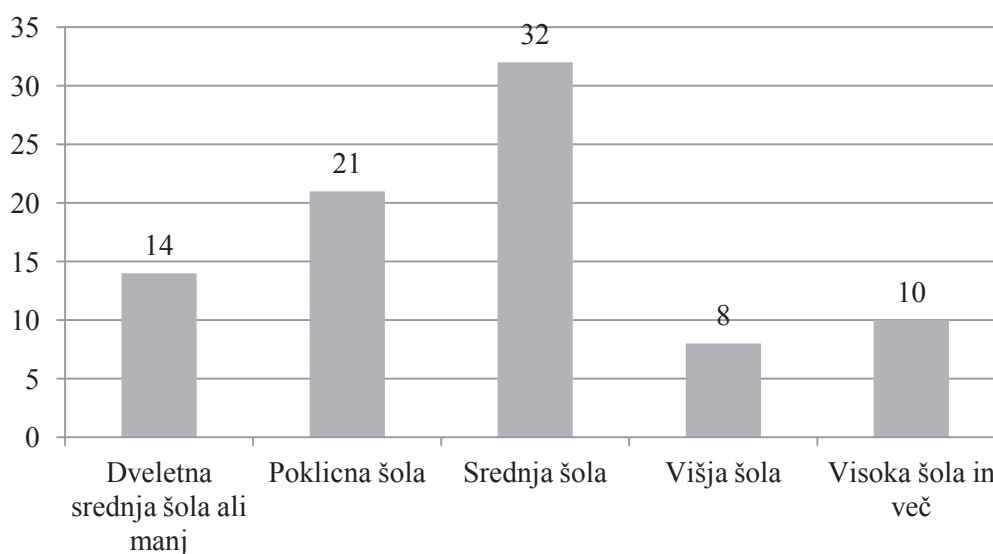
Slika 5: Staž v organizaciji

Največ anketiranih oseb je v organizaciji zaposlenih od 11 do 20 let (28 oseb oziroma 32 % vseh anketirancev), 24,71 % je zaposlenih od 3 do 5 let. Najmanj je tistih zaposlenih, ki so uvrščeni v skupino od 6 do 10 let staža v organizaciji (teh je le 9, kar predstavlja 10,59 % vseh vključenih oseb).



Slika 6: Starost anketirancev

V podjetju je med anketiranci največ zaposlenih v starostni skupini od 31 do 40 let (35,29 % oziroma 30 oseb), najmanj pa je bilo anketirancev iz zadnje starostne skupine, ki zajema osebe, starejše od 51 let (teh je le 17,65 %).



Slika 7: Stopnja izobrazbe

Izobrazbena struktura je v podjetju nižja, kar je bilo tudi pričakovano, saj se gre za proizvodno podjetje. Največ anketirancev ima srednjo šolo (37,65 % anketirancev), poklicno šolo (24,71 %) oziroma dveletno srednjo šolo ali manj (16,47 %). Višjo ali visoko šolo in več od tega ima 18 anketiranih oseb, kar predstavlja 21,18 % vključenih v anketi.

6.2 Opis vprašalnika

Anketni vprašalnik je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu ter ugotavljanju stilov vodenja managerjev. Anketiranje je potekalo anonimno, zaposleni pa so za izpolnitev vprašalnika potrebovali 10–15 minut. Anketiranci so vprašalnik ocenjevali s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice, rezultate anket pa smo prikazali kot povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami. Zadnji del vprašalnika je namenjen ugotavljanju stilov vodenja, kjer so na podlagi različnih situacij nadrejeni označevali sebi najbližjo rešitev za podano situacijo.

Glede na vsebino je anketni vprašalnik bil razdeljen v pet delov. V prvem delu smo se seznanili z demografskimi podatki svojih anketirancev. Te podatke smo uporabili za opis vzorca uporabljenega v raziskavi.

Drugi del vprašalnika (64 vprašanj) se je navezoval na organizacijsko klimo in na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Naslednjih 10 vprašanj je bilo namenjenih odkrivanju osebnega zadovoljstva pri delu. V četrtem delu anketnega vprašalnika nas je zanimalo ocenjevanje neposredno nadrejenega (za to je bilo prav tako namenjenih 10 vprašanj). Zaposleni so strinjanje s podanimi trditvami ovrednotili s petstopenjsko lestvico od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni nestrinjanje, ocena 5 pa pokaže popolno strinjanje s podano trditvijo.

Na podlagi zadnjega dela vprašalnika smo ugotavljali, kakšen stil vodenja prevladuje v organizaciji. Ali je to stil vodenja, ki je usmerjen na naloge ali na ljudi (na voljo smo imeli štiri različne možnosti vodenja). Anketirancem je bilo podanih 12 situacij in pri vsaki od situacij 4 možnosti za njihovo rešitev.

6.3 Opis pristopa k zbiranju podatkov

V podjetju je bilo na dan 31. 12. 2014 zaposlenih 149 oseb. Raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter stilov vodenja smo opravili v mesecu maju 2015. Bolj natančno, anketne vprašalnike smo v pisni obliki med zaposlene razdelili 11. 5. 2015, nato pa smo anketirancem omogočili, da v roku dveh dni izpolnijo anketo.

Prejeli smo 85 pravilno izpolnjenih anket, ki smo jih po sklopih analizirali s pomočjo programa Excel. Demografske podatke anketirancev smo prikazali s pomočjo grafov, tako da smo dobili vzorec zaposlenih, ki so se odzvali na anketo.

Drugi del anketnega vprašalnika smo razdelili na 12 delov oziroma na 12 dimenzij organizacijske klime tako, da smo trditve, ki so se navezovala na posamezno dimenzijo, analizirali skupaj. Vsaka izmed dimenzij je zajemala v povprečju pet trditev. Raziskovane dimenzije pa so bile: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacija in zavzetost, strokovna

usposobljenost in učenje, organiziranost, notranji odnosi, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere ter napredovanje.

Trditve v tretjem sklopu vprašanj (teh je bilo 10) smo analizirali vse skupaj, prav tako smo deset trditev iz četrtega sklopa vprašanj analizirali skupaj.

Analiza anketnih vprašalnikov je potekala tako, da smo ocene strinjanja s posameznimi trditvami (od 1 do 5) vnesli v program Excel za vsakega anketiranca posebej. Ko smo vnesli vse odgovore iz anket v Excel, smo na podlagi teh podatkov izračunali aritmetično sredino in standardni odklon za vsako trditev posebej. Izračunana aritmetična sredina (povprečna ocena vseh anketirancev) nam prikaže oceno strinjanja s posamezno trditvijo. Čim višja je ocena, močnejše je strinjanje anketirancev in obratno, če je izračunana aritmetična sredina nizka, to pomeni nestrinjanje zaposlenih s podano trditvijo oziroma vprašanjem. Standardni odklon pa nam za vsak posamezni primer pokaže odstopanje vrednosti od aritmetične sredine. Vrednosti so lahko zelo oziroma močno, precej, zelo malo razpršene okoli aritmetične sredine in podobno.

Za določanje stila vodenja je bila uporabljena standardizirana oblika in vsebina vprašalnika. Uporabljen je bil Reddinov 3D model vodenja. Na podlagi vnaprej določene tabele o točkovanju izbranih možnosti smo za vsakega anketiranca izpolnili tabelo (tabela v prilogah), tako da smo dobili število točk za posamezen stolpec. Vse točke od vseh anketirancev smo med seboj sešteli, da smo dobili vpogled v to, katerim oblikam vodenja dajejo prednost managerji.

7 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

7.1 Prikaz rezultatov raziskave

7.1.1 Povprečne vrednosti opazovanih dimenzij organizacijske klime

Za vsako izmed dvanajstih dimenzij organizacijske klime smo izračunali povprečno vrednost strinjanja s podanimi trditvami znotraj posamezne dimenzije. Za posamezne trditve smo določili tudi standardni odklon.

Na podlagi povprečnih vrednosti opazovanih dimenzij organizacijske klime lahko ugotovimo, katere dimenzije so najboljše in katere najslabše ocenjene. Najbolje ocenjeni dimenziji, ki sta najbližje vrednosti 4, sta odnos do kakovosti (3,96) in pripadnost organizaciji (3,92). Najvišje ocenjenima dimenzijama klime sledijo tudi inovativnost in iniciativnost, organiziranost ter vodenje s povprečno vrednostjo 3,85. Izračunana vrednost za dimenzijo notranjih odnosov je 3,84, nato sledi motivacija in zavzetost (3,79), strokovna usposobljenost in učenje (3,77) ter poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (3,76). Med najslabše ocenjene dimenzije uvrščamo naslednje: notranje komuniciranje in informiranje (3,61), nagrajevanje (3,52) ter razvoj kariere (3,36).

Na podlagi analize posameznih dimenzij organizacijske klime sklepamo, da je klima v podjetju v povprečju ugodna.

7.1.2 Ocenjevanje dimenzije odnos do kakovosti

V dimenzijo organizacijske klime odnos do kakovosti smo vključili pet vprašanj. Ta dimenzija organizacijske klime je bila povprečno v podjetju najboljše ocenjena. Najvišjo oceno je dobila trditev, da zaposleni po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,25). Standardni odklon je 0,58, iz česar sklepamo, da so vrednosti zelo malo razpršene okoli aritmetične sredine. Z oceno 4,04 je bila ocenjena trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Anketiranci so se večinoma strinjali (3,98), da se sodelavci in drugi oddelki obravnavajo kot cenjene stranke ter z vprašanjem o odgovornosti za kakovost opravljenega dela (3,80). Trditev, da sta kakovost in količina dela v podjetju za zaposlene enako pomembni, pa je dosegla najnižjo ocenjeno vrednost (3,72).

7.1.3 Ocenjevanje dimenzije inovativnost in iniciativnost

Povprečna vrednost vseh petih trditev, ki se nanašajo na inovativnost in iniciativnost, je znašala 3,85 in je bila ena izmed višje uvrščenih dimenzij organizacijske klime v podjetju.

Najvišje ocenjena trditev je ta, da se izdelki in storitve v organizaciji stalno izboljšujejo in posodablajo (4,14), kar je za podjetje zelo pomembno, saj na ta način sledijo novim tehnologijam in spremenjenim razmeram na trgu. Ostale trditve so zavzele vrednosti, ki so pod aritmetično sredino 4, vendar so kljub temu tudi ta vprašanja bila med anketiranci visoko ocenjena. Druga najvišje ocenjena trditev je, da se v organizaciji pričakuje, da vsi zaposleni dajejo predloge za izboljšave in da to ni le na strani vodij (3,85), sledi trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb (3,82), torej oboje kaže na dokaj visoko usmeritev podjetja k povečevanju inovativnosti in iniciativnosti. Tudi najslabše ocenjeni trditvi sta dosegli relativno visoko aritmetično vrednost (3,72 in 3,71).

7.1.4 Ocenjevanje dimenzije pripadnosti organizaciji

Pripadnost organizaciji nam pokaže povezavo med zaposlenimi in samo organizacijo. Ker so zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov vsakega podjetja, saj vplivajo na konkurenčnost in ugled podjetja, je pomembno, da so izračuni aritmetičnih sredin pri tej dimenziji čim višji in čim bližje največji vrednosti.

Anketiranci so odgovarjali na pet vprašanj, povezanih z njihovo pripadnostjo organizaciji. Najvišja ocena je 4,33, kar nam pove, da imajo zaposleni dobro mnenje o svojem delodajalcu in da o organizaciji govorijo pozitivno tudi zunaj nje. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v tem podjetju, saj je aritmetična sredina te trditve 4,05, standardni odklon pa znaša 0,84, kar pomeni, da vrednosti niso zelo razpršene okoli aritmetične sredine. Ostale vrednosti aritmetičnih sredin se gibljejo malo pod 4. Z aritmetično sredino 3,99 je ocenjena trditev, da je zaposlitev v organizaciji varna in zagotovljena, kar ima velik pomen v času, ko je brezposelnost zelo velika. Negativno pa preseneča ocena trditve, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se jim znižala plača. Ta dejavnik je bil ocenjen z oceno 3,49 in je najslabše ocenjena trditev v dimenziji pripadnosti organizaciji.

Kljub temu da so zaposleni ponosni na svoje delo in na delodajalca, da imajo o delodajalcu pozitivno mnenje, da je njihova zaposlitev varna in da se gre za ugledno organizacijo, bi bili zaposleni v primeru znižanja plače pripravljeni organizacijo tudi zapustiti. V tem se kaže pomembnost plače nad ostalimi dejavniki, tudi nad pripadnostjo organizaciji.

7.1.5 Ocenjevanje dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poslanstvo, vizija in cilji organizacije bi morali biti poznani vsem zaposlenim, saj se na tej osnovi zaposleni seznanijo s tem, kaj želi organizacija biti, kaj želi postati, doseči v prihodnosti in podobno.

Najvišje je ocenjena trditev (4,13), da zaposleni postavljene cilje organizacije sprejemajo tudi za svoje lastne cilje, torej da stremijo k doseganju teh ciljev. Drugo najvišjo oceno (3,80) je dobila trditev, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo, medtem ko so anketiranci najslabše ocenili trditev (3,54), da so politika in cilji jasni vsem zaposlenim. Visoko oceno (3,69) je dobila trditev, da poleg vodij sodelujejo pri postavljanju ciljev tudi ostali zaposleni, kar je za organizacijo zelo pozitivno, saj upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih, s čimer jih še dodatno motivirajo. Prav tako se z vključevanjem v proces planiranja zaposleni lažje poistovetijo s cilji organizacije, na kar nam nakazuje ocena trditve (3,64) zaposlenih, da so postavljeni cilji realno zastavljeni.

7.1.6 Ocenjevanje dimenzije motivacija in zavzetost

Anketiranci se v povprečju strinjajo s tem, da so zaposleni v organizaciji zavzeti za svoje delo. Ta trditev je bila s strani zaposlenih najbolje ocenjena (4,14), kar je za organizacijo zelo pozitivno, saj to pomeni, da so zaposleni zavzeti in motivirani za opravljanje svojega dela, zaradi česar bo tudi delo bolje in učinkovitejše opravljeno. Motiviranje zaposlenih je pomemben dejavnik, na zaposlenega pa najlažje in najbolj vpliva njegov neposredno nadrejeni. Druga najvišje ocenjena trditev (3,82) je, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. Če zaposleni dobro opravijo svoje delo in jih vodja pohvali ter ceni njihov vloženi trud, bo takšen zaposleni vsekakor še dodatno motiviran za naprej. Aritmetična sredina za trditev, da so zaposleni v organizaciji pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, znaša 3,69, torej se zaposleni večinoma strinjajo s to trditvijo. Najslabše je ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat hitro opazi in da je pohvaljen (povprečna ocena 3,48), kar pa je ponovno na strani vodje, ki bi se moral zavedati pomembnosti pohval za zaposlenega, ki se trudi, da dobro opravi svoje delo. Standardni odklon je v tem primeru 0,89, kar kaže na majhno razpršenost vrednosti okoli aritmetične sredine.

7.1.7 Ocenjevanje dimenzije strokovna usposobljenost in učenje

Pod strokovno usposobljenost in učenje uvrščamo možnosti, ki jih imajo zaposleni na voljo s strani organizacije. Vseh pet trditev je bilo ocenjenih z aritmetično sredino, ki je višja od 3,5. Anketiranci so torej mnenja, da imajo v podjetju zadosti možnosti za učenje in da jim vodstvo omogoča razna usposabljanja.

Najvišje ocenjena vrednost (4,14) pravi, da se zaposleni učijo drug od drugega, kar nakazuje na dobre medosebne odnose znotraj organizacije. Standardni odklon je 0,71, iz česar vidimo, da so vrednosti zelo malo razpršene okoli aritmetične sredine. Naslednji najvišji oceni (3,75 in 3,73) anketiranci pripisujejo trditvama, da je sistem usposabljanj dober ter da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so tudi dejansko usposobljeni za svoje delo. Ocenjeno vrednost 3,67 ima trditev, da podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo, medtem ko je v

tej dimenziji bila najslabše ocenjena trditev, da se pri usposabljanjih upoštevajo tudi želje zaposlenih (izračunana vrednost je 3,58).

7.1.8 Ocenjevanje dimenzije organiziranost

V dimenziji o organiziranosti so vse trditve bile ocenjene nad aritmetično sredino 3,6 in pod 4. Znotraj vprašanj nas je zanimalo, ali so zaposleni seznanjeni s svojim položajem v organizaciji in s tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu ter kakšna je organiziranost v podjetju glede sprejemanja odločitev.

Najvišje ocenjena (3,98) je trditev, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu, kar je pozitivno za proizvodno podjetje, zato da posli tečejo po planu, brez zastojev, da so končni izdelki kakovostni in podobno. Visoko ocenjena je trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,93) in da so pristojnosti in odgovornosti uravnotežene na vseh nivojih organizacije (3,88). Najslabše ocenjena je trditev, da so zadolžitve jasno opredeljene (3,66), a je tudi ta ocena dokaj visoka in ne izstopa v primerjavi z ostalimi trditvami. Standardni odklon znaša med 0,77 in 0,84 za posamezne trditve, kar nam pove, da gre v vseh primerih za manjšo razpršenost odgovorov okoli aritmetične sredine.

7.1.9 Ocenjevanje dimenzije notranji odnosi

Pri dimenziji notranjih odnosov so nas zanimali odnosi med zaposlenimi, pogled na sodelavce, timsko delo ... Od notranjih odnosov je odvisno, kakšno bo delovno vzdušje, ali bodo zaposleni z veseljem prihajali na delo in podobno.

Z aritmetično sredino 3,95 so anketiranci ocenili trditev, da je delo sodelavcev v organizaciji cenjeno. Tej oceni sledi trditev ocenjena s 3,91, kjer so zaposleni mnenja, da so odnosi med njimi dobri. Visoki oceni (a v tej dimenziji še najslabše ocenjeni) imata trditvi, da zaposleni v organizaciji med seboj sodelujejo in da ne gre toliko za tekmovalnost (aritmetična sredina znaša 3,74) ter trditev (ocenjena s 3,73), ki pravi, da se konflikti rešujejo v skupno korist.

7.1.10 Ocenjevanje dimenzije vodenje

V dimenziji vodenja so vse trditve ocenjene z aritmetično sredino, ki je nad 3,6, a le ena ocena je nad 4. Anketiranci se torej večinoma strinjajo z navedenimi trditvami, kar je pozitivno, saj je vodenje in delo vodij pomembno področje za organizacijo.

Trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, je bila najvišje ocenjena (4,21), standardni odklon znaša 0,66, torej so vrednosti zelo malo razpršene okoli aritmetične sredine. Na drugem mestu je trditev, da vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo (3,96). Obe trditvi sta povezani med seboj, saj so anketiranci mnenja, da posamezen zaposleni ne potrebuje dodatne pomoči pri opravljanju dela, saj delo poteka samostojno. Za to delo, ki ga opravijo, pa so zaposleni spodbujeni s strani vodij, da zanj tudi prevzamejo odgovornost. Če je vsak posameznik odgovoren za svoje delo, bo delo opravljeno kakovostno, v skladu s pravili in normo. Slabše ocenjeni trditvi v dimenziji vodenja sta trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (3,61), ter trditev, da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje (3,60). Pri najslabše ocenjeni trditvi znaša standardni odklon 1,04, kar nam pove, da gre za večjo razpršenost odgovorov okoli aritmetične sredine. To trditev pa bomo bolj podrobno raziskali še v zadnjem delu naloge, ko se bomo osredotočili na stile vodenja managerjev v organizaciji.

7.1.11 Ocenjevanje dimenzije notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje zajemata pretok informacij med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Anketiranci so vsa vprašanja ovrednotili s povprečno oceno 3,60, med ocenjenimi trditvami prihaja do relativno majhnih odstopanj, ki pa niso toliko pomembna.

Zaposleni se večinoma strinjajo s podanimi trditvami, najboljše so ocenili trditev (3,65), da potekajo odnosi med vodjo in sodelavci sproščeno, enakopravno in na prijateljski ravni. Drugo najvišjo vrednost aritmetične sredine je dobila trditev, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (3,64). Trditev, da so delovni sestanki redni, je prejela oceno 3,61, pri čemer znaša standardni odklon 1,05, torej so vrednosti precej razpršene okoli aritmetične sredine. Najslabše ocenjena trditev (3,56) je, da nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.

7.1.12 Ocenjevanje dimenzije razvoj kariere

Razvoj kariere se nanaša na posameznikov pogled o možnostih za napredovanje. Povprečne vrednosti se gibljejo od 3,2 do 3,52 ocenjene vrednosti aritmetične sredine. Zaposleni so večinoma zadovoljni s svojim osebnim razvojem, ki so ga dosegli v organizaciji (3,51), prav tako so mnenja, da vodilni pravočasno (že sedaj) vzgajajo svoje naslednike za posamezna delovna mesta (3,52). S trditvijo, da so pogoji in kriteriji za napredovanje znani vsem zaposlenim, se anketiranci niti ne strinjajo niti strinjajo, kar nam pove izračunana aritmetična sredina, ki znaša 3,34. Standardni odklon je v tem primeru 1,08, kar kaže na večjo razpršenost odgovorov. Najslabše ocenjena trditev je, da imajo zaposleni na vseh nivojih v organizaciji realne možnosti za napredovanje (3,20), torej bi moralo vodstvo dati svojim zaposlenim večje

možnosti za napredek v organizaciji, tako da v primeru pomanjkanja posameznega kadra najprej med trenutnimi zaposlenimi poišče primerne kandidata za prosto delovno mesto.

7.1.13 Ocenjevanje dimenzije nagrajevanje

Nagrajevanje sodi med dejavnike, ki vplivajo na povečevanje motiviranosti zaposlenih. Med nagrade uvrščamo plače (dodatke k plači), razne stimulacije ... V tej kategoriji vprašanj so anketiranci odgovarjali le na štiri vprašanja, povezana s tematiko nagrajevanja.

Najbolje ocenjena trditev (3,64) je, da se uspešnost v organizaciji vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, kar tudi pomeni, da je zaposlenim vnaprej znano, kdaj je neko delo, neka obveznost uspešno opravljena in kdaj ne. Anketiranci se večinoma strinjajo (3,55) z dejstvom, da jim v primeru slabo opravljenega dela sledi ustrezna graja oziroma kazen. Z oceno 3,52 se zaposleni strinjajo s tem, da so osebe, ki so na delovnem mestu bolj obremenjene, za to tudi ustrezno stimulirane. Niti da niti ne je bil povprečni odgovor anketirancev (3,39) na trditev, da so razmerja med plačami v organizaciji ustrezno oblikovana. Za zadnji dve oceni je standardni odklon 0,89, kar pokaže na manjšo razpršenost odgovorov okoli aritmetične sredine.

7.1.14 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Pri zadovoljstvu zaposlenih pri delu nas zanima mnenje anketirancev, ki so na osnovi podanih vprašanj izrazili strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, na podlagi katerih smo oblikovali sliko splošnega zadovoljstva v izbrani organizaciji.

Zadovoljstvo z delom so zaposleni ovrednotili z oceno 4,19, kar kaže, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom in z delom, ki ga opravljajo. Najvišje ocenjena trditev (4,38) je, da so zaposleni zadovoljni z vodstvom organizacije. Ta ocena anketirancev nas ne preseneča, saj vseskozi ugotavljamo, da sta organizacijska klima in tudi zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji na visoko ocenjeni ravni, kar je v veliki meri odvisno ravno od vodstva organizacije. Med najvišje ocenjenimi trditvami sta tudi zadovoljstvo s sodelavci (4,24) in zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (4,07).

Anketiranci so večinoma zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, aritmetična sredina znaša v tem primeru 3,95. Prav tako so v večji meri zadovoljni tudi s statusom v organizaciji (3,80). Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje so zaposleni ocenili z oceno 3,66, medtem ko je bila izračunana aritmetična sredina 3,58 za zadovoljstvo z delovnimi pogoji.

Podjetje bi moralo dati poudarek slabše ocenjenim trditvam, ki so povezane z delovnim časom (3,40), s plačo (3,32) in z možnostmi za izobraževanje (3,28). Te tri trditve so bile

najslabše ocenjene, izboljšanje zadovoljstva na teh področjih in ukrepanje pa je odvisno zgolj od vodstva.

Povprečna ocena vseh trditev o osebnem zadovoljstvu pri delu znaša 3,81, torej so zaposleni v večji meri zadovoljni na tem področju.

7.1.15 Ocenjevanje neposredno nadrejenega

Zadovoljstvo s stilom vodenja in z neposredno nadrejenim je temeljni pogoj za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu in pogoj za dobro organizacijsko klimo v podjetju. Prikazanih je 11 trditev, na podlagi katerih so anketiranci podajali svoje mnenje, povezano z osebami, ki so njihovi nadrejeni.

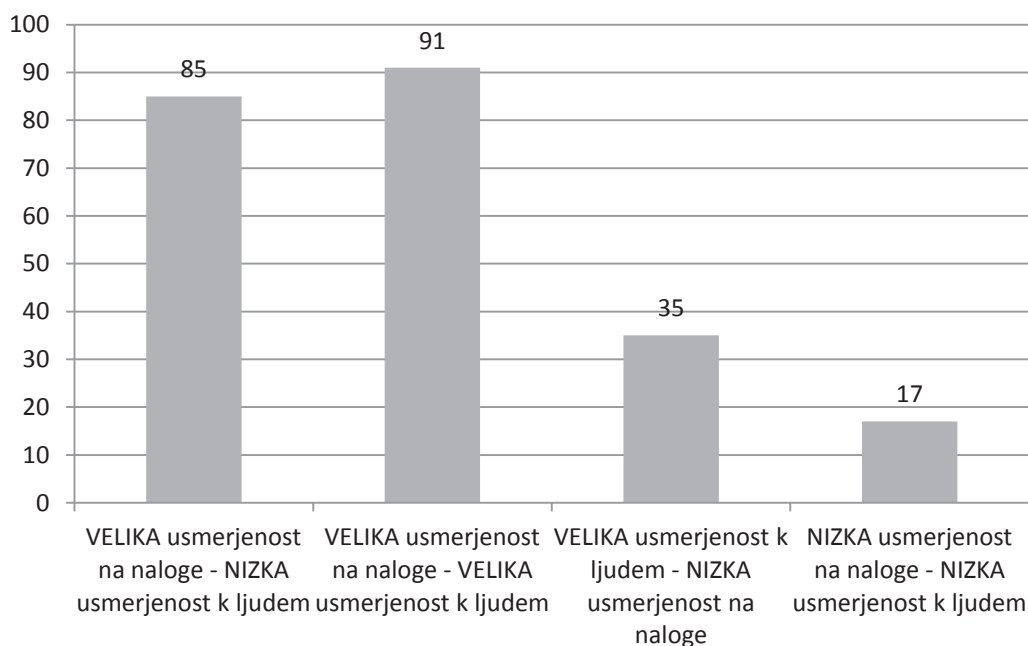
Pri ocenjevanju neposredno nadrejenega se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da je njihov vodja odločen in vztrajen pri vodenju (4,47). S trditvijo, da je vodja dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev, se zaposleni večinoma strinjajo, stopnja strinjanja je 4,12, sledi pa ji trditev, da se vodja s svojimi podrejenimi pogovarja o rezultatih dela (4,00). Z oceno 3,96 je bila ocenjena trditev, da predloge za izboljšave v organizaciji dajejo vsi zaposleni, ne le nadrejeni. Zaposleni se večinoma strinjajo (3,89), da si njihov nadrejeni prizadeva za doseganje dobrih medsebojnih odnosov. Iz petih najvišje ocenjenih trditev vidimo, da so managerji v povprečju zavzeti za kakovostno opravljanje dela ter da se zavedajo, da so njihovi podrejeni ključni, da se dosežejo želeni cilji.

Tudi ostale trditve so visoko ocenjene, torej se anketiranci z njimi večinoma strinjajo. Te trditve in ocene strinjanja z njimi so naslednje:

- Nadrejeni vzdržuje prijateljske odnose na oddelku (3,85).
- Nadrejeni obravnava vse sodelavce enako (3,84).
- Nadrejeni upošteva želje podrejenih (3,76).
- Nadrejeni pomaga pri opravljanju dela (3,74).
- Dober delovni rezultat nadrejeni vedno opazi in nas pohvali (3,74).
- Nadrejeni pri vodenju upošteva svoje podrejene (3,58).

7.1.16 Ocenjevanje stila vodenja managerjev s strani nadrejenih

Stil vodenja managerjev smo ugotavljali v zadnjem delu anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen le osebami, ki so v funkciji nadrejenosti. Vprašalnik je bil zastavljen tako, da je bilo podanih 12 različnih situacij, na voljo pa so bile 4 možnosti ravnanja managerja za vsako situacijo posebej. Ta del vprašalnika je izpolnilo 19 oseb, kar predstavlja 22,35 % vseh anketirancev.



Slika 8: Določanje stila vodenja managerjev

Iz zgornjega grafa vidimo, da so managerji v organizaciji v večini primerov (91 točk) usmerjeni na naloge, prav tako pa je njihova velika usmerjenost namenjena tudi k ljudem. Na drugem mestu je s 85 pridobljenimi točkami velika usmerjenost na naloge in nizka usmerjenost na ljudi. Iz najvišje ocenjenih možnosti za rešitev posameznih situacij sklepamo, da so managerji v veliki meri usmerjeni na naloge in manj na svoje sodelavce.

7.2 Ključne ugotovitve

Na podlagi zastavljenih hipotez smo želeli priti do ugotovitve, ali so zadovoljstvo zaposlenih, vodenje nadrejenih in stili vodenja med seboj povezane spremenljivke. Obe hipotezi smo preverjali v statističnem programu za analizo podatkov (SPSS).

Za prvo hipotezo »Ocena zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega statistično značilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu« smo uporabili multiplo regresijsko analizo.

Preglednica 1: Povzetek regresije za H1

Model	R	kvadrat	Popravljen R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	0,575	0,330	0,229	4,18369

Na podlagi ocene determinacijskega koeficienta (R^2), ki znaša 0,33, ocenjujemo, da lahko približno 33 % variabilnosti spremenljivke zadovoljstva zaposlenih pri delu pojasnimo z linearnim vplivom ocene zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega, medtem ko

približno 67 % variabilnosti povzročajo drugi neznani oziroma slučajni dejavniki. Izračunani korelacijski koeficient je 0,575, standardna napaka ocene pa znaša 4,18.

Preglednica 2: Statistična značilnost regresijskega modela za H1

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Statistična značilnost
Regresija	630,218	11	57,293	3,273	0,001
1 Osnutek	1277,735	73	17,503		
Skupaj	1907,953	84			

Iz tabele vidimo, da je regresijski model statistično značilen, saj je $\alpha < 0,05$.

Preglednica 3: Regresijski koeficienti za H1

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	<i>t</i>	Statistična značilnost
		<i>B</i>	Standardna napaka	<i>Beta</i>		
(Constant)		18,759	6,825		2,749	0,008
1	Zadovoljstvo delom	0,206	0,970	0,023	0,213	0,832
	... z vodstvom organizacije	1,261	0,723	0,182	1,743	0,086
	... s sodelavci	0,460	0,687	0,068	0,671	0,505
	... z neposredno nadrejenim	1,704	0,682	0,296	2,498	0,015
	... z možnostmi za napredovanje	-0,075	0,602	-0,014	-0,125	0,901
	... s plačo	0,250	0,725	0,040	0,345	0,731
	... s statusom v organizaciji	0,382	0,833	0,055	0,458	0,648
	... z delovnimi pogoji	0,600	0,711	0,103	0,844	0,401
	... z možnostmi za izobraževanje	0,514	0,619	0,101	0,831	0,408
	... s stalnostjo zaposlitve	0,133	0,691	0,020	0,192	0,848
	... z delovnim časom	0,761	0,578	0,152	1,317	0,192

Na podlagi tabele regresijskih koeficientov vidimo, da ima zadovoljstvo z vodenjem neposredno nadrejenega statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Za preverjanje prve hipoteze smo uporabili multiplo regresijsko analizo, s katero smo ugotovili povezanost med oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega in zadovoljstvom

zaposlenih pri delu. Izračunali smo skupno oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega (seštevek vrednosti po postavkah) ter primerjali vpliv te ocene na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Determinacijski koeficient znaša 0,33, torej je 33 % odvisne spremenljivke pojasnjene z eno neodvisno spremenljivko. Sig. = 0,001 nam pove, da gre za statistično značilen regresijski model. Standardizirani regresijski koeficient za zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem neposredno nadrejenega znaša 0,296, torej ima statistično značilen vpliv na pojasnjevanje odvisne spremenljivke (sig. = 0,015).

Za preverjanje druge hipoteze »Obstaja statistično značilna povezava med stilom vodenja, usmerjenim na ljudi, ter oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega« smo uporabili Pearsonovo korelacijo.

Preglednica 4: Pearsonov koeficient korelacije za H2

		V naloge – V ljudi	N naloge – V ljudi	Vodenje nadrejenega	Zadovoljstvo pri delu
V naloge – V ljudi	Pearsonov koeficient	1	,028	-,091	,110
	Sig. (2-tailed)		,908	,712	,653
	N	19	19	19	19
N naloge – V ljudi	Pearsonov koeficient		,028	-,199	-,316
	Sig. (2-tailed)		,908	,415	,188
	N	19	19	19	19
Vodenje nadrejenega	Pearsonov koeficient	-,091	-,199	1	,522**
	Sig. (2-tailed)	,712	,415		,000
	N	19	19	85	85
Zadovoljstvo pri delu	Pearsonov koeficient	,110	-,316	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,653	,188	,000	
	N	19	19	85	85

Pri drugi hipotezi smo ugotavljali povezavo med stilom vodenja, usmerjenim na ljudi, in oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega. Pri stilih vodenja, usmerjenim na ljudi, smo upoštevali dva stila vodenja (velika usmerjenost k ljudem, nizka usmerjenost na naloge ter velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost k ljudem). Vključili smo tudi spremenljivki zadovoljstvo z vodenjem neposredno nadrejenega in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Za preverjanje hipoteze smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije, na podlagi katerega ugotavljamo, da ne obstaja statistično značilna povezava med stilom vodenja, usmerjenim na

ljudi, ter oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega. Zanimivo pa je to, da smo s Pearsonovo korelacijo še enkrat potrdili prvo hipotezo, kjer smo ugotavljali povezavo med zadovoljstvom z vodenjem neposredno nadrejenega in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

8 SKLEP

8.1 Povzetek sklepov celotne raziskave

Potencialni vir konkurenčne prednosti organizacij predstavljajo njihovi zaposleni, zato je pomembno, da podjetje skrbi za ugodno organizacijsko klimo, saj ima ta vpliv na motiviranost in na povečanje zadovoljstva. Velik pomen pripisujemo tudi managerjem, ki s svojim načinom in stilom vodenja vplivajo na svoje podrejene. Zadovoljstvo pri delu naj bi tako pomenilo sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom organizacije.

Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu so pogosto pokazatelj za morebitne vzroke uspešnosti oziroma neuspešnosti podjetja. V primeru, ko tovrstna analiza pokaže slabe povprečne ocene strinjanja s podanimi trditvami, vezanimi na različne dimenzije, to vsekakor pomeni, da so v podjetju potrebne spremembe, za katere pa ni nujno, da se izvedejo, saj je to po analizi v rokah posloводства organizacije.

Namen magistrske naloge je bil ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih ter kako se to odraža na organizaciji kot celoti. Dejavniki, ki so bili najboljše ocenjeni skozi anketo o organizacijski klimi, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko dejavniki, ki so bili slabše ocenjeni, vplivajo na pojav nezadovoljstva med zaposlenimi v organizaciji. Za podjetje Kovic Livarna, d.o.o., lahko rečemo, da ima dobro razvito organizacijsko klimo in da so zaposleni v povprečju večinoma zadovoljni. Predstavljamo pa dejavnike, ki imajo vpliv (pozitivni in negativni) na zadovoljstvo med zaposlenimi.

Največje zadovoljstvo so anketiranci podali dimenzijam:

- odnos do kakovosti (zaposleni se trudijo, da prispevajo k doseganju standardov kakovosti),
- pripadnost organizaciji (pripadnost se kaže v tem, da zaposleni pozitivno govorijo o organizaciji in da so ponosni, da so v njej zaposleni),
- inovativnosti in iniciativnosti (podjetje skrbi, da se njihovi izdelki in storitve neprestano izboljšujejo, zaradi česar ostajajo konkurenčni na trgu. Prav tako je pomembno, da so v organizaciji dobrodošli predlogi za izboljšave od vseh zaposlenih in ne le od vodij),
- organiziranost (zaposleni se zavedajo svojih delovnih obveznosti in razumejo svoj položaj v organizaciji) ter
- vodenje (vodje spodbujajo k sprejemanju odgovornosti za opravljeno delo, pri katerem so zaposleni že samostojni).

Med najslabše ovrednotene dimenzije organizacijske klime pa na podlagi analize uvrščamo:

- notranje komuniciranje in informiranje (zaposleni so mnenja, da ne dobijo popolnih informacij, na podlagi katerih bi njihovo delo bilo dobro opravljeno),
- nagrajevanje (zaposleni so le delno zadovoljni z razmerji plač v organizaciji in s pridobljeno stimulacijo glede na obremenjenost z delom) ter
- razvoj kariere (zaposleni nimajo enakih oziroma realnih možnosti za napredovanje, prav tako pogoji in kriteriji za napredovanje niso znani vsem v organizaciji).

Pri analiziranju zadovoljstva zaposlenih pri delu ugotavljamo, da so zaposleni v povprečju večinoma zadovoljni z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci in s svojim neposredno nadrejenim. Najslabše so zaposleni ocenili zadovoljstvo z delovnim časom, s plačo ter z možnostmi za izobraževanje.

Analiza ocenjevanja neposredno nadrejenega nam je podala visoke povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih. Posebej izstopajo trditve, da je vodja odločen in vztrajen, da je dostopen in dovzeten za mnenja svojih sodelavcev ter da se je pripravljen pogovarjati o rezultatih dela. Med slabše ocenjene uvrščamo trditve, da nadrejeni pomaga pri delu, da dober delovni rezultat vodja opazi in da sodelavca za to pohvali ter da upošteva želje svojih podrejenih.

V okviru magistrske naloge smo dosegli vse zastavljene cilje. Najprej smo teoretično preučili domačo in tujo literaturo s področja vodenja, stilov vodenja, organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih. V empiričnem delu smo analizirali anketni vprašalnik na primeru podjetja Kavis Livarna, d.o.o., ki je bil osredotočen na predstavitev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, na oceno neposredno nadrejenega ter na ugotavljanje stilov vodenja v organizaciji. Na podlagi hipotez smo ugotavljali, ali različni stili vodenja managerjev dejansko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Prišli smo do sklepa, da so nadrejeni v podjetju bolj nagnjeni k stilu vodenja, usmerjenemu na naloge kot pa na zaposlene. Na podlagi hipotez smo ugotovili, da ne obstaja statistično značilna povezava med stili vodenja in zadovoljstvom zaposlenih z delom ter z vodenjem neposredno nadrejenega.

8.2 Ovrednotenje hipotez

V empirični raziskavi smo s pomočjo programa SPSS preverili dve hipotezi.

Prvo hipotezo »Ocena zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega statistično značilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu« smo preverjali z multiplo regresijsko analizo.

Ugotovili smo, da lahko 33 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih pri delu pojasnimo z oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega. Ker je vpliv neodvisne na odvisno spremenljivko statistično značilen, lahko prvo hipotezo potrdimo.

Drugo hipotezo »Obstaja statistično značilna povezava med stilom vodenja, usmerjenim na ljudi, ter oceno zadovoljstva z vodenjem neposredno nadrejenega« pa smo preverili na podlagi korelacijskega koeficienta (Pearsonova korelacija).

Pri proučevanju povezanosti med stilom vodenja, usmerjenim na ljudi, in med zadovoljstvom z vodenjem neposredno nadrejenega smo ugotovili, da med tema dvema spremenljivkama ne obstaja statistično značilna povezava.

Hipoteze ne moremo potrditi, saj spremenljivki med seboj nista linearno povezani.

8.3 Predlogi za izboljšave in nadaljnja raziskovanja

Predlogi za izboljšave so potrebni za dimenzije organizacijske klime, ki so bile s strani anketirancev najslabše ocenjene. Predvsem bi izpostavili razvoj kariere in nagrajevanje, ki sta področji, katerima bi se organizacija morala posvetiti. Velja poudariti tudi to, da je potrebno stalno nadzorovanje tudi ostalih dimenzij organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva z delom neposredno nadrejenega, saj se lahko tudi najvišje ocene trenutnega stanja kar hitro poslabšajo.

Pri nagrajevanju je potrebno najti pravo obliko nagrajevanja, ki pa niti ni nujno, da je vedno v denarni obliki. Sistem nagrajevanja mora biti poznan vsem zaposlenim, tako da se vsi zavedajo, v katerem primeru bodo nagrajeni in na kakšen način. Prav tako je pomembno, da se upoštevajo enaka merila nagrajevanja za vse zaposlene. Nagrajevanje naj bo javno, da se izpostavi oseba, ki si je zaslužila pozornost ostalih, kar bo vsekakor imelo večji vpliv tudi na ostale.

Dimenzija razvoj kariere je najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime, kar kaže na to, da vodstvo organizacije ne naredi dovolj v smeri napredovanja svojih trenutnih zaposlenih. Vodstvo bi se moralo zavedati pomembnosti delovne sile, saj je oseba, ki je dlje časa v podjetju, že navajena na svoje delo, je vezana na organizacijo in bo veliko več truda vložila v opravljanje dela kot oseba, ki jo podjetje povsem na novo postavi na določeno (višje) delovno mesto. Predlog za izboljšavo te dimenzije je, da podjetje med svojimi trenutnimi zaposlenimi pregleda, ali je kdo primeren za neko drugo delovno mesto (ko se pojavi potreba po novih zaposlitvah) in za napredovanje, preden se odloči za iskanje novih sodelavcev. Želje po napredovanju in osebni razvoj sodelavcev naj vodstvo spremlja na podlagi letnih ocenjevalnih razgovorov, ki nudijo vpogled v vsakega posameznika posebej. V prvi vrsti pa je zaposlene nujno potrebno seznaniti z možnostmi za napredovanje in ponuditi vsem enake možnosti, da bo napredovanje tudi pravično.

Predlagamo, da analizirano podjetje nadaljuje s tovrstnimi raziskavami, o čemer je potrebno že vnaprej informirati zaposlene, da so seznanjeni s pomenom anketiranja za nadaljnje poslovanje podjetja. Raziskavo je potrebno ponoviti enkrat letno po istem postopku in na

podlagi vprašalnika, za katerega je najboljša, da ostane identičen zaradi lažje primerjave pridobljenih rezultatov. Na podlagi večletnih raziskav je lažje priti do zaključkov o spreminjanju organizacijske klime in zadovoljstva v organizaciji. Da pa bo raziskava izpolnila svoj pravi in temeljni namen, je ključnega pomena, da podjetje na podlagi rezultatov uvede določene spremembe izboljšanja, v nasprotnem pomenu je takšno raziskovanje brezpredmetno.

8.4 Prispevek raziskave k stroki

V empiričnem delu naloge smo prišli do ugotovitve, da v podjetju Kovis livarna, d.o.o. ne obstaja povezava med stili vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Če bi v raziskavo vključili več organizacij bi vsekakor prišli do odstopanj. Zato prispevek raziskave daje podjetjem poudarek na povezanosti med stili vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Če v podjetju deluje dober način vodenja se bo na ta način razvila ugodna organizacijska klima kar vodi do zadovoljstva zaposlenih. Ko pa zaposleni niso zadovoljni z vodenjem v organizaciji to pomeni, da bodo izražali svoje nezadovoljstvo, kar bo vidno na vzdušju v organizaciji, torej na neugodni organizacijski klimi. Prispevek raziskave je namenjen predvsem obravnavanemu podjetju, zato, da se začne vodstvo zavedati pomembnosti zadovoljstva svojih zaposlenih ter redno raziskovati organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu ter temu prilagajati tudi vodenje managerjev. Kljub temu, da je vodenje v podjetju usmerjeno predvsem na naloge so zaposleni v povprečju zadovoljni pri svojem delu. Je pa pomembno, da podjetje čim prej vključi v svoje poslovanje podobne raziskave, da bodo pravočasno ukrepali, če pride do negativnih sprememb pri odnosu zaposlenih do njihovega dela. Samo redne in ponavljajoče se raziskave bodo dale odgovore o tem, ali organizacije uporabljajo prave stile vodenja ter jih seznanile z vzdušjem v organizaciji ter z zadovoljstvom njihovih zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

- Auer, J. in B. Antončič. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bahun, D. in E. Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Bedeian, A. G. 1993. *Management*. Chicago: The Dryden Press Series in management.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biro Praxis. 2012. *Kaj je SiOK?*. [Http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html](http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html). (10. 5. 2015).
- Bizjak, F. in T. Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cahill, D. J. 1996. *Internal marketing*. New York: The Haworth Press.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in Z. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
- Clemmer, J. 2008. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Černetič, M. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Černetič, M. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dermol, V. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Florjančič, J. in M. Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gorišek, K. in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hočevar, J., M. Jaklič in H. Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
- Hodgson, R. 1991. *Successful catalog marketing*. Chicago: The Dartnell corporation.
- Ivanko, Š. 2006. *Organizacijsko vodenje 1. del*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jakopec, F. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, B. 2006. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Keenan, K. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Koren, A. 2007. *Ravnateljjevanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Kovis Livarna, d.o.o. (2014). *Letno poročilo 2013*. Štore: Kovis Livarna.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kralj, J. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kramar Zupan, M. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Lawson Savery, K. 1991. *Perceived and preferred styles of leadership: influences on employee job satisfaction*. MCB UP Ltd: Journal of Managerial Psychology.
- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Majcen, M. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
- Majcen, M. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
- Majcen, M. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
- Maxwell, J. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miglič, G. in G. Vukovič. 2006. *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 2002a. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 2002b. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik in A. Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
- Ovsenik, M. in M. Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Račnik, M. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
- Rojc, E. in D. Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rus, V. 1999. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

- Svetlik, I. in N. Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vire.
- Tavčar, M. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. 1997. *Izbrana poglavja za managerje*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Tič, D. in V. Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. Celje: Čestik.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vecchio, R. P. 1995. *Organizational behavior*. Dryden: Harcourt Brace College.
- Vujica Herzog, N. 2007. *Merjenje uspešnosti poslovanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, N. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Vrednotenje vprašalnika o stilih vodenja

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Selma Duranović, študentka podiplomskega študija managementa na Fakulteti za management Koper v Študijskem središču Celje. Za potrebe magistrske naloge raziskujem povezavo med stili vodenja managerjev in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

Ker so vaši odgovori ključnega pomena za izvedbo empiričnega dela naloge, vas prosim za sodelovanje. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika vam bo vzelo 10–15 minut. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj za potrebe magistrske naloge. Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za vaše sodelovanje.

I. Splošni del

Splošni del ankete je namenjen pridobitvi podatkov o anketirancih, kjer odgovarjate tako, da obkrožite črko pred pravilnim odgovorom.

1. Spol
 - a) Moški
 - b) Ženski

2. Raven v organizaciji
 - a) Višji in srednji managerji
 - b) Operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
 - c) Samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
 - d) Izvajalci

3. Staž v organizaciji
 - a) Do 2 leti
 - b) Od 3 do 5 let
 - c) Od 6 do 10 let
 - d) Od 11 do 20 let
 - e) Nad 21 let

4. Starost
 - a) Do 30 let
 - b) Od 31 do 40 let
 - c) Od 41 do 50 let

d) Nad 51 let

5. Stopnja izobrazbe

a) Dveletna srednja šola ali manj

b) Poklicna šola

c) Srednja šola

d) Višja šola

e) Visoka šola in več

II. Organizacijska klima in zadovoljstvo v organizacijah

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

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

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. Naša organizacija ima velik vpliv v okolju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Kriteriji za napredovanja so jasni vsem zaposlenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Naše poslovodstvo je učinkovito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Konflikte rešujemo v skupno korist. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

Priloga 1

57. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. 1 2 3 4 5
58. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. 1 2 3 4 5
59. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. 1 2 3 4 5
60. Odnosi med zaposlenimi so dobri. 1 2 3 4 5
61. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej. 1 2 3 4 5
62. Delovni sestanki so redni. 1 2 3 4 5
63. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. 1 2 3 4 5
64. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. 1 2 3 4 5
65. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo. 1 2 3 4 5
66. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni. 1 2 3 4 5
67. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna. 1 2 3 4 5
68. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. 1 2 3 4 5
69. Sistem usposabljanj je dober. 1 2 3 4 5

III. Zadovoljstvo pri delu

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

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO...

70. ...z delom 1 2 3 4 5
71. ... z vodstvom organizacije 1 2 3 4 5
72. ... s sodelavci 1 2 3 4 5
73. ... z neposredno nadrejenim 1 2 3 4 5
74. ... z možnostmi za napredovanje 1 2 3 4 5
75. ... s plačo 1 2 3 4 5
76. ... s statusom v organizaciji 1 2 3 4 5
77. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori) 1 2 3 4 5
78. ... z možnostmi za izobraževanje 1 2 3 4 5
79. ... s stalnostjo zaposlitve 1 2 3 4 5
80. ... z delovnim časom 1 2 3 4 5

IV. Stil vodenja (ocenjevanje neposredno nadrejenega)

Trditve se nanašajo na delo in vodenje vašega neposredno nadrejenega. Ocenite stil vodenja tako, da obkrožite eno izmed številčk od 1 do 5 glede na lestvico.

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

80. Nadrejeni pomaga pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
81. Nadrejeni pri vodenju ne upošteva svojih podrejenih.	1	2	3	4	5
82. Nadrejeni se pogovarja s svojimi podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
83. Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le naš nadrejeni.	1	2	3	4	5
84. Nadrejeni si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	1	2	3	4	5
85. Nadrejeni obravnava vse sodelavce enako.	1	2	3	4	5
86. Moj nadrejeni je dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
87. Nadrejeni vzdržuje prijateljske odnose na oddelku.	1	2	3	4	5
88. Dober delovni rezultat nadrejeni vedno opazi in nas pohvali.	1	2	3	4	5
89. Nadrejeni upošteva želje podrejenih.	1	2	3	4	5
90. Nadrejeni je odločen in vztrajen v vlogi vodje.	1	2	3	4	5

V. Stil vodenja (ocenjevanje s strani nadrejenih)

Ta del anketnega vprašalnika izpolnujete le tisti, ki ste v funkciji nadrejenosti.

Podane so različne situacije in pri vsaki situaciji štiri možnosti ravnanja. Pri vsaki izmed situacij obkrožite tisto črko, ki predstavlja vam najbližjo možnost odločitve.

Št.	Situacija	Možnosti ravnanja	
1.	Vaši sodelavci se ne odzivajo več na vaš prijazen način komuniciranja in vaše očitno zanimanje za njihovo dobro. Prav tako ste opazili rapidno upadanje storilnosti.	A	Intenzivno posežete po formalnih pravilih postopka in poudarjate nujnost izpolnjevanja nalog.
		B	Še naprej ste pripravljeni na pogovor, ne da bi se pri tem vsiljevali.
		C	Pogovorite se s svojimi sodelavci in nato določite cilje.
		D	Namenoma ne intervenirate.

Priloga 1

2.	Opazna storilnost vaših sodelavcev narašča. Vsem članom skupine ste jasno povedali, za kaj so odgovorni in kakšen standard storilnosti se od njih pričakuje.	A B C D	<p>A Vzdržujete prijazne stike s svojimi sodelavci, vendar poskrbite, da se vsi zavedajo svoje odgovornosti, ki se od njih pričakuje.</p> <p>B Ničesar drugega ne ukrenete.</p> <p>C Storite vse, da vzbudite v sodelavcih občutek, da so pomembni in sestavni del celote.</p> <p>D Poudarite, kako pomembno je, da je naloga izpolnjena v roku.</p>
3.	Člani vaše skupine ne zmorejo sami rešiti nekega problema. Praviloma ste v takšnem primeru pustili skupino prepuščeno samo sebi. Učinkovitost skupine in medčloveški odnosi so bili odslej dobri.	A B C D	<p>A Delate skupaj s skupino in sodelujete pri reševanju problema.</p> <p>B Pustite skupino, da sama reši problem.</p> <p>C Ukrepate hitro in odločno, da bi izboljšali situacijo in uveljavili rešitev, ki se vam zdi primerna.</p> <p>D Opogumljate skupino za rešitev problema in jo podpirate pri njenem prizadevanju.</p>
4.	Načrtujete obsežno reorganizacijo. Vaša skupina je zelo učinkovita, obenem pa priznava, da je potrebno marsikaj spremeniti.	A B C D	<p>A Skupino pritegnete k pripravi reorganizacije, ne da bi preveč določili usmeritve.</p> <p>B Najavite spremembe in neposredno nadzorujete njihovo izvajanje.</p> <p>C Prepustite skupini da sama določi usmeritev reorganizacije.</p> <p>D Predelate priporočila skupine, vendar sami vodite reorganizacijo.</p>
5.	Storilnost vaših sodelavcev je v zadnjih mesecih precej popustila. Vaši sodelavci očitno niso več prav zainteresirani za uresničitev ciljev. Nenehno jih je treba opominjati, da morajo svoje naloge opraviti v roku. V preteklosti je pomagalo to, da ste jim določili nove vloge in pristojnosti.	A B C D	<p>A Prepustite skupino, da sama prevzame iniciativo.</p> <p>B Predelate priporočila skupine, vendar primarno pazite na to, da se cilji dosežejo.</p> <p>C Na novo določite vloge in pristojnosti ter okrepite kontrolo.</p> <p>D Dopustite, da sodelavci sodelujejo pri določitvi vlog in pristojnosti, ne da bi sami pri tem preveč določali.</p>

6.	Vstopili ste v učinkovito vodeno organizacijo, ki jo je vaš predhodnik strogo kontroliral. Želite ohraniti usmerjenost zaposlenih na učinke, hkrati pa bi radi delovno okolje humanizirali.	A B C D	Vse storite, da bi imeli vaši sodelavci občutek, da so pomembni in predstavljajo del celote. Poudarite, kako pomembno je, da so naloge izpolnjene v roku. Namenoma se intervenirate. Svoje sodelavce pritegnete k odločanju, vendar pazite, da se cilji dosežajo.
7.	Nameravate uvesti drugačno organiziranost, ki jo vaša skupina še ne pozna. Člani skupine so predlagali potrebne spremembe. Skupina je bila doslej zelo učinkovita in je dokazala prožnost pri opravljanju svojega dela.	A B C D	Določite novo organizacijo in sami nadzirate uvajanje. Pritegnite skupino k pripravi strukturnih sprememb in ji prepustite organizacijo uvajanja. Pripravljeni ste izpeljati spremembe v obliki, kot so jih predlagali člani vaše skupine, vendar si pridržite nadzor nad uvajanjem. Izognete se konfrontaciji in jih pustite, da se stvari odvijajo po lastni logiki.
8.	Storilnost skupine in medčloveški odnosi so dobri. Počutite se nekoliko negotovo, ker menite, da imate premalo vpliva na skupino.	A B C D	Skupino prepustite samo sebi. S skupino se pogovorite o situaciji in nato daste pobudo za spremembe, ki se zdijo potrebne. Ukrepate, da bi pripravili svoje sodelavce do tega, da bi delali natanko tako, kot ste določili. V skupini spodbudite živahno razpravo o situaciji, ne da bi sami nanjo preveč vplivali.
9.	Predstojnik vas je zadolžil za vodenje večjega projekta. Odgovorna projektna skupina bi morala že zdavnaj predložiti predloge glede organizacije projekta, vendar si skupina še ni na jasnem glede ciljev. Pogosto se ne udeležuje pogovorov o projektu, ki so postali skoraj privatne narave. Vendar skupino sestavljajo sposobni ljudje.	A B C D	Skupino prepustite, da sama reši problem. Predelate predloge skupine, vendar pazite, da se cilji dosežejo. Na novo določite cilje in skrbno nadzirate njihovo uresničevanje. Skupini dovolite, da sodeluje pri določanju ciljev, čeprav jih k temu ne silite.

Priloga 1

10.	Sodelavci, ki so sposobni prevzeti odgovornost, ne reagirajo na delovne cilje, ki ste jih na novo določili.	A	Dovolite skupini, da sodeluje pri določitvi novih ciljev, ne da bi pri tem skupino preveč usmerjali.
		B	Spremenite cilje in skrbno nadzirate uresničevanje le-teh.
		C	Ne pritiskate na sodelavce in se tako izogibate konfrontacijam.
		D	Skupino prepustite samo sebi.
11.	Sprejeli ste nov položaj. Vaš predhodnik se ni brigal za probleme svojih sodelavcev. Skupina je primerno opravljala svoje naloge in uresničevala zastavljene cilje. Odnosi v skupini so dobri.	A	Storite primerne ukrepe, da bi vaši sodelavci delali natančno tako, kot ste določili.
		B	Svoje sodelavce pritegnete k odločanju in posebej izpostavite koristne predloge.
		C	Pogovorite se o sedanjem uresničevanju nalog in nato poskusite najti nove možne ureditve.
		D	Sodelujete pri obravnavi problema in pri tem pomagate svojim sodelavcem.
12.	Zadnje informacije kažejo, da so med sodelavci interne težave. Skupina izkazuje izjemno visoko storilnost. Sodelavci so dosegli dolgoročne cilje in so v zadnjem letu harmonično sodelovali med seboj. Vsakdo je usposobljen za svojo nalogo.	A	Vašo rešitev preizkusite skupaj z vam podrejenimi delavci in preverite, če je potrebna nova ureditev.
		B	Skupini prepustite, da se sama dokoplje do rešitve.
		C	Ukrepate hitro in odločno, da bi izboljšali situacijo in uveljavili rešitev, ki vam ustreza.
		D	Sodelujete pri obravnavi problema in pri tem pomagate svojim sodelavcem.

Hvala za sodelovanje!

Vrednotenje vprašalnika o stilih vodenja

Navodila za vrednotenje anketnega vprašalnika so bila naslednja: Izbrane odgovore anket obkrožite v tabeli. V vsakem stolpcu seštejte, koliko alternativnih možnosti ste zbrali v vsakokratnem stolpcu. Vsoto stolpcev prenesite v tridimenzionalni model vodenja. Vsak stolpec predstavlja eno od štirih možnosti vodenja:

Stolpec 1: Velika usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost k ljudem.

Stolpec 2: Velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost k ljudem.

Stolpec 3: Velika usmerjenost k ljudem, nizka usmerjenost na naloge.

Stolpec 4: Nizka usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost k ljudem.

Tabela za možnosti ravnanja:

Situacija/Možnost	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	B	D
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Seštevek				

