

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO  
KLIMO IN FLUKTUACIJO  
ZAPOSLENIH V MALOPRODAJI

URŠKA KLINC

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO  
KLIMO IN FLUKTUACIJO ZAPOSLENIH  
V MALOPRODAJI

Urška Klinc

Koper, 2010

Mentorica: doc. dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

V vsaki organizaciji je prisotna organizacijska klima, ne glede na dejavnost, s katero se ukvarja. Je pomemben vidik uspešnosti poslovanja in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije morajo zato paziti, da se ohranjajo dobro vzdušje in dobri odnosi med zaposlenimi, kajti slaba organizacijska klima vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih in hkrati pospešuje odhod dobrega kadra iz organizacije, kar lahko privede organizacijo do visoke fluktuacije. V zaključni projektni nalogi sem se osredotočila na organizacijsko klimo, njene dimenzije in fluktuacijo zaposlenih. V izbrani organizaciji, ki želi ostati anonimna, sem s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovila, da je organizacijska klima slaba in delno ne vpliva na fluktuacijo zaposlenih.

*Ključne besede:* organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, merjenje organizacijske klime, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacija zaposlenih.

## **SUMMARY**

In each organization there is the organizational climate no matter of its activity that deals with. It is the important view of a company's successfulness and influences on employees' satisfaction. In the organization employees are the most important factor of dealing. Therefore the organizations have to maintain a good atmosphere and good relations among employees. Low organizational climate influences on the employees dissatisfaction and the same time hurries a departure of good staff from the organization that can lead the organization to the high fluctuation. In my final project work I have researched the organizational climate its dimension and fluctuation. In select organization that wishes to remain anonymous I used a special questionnaire to test organizational climate and how does it influence on fluctuation. After data was statistically processed I came to conclusion that organizational climate in organization is bad and it influences on high fluctuation.

*Key words:* organizational climate, organizational climate areas, employees satisfaction, measuring organizational climate, fluctuation.

**UDK:** 005.32:331.101.32(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Organizacijska klima</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma organizacijska klima .....	3
2.2	Merjenje organizacijske klime .....	3
2.3	Spreminjanje organizacijske klime .....	4
2.4	Dimenzije organizacijske klime .....	5
2.5	Zadovoljstvo zaposlenih.....	9
<b>3</b>	<b>Fluktuacija zaposlenih</b> .....	<b>11</b>
3.1	Vrste fluktuacije .....	11
3.2	Vzroki fluktuacije.....	12
<b>4</b>	<b>Raziskava organizacijske klime v izbrani organizaciji</b> .....	<b>15</b>
4.1	Metodologija raziskave .....	15
4.2	Dinamika gibanja zaposlenih v izbrani organizaciji .....	16
4.3	Rezultati analize organizacijske klime v izbrani organizaciji .....	18
4.4	Priporočila .....	28
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>35</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>36</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>37</b>





## **SLIKE**

Slika 4.1	Organizacijska struktura zaposlenih v izbrani organizaciji.....	15
Slika 4.2	Stopnja fluktuacije v poslovalnici A in B.....	17
Slika 4.3	Vzroki odhodov iz poslovalnice A in B .....	18
Slika 4.4	Struktura sodelujočih glede na spol.....	19
Slika 4.5	Struktura sodelujočih glede na starost.....	20
Slika 4.6	Struktura sodelujočih glede na stopnjo izobrazbe .....	21
Slika 4.7	Struktura sodelujočih glede na delovno dobo.....	21
Slika 4.8	Povprečne vrednosti za dimenzijo notranji odnosi.....	22
Slika 4.9	Povprečne vrednosti za dimenzijo notranjega komuniciranja.....	23
Slika 4.10	Povprečne vrednosti za dimenzijo nagrajevanja .....	24
Slika 4.11	Povprečne vrednosti pri dimenziji vodenja .....	25
Slika 4.12	Povprečne vrednosti za dimenzijo motivacije.....	26
Slika 4.13	Povprečne vrednosti zadovoljstva sodelujočih v poslovalnici A in B .....	27



## 1 UVOD

Želja vsake organizacije je uspešno poslovanje in ustvarjanje prepoznavnosti tako na domačem kot na tujem trgu. Vendar organizacije ne morejo uspešno poslovati, če ne znajo ceniti, spoštovati in ravnati s svojimi zaposlenimi. Svoje zaposlene morajo znati voditi, usmerjati in razvijati njihove osebne zmožnosti pri izvajanju nalog.

Številni dejavniki, tako zunanji kot notranji, vplivajo na vedenje ljudi, ki jih pri sprejemanju, organizacije ne morejo predvidevati. Izmed teh številnih dejavnikov sta prav gotovo organizacijska klima in fluktuacija zaposlenih v organizaciji.

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime je vedno prisotna v organizacijah. Ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik 1998, 75).

Določeni ljudje naj bi bili večinoma zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to predvsem iz istih razlogov, zaradi katerih so nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo (Lipičnik 1998, 73).

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu, slabi medsebojni odnosi, neučinkovit sistem nagrajevanja, ukazovalno vodenje ter številni drugi negativni dejavniki vplivajo na poslabšanje organizacijske klime, kar se kmalu začne odražati v zmanjšanju uspešnosti organizacije. Drugi znak nezadovoljstva zaposlenih je fluktuacija, ki predstavlja odhod zaposlenih iz organizacije v drugo delovno razmerje. Zaposlenim bo v prihodnosti postalo bolj pomembno, v kakšnih delovnih pogojih delajo in kakšno bo delovno vzdušje v organizaciji.

V zaključni projektni nalogi bom na podlagi zgoraj opisane problematike predstavila, kako organizacijska klima vpliva na zaposlene in kakšen pomen ter vpliv ima fluktuacija tako na zaposlene kot tudi na samo organizacijo.

Namen zaključne projektne naloge je proučiti pojem organizacijske klime in njeno povezavo s fluktuacijo zaposlenih. Zlasti je namen naloge proučiti navedeno povezavo v oddelku maloprodaje izbranega podjetja.

Cilj diplomske naloge je izdelati raziskavo organizacijske klime in fluktuacije, izpostaviti določene dimenzije klime, ugotoviti, kako merimo klimo ter jo proučiti. Cilj je tudi ugotoviti, kakšna je fluktuacija v izbrani organizaciji, ali organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter na podlagi pridobljenih rezultatov merjenja klime podati predloge za izboljšanje dimenzij organizacijske klime izbranega podjetja.

Z metodo deskripcije, ki temelji na opisu dejstev, procesov in pojavov, bodo predstavljeni koristni predlogi za večje zadovoljstvo zaposlenih in boljše organizacijsko klimo v izbrani organizaciji. Z metodo kompilacije, ki temelji na analizi

rezultatov in spoznanj, bom povezala stališča in sklepe obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov ter člankov s področja fluktuacije in organizacijske klime in spoznanj o obravnavani temi. Za ugotavljanje razlik in podobnosti med pojmi bom uporabila metodo komparacije ter bom na koncu z metodo sinteze napisala svoje ugotovitve.

Ker sem za temo zaključne projektne naloge izbrala konkreten primer, ki se nanaša na izbrano organizacijo in na počutje zaposlenih v tej organizaciji, bom pri pisanju naloge uporabila primarne podatke, ki bodo pridobljeni z anketo, in sekundarne podatke, pridobljene s strani izbrane organizacije.

Pri tem bo uporabljen vprašalnik, ki je bil izdelan v okviru projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji (SiOK). Vprašalnik bo razdeljen med zaposlene.

Podatke bom analizirala z metodami opisne statistike, kjer bom podatke uredila v frekvenčne porazdelitve, izračunala mere srednjih vrednosti (aritmetične sredine in mediane) ter mere razpršenosti (variacijski razmik, standardni odklon). Vse pridobljene podatke bom za lažjo ponazoritev predstavila z grafičnim opisom ter s statističnimi povzetki.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz petih poglavij. V drugem poglavju bom opredelila organizacijsko klimo, razložila njene dimenzije ter kako jo merimo. Poglavje bom zaključila z zadovoljstvom zaposlenih.

V tretjem poglavju bom predstavila pojem fluktuacije, ki je tesno povezana s stanjem organizacijske klime v organizaciji in opisala njene vrste ter vzroke za nastanek.

V četrtem poglavju bom empirični del razdelila na dva dela. V začetku bom predstavila izbrano organizacijo. Opisala bom metodologijo raziskovanja in proučevanja organizacijske klime med dvema poslovalnicama v maloprodaji ter na kratko predstavila način pridobivanja in statistično obdelavo podatkov. V nadaljevanju bom predstavila rezultate merjenja, podala bom interpretacijo rezultatov izbranih dimenzij organizacijske klime med dvema poslovalnicama v maloprodaji ter predloge za izboljšanje dimenzije klim.

## **2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Zahteven trg in velika konkurenca zahtevata, da se organizacije obračajo k delavcem. Samo lojalni in zadovoljni kader je ključ do uspeha, zato je nujen notranji nadzor zadovoljstva zaposlenih, ki se meri z organizacijsko klimo.

### **2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima**

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime, ki jo različni avtorji označujejo kot: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju ter delovno ozračje (Lipičnik 1998, 73).

Kavčič (Kavčič v Možina in drugi 1994, 191) pravi, da je organizacijska klima ali vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo predvsem zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, ampak tudi po tem, kakšna vedenja in stališča zbujajo pri ljudeh. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna tako za posameznika kot za organizacijo. Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Gilmer 1969, 60).

Mihalič (2007, 7) navaja, da lahko organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov.

Definicij organizacijske klime je mnogo, in če jih strnemo, lahko rečemo: da je organizacijska klima prisotna v vsaki organizaciji in je posledica različnih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje in zadovoljstvo ljudi ter na uspešnost same organizacije.

### **2.2 Merjenje organizacijske klime**

Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije je lahko precej nezanesljivo. Tem nevšečnostim se lahko izognemo z resnim proučevanjem organizacijske klime. Praksa je pokazala, da je najprimernejše, če v ta namen uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov (Lipičnik 1998, 77).

Lipičnik (1998, 77-79) je navedel naslednje korake, po katerih naj bi potekalo merjenje klime v podjetju:

- *Pripravljalna dela:* Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost proučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnost rezultatov ter način zbiranja podatkov.
- *Sestava vprašalnika:* Z vprašalnikom skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki jih lahko uporabimo pri oblikovanju trditev.
- *Zbiranje odgovorov:* Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Vprašalnik mora zagotavljati anonimnost, da zaposleni podajo resnične podatke.
- *Analiza odgovorov:* Vprašalnik mora biti pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s katero lahko registriramo značilne dimenzije klime. Kakovostna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
- *Predstavitve rezultatov:* Pri predstavitvi rezultatov klime je treba biti izredno previden, kajti rezultati se lahko od pričakovanih, zlasti vodstvenih, precej razlikujejo.
- *Načrtovanje akcij:* Iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ali pa so cilji mogoče neustrezni.

Pomembno je da vodstvo, ob začetku merjenja, obvesti zaposlene o svojem namenu in jim predstavi cilje in namen analize. Že s tem dejanjem namreč seznanijo vse zaposlene, da jim je pomemben posameznik in njegovo počutje v organizaciji.

### **2.3 Spreminjanje organizacijske klime**

Spreminjanje organizacijske klime predstavlja doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik 1998, 79).

V praksi srečujemo nekaj načinov spreminjanja klime.

Najpogosteje se klima spreminja nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer. Precej dimenzij pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih poglobitvenih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Tako so praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami skušale urejati medsebojne odnose. Ne poznamo primera iz prakse, da bi

direktor ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Marsikdaj so se spremenili sami od sebe, če je direktor odšel, ponekod tudi na slabše (Lipičnik 1998, 79).

Večina avtorjev je mnenja, da se klima lahko spreminja hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo spremembe, akcije in seveda obljublajo boljši jutri. S tem povzročajo pričakovanja, ki jih je treba uresničiti, sicer lahko pride do razočaranja, kar povzroča nezaželene reakcije (Lipičnik 1998, 79-80).

Mnoge organizacije se še ne zavedajo, da se bo klima v prihodnosti hitreje spreminjala in bo manj stabilna. Dejavniki notranjega in zunanjega delovnega okolja bodo postali še bolj nepredvidljivi in z večjim tveganjem, kar bo vplivalo na uspešnost organizacij in predvsem na zadovoljstvo zaposlenih.

## **2.4 Dimenzije organizacijske klime**

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik 1998, 75).

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri proučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime (Boh 1999).

Osnovne dimenzije organizacijske klime so: organiziranost, strokovna usposobljenost, odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, vodenje ter zadovoljstvo pri delu.

V svoji zaključni projektni nalogi sem pozornost namenila petim dimenzijam organizacijske klime, in sicer: notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, motivacija, vodenje in nagrajevanje. V izbrani organizaciji, kjer delam, sem opazila, da so ravno te dimenzije organizacijske klime najbolj opazne in najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo delovno uspešnost, na doseganje zastavljenih ciljev in predvsem na fluktuacijo zaposlenih v organizaciji. V nalogi so zajete tudi trditve o zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

V nadaljevanju bom vsako izmed dimenzij organizacijske klime predstavila in v empiričnem delu zaključne naloge analizirala.

### *Notranji odnosi*

Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi so začetek, na katerem začnejo razvijati svojo osebno rast in karierno pot.

Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Odnose v organizaciji je treba poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. Za medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podrobnosti, ampak tudi različnost v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij in da ni nikakršnega vsiljevanja. Če so medosebni odnosi nekakšna psihološka klima, v kateri živijo zaposleni, je pomembno vedeti, kakšna je in kaj bi bilo morda treba spremeniti (Možina in drugi 1994, 653-654).

Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, se moramo torej naučiti nekaterih spretnosti, ki zajemajo naslednja področja (Lamovec 1991, 10):

- *medosebno poznavanje in zaupanje,*
- *komuniciranje,*
- *medsebojno sprejemanje in potrjevanje,*
- *konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom.*

Z zgoraj predstavljeno dimenzijo bom v nadaljevanju zaključne naloge ugotavljala, ali so odnosi v poslovalnici A in B izbrane organizacije med zaposlenimi dobri, si medsebojno zaupajo, sodelujejo ali bolj tekmujejo ter cenijo delo svojih sodelavcev.

### *Vodenje*

Vodenje je zahtevno opravilo, saj želimo z njim doseči zadovoljstvo zaposlenih in jih motivirati za doseganje najboljših delovnih rezultatov.

Oblikovanje in vzdrževanje delovnega okolja, ki vzbuja veliko zaupanja, je ena najpomembnejših stvari, ki jih kot vodja lahko stori (Tracy 2000, 162).

Predvsem vodenje predstavlja doseganje ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov in z vplivanjem na socialne odnose v organizaciji. S spretnostjo vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Tako so vodilni delavci pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate (Možina 1990, 15).

Vodja mora zagotoviti vsakomur polno delo, to se pravi delo, v katerem bodo po možnosti zajete vse delovne sposobnosti posameznika, ter poleg odgovornosti



zagotoviti tudi svoboden manevrski prostor za izvedbo nalog in dosego ciljev. Omogočiti mora zadostne informacije in znanje za delo v zvezi s pričakovanimi rezultati, omogočiti stalen razvoj in napredovanja pri delu, dokler obstajajo neizkoriščene ambicije in sposobnosti. Zaposlene mora spodbujati k iniciativnosti, novim metodam dela in neobičajnim potem k drugačne rešitve ter pregledovati od časa do časa dosežene rezultate in v skladu s tem izvajati ustrezne ukrepe (Možina 1990, 103).

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebne lastnosti. Zelo je pomembno, da obvlada tudi sposobnost pravilnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah (Treven 2001, 159).

Z dimenzijo vodenja želim v svoji nalogi ugotoviti, ali vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, ali se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela in ali so zaposleni dovolj samostojni pri upravljanju svojega dela.

### *Nagrajevanje*

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim, namreč lahko privabi ali odvrča novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven 2001, 247).

Organizacije vedno oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač in ugodnosti pri delu (Lipičnik 1998, 191).

Vsaka organizacija ima uveljavljen določen sistem nagrajevanja. Ta ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom ugodnosti pri delu. Zahtevnost delovnega mesta se določi z izbrano metodo vrednotenja dela, ki določi notranja relativna razmerja med delovnimi mesti in notranjo hierarhijo del. Osnovna, nespremenljiva plača je vezana na delovno mesto. Na istem delovnem mestu lahko dela več posameznikov. Ker niso vsi enako uspešni, prizadevni, zanesljivi, se njihove plače med seboj razlikujejo (Merkač 1998, 99).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Vključuje tudi nefinančne nagrade, in sicer: priznanja, pohvale, dosežke in osebni razvoj ter v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik 1998, 191).

Analizo dimenzije nagrajevanja bom uporabila, da bi odkrila povezavo med obremenjenostjo in ustrezno stimulacijo zaposlenih. Prav tako bom ugotavljala mnenje zaposlenih o primerljivosti njihovih dohodkov z dohodki drugih zaposlenih v podobnih organizacijah.

### *Motivacija*

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostnih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Posebej je pomembna motivacija za delo, pomaga mu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik 1998, 184).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnimi pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj (Uhan 2000, 13). Primerna motivacija zaposlenih sproža zadovoljstvo, ki se odrazi v odnosu do dela in ciljev podjetja (Florjančič in Paape 2004, 361).

Hkrati pa se zavedamo, da je, motivacija nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan 2000, 11).

Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom (Treven 2001, 140).

Za vsakega managerja v podjetju je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, potrebam in željam, temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi (Treven 2001, 125 - 126).

Z dimenzijo motivacije bom ugotavljala pripravljenost zaposlenih za uspešnost zastavljenih ciljev ter pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Ugotavljala bom tudi, kako visoko so postavljene zahteve glede delovne uspešnosti v poslovalnici A in B izbrane organizacije.

### *Notranje informiranje in komuniciranje*

Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo. Informacije povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih.

Informacije imajo za organizacijo vrednost, če imajo nekatere lastnosti. Predvsem, če so pomembne, če so kakovostne, pravočasne, zlasti pa morajo biti dostopne. Zaposleni lahko pri delu in odločanju uporabijo le informacije, ki jih imajo na voljo (Kavčič 2000, 61).

Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in se zato zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu. Čeprav podjetja svojo vizijo, cilje in poslovne rezultate pogosto objavijo v pisni obliki, morajo zagotoviti učinkovito dvosmerno komunikacijo. Podjetje se tako prepriča, ali so zaposleni pravilno razumeli informacijo, in zmanjšajo možnost njenega popačenja (Zupan 2001, 68-69).

V svoji zaključni nalogi sem z dimenzijo notranjega komuniciranja in obveščenosti raziskala ali je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom sproščena, prijateljska in ali so sestanki v obeh poslovalnicah izbrane organizacije redni. Pomembna je ugotovitev, ali zaposleni dobijo dovolj pravočasnih informacij o tem, kaj se dogaja v izbrani organizaciji in v drugih oddelkih.

## **2.5 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo pri delu je vrsta pozitivnih, prijetnih občutkov, ki prevevajo zaposlene, če se izpolnijo njihova pričakovanja, povezana z delom. Posameznik opredeljuje in vrednoti namen in vplivnost svojega dela, vrednoti svoje delovne okolje ter vse primerja s svojimi intimnimi težnjami. Na tej osnovi gradi svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo (Florjančič in Paape 2004, 362). Stopnja splošnega zadovoljstva, ki je pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika, je sicer zanimiv kazalec, kaj se dogaja v podjetju (Zupan 2001, 105).

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je dolgoletna praksa uspešnih podjetij, s katerimi preverjajo učinke različnih dejavnosti vodenja in kadrovanja.

Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljstvo bo takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001, 104).

Organizacija, ki ima sloves, da so v njej zadovoljni vsi zaposleni, je bolj uspešna pri pridobivanju novih sodelavcev kot tista, v kateri so zadovoljni le posamezniki (Treven 2001, 121).

Zaposleni, ki so nezadovoljni s svojim delom ali z drugimi dejavniki v svojem delovnem okolju, bodo večkrat odsotni z dela ali bodo bolj verjetno prej odšli iz te organizacije k drugemu delodajalcu kot njihovi zadovoljni sodelavci (Treven 2001, 121).

## *Organizacijska klima*

Organizacije bi se morale zavedati zadovoljstva njihovih zaposlenih. Če se tega ne zavedajo, se pojavijo prvi znaki nezadovoljstva, ki se kažejo predvsem pri delu, slabi medsebojnimi odnosi in manj uspešno opravljeno delo, kar privede do slabe organizacijske klime v organizaciji in hkrati do odhoda kadra iz organizacije.

Pri zadovoljstvu zaposlenih bom merila, kako so zaposleni zadovoljni v izbrani organizaciji s plačo, sodelavci, z nadrejenimi, delovnimi pogoji ter z možnostjo osebnega razvoja.

### 3 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

Sposobnost podjetja, da obdrži svoje kadre, je odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost napredovanja in drugi dejavniki, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve (Florjančič 1994, 83).

Zaradi nenehnih sprememb na trgu in konkurenčnega boja, organizacije pozabljajo na svoje zaposlene. Od zaposlenih pričakujejo vedno več, hkrati pa se ne zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih. Veliko nezadovoljenih zaposlenih začne razmišljati o odhodu v drugo organizacijo in s tem prihaja do velikokrat nezaželene fluktuacije.

Fluktuacija pomeni dinamično gibanje delavcev, ki se odraža predvsem v odhodu delavcev iz podjetja. Predstavlja odhajanje zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba (Florjančič 1994, 83).

S fluktuacijo v ožjem smislu pojmujejo tisti del premikov delovne sile, ki ni nujen in ki jo nekateri imenujejo izogibno, drugi pa subjektivno (Jerovšek 1982, 68).

#### 3.1 Vrste fluktuacije

Fluktuacija ni pojav, ki bi ga lahko merili samo z enim kazalcem, vendar lahko rečemo, da je posledica delovanja številnih in raznovrstnih procesov.

Florjančič (1994, 85) loči dve vrsti fluktuacije:

- *pozitivno fluktuacijo*, ki predstavlja odhajanje iz organizacije nesposobnih delavcev, glede na predvideno število kadrov za doseganje ciljev preveliko število zaposlenih in
- *negativno fluktaucijo*, ki zajema vse druge primere, ko zaradi raznih vzrokov subjektivnega (npr. nezadovoljstvo) ali objektivnega značaja (npr. ni stanovanj) odhajajo delavci, kakršne potem iščemo.

Negativno fluktuacijo lahko delimo na:

- *hoteno (izbežno) in*
- *nehoteno (neizbežno) fluktuacijo.*

Hotena fluktuacija predstavlja odhode delavcev iz organizacije zaradi določenih vzrokov, ki so subjektivnega ali objektivnega značaja. Medtem ko k nehoteni fluktuaciji prištevamo upokojitev, čeprav jo običajno prikazujemo ločeno, saj lahko predhodno točno opredelimo, kdaj bo delavec zapustil organizacijo, kakšna so opravila in naloge, ki jih je opravljal, kot tudi znanja (formalno pravna kvalifikacija, funkcionalna znanja), ki so potrebna za opravljanje teh funkcij dela (Florjančič 1994, 86).

Poleg negativne in pozitivne fluktuacije obstaja še potencialna fluktuacija, ki predstavlja delavce, ki premišljujejo o tem, da bi zapustili organizacijo in tudi iščejo možnosti za to (Florjančič 1994, 86).

Potencialna fluktuacija pomeni pripravo na dejansko fluktuacijo in povzroča nižjo intenzivnost dela. Neugodno počutje in nezadovoljstvo posameznika, bodisi s svojim nadrejenim, osebnim dohodkom in drugimi organizacijskimi dimenzijami, povzroča prelivanje nezadovoljstva na sodelavce, kar znižuje motivacijo posameznih delovnih skupin (Jerovšek 1982, 79).

Če zaposleni redno ali občasno razmišljajo o tem, da bi fluktuirali, pomeni, da določeni dejavniki znotraj organizacije vplivajo na njihovo nezadovoljstvo, ali pa imajo zaradi konjunktura v drugih organizacijah znatno boljše pogoje (Jerovšek 1982, 80).

### **3.2 Vzroki fluktuacije**

Na fluktuacijo vplivajo različni vzroki in dejavniki, katere je treba upoštevati in tudi reševati, da ne pride do prevelikega odliva kadrov.

Florjančič (1994, 87) je navedel, da bi bili ti dejavniki glede na rezultate različnih raziskovanj naslednji: nizke plače, slaba organizacija dela, slabi medsebojni odnosi, nerešeno stanovanjsko vprašanje, boljši pogoji dela v drugi organizaciji, neustrezno delo, neustrezen prevoz na delo in z dela, delo v več izmenah, neurejeno zdravstveno varstvo in ni možnosti za osebno napredovanje.

Zgoraj navedeni dejavniki se nanašajo na proces znotraj organizacije (Florjančič 1994, 87).

Florjančič (1994, 88) še deli vzroke fluktuacije na vzroke, ki nastajajo zaradi vpliva na organizacijo samo (mikro-vzroki) in na tiste, na katere organizacija ne more vplivati (makro-vzroki).

Ko govorimo o mikro vzrokih fluktuacije, mislimo predvsem na: tehnologijo, soupravljanje, delovne pogoje (ropot, plin, delovni čas ...) in plačo (Florjančič 1994, 88).

K makro vzrokom fluktuacije pa sodita ponudba in povpraševanje po delavcih, kar pomeni, da povzroča pomanjkanje določenih poklicev večjo fluktuacijo.

Velikost stopnje fluktuacije namreč direktno vpliva na načrtovanje potreb po kadrih, s katerimi obstoječe in prihodnje potrebe po kadrih v podjetju iščemo glede na kakovost, kvantiteto in čas potrebe (Florjančič 1994, 88).

Jerovšek (1982, 65-67) je navedel naslednje vzroke fluktuacije:

- *Osebni dohodki in nizka motivacija*, obstaja prepričanje, da je osebni dohodek tem bolj pomemben za posameznika in kot dejavnik, ki vpliva na fluktuacijo, čim nižji je. Dokler razmerja v osebnih dohodkih nimajo nekega relativno stalnega vzorca, dajejo vtis, da nastajajo razlike zaradi raznih naključnih

dejavnikov in ne zaradi večjih delovnih prispevkov, toliko časa nimajo zadostnega stimulativnega učinka in bodo zato eden od vzrokov fluktuacije.

- *Slaba organizacija dela in majhna možnost za izrabo znanja in razvoja sposobnosti*, se kaže v nezadostni ekspanziji delovne organizacije, v izgubah, v majhnem ustvarjalnem dohodku, v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in službami ter posamezniki, v številnih konfliktih in napetostih. V primeru, da posameznik zazna organizacijo s takšnimi pomanjkljivostmi, želi takšno organizacijo zapustiti, če obstaja povpraševanje za poklic, ki ga ima v drugih delovnih organizacijah.
- *Neustrezni odnosi med podrejenimi in nadrejenimi* pogosto vodijo v konflikte. Kažejo se predvsem, ko neposredno nadrejeni nima zadosti znanja in usposobljenosti in si želi z avtoriteto s svojim vodilnim položajem, ne pa z znanjem in strokovno usposobljenostjo. Če ima neposredno nadrejeni nižjo izobrazbo kot večina njegovih podrejenih in je to neskladje znanja in sposobnosti zelo očitno, nujno prihaja do neproduktivnih konfliktov. V takšni situaciji naprej zapustijo delovno organizacijo tisti, ki so sposobnejši in imajo več znanja. Največja fluktuacija je v tistih delovnih organizacijah in tistih delovnih oddelkih, v katerih so stalni konflikti in napetosti.

Po vzrokih je pomembno spremljanje fluktuacije tudi zaradi tega, ker le na ta način lahko s pomočjo kadrovskega ukrepanja ustrezno rešujemo fluktuacijo (Florjančič 1994, 88).

Če strnemo vse skupaj, mora organizacija za ugotavljanje stopnje fluktuacije temeljito analizirati vzroke odhoda svojih zaposlenih. Predvsem se mora osredotočiti, kam odhaja njihov kader, kajti le tako lahko prepreči visoko stopnjo fluktuacije.





## 4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANI ORGANIZACIJI

V empiričnem delu zaključne projektne naloge je na začetku na kratko predstavljena izbrana organizacija. S pomočjo pridobljenih podatkov gibanja zaposlenih sem analizirala, kakšna je stopnja fluktuacija in kateri so vzroki odhoda v obeh poslovalnicah izbrane organizacije. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika pa sem podala ugotovitev, ali je klima v obeh poslovalnicah ustrezna.

Kot sem že v uvodnem delu zaključne naloge omenila, želi biti organizacija, v kateri proučujem organizacijsko klimo in fluktuacijo, anonimna.

Glavna dejavnost izbrane organizacije, katere podatke bom uporabila pri raziskavi, je storitvena dejavnost. Začetek razvoja izbrane organizacije sega v leto 1990 in od tedaj je organizacija rasla ter s tem razvijala vrednote modernega evropskega podjetja. Eno izmed osnovnih izhodišč izbrane organizacije je postavljati kupce v središče pozornosti in mu zagotoviti bogato ponudbo, ugodne cene, visoko kakovost in prijazno ponudbo. Njihovo vodilo je, da je vedno treba gledati naprej, izpolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v realnost.

Slika 4.1 prikazuje organizacijsko strukturo zaposlenih v poslovalnicah izbrane organizacije. Poslovalnico vodi poslovodja. V vsaki poslovalnici je povprečno zaposlenih 70 ljudi.

**Slika 4.1** Organizacijska struktura zaposlenih v izbrani organizaciji



Vir: Izbrana organizacija x, 2010

### 4.1 Metodologija raziskave

Glavni namen raziskave je proučiti organizacijsko klimo izbrane organizacije in podati možnosti izboljšave za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Cilj raziskave je

ugotoviti stanje organizacijske klime, njene posledice, ki so rezultat stanja organizacijske klime, in zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnici A in B.

Empirična raziskava je razdeljena na dva dela. V prvem delu raziskave zaključne naloge bom s pomočjo sekundarnih podatkov izbrane organizacije naredila analizo fluktuacije in prikazala njene vzroke.

V drugem delu raziskave se bom osredotočila na merjenje organizacijske klime v izbrani organizaciji med dvema poslovalnicama z vprašalnikom. Vprašalnik je sestavljen s pomočjo že obstoječega vprašalnika, ki se uporablja v okviru projekta SiOK (slovenska organizacijska klima) in predstavlja klasičen način merjenja klime in zadovoljstva zaposlenih.

Od leta 2003 naprej je bil v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih (Poročilo SiOK, 2007).

V anketi so zajete trditve, katere anketiranci obkrožijo na lestvici od 1 do 5. Število 1 pomeni, da se anketiranec ne strinja z dano trditvijo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo strinja v celoti, vmesni rangi pa predstavljajo delna nestrinjanja ali strinjanja.

Na začetku se ugotavlja sociodemografija, v nadaljevanju pa se ugotavljajo naslednje dimenzije organizacijske klime: notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, vodenje in motivacija.

V raziskavo merjenja klime so bili vključeni vsi zaposleni v obeh poslovalnicah izbrane organizacije. Merjenje klime sem s pomočjo vprašalnika izvedla istočasno v poslovalnici A in B izbranega podjetja in sicer od 1. 9. 2009 do 27. 9. 2009. O namenu, cilju in sami izvedbi raziskave sem predčasno obvestila poslovodji obeh poslovalnic. Poslovodji sta razdelili vprašalnike med zaposlene in prenesli navodila anketnega vprašalnika. Zaradi zagotavljanja anonimnosti in lažje vrnitve vprašalnikov, sem organizirala postavitev zabojnika, kamor so lahko zaposleni oddajali svoje vprašalnike.

Na podlagi ankete pridobljenih rezultatov je ugotovljena organizacijska klima, ki je v povprečju slabo ocenjena s strani zaposlenih. Podani so primeri napotkov za izboljšanje določene vrste dimenzije. Podatki so analizirani z metodami opisne statistike, izračunane so mere srednjih vrednosti (aritmetične sredine in mediane) ter mere razpršenosti (variacijski razmik, standardni odklon). Vsi pridobljeni podatki za lažjo predstavbo so ponazorjeni z grafičnim opisom.

Anketni vprašalnik je priložen v prilogi 1.

## **4.2 Dinamika gibanja zaposlenih v izbrani organizaciji**

Stopnja fluktuacije je v posameznih organizacijah različna. Določena je s celo vrsto dejavnikov, kot so velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti, značilnosti delovne organizacije in načini napredovanja (Jerovšek 1982, 59).

Na podlagi lastnih opažanj je v zadnjih letih odšlo veliko število zaposlenih iz poslovalnice A in B izbrane organizacije.

S pomočjo pridobljenih podatkov bom ugotavljala, ali je stopnja fluktuacija v izbrani organizaciji visoka ali nizka, in sicer za leta 2007, 2008 in 2009 v poslovalnici A in B.

Stopnjo fluktuacije sem s pomočjo podanih podatkov izbrane organizacije izračunala po naslednji formuli (Florjančič 1994, 89):

SF = stopnja fluktuacije

O = število tistih, ki so odšli

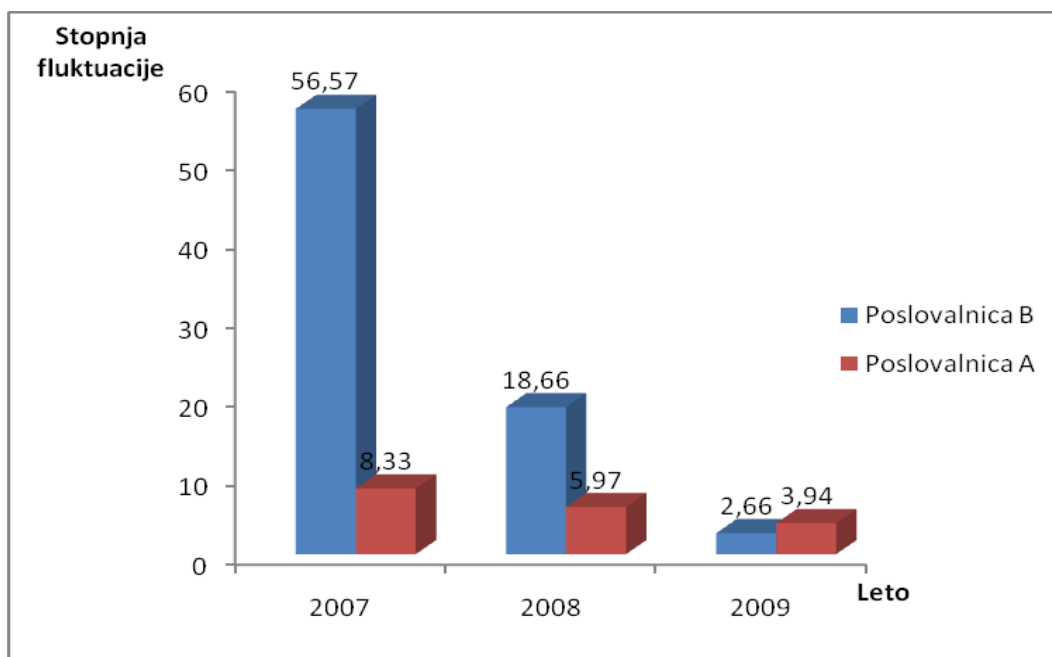
SZ = skupno število zaposlenih v začetku ali na koncu leta

$SF = O/SZ \times 100$

#### Stopnja fluktuacije

Iz slike 4.2 je razvidna dinamika gibanje zaposlenih v letih od 2007 do 2009 v poslovalnici A in B izbrane organizacije.

**Slika 4.2** Stopnja fluktuacije v poslovalnici A in B



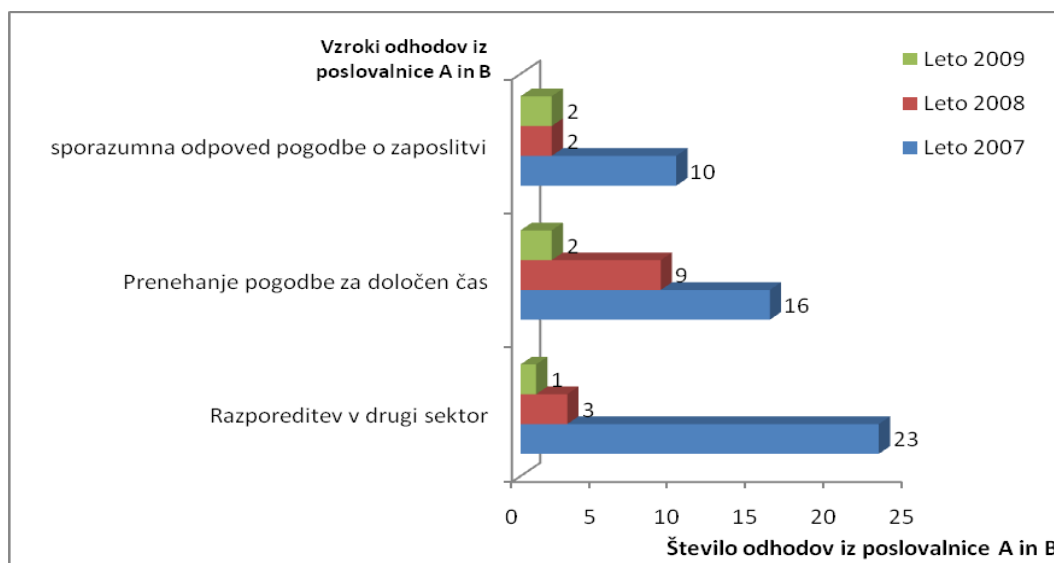
Rezultati kažejo, da je bila stopnja fluktuacije v poslovalnici B višja kot v poslovalnici A.

Razvidno je, da se fluktuacija zaposlenih iz leta v leto zmanjšuje, da stanje se v poslovalnici B izboljšuje. Zanimiv je podatek, da je stopnja fluktuacije v poslovalnici B za leto 2009 znašala 2,66 odstotne točke in je v primerjavi s poslovalnico A za 1,28 odstotne točke manjša v primerjavi z leti, ko je dosegala visoko stopnjo fluktuacije.

Iz zgoraj navedene slike je opazna velika razlika stopnje fluktuacije v poslovalnici A in B izbrane organizacije predvsem v letu 2007, zato moramo odkriti pomembne vzroke za visoko stopnjo fluktuacije, ki je predstavljena v nadaljevanju.

Ko se odkrijejo pomembni vzroki za visoko stopnjo fluktuacije, bo možno delovati v smeri učinkovitega zmanjšanja fluktuacije in jo tako spraviti v razumne meje (Jerovšek 1982, 60).

**Slika 4.3** Vzroki odhodov iz poslovalnice A in B



Podatki prikazujejo, da je bilo največ odhoda zabeleženega v letu 2007, kjer so v obeh poslovalnicah razporedili zaposlene v drug sektor. Zaradi prenehanja pogodbe je v letu 2007 odšlo 16 zaposlenih iz obeh poslovalnic, 10 zaposlenih je podpisalo sporazumno odpoved pogodbe o zaposlitvi.

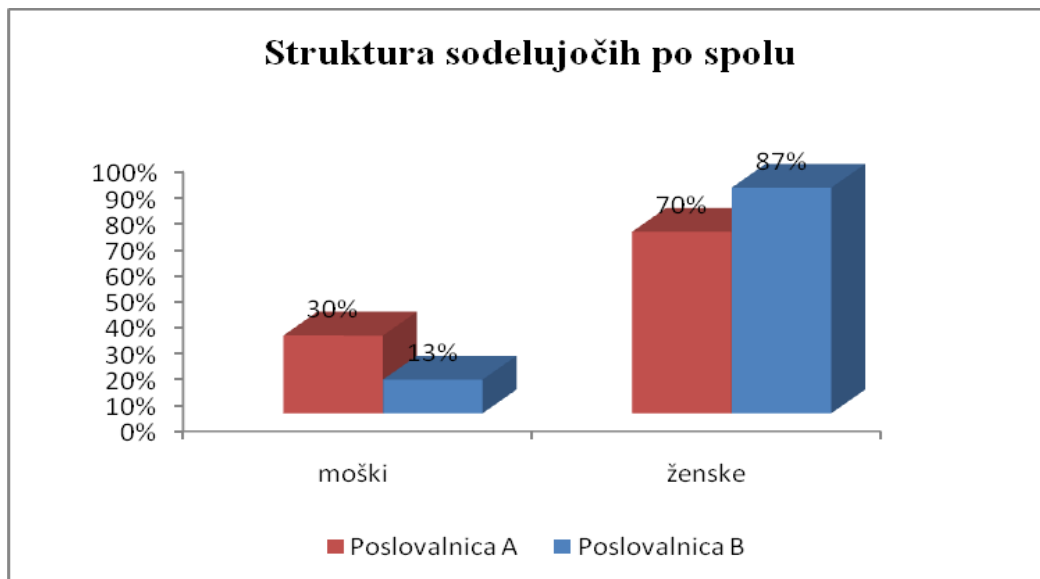
V letu 2008 se je število odhodov zmanjšalo v obeh poslovalnicah glede na leto 2007. Visoka stopnja fluktuacije v izbrani organizaciji v letu 2007 je bila predvsem zaradi organizacijskih sprememb, zaradi katerih je organizacija načrtno zmanjšala število zaposlenih v obeh poslovalnicah in jih premestila v druge oddelke drugih poslovalnic. Konec leta 2009 so dosegli ciljno stanje zaposlenih v obeh poslovalnicah, kar se kaže tudi v zmanjšanju stopnje fluktuacije.

### 4.3 Rezultati analize organizacijske klime v izbrani organizaciji

V zaključni projektni nalogi so predstavljeni odzivi sodelujočih po demografskih spremenljivkah v poslovalnici A in B in rezultati anketiranja sodelujočih o organizacijski klimi. V vsako poslovalnico je bilo razdeljenih 40 anketnih vprašalnikov, skupaj je bilo tako razdeljenih 80 vprašalnikov. Iz vsake poslovalnice je bilo vrnjenih le 30 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 75 % delež sodelujočih, 25 % pa vprašalnika ni vrnilo.

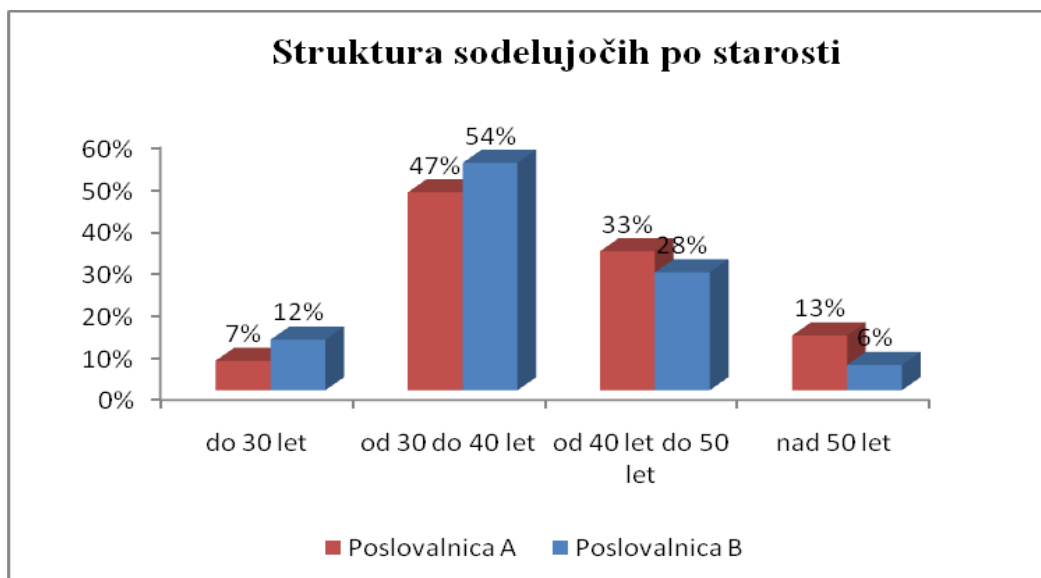
Slika 4.4. prikazuje spolno strukturo sodelujočih, kjer je razvidno, da v obeh poslovalnicah prevladuje ženske. Rezultati analize kažejo, da je v poslovalnici B za 17 odstotnih točk več žensk kot v poslovalnici A, v poslovalnici B pa je za 27 odstotnih točk več moških.

**Slika 4.4** Struktura sodelujočih glede na spol



Slika 4.5 prikazuje strukturo sodelujočih zaposlenih po starosti v poslovalnici A in B.

**Slika 4.5** Struktura sodelujočih glede na starost



Rezultati kažejo, da največji delež predstavljajo sodelujoči v starosti od 30 do 40 let, in sicer v poslovalnici B kar za 7 odstotnih točk več kot v poslovalnici A.

Iz podatkov lahko razberemo, da je med štiridesetim in petdesetim letom v poslovalnici A za 5 odstotnih točk več anketiranih kot v poslovalnici B.

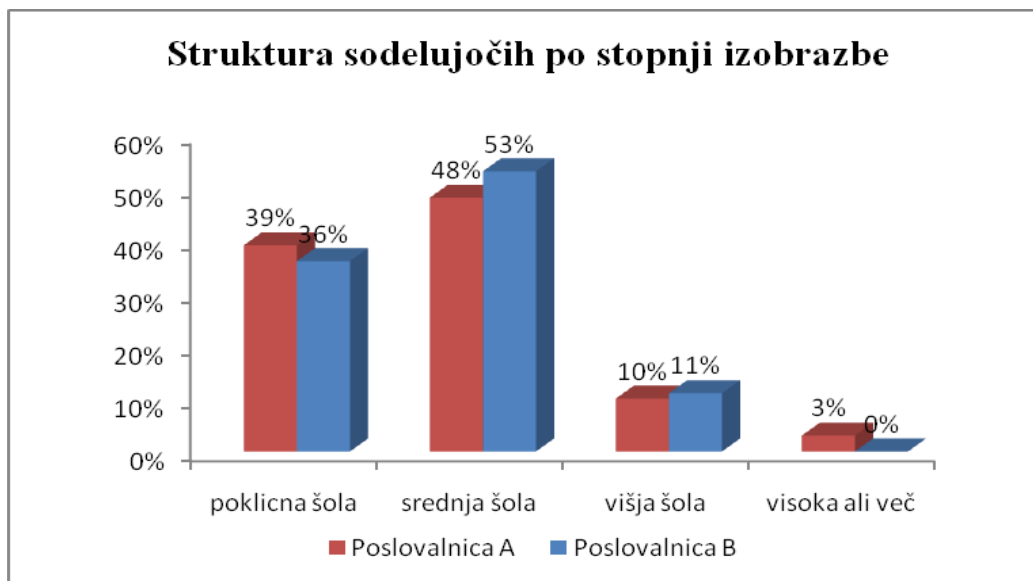
Zelo zanimiv je podatek, da je v obeh poslovalnicah izbrane organizacije zelo malo sodelujočih starih do 30 let. Nič večji ni delež sodelujočih, ki so stari nad 50 let.

Iz navedenega lahko zaključimo, da starostna struktura prikazuje predvsem srednji starostni razred sodelujočih.

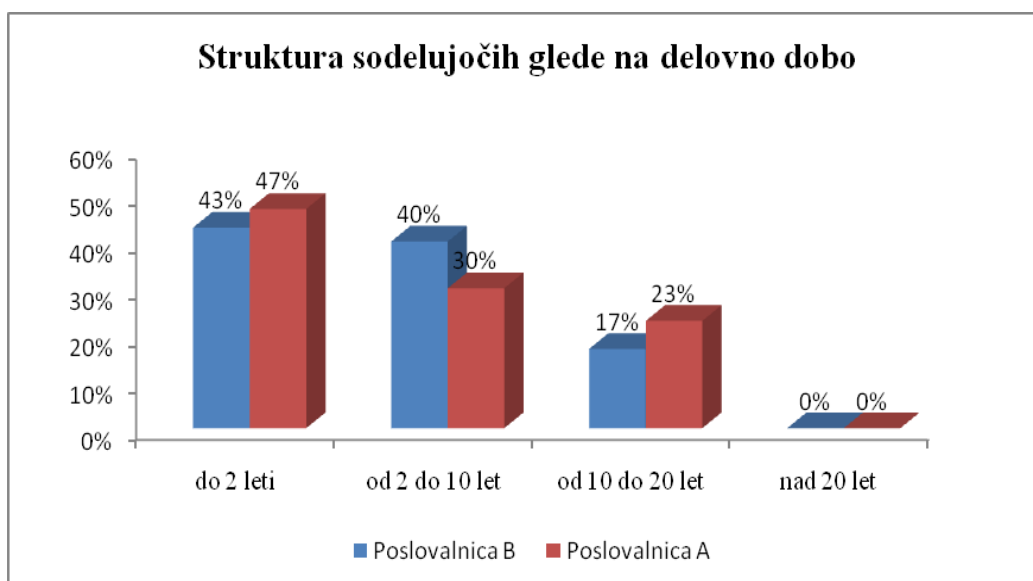
Rezultati kažejo (slika 4.6), da v izobrazbeni strukturi predstavlja največji delež sodelujočih s srednjo šolo. V poslovalnici B imajo za 5 odstotnih točk več sodelujočih s srednjo šolo. Sledijo sodelujoči s poklicno šolo. Zanimiv je podatek, da je zelo malo anketiranih, ki imajo opravljeno visoko šolo in sicer v poslovalnici A le 3 odstotne točke, medtem ko v poslovalnici B ni nikogar z visoko šolo.

Menim, da je glede na vrsto dela, ki ga anketiranci opravljajo v poslovalnicah, izobrazbena struktura na zadovoljivi ravni strokovne usposobljenosti.

**Slika 4.6** Struktura sodelujočih glede na stopnjo izobrazbe



**Slika 4.7** Struktura sodelujočih glede na delovno dobo



Med sodelujočimi, ki so odgovorili na vprašalnik, ima v poslovalnici A 47 odstotnih točk do dve leti delovne dobe in v poslovalnici B 43 odstotnih točk. Za 10 odstotnih točk več imajo anketirani od 2 do 10 let delovne dobe v poslovalnici A. Zelo malo sodelujočih med anketiranimi ima delovno dobo od 10 do 20 let. Zanimivo je, da v obeh poslovalnicah ni nikogar med anketiranimi, ki bi imel delovno dobo nad 20 let.

V nadaljevanju raziskave sledi predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime v izbrani organizaciji med dvema poslovalnicama. Primerjala bom, kako so sodelujoči v obeh poslovalnicah izbrane organizacije ocenjevali trditve v okviru posamezne dimenzije organizacijske klime. Dimenzije, ki tvorijo organizacijsko klimo

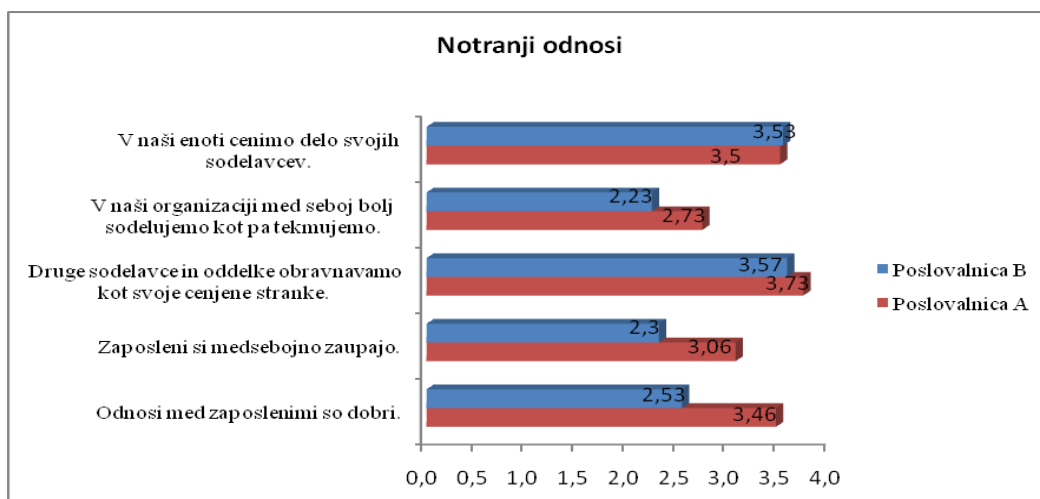
in na podlagi katerih so sodelujoči podali svoje ocene za posamezne trditve, so: notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, vodenje in motivacija.

### Notranji odnosi

S to dimenzijo organizacijske klime predstavljamo mnenja sodelujočih o medosebnih odnosih na delovnem mestu.

Dimenzija notranjih odnosov vsebuje pet trditev, katere so anketiranci v poslovalnici A boljše ocenili kot v poslovalnici B. Aritmetična sredina v poslovalnici A znaša 3,29 in je za 0,45 ocene višja kot v poslovalnici B. Mediana v poslovalnici A je 3,5 in standardni odklon 0,72 ter se giblje na intervalu med aritmetično sredino 2,57 in 4,01. Modus je 3, kar pomeni, da se v obeh poslovalnicah večina anketirancev ni odločila niti za strinjanje niti za nestrinjanje.

**Slika 4.8** Povprečne vrednosti za dimenzijo notranji odnosi



Podatki analize kažejo, da je bila trditev »druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke« najbolje ocenjena s strani anketirancev v poslovalnici A s povprečno vrednostjo 3,73 in je za 0,16 ocene višja kot v poslovalnici B.

Največ nestrinjanja je prinesla trditev, da zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo tako v poslovalnici A (2,73) kot v poslovalnici B (2,23). Rezultati te trditve niso presenetljivi, saj se vsak posameznik bori za svoje delovno mesto v organizaciji.

Pri zadnji trditvi »odnosi med zaposlenimi so dobri« je prišlo do nekoliko večjega nestrinjanja glede mnenj anketirancev v obeh poslovalnicah. Razlika se kaže predvsem v tem, da so anketiranci v poslovalnici A ocenili, da so odnosi med njimi dobri, kar kaže tudi povprečna vrednost 3,46, ki je za 0,93 ocene višja kot v poslovalnici B.



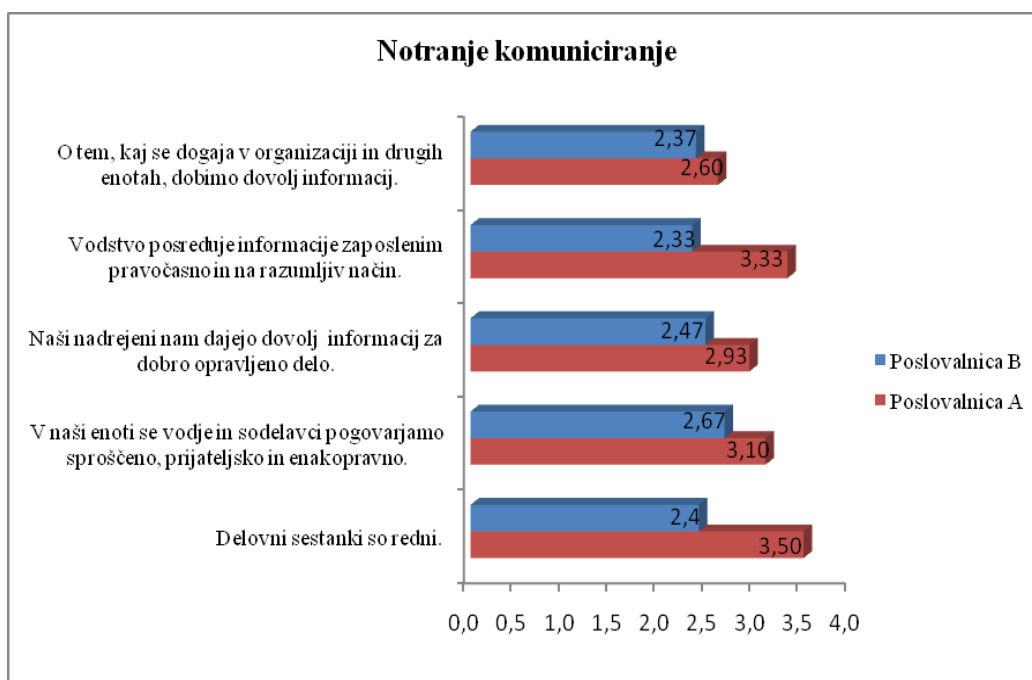
*Notranje komuniciranje*

Poslovodji izbrane organizacije bi se morala zavedati pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi.

Podatki analize kažejo, da je bila dimenzija komuniciranja slabše ocenjena v poslovalnici B, saj znaša njena aritmetična sredina 2,44 in je za 0,65 ocene nižja kot v poslovalnici A. Standardni odklon v poslovalnici B je 0,91, mediana 3,5 in modus 2, kar pomeni, da se zaposleni s trditvami večinoma ne strinjajo.

Prihaja do nestrinjanja, saj so v poslovalnici A anketiranci najpogosteje izbrali vrednost 4, kar pomeni, da se zaposleni s trditvami večinoma strinjajo. Standardni odklon znaša 1,00, kar pomeni da se giblje na intervalu med aritmetično sredino 2,09 in 4,09.

**Slika 4.9** Povprečne vrednosti za dimenzijo notranjega komuniciranja



Pri trditvi »delovni sestanki so redni.« je prišlo do nestrinjanja, in sicer so v poslovalnici A mnenja, da se pri njih delovni sestanki izvajajo redno, medtem ko so v poslovalnici B ravno nasprotnega menja, kar se odraža tudi v izračunani povprečni vrednosti, ki je za 1,1 ocene nižja.

Pozitivni odgovori anketirancev v poslovalnici A kažejo, da se vodje in zaposleni med seboj pogovarjajo sproščeno, da vodstvo posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način.

V poslovalnici B so mnenja, da jim vodstvo ne posreduje informacij pravočasno in na razumljiv način. Trditev je bila ocenjena s povprečno vrednostjo 2,33, kar pomeni, da je za 1 oceno nižja kot v poslovalnici A.

V obeh poslovalnicah sodelujoči pogrešajo določene informacije o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

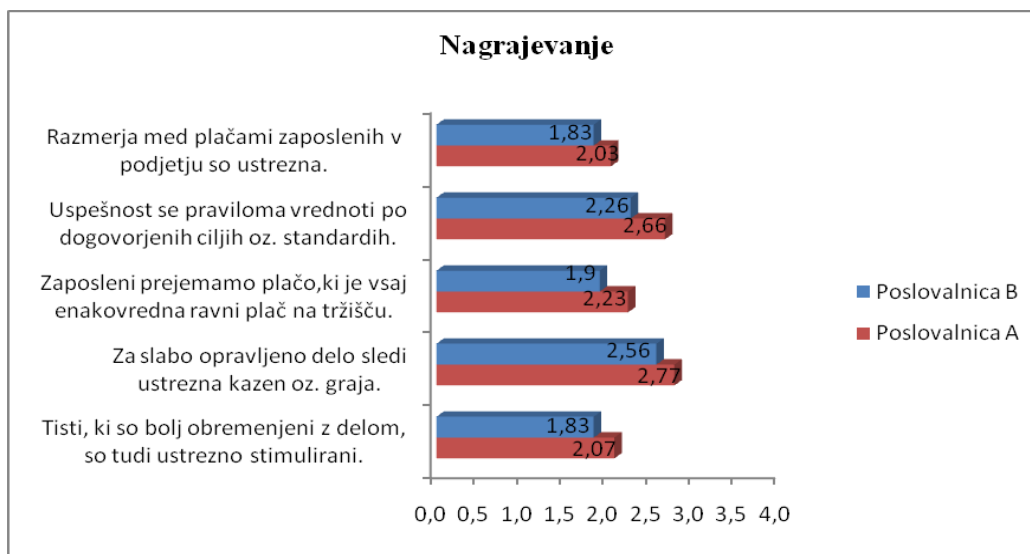
### Nagrajevanje

Nagrajevanje je pomemben dejavnik v organizaciji, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je, da organizacija svoje zaposlene za uspešne rezultate nagradi denarno ali nedenarno .

Spada med najslabše ocenjeno dimenzijo organizacijske klime, ki je bila ocenjena z aritmetično sredino v poslovalnici A 2,35 in v B 2,07. Anketiranci so največkrat obkrožili vrednost 3, kar kaže, da ostajajo neopredeljeni v obeh poslovalnicah.

Med vsemi trditvami, ki opisujejo dimenzijo nagrajevanja, so anketirani najslabše ocenili trditev, da so razmerja med plačami neustrezna tako v poslovalnici A (2,03) in v B (1,83). Nezadovoljstvo anketiranih je razvidno tudi v trditvi, da za dodatno delo niso ustrezno stimulirani predvsem v poslovalnici B (1,83). V obeh poslovalnicah večina anketiranih ostaja neopredeljenih, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen ali graja.

**Slika 4.10** Povprečne vrednosti za dimenzijo nagrajevanja



### Vodenje

Z dimenzijo vodenja proučujemo odnose med zaposlenimi in vodstvenim kadrom izbrane organizacije.

Dimenzija vodenja je bila ocenjena z aritmetično sredino v poslovalnici A 2,39 in v poslovalnici B z 2,19. V obeh poslovalnicah je mediana 3,5. Standardni odklon v poslovalnici A znaša 0,83 ter se giblje na intervalu med povprečno oceno 1,56 in 3,22. Modus je v poslovalnici A 3, kar pomeni, da anketiranci pri trditvah ostajajo

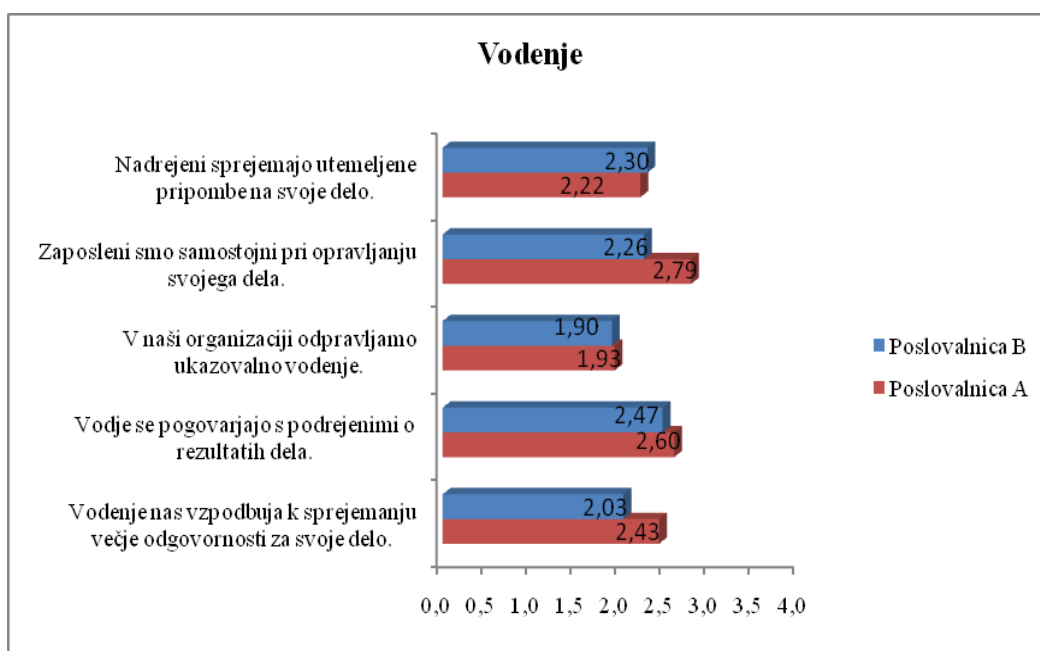
neopredeljeni. V poslovalnici B znaša 2 in pomeni, da se anketiranci v večini ne strinjajo z trditvami.

Anketiranci menijo, da v poslovalnici A (1,9) in B (1,93) ne odpravljajo avtoritarnega vodenja. V poslovalnici B menijo, da jih vodje ne vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo ter se z njimi ne pogovarjajo o rezultatih dela.

Rezultati ankete kažejo, da je najbolje ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, predvsem v poslovalnici A (2,79). Iz grafa številka 4.10 je tudi razvidno, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Poslovodji v obeh poslovalnicah bi se morala zavedati, da je pomembno znati ustvariti pozitivno delovno vzdušje, predvsem poznati delo svojih podrejenih in jim prisluhniti pri izboljšavah njihovega dela. Menim, da bi morali odpraviti ukazovalno vodenje, kajti s tem se zmanjšuje samostojnost delavcev pri opravljanju njihovega dela in s tem tudi znižuje njihov osebni razvoj.

**Slika 4.11** Povprečne vrednosti pri dimenziji vodenja



### Motivacija

Pri dimenziji motivacije me je zanimalo, če so anketiranci zavzeti za svoje delo in če se njihov delovni rezultat s strani vodij hitro opazi in je pohvaljen.

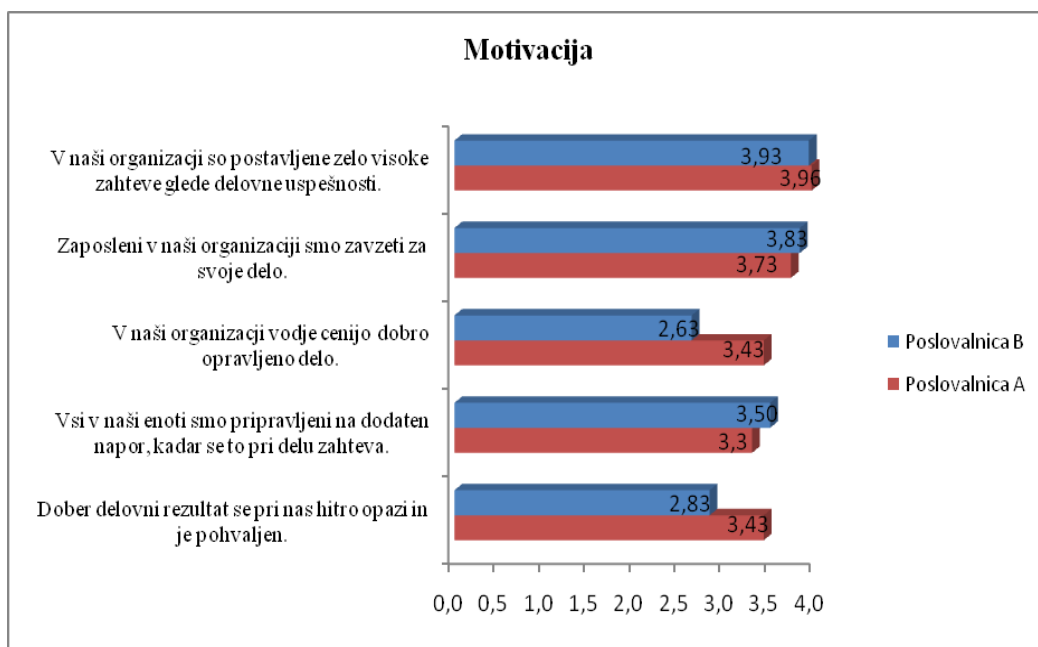
Rezultati analize kažejo, da je motivacija najvišje ocenjena dimenzija organizacijske klime. Njena aritmetična sredina v poslovalnici A znaša 4,13 in je za 0,79 ocene višja kot v poslovalnici B. Njen standardni odklon je 0,91, mediana 3 in modus 4, kar pomeni, da se večina anketiranih bolj strinja s trditvami dimenzije

motivacije. V poslovalnici B znaša standardni odklon 0,86, mediana in modus 3, kar prikazuje, da se večina anketirancev ni odločila niti za strinjanju niti za nestrinjanju.

Do rahlega nestrinjanja prihaja pri trditvi «v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo». V poslovalnici B je trditev ocenjena z nižjo povprečno vrednostjo 2,63, kar je za 0,8 ocene nižje kot v poslovalnici A.

Anketiranci z višjo povprečno vrednostjo ocenjujejo trditev, da so zaposleni v obeh poslovalnicah zavzeti za svoje delo, v poslovalnici A 3,73 in v B 3,83, vendar so prepričani, da so zahteve glede uspešnosti postavljene zelo visoko. Analiza odgovorov je pokazala, da se delovni rezultat ne opazi hitro in ni pohvaljen, predvsem v poslovalnici B (2,83), kar predstavlja za organizacijo majhen problem, ki ga bo morala rešiti v bližnji prihodnosti.

**Slika 4.12** Povprečne vrednosti za dimenzijo motivacije



#### Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno, saj vpliva na delovno uspešnost posameznika in na njegovo psihično počutje.

Primerjava rezultatov analize dimenzije zadovoljstva v obeh poslovalnicah izbrane organizacije nam pokaže, da so anketirani v poslovalnici A vse trditve zadovoljstva ocenili višje kot v poslovalnici B. Aritmetična sredina v poslovalnici A je 2,9, mediana 4 in modus 3, kar pomeni, da so anketiranci neopredeljeni pri trditvah. V poslovalnici B je aritmetična vrednost 2,23 in je za 0,66 ocene nižja kot v poslovalnici A. Mediana in modus sta 2, kar pomeni, da se večina anketirancev ne strinja najbolj s trditvami.

Primerjava rezultatov med dvema poslovalnicama, prikazuje odstopanja, ki se kažejo predvsem v negativni smeri v poslovalnici B.

Povprečna ocena zadovoljstva sodelujočih s sodelavci je višja v poslovalnici A (3,53), kot v poslovalnici B, kjer je za 1,2 ocene nižja.

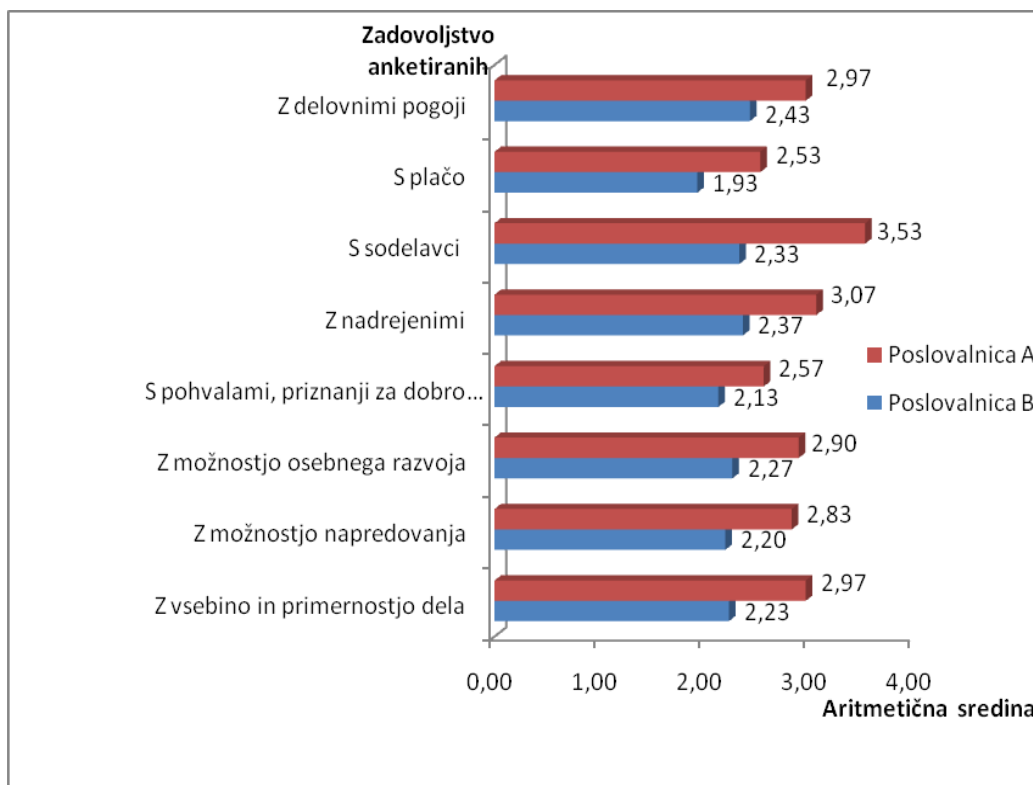
Razlike pri povprečni vrednosti med dvema poslovalnicama kažejo, da poslovalnica A bolje ocenjuje zadovoljstvo z nadrejenimi (3,07), z delovnimi pogoji (2,97) in z vsebino in primernostjo dela (2,97) kot poslovalnica B, kjer so povprečne vrednosti dosti nižje.

Anketirani niso najbolj zadovoljni s prejetjem pohval, priznanji za dobro opravljeno delo v poslovalnici A (2,57) in v B (2,13).

Največje nezadovoljstvo anketirancev v obeh poslovalnicah se kaže s plačo, katero so ocenili v poslovalnici B s povprečno vrednostjo 1,93 in je za 0,60 ocene nižja kot v poslovalnici A.

Rezultati analize zadovoljstva sodelujočih so pokazali, da je nezadovoljstvo sodelujočih najbolj očitno v poslovalnici B. Vodstvo izbranega podjetja bo moralo skupaj s poslovanjem v prihodnosti nameniti več časa zaposlenim, da bodo vzpostavili dober odnos in s tem tudi rešili določena nesoglasja, ki se pojavljajo med zaposlenimi in vodstvom.

**Slika 4.13** Povprečne vrednosti zadovoljstva sodelujočih v poslovalnici A in B



#### **4.4 Priporočila**

V zaključni projektni nalogi sem obravnavala organizacijsko klimo v izbrani organizaciji, njene dimenzije in fluktuacijo zaposlenih. Z merjenjem klime sem dobila ustrezne informacije, kakšna je klima in fluktuacija. Na podlagi pridobljenih rezultatov merjenja klime in strokovne literature, bom podala nekaj predlogov za izboljšanje ocenjenih dimenzij organizacijske klime.

##### *Vodenje*

Vodenje so anketirani kot proučevano dimenzijo slabše ocenili. Moti jih predvsem ukazovalno vodenje, nesprejemanje njihovih predlogov glede izboljšanja njihovega dela in nevzpodbujane k sprejemanju večje odgovornosti.

Vodstveni kader v izbrani organizaciji bi moral poskrbeti za boljše odnose med podrejenimi in nadrejenimi v obeh poslovalnicah. Poslovodji v obeh poslovalnicah bi morala dodatno izobraževati in usposablјati za nadgrajevanje znanj in veščin za kakovostno vodenje. Nadrejeni bi morali s svojim dobrim vzgledom in prijaznim vedenjem poskrbeti za dobro počutje zaposlenih. Za boljše opravljanje nalog zaposlenih bi morali v obeh poslovalnicah odpraviti ukazovalno vodenje. Poslovodji bi morala z informacijami o doseženih rezultatih dela seznanjati zaposlene na rednih sestankih in jih hkrati vzpodbujati k sprejemanju večje odgovornosti za opravljeno delo. Zaposlene bi morala vzpodbujati k ustvarjalnemu razmišljanju, razvoju njihove kariere in jim omogočati izobraževanje.

Vodja mora hkrati biti tudi dober strateg, svoje zaposlene bi moral pripraviti do tega, da pokažejo vse, kar zmorejo, hkrati pa mora biti tudi potrpežljiv. Vzeti si mora čas za svoje podrejene, jim prisluhniti, spodbujati ter jim razložiti, kaj od njih pričakuje in kakšni so načrti za doseg ciljev.

##### *Nagrajevanje*

V raziskavi sem ugotovila, da je dimenzija nagrajevanja za zaposlene zelo pomembna. V izbrani organizaciji so bili zaposleni najmanj zadovoljni prav z nagrajevanjem. Ugotovila sem, da zaposlene v obeh poslovalnicah najbolj motijo razmerja med plačami v podjetju, neustrezno stimulirano dodatno delo, neenakovrednost višin plač v primerjavi s plačami v drugih podobnih organizacijah in ne vrednotenje uspešnosti po zastavljenih ciljeh.

Glede na nezadovoljstvo anketiranih zaposlenih v izbrani organizaciji predlagam, da vodstveni kader v izbrani organizaciji preveri nagrajevani sistem in glede na nerazumevanje plačilnega sistema uvede jasna, enakopravna merila in kriterije za nagrajevanje zaposlenih. Zaposlene naj za uspešno opravljeno delo nagradi denarno ali nenedenarno. Nadpovprečne dosežke naj vodstveni kader še dodatno nagradi z javnimi ali

pisnimi priznanji, napredovanji, s prostimi dnevi in denarnimi nagradami. Zaposlenim delavcem naj vodja omogoči tudi dodatna izobraževanja. Zaposlene, ki slabše opravljajo svoje dela, pa naj najprej opozorijo, nato pa jih primerno motivirajo in vzpodbujajo k uspešnejšemu opravljanju dela.

Zelo pomembno vlogo pri nagrajevanju zaposlenih ima neposredno vodja, ki ocenjuje zaposlene pri opravljanju nalog in ima moč pri stimuliranju zaposlenih za njihovo delo.

Zavedamo se, da imajo finančne nagrade večjo motivacijsko moč pri nekaterih posameznikih, vendar obstajajo tudi zaposleni, katerim pohvala pomeni večje zadovoljstvo kot denar.

### *Notranji odnosi*

Rezultati ankete so pokazali, da so odnosi v obeh poslovalnicah dokaj dobri. Zaposleni si medsebojno zaupajo in tudi cenijo delo svojih sodelavcev, vendar bo med njimi vedno prisotna tudi tekmovalnost.

Za izboljšanje stanja dimenzije notranjih odnosov priporočam večjo spodbujanje medsebojne pomoči med zaposlenimi. Poslovodji morata spodbujati zaposlene k medsebojnemu sodelovanju in jim pomagati pri reševanju težav. Hkrati bi morala organizirati timsko delo ali menjavo delovnega mesta, prek katerega se bodo zaposleni bolje spoznali in povezali med seboj.

Izbrana organizacija bi morala poskrbeti tudi za družabna srečanja, na katerih bi zaposleni poglobili medsebojne vezi. Pomembno je, da poslovodji ohranjata profesionalni odnos do svojih podrejenih in vodstvenega kadra, saj bosta le s tem dosegla, da bodo zaposleni dobro opravljali svoje naloge.

### *Notranje komuniciranje in informiranje*

Za uspešno opravljanje dela in doseg ciljev v obeh poslovalnicah izbrane organizacije je pomembno, da je pretok informacij od vodstvenega kadra do delavcev pravočasen. Da bi bile informacije pravočasne in na razumljiv način predstavljene, je potrebno, da poslovodja organizira redne sestanke s svojimi podrejenimi. Predvsem bi bilo dobro organizirati tedenske sestanke, na katerih bi poslovodja svojim zaposlenim prenašal informacije od vodstvenega kadra. Poleg prenašanja informacij bi se vodja na rednih sestankih z zaposlenimi pogovarjal o tekočem delu, načrtovanju izvajanja izboljšav pri opravljanju del, o doseganju mesečnega načrta in s skupnimi močmi bi reševali tekočo problematiko.

Zaposleni bodo s pomočjo teh sestankov bolje izvajali svoje naloge in hkrati bodo bolj motivirani za iskanje izboljšav pri opravljanju svojega dela, ker bodo svoje ugotovitve posredovali na sestanku in s tem, dokazali, da dobro obvladajo svoj položaj in da so vredni zaupanja.

Hkrati bi morala poslovodji preverjati, ali so zaposleni prejete informacije pravilno razumeli in jih spodbujati, da bodo pravočasno in sproti obveščani o nastalih težavah pri opravljanju svojih nalog. Zagotoviti bi morali nehierarhično komunikacijo in zaposlene ne kaznovati za odkrito podano mnenje o napakah vodenja.

Vodja bi moral poskrbeti tudi za osebni razvoj svojih zaposlenih, tako da bi enkrat letno organiziral individualne sestanke za odkrit in nemoten pogovor.

### *Motivacija*

Rezultati analize so pokazali, da so v obeh poslovalnicah postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. V poslovalnici B so mnenja, da vodja ne opazi dobro opravljenega dela in ga ne pohvali. Kljub ne cenjenju njihovega dela, so vsi pripravljeni na dodatni napor, kadar se to od njih zahteva.

Predlagam, da poslovodji poslovalnic uvedeta motivacijske sestanke z zaposlenimi, na katerih proučita vsakega posameznika in ugotovita, na kakšen način ga lahko motivirata. Zelo dobro bi bilo uvesti javne pohvale, na katerih bi vodji predstavila kot zgled zaposlenega, ki je najbolj uspešen pri opravljanju dela in pri iskanju možnosti za izboljšave svojega dela. Poslovodji bi morala zaposlene motivirati tudi tako, da jih spodbujata pri opravljanju nalog in jih za nadpovprečne dosežke tudi primerno nagradita.

Na podlagi odličnih rezultatov opravljenega dela bi lahko poslovodji svojim zaposlenim kot motivacijsko orodje za nadaljnje delo, omogočila tudi osebni razvoj na podlagi napredovanja in izobraževanja.



## 5 SKLEP

Vsaka organizacija se, tako kot ljudje, v času svojega obstoja, razvija in spreminja. Skladno s tem pa se spreminja tudi odnos zaposlenih do dela in njihovo zadovoljstvo. Pomembno je, da se organizacije v vsakem trenutku zavedajo, kakšne so razmere v njihovi organizaciji glede zadovoljstva zaposlenih.

Če organizacije hočejo izvedeti, kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih, morajo uvesti notranji nadzor, ki se meri z organizacijsko klimo.

Ta namreč opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in posledično vpliva na vedenje in zadovoljstvo ljudi v organizaciji. Pomembno je vedeti, da vzdušje v organizaciji ustvarjajo vsi zaposleni z svojim načinom vedenja in delovanja. Na klimo vplivajo tudi številni dejavniki okolja, po katerih se organizacije ločijo med seboj.

Določene organizacije se odločijo za merjenje organizacijske klime takrat, kadar jih zanima ali je v njihovem delovnem okolju klima ustrezna ali neustrezna.

Pri proučevanju klime mora organizacija, ugotoviti njene značilne dimenzije in vzroke za nastanek, ki vplivajo na vedenje in psihološko stanje zaposlenih.

Organizacijska klima se meri s standardnim vprašalnikom, ki je nastal v okviru projekta SiOK (slovenska organizacijska klima). Od leta 2003 naprej uporabljajo organizacije vedno enak klasičen vprašalnik, kar jim omogoča primerjavo povprečne ocene organizacijske klime v drugih organizacijah.

V merjenje organizacijske klime morajo vključiti vse zaposlene, kajti vsak posameznik in njegovo mnenje ter doživljanje o organizaciji sta pomembna za zagotavljanje realnih podatkov o vzdušju znotraj organizacije. Z merjenjem pridobijo informacije, na katerih področjih v organizaciji bodo morali ukrepati, da se bo povečalo zadovoljstvo zaposlenih. S pridobljenimi rezultati merjenja klime bo lahko vodstveni kader določil ustrezne ukrepe za spreminjanje klime v organizaciji.

Organizacije se morajo zavedati, da se organizacijsko klimo ne da spremeniti čez noč, kajti to je zelo zahteven proces, ki zahteva svoj čas in aktivno sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Le-ta se bo pozitivno spreminjala, če bodo zaposleni verjeli in zaupali vodstvu, ki je predlagalo spremembe in boljše pogoje delovanja. Pomembno je, da jo organizacije v času spreminjanja klime, vsako leto merijo, kajti le tako bodo vedele, kakšno je stanje njihovega napredovanja.

Pomembno je, da se vodstveni kader zaveda pomena organizacijske klime, kajti v prihodnosti bodo dejavniki notranjega in zunanega okolja postali nepredvidljivi, tvegani, klima se bo spreminjala hitreje in bo hkrati manj stabilna, kar bo vplivalo na uspešnost organizacij.

V zaključni projektni nalogi sem empirični del razdelila na dva dela. V prvem delu sem s pomočjo sekundarnih podatkov analizirala fluktuacijo v obeh poslovalnicah izbranega podjetja.

Organizacije se zavedajo, da je fluktuacija neizbežen pojav in je relativno povezana z stanjem organizacijske klime. Ljudje večkrat ocenjujejo fluktuacijo kot negativno in slabo za podobo organizacije, ker predstavlja dinamično gibanje zaposlenih in se odraža predvsem v odhodu zaposlenih iz organizacije.

V proučevani organizaciji je na podlagi lastnih opažanj v letih 2007 do 2009 odšlo veliko število zaposlenih.

Na podlagi pridobljenih podatkov za izračun stopnje fluktuacije in podanih vzrokov odhoda, lahko podam ugotovitev, da organizacijska klima ne vpliva veliko na visoko stopnjo fluktuacije, ki je bila zabeležena predvsem v letih 2007 in 2008. Dejanski vzrok odhoda je bila organizacijska sprememba, kjer je izbrana organizacija razporedila odvečni kader v druge poslovalnice.

Pomembno je, da organizacije v primeru visoke stopnje fluktuacije, analizirajo njene vzroke in na podlagi tega določijo ukrepe za zmanjševanje le-te.

V drugem delu raziskave me je zanimala organizacijska klima v izbrani organizaciji, predvsem v dveh poslovalnicah. Kot študentka sem opravljala različna dela v obeh poslovalnicah izbrane organizacije. Vzdušje v obeh poslovalnicah dobro poznam in ravno zaradi tega sem želela izvesti merjene organizacijske klime in primerjati med seboj dejanske rezultate zadovoljstva zaposlenih.

Za merjenje organizacijske klime v izbrani organizaciji sem uporabila anonimni anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila s pomočjo že obstoječega vprašalnika SiOK. V raziskavo je bilo vključenih 75 odstotkov vseh zaposlenih iz obeh poslovalnic izbranega podjetja.

Z raziskavo v obeh poslovalnicah sem prišla do ugotovitve, da je klima v poslovalnici A boljša kot v poslovalnici B. Predvsem so rezultati raziskave pokazali, da klima v poslovalnici B izbrane organizacije ni ustrezna, saj je povprečna ocena vseh dimenzij 2,57.

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v obeh poslovalnicah najbolj ocenili dimenzijo motivacije in notranjih odnosov, najslabše pa so ocenili dimenzijo vodenja in nagrajevanja, ki sta se pokazala kot najbolj kritični dimenziji organizacijske klime.

Glede na rezultate raziskave sem dobila odgovor, katere so najbolj kritične dimenzije organizacijske klime izbrane organizacije, in na podlagi te ugotovitve je treba poiskati vzroke in ukrepe za izboljšanje le-teh.

Vodstvenemu kadru predlagam, da za izboljšanje dimenzije nagrajevanja preverijo že obstoječi sistem nagrajevanja in ga z različnimi metodami izboljša. Za boljše zadovoljstvo zaposlenih bi uvedli jasen in učinkovit plačilni sistem, ki bi bil razumljiv vsem zaposlenim. Svoje zaposlene bi morali nagraditi na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti. Uvesti bi morali tudi javno nagrajevanje in priznanja za uspešno dosego ciljev.

Pri dimenziji vodenja, predlagam, da vodstveni kader obe vodji poslovalnic pošlje na izobraževanje o ravnanju z ljudmi pri delu. V obeh poslovalnicah bi morali poskrbeti za boljši prenos informacij svojim podrejenim. Postaviti bi morali realno dosegljive cilje, hkrati pa preverjati njihovo doseganje.

Svoje zaposlene bi morali vzpodbujati k sprejemanju večje odgovornosti pri delu, več bi morali biti v stiku z njimi, jih informirati o dogajanju v organizacijah in doseženih poslovnih rezultatih. Za izboljšanje komuniciranja in informiranja bi morali uvesti redne sestanke, na katerih bi z zaposlenimi komunicirali o tekoči problematiki, izboljšavi poslovanja, predvsem pa jih spodbujali k ustvarjalnemu razmišljanju. Pomembno je, da zagotovijo nehierarhično komunikacijo med zaposlenimi in ukinejo ukazovalna vodenja, saj ravno ta vplivajo na slabe odnose v poslovalnici.

Vodji v obeh poslovalnicah bi si morali prizadevati ustvariti takšno delovno vzdušje, ki bi omogočalo zaposlenim osebni razvoj in zadovoljstvo pri delu.

Zavedati se je treba, da so zaposleni zadovoljni, le če so ustrezno motivirani in stimulirani za svoje delo. Vodstveni kader v organizaciji mora proučiti, kaj zaposlene motivira, da bodo uspešni pri realizaciji zastavljenih ciljev.

Menim, da je raziskava klime v obeh poslovalnicah izbranega podjetja pokazala realno stanje organizacijske klime in posamezno zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela. Moje mnenje je, da se v obeh poslovalnicah premalo zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in vzdušju v organizaciji ne posvečajo dovolj pozornosti. Glede na prikazane rezultate raziskave predlagam vodstvenemu kadru, da pripravi ustrezní načrt za proces spreminjanja organizacijske klime v obeh poslovalnicah.

Malo organizacij se zaveda, da je ravno organizacijska klima tista, ki vpliva na odločitev posameznika ali bo v organizaciji ostal ali jo bo zapustil. Neustrezno vzdušje znotraj delovnega okolja pa hkrati vpliva na počutje človeka in na njegovo zdravje. Zaradi neustrezne klime lahko prihaja do odhoda kadrov oziroma fluktuacije zaposlenih, kar pa ni dobro za organizacijo. Torej lahko rečemo, da sta pojma organizacijska klima in fluktuacija zaposlenih medseboj povezana.



## LITERATURA

- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gilmer, B., von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Florjančič Jože in Paape Bjorn. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jerovšek, Janez. 1982. *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Merkač, Marjana: 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihelič in Partner.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane in drugi. 1994. *Management*. Ljubljana: Didakta.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**VIRI**

- Boh, Sebastjan. 1999. Organizacijska klima. [Http://www.organizacijska-klima.si/dimenzije\\_organizacijske\\_klime.html](http://www.organizacijska-klima.si/dimenzije_organizacijske_klime.html) (12. 2. 2010).
- Biro Praxis. 2007. Pregled primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent.pdf> (12.2.2010)
- Zbrano interno gradivo izbrane organizacije, 2010.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tabele s statičnimi podatki





Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v izbrani organizaciji

Spoštovani,

sem Urška Klinc in zaključujem študij na Fakulteti za management Koper. V svoji zaključni nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Valentine Franca, obravnavam področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Z anketo želim ugotoviti, kako se zaposleni v organizaciji počutite, kako vidite njene prednosti in slabosti ter kakšno je vaše zadovoljstvo z delom.

Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati bodo uporabljeni samo za izdelavo zaključne projektne naloge.

Hvala za sodelovanje

Urška Klinc

#### PODATKI O ANKETIRANCU

Prosim vas, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola ali več

4. Delovna doba

## Priloga 1

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

### ORGANIZACIJSKA KLIMA

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami.

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

1. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE					
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
V naši enoti se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v organizaciji in drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
2. NOTRANJI ODNOSI					
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
V naši enoti cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
3. VODENJE					
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju	1	2	3	4	5

večje odgovornosti za svoje delo.					
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
<b>5. MOTIVACIJA</b>					
Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Vsi v naši enoti smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
<b>6. NAGRAJEVANJE</b>					
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oz. graja.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	1	2	3	4	5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih oz. standardih.	1	2	3	4	5
Zaposleni, prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	1	2	3	4	5

11. Ocenite, kako ste zadovoljni s posameznimi vidiki vašega dela.

1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- nekje vmes, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

*Priloga 1*

Z vsebino dela in primernostjo dela	1	2	3	4	5
Z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Z možnostjo osebnega razvoja	1	2	3	4	5
S pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Z nadrejenimi	1	2	3	4	5
S sodelavci	1	2	3	4	5
S plačo	1	2	3	4	5
Z delovnimi pogoji (prostori, oprema ...)	1	2	3	4	5

Tabele z statističnim izračunom odstotkov, aritmetične sredine, modus, mediana, standardni odklon ter varianca

Tabela 1: Notranji odnosi v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	0,00%	6,67%	53,33%	26,67%	13,33%	3,47	3	2,5	0,81	0,65
2.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.	0,00%	16,67%	60,00%	23,33%	0,00%	3,07	3	2,5	0,63	0,40
3.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	0,00%	0,00%	40,00%	46,67%	13,33%	3,73	4	3,5	0,68	0,46
4.	V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	10,00%	23,33%	50,00%	16,67%	0,00%	2,73	3	3,5	0,85	0,73
5.	V naši enoti cenimo delo svojih sodelavcev.	0,00%	10,00%	30,00%	60,00%	0,00%	3,50	4	3,5	0,67	0,45

Tabela 2: Notranji odnosi v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	16,67%	26,67%	43,33%	13,33%	0,00%	<b>2,53</b>	3	2,5	<b>0,92</b>	0,85
2.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.	20,00%	40,00%	30,00%	10,00%	0,00%	<b>2,30</b>	3	3,5	<b>0,90</b>	0,81
3.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	0,00%	0,00%	50,00%	43,33%	6,67%	<b>3,57</b>	3	2,5	<b>0,62</b>	0,38
4.	V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	20,00%	43,33%	30,00%	6,67%	0,00%	<b>2,23</b>	4	3,5	<b>0,84</b>	0,71
5.	V naši enoti cenimo delo svojih sodelavcev.	0,00%	10,00%	33,33%	50,00%	6,67%	<b>3,53</b>	4	3,5	<b>0,76</b>	0,58

Tabela 3: Notranje komuniciranje in informiranje v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Delovni sestanki so redni.	0,00%	16,67%	30,00%	40,00%	13,33%	<b>3,50</b>	4	4	<b>0,92</b>	0,85
2.	V naši enoti se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	10,00%	20,00%	30,00%	30,00%	10,00%	<b>3,10</b>	3	3,5	<b>1,14</b>	1,29
3.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljeno delo.	6,67%	20,00%	46,67%	26,67%	0,00%	<b>2,93</b>	3	2,5	<b>0,85</b>	0,73
4.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način.	6,67%	16,67%	30,00%	30,00%	16,67%	<b>3,33</b>	4	3,5	<b>1,14</b>	1,29
5.	O tem, kaj se dogaja v organizaciji in drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	20,00%	16,67%	46,67%	16,67%	0,00%	<b>2,60</b>	3	3,5	<b>0,99</b>	0,97

Tabela 4: Notranje komuniciranje v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Delovni sestanki so redni.	23,33%	26,67%	36,67%	13,33%	0,00%	<b>2,40</b>	2	2,5	<b>0,99</b>	0,97
2.	V naši enoti se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	10,00%	23,33%	56,67%	10,00%	0,00%	<b>2,67</b>	3	3,5	<b>0,79</b>	0,62
3.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljeno delo.	16,67%	36,67%	30,00%	16,67%	0,00%	<b>2,47</b>	2	2,5	<b>0,96</b>	0,92
4.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način.	23,33%	33,33%	30,00%	13,33%	0,00%	<b>2,33</b>	2	3,5	<b>0,98</b>	0,96
5.	O tem, kaj se dogaja v organizaciji in drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	16,67%	40,00%	33,33%	10,00%	0,00%	<b>2,37</b>	2	3,5	<b>0,87</b>	0,77

Tabela 5: Nagrajevanje v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	26,67%	46,67%	20,00%	6,67%	0,00%	2,07	2	2	0,85	0,73
2.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oz. graja.	10,00%	30,00%	40,00%	13,33%	6,67%	<b>2,77</b>	3	3	1,02	1,05
3.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	26,67%	30,00%	36,67%	6,67%	0,00%	<b>2,23</b>	3	3	0,92	0,85
4.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih oz. standardih.	13,33%	23,33%	46,67%	16,67%	0,00%	<b>2,67</b>	3	3	0,91	0,82
5.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	26,67%	50,00%	16,67%	6,67%	0,00%	<b>2,03</b>	2	2	0,84	0,70

Tabela 6: Nagrajevanje v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	36,67%	46,67%	13,33%	3,33%	0,00%	1,83	2	2	0,78	0,61
2.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oz. graja.	10,00%	40,00%	36,67%	10,00%	3,33%	2,57	3	2,5	0,92	0,85
3.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	30,00%	50,00%	20,00%	0,00%	0,00%	1,90	2	2	0,70	0,49
4.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih oz. standardih.	16,67%	40,00%	43,33%	0,00%	0,00%	2,27	3	2,5	0,73	0,53
5.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	30,00%	56,67%	13,33%	0,00%	0,00%	1,83	2	2	0,64	0,41

Tabela 7: Vodenje v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Vodenje nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	13,33%	36,67%	43,33%	6,67%	0,00%	2,43	3	2,5	0,80	0,65
2.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	13,33%	26,67%	46,67%	13,33%	0,00%	2,60	3	2,5	0,88	0,77
3.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	30,00%	50,00%	16,67%	3,33%	0,00%	1,93	4	3,5	0,77	0,60
4.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	6,90%	27,59%	44,83%	20,69%	0,00%	2,79	4	3,5	0,85	0,72
5.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	23,33%	40,00%	30,00%	6,67%	0,00%	2,20	5	3,5	0,87	0,76

Tabela 8: Vodenje v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Vodenje nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	29,03%	41,94%	25,81%	3,23%	0,00%	2,03	3	2,5	0,82	0,68
2.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	20,00%	23,33%	46,67%	10,00%	0,00%	2,47	3	3,5	0,92	0,85
3.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	33,33%	46,67%	16,67%	3,33%	0,00%	1,90	3	2,5	0,79	0,62
4.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	20,00%	40,00%	33,33%	6,67%	0,00%	2,27	4	3,5	0,85	0,73
5.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	23,33%	30,00%	40,00%	6,67%	0,00%	2,30	4	3,5	0,90	0,81

Tabela 9: Motivacija v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev v %					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1	Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.	0,00%	20,00%	33,33%	30,00%	16,67%	3,43	3	2,5	0,99	0,98
2	Vsi v naši enoti smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0,00%	13,33%	56,67%	16,67%	13,33%	3,30	3	3	0,86	0,74
3	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	0,00%	16,67%	33,33%	40,00%	10,00%	3,43	4	3,5	0,88	0,78
4	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0,00%	10,00%	26,67%	43,33%	20,00%	3,73	4	4	0,89	0,80
5	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	0,00%	6,67%	26,67%	30,00%	36,67%	3,97	5	4	0,95	0,90

Tabela 10: Motivacija v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1	Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.	10,00%	23,33%	40,00%	26,67%	0,00%	2,83	3	3	0,93	0,87
2	Vsi v naši enoti smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0,00%	10,00%	40,00%	40,00%	10,00%	3,50	3	3,5	0,81	0,65
3	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	10,00%	26,67%	53,33%	10,00%	0,00%	2,63	3	3	0,80	0,63
4	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0,00%	3,33%	33,33%	40,00%	23,33%	3,83	4	4	0,82	0,67
5	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	0,00%	10,00%	20,00%	36,67%	33,33%	3,93	4	4	0,96	0,93

Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnici A

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1.	Z vsebino in primernostjo dela	0,00%	33,33%	36,67%	30,00%	0,00%	2,97	3	4	0,80	0,63
2.	Z možnostjo napredovanja	10,00%	23,33%	43,33%	20,00%	3,33%	2,83	3	4	0,97	0,94
3.	Z možnostjo osebnega razvoja	6,67%	23,33%	43,33%	26,67%	0,00%	2,90	3	4	0,87	0,76
4.	S pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo	10,00%	36,67%	40,00%	13,33%	0,00%	2,57	3	4	0,84	0,71
5.	Z nadrejenimi	0,00%	20,00%	53,33%	26,67%	0,00%	3,07	3	4	0,68	0,46
6.	S sodelavci	0,00%	10,00%	40,00%	36,67%	13,33%	3,53	3	4	0,85	0,72
7.	S plačo	13,33%	30,00%	46,67%	10,00%	0,00%	2,53	3	4	0,85	0,72
8.	Z delovnimi pogoji	0,00%	26,67%	50,00%	23,33%	0,00%	2,97	3	4	0,71	0,50

Tabela 12: Zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnici B

		frekvenčna porazdelitev					ARITMETIČNA	MODUS	MEDIANA	ST. ODKLON	VARIANCA
		1	2	3	4	5					
1	Z vsebino in primernostjo dela	23,33%	36,67%	33,33%	6,67%	0,00%	2,23	2	2	0,88	0,78
2	Z možnostjo napredovanja	20,00%	46,67%	26,67%	6,67%	0,00%	2,20	2	2	0,83	0,69
3	Z možnostjo osebnega razvoja	16,67%	46,67%	30,00%	6,67%	0,00%	2,27	2	2	0,81	0,66
4	S pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo	23,33%	43,33%	30,00%	3,33%	0,00%	2,13	2	2	0,81	0,65
5	Z nadrejenimi	16,67%	36,67%	40,00%	6,67%	0,00%	2,37	3	2	0,84	0,70
6	S sodelavci	20,00%	33,33%	40,00%	6,67%	0,00%	2,33	3	2	0,87	0,76
7	S plačo	30,00%	50,00%	16,67%	3,33%	0,00%	1,93	2	2	0,77	0,60
8	Z delovnimi pogoji	16,67%	30,00%	46,67%	6,67%	0,00%	2,43	3	3	0,84	0,71