

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA KLIMA

Danijela Lakičević

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta pomembna kazalca stanja v podjetju, saj oba močno vplivata na uspešnost podjetja. Če hoče biti podjetje danes uspešno, mora biti drugačno od konkurence. Težko posnemljivo drugačnost pa zagotavljajo ravno zaposleni v podjetju. Zaključna projektna naloga je osredotočena na raziskavo dimenzij organizacijske klime in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Odgovorila sem na vprašanje, zakaj je potrebno klimo meriti ter kdo in kako jo lahko spremeni. Analizirani so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Na konkretnem primeru je s pomočjo projekta Siok opravljena raziskava organizacijske klime v komercialni službi izbranega podjetja. Pridobljena mnenja in ideje bodo pomagala pri iskanju organizacijskih rešitev in izboljšav na poti ki prijetnejšemu, stimulativnejšemu in učinkovitejšemu delovnemu okolju.

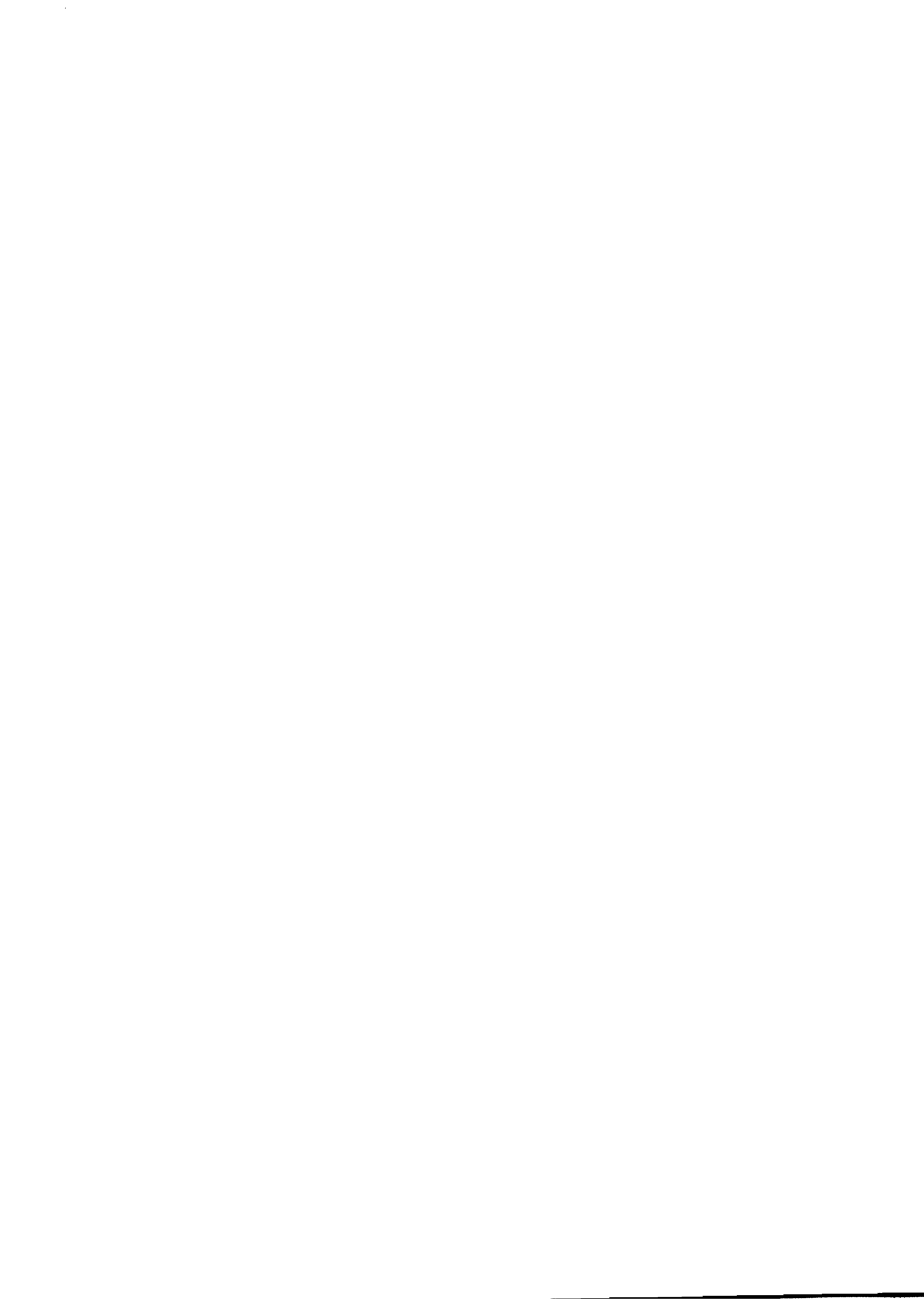
Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, merjenje organizacijske klime, dimenzije organizacijske klime, vodstvo, zaposleni.

SUMMARY

The organization environment and satisfaction of employees are very important indicators of the company's condition, because they both impact on the company's success. If the company wants to qualify on the market, it has to be different than its competitions. And hard copied difference is assured exactly by employees. The concluded project task has been focused on the organization environmental dimensions study and factors, which have impact on employees satisfaction. I gave answers to the questions why the working environment has to be measured, who can change it and how can it be changed. Also the factors that have impacts on employee's satisfaction were analyzed. The study of organization environment inside commercial service of selected company was done on concrete example with project Siok help. Acquired opinions and ideas will help searching organization solutions and improvements with goal of agreeable, stimuli and efficiable environment.

Key words: organizational climate, job satisfaction, measuring of organizational climate, dimensions of organizational climate, management, employee.

UDK: 658.3(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev področja in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Metode dela.....	3
1.4	Omejitve.....	4
1.5	Struktura zaključne projektne naloge.....	4
2	Organizacijska klima.....	5
2.1	Oprelitev pojma organizacijska klima.....	5
2.2	Dimenzije organizacijske klime.....	6
2.2.1	Vodenje.....	7
2.2.2	Notranje komuniciranje in informiranost.....	8
2.2.3	Notranji odnosi.....	9
2.2.4	Organiziranost.....	9
2.2.5	Nagrajevanje.....	10
2.2.6	Motivacija.....	10
2.3	Merjenje organizacijske klime.....	11
2.4	Spreminjanje organizacijske klime.....	13
2.5	Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem.....	13
3	Raziskava organizacijske klime v komercialni službi podjetja x.....	15
3.1	Predstavitev podjetja.....	15
3.2	Način pridobivanja podatkov.....	16
3.2.1	Sestava in oblikovanje vprašalnika.....	16
3.2.2	Potek raziskave.....	16
3.2.3	Opis vzorca.....	17
3.3	Statistična obdelava podatkov.....	17
4	Rezultati raziskave po izbranih dejavnikih organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih.....	19
4.1	Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih.....	19
4.2	Rezultati po izbranih dimenzijah organizacijske klime ter za kategorijo zadovoljstva pri delu.....	21
4.2.1	Notranji odnosi.....	23
4.2.2	Motivacija.....	24
4.2.3	Komuniciranje.....	25
4.2.4	Vodenje.....	26
4.2.5	Organiziranost.....	26
4.2.6	Nagrajevanje.....	27
4.3	Zadovoljstvo z dejavniki delovnega mesta.....	28
5	Predlogi za izboljšave.....	33

5.1	Predlogi za izboljšanje dimenzije nagrajevanje	33
5.2	Predlogi za izboljšanje dimenzije organiziranost.....	34
5.3	Predlogi za izboljšanje dimenzije vodenje	34
6	Zaključek	35
	Literatura	37
	Viri.....	38
	Priloge.....	39

SLIKE

Slika 2.1	Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integrirani koncept v vedenju organizacije.....	6
Slika 3.1	Organizacijska struktura komercialne službe	15
Slika 4.1	Struktura zaposlenih po spolu.....	19
Slika 4.2	Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	20
Slika 4.3	Struktura zaposlenih glede na delovno dobo	20
Slika 4.4	Struktura zaposlenih po starosti	21
Slika 4.5	Povprečne vrednosti po dimenzijah.....	22
Slika 4.6	Dimenzije organizacijske klime po spolu.....	23
Slika 4.7	Povprečne vrednosti za dimenzijo notranji odnosi	24
Slika 4.8	Povprečne vrednosti za dimenzijo motivacija	25
Slika 4.9	Povprečne vrednosti za dimenzijo komuniciranje	25
Slika 4.10	Povprečne vrednosti za dimenzijo vodenje	26
Slika 4.11	Povprečne vrednosti za dimenzijo organiziranost	27
Slika 4.12	Povprečne vrednosti za dimenzijo nagrajevanje.....	28
Slika 4.13	Zadovoljstvo z dejavniki delovnega mesta	29
Slika 4.14	Zadovoljstvo z dejavniki dela glede na spol	30
Slika 4.15	Povprečne vrednosti zadovoljstva z dejavniki dela glede na starost	30



1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od zaposlenih, saj pravimo, da so danes zaposleni največji kapital vsakega podjetja. Uspeh podjetja je torej, odvisen od tega, koliko so njegovi zaposleni motivirani za delo, v kolikšni meri so vanj pripravljeni vložiti dodatno energijo, pa tudi od tega, ali čutijo večjo ali manjšo pripadnost svojemu podjetju. Visoke standarde kakovosti dosegajo mnoga podjetja, konkurenca je na nek način zelo izenačena in ravno zato je še bolj pomembno zavedanje, da so sposobni ljudje z znanjem edina prava konkurenčna prednost, ki je ni mogoče kopirati (Rižnar, 2004).

Današnji prodor tuje konkurence in slabšanje kupne moči prebivalstva, nizke plače in težja zaposljivost vplivajo na slabšanje klime v podjetju. Ljudje so zaradi pritiska in stresa vedno manj učinkoviti. Pri vsem tem pa ima velik vpliv prav organizacijska klima in ravno zato moramo strmeti, da v delovnem okolju skrbimo za vzdrževanje pozitivne klime. Osnova za doseganje dobre organizacijske klime je merjenje dimenzij organizacijske klime. Z merjenjem dimenzij želimo ugotoviti, kakšna je klima v podjetju. Želimo identificirati področja klime, ki so v podjetju kritična, zadovoljiva ter nenazadnje močna. Pozitivna klima v javnosti dviguje ugled podjetja. Za podjetje je pomembno čimprej ugotoviti, kje so šibke točke klime ter jih čimprej odpraviti.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot zaznavanje dejavnikov delovnega okolja, ki so zaposlenim psihološko smiselni in pomembni in se odraža kod delovno zadovoljstvo. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto (Mihalič, 2006).

Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne. Zaposleni si ustvarjajo svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura.

Organizacijska klima je skupek značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnim vidikom dela. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima pa sta povezana pojma, ki sta v nenehnem medsebojnem dopolnjevanju (Možina, 1994).

Ustvarjanje primerne organizacijske klime je zelo pomembno, saj primerno okolje in vzdušje spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi (Gruban, 2003). Za zadovoljstvo zaposlenih in dobro organizacijsko klimo se zavzemajo tudi v komercialni službi obravnavanega podjetja. Praktični primer temelji na slovenskem podjetju, ki se pretežno ukvarja s storitveno dejavnostjo, vendar podjetje želi ostati anonimno, zato sem ga v zaključni projektni nalogi poimenovala podjetje x.

Strinjam se, da je dobro počutje zaposlenih ključ do uspešnega delovanja podjetja, zato je pozitivna klima zelo pomemben dejavnik, ki omogoča realizacijo zastavljenih

ciljev. Drugačnost podjetja in edino pravo konkurenčno prednost podjetja, zagotavljajo prav sposobni ljudje z znanjem.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne naloge je preučiti pomen organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju ter to aplicirati na komercialno službo podjetja x. Z raziskavo, ki temelji na vprašalniku, želim preučiti obstoječo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dimenzijami dela. Vprašalnik je delno povzet po projektu SIOK in prilagojen posebnostim in zahtevam komercialne službe podjetja x. Ugotoviti želim, kakšno je mnenje zaposlenih o podjetju, kakšni so medsebojni odnosi in kakšno je njihovo zadovoljstvo. Osredotočila se bom na dimenzije organizacijske klime in ugotovila, kako te vplivajo na zaposlene v podjetju. Preučila bom naslednje dimenzije: vodenje, notranje komuniciranje in informiranost, notranji odnosi, organiziranost dela, nagrajevanje, motivacija ter zadovoljstvo z delom.

Pridobljena mnenja in ideje bodo pomagale pri iskanju organizacijskih rešitev in izboljšav na poti k prijetnejšemu, stimulativnejšemu in učinkovitejšemu delovnemu okolju. V zaključni projektni nalogi bom raziskala:

- ali so zaposleni zadovoljni s pretokom informacij, prva alineja,
- kateri motivatorji so zaposlenim najbolj pomembni, naslednja alineja,
- kako so zaposleni zadovoljni s kakovostjo delovnega okolja,
- kakšni so notranji odnosi (med zaposlenimi, zaposleni-vodstvo),
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- kakšni so delovni pogoji,
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja.

Temeljni cilj zaključne projektne naloge je spoznati pojem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Pri tem bi rada podrobneje spoznala nekatere dimenzije organizacijske klime in ugotovila, kako merimo in spreminjamo klimo ter povezanost organizacijske klime z zadovoljstvom zaposlenih. Poleg tega želim raziskati in določiti šibke točke organizacijske klime in glede na dobljene rezultate merjenja klime najti možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in s tem povečati uspešnost podjetja.

1.3 Metode dela

Pri pisanju zaključne naloge, v kateri se ukvarjam s področjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, sem uporabila več različnih metod dela.

Pri teoretičnem delu sem uporabila domačo in tujo literaturo, analize in ugotovitve, ki že obstajajo o obravnavani temi. V teoretičnem delu sem uporabila metodo kompilacije in komparativno metodo. S pomočjo metode kompilacije sem povzela opazovanja, stališča in sklepe o organizacijski klimi, do katerih so prišli domači in tuji avtorji. S komparativno metodo pa sem analizira in interpretirala mnenja različnih avtorjev in povezala teorijo s prakso.

Ker sem za temo zaključne naloge izbrala konkreten problem, ki se nanaša na komercialno službo podjetja x in na počutje zaposlenih v tej službi, bom pri pisanju naloge uporabljala primarne podatke, ki bodo pridobljeni z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V nalogo bodo vključene informacije, pridobljene v pogovorih z zaposlenimi, interna poročila in viri podjetja.

Empirični del zajema raziskavo, ki temelji na anketiranju zaposlenih v komercialni službi podjetja x. Kot sredstvo za zbiranje podatkov sem uporabila vprašalnik. Vprašalniki so anonimni in sestavljeni iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje dimenzije klime, zaposleni pa so svoje doživljanje izrazili tako, da so označili stopnjo strinjanja s trditvijo. Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala s projektom Siok (raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih). Projekt je na pobudo nekaterih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje izmeril organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med slovenskimi podjetji. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Gospodarska zbornica Slovenije, 2003).

Za analizo zbranih podatkov sem uporabila deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Analiza rezultatov raziskave v komercialni službi podjetja x temelji na enodimenzionalnih odgovorih, ki so izraženi v odstotkih in grafično prikazani. Za prikaz podatkov v obliki tabel in grafov sem uporabila Microsoft Excel 2003. Trditve iz vprašalnika sem združila v posamezni dimenzijo organizacijske klime. Za trditve in dimenzije sem izračunala aritmetično sredino, median, modus in standardni odklon. Rezultate zadovoljstva zaposlenih z delom bom predstavila glede na povprečno oceno, potem pa njih bom primerjala še po dveh značilnostih: spolu in stopnji izobrazbe. Rezultate ankete sem analizirala in sintetizirala ter podala predloge za izboljšanje klime v komercialni službi izbranega podjetja.

1.4 Omejitve

Idejo o analizi organizacijske klime sem najprej predstavila vodstvu podjetja, ki so pokazali zanimanje, vendar hkrati skeptičnost, saj so se zavedali, da klima v podjetju ni najbolj ugodna. Pri tem jih je najbolj motilo, da bi še kdo zunaj podjetja imel dostop do podatkov raziskave. Opozorili so me tudi, da se na nivoju celotnega podjetja pripravlja meritev organizacijske klime v sklopu projekta Siok in me prosili, da za zaključno nalogo anketiram le zaposlene v komercialni službi podjetja X. Podatki bodo omejeni izključno za preučevano službo in jih ne morem posplošiti na nivo celotnega podjetja X, ker gre za veliko slovensko podjetje, kjer najverjetneje obstaja veliko različnih klim, predvsem zaradi narave dela. Omejitve se nanašajo na:

- izvedbo raziskave v komercialni službi podjetja x, kar pomeni, da raziskave ne morem primerjati z drugimi slovenskimi podjetji,
- podatkov ne bo možno posplošiti na nivo celotnega podjetja, ker gre za veliko podjetje, znotraj katerega obstaja veliko različnih klim (vzrok narava dela),
- anketni način analize, kjer ni možno povsem izključiti subjektivnih ocen, saj je vprašalnik zajemal osnovne demografske podatke, kar je mnogim anketirancem predstavljalo problem, saj bi bilo nekatere anketirance, moč prepoznati vsaj po eni spremenljivki,
- omejen čas in interes anketirancev za izpolnitev vprašalnikov,
- vprašalnik so imeli možnost izpolniti le tisti zaposleni v komercialni službi, ki so bili v času poteka raziskave prisotni na delu. Torej vsi odsotni zaradi bolezni ali dopusta niso mogli izpolniti vprašalnika.

1.5 Struktura zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V uvodnem delu predstavim problematiko obravnavane teme, namen in cilje, metode dela in omejitve pri raziskavi. V drugem delu opredelim pojem organizacijske klime in njene dimenzije, na kratko predstavim, katere so poti merjenja in spreminjanja organizacijske klime in poglavje zaključim s predstavitvijo organizacijski klimi sorodnega pojma, to je zadovoljstvo zaposlenih z delom. V tretjem poglavju na kratko predstavim izbrano podjetje. Nato opišem metodologijo preučevanja organizacijske klime v komercialni službi podjetja x, način pridobivanja podatkov in predstavim statistično obdelavo podatkov. V naslednjem poglavju raziskujem organizacijsko klimo v komercialni službi podjetja x. Predstavim rezultate merjenja in končam z analizo rezultatov merjenja po izbranih dimenzijah organizacijske klime. V petem poglavju podam ugotovitve in predloge za izboljšanje kritičnih preučevanih dimenzij organizacijske klime. Zaključno projektno nalogo zaključim s sklepnim povzetkom ključnih ugotovitev. Na koncu navedem še uporabljeno literaturo in vire.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Do nedavnega so zaposleni izbirali službe predvsem po zaslužku, ki so ga prejeli za opravljeno delo, v zadnjem času pa vedno bolj pomemben dejavnik postaja prav zadovoljstvo na delovnem mestu in odnosi s sodelavci, pohvale nadrejenega in občutek pripadnosti kolektivu. Vsi ti elementi pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremljenje k zaslužku, ampak, da je prijetno in stimulatивно delovno okolje.

2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Podjetja se iz različnih razlogov odločajo za proučevanje organizacijske klime. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za pojmovanje organizacijske klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju, delovno ozračje (Lipičnik 1998).

Organizacijska klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v nekem podjetju kot tudi odnose do podjetja. Če so odnosi pozitivni, vlada ugodna klima, ki odraža prijazno in prijateljsko vzdušje. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, pa porajajo neugodno klimo, saj je delovno ozračje negativno in napeto, prisotni so konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost (Jurman 1981).

Klima je vzdušje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz ožjega in širšega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998). Organizacijska klima kot skupek značilnosti določa podjetje in ga loči od drugih podjetij ter vpliva na vedenje ljudi. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v podjetju.

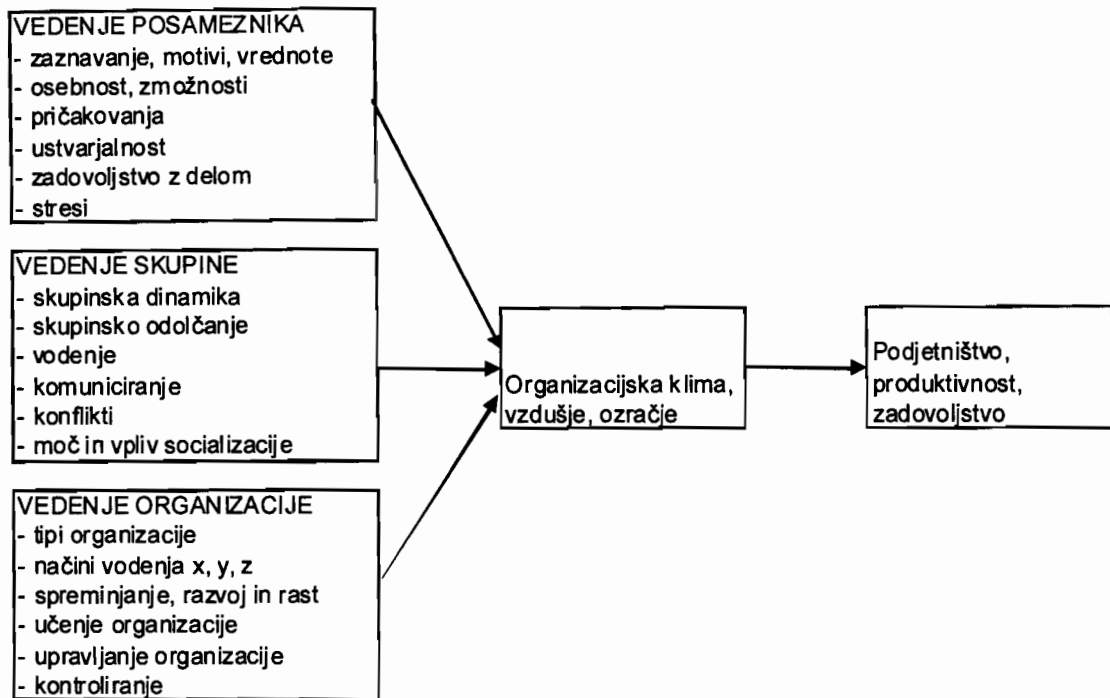
Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem moramo vsak dejavnik ugotavljati posebej, saj tako lažje ugotovimo, kje je podjetje šibko in kje močno. S takšnim načinom tudi lažje začnemo z izboljšanjem, ker je potrebno izboljševati vsak segment posebej (Treven 2001).

Z vidika tuje strokovne literature je eden pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime Benjamin Schneider, ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji, ki jih je poimenoval kot rutine, nagajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (Schneider 1990).

Klima predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovi interakciji. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko, in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih (Kavčič 1991).

Definicije posameznih avtorjev se med seboj razlikujejo, vendar lahko povzamemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v nekem podjetju in po katerih se podjetja ločijo. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na uspešnost poslovanja podjetja.

Slika 2.1 Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integrirani koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina 1994, 147.

2.2 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja podjetja, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske.

Osnovne dimenzije organizacijske klime so (Lipičnik 1998):

- organiziranost,
- strokovna usposobljenost,
- odnos do kakovosti,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- razvoj kariere,

- inovativnost in iniciativnost,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- motivacija in zavzetost,
- vodenje,
- nagrajevanje,
- zadovoljstvo pri delu.

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije. Problem, ki se pojavlja je torej, kateri dejavniki bi najboljše opisali klimo, ki vlada v nekem podjetju. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v podjetju, zato jih ni potrebno iskati. Da bi ugotovili posamezno dimenzijo organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo zaposleni v podjetju svoja stališča, lahko pa poskušamo ugotoviti kakšna so ta stališča. (Lipičnik, 1998).

Po posvetovanju z vodstvom komercialne službe podjetja x, sem se v zaključni nalogi, osredotočila na preučevanje šestih dimenzij organizacijske klime, te so:

- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranost,
- notranji odnosi,
- organiziranost dela,
- nagrajevanje,
- motivacija.

Temu sledi samostojni sklop dodatnih 8 trditev, na osnovi katerih sem merila zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki dela: s samim delom, z vodstvom podjetja, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z delovnim časom, s plačo, z delovnimi pogoji in z možnostjo napredovanja.

V naslednjih odstavkih bom podrobneje predstavila posamezne dimenzije organizacijske klime, ki jih bom kasneje uporabila v analizi.

2.2.1 Vodenje

Način vodenja podjetja ima velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, na to, kako jih usmerjati, motivirati in nanje vplivati tako, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (Lipičnik in Možina 1993).

Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih oz. organizacijskih ciljev. Prav zato je vloga vodje izrednega pomena. Njihov pomen izvira tudi iz zahtevnosti samega procesa vodenja, saj vodje upravljajo s

socialnim kapitalom družbe, s celotnim spletom, ki generira uspeh in učinkovitost podjetja. Za vodenje je bistveno usklajevanje posamičnih interesov s skupnimi. Govorimo o stilih vodenja, ki poskušajo na različne načine vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu (Lipičnik in Možina 1993).

Vodje se morajo zavedati, da so podjetje ljudje, zato morajo dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Prav zato lahko rečemo, da vodenje pomembno vpliva na klimo v podjetju, saj ne le usmerja človekove aktivnosti, ampak tudi pušča sledi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih.

Poleg strokovnih znanj mora vodja za uspešno vodenje obvladovati še cel spekter drugih elementov, saj vodenje ni le serija tehnično procesnih opravil, ampak predvsem skupek človeških odnosov.

Pri analizi vpliva dimenzije vodenja na organizacijsko klimo me zanima, ali način vodenja omogoča samostojnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Pomembno je tudi ali vodstvo vzpodbuja zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, poleg tega sprejema utemeljene pripombe podrejenih na svoje delo. K izboljšanju klime pripomore tudi ukinitiv ukazovalnega vodenja in komunikacija med vodjem in podrejenim o rezultatih dela.

2.2.2 Notranje komuniciranje in informiranost

Delovne aktivnosti v podjetju ali izven nje se praviloma začnejo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komunikacije.

Komuniciranje pomeni oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v podjetju je pretok informacij v organizacijski strukturi (Brejc 2000).

Komuniciranje je obstoj, saj je potrebno v vsakem podjetju in da mora vsako vodstvo rešiti svoj problem komuniciranja, kar pomeni, da mora vzpostaviti vzorec komuniciranja in prenos informacij od izvora do sprejema in nazaj. Torej lahko podjetje kot socialni sistem definiramo kot strukturiran komunikacijski proces, saj nestruktuirane komunikacije predstavljajo motnjo in neučinkovitost (Možina 1992).

Uspešna podjetja se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi, saj je le to pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega.

Informiranje ne moremo enačiti s komuniciranjem, saj je le ena izmed oblik komunikacije. Informiranje je torej enosmerna komunikacija, ki sicer ni priporočljiva pri različnih oblikah vodenja, je pa potrebna in edina možna pot pri obveščanju zaposlenih o rezultatih poslovanja podjetja ter nekaterih drugih pokazateljih stanja podjetja. Informiranje in komuniciranje sta zelo pomembni funkciji vodenja, in to tako po obeh smereh vertikale kot tudi v odnosih po horizontali, torej vodilnih in vodstvenih zaposlenih med seboj (Gruban 1999).

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno. Da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe, saj tako podjetje doseže večjo pripadnost in motiviranost zaposlenih (Rozman 2000).

Zaposleni v podjetjih se običajno pritožujejo, da jim ni jasno, kakšni so strateški cilji, načrti in podobno. V zaključni projektni nalogi se osredotočam na vprašanja ali v podjetju obstaja sproščena, prijateljska in enakopravna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi in ali zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju. Želim ugotoviti, če vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način in ali zaposleni dobijo dovolj informacij za dobro opravljeno delo.

2.2.3 Notranji odnosi

Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu postaja vse bolj pomembno, saj večino svojega časa preživimo na delovnem mestu. Na počutje pa vsekakor vplivajo tudi odnosi s sodelavci.

Medsebojni odnosi v organizaciji so vedno prisotni, izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Nastajajo na dva načina, na institucionalni in spontani, in se lahko pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali pa kot konfliktni odnosi. Konfliktni odnosi lahko nastanejo zaradi nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica lastnosti posameznikov, osebne kulture, značaja ali izobrazbe.

Za dobre medsebojne odnose značilno, da se upoštevajo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost in je tok informacij dvosmeren, kar pomeni, da ne le dajanje ampak tudi spreminjanje povratnih informacij. Omogočeno mora biti osebno izražanje posameznika, pri čemer moramo upoštevati ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih. Če se konflikti v medsebojnih odnosih pojavljajo, moramo njihov obstoj priznati, konfliktno situacijo pa poskušamo rešiti (Možina 1992).

K uspehu organizacije pripomorejo dobri odnosi med zaposlenimi, ki zaradi tega dosega večjo produktivnost, večje zadovoljstvo, dobiček in so uspešnejše pri ohranjanju ključnih kadrov.

Dobro klimo bo ustvarilo sodelovanje zaposlenih in vodstva, kjer bo delo podrejenih cenjeno in si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič in Vukovič 1998).

2.2.4 Organiziranost

Ta dimenzija opredeljuje področje organiziranosti v podjetju. S to dimenzijo bom poskušala ugotoviti ali zaposleni prevzemajo odgovornosti za rezultate svojega dela, imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje, ali jim je znan položaj v organizacijski strukturi svoje mesto v organizacijski shemi in ali vodstvo sprejema

odločitve pravočasno. Podjetja poskušajo poskrbeti za kar najboljše organiziranje dela in procesov, da bi podjetje lahko najlažje doseglo in presehalo svoje cilje.

Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela ali dela v skupini oziroma v celotni organizaciji. Pomembno je, da so zadolžitve in naloge jasno definirane, da se natančno ve, kaj se od njih pričakuje ter da so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh ravneh (Možina 1994).

2.2.5 Nagrajevanje

Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja, zato je potrebno delovno uspešnost oceniti in jo tudi pravično nagraditi. S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo kakšno mnenje imajo zaposleni o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju ciljev podjetja. Merimo kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.

Po eni strani mora biti sistem nagrajevanja podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same družbe (Možina 1998). Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, kot so pohvale za dosežke, priznanja, osebni razvoj ter nagrajevanje uspešnosti. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo.

Pri uporabi priznanj in nagrad moramo paziti na več dejavnikov, če želimo da bodo učinkovite. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno da so glavno merilo uspeha dosežki, ne zgolj prizadevanja zaposlenih. Vsako podjetje mora razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami (Zupan 2001).

2.2.6 Motivacija

Ta dimenzija organizacijske klime proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in pripravljenost posameznika na dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno, oziroma se zahteva in je po mojem mnenju ena od pomembnejših dimenzij, ki ustvarjajo organizacijsko klimo v podjetju.

Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročajo, da ljudje delujejo v določeni smeri. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu (Rozman, Kovač in Kotletnik 1993).

Motivacijo lahko opredelimo kot strategijo vodstva, s katero si vodje prizadevajo spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje (Treven 1998).

Motivacija pomeni pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar zahtevajo vodje od njih in da to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo vnetih ljudi (Johnson 1999).

Motivacija zaposlenih je izjemno pomembna za njihov uspeh in s tem za uspeh podjetja. Motiviranost namreč pomeni:

- manjšo fluktuacijo in večjo lojalnost,
- manj odsotnosti z dela (npr. bolniške),
- boljše rezultate pri delu,
- manj stresa in pozitivno vzdušje v podjetju,
- večje zadovoljstvo z osebnim življenjem.

Motivacija zaposlenih je izrednega pomena, če želimo, da v podjetju vlada "dobro razpoloženje" kot vzporednica odlično opravljenim delovnim nalogam. Motivacijski proces je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju potrebno oblikovati individualne programe spodbud, ki upoštevajo željo, interese in potrebe vsakega posameznika. Samo vodja, ki bo pri upravljanju človeških virov upošteval spoznanja o notranji motivaciji, lahko pričakuje, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

2.3 Merjenje organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu organizacije vpogled v mnenje in prepričanja zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, delovnem okolju ter organizaciji sami. Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za nastanke in posledice, ki jih ima vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Preden začnemo proučevati klimo, moramo razmisliti o njenih dimenzijah, ki določajo določeno vedenje ljudi (Lipičnik 1998).

Organizacijsko klimo lahko merimo na več načinov (Gilmer 1969):

- na podlagi neformalnih opisov, ki vsebujejo osebne sodbe o aktivnosti organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, konferenc in so navadno subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.

- drugi način temelji na podlagi sistematično izbranih opažanj ljudi v organizaciji. Ta način temelji na tem kako posameznik zaznavajo svoje podjetje in vlogo, ki jo v njem igra. Tudi ti podatki so precej subjektivni.
- najpogosteje pa je ugotavljanje klime z vprašalniki, ki so sestavljeni iz različnih trditev, vprašani pa izrazi svoje doživljanje s tem, ko označi v kolikšni meri je trditev resnična, oziroma izrazi stopnjo strinjanja z dano trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako pridemo do iskanih odgovorov.

Pri sistematičnem merjenju organizacijske klime z uporabo vprašalnikov pa je potrebno slediti naslednjim korakom (Lipičnik 1998):

1. pripravljalna dela: na tej stopnji skušamo ugotoviti smiselnost in tehnične vidike preučevanja klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja in uporabe podatkov,
2. sestava vprašalnika: v tem koraku raziskujemo katero dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri preučevanju in sestavljanju trditev, katerih vsebina naj izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo,
3. zbiranje odgovorov: zaposleni vpisujejo odgovore na trditve, kot zahtevajo navodila. Pri tem je zelo pomembno, da zagotovimo anonimnost vprašalnikov in da zaposleni zaupajo tistemu, ki odgovore zbira in analizira. V nasprotnem primeru bo organizacijska klima popačena, saj ljudje ne bodo svobodno izražali svojega doživljanja,
4. analiza odgovorov: pomembno je, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov,
5. predstavitev rezultatov: pri tem koraku moramo biti previdni, saj se lahko zgodi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji naročnika analize. To lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače, kot večina zaposlenih, klimo pa sestavlja večinsko doživljanje situacij,
6. načrtovanje akcij: iz ugotovljene klime in organizacijskih ciljev je treba presoditi ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

Poudarila bi kompleksnost in obsežnost meritve klime v organizaciji. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Izboljšave in spremembe klime v organizaciji lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime.

Eden od vzrokov preučevanja organizacijske klime je ugotovitev kritične dimenzije in na podlagi ugotovitev skušati spremeniti klimo. Pri tem predpostavljamo, da je klima

neugodna za doseg ciljev. Če ugotovimo, da so bili cilji podjetja pravilno postavljeni, potem skušamo spremeniti klimo.

2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijsko klimo preučujemo zato, da poiščemo pravilne načine za spremembo klime. Klimo moramo spremeniti, če je neugodna. Ugodnost ali neugodnost klime vedno presojamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Zaradi močne konkurence morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve in s tem na spremembe. Pripravljenost na spremembe in fleksibilnost pa sta odvisni od vodstva, predvsem pa od zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima je pomemben dejavnik, ki pripomore k vedenju zaposlenih in njihovi pripravljenosti na spremembe.

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganju prej postavljenih ciljev. Pri tem sta pomembni dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja? (Lipičnik 1998)

Klimo se lahko spreminja neposredno, nekontrolirano ali pa jo spreminjamo s predpisi in ukazi. Oba načina sta se izkazala za neustrezna, saj se največkrat spreminja v negativno smer in ovira doseganje zastavljenih ciljev. Organizacijsko klimo in njene dimenzije je možno uspešno spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem (Lipičnik 1998).

Da bi klimo spremenili, odprava vzroka, ki povzroča določeno stanje oziroma značilnost klime, še ni dovolj. Nove dimenzije morajo zaposleni v organizaciji čutiti, dojeti, sprejeti in jim podrediti svoje obnašanje ter se jim prilagoditi. Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime ima vodstvo podjetja. Podjetje namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora vodstvo pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji (Bernik 1998).

2.5 Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem

Zadovoljstvo zaposlenih postaja vedno bolj pomembna kategorija za doseganje uspešnosti podjetja. Zadovoljni zaposleni naredi več in bolje. Je pa res, da zaposlene iste stvari ne zadovoljujejo. Nasprotno, tisto kar nekoga pri delu zadovoljuje lahko drugega naredi ne-zadovoljnega. Zadovoljstvo je kompleksen pojav, saj v podjetja vstopamo vsak na svoj edinstven način, z lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališč, prizadevanji in hrepenenji. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetju do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, manjše prizadevanje pri delu ali celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva

zaposlenih pri delu. V ta namen mora ustrezno urediti celotno delovno okolje in ustvariti takšne delovne razmere, ki bodo ustrezale biološkim in fiziološkim potrebam delavcev, hkrati pa se mora zavedati, da je to le osnova, nujni predpogoj in da na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v veliko večji meri vplivajo nekateri drugi dejavniki delovnega okolja, ki se nanašajo na denar, varnost, politiko organizacije, nadzor, samostojnost, odgovornost, napredovanje in podobno. Določeni dejavniki sami in posredno preko drugih vplivajo na občutek zadovoljstva na delovnem mestu, zadovoljstvo z razvojem ter motivacijo na delovnem mestu (Demšar 2007).

Velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo tudi vodje, ki morajo razvijati zaupanje med zaposlenimi in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu, dajati jasne usmeritev o tem, kaj želijo doseči ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado ter dajati priznanja dosežkom pri delu (Jerina 2002).

Pri raziskavi dejavnikov zadovoljstva pri delu poskušamo ugotavljati, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji. V vsakem podjetju je v posameznem obdobju potrebno ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi ugotovitev je mogoče sprejeti ukrepe, ki bodo zagotovili čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 1998).

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V KOMERCIALNI SLUŽBI PODJETJA X

V uvodu naslednjega poglavja so navedeni osnovni podatki o preučevanem podjetju. Nato sem opredelila način pridobivanja podatkov in statistično analizo podatkov. Glavni namen raziskave je pridobiti mnenja zaposlenih o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v komercialni službi podjetja x, ter teoretična spoznanja aplicirati na izbrano podjetje.

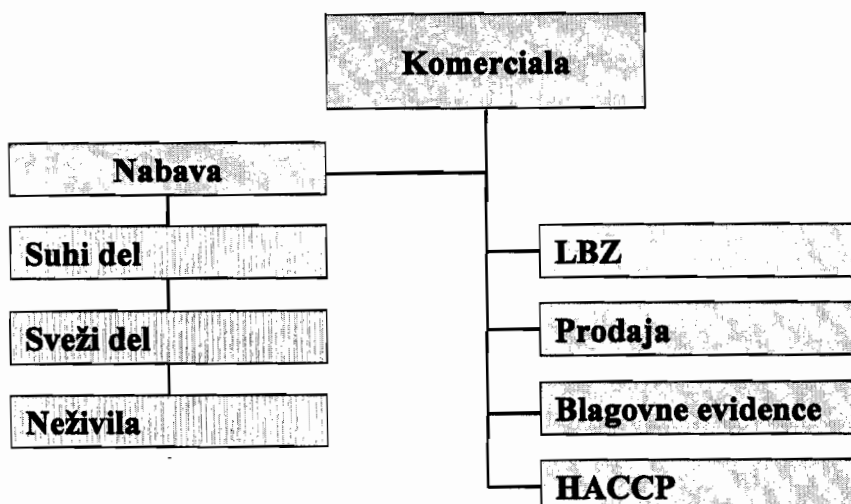
3.1 Predstavitev podjetja

Za preučevanje organizacijske klime sem izbrala komercialno službo podjetja x. O podjetju smem le na kratko napisati pogloblitve značilnosti. Podjetje x sodi med večja slovenska storitvena podjetja. Osnovno vodilo pri izboru novih dejavnosti, ki jih podjetje vključuje, je dobro razmerje med ceno in kakovostjo ter inovativnost ponudbe. Tako so programu živilskih trgovin in centrov zabave za vso družino dodali tudi energetiko in druge storitve. Začetki razvoja podjetja x segajo v leto 1990. Sledila so leta rasti, razvoja, prevzemov in pripojitev, ki so bila intenzivnejša v novem tisočletju.

Izbrano podjetje je organizacijsko razdeljeno na 5 sektorjev, ki jih vodi direktor. Sektorji so organizacijsko razdeljeni na službe, in ena izmed njih je tudi komercialna služba, ki je predmet preučevanja v zaključni projektni nalogi.

Na sliki 3.1 je prikazana organizacijska struktura komercialne službe, ki jo vodi direktorica komerciale. Posamezni sektor vodijo vodje oddelkov.

Slika 3.1 Organizacijska struktura komercialne službe



Vir: Interno gradivo podjetja x 2008, 12

3.2 Način pridobivanja podatkov

Za preučevanje organizacijske klime v komercialni službi podjetja x sem uporabila vprašalnik, ki sem ga delno povzela po projektu Siok in prilagodila posebnostim preučevanega podjetja. Raziskava je potekala na sedežu podjetja in vključeni so bili zaposleni v komercialni službi podjetja x.

3.2.1 Sestava in oblikovanje vprašalnika

Kot sem že omenila, sem za raziskavo uporabila že pripravljen vprašalnik, ki so ga sestavila svetovalna podjetja, pobudnice projekta Siok. Za potrebe analize organizacijske klime v komercialni službi podjetja x sem vprašalnik prilagodila na 32 trditev, s katerimi sem merila naslednje dimenzije:

- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranost,
- notranji odnosi,
- organiziranost dela,
- nagrajevanje,
- motivacija.

Vprašalnik je anonimen in prikazan v prilogi 1. Vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori. Prvi del vprašalnika se nanaša na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in staž v podjetju, drugi del pa je sestavljen iz 32 trditev, s pomočjo katerih merim 6 apriornih dimenzij v komercialni službi podjetja x. Za ocenitev osebnega zadovoljstva so imeli anketiranci na voljo petstopenjsko lestvico:

- zelo nezadovoljen,
- nezadovoljen,
- srednje zadovoljen,
- zadovoljen,
- zelo zadovoljen.

Na koncu sledi samostojni sklop dodatnih 8 vprašanj, s katerimi poskušam ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela.

3.2.2 Potek raziskave

Anketiranje je potekalo v komercialni službi v času od 12. 05. do 31. 05.2008. Pred izvedbo ankete sem organizirala delovni sestanek z vodji oddelkov, na katerem sem jih podrobno seznanila s potekom ankete in poudarila anonimnost ankete, ki jo je potrebno omogočiti zaposlenim. Vodje sem prosila, da članom svoje skupine razdelijo anketne

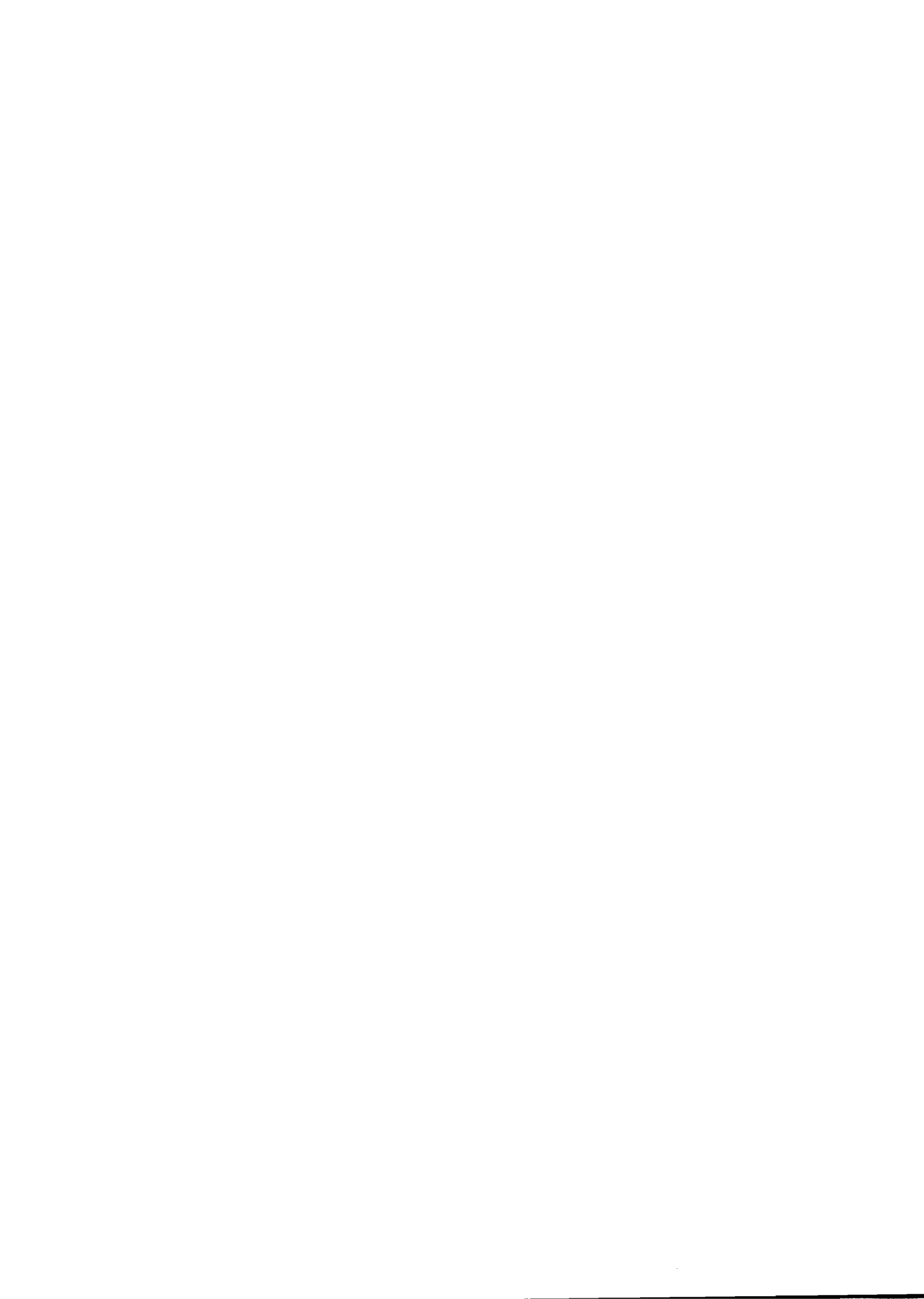
vprašalnike in jim podajo dodatna navodila. V recepciji podjetja je bila 14 dni postavljena škatla, kjer so zaposleni lahko oddajali izpolnjene vprašalnike. Med obdobjem sem večkrat poslala opomnik v obliki elektronske pošte.

3.2.3 Opis vzorca

V raziskavo je bilo vključenih vseh 42 zaposlenih v komercialni službi podjetja x. Pravilno izpolnjen vprašalnik je vrnilo le 30 zaposlenih, kar predstavlja 71odstotkov odzivnost anketirancev. Kot sem omenila sem od vodstva podjetja dobila dovoljenje za izvedbo ankete izključno v komercialni službi. V času anketiranja je bilo nekaj zaposlenih odsotnih zaradi bolezni ali letnega dopusta. Kar 5 vprašalnikov je bilo neveljavnih, saj zaposleni niso navedli demografskih podatkov, verjetno zato, ker so se zbal, da jih bo mogoče po teh podatkih odkriti. To je že lahko pokazatelj slabe klime oziroma nezaupanja, ki vlada v podjetju.

3.3 Statistična obdelava podatkov

V statistično obdelavo podatkov sem vključila vseh 30 izpolnjenih vprašalnikov. Dobljene podatke sem obdelala s programom Microsoft Excel. Po vnosu podatkov v preglednico sem trditve iz vprašalnika združila v posamezne dimenzije s pomočjo ključa (glej prilogo 2). Pri obdelavi večjih količin podatkov izračunavamo nekatere najpomembnejše statistične parametre. V tem primeru so to srednje vrednosti, varianca in standardni odklon, ki omogočajo nadaljnjo primerjavo in so potrebni pri interpretaciji analiziranih informacij. Za posamezne trditve združene v pripadajoče dejavnike klime, za vsako od možnih 5 ocen sem izračunala relativno frekvenčno porazdelitev, aritmetično sredino, mediano, modus, standardni odklon in varianco. Poleg tega sem za preučevane dimenzije izračunala aritmetične sredine po demografski spremenljivki spol za podrobnejšo analizo.



4 REZULTATI RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

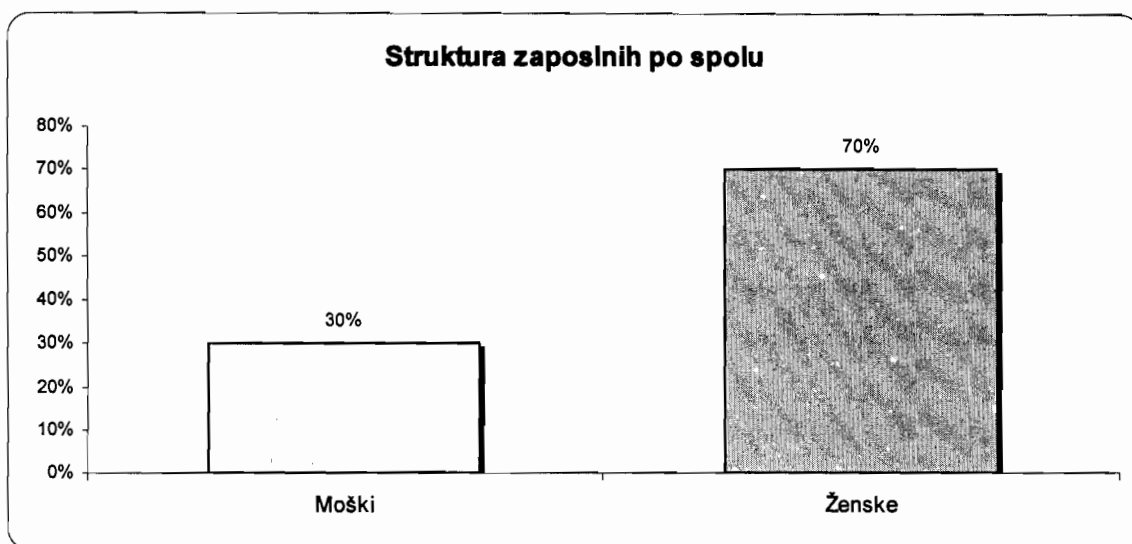
Sledeči del je namenjen predstavitvi rezultatov raziskave v komercialni službi podjetja x. Poglavje se prične s predstavitvijo rezultatov po demografskih spremenljivkah kot so spol, stopnja izobrazbe, staž in starost. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati statistične obdelave podatkov za izbrane dimenzije organizacijske klime in dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu, ter primerjava zadovoljstva zaposlenih pri delu po spolu in starosti zaposlenih.

4.1 Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih

Poleg 32 trditev, namenjenih ugotavljanju organizacijske klime in 8 vprašanj, ki se nanašajo na dejavnike zadovoljstva zaposlenih, vprašalnik vsebuje tudi vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, stopnja izobrazbe, staž v organizaciji, starost. Vprašalnik je bil razdeljen vsem 42 zaposlenim, vendar je pravilno izpolnjen vprašalnik vrnilo le 30 zaposlenih. V času anketiranja je bilo nekaj zaposlenih odsotnih zaradi letnega dopusta in bolezni.

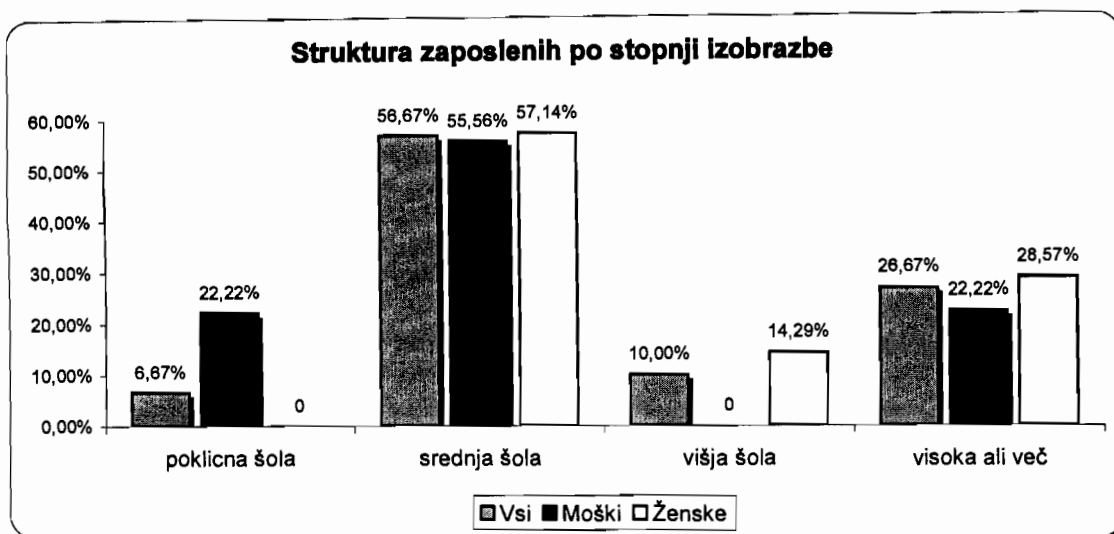
Na vprašalnik je odgovarjalo 21 žensk, kar je 70 odstotkov anketirancev in 9 moških kar je 30 odstotkov anketirancev. Na spodnji sliki 4.1 je grafični prikaz strukture zaposlenih po spolu.

Slika 4.1 Struktura zaposlenih po spolu



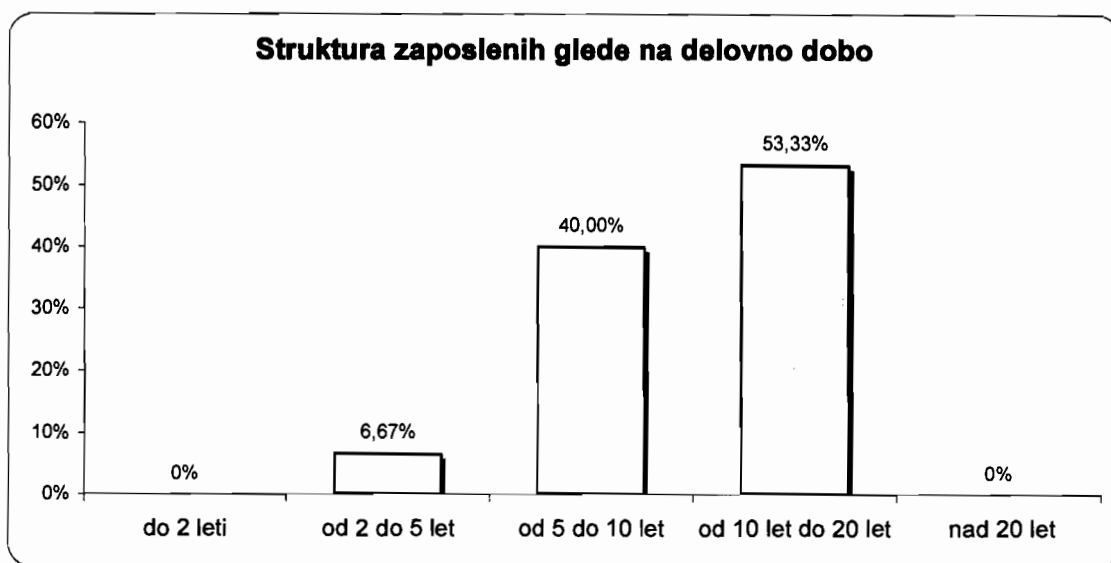
Iz slike 4.2 je razvidno, da v komercialni službi podjetja x prevladujejo zaposleni srednješolsko izobrazbo, sledijo zaposleni z visokošolsko. V oddelku ni zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo in ni žensk s poklicno izobrazbo ter moških z višješolsko izobrazbo. Najmanjši delež izobrazbe vseh anketirancev je v območju poklicne šole.

Slika 4.2 Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



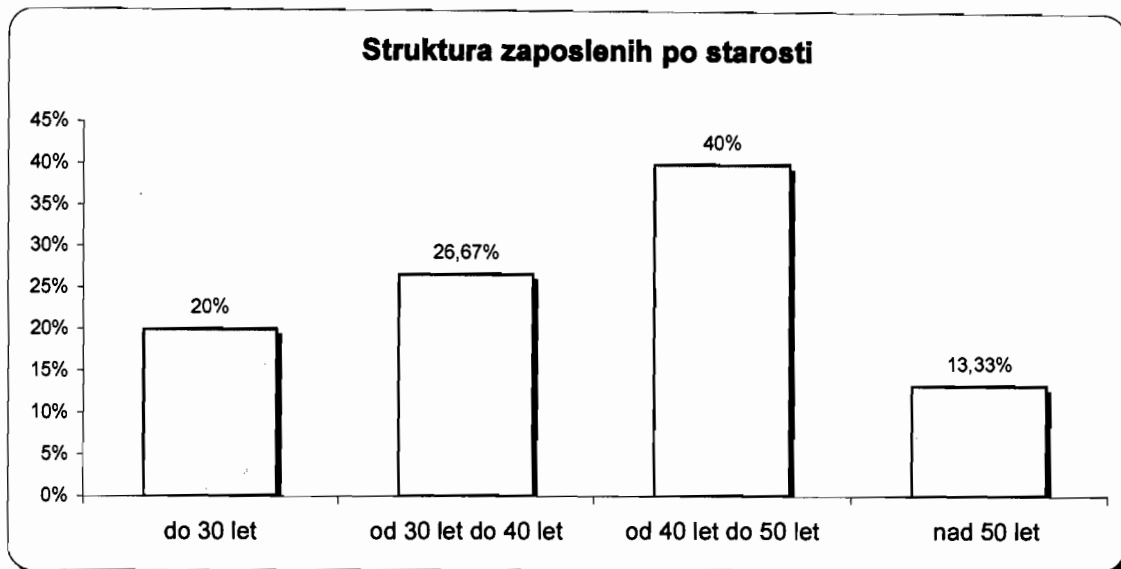
Iz spodnje slike 4.3 lahko razberemo, da je v komercialni službi podjetja x le 6,67 odstotkov zaposlenih takšnih, ki imajo od 2 do 5 let staža v podjetju. Kar 40 odstotkov zaposlenih ima od 5 do 10 let staža v podjetju. Največji odstotek, kar 53,33 odstotkov, zaposlenih pa je v območju od 10 do 20 let. Kot zanimivost naj omenim, da v komercialni službi ni nihče zaposlen manj kot dve leti in več kot 20 let. Rezultati kažejo, da se zaposleni med seboj dobro poznajo, kar je zelo pomembno za dobre notranje odnose.

Slika 4.3 Struktura zaposlenih glede na delovno dobo



Slika 4.4 prikazuje strukturo zaposlenih v komercialni službi podjetja x glede na starost. Največje delež predstavljajo zaposleni v starosti od štirideset do petdeset let, to je 40 odstotkov. Potem sklepam, da je kolektiv razmeroma delovno izkušen. Sledita starost od 30 do 40 let in sicer 26,67 odstotkov. Najmanjše število zaposlenih je nad starostjo 50 let in znaša le 13,33 odstotkov. Kar 20 odstotkov zaposlenih je v starosti do 30 let. Tudi to lahko štejemo med prednosti podjetja, saj se mlad kader lahko v podjetju učinkoviteje in hitreje prilagaja zahtevam okolja. Mladi kader je lahko zelo perspektiven, zagnan, predvsem pa poln inovativnih zamisli in neobremenjen s preteklimi problemi določenega podjetja. Če podjetje spozna prednost mladega kadra, lahko s tem pridobi nov vir zagona.

Slika 4.4 Struktura zaposlenih po starosti



4.2 Rezultati po izbranih dimenzijah organizacijske klime ter za kategorijo zadovoljstva pri delu

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime v komercialni službi podjetja x v letu 2008. Dimenzije organizacijske klime, ki sem jih merila s pomočjo vprašalnika so:

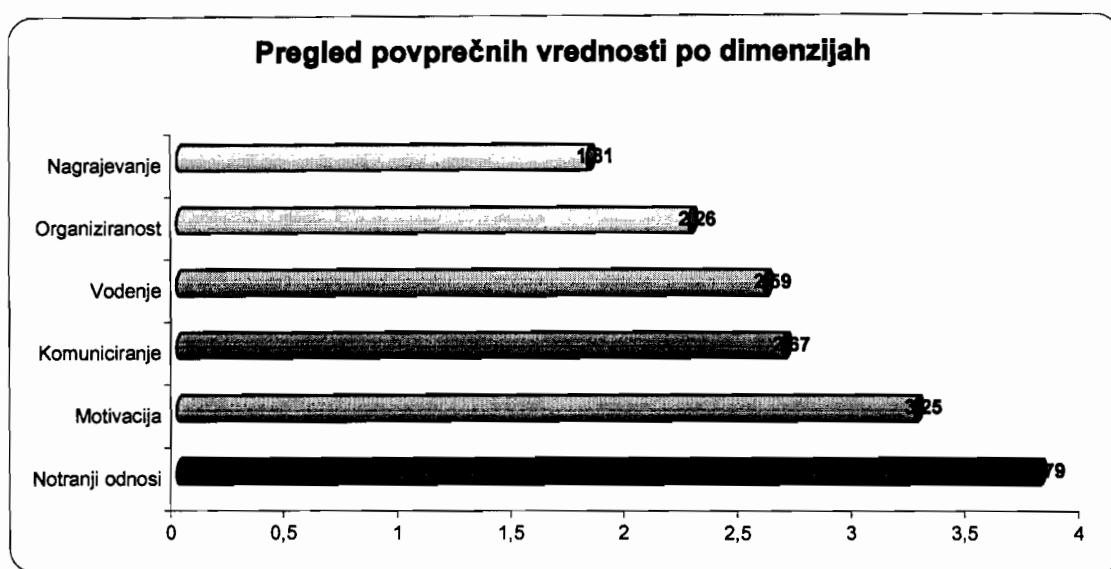
- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranost,
- notranji odnosi,
- organiziranost dela,
- nagrajevanje,
- motivacija.

Spodnja slika 4.5 podrobno prikazuje splošen pregled povprečnih vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime v proučevanem podjetju.

Dimenzije organizacijske klime so na sliki razvrščene od najnižje do najvišje ocenjene. Med najslabše ocenjene dimenzije sodi področje nagrajevanja, srednjo stopnjo zadovoljstva so zaposleni pripisali organiziranosti oddelka, vodenju in komuniciranju. Zadovoljni pa so tudi z motivacijo in notranjimi odnosi.

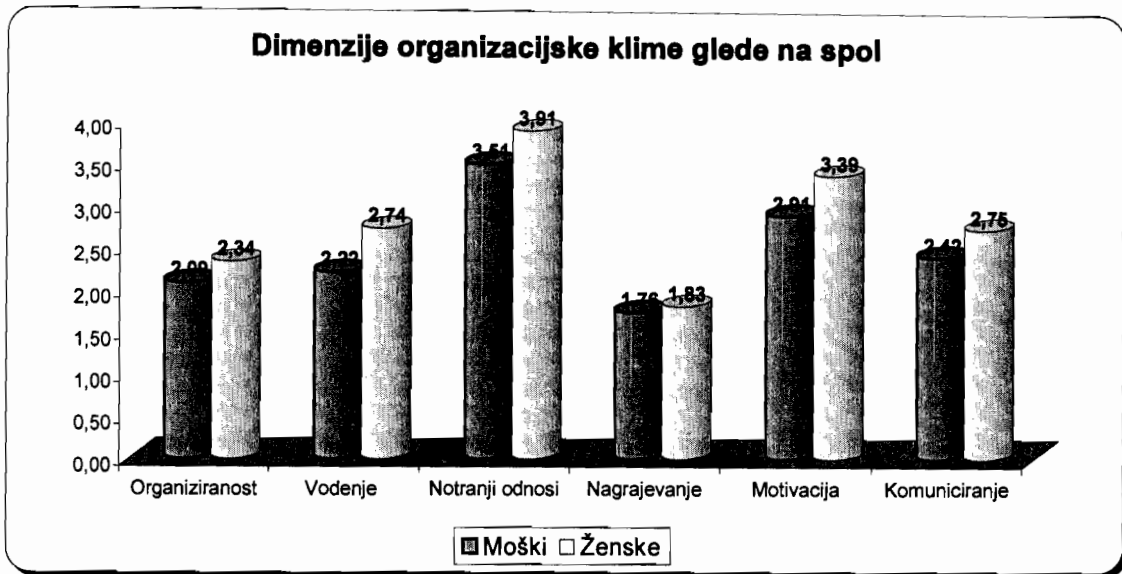
V nadaljevanju naloge bom podrobneje predstavila posamezne dimenzije organizacijske klime od najvišje do najnižje ocenjene.

Slika 4.5 Povprečne vrednosti po dimenzijah



Pomembnost dimenzij organizacijske klime sem razčlenila še po spolu, saj me je zanimalo odstopanje zadovoljstva anketiranih. Iz slike 4.6 je razvidno, da so anketirane ženske v povprečju nekoliko bolj zadovoljne kot moški. Ženske so ocenile trditve šestih dejavnikov organizacijske klime s povprečno oceno 2,83, moški pa z 2,48.

Največja razlika pri spolu se kaže pri dimenziji motivacija, saj so ženske to dimenzijo ocenile za 13,74 odstotkov višje kot moški. Ženske in moški so najbolje ocenili dimenzijo notranji odnosi, najslabše pa dimenzijo nagrajevanja.

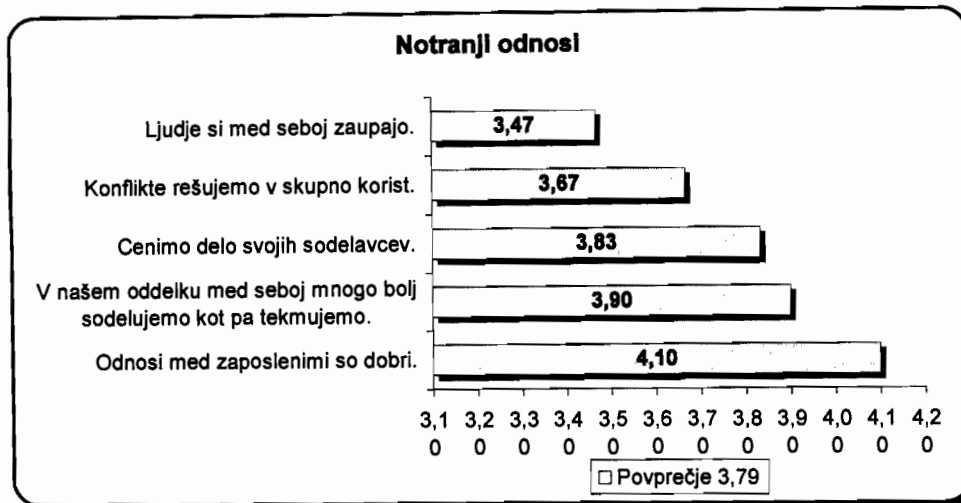
Slika 4.6 Dimenzije organizacijske klime po spolu

4.2.1 Notranji odnosi

Dimenzija notranji odnosi je bila med vsemi preučevanimi dimenzijami organizacijske klime najvišje ocenjena in sicer s povprečno oceno 3,79. Standardni odklon 0,57 predstavlja majhno variiranje okrog aritmetične sredine, kar pomeni, da se stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo nahaja v intervalu med povprečno oceno 3,22 in 4,36. Najpogosteje so anketirani izbrali vrednost 4, kar pomeni, da se z navedenimi strditvami večinoma strinjajo.

V komercialni službi podjetja x je klima pozitivna, kar se kaže v visokih povprečjih na vseh trditvah. Sodelavci cenijo delo svojih kolegov in med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, saj gojijo dobre odnose. Slabšo oceno je dobilo reševanje konfliktov, še slabšo pa medsebojno zaupanje.

Slika 4.7 Povprečne vrednosti za dimenzijo notranji odnosi

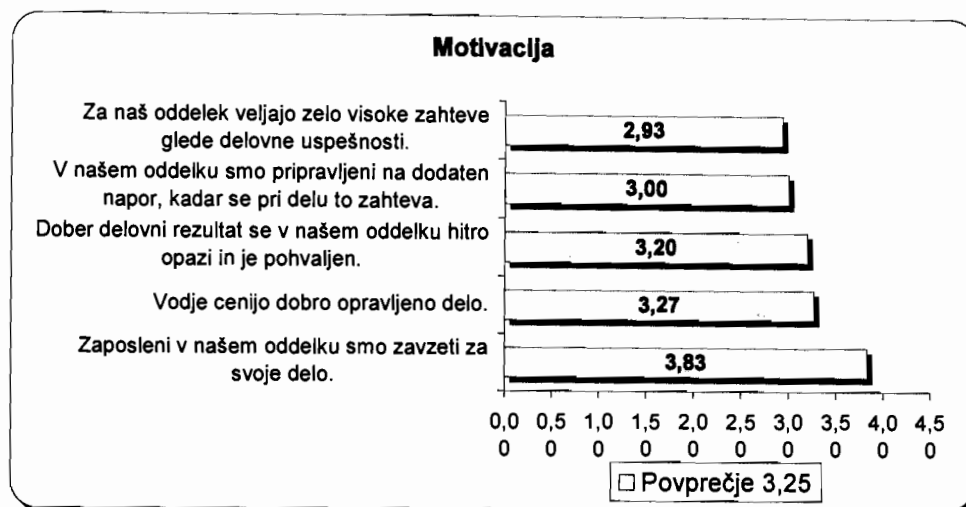


4.2.2 Motivacija

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost zaposlenih za vlaganje navora z namenom doseganja novo zastavljenega cilja. V preučevanem podjetju je dimenzija motivacija na drugem mestu s povprečno oceno 3,25. Standardni odklon je 0,86, kar pomeni, da se stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo nahaja v intervalu med povprečno oceno 2,39 in 4,11. Najpogosteje izbrana vrednost pa je 4, kar spet pomeni, da se zaposleni s trditvami večinoma strinjajo. Zaposleni v komercialni službi preučevanega podjetja so zavzeti za svoje delo, strinjajo se da vodje cenijo dobro opravljeno delo in se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen. Zaposleni so izrazili dokaj nizko stopnjo pripravljenosti za vložitev dodatnega truda. Najslabše ocenjena trditev je, da so v oddelku postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (2,93).

Zaposlenim predstavlja motivacija vse tisto, kar jih pripelje do delovne aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Posamezniki, ki so bolj motivirani načeloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

Slika 4.8 Povprečne vrednosti za dimenzijo motivacija

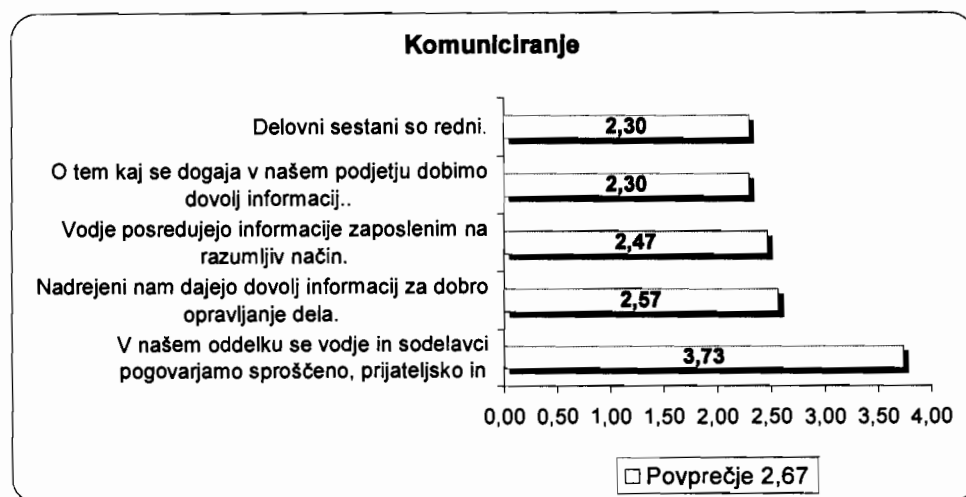


4.2.3 Komuniciranje

Dimenzija notranje komuniciranja spada med slabše ocenjene dimenzije organizacijske klime s povprečno oceno 2,67. Standardni odklon 0,95 kar predstavlja srednje variiranje okrog aritmetične sredine, kar pomeni, da se stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo nahaja v intervalu med povprečno oceno 1,72 in 3,62. S trditvijo, da se v oddelku vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (3,73) se je strinjalo kar dve tretjini zaposlenih. S trditvijo, da nam nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela (2,57), se je strinjalo 16,67 odstotkov zaposlenih. Zaposleni slabo ocenjujejo tudi trditev, da dobijo dovolj informacij o tem kaj se dogaja v podjetju.

Zaposleni so odgovorili, da delovni sestanki niso redni. Trditev je bila med vsemi trditvami najslabše ocenjena (2,30).

Slika 4.9 Povprečne vrednosti za dimenzijo komuniciranje



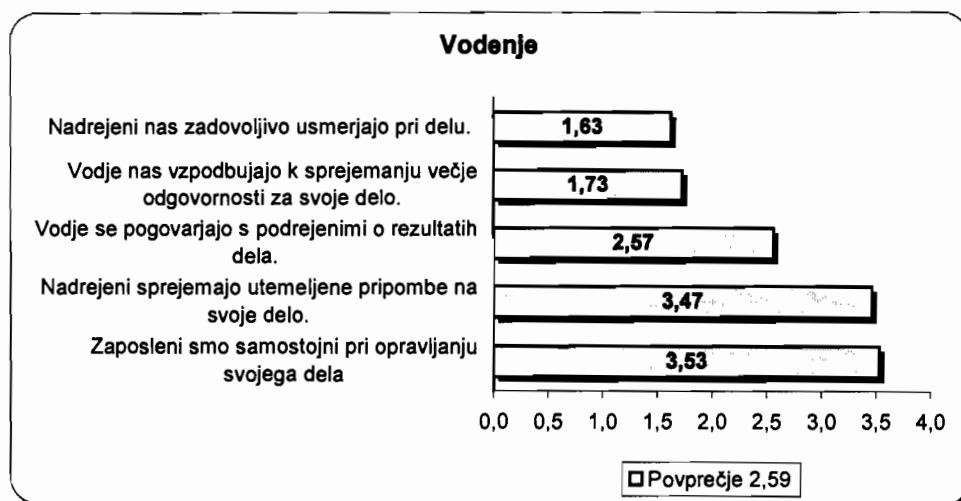
4.2.4 Vodenje

Pri analizi dimenzije vodenje več kot polovica zaposlenih meni, da so pri opravljanju svojega dela samostojni (3,53) in da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (3,47).

Večina zaposlenih se ni opredelila pri vprašanju, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (2,57). Večina zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (1,73). Z zadnjim vprašanjem, ali nadrejeni zadovoljivo usmerjajo pri delu (1,63) se ni strinjalo kar 76,67 odstotkov zaposlenih. Ta trditev ima mediano in modus 1, kar pomeni, da se zaposleni večinoma s trditvijo sploh ne strinjajo. Standardni odklon pa je 0,85 ocene.

Visoka ocena glede samostojnosti opravljanja svojega dela, kaže da je komercialna služba dojela trend decentralizacije, ki temelji na zaupanju v ljudi in na večji avtonomiji pri opravljanju svojega dela.

Slika 4.10 Povprečne vrednosti za dimenzijo vodenje



4.2.5 Organiziranost

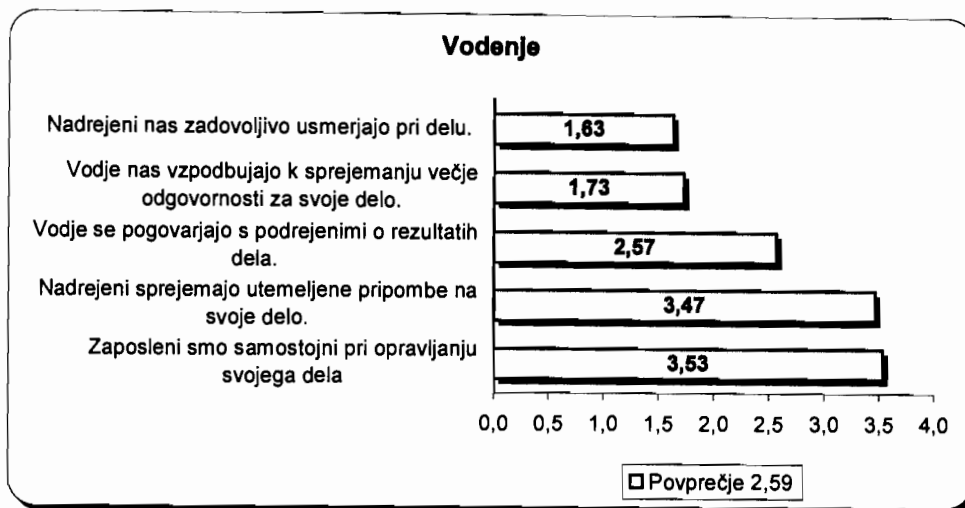
Dimenzija organiziranosti je uvrščena na predzadnje mesto po oceni zaposlenih v komercialni službi podjetja x, saj so ji zaposleni dodeli povprečno oceno 2,26. Najpogosteje izbrana vrednost je 3, kar pomeni, da zaposleni pri trditvah večinoma ostajajo neopredeljeni. Standardni odklon 0,88 predstavlja srednje variiranje okrog aritmetične sredine, kar pomeni, da se stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo nahaja v intervalu med povprečno oceno 1,38 in 3,14.

Lahko bi rekli, da ima velika večina zaposlenih o organiziranosti v oddelku relativno slabo mnenje. Iz slike 4.11 je razvidno, da zaposleni ne razumejo najbolje svojega položaja v organizacijski shemi, prav tako nimajo jasne predstave o tem, kaj se

od njih pričakuje. Le petina zaposlenih se strinja, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno.

Večina zaposlenih se strinja, da zadolžitve in pristojnosti v podjetju niso jasno opredeljene (2,17) in da niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (1,63).

Slika 4.11 Povprečne vrednosti za dimenzijo organiziranost



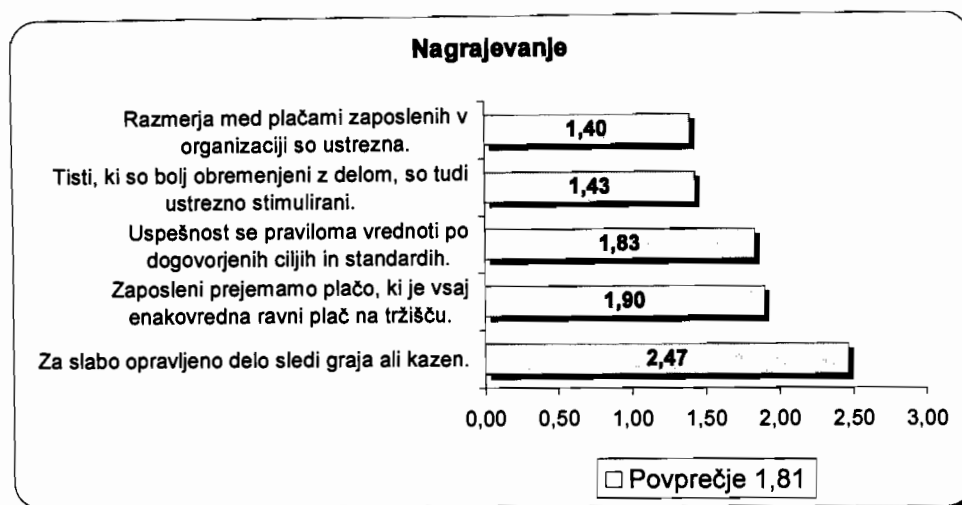
4.2.6 Nagrajevanje

Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime je nagrajevanje, ki je bila ocenjena s povprečno vrednostjo 1,81. Najpogosteje izbrana vrednost je 1, kar kaže, da se zaposleni v večini ne strinjajo s trditvami. Standardni odklon 0,99 predstavlja srednje variiranje okrog aritmetične sredine, kar pomeni, da se stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo nahaja v intervalu med povprečno oceno 0,82 in 2,80.

Če pogledamo sliko 4.12 ugotovimo, da je najbolj ocenjeno vprašanje, če za slabo opravljeno delo sledi graja ali kazen. Več kot polovica zaposlenih se ne strinja s trditvijo, le peščica (6,67 odstotka) pa se strinja. Dejstvo, ki pomembno vpliva na slabšo klimo v oddelku, je, da skoraj dve tretjini zaposlenih meni, da ne prejemajo plače vsaj enakovredno ravni plač na tržišču. Enako se ne strinjajo, da se uspešnost praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih.

Daleč najbolj kritično pri dimenziji nagrajevanja je, da se nihče od zaposlenih ne strinja, da so zaposleni bolj obremenjeni z delom tudi bolj stimulirani (1,43) in da se jih več kot dve tretjini ne strinja, da so razmerja med plačami ustrezna (1,40).

Slika 4.12 Povprečne vrednosti za dimenzijo nagrajevanje



4.3 Zadovoljstvo z dejavniki delovnega mesta

V sklopu analize organizacijske klime sem analizirala tudi zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela kot so: s plačo, z vodstvom, z samim delom, z neposredno nadrejenim, z delovnim časom, z delovnimi pogoji in možnosti napredovanja.

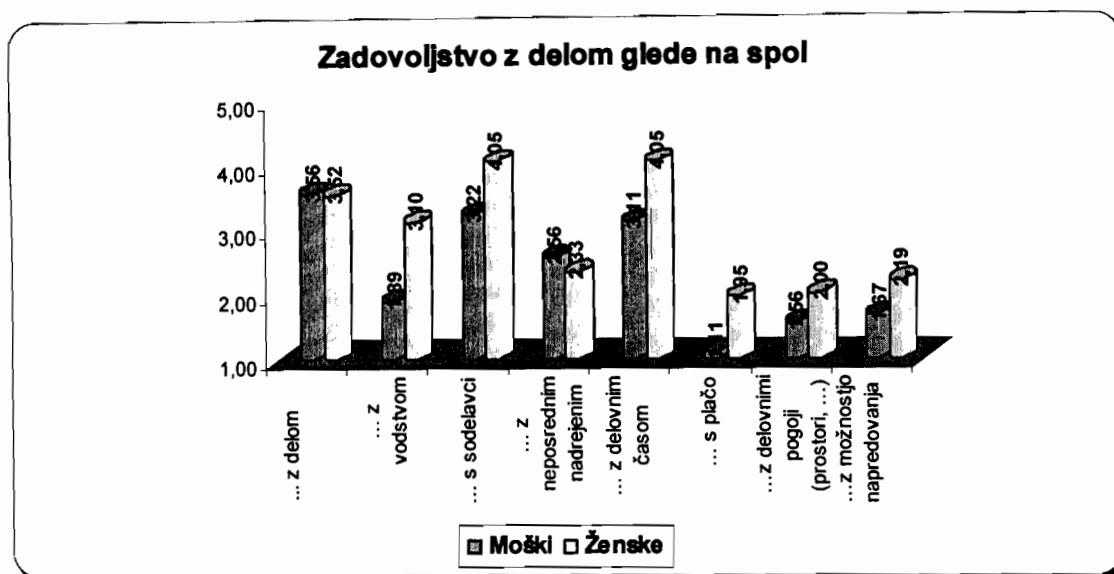
Človekovo vedenje je prepleteno z različnimi občutki, ki vplivajo na to, kako doživljajo svoje delo. Doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu je zelo individualno, ker vsak posameznik drugače doživlja dimenzije organizacijske klime, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Kategorija zadovoljstvo pri delu je v vprašalniku opisana z osmimi trditvami in je dobila oceno 2,76, kar pomeni, da so zaposleni v komercialni službi v povprečju srednje zadovoljni z različnimi vidiki svojega dela. Iz slike 4.13 je razvidno, da so zaposleni še najbolj zadovoljni s sodelavci (3,80), z delovnim časom in z delom (3,77). Srednje zadovoljni so z vodstvom (2,73) z neposredno nadrejenim (2,40) in z možnostjo napredovanja (2,03). Zaposleni so najmanj zadovoljni z delovnimi pogoji (1,87) in z višino plače (1,70). Nezadovoljstvo z delovnimi pogoji se nanaša predvsem na delovno okolje, verjetno zaradi oceanskega tipa pisarn, ki ima naslednje slabosti: hrup (delovni nemir), ki je zelo moteč, še posebej zato, ker so vsi zaposleni v istem prostoru in med komercialisti so tudi takšni, ki včasih potrebujejo popoln mir in koncentracijo, včasih pa se morajo sprostiti in misli usmeriti proč od delovnih nalog.

Slika 4.13 Zadovoljstvo z dejavniki delovnega mesta



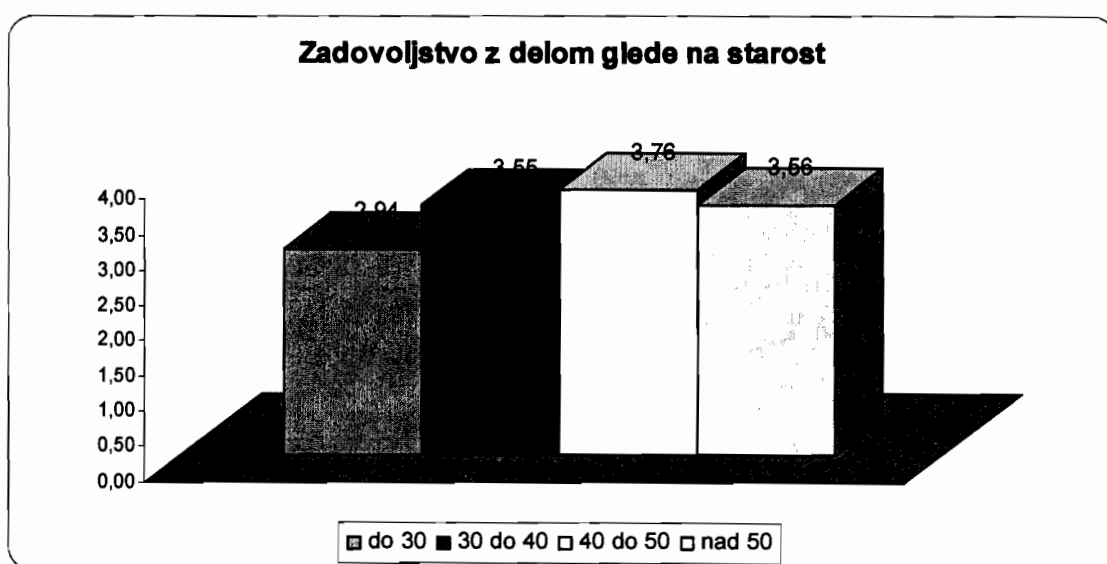
Pri preučevanju zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela, me je zanimalo tudi zadovoljstvo z dejavniki dela glede na spol in starost zaposlenih v komercialni službi podjetja x. Natančnejša statistična analiza po metodi t-testa je prikazana v prilogi 3 v tabeli št. 7. Iz slike 4.14 je razvidno, da je povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela višja pri ženskah (2,90) kot pri moških (2,33). Pri opazovani dimenziji so se pokazale statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi po spolu pri zadovoljstvu zaposlenih z vodstvom, s plačo, s sodelavci in z delovnim časom. T-test je pri manj kot 5 odstotni stopnji značilnosti pokazal, da moški (2,56; SD 0,88) v povprečju bolje ocenjujejo donose z neposredno nadrejenimi kot ženske (2,33; SD 1,15). Pri enaki stopnji značilnosti je t-test pokazal, da so moški (3,56; SD 0,88) v povprečju bolj zadovoljni z delom kot ženske (3,52; SD 0,81).

Slika 4.14 Zadovoljstvo z dejavniki dela glede na spol



Na sliki 4.15 so prikazane povprečne vrednosti zadovoljstva z dejavniki dela glede na starost. Zanimivo je, da so med najbolj zadovoljnimi anketiranci med 40 in 50 let in nad 50 let. Menim, da so zadovoljni predvsem zaradi pripadnosti in morebitnega nezaupanja vase. Ne verjamejo, da bi si zmogli poiskati boljšo in varnejšo službo za čas, ki jim je preostal do upokojitve.

Slika 4.15 Povprečne vrednosti zadovoljstva z dejavniki dela glede na starost



Za kategorijo zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela lahko rečem, da se je uvrstila v sam vrh najboljše ocenjenih dimenzij organizacijske klime po mnenju sodelujočih pri anketi v izbranem podjetju. Torej na splošno lahko trdim, da zaposleni v

komercialni službi izbranega podjetja gojijo pozitivna čustva in osebnotne vrednote do položaja in razmer v podjetju.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

V tem delu zaključne projektne naloge bom navedla ugotovitve, do katerih sem prišla ob končani analizi organizacijske klime v komercialni službi podjetja X. Mnenja raziskovalcev klime o vzrokih in posledicah klime se razlikujejo, zato je težko podati predloge za izboljšanje klime.

Z raziskavo sem ugotovila, da so najslabše ocenjene dimenzije nagrajevanje, organiziranost in vodenje, ki morajo postati izziv za izbrano podjetje.

S pomočjo strokovne literature s področja raziskovanja organizacijske klime ter na podlagi interpretacije vprašalnika bom podala predloge, kako bi (z minimalnimi sredstvi) izboljšali najslabše ocenjene dejavnike organizacijske klime.

5.1 Predlogi za izboljšanje dimenzije nagrajevanje

Sistem nagrajevanja v preučevani službi očitno ne deluje najbolje, saj so to dimenzijo sodelujoči v anketi najslabše ocenili. Anketiranci so prepričani, da za dobro ali bolje opravljeno delo ne bodo nagrajeni v skladu z rezultati svojega uspeha, ker ne obstajajo kriteriji nagrajevanja. Sistem nagrajevanja obstaja, vendar je za zaposlene nerazumljiv in zasnovan na osnovi nerealnih ciljev. Z anketo sem ugotovila, da zaposleni ne vidijo vrednotenja uspešnosti po vnaprej določenih kriterijih in standardih, zato predlagam, da naj podjetje jasno določi standarde uspešnosti za posamezna delovna mesta. Na podlagi doseganja oziroma preseganja omenjenih standardov naj bo povezano tudi nagrajevanje. Pri tem morajo biti pozorni na razmejevanje odgovornosti in obremenjenosti z delom, saj je analiza pokazal, da bolj obremenjeni zaposleni niso bolj stimulirani.

Predlagam, da vodstvo oddelka uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni oz. bolj uspešni, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Rezerve so torej v variabilnem delu plače oziroma v delu plače za delovno uspešnost vsakega posameznika. Odločilno pa je, da so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti jasni in dostopni vsakomur. Kot del nagrajevanja lahko podjetje ponudi posameznikom različna usposabljanja, seminarje in ostala izobraževanja. Pri tem mora biti izobraževanje v skladu s cilji organizacije in posameznika.

V komercialni službi podjetja X je potrebno vzpostaviti takšen sistem nagrajevanja, ki bo dovolj konkurenčen na trgu, saj je interesu podjetja ohraniti sposobne zaposlene. V kolikor bo stimulacija za opravljeno delo premajhna, bodo sposobni ljudje odhajali h konkurenci, ki jim bo ponujala boljše pogoje dela in ustrezno nagrado za to. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, da zaposleni plačilo za svoje delo štejejo za pravično.

5.2 Predlogi za izboljšanje dimenzije organiziranost

Pri organiziranosti se je kot najbolj kritično izkazalo, da pristojnosti in odgovornosti niso med seboj uravnotežene na vseh nivojih. Večina zaposlenih ne ve, kaj se od njih pričakuje, verjetno zato, ker zadolžitve niso jasno opredeljene. Pri organiziranosti dela je zelo pomembno, da vsak zaposleni ve, kaj je njegovo delo, pozna svoje zadolžitve ter kakšna so delovna pričakovanja njegovih nadrejenih. Vodstvo mora dovolj jasno določiti delo vsakemu zaposlenemu in njegovo vlogo pri opravljanju dela. Razmejitev odgovornosti in pristojnosti bi pomembno vplivalo na zadovoljstvo in klimo v podjetju.

Predlagam, da vodstvo analizira delovna mesta z namenom, da pridobi izčrpno predstavo o vsakem delovnem mestu. Na podlagi pridobljenih podatkov, lahko natančno določi odgovornosti in pristojnosti ter pogoje, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni za opravljanje dela. Prav tako lahko določi zahtevnost delovnega mesta in potrebne lastnosti delavca, ki se ga izbere za posamezno delovno mesto. Tako bi vodstvo pridobilo tudi odgovor o številu potrebnih delavcev za optimalno poslovanje oddelka.

5.3 Predlogi za izboljšanje dimenzije vodenje

Tudi na tem področju so možne izboljšave, kot na primer ustrezno izobraževanje vodij na področju ravnanja z ljudmi pri delu, več pozornosti pri vodenju, saj večina anketirancev meni, da jih vodje ne vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodja naj s svojo osebnostjo (pravičnost, sposobnost,...) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj ter s tem pomaga ustvarjati pozitivno klimo. Vodja mora strmeti k temu, da bo zaposlenim pomagal prepoznati njihove prednosti in slabosti., ter jim omogočiti delo pri katerem bodo svoje potenciale optimalno izkoristili. Pri tem je pomembno, da zaposleni čuti, da izkorišča svoje osebne in poklicne ambicije.

Predlagam, da se vodjam omogoči seminar na temo vodenja, kjer bi se izobrazili o tem kako naj vzpostavijo pozitivno vzdušje v skupinskem delu, kako vzpostaviti zdravo tekmovalnost med zaposlenimi. Morda bi ustanovili interno akademijo na kateri bi šolali na novo zaposlene vodje. Dober vodja mora znati vplivati na podrejene, da mu sledijo. Uspešen vodja pa se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja - glede na okoliščine mora biti sposoben uporabiti določen model ali kombinacijo večih, da bi lahko vplival in usmerjal delovanje udeležencev skupine.

6 ZAKLJUČEK

Zaradi čedalje večje konkurenčnosti postaja vprašanje organizacijske klime vedno pomembnejše. Podjetja bodo morala spoznavati in odkrivati predvsem notranje dejavnike svoje uspešnosti oziroma neuspešnosti, če bodo želela dosežati boljšo organizacijsko poslovanje podjetja. Kot glavni vir razlik in možnost podjetja, da postane drugačno in neposnemljivo pa so odnosi med zaposlenimi. Ustrezna stopnja zadovoljstva zaposlenih in motivacijska klima v podjetju lahko v veliki meri prispevata k dolgoročnejšemu uspešnemu poslovanju podjetja. Visoko motivirani zaposleni so potencialni vir konkurenčne prednosti podjetja.

Podjetja, ki spremljajo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih lahko na podlagi rezultatov načrtujejo in sprejemajo natančnejše ukrepe za izboljšanje poslovanja, saj lahko na takšen način natančno ugotovijo notranja problemska področja. Spremljanje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime lahko podjetju služi tudi kot vodilo pri ugotavljanju učinkov teh ukrepov. Če je organizacijska klima v podjetju ugodna, bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo, povečala se bo njihova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Posledice tega bodo nižji stroški poslovanja ter večja konkurenčnost podjetja na trgu. Torej naloga vodstva je ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in na ta način odpravijo posledice, ki bi lahko bile razlog za neuspešno poslovanje podjetja ali enote znotraj podjetja.

Tako sem tudi sama v komercialni službi podjetja x izvedla raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z nekaterimi dejavniki dela. Z raziskavo sem ugotovila, kaj zaposleni v komercialni službi podjetja x menijo o kakovosti svojega delovnega okolja in kako so zadovoljni s posameznimi vidiki dela. Pri raziskovanju sem si pomagala z vprašalnikom, ki sem ga priredila po projektu SIOK. V raziskavi nisem mogla uporabiti celotnega vprašalnika omenjenega projekta, ker so me v podjetju opozorili, da se je na podlagi preteklih izkušenj izkazalo, da zaposleni niso pripravljeni izpolnjevati tako obsežnih vprašalnikov. Kljub zgornji omejitvi pa sem vseeno prišla do koristnih informacij. Analiza raziskave, ki sem jo izvedla v izbrani službi, je pokazala, da organizacijska klima v komerciali obravnavanega podjetja vsekakor ne more biti za vzgled drugim podjetjem. Izmed preučevanih dimenzij, bi kot najbolj kritično izpostavila dimenzijo nagrajevanje in organiziranost.

V zaključni projektni nalogi sem podala predloge, s pomočjo katerih bi morda lahko v oddelku izboljšali slabše ocenjene dimenzije. Menim, da bi lahko problematiko nagrajevanja rešili z uvedbo jasnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Kriteriji sistema morajo biti jasni in dostopni vsem zaposlenim. Sistem organiziranosti lahko

Zaključek

izboljšamo z natančno sistematizacijo delovnih mest in opredelitvijo zadolžitev in pristojnosti posameznega delovnega mesta.

Izboljšanje dimenzije notranji odnosi in komuniciranje, bi lahko dosegli z rednimi krajšimi sestanki, večkratnimi formalnimi ali neformalnimi srečanji z vodji posameznih oddelkov ter z uvedbo dnevi odprtih vrat direktorja komerciale, kjer bi se imeli zaposleni možnost pogovoriti o težavah znotraj posameznega oddelka.

Glede na dobljene rezultate raziskave in analize lahko zaključim, da organizacijska klima v komercialni službi podjetja x ni najbolj ugodna, saj se nezadovoljstvo pojavi pri večih vprašanjih, kar nakazuje vsebino dejanskih problemov. Zaposleni še najbolj pozitivno ocenjujejo dimenzijo notranji odnosi, motivacija in komuniciranje, prav tako pa so zadovoljni s sodelavci, z delom in delovnim časom. Najmanj so zadovoljni s plačo in delovnimi pogoji. V komercialni službi podjetja x je potrebno izdelati in sprejeti podroben akcijski načrt za reševanja problematike, ki jo je potrebno reševati sistematično, še posebej pa sta pomembni angažiranost in podpora vodstva.

V zaključni nalogi sem organizacijsko klimo razdelila na več dimenzij. Vsaka od teh dimenzij je pomembna pri ustvarjanju ali spreminjanju organizacijske klime in vsaka temelji na odnosu med zaposlenim in njegovim vodjo zato tudi zaključek sloni na tem, da je za dobro klimo v organizaciji ali znotraj posamezne službe najbolj pomemben vodja, njegov odnos do zaposlenih ter do njihovega in svojega dela. Če vodja zaposlenih in njihovega dela ne spoštuje, posledično tudi oni njega ne, kar privede do negativne organizacijske klime in s tem do nezadovoljivih poslovnih rezultatov. Zato je za dobro organizacijsko klimo zelo pomembno, da ima podjetje dobro vodstvo, ki cenijo delo svojih zaposlenih, saj bodo le tako zaposleni zadovoljni.

Upam, da bo raziskava, ki sem jo izvedla osnova za nadaljnja raziskovanja v podjetju. Ne smemo pozabiti, da le v primeru, ko se ljudje počutijo sproščeno in varno na svojem delovnem mestu delajo dobro in posledično rasteta tako produktivnost kot dobiček podjetja.

LITERATURA

- Bernik, Jurij. 1998. *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Bolha, Mojca. 2007. *Organizacijska klima v podjetju Senca d.d. Ljubljana*. Diplomsko delo, Visoka komercialna šola Celje.
- Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Gilmer, Beverly von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ne da bi začeli tretje svetovne vojne? *Teorija in praksa* 36 (4): 601-608.
- Gruban, Brane. 2003. HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami?: (nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM* 1 (1): 8-13
- Jerina, Bojana. 2002. *Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d. Logatec*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, univerza v Ljubljani.
- Johnson, Bob. 1999. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Mihalič, Renata. 2006. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Kotletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rižnar, Peter. 2004. Kapitalova raziskava: Nova vrednota naj bodo ljudje. *Revija Kapital* 345 (8): 5-6
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba.

VIRI

Dialog Company. [2004]. Slovenija. 35 prosojnic A4. [Celje]: Raziskava organizacijske klime v podjetju x za leto 2004.

Gospodarska zbornica Slovenije. 2008. Poročilo Siok 2003. [http://rmplus.si/siok/arhiv/2003/Skupno poročilo Siok za leto 2003.pdf](http://rmplus.si/siok/arhiv/2003/Skupno_poročilo_Siok_za_leto_2003.pdf) (21. 5. 2008).

Interno poročilo podjetja x za leto 2007.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Priloga 2 Ključi po dimenzijah

Priloga 3 Frekvenčna porazdelitev, aritmetična sredina, mediana, modus, standarden odklon in varianca po posameznih dimenzijah organizacijske klime



Priloga 1 Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spoštovani!

V okviru študija na fakulteti za Management, pišem zaključno projektno nalogo s področja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Menim, da je sestavni del poslovanja vsakega uspešnega podjetja analiza mnenj in pričakovanj njegovih zaposlenih.

Pred vami je vprašalnik s katerim želim ugotoviti, kako zaposleni dojemate svoje podjetje, natančneje službo v kateri ste zaposleni in kako se v njej počutite. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Pri trditvah se ni potrebno preveč zadrževati. Prvi občutek je ponavadi najbližji resnici.

Vprašalnik je anonimen, zato vam zagotavljam, da ga bom uporabljala samo jaz in izključno za namene zaključne projektne naloge.

Izpolnjene vprašalnike oddajte najkasneje do _____, pri receptorki.

Želim se vam vnaprej zahvaliti za Vaš čas, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri izdelavi zaključne naloge.

Prijazen pozdrav.

Danijela Lakičević

Priloga 1

PODATKI O ANKENTIRANCU

Prosim, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.

SPOL

- a) moški
- b) ženski

STOPNJA IZOBRAZBE

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

STAŽ V ORGANIZACIJI

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

STAROST

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

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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela				1 2 3 4 5
2. Dober delovni rezultat se v našem oddelku hitro opazi in je pohvaljen.				1 2 3 4 5
3. V našem oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.				1 2 3 4 5
4. Sistem usposabljanja je dober.				1 2 3 4 5
5. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.				1 2 3 4 5
6. V našem oddelku smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.				1 2 3 4 5
7. V našem oddelku so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.				1 2 3 4 5
8. Konflikte rešujemo v skupno korist.				1 2 3 4 5
9. Cenimo delo svojih sodelavcev.				1 2 3 4 5
10. Vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
11. Za naš oddelek veljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 2 3 4 5
12. Vodje posredujejo informacije zaposlenim na razumljiv način.				1 2 3 4 5
13. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
14. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 2 3 4 5
15. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.				1 2 3 4 5
16. V našem oddelku so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.				1 2 3 4 5
17. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1 2 3 4 5
18. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1 2 3 4 5
19. Za slabo opravljeno delo sledi graja ali kazen.				1 2 3 4 5
20. Zaposleni v našem oddelku smo zavzeti za svoje delo.				1 2 3 4 5
21. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1 2 3 4 5
22. O tem kaj se dogaja v našem podjetju dobimo dovolj informacij..				1 2 3 4 5
23. Ljudje si med seboj zaupajo.				1 2 3 4 5
24. V našem oddelku so zadolžitve in pristojnosti jasno opredeljene.				1 2 3 4 5
25. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.				1 2 3 4 5

Priloga 1

26. V našem oddelku odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
27. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
28. Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
29. V našem oddelku se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
30. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
31. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
32. Delovni sestani so redni.	1	2	3	4	5

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.

	1	2	3	4	5
	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
33. ... z delom	1	2	3	4	5
34. ... z vodstvom	1	2	3	4	5
35. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
36. ... z neposrednim nadrejenim	1	2	3	4	5
37. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5
38. ... s plačo	1	2	3	4	5
39. ...z delovnimi pogoji (prostori, ...)	1	2	3	4	5
40. ...z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5

Priloga 2 Ključi po dimenzijah

1. Dimenzija nagrajevanje

4. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.
6. razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.
13. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
16. Za slabo opravljeno delo sledi graja ali kazen.
28. Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

2. Dimenzija organiziranost

14. V našem oddelku so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
18. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
21. V našem oddelku so zadolžitve in pristojnosti jasno opredeljene.
22. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.
30. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.

3. Dimenzija vodenje

1. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela
12. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
15. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
23. V našem oddelku odpravljamo ukazovalno vodenje.
24. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

4. Dimenzija komuniciranje

11. Vodje posredujejo informacije zaposlenim na razumljiv način.
19. O tem kaj se dogaja v našem podjetju dobimo dovolj informacij..
25. Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.
26. V našem oddelku se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
29. Delovni sestani so redni.

5. Dimenzija motivacija

2. Dober delovni rezultat se v našem oddelku hitro opazi in je pohvaljen.
5. V našem oddelku smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.
9. Vodje cenijo dobro opravljeno delo.
10. Za naš oddelek veljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

Priloga 2

17. Zaposleni v našem oddelku smo zavzeti za svoje delo.

6. Dimenzija notranji odnosi

3. V našem oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.
7. Konflikte rešujemo v skupno korist.
8. Cenimo delo svojih sodelavcev.
20. Ljudje si med seboj zaupajo.
27. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Priloga 3 Frekvenčna porazdelitev, aritmetična sredina, mediana, modus, standarden odklon in varianca po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Tabela 1 Komuniciranje

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
11.	Vodje posredujejo informacije zaposlenim na razumljiv način.	10,00	53,33	16,67	20,00	0,00	2,47	2	2	0,96	0,92	
19.	O tem kaj se dogaja v našem podjetju dobimo dovolj informacij..	26,67	30,00	30,00	13,33	0,00	2,30	2	2	1,02	1,04	
25.	Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	16,67	26,67	40,00	16,67	0,00	2,57	3	3	0,97	0,94	
26.	V našem oddelku se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	0,00	10,00	23,33	50,00	16,67	3,73	4	4	0,87	0,75	
29.	Delovni sestani so redni.	30,00	10,00	60,00	0,00	0,00	2,30	3	3	0,92	0,84	
							2,67					

Tabela 2 Motivacija

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
2.	Dober delovni rezultat se v našem oddelku hitro opazi in je pohvaljen.	0,00	13,33	60,00	20,00	6,67	3,20	3	3	0,76	0,58	
5.	V našem oddelku smo pripravljene na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	0,00	30,00	40,00	30,00	0,00	3,00	3	3	0,79	0,62	
9.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo.	0,00	26,67	26,67	40,00	6,67	3,27	3	4	0,94	0,89	
10.	Za naš oddelek veljajo zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	6,67	30,00	26,67	36,67	0,00	2,93	3	4	0,98	0,97	
17.	Zaposleni v našem oddelku smo zavzeti za svoje delo.	0,00	10,00	13,33	60,00	16,67	3,83	4	4	0,83	0,70	
							3,25					

Tabela 3 Nagrajevanje

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
4.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	70,00	16,67	13,33	0,00	0,00	1,43	1	1	0,73	0,53	
6.	razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	43,33	20,00	10,00	6,67	0,00	1,40	1	1	0,99	0,98	
13.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	53,33	23,33	10,00	13,33	0,00	1,83	1	1	1,09	1,18	
16.	Za slabo opravljeno delo sledi graja ali kazen.	23,33	30,00	26,67	16,67	3,33	2,47	2	2	1,14	1,29	
28.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	50,00	16,67	26,67	6,67	0,00	1,90	1,5	1	1,03	1,06	
							1,81					

Priloga 3

Tabela 4 Notranji odnosi

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
3.	V našem oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	0,00	6,67	10,00	70,00	13,33	3,90	4	4	0,51	0,26	
7.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	0,00	10,00	13,33	76,67	0,00	3,67	4	4	0,59	0,35	
8.	Cenimo delo svojih sodelavcev.	0,00	6,67	13,33	70,00	10,00	3,83	4	4	0,78	0,58	
20.	Ljudje si med seboj zaupajo.	0,00	0,00	56,67	40,00	3,33	3,47	3	3	0,66	0,44	
27.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	0,00	0,00	0,00	90,00	10,00	4,10	4	4	0,31	0,09	
							3,79					

Tabela 5 Organiziranost

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
14.	V našem oddelku so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	53,33	30,00	16,67	0,00	0,00	1,63	1	1	0,76	0,59	
18.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	40,00	13,33	26,67	20,00	0,00	2,27	2	1	1,20	1,44	
21.	V našem oddelku so zadolžitve in pristojnosti jasno opredeljene.	26,67	30,00	43,33	0,00	0,00	2,17	2	3	0,83	0,70	
22.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem,	10,00	40,00	43,33	6,67	0,00	2,47	2,5	3	0,78	0,60	
30.	Zaposleni razumemo svoj položaj v	10,00	16,67	60,00	13,33	0,00	2,77	3	3	0,82	0,67	
							2,26					

Tabela 6 Vodenje

		frekvenčna porazdelitev v %					Povprečna vrednost	MEDIANA	MODUS	ST. ODKLON	VARIANCA	
		1	2	3	4	5						
1.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	0,00	0,00	46,67	53,33	0,00	3,53	4	4	0,51	0,26	
12.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	0,00	13,33	36,67	40,00	10,00	3,47	3,5	4	0,86	0,74	
15.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	6,67	30,00	63,33	0,00	0,00	2,57	3	3	0,63	0,39	
23.	V našem oddelku odpravljamo ukazovalno	60,00	16,67	23,33	0,00	0,00	1,63	1	1	0,85	0,72	
24.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju	56,67	23,33	10,00	10,00	0,00	1,73	1	1	1,01	1,03	
							2,59					

Tabela 7 Primerjava povprečnih ocen pri trditvah dimenzije zadovoljstvo z delom po spolu (T-test dveh neodvisnih skupin po spolu)

Zadovoljstvo zaposlenih...	Povprečje moški	Povprečje ženske	sd moski	sd ženske	n moski	n ženske	Razlika	SE(razlike)	m	t	p	značilna (pomembna) razlika
... z delom	3,56	3,52	0,88	0,81	9,00	21,00	0,032	0,34	28,00	0,09	0,927	NE
... z vodstvom	1,89	3,10	0,60	0,77	9,00	21,00	-1,210	0,26	28,00	4,63	0,000	DA
... s sodelavci	3,22	4,05	0,44	0,74	9,00	21,00	-0,830	0,22	28,00	3,80	0,001	DA
... z neposrednim nadrejenim	2,56	2,33	0,88	1,15	9,00	21,00	0,230	0,39	28,00	0,59	0,557	NE
... z delovnim časom	3,11	4,05	0,33	0,22	9,00	21,00	-0,940	0,12	28,00	7,78	0,000	DA
... s plačo	1,11	1,95	0,33	0,80	9,00	21,00	-0,840	0,21	28,00	4,04	0,000	DA
... z delovnimi pogoji (prostori)	1,56	2,00	0,73	1,00	9,00	21,00	-0,440	0,33	28,00	1,35	0,188	NE
... z možnostjo napredovanja	1,67	2,19	0,71	0,68	9,00	21,00	-0,520	0,28	28,00	1,87	0,072	NE
Povprečna vrednost	2,33	2,90										