

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POVEZAVE MED FLUKTUACIJO,
ORGANIZACIJSKO KLIMO IN VODENJEM V
ORGANIZACIJI

Majda Stermecki

Koper, 2007

Mentor: viš. pred. dr. Brigita Skela Savič

POVZETEK

V diplomskem delu poskušamo raziskati povezavo med navedenimi pojmi: fluktuacijo, organizacijsko klimo in vodenjem. Da ugotovimo stanje organizacijske klime v organizaciji moramo opraviti merjenje le-te. Podatki, ki jih obravnavamo v nalogi so pridobljeni na podlagi merjenja klime s vprašalniki v izbranem podjetju, kjer je bilo maja 2007 razdeljenih 100 vprašalnikov in ravno toliko obdelanih. Vzorec anketirancev je bil izbran na podlagi kadrovske razdelitve po stopnjah izobrazbe. Rezultati merjenja organizacijske klime nam povedo, kako zaposleni v podjetju vidijo različne vidike dela v podjetju in kako so zadovoljni z različnimi dejavniki v podjetju. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Če teh ne uspejo realizirati v svojem delovnem okolju povzročajo neugodno klimo. Če lahko svoja pričakovanja uresničijo so pripravljeni ostati, v nasprotnem primeru pa iščejo nove izzive v drugih organizacijah. Pomemben dejavnik stanja klime v podjetju je stil oziroma način vodenja, sistem nagrajevanja ter posledično zadovoljstvo, motiviranost ter delovna uspešnost zaposlenih. Za izboljšanje stanja klime v organizaciji, uspešno vodenje ter odpravo negativne fluktuacije navajamo nekaj predlogov: večja uporaba variabilnega nagrajevanja, pravočasno komuniciranje do najnižjih hierarhičnih ravni, aktivno delo na nenehnem izpopolnjevanju sistema usposabljanja na podlagi potreb podjetja ter upoštevanja želja zaposlenih ter večja uporaba nedenarnih motivatorjev.

Ključne besede: organizacijska klima, delovna uspešnost, motivacija, fluktuacija, vodenje

SUMMARY

The connection between conceptions of leadership, atmosphere and the mentioned fluctuations will try to be ascertained during this thesis. In order to establish the state of organizational climate, it needs to be measured. Thus the data, which is being used in the thesis, is acquired by actual questionnaires in a chosen company. To be more exact, 100 of those were dealt as well as read and taken under consideration in May of 2007. The examinees were chosen by classification based on educational level. Results of the mentioned examination show some basic employee-opinions about certain functions or workloads as well as the level of satisfaction with the influence of different factors in the company. Employee functions in order to satisfy his/her needs. Thus, a bad atmosphere is often a consequence of the need not being satisfied. Employees are ready to stay in the company, if their goals were achieved; however, in opposite case they often search for new challenges elsewhere. Leadership styles, employee-satisfaction through correct ways of prizing, motivation and employee-work success are all important factors in reaching an appropriate atmosphere at work. There are a few possible solutions in order to improve climate in the company, reach successful leadership and reduce negative fluctuation to the minimum. These are steps such as being active in enabling constant improving system, considering employees, their needs and wishes, usage of immaterial motivation factors and communication on all levels of hierarchical scale.

Key words: organizational climate, labor/employees efficiency, motivation, fluctuation, leadership

UDK: 658.310.42(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Organizacijska klima.....	3
2.1	Definiranje organizacijske klime.....	3
2.2	Merjenje organizacijske klime	4
2.3	Dimenzije organizacijske klime	5
2.3.1	Organiziranost.....	6
2.3.2	Strokovna usposobljenost in učenje.....	6
2.3.3	Odnos do kakovosti.....	6
2.3.4	Nagrajevanje	7
2.3.5	Notranje komuniciranje in informiranje	7
2.3.6	Notranji odnosi.....	8
2.3.7	Vodenje.....	8
2.3.8	Pripadnost organizaciji.....	9
2.3.9	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	9
2.3.10	Motivacija in zavzetost	9
2.3.11	Razvoj kariere	10
2.3.12	Inovativnost, iniciativnost.....	10
2.3.13	Zadovoljstvo z delovnim okoljem	11
2.4	Problemi pri razumevanju organizacijske klime	11
2.5	Koristi dobre klime za podjetje	12
2.6	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	13
3	Vodenje in proces vodenja	15
3.1	Kaj je vodenje.....	15
3.2	Moč in vpliv vodje	15
3.3	Motivacija vodij in zaposlenih.....	16
3.3.1	Dejavniki motiviranja	16
3.3.2	Sistem nagrajevanja	17
3.4	Stil vodenja.....	18
3.5	Vloga vodenja pri upravljanju kulture in klime	20
4	Fluktuacija zaposlenih.....	21
4.1	Oprelitev pojma	21
4.2	Stopnja fluktuacije.....	22
4.3	Vzroki fluktuacije.....	23
5	Raziskava organizacijske klime v podjetju HTZ Velenje, I. P., d. o. o.....	25
5.1	Predstavitev podjetja	25
5.2	Oprelitev problematike raziskave.....	25
5.2.1	Cilj raziskave	26

5.2.2	Postavljene hipoteze.....	26
5.3	Obdelava ankete	26
5.4	Predstavitev rezultatov merjenja klime za leti 2006 in 2007	28
5.4.1	Pregled in analiza rezultatov po dimenzijah organizacijske klime	28
5.4.2	Povzetek ugotovitev in ukrepi za izboljšanje klime	34
6	Sklep.....	39
	Literatura	41
	Priloga.....	45

SLIKE

Slika 5.1	Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah.....	28
Slika 5.2	Organiziranost.....	29
Slika 5.3	Strokovna usposobljenost in učenje	29
Slika 5.4	Nagrajevanje	30
Slika 5.5	Notranje komuniciranje in informiranje	30
Slika 5.6	Notranji odnosi	31
Slika 5.7	Vodenje.....	31
Slika 5.8	Pripadnost organizaciji	32
Slika 5.9	Motivacija in zavzetost.....	32
Slika 5.10	Razvoj kariere.....	33
Slika 5.11	Zadovoljstvo z delovnimi okoljem	33

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima.....	3
------------	---	---

1 UVOD

»Naši ljudje – naše največje bogastvo« ena od modernejših fraz, ki se velikokrat spremeni v stavek »veliko grmenja – malo dežja«. Saj se vse pogosteje dogaja, še posebej v majhnih podjetjih, da se te besede le redkokdaj spremenijo v dejanja. In potem to »naše bogastvo« odhaja v druga podjetja iskat nove obljube.

Človek je tisti, ki lahko naredi nekaj bolje, drugače, na drug, le njemu svojstven način. A kaj, ko managerjem oz. vodjem vse pogosteje zmanjkuje časa, volje in tudi znanja, da bi se ukvarjali s tem. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in ki znajo to znanje prenašati v uspešno delovanje, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, velikokrat pa tudi posel ali celo poslovne partnerje.

V diplomski nalogi prikazujemo vpliv organizacijske klime in neustreznega vodenja na odhajanje ljudi iz organizacije ter na kakovost poslovanja. Preverjamo naslednje trditve oz. hipoteze, za katere smo prepričani, da držijo. Na odhod zaposlenih iz podjetja vpliva neugodna organizacijska klima. Način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Človek je največji konkurenčni potencial.

V diplomski nalogi poleg raziskovanja organizacijske klime ter vpliva vodje na njo ugotavljamo posledice, ki so rezultat slabe organizacijske klime. Predvidevamo, da je to v veliki meri nezadovoljstvo zaposlenih, ki posledično vodi v slabšanje poslovne in konkurenčne uspešnosti ter nenazadnje do odhoda kadrov h konkurenci.

Pri obravnavi raziskovalnega problema diplomske naloge uporabljamo analitičen in deskriptivni pristop. Pri deskriptivnem pristopu uporabljamo metodo deskripcije, s katero opisujemo dejstva, povezana z organizacijsko klimo in vodenjem ter s fluktuacijo, ter metodo kompilacije, kjer povzemamo spoznanja in stališča drugih avtorjev. V okviru analitičnega pristopa uporabljamo kvalitativno metodo, s pomočjo katere poskušamo utemeljiti postavljene hipoteze.

V teoretičnem delu, ki zajema prvi del diplomske naloge, predstavljamo pojme organizacijska klima, organizacijska kultura, dimenzije organizacijske klime, kako jo merimo, probleme pri razumevanju pojma organizacijske klime, koristi dobre klime za podjetje ter kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ena izmed dimenzij organizacijske klime je vodenje, ki ga zaradi pomembnosti podrobneje obravnavamo v tretjem poglavju.

Fluktuacija zaposlenih je pojem, ki je tesno povezan s stanjem organizacijske klime v podjetju. Zato je temu pojmu namenjeno posebno poglavje, in sicer četrto.

V praktičnem delu diplomske naloge obravnavamo podjetje HTZ Velenje, I. P., d. o. o., ki je hčerinsko podjetje Premogovnika Velenje, d. d. Stanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju ugotavljamo s pomočjo vprašalnika za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah (SiOK – Organizacijska klima v Sloveniji), ki je

Uvod

nastal na pobudo nekaterih pomembnih slovenskih podjetij v letu 2001, ter intervjuja s koordinatorko merjenja klime v podjetju in nekaterimi zaposlenimi. Raziskali smo vseh trinajst dimenzij organizacijske klime, izmed katerih v petem poglavju podrobneje predstavljamo pripadnost organizaciji, motivacijo in zavzetost, strokovno usposobljenost in učenje, notranje odnose, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje ter zadovoljstvo.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Definiranje organizacijske klime

Pojem, ki je tesno povezan s pojmom organizacijske klime, je organizacijska kultura. Schein, Smircich in Calas (v Sušanj 2005, 71) navajajo: »Podobnosti in razlike med njima so težko določljive.« Na splošno lahko o organizacijski kulturi rečemo, da zajema vse dimenzije organizacijske klime (glej poglavje 2.2) z značilnostjo tradicije in usmerjenostjo v prihodnost. Stična točka pojmov kultura in klima je v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik in Mežnar 1998, 73).

»Kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti, ali pa so nam privzgojena, klima pa je odsev našega počutja, našega psihološkega stanja in vzdušja neke organizacije.« (Aš 2004, 5)

Razlike med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima dobro prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1 Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey in Beamish 2001 v Pavlin 2004, 25.

Za označevanje klime najdemo v strokovni literaturi veliko različnih izrazov, kot so: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, delovna klima itd.

»Klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.« (Patterson in drugi 2004)

Po Schneiderju (1997, 295) je klima definirana kot zaznava dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

»Prvi pogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno proučevanje. S proučevanjem klime mislimo na ugotavljanje dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi.« (Pavlin 2004, 39)

2.2 Merjenje organizacijske klime

Da ugotovimo stanje organizacijske klime v podjetju ter da lahko vodstvo sprejema kakovostne in pravilne odločitve glede realizacije sprememb dejavnikov ravnanja z ljudmi, moramo opraviti merjenje klime v podjetju.

Poznamo tri glavne načine merjenja organizacijske klime. Po Gilmerju (1969) so to:

- neformalni opisi,
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije ter
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Prvi način je subjektivne narave, saj vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah članov te organizacije. Pri sistematičnem zbiranju opažanj ljudi znotraj organizacije je pomembnem predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo in kakšno vlogo ima v njej. Tudi podatki, zbrani na drugi način, so precej subjektivni. Torej je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so navedene trditve, vprašani pa izražajo svoje mnenje tako, da navedejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Dobljene rezultate nato analiziramo, kar nas privede do ustreznih sklepov (povzeto po Jerina 2002, 12–14).

Pri proučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju so prikazani koraki proučevanje organizacijske klime po Lipičniku (1994, 235). Ti so:

1. pripravljalna dela,
2. sestava vprašalnika,
3. zbiranje odgovorov,
4. analiza odgovorov,
5. predstavitev rezultatov in
6. načrtovanje akcij.

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime (povzeto po Jerina 2002, 13).

»V drugi fazi pri sestavi vprašalnika raziskujemo, kateri so dejavniki klime, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi je

ponujena možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.« (Jerina 2002, 13)

Zbiranje odgovorov je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo (povzeto po Jerina 2002, 13).

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri proučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s katerimi lahko registriramo značilne dejavnike klime. Že enodimenzionalna analiza da osnovni občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov (povzeto po Jerina 2002, 13).

2.3 Dimenzije organizacijske klime

Pri raziskovanju vzrokov, ki vplivajo na način, kako zaposleni občutijo organizacijsko klimo, je smiselno, da raziščemo več dimenzij organizacijske klime. Le tako dobimo realnejšo sliko stanja v podjetju. Usmerjenost na eno težavo oz. ukvarjanje z enim problemom lahko prikrije dejanski vzrok problema. S problemi se je treba ukvarjati večdimenzionalno. Na primer: če opazamo, da so zaposleni nezadovoljni, se moramo vprašati, zakaj je tako. Ali je to posledica slabega vodenja, neinformiranosti (najpogosteje opazamo problem neinformiranosti po hierarhični lestvici navzdol), neprimerno nagrajevanje ipd. Odvisno je torej od tega, kaj nas zanima.

Na tem mestu je treba izpostaviti še, kako pomembno je pri merjenju organizacijske klime ter določanju dimenzij, da izločimo subjektivni vpliv.

Število dimenzij, ki jih uporabimo pri raziskovanju klime v podjetju, je odvisno od vprašalnika do vprašalnika. Dimenzije prilagodimo podjetju ter posebnostim v podjetju, ki ga proučujemo. Povprečno obravnavamo od tri do šest dimenzij.

Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore deriviranih – izvedenih dejavnikov oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime lahko pripišemo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom, kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi težko pričakovali identičen nabor izvedenih dejavnikov klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov (SiOK 2006).

Dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, ki smo ga uporabili pri analizi v diplomski nalogi (SiOK 2007), so naslednje: odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje in razvoj kariere. V spodaj navedenih podtočkah so te podrobneje predstavljene.

2.3.1 Organiziranost

Ta dimenzija obravnava razumevanje razmerja oz. hierarhije v organizaciji. Trditve iz vprašalnika SiOK 2007, ki se nanašajo na to dimenzijo, so naslednje:

1. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.
2. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.
3. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
4. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.
5. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.
6. V naši organizaciji so odgovornosti jasno opredeljene.
7. V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
8. Odločitev naših vodij se sprejemajo pravočasno.
9. V naši organizaciji ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

2.3.2 Strokovna usposobljenost in učenje

Usposobljeno osebje je ključni dejavnik konkurenčne prednosti. Uspešna podjetja se tega zavedajo ter ciljno vlagajo v usposabljanje in izobraževanje svojega kadra. Pogosto z namenom prenosa znanja med zaposlenimi podjetja sama organizirajo različne programe usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Trditve, ki jih vključuje vprašalnik SiOK 2007 na tem področju, so:

1. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj učimo od drugih.
2. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi zunaj svojega delovnega mesta.
3. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
4. Sistem usposabljanja je dober.
5. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
6. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

2.3.3 Odnos do kakovosti

»Odnos do kakovosti je za podjetja ne le konkurenčna prednost ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejša kakovostna in ekološka merila. To je pomembno tako za posameznika kot za organizacijo.« (Pavlin 2004, 46)

Za to dimenzijo so v vprašalniku SiOK uporabljene naslednje trditve:

1. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.
2. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.

3. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.
4. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.
6. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.

2.3.4 Nagrajevanje

Ustrezna diferenciacija zaposlenih predstavlja osnovo stimulativnemu nagrajevanju, hkrati pa spodbuja pravo mero tekmovalnosti, ki je nujna za optimalen napredek. V večini podjetij so plače najvišja postavka odhodka v bilanci. Če večino precej nižjih odhodkov na ravni podjetja poskušamo optimizirati, plače najpogosteje obravnavamo kot fiksni odhodek. Če jih obravnavamo kot strošek, ga poskušamo v času krize ali prehodnega obdobja upada rasti zmanjšati in na ta način utegnemo izgubiti najboljše sodelavce. Če pa plače vidimo kot investicijo, stremimo k temu, da investicijo optimiziramo: da za naš vložek dobimo kar najvišjo dodano vrednost. Izkušnje kažejo, da se vložek v variabilno nagrajevanje zaposlenih povrne kar štirikratno (povzeto po Mejaš 2006). Trditve iz vprašalnika SiOK 2007 za to področje so naslednje:

1. Učinkovitost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljeh in standardih.
2. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.
3. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
4. Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plan na tržišču.
5. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.
6. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani
7. razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

2.3.5 Notranje komuniciranje in informiranje

S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Vendar informiranje ne pomeni komuniciranja. Informiranje je enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva. Komuniciranje pa pomeni aktivno udeležbo vseh, v komunikaciji udeleženi strani. Cilj komuniciranja je vzpostavljanje medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije. Na mestu je opozoriti na pomembnost čim manjše filtriranosti komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (povzeto po Jerina 2002, 11). Trditve iz vprašalnika SiOK 2007 za to podočje so naslednje:

1. Komuniciranje temelji na dialogu.
2. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
3. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

4. V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in lahkoten.
5. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.
6. Delovni sestanki so redni.
7. O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

2.3.6 Notranji odnosi

Način proizvodnje, ki ga poznamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih oziroma skupine. Medtem ko skupina poskuša uresničiti zadane naloge, se v njej oblikujejo določeni odnosi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom.

S to dimenzijo se proučujejo odnosi med zaposlenimi. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo pri iskanju ustreznih rešitev sodelovali (povzeto po Pavlin 2004, 48). V vprašalniku SiOK 2007 so za to dimenzijo predstavljene naslednje trditve:

1. Znamo se skupaj zabavati.
2. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
3. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.
4. Odnosi med zaposlenimi so dobri.
5. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
6. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.
7. Konflikte rešujemo konstruktivno.
8. Vodje cenijo delo podrejenih.
9. Ljudje si medsebojno zaupajo.

2.3.7 Vodenje

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v organizaciji ustvarjajo predvsem vodilne osebe, zato je razumljivo, da stil vodenja pomembno vpliva na oblikovanje organizacijske klime (Pavlin 2004, 50–51). Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali nastane med njimi konflikt. Pojem vodenje, moč in vpliv vodje, motivacija in stili vodenja so podrobneje opredeljeni v 3. poglavju naloge. Trditve iz vprašalnika SiOK 2007 so naslednje:

1. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
2. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.
3. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

4. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.
5. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.
6. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
8. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.

2.3.8 Pripadnost organizaciji

Podjetja vlagajo v usposabljanje zaposlenih za svoje potrebe. Ciljno vlaganje v zaposlene tako pripomore k izboljšani izobrazbeni strukturi ter prispeva k širšemu uporabnemu znanju zaposlenih. Vedno pa obstaja tudi strah, da lahko kadri v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Trditve te dimenzije iz vprašalnika SiOK 2007 so naslednje:

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
2. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
3. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
4. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.
5. Veselimo se odhoda na delo.
6. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

2.3.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Zaposleni morajo biti motivirani, da se trudijo za uresničitev poslanstva, vizije in ciljev podjetja. Trditve iz vprašalnika SiOK 2007 za to dimenzijo so:

1. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.
2. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.
3. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.
4. Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
5. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
6. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.
7. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
8. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.

2.3.10 Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti,

pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (povzeto po Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236).

Trditve iz vprašalnika SiOK 2007, ki se nanašajo na to dimenzijo, so naslednje:

1. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
2. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
3. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
4. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
5. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.
6. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen.

2.3.11 Razvoj kariere

Funkcija upravljanja znanj je ena od pomembnih nalog podjetja. Izobraževanje mora biti načrtovano glede na vizijo družbe, razvoj in zastavljene cilje. Usmerjanje na ciljne skupine, vključevanje zaposlenih v izobraževanja, ki so že utečena in ki potekajo vsako leto znova z novimi vsebinami, ter prilagajanje trenutnim potrebam posameznih enot pomeni sistematičen razvoj karier ter določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (povzeto po Gorišek 2001, 12).

Trditve za dimenzijo po vprašalniku SiOK so naslednje:

1. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.
2. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
3. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
5. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
6. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

2.3.12 Inovativnost, iniciativnost

S tem dejavnikom organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Z vprašalnikom poskušamo ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, ker je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela (povzeto po Pavlin 2004, 47). Za to dimenzijo so uporabljene naslednje trditve iz vprašalnika SiOK 2007:

1. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.

2. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
3. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti Tveganje za uveljavitev svojih pobud.
4. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

2.3.13 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Organizacije želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolje morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca (povzeto po Lipičnik in Možina 1993, 165).

V tej dimenziji se uporabljene naslednje trditve iz vprašalnika SiOK 2007:

1. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.
2. Delovni čas zaposlenim ustreza.
3. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.

Iz vseh navedenih trditev, ki spadajo v vsako od trinajstih dimenzij, je sestavljen vprašalnik, ki vsebuje 85 trditev. Menim, da je klasifikacija trinajstih dimenzij ustrezna, saj zajema vse pomembne dejavnike.

2.4 Problemi pri razumevanju organizacijske klime

Ko proučujemo in razlagamo pojem organizacijska klima, naletimo na številne težave, ki nam otežujejo njeno razumevanje. Pri raziskovanju pojma smo najprej naleteli na problem pojmovanja organizacijske klime. Ugotavljamo, da v literaturi ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji na primer enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura (glej poglavje 2.1).

Drug problem, na katerega naletimo pri raziskovanju pojma, je, da ne poznamo do potankosti, kako posamezni elementi vplivajo na klimo. Relacije, kot so klima v združbi, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, niso jasne. Glede na to, da so mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime deljena, je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime v podjetju.

Stanje organizacijske klime v podjetju ponavadi merimo po hierarhičnih ravneh. Z drugega vidika pa je treba upoštevati posameznika kot samostojno celoto in ni nujno, da zaposleni na isti hierarhični ravni doživljajo klimo v podjetju enako. Torej je teoretično možnih toliko klim, kot je zaposlenih v podjetju.

Definiranje dimenzij klime je največji problem pri preučevanju. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim je veliko in so

zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila dimenzij klime, ki bi bile najbolj primerne ali celo idealne za preučevanje in raziskovanje klime (Fey in Bemish 2001, 857).

Merjenje klime v družbi je kompleksna in obsežna naloga. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljeno spremljanje v zaporednih časovnih enotah. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo, pokaže enkratna meritev klime le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v podjetju lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar pa je lahko pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna podjetja, zlasti manjša, ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

Velik problem merjenja organizacijske klime lahko predstavlja tudi dejstvo, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju nista pomembna in ju ni smiselno preučevati. To pa upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širnik 2002, 33).

2.5 Koristi dobre klime za podjetje

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno kaže tudi v razmerju s strankami (Lipovec 1987, 302).

Organizacijska klima, ki vlada v določenem podjetju, vsekakor vpliva na počutje in vedenje zaposlenih, zato je lahko ena izmed spodbud uspešnosti.

Zaposleni so bolj uspešni, če zaznavajo, da so vključeni v odločitve in informiranje ter da jih vodstvo podpira (Burke in Litwin v Kangis in Williams 2000, 535).

Kangis in Williams (2000, 539) sta v svojih študijah primerjala visoko in nizko produktivnost podjetja glede na prevladujočo organizacijsko klimo in pri tem ugotovila, da so bolj učinkovita in uspešna podjetja dosegla dosledno višje rezultate organizacijske klime kot manj uspešna podjetja. Razlike so statistično pomembne, kar ponovno potrjuje ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja. Organizacijska klima zajema skoraj vse vidike organizacijskega okolja, kjer zaposleni preživljajo veliko časa, njihovo počutje ter zaznave klime pa vplivajo na vedenje in učinkovitost, ki jo izkazujejo. Iz tega lahko sklepamo, da so koristi dobre organizacijske klime za družbo zelo pomembne.

Prav tako (Adizes 2001, 268) navaja, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzajemno zaupanje in spoštovanje, bodo namreč dosegli dobre rezultate ter bodo bolj produktivni.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na počutje ljudi v podjetju ter s tem na klimo ter vedenje zaposlenih, je tudi občutek pripadnosti podjetju. Kadar bo klima v podjetju pozitivna in spodbudna, obstaja velika verjetnost, da bodo zaposleni v takšnem podjetju občutili večjo pripadnost podjetju. To pomeni, da bo učinkovitost večja, zaposleni bodo ostajali v podjetju, manj bo absentizma (za razlago pojma glej poglavje 4.1), zamujanja in zamenjave delovnih mest.

2.6 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Če so procesi upravljanja človeških virov učinkoviti, potem so zaposleni bolj motivirani za delo in za vlaganje dodatnega truda. Bolj so zavezani svoji organizaciji, delajo bolj kakovostno in dosegajo boljše rezultate.

Uspeh podjetja je torej močno odvisen od upravljanja človeških virov (human resources). Ko izdelki in storitve dosežejo standarde kakovosti – v čemer je večina današnjih organizacij precej izenačena in dobra – se skriva edina razlika med podjetji na trgu v ljudeh, v zaposlenih. S terminom »procesu upravljanja človeških virov« poimenujemo načine, kako privabljati, izbirati ali zaposlovati nove ljudi ter kako spremljati, razvijati, usposabljeni in motivirati tiste, ki so že zaposleni v podjetju. Odvisno od učinkovitosti teh procesov so zaposleni bolj ali manj motivirani za delo in za vlaganje dodatnega truda v delo, čutijo večjo ali manjšo pripadnost svoji organizaciji in delajo bolj kakovostno oziroma dosegajo več (povzeto po Cimerman 2004).

Pomembno vprašanje je, kako izmeriti učinkovitost procesa upravljanja človeških virov. Neposredno merjenje je precej zahtevno, nekoliko lažje pa je izmeriti posledice delovanja procesa upravljanja človeških virov v organizaciji. Odgovori na vprašanja, kako zaposleni doživljajo organizacijo v celoti (klima) in kakšna je stopnja njihovega osebnega zadovoljstva z delom, nam posredno kažejo, kako obravnavamo zaposlene v organizaciji. Zato vedno več organizacij redno spremlja mnenja in stališča svojih zaposlenih in v skladu s tem prilagaja in razvija svoje procese upravljanja človeških virov. Ne (samo) zato, da bi imeli uspešne in zadovoljne zaposlene, ampak da bi v splošnem bolje in uspešneje poslovali (povzeto po Cimerman 2004).

»Zadovoljstvo pri delu je torej pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Posamezniki želijo doseči status, višji položaj in večjo moč, znanje, sposobnosti, izobrazbo, zdravje itd. za svoje delo. Tisti posamezniki, ki ne izpolnjujejo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni. To nezadovoljstvo pa lahko vpliva na organizacijo, v kateri delajo.« (Mah Ločniškar 2003, 4)

Zadovoljstvo in uspešnost sta povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Seveda ni nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je poleg motiviranosti treba zagotoviti še znanje in vzpodbujati sposobnosti posameznika. Vse je torej odvisno od prizadevanja ljudi in delovnega okolja. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in

zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje (povzeto po Lipičnik 1997, 154).

Številni rezultati raziskav kažejo, da na zadovoljstvo pri delu vpliva mnogo dejavnikov. Pri dejavnikih zadovoljstva lahko ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji (na primer s plačo, s svojih vodjo¹, z delovnimi razmerami).

V nadaljevanju navajam nekatere dejavnike, ki so bolj ali manj povezani z delom (Uhan 1998, 593):

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled podjetja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih naj ne bi bilo problematično, saj obstaja kar nekaj uveljavljenih metod, pomembno vprašanje pa se zdi, kaj storiti, ko imamo rezultat takšnega merjenja v rokah ter kakšno akcijo mora začeti vodstvo podjetja, ki želi zadovoljstvo izboljšati.

¹ Več na temo vodenja je navedeno v 3. poglavju te diplomske naloge.

3 VODENJE IN PROCES VODENJA

Na spletni strani Socius lahko preberemo, da »intelektualni kapital je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje visoke konkurenčnosti podjetja na vedno bolj globaliziranih trgih. Stimulacija tega kapitala v podjetjih oz. razvoj ogromnih, a pogosto še zelo neizkoriščenih potencialov zaposlenih, pa je in bo tudi v prihodnje v veliki meri odvisen od njihovih neposrednih vodij. Vodje na vseh ravneh v podjetju so seveda tisti, ki udeležujejo poslovne cilje v podjetniško prakso.« (Vilman in Žezlina 2007, 1)

Tudi ustvarjalno mišljenje je večšina, tako kot sta na primer smučanje in drsanje. Iz vaje v vajo smo boljši, pa tudi užitek je vse večji. In če uživamo v ustvarjalnem mišljenju, lahko uživamo tudi v vodenju – vsem oviram in težavam navkljub ali pa celo prav zaradi njih.

3.1 Kaj je vodenje

V današnjem tržnem gospodarstvu je uspešno ter odgovorno vodenje podjetja sestavni del boja s konkurenco. Vodenje lahko ocenjujemo z več vidikov: na primer z vidika uspešnosti poslovanja podjetja se vodje srečujejo z izpostavljanjem tveganjem, obvladovanjem nepredvidljivih situacij; torej morajo biti pripravljeni tudi na neuspeh. Drug vidik pa je tisti, ki ga doživljajo zaposleni kot podrejeni ter bi ga lahko ocenjevali z vidika zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

Natančne definicije za vodenje ni, v literaturi pa lahko zasledimo nekaj navedb oziroma razlag pojma vodenje, kot na primer: »Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje.« (Brajša 1996, 78). Kotter (1988, 16) razlaga: »Vodenje se nanaša na proces gibanja, usmerjanja skupine ljudi v določene smeri (največkrat) povsem brez prisile.«

3.2 Moč in vpliv vodje

»V vseh družbah se nenehno pojavljajo različne formalne in neformalne skupine, v katerih vas čas prihaja do izrazitejšega vpliva posameznih članov skupine na druge člane v skupini in ta dominanten položaj nekaterih članov v skupini je ena od značilnosti skupinske strukture.« (Šraj 2005, 19)

Za vpliv na posameznika in da posameznik sledi ukazom in usmeritvam bodisi prostovoljno bodisi pod prisilo, morajo vodje imeti več vrst moči. Vplivati na posameznika pomeni na nek način realizirati potencialno moč, ki jo vodja ima in jo želi uporabiti. Vodja uporablja različne vrste moči, odvisno od posameznega člana in od specifične situacije. V večini primerov je treba kombinirati več vrst moči in od tega je odvisno tudi odzivanje podrejenih. Moč, ki jo ima manager in jo uporablja pri svojem

vodenju, je zmožnost, brez katere ne more obvladovati delovanja ljudi, posredno pa pomeni tudi usmeritev in delovanje organizacije.

3.3 Motivacija vodij in zaposlenih

Zanimivo definicijo ter razlago pojma motivacija najdemo na spletni strani <http://www2.arnes.si/~skunci1/motivacija.htm>, in sicer: »Moč, zagon, pripravljenost, želja, zanimanje, volja, spodbuda. Vse te besede lahko povzamemo z eno samo. Motivacija. Motivacija je ključ našega delovanja. Usmerja naše vedenje in mu določa intenzivnost, raven vpletenosti in uspešnosti. Določa vztrajnost in omogoča osredotočenost. Vpliva na naša čustva in samopodobo. S tem zaznamuje našo osebnost in s svojo močjo vpliva na to, kar smo in kar delamo.«

Motivacija je med najpomembnejšimi psihološkimi procesi. Deluje v interakciji in se spreminja ter omogoča človeku njegovo enkratnost in neponovljivost (Krajnc 1982). Vsaka človekova dejavnost je motivirana. Motivacija omogoči človeku, da zadovolji potrebo, cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil postavljen.

Mnogim se zdi vprašanje, zakaj ljudje delajo, zelo preprosto: človek dela, da bi sebi in drugim priskrbel sredstva za življenje oziroma dohodek. Nekateri pa menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Uveljavljajo pa se običajno tisti, ki se trudijo in uspevajo.

Managerji v organizacijah ugotavljajo, da (Lipičnik in Mežnar 1998, 156):

- nekateri delavci raje delajo po svoje kot po navodilih,
- imajo delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja,
- delavce ponavljajoče se delo dolgočasi,
- delavci nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ne spodbuja k delu,
- ne želijo delati za svoje neorganizirane vodje,
- delavci niso zadovoljni z delom, če ne vidijo končnih rezultatov svojega dela,
- nekateri na delo zamujajo ali predčasno odhajajo,
- delavci zahtevajo, da jih nekdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje,
- so nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali slabo opremo,
- si želijo raznoliko delo in
- drugo.

3.3.1 Dejavniki motiviranja

Barbara Luckmann Jagodič iz podjetja Hewitt Associates (v Vuković T. 2002) pravi: »V različnih podjetjih so lahko razmere povsem drugačne, zato je povezavo med dejavniki in stopnjo motiviranosti treba ugotavljati za vsako podjetje posebej.«

Na motivacijo vpliva vrsta dejavnikov, ki jih lahko združimo v tri skupine (Lipičnik in Mežnar 1998, 126):

1. *Individualne razlike* – ljudje se razlikujemo po osebnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd. Management mora to upoštevati in iskati tiste motive pri posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Pri enih je to plača, pri drugih varnost zaposlitve ali novi izzivi.
2. *Lastnosti dela določajo posamezno vrsto dela* – opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
3. *Organizacijska praksa* so pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo delavce, če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.

V nadaljevanju posvetimo več pozornosti sistemu nagrajevanja oz. plačam kot motivacijskemu dejavniku.

3.3.2 *Sistem nagrajevanja*²

Raziskave mikroklima nakazujejo, da so pogosto »najšibkejši člen« v notranjih organizacijskih okoljih prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč največjega nezadovoljstva zaposlenih. Je temu res tako, saj raziskave potekajo zelo pogosto tudi v okoljih, kjer so plače nadpovprečne? Gre zgolj za t. i. rekreativno pritoževanje zaposlenih, ko ti pravzaprav niti ne pričakujejo sprememb (tudi nad vremenom se vsi pritožujejo, pa nihče nič ne ukrene)? Ali pa gre za še vedno globoko zakoreninjeno nerazumevanje vplivov denarnega nagrajevanja kot »motivatorja« zaposlenih, saj številne raziskave in navsezadnje tudi praktične izkušnje dokazujejo, da ima denarno nagrajevanje le omejen vpliv, ker praviloma deluje kot »higienik« (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot »motivator« (dejavnik zadovoljstva)?

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, večjemu zadovoljstvu in večji zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

² Kohn 2007.

Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od tega, ali bo management sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital, socialni ali človeški kapital organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni! Zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot v največji meri odvisno, kakšen bo tudi odnos zaposlenih do vprašanj nagrajevanja in motiviranja.

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, pomeni, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo »človeškega dejavnika«, gotovo preživeli »čredni« sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem zaposlenih.

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če namreč nagrajujete preveč radodarno, jemljete iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi. Povsem enako učinkujejo tudi še bolj preživete oblike prisile, ki jih je guru motivacije, Frederick Herzberg, cinično poimenoval KITA (»kick in the ass« ali breca v zadnjo plat). Te stvari ljudi sicer premikajo, vendar pa »premikanje« še zdaleč ni ... motivacija! Izpostavil je številne intrinzične (notranje) oblike motivacije zaposlenih, ki jih ni mogoče nadomestiti z »denarno povišico«, saj ta učinkuje le ... do nove povišice! Herzberg trdi, da vodje niso usposobljeni za to, da bi znali identificirati prave vzgibe za motiviranost sodelavcev ali da jih vsaj močno podcenjujejo.

3.4 Stil vodenja

Zanimivo razmišlja Šraj (2005, 18), ki pravi: »način oziroma stil vodenja podjetja ima velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Podjetje običajno vodi skupina ljudi in, če je usklajena, potem vsak od zaposlenih ve, kdaj in kako mora nekaj storiti.«

Če so zaposleni zadovoljni, motivirani in predani, je učinkovitost organizacije neprimerno boljša, kažejo raziskave. Kljub temu v praksi še vedno prevladuje miselnost, »da je zadovoljstvo zaposlenih res nekaj lepega, ne pa ravno zelo pomembnega,« pravi dr. Stiles (v Korajžija 2004, 32).

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vodenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pa pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi.

Poznamo več stilov vodenja, ki se razlikujejo glede na različno kombinacijo vpliva podrejenih in nadrejenih. Najpomembnejša sta avtokratski (nedemokratični) in demokratski stil. Navedena stila vodenja sta podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

Avtokratski stil vodenja

Za avtokratski stil vodenja je značilno, da se opira na formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšen vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, ki jih dosledno uresničujejo. V podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja. Učinkovit je v kriznih razmerah, pri običajnem poslovanju pa je prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 206).

Demokratični slog

Vodja poleg avtoritete uporabi tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vloga vodje je koordiniranje in organiziranje.

Komunikacija ni enosmerna. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, ampak je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike.

Veliko organizacij dosega dobre rezultate tudi z grobim in agresivnim vodenjem. V nekaterih panogah je res navada, da so voditelji trdi in zakrknjeni in da uporabljajo vojaško ukazovanje. In v nekaterih organizacijah to res lahko deluje. Vendar je takšnih malo. Po oceni dr. Stilesa (v Korajžija 2004, 32) je zdaj eden od najpomembnejših trendov v upravljanju človeških virov *transformacijsko vodenje*. Gre za vodenje, s katerim opolnomočimo managerje po celotni organizaciji, da vodijo druge. V osnovi gre za miselnost, da je treba od vseh ljudi v podjetju dobiti čim več.

Ukazi ne pomagajo. Stari načini nadzоровanja organizacij in zaposlenih skratka niso več uporabni, ker tako od ljudi ni mogoče dobiti najboljšega. Bistvo transformacijskega vodenja je, da moč in nadzor ne smeta biti osredinjena v rokah posameznika, da je treba voditeljske veščine razvijati na več različnih ravneh in da organizacija ne sme biti odvisna le od enega ali dveh ljudi. Če ti zapustijo podjetje oziroma se jim kaj zgodi, nastanejo težave.

Vodenje je vedno odnos med voditeljem in vodenim. Pri militarističnemu pristopu k vodenju je vodeni pasiven in pripravljen poslušati ukaze. V številnih organizacijah pa so se povsem nepripravljeni odzivati na ukaze! Dobro se je vprašati: Kaj ljudje hočejo, ko se pridružijo organizaciji? Pričakujejo priložnost za rast in razvoj svojih sposobnosti

in darov? V militarističnih strukturah to težko dosežejo. Zelo redke organizacije se dobro odzivajo na militaristični stil.

Včasih tak stil dobro učinkuje tudi v podjetjih v krizi. Takrat je potreben močan posameznik z dobro zamisljivo, ki premakne celotno organizacijo. Vendar je to lahko koristno le kratek čas, nato pa se je treba odmakniti od avtokratskega stila. Past takšnega pristopa – če se voditelj umakne, ni nikogar, ki bi ga nadomestil. Zato je veliko bolj primerno, če je v podjetju več usposobljenih voditeljev.

3.5 Vloga vodenja pri upravljanju kulture in klime

Pomemben vpliv na spreminjanje klime je predvsem v vodenju. Klima je namreč v številnih pogledih odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in narekuje svojo predpostavko v tem, kaj je dobro in primerno. Kasneje, ko se ti vzorci sprejmejo in utrdijo, pa klima vpliva na strategijo, politiko, cilje, celoten sistem, procese in načine medsebojnega delovanja (povzeto po Mihalič 2004).

Temeljna dejavnika oblikovanja in spreminjanja klime sta po mnenju Mihaličeve (2004, 386) skupno učenje in skupna zgodovina, zato je na eni strani pomembna doba stalnosti vodstva v določenem sistemu, na drugi pa je posledično pomembna doba skupnega učenja.

Zelo pomembno je, da vodstvo ne postane ujetnik obstoječe klime, ker potem organizacije ne vodi več uspešno. Sledenje je nevarno zlasti ob menjavi vodstva, ko se lahko zgodi, da vodja samodejno prevzame klimo sistema ter je ne upravlja v željeno smer. Nedvomno pa morajo v končni fazi skrb za razvoj zelene klime prevzeti vsi zaposleni, ne le vodstvo, in pri tem aktivno sodelovati.

Posamezne ukrepe usmerjanja kulture in klime v definirano smer – preko vodstva, pa je treba izvajati predvsem na osnovi metod in tehnik s področja kadrovskega managementa, organizacije, izobraževalnega managementa, socialne psihologije, komunikologije, kariernega managementa ipd.

4 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

Fluktuacijo pogosto ocenjujemo kot negativen pojav v podjetju in jo štejemo za izraz slabe organizacije. Vendar pa ima fluktuacija lahko tudi pozitiven vpliv. Zaposlovanje novih ljudi z ustreznimi znanji in sposobnostmi ter novimi idejami lahko bistveno prispeva k uspehu podjetja. Fluktuacija je neizbežen pojav v vsakem gospodarstvu (Kovač 2002, 28).

4.1 Opredelitev pojma

Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je treba nadomestiti (Butina 2004).

Delavci, ki zapustijo organizacijo na zahtevo organizacije – *neprostoVOLjna fluktuacija*, in delavci, ki organizacijo zapustijo na lastno željo – *prostoVOLjna fluktuacija*, lahko povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote.

Visoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije. Fluktuacija je na drugi strani lahko tudi koristna, saj omogoča organizaciji najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje. Tako prostovoljno kot neprostoVOLjno fluktuacijo organizacija lahko obravnava strateško, da maksimira prednosti in minimizira njene slabosti (Butina 2004).

Fluktuacija in zdrava konkurenca na delovnem mestu morata biti, toda majhnost Slovenije in omejeno število dobrih služb naredita svoje. Bolj pogosti bi morali biti odpusti managerjev, da se ustvari določen preprih na trgu delovne sile, več bi moralo biti pretoka ljudi in znanja z drugimi državami. Otresti se bo treba strahov pred konkurenco in se z njo spopasti (Toplak 2003, 9).

Šest resnic o fluktuaciji (Vukovič T. 2002):

- Fluktuaciji se ne moremo izogniti. Popolna odsotnost fluktuacije je nerealna in neučinkovita.
- Nekaj fluktuacije je zaželeno. Novo zaposleni prinesejo sveže ideje, pristope in preprečujejo stagnacijo.
- Fluktuacija je strošek.
- Plača ni edini dejavnik. Pomembno je, da nadrejeni bolj ceni učinkovite delavce od tistih, ki prispevajo manj, da ustvari ustrezno ozračje, omogoča strokovni razvoj in osebnostno rast. Večina organizacijo zapusti zaradi načina, na katerega jih obravnavajo vsak dan.
- Večino ključev za zadržanje dobrih zaposlenih imajo v rokah nadrejeni. Raziskave kažejo, da je kar polovica zadovoljstva zaposlenih odvisna od kakovosti odnosa z nadrejenim. Napačno je reševanje vprašanja fluktuacije preložiti na določeno službo – kadrovska služba lahko na primer priskrbi orodja, ne more pa prevzeti izvedbe.

- Zmanjševanje števila odhodov se ponavadi začne z zavezo vodstva, zlasti pa srednjega managementa (neposredno nadrejenih); tudi če vodstvo ni zavezano zadržanju zaposlenih, že en nadrejeni lahko vpliva na število odhodov.

Pojem *absentizem* lahko povežemo s pojmom fluktuacija, saj sta fluktuacija in absentizem dejstvi, ki organizacije stanejo tudi več sto tisoč evrov letno oz. od 2–7 % skupne mase plač. Kljub temu le redke organizacije sistematično in celostno znižujejo te stroške. Absentizem ni odvisen le od dejanskega zdravja delavcev, ampak nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki. Podobno je neželena fluktuacija le redko posledica zgolj boljših in sanjskih ponudb, ki jih vaši zaposleni dobijo drugje (O. K. Consulting 2006).

Prav zato je pomembno, da podjetje k zniževanju absentizma in fluktuacije pristopi celostno in sistematično, pomembni rezultati pa se navadno pokažejo šele čez leto ali celo več. Navadno parcialni pristopi ne dosegajo pričakovanih učinkov in jih zato podjetja pogosto že po kratkem času opustijo.

Začasna zadržanost od dela s pravico do nadomestila plače je pravica, ki izhaja iz dela. Gibanja zdravstvenega absentizma v Sloveniji kažejo na nujnost takojšnjega ukrepanja za njegovo obvladovanje. Navedeni pojav ima namreč široke gospodarske dimenzije, ki se kažejo tako v izdatkih za izplačila nadomestil kot tudi v nižji produktivnosti, izpadu proizvodnje in s tem tudi v nižjem ustvarjenem domačem bruto proizvodu (povzeto po Bagari in Butala 2004).

4.2 Stopnja fluktuacije

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je treba nadomestiti. Praviloma vanjo vštevamo tudi odhode zaradi upokojevanja in odhode, ki jih ne nadomeščamo z novo zaposlenimi. V organizaciji se fluktuacija izračunava in spremlja v KIS (kadrovski informacijski sistem) tako po razlogu in vzroku odhoda kot tudi na osnovi izhodnih intervjujev (povzeto po Butina 2004).

Obseg odhodov izrazimo s stopnjo fluktuacije, ki jo izračunamo tako, da število novo zaposlenih delavcev (sprejetih, da bi nadomestili tiste, ki so v opazovanem letu odšli iz organizacije), delimo s skupnim številom zaposlenih v opazovanem obdobju (povzeto po Butina 2004).

$$F = \frac{O}{SZ} * 100 \text{ ali } F = \frac{O * 100}{SZ + S}$$

Posamezni izrazi pomenijo:

F – stopnja fluktuacije

O – število zaposlenih, ki so odšli med letom oz. med opazovanim obdobjem v organizaciji oz. v organizacijski enoti opazovanja.

SZ – začetno stanje števila zaposlenih

S – število na novo sprejetih zaposlenih

Visoka vrednost količnika fluktuacije za podjetje ni ugodna, ker negativno vpliva na uspešnost poslovanja.

4.3 Vzroki fluktuacije

Po prebiranje virov na internetu smo ugotovili, da so lahko vzroki fluktuacije različni. Gibanje zaposlenih iz podjetja je lahko posledica upokojitve, smrti, sporazumne prekinitve delovnega razmerja, nesreče pri delu, poklicne bolezni, nezadovoljstva z delovnimi pogoji ipd.

Vendar je izvor fluktuacije v večini primerov le nezadovoljstvo. Vzroki tega nezadovoljstva so v veliki meri najrazličnejši problemi, in sicer:

- slaba organizacija dela,
- nevdržni pogoji dela,
- podcenjevanje delavcev,
- korupcija in nepoštenost ...

Načeloma velja, da delavec nerad menja delovno organizacijo, ker se mora v novem okolju ponovno uvajati in prilagajati, kar zahteva od njega veliko napora. Delavec v organizacijo ne hodi samo delat, delovna organizacija mu pomeni tudi dom, osnovni del življenja in ustvarjanja. Delavec stopa na delovnem mestu v svojevrstne prijateljske in neformalne odnose s sodelavci in to mu pomeni življenjski prostor, ki ga menja le, če je v to prisiljen.

Fluktuacijo delavcev naj bi vsaka delovna organizacija zmanjševala s tem, da analizira njene vzroke ter se na tej osnovi odloča za ukrepe.

Vzroke fluktuacije lahko delimo v dve skupini:

- objektivni vzroki (lahko planiramo),
- subjektivni vzroki (ne moremo planirati).

Mobing

Pojav, ki prizadene vse več delavcev, v različnih kulturah poimenujemo z različnimi izrazi (»mobbing«, »bullying«, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje). Za vsemi pa se skriva podoben pomen: sistematično slabo ravnanje s

Fluktuacija zaposlenih

podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave (UKC 2007).

Zaradi mobinga se v delovnih okoljih (povzeto po Mlinarič 2007):

- poveča odsotnost od dela (boleznine),
- zmanjšata delovna storilnost in pripravljenost za delo,
- oslabi motiviranost zaposlenih,
- poveča fluktuacija,
- zvišajo stroški odpustov, tožb in odvetnikov.

Mobing zahteva energijo in denar: za prizadete, podjetje in s tem tudi državo. Skratka, škoduje vsem udeležencem.

5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU HTZ VELENJE, I. P., D. O. O.

V tem poglavju predstavljam izvedeno raziskavo, s katero sem teoretična znanja poskušala uporabiti v praksi. Za primer sem uporabila podjetje HTZ Velenje, I. P., d. o. o.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje HTZ – harmonija, tehnologije in znanja, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2000 in je s skoraj 1000 zaposlenimi največje hčerinsko podjetje v poslovnem sistemu Premogovnika Velenje ter največje invalidsko podjetje v Sloveniji.

Ukvarjajo se s proizvodnjo, servisiranjem in vzdrževanjem različnih izdelkov, opreme in instalacij. So pretežno storitveno podjetje, in sicer sodelujejo z največjimi zahodnoevropskimi proizvajalci elektro, strojne in varnostne opreme za rudarstvo, gradbeništvo in industrijo ter so pooblašeni serviser za nemške dobavitelji rudarske opreme za področje Slovenije in držav nekdanje Jugoslavije. Razen za rudarske naprave celovito skrbijo za opremo za reševanje, opravljajo elektro in strojne remonte in vzdrževanja, servise in preglede Ex opreme v industriji in rudarstvu, izdelujejo filtracijske sisteme pitne vode, ukvarjajo se s proizvodnjo suhih in mokrih betonskih mešanic in izvajajo storitve fizičnega varovanja objektov in premoženja ter storitve fotokopiranja, oblikovanja in elektronskega arhiviranja, pranja perila, v posebnem proizvodnem obratu pa proizvajajo osebna delovna zaščitna sredstva.

Odlikujejo jih bogata specialistična znanja s področja vzdrževanja in servisiranja različnih, še posebej rudarskih naprav, za katere lahko opravijo tudi projektiranje, izdelavo, montažo in avtomatizacijo. Posebna prednost podjetja HTZ je svojevrstna fleksibilnost za različne posle ter odprtost za različna kooperacijska sodelovanja.

5.2 Opredelitev problematike raziskave

Vodstvo obravnavanega podjetja se zaveda pomembnosti organizacijske klime za uspešnost podjetja. Zato so se že v letu 2006 odločili, da se kot njihovo materinsko podjetje vključijo v projekt merjenja organizacijske klime v Sloveniji na podlagi vprašalnika SiOK. V tekočem letu 2007 sem imela priložnost sodelovati pri raziskavi merjenja organizacijske klime v podjetju ter rezultate podrobneje obdelati. Osnovni vir informacij za doseganje dobre organizacijske klime je preučevanje dimenzij organizacijske klime med zaposlenimi. Načine merjenja organizacijske klime sem podrobneje opisala že v poglavju 2.2. Pri analizi in obdelavi rezultatov merjenja organizacijske klime obravnavamo tiste dimenzije, ki nam pomagajo razumeti soodvisnost med odhajanjem zaposlenih iz podjetja in vodenjem podjetja.

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem mestu in pogojih dela ter o organizaciji sami.

Ko vodstvo dobi izsledke klime in zadovoljstva v podjetju, se mora najprej vprašati, kaj lahko stori za izboljšanje klime in s tem motivacije zaposlenih. Običajno to pomeni niz ukrepov, osredotočenih na področje, ki je glede na izsledke merjenja klime najbolj sporno.

Lipičnik (v Lipičnik in Mežnar 1998, 76) poudarja, da je človekovo doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri proučevanju klime v konkretni organizaciji.

5.2.1 Cilj raziskave

Glavni cilj raziskave je ugotoviti stanje na področju organizacijske klime v podjetju HTZ Velenje, I. P., d. o. o., ter ugotoviti posledice, ki so rezultat ugotovljenega stanja organizacijske klime v podjetju predvsem na področju fluktuacije zaposlenih ter ustreznega oziroma neustreznega vodenja.

Z raziskavo poskušamo potrditi oz. preveriti postavljene hipoteze, ki so navedene v poglavju 5.2.2.

5.2.2 Postavljene hipoteze

Z namenom raziskati povezavo med fluktuacijo, organizacijsko klimo ter vodenjem v organizaciji smo si postavili naslednje hipoteze:

H 1: Na odhod zaposlenih iz podjetja vpliva neugodna organizacijska klima.

H 2: Način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H 3: Človek je največji konkurenčni potencial.

5.3 Izvedba raziskave in analiza rezultatov

Podatki, ki jih obravnavamo v nalogi, so bili pridobljeni na podlagi raziskave, ki je bila v podjetju izvedena maja 2007. Razdeljenih je bilo 100 vprašalnikov in ravno toliko obdelanih. Vzorec anketirancev je bil izbran na podlagi kadrovske razdelitve po stopnjah izobrazbe. Iz vsake skupine, oblikovane glede na stopnjo izobrazbe, je bilo naključno izbranih 10 % anketirancev. Dobljeni vzorec je reprezentativen glede na število zaposlenih v določeni organizacijski enoti in glede na izobrazbeno strukturo.

Uporabili smo vprašalnik SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je nastal na pobudo nekaterih pomembnih slovenskih podjetij v letu 2001 (SiOK 2005).

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. V osrednjem delu je 69 trditev, ki vključujejo 13 dimenzij organizacijske klime (izbrane dimenzije so podrobneje predstavljene v poglavju 2.3 te diplomske naloge) in

omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami ter imajo pri tem v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznajo.

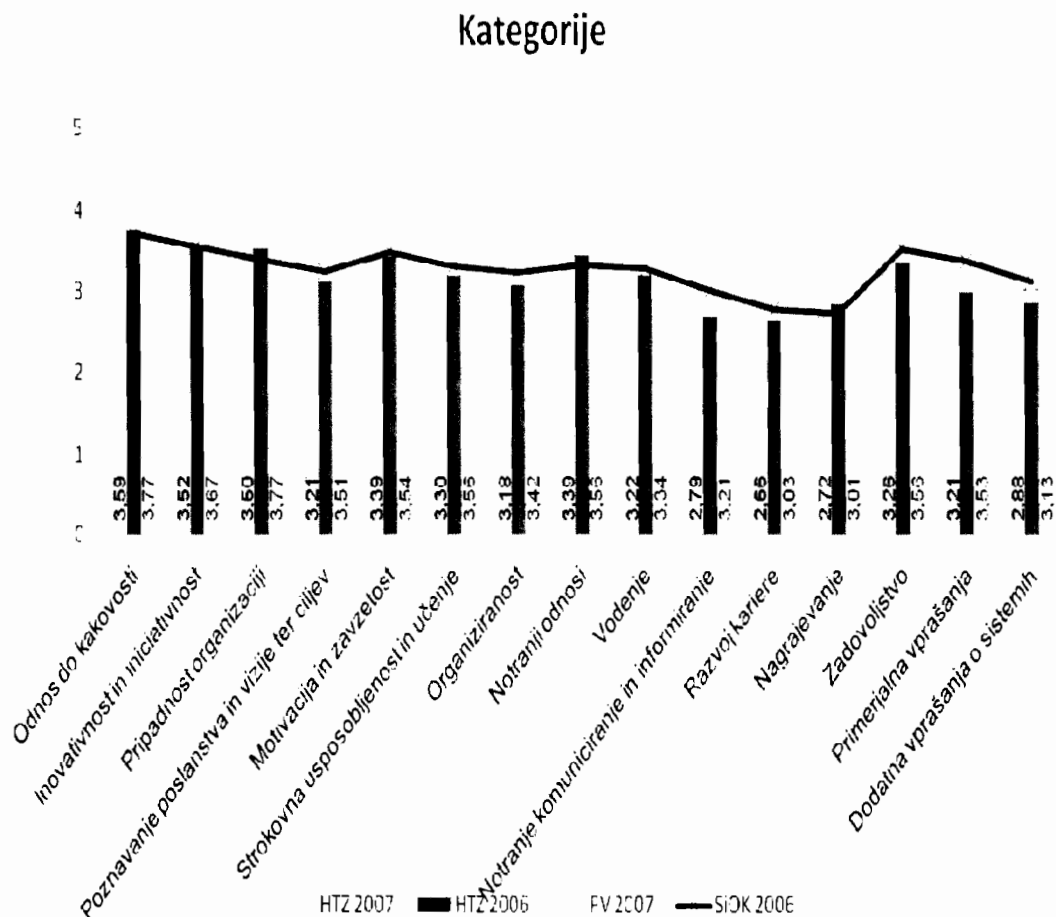
Vprašalnik se nadaljuje z desetimi trditvami, s katerimi poskušamo ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostjo za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. Navedene trditve ocenjujejo od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen ter 5 zelo zadovoljen.

Na koncu vprašalnika anketiranec navede le podatek o obratu, kjer je zaposlen. V obravnavanem podjetju so se namreč odločili, da bi zahteva po opredelitvi spola, ravni v organizaciji, staža v organizaciji, starosti in stopnje izobrazbe zameglila realno sliko stanja organizacijske klime v podjetju. Predstavljeni vprašalnik je sestavni del naloge, in sicer v prilogi 1.

Na osnovi navedenega vprašalnika pridobljene podatke smo obdelali z metodo računanja povprečja. In sicer smo posamezno trditev ovrednotili s številkami od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen ter 5 zelo zadovoljen. Rezultate prikazujemo v nadaljevanju.

5.4 Predstavitev rezultatov merjenja klime za leti 2006 in 2007

Slika 5.1 Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah

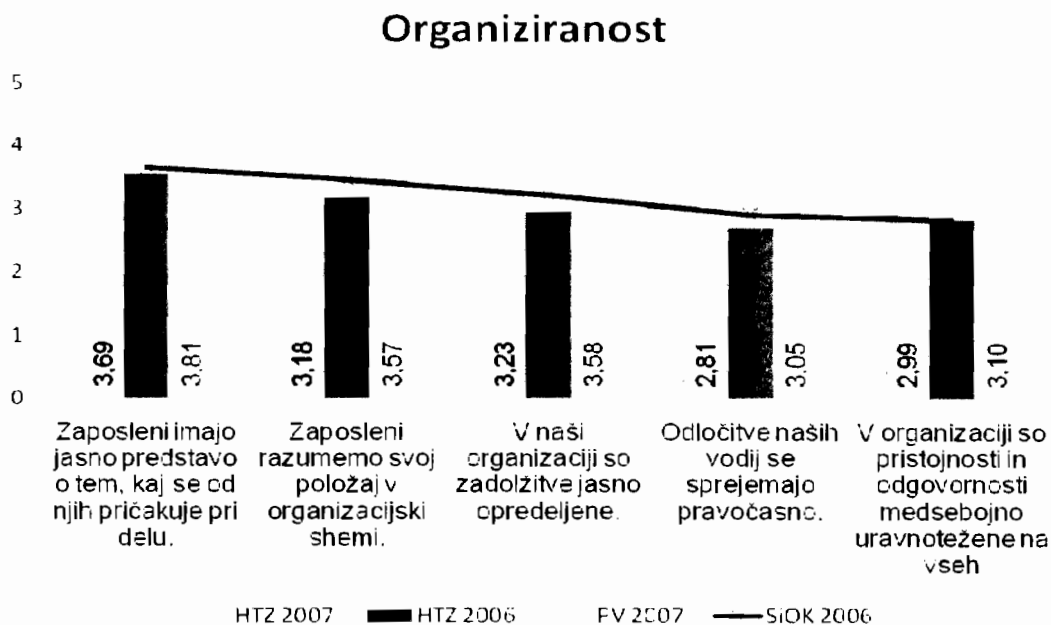


Vir: HTZ 2007.

5.4.1 Pregled in analiza rezultatov po dimenzijah organizacijske klime

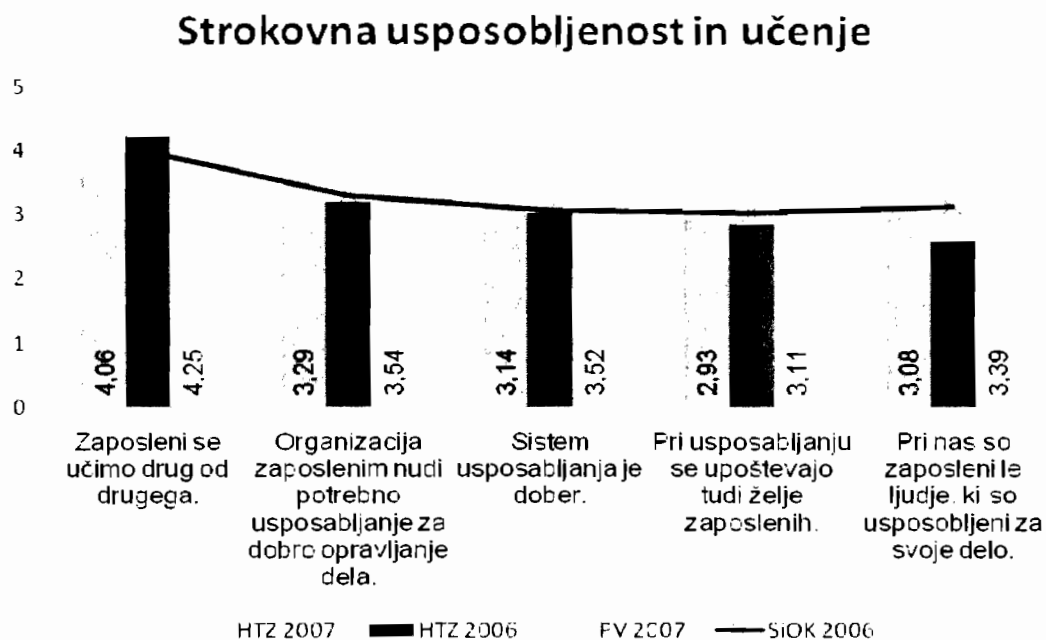
V nadaljevanju bom grafično in deskriptivno predstavila rezultate meritev organizacijske klime v obravnavanem podjetju.

Slika 5.2 Organiziranost



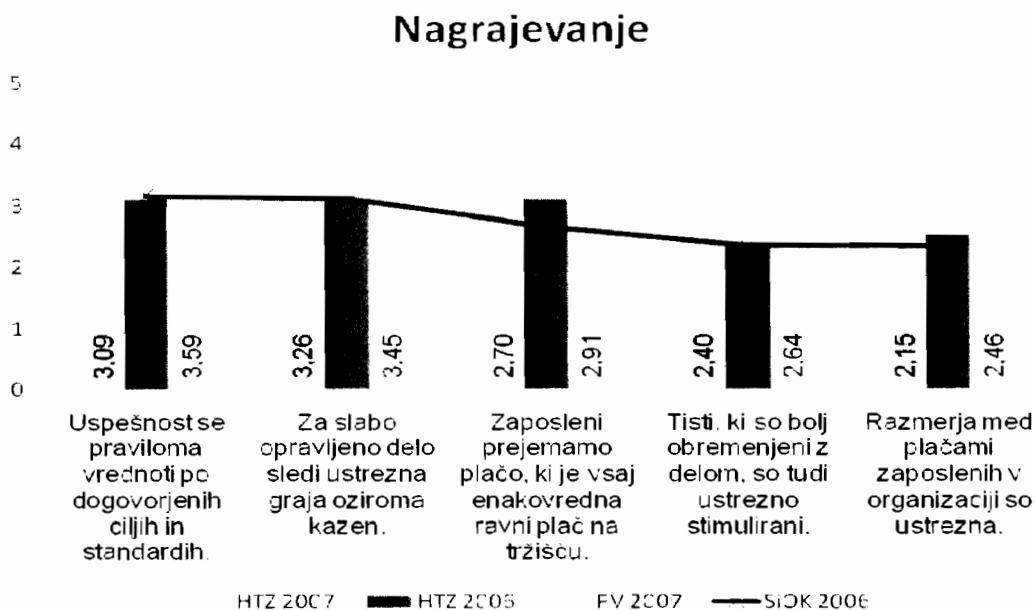
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.3 Strokovna usposobljenost in učenje



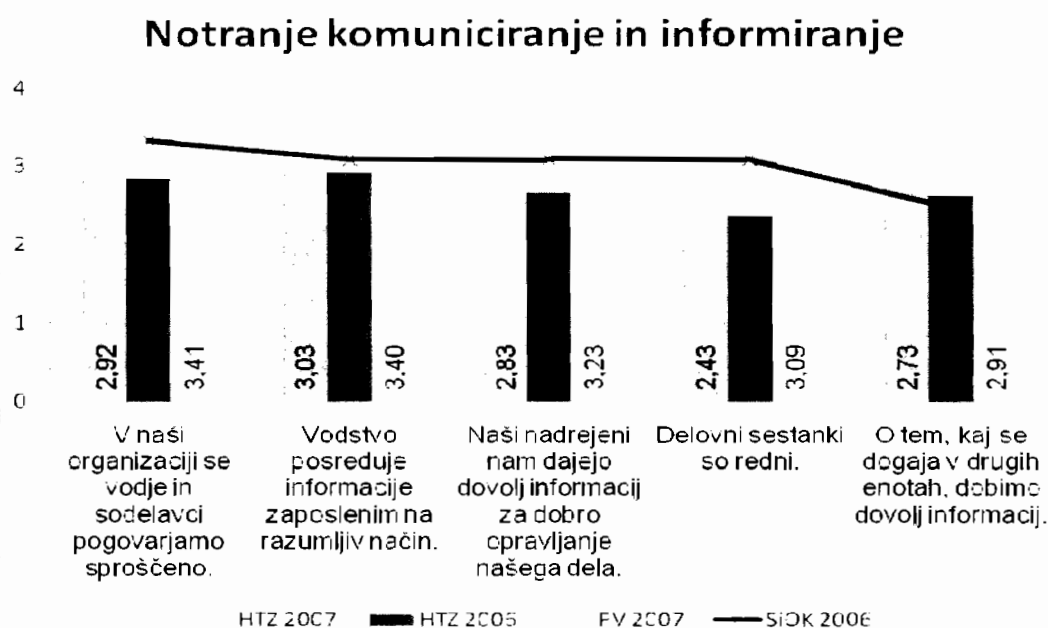
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.4 Nagrajevanje



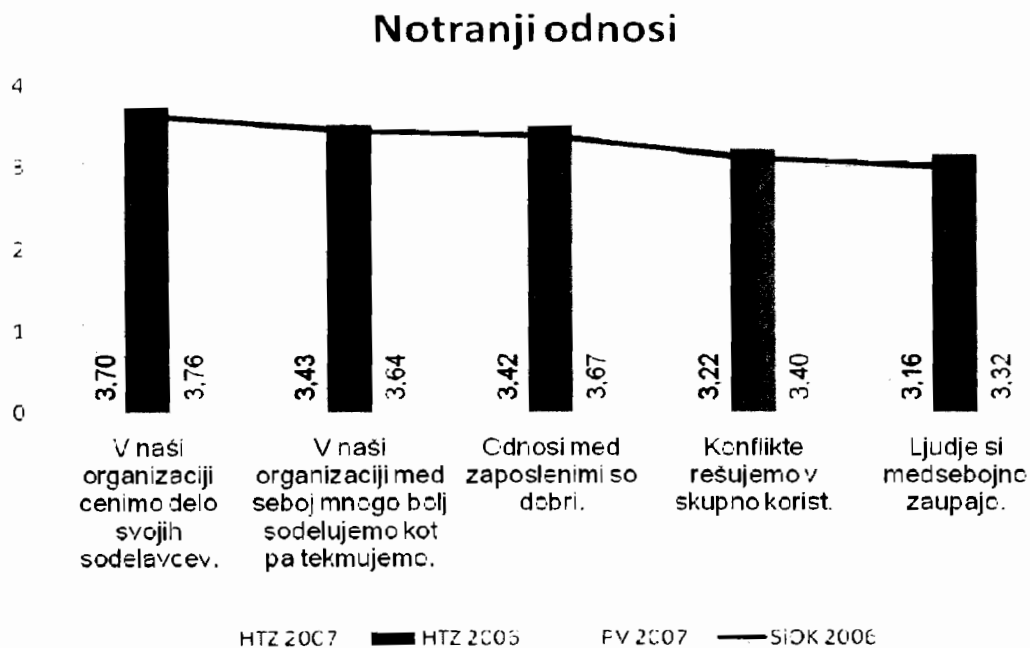
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.5 Notranje komuniciranje in informiranje



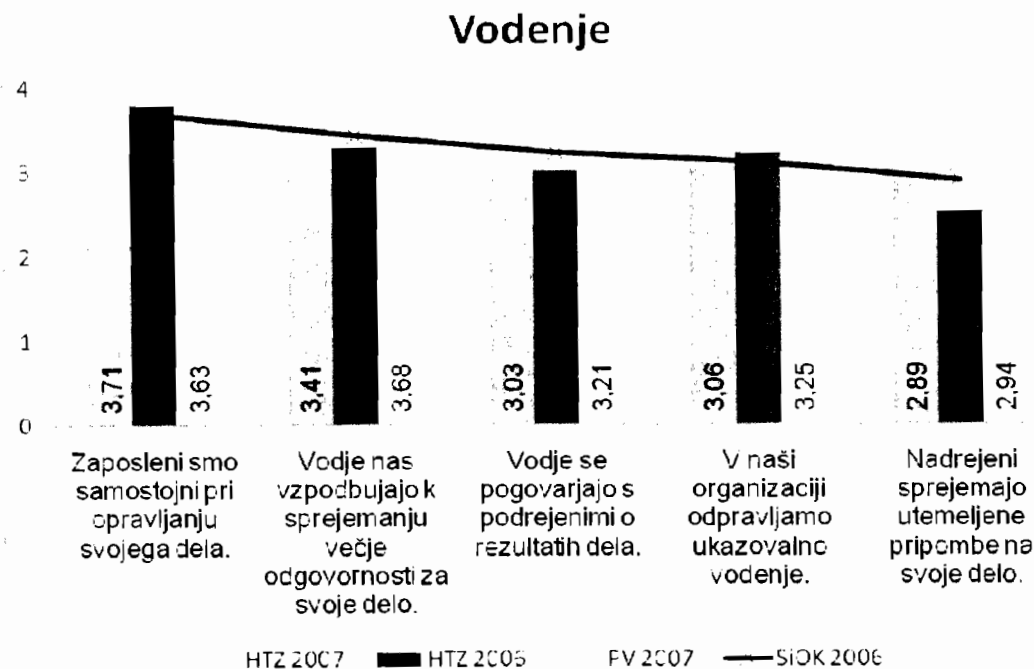
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.6 Notranji odnosi



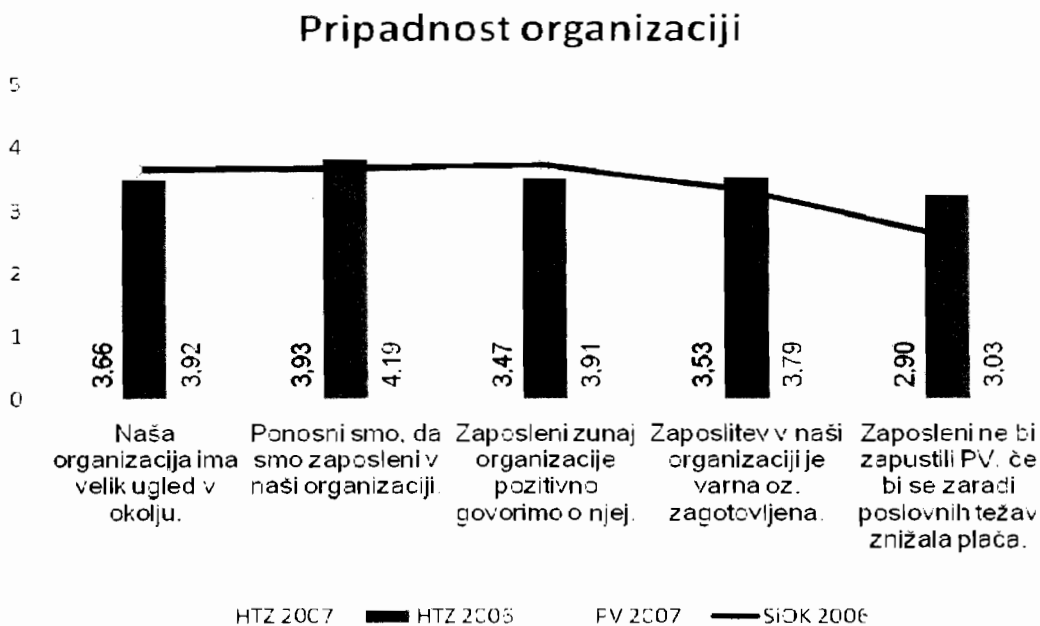
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.7 Vodenje



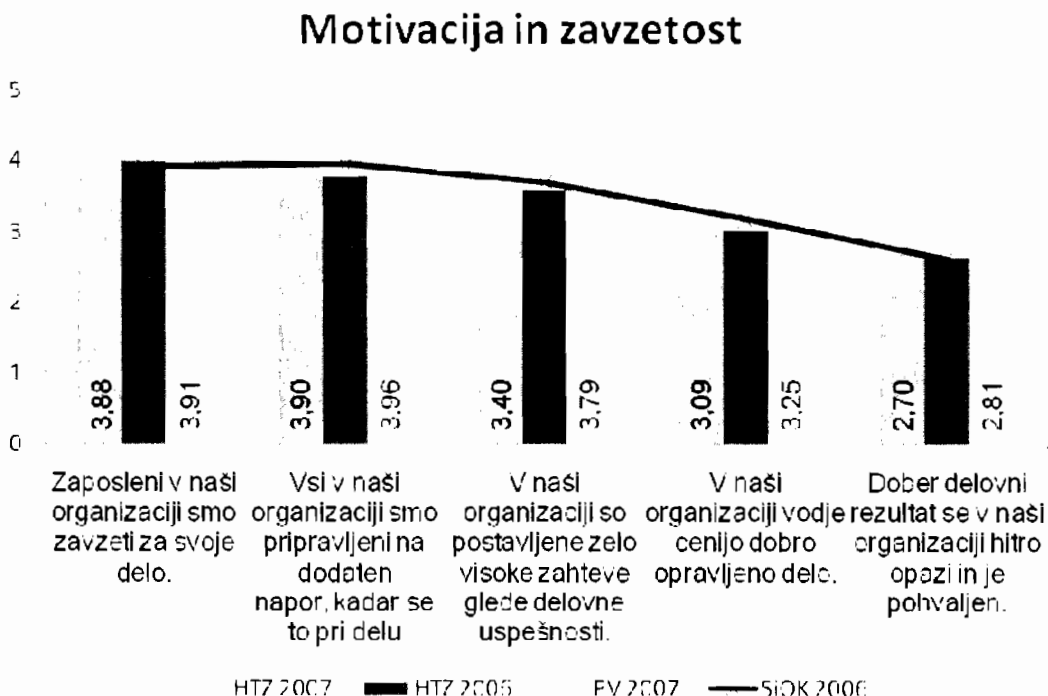
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.8 Pripadnost organizaciji



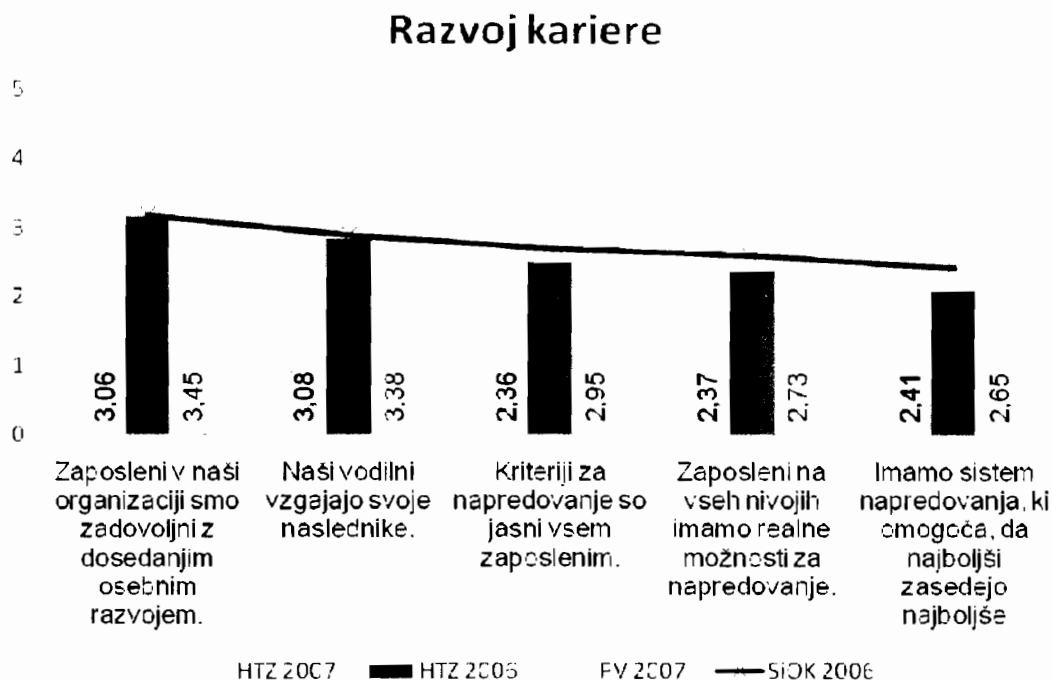
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.9 Motivacija in zavzetost



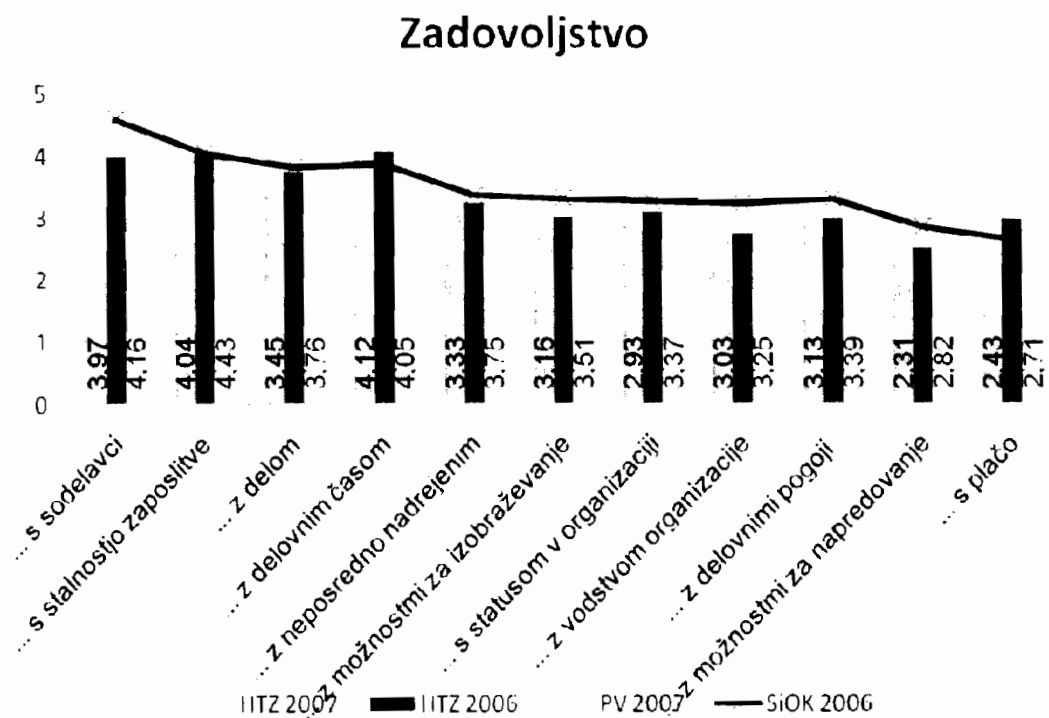
Vir: HTZ 2007.

Slika 5.10 Razvoj kariere



Vir: HTZ 2007.

Slika 5.11 Zadovoljstvo z delovnimi okoljem



Vir: HTZ 2007.

5.4.2 Povzetek ugotovitev in ukrepi za izboljšanje klime

Enkratna meritev organizacijske klime pove malo oziroma pokaže le posnetek stanja. Mnenje posameznikov se namreč oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo. Zato predstavljamo rezultate merjenja organizacijske klime v letih 2006 in 2007. Analizo rezultatov prikazujemo v nadaljevanju, in sicer po izbranih dimenzijah organizacijske klime.

Rezultati merjenja organizacijske klime nam povedo, kako zaposleni v podjetju vidijo različne vidike dela in kako so zadovoljni z različnimi dejavniki. Koordinatorica merjenja organizacijske klime v podjetju HTZ Velenje, I. P., d. o. o., navaja, da rezultati pokažejo, katera so tista področja, ki jih večina zaposlenih vidi bolj kritično. Zato so lahko tudi ukrepi za izboljšanje stanja bolj učinkoviti.

Kakšni so bili rezultati merjenja klime v letu 2007, kratko povzemamo v nadaljevanju tega poglavja. Na sliki 5.1 pa je razviden grafičen prikaz povprečnih ocen po kategorijah. To in preteklo leto je bilo v podjetju HTZ v znamenju projekta celovite optimizacije procesov. Kot vse spremembe je tudi ta projekt med zaposlenimi povzročil veliko odpora, zato smo letos pričakovali malce slabši rezultati merjenja organizacijske klime. Največji padec so zasledili pri kategoriji »Nagrajevanje«, največje izboljšanje pa se je pojavilo pri kategorijah »Strokovna usposobljenost in učenje« ter »Organiziranost«. Zadovoljstvo z različnimi dejavniki v podjetju HTZ se je v primerjavi z letom 2006 najbolj zmanjšalo s plačo, z možnostmi za napredovanje in z delom. Najbolj pa je naraslo zadovoljstvo z vodstvom organizacije, možnostmi za izobraževanje in delovnimi pogoji.

Po kratkem povzetku ugotovitev si te pogledjmo podrobneje.

Organiziranost

Slika 5.2 v poglavju 5.4.1 kaže, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj v podjetju od njih pričakujejo pri delu in menijo, da so zadolžitve jasno opredeljene, kar kaže na dobro organiziranosti v podjetju. Opazen pa je tudi pozitiven trend v primerjavi s prejšnjim letom. Na podlagi teh ugotovitev menimo, da je organiziranost ena izmed pomembnih dimenzij, ki vplivajo na stanje klime v obravnavanem podjetju. Z letom 2006 so se namreč v podjetju začele organizacijske spremembe. Podjetje je prešlo na divizijsko organiziranost, kar je pomenilo velik poseg v organizacijsko strukturo podjetja. Zaposleni so to vsekakor doživljali stresno. Tudi v letu 2007 so se dogajale organizacijske spremembe v obliki spin-offa tržno zanimivih programov. Vendar na podlagi izboljšanja stanja te dimenzije lahko sklepamo, da težav ne povzročajo organizacijske spremembe, temveč pravi pristop k spremembam ter pravočasno seznanjanje zaposlenih o načrtovanih akcijah.

Predlagan ukrep: pravočasno komuniciranje do najnižjih hierarhičnih ravni o morebitnih radikalnih spremembah v podjetju, ki se tičejo organiziranosti.

Strokovna usposobljenost in učenje

Povprečne ocene dimenzije strokovna usposobljenost in učenje so se glede na leto 2006 najbolj povečale. Povprečne ocene so še vedno okoli 3, kar ne pomeni zadovoljive situacije, vendar se zaposleni zavedajo, da podjetje posveča vedno več pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju. V podjetju se namreč izvaja ciljno izobraževanje in prezaposlovanje zaposlenih na nove, tržno zanimive programe, kar je tudi strateški cilj obravnavanega podjetja. Možnost, da zaposleni v podjetju tudi osebno rastejo, jih motivira ter ohranja zadovoljne in zainteresirane, da ostanejo v podjetju. Napačen ukrep v smislu neupoštevanja njihovih želja v zadostni meri je lahko usoden.

Predlagan ukrep: aktivno delo v smislu izpopolnjevanju sistema usposabljanja na podlagi potreb podjetja ter upoštevanja želja zaposlenih.

Nagrajevanje

Najnižje ocenjene postavke se nanašajo na nagrajevanje. Višina nagrade ter s tem plače je pomemben kriterij zaposlenega za prehajanje med podjetji. Seveda je pomembno tudi zadovoljstvo, vendar je v današnjih časih je to prisotno v manjši meri. Zelo velik vpliv pri tej dimenziji ima tudi način vodenja, saj je vodja tisti, ki opazuje, kako delo poteka, ter ima moč, da v določeni meri stimulira doseganje ciljev.

Predlagan ukrep: večja uporaba variabilnega nagrajevanja in uvedba kompetenc v obravnavanem podjetju:

- Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.
- Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.
- Naši vodje nam jasno razložijo, za kaj smo dobili stimulacijo in za kaj ne.
- Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
- Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.
- Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.

Notranje komuniciranje in informiranje

Povprečne ocene dimenzije notranje komuniciranje in informiranje so bile v letu 2006 ter v letu 2007 pod 3, kar je razvidno tudi iz slike 5.5. Večina trditev je tudi pod slovenskim povprečjem, kar jasno daje impulze, da je treba aktivno pričeti z izvajanjem aktivnosti za boljše komuniciranje v podjetju ter za informiranje zaposlenih. Ustrezna informiranost delavca je pogoj za uspešno delo v duhu strategije in ciljev podjetja. Delavec v podjetju se tudi počuti pomembnega, če je pravočasno pridobil pravo informacijo; še posebej, če mu jo je posredoval vodja, ki si je vzel čas zanj. Omeniti je

treba še, da je opazen pozitiven trend iz leta 2006 v leto 2007, iz česar sklepamo, da so aktivnosti za boljše informiranje in komuniciranje v letu 2006 že izvajali.

Predlagan ukrep: uvedba internega glasila z namenom informiranja zaposlenih ter dogovor z vodji, da skrbijo za pretok pravih informacij na vse zaposlene.

Notranji odnosi

Iz slika 5.6 vidimo, da so notranji odnosi v podjetju v letu 2007 na približno enaki ravni kot v letu 2006 ter so na zadovoljivi ravni, saj zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Vendar odnosi med zaposlenimi niso preveč dobri, kar v sinergiji z nezadovoljstvom s plačo ter neprimernim vodenjem lahko hitro pripelje do odhoda oziroma iskanja zaposlitve pri konkurenci.

Predlagan ukrep: v anketi niso bili raziskani razlogi za dobre oziroma slabe odnose, zato predlagamo, da se v njihovo podrobnejšo analizo vključijo tudi te razsežnosti, kot na primer: razlogi za slabe odnose med zaposlenimi (se ne poznamo, sem slabo plačan(a) za svoje delo, se ne spoštujemo, ne razumem ciljev podjetja, sem prisiljen(a) delati v neprimernem delovnem okolju ipd.) ter razlogi za dobre odnose (imamo enake delovne navade, smo enako usposobljeni, delamo za doseganje istih ciljev, delamo za enako plačilo, precejšen del dneva preživimo skupaj, se spoštujemo ipd.).

Vodenje

Zaposleni so samostojni in odgovorni pri opravljanju svojega dela. Anketiranci pa se ne morejo opredeliti glede zadnjih treh trditev. Torej je treba izboljšati odnos nadrejeni–podrejeni v smislu timskega dela ter pogovora o rezultatih dela. To je pokazala tudi dimenzija »Notranje komuniciranje in informiranje« ter »Notranji odnosi«, posredno tudi »Nagrajevanje«.

Predlagan ukrep: redni delovni sestanki z obravnavo tekoče problematike.

Pripadnost organizaciji

Iz slike 5.8 je razvidno, da so anketiranci v povprečju pripisali posameznim trditvam, ki se nanašajo na pripadnost podjetju, od 3 višjo oceno. To pomeni, da so precej neodločeni glede posameznih trditev. Stanje v podjetju se je v primerjavi z letom 2006 izboljšalo, vendar bi še vedno težko trdili, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju. Izjema je le zadnja trditev (Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.), ki kaže na to, da bi večina anketirancev v povprečju zapustila podjetje, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. To smo ugotovili tudi pri dimenziji nagrajevanje.

Predlagan ukrep: večja uporaba variabilnega nagrajevanja

Motivacija in zavzetost

Iz slike 5.9 vidimo, da se anketiranci večinoma strinjajo s trditvami, da so zavzeti za svoje delo ter da so pripravljeni na dodaten napor. Povprečna ocena četrte (3,09) in pete trditve (2,70) pa kaže na to, da zaposleni nimajo dovolj jasnih povratnih informacij svojih vodij glede kakovosti opravljenega dela.

Predlagan ukrep: redni delovni sestanki z obravnavo tekoče problematike; večja uporaba variabilnega nagrajevanja.

Razvoj kariere

Anketiranci se ne strinjajo s trditvami, da so kriteriji za napredovanje vsem jasni ter da imajo realne možnosti za napredovanje. Ocena prve trditve 3,06 pove, da se zaposleni ne morejo odločiti, ali so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem ali ne, in je zaskrbljujoča.

Predlagan ukrep: aktivno delo v smeri nenehnega izpopolnjevanja sistema usposabljanja na podlagi potreb podjetja ter upoštevanja želja zaposlenih.

Zadovoljstvo

Slika 5.11 prikazuje, da so najvišje povprečne ocene dosegli motivatorji stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci in zadovoljstvo z delovnim časom. Anketiranci so najbolj nezadovoljni z možnostmi za napredovanje ter s plačo. Večina motivatorjev je ocenjena nad 3, kar pomeni, da zaposleni pri delu doživljajo srednje zadovoljstvo. Ponovno ugotavljamo tesno povezanost z že obravnavanimi dimenzijami klime.

Predlagan ukrep: poudariti nederne motivatorje.

Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju HTZ Velenje, I. P., d. o. o. kažejo na več področij, kjer bi se lahko stvari izboljšale. Vendar izkušnje kažejo, da se je bolje osredotočiti samo na eno področje in z raznimi ukrepi usmerjeno delovati na njem.

Celotna slika organizacijske klime v podjetju HTZ v letu 2007 kaže, da je nujen ukrep za izboljšanje organizacijske klime izvedba projekta kompetenc in prenova sistema nagrajevanja. S tem bi dobili jasnejše kriterije za napredovanje in nagrajevanje ter posledično dvig produktivnosti zaposlenih. Večjo pozornost bo treba posvečati izobraževanju vodij, saj se še vedno kaže primanjkljaj na področju mehkih veščin.

6 SKLEP

Vlaganje v ljudi je pomembna naložba v prihodnost vsake družbe. Da je družba v današnjih turbulentnih časih uspešna, mora biti drugačna in neposnemljiva. Drugačnost pa ji zagotavljajo ljudje, ki so v njej zaposleni. Sposobni in zadovoljni zaposleni so ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Eden izmed temeljnih pogojev vzpostavitve vzpodbudnega notranjega okolja za uspešno in učinkovito apliciranje sprememb, ki jih zahteva vedno bolj turbulentno okolje sodobnih organizacij, je med drugim razvoj fleksibilne kooperativne kulture in klime sistema.

Namen podjetij ni razvoj »dobre« kulture in klime, saj ti kot taki ne obstajata, prav tako tudi ne obstajata »slaba« kultura in klima. Govorimo lahko namreč le o »primerni« kulturi in klimi.

Sodobne razmere v načinu poslovanja podjetij zahtevajo od managementa veliko pripravljenosti prisluhniti potrebam zaposlenih, poiskati zdravo mero medsebojne usklajenosti in vzpostaviti pogoje, da bodo zaposleni glavna konkurenčna prednost podjetja. Management se mora naučiti iz zaposlenih izvabiti ves njihov intelektualni potencial, uporabiti talente posameznikov s ciljem realizirati razvojne programe podjetja. Za vodstvo in kadrovske strokovnjake je torej velik izziv prepoznati načine, kako razmišljanje in čustvovanje zaposlenih usmeriti v pozitivno smer in jih pripraviti do pozitivnega razmišljanja, ki bo skladno z vizijo podjetja, kar bo omogočalo njegov razvoj.

K pozitivnemu razmišljanju ter zadovoljstvu zaposlenih veliko pripomore tudi način vodenja. Če so zaposleni zadovoljni, motivirani in predani, je učinkovitost organizacije neprimerno boljša.

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Če teh ne uspejo realizirati v svojem delovnem okolju, to povzroča neugodno klimo. Torej lahko na tem mestu potrdimo še zadnjo postavljeno hipotezo. Zaposleni imajo potrebo po napredovanju, potrebo po stalnosti zaposlitve, pričakovanja o višini plačila za svoje delo, zavzetost ipd. Če lahko svoja pričakovanja uresničijo, so pripravljene ostati v obstoječem podjetju, v nasprotnem primeru iščejo nove izzive v drugih organizacijah.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 2001. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Aš, Mitja. 2004. *Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex, d. o. o.* Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Bagari, Nevenka in Breda Butala. 2004. *Zdravstveni absentizem – njegovo gibanje in razlogi za sprejem ukrepov za njegovo obvladovanje*. [Http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/o/410F7BB6336748BEC1256F570022A030?OpenDocument](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/o/410F7BB6336748BEC1256F570022A030?OpenDocument) (8. 7. 2007).
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem aktivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Butina, Vasja. 2004. *Odhajanje kadrov – fluktuacija*. [Http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34) (8. 7. 2007).
- Cimerman, Mitja. 2004. *So vaši zaposleni zadovoljni?* [Http://www.manager-on.net/show.php?id=117674](http://www.manager-on.net/show.php?id=117674) (23. 8. 2007).
- Fey, Carl F. in Paul W. Beamish. 2001. Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia. *Organization Studies* 22 (5): 853–882.
- Gilmer, Beverly von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gorišek, Karmen. 2001. *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Racio.
- HTZ. 2007. *Poročilo o organizacijski klimi v podjetju HTZ Velenje, I. P., d. o. o.* Poslovni dokumenti, HTZ Velenje.
- Jerina, Bojana. 2002. *Organizacijska klima v podjetju Valkarton, d. d., Logatec*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Kangis, Peter, D. Gordon in S. Williams. 2000. Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision* 38 (8): 531–540.
- Kohn, Alfie. 2007. *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/) (avgust 2007).
- Korajžija, Nataša. 2004. Nov pristop: transformacijsko vodenje. *Manager*, 3: 32.
- Kotter, John P. 1988. *The leadership factor*. New York: The Ferr Press.
- Kovač, Polona. 2002. *Analiza poslovanja podjetja EVJ Elektroprom, d. o. o.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Krajnc, Ana. 1982. *Motivacija in izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Literatura

- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mah-Ločniškar, Marjana. 2003. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Mavrica*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Mejaš, Nikolaj. 2006. *Izdelava modernega sistema nagrajevanja*. [Http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=nagrajevanje](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=nagrajevanje) (31. 5. 2007).
- Mihalič, Renata. 2004. Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. V *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji* ur. Martin Klanjšek et al., 73–74. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije.
- Mlinarič, Pavla. 2007. Zaščita pred mobingom: ko služba postane pekel. *HRM* 5, (15): 34-38.
- O.K. Consulting. 2006. Zniževanje neželene fluktuacije in absentizma . [Http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=Fluktuacija_absentizem](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=Fluktuacija_absentizem) (23. 8. 2007).
- Patterson, Malcolm, Michael West, Viv Shackleton, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David Robinson, Jeremy Dawson in Alison Wallace. 2004. *Development & validation of an organizational climate measure*. [Http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications/docs/RP0408.pdf](http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications/docs/RP0408.pdf) (6. 7. 2007).
- Pavlin, Jana. 2004. *Proučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schneider, Benjamin. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SiOK – Slovenska organizacijska klima. 2006. *Organizacijska klima v Sloveniji: poročilo za leto 2005*. [Http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=](http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=) (avgust 2007).
- Sušanj, Zoran. 2005. *Organizacijska klima i kultura. Konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Jastrebarsko: Slap.
- Širnik, Mateja. 2002. So zadovoljni delavci res boljši? *Gospodarski vestnik* 51 (8): 31–33.
- Šraj, Simona. 2005. *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Toplak, Damijan. 2003. Dobrih služb se oklenejo z obema rokama. *Večer*, 273: 9.
- Uhan, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591–602.
- UKC Ljubljana. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2007. *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu*. [Http://www.cilizadelo.si/default-30510.html](http://www.cilizadelo.si/default-30510.html) (6. 7. 2007).

- Vilman, Lea in Janez Žezlina. 2007. Kako vodimo v Sloveniji?
[Http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4692/article.html](http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4692/article.html) (avgust 2007).
- Vuković T., Vesna. 2002. Kako izboljšati motiviranost zaposlenih.
[Http://www.finance.si/36612](http://www.finance.si/36612) (6. 7. 2007).

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2007

Spoštovani!

Z naslednjo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetanja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbliže resnici.



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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 2 3 4 5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1 2 3 4 5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 2 3 4 5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.				1 2 3 4 5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.				1 2 3 4 5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 2 3 4 5
Naše poslovodstvo je učinkovito.				1 2 3 4 5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 2 3 4 5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.				1 2 3 4 5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1 2 3 4 5
Konflikte rešujemo v skupno korist.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.				1 2 3 4 5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1 2 3 4 5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.				1 2 3 4 5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1 2 3 4 5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.				1 2 3 4 5
Zaposleni se učimo drug od drugega.				1 2 3 4 5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.				1 2 3 4 5

Priloga 1

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.				1 2 3 4 5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.				1 2 3 4 5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.				1 2 3 4 5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.				1 2 3 4 5
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.				1 2 3 4 5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1 2 3 4 5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.				1 2 3 4 5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.				1 2 3 4 5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.				1 2 3 4 5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.				1 2 3 4 5
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.				1 2 3 4 5
Ljudje si medsebojno zaupajo.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiten) razgovor s svojim vodjem.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.				1 2 3 4 5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.				1 2 3 4 5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.				1 2 3 4 5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.				1 2 3 4 5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.				1 2 3 4 5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.				1 2 3 4 5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.				1 2 3 4 5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.				1 2 3 4 5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.				1 2 3 4 5
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.				1 2 3 4 5
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.				1 2 3 4 5
Naša organizacija je učinkovita.				1 2 3 4 5
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.				1 2 3 4 5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.				1 2 3 4 5

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

Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Priloga 1

Zadovoljstvo pri delu

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

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
... z delom	1	2	3	4	5
... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
... s sodelavci	1	2	3	4	5
... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... s plačo	1	2	3	4	5
... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Obrat: _____

Komentarji:
