

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V
TRGOVSKEM PODJETJU**

Ana Golavšek

Ljubljana, oktober 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V TRGOVSKEM
PODJETJU**

Kandidatka:	Ana Golavšek
Vpisna številka:	04036609
Študijski program:	univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	redni prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA:

Podpisana Ana Golavšek, študentka univerzitetnega študijskega programa prve stopnje Uprava, z vpisno številko 04036609, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Raziskava organizacijske klime v trgovskem podjetju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela;
- sem skrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem skrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v celoti citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala Mojca Hladnik, profesorica slovenskega jezika.

Ljubljana, oktober 2011

Podpis avtorice:
Ana Golavšek

POVZETEK

Podjetje, ki želi biti uspešno in konkurenčno, mora biti drugačno od ostalih. To drugačnost pa zagotavljajo sposobni in motivirani zaposleni. Raziskovanje organizacijske klime postaja vse bolj pomembno, saj dobra organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja podjetja.

Diplomsko delo predstavlja pojem organizacijske klime, način njenega merjenja in spreminjanja, raziskavo njenih dimenzij in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom ter njeno povezavo s sorodnimi pojmi.

S pomočjo projekta SiOK je predstavljena raziskava organizacijske klime tudi na praktičnem primeru, v trgovskem podjetju. Rezultati, ki sem jih pridobila s pomočjo analize anketnih vprašalnikov, so pokazali prednosti podjetja ter ključne probleme podjetja. Prednost podjetja so dobri notranji odnosi, motivirani zaposleni, dobra organiziranost, odgovornost zaposlenih do kakovosti dela. Slabosti oz. problemi podjetja pa so: slab sistem nagrajevanja, ne jasni pogoji za napredovanje, nezadovoljive možnosti usposabljanja in izobraževanja. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem podala predloge ukrepov in aktivnosti za izboljšanje slabo ocenjenih dimenzij oziroma organizacijske klime v obravnavanem podjetju.

Ključne besede:

- organizacijska klima
- dimenzije organizacijske klime
- zadovoljstvo zaposlenih
- uspešnost podjetja
- organizacija

SUMMARY

STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TRADING COMPANY

The company, that wants to be successful and competitive, must be different from the other companies. This difference provide competented and motivated employees. Research of organizational climate is becoming increasingly important, because a good organizational climate impacts satifaction of employees and company's success.

The diploma represents concept of organizational climate, the way of measuring and chancing of organizational climate, research of it's dimension and parametrs, that influence the satisfaction of employees with their work and conection of organizational climate with related concepts.

The orgnizational climate is represented through the SiOK project also on a practical example, in a trading company. The results, that we acquired through the analysis of the survey have shown the advantages of the company and key problems of the company. The advantages of the company are internal relations, motivated employees, good organization, the reposibility of employees for the quality of work. The disadvantages and problems of the company are poor reward system, unclear criteria of promotion, insufficient possibilities for training and education. On ground of acquired results we suggested actions for improvement of the organizational climate.

Key words:

- organizational climate
- dimesions of organizational climate
- satifaction of employees
- success of a company
- organization

KAZALO VSEBINE

POVZETEK.....	II
SUMMARY.....	III
KAZALO VSEBINE	VI
KAZALO PONAZORITEV	VII
1 UVOD.....	1
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	3
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME.....	3
2.2 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKE KLIME	7
2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	9
2.3.1 ORGANIZIRANOST	10
2.3.2 ODNOS DO KAKOVOSTI.....	10
2.3.3 STROKOVNA USPOSOBLJENOST	11
2.3.4 RAZVOJ KARIERE	11
2.3.5 POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	11
2.3.6 PRIPADNOST ORGANIZACIJI.....	12
2.3.7 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	12
2.3.8 NOTRANJI ODNOSI	13
2.3.9 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE.....	13
2.3.10 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	14
2.3.11 VODENJE.....	15
2.3.12 NAGRAJEVANJE.....	16
2.3.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	16
2.4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	17
2.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	18
2.6 SORODNI POJMI ORGANIZACIJSKE KLIME	19
2.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	19
2.6.2 KULTURA, KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	22
3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V OBRAVNAVANEM PODJETJU ...	23
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	23
3.2 CILJI, VIZIJE PODJETJA.....	24
3.3 ORGANIZIRANOST PODJETJA	25
4 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE	26
4.1 ZASNOVA RAZISKAVE	26
4.2 IZVEDBA RAZISKAVE.....	27
4.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV	27
5 PREVERITEV HIPOTEZ.....	42
6 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI	43
6.1 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE NAGRAJEVANJE	44
6.2 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE STROKOVNA USPOSOBLJENOST.....	44

6.3 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	45
6.4 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE RAZVOJ KARIERE.....	45
7 ZAKLJUČEK.....	47
LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji.....	4
Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	20
Slika 3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	22
Slika 4: Organigram podjetja.....	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo	21
---	----

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu	28
Grafikon 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti	28
Grafikon 3: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v podjetju.....	29
Grafikon 4: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	30
Grafikon 5: Rezultati vprašanj za dimenzijo odnos do kakovosti.....	31
Grafikon 6: Rezultati vprašanj za dimenzijo pripadnost organizaciji	32
Grafikon 7: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranji odnosi.....	33
Grafikon 8: Rezultati vprašanj za dimenzijo motivacija in zavzetost.....	34
Grafikon 9: Rezultati vprašanj za dimenzijo strokovna usposobljenost.....	35
Grafikon 10: Rezultati vprašanj za dimenzijo vodenje	36
Grafikon 11: Rezultati vprašanj za dimenzijo organiziranost	37
Grafikon 12: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje	38
Grafikon 13: Rezultati vprašanj za dimenzijo razvoj kariere.....	39
Grafikon 14: Rezultati vprašanj za dimenzijo nagrajevanje.....	40
Grafikon 15: Rezultati vprašanj za zadovoljstvo pri delu.....	41

1 UVOD

Za podjetje so v današnjem času vse bolj pomembni zaposleni, saj le-ti zagotavljajo njegov uspeh. Zaposleni s svojim delom in medsebojnimi odnosi ustvarjajo določeno vzdušje, s katerim oblikujejo podjetje, poleg tega pa se s tem podjetje razlikuje od drugih podjetij. Ugodna organizacijska klima je za vsako organizacijo izrednega pomena. Če so ljudje, ki skupaj delajo v dobrih odnosi in se med seboj dobro razumejo, bodo s tem tudi bolj uspešni, dosegali bodo boljše rezultate, hkrati pa bodo ostali zvesti organizaciji. Tisti ljudje, ki so sposobni in motivirani za delo, predstavljajo enega izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja. Organizacijska klima je tisto, kar zaposleni občutijo in zaznavajo v organizaciji oz. podjetju. S svojim vedenjem ustvarjajo določeno vzdušje, ki ga razlikuje od ostalih. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Če se zaposleni čutijo cenjeni in spoštovani, bodo verjetno tudi pozitivno prispevali h doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter h osebnemu zadovoljstvu in razvoju. Danes je pri podjetjih zelo pomembno, da so drugačni od ostalih, saj je konkurenca zelo velika, sploh pa sedaj, ko smo v času gospodarske krize. To drugačnost zagotavljajo zaposleni, zato je njihovo zadovoljstvo zelo pomembno za podjetje. Zadovoljstvo in počutje zaposlenih pa se meri z organizacijsko klimo.

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime, njeno zgodovino proučevanja, način merjenja organizacijske klime ter njene sorodne pojme. Poleg tega pa je namen proučiti tudi določene dimenzije klime ter njihov vpliv na zaposlene v trgovskem podjetju. Namen raziskave je ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v podjetju, kakšno mnenje imajo o podjetju, kakšni so notranji odnosi, kakšen je njihov odnos do kakovosti in do dela.

Cilj diplomskega dela je preučiti literaturo, članke in ostale vire s področja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, opraviti raziskavo z anketnim vprašalnikom v podjetju, ugotoviti vzroke za zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih ter na podlagi raziskave podati predloge za izboljšanje organizacijske klime v podjetju.

Za diplomsko delo je bilo uporabljenih več različnih metod raziskovanja organizacijske klime. V teoretičnem delu diplomskega dela so predstavljena spoznanja o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ki so jih objavili domači in tuji avtorji. Pri tem sta bili uporabljeni metoda deskripcije ter metoda klasifikacije. Empirični del temelji na raziskavi organizacijske klime v trgovskem podjetju, ki je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika oz. anketne metode. Vprašalnik je delno povzet po projektu SiOK. S pomočjo metode analize so glede na dobljene rezultate podani predlogi ukrepov in aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju. Prav tako je v empiričnem delu predstavljeno podjetje Hmezd exim d.d., cilji in vizije podjetja, njihovo poslanstvo ter organizacijska struktura podjetja. Pri tem so bile postavljene hipoteze:

H1: Klima v podjetju je ugodna

H2: Zaposleni so z vodstvom zadovoljni

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V uvodu je predstavljen namen in cilj diplomske naloge. V drugem poglavju je predstavljen pojem organizacijske klime ter njena zgodovina raziskovanja, opisane so dimenzije organizacijske klime, načini merjenja le-te ter njeno spreminjanje. Za zaključek drugega poglavja so opisani še njeni sorodni pojmi. V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Hmezad exim d.d., njegova zgodovina, organiziranost ter cilji in vizija podjetja. V četrtem poglavju je predstavljena zasnova in izvedba raziskave ter njeni rezultati. V petem poglavju so potrjene oz. zavrnjene postavljene hipoteze. V naslednjem poglavju so glede na dobljene rezultate podani predlogi za izboljšanje slabo in srednje ocenjenih dimenzij organizacijske klime. V zaključku pa so povzete glavne ugotovitve po poglavjih.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

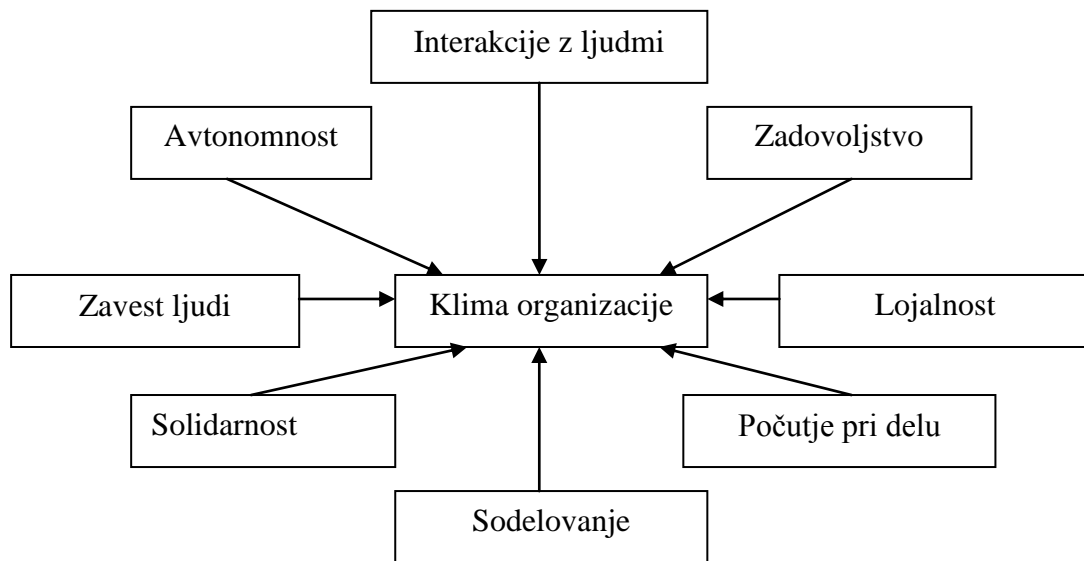
Pri oblikovanju organizacijske strukture smo predvideli določene naloge in odnose med ljudmi, ki naj bi opravljali posamezne naloge. S tem, ko smo zaposlili delavce, smo od njih pričakovali določeno vedenje glede na določene naloge in delovno skupino. Vendar pa se kljub pričakovanjem velikokrat zgodi prav obratno. Ljudje se obnašajo drugače, kot smo pričakovali. Na njihovo vedenje vpliva veliko dejavnikov, ki jih ne moremo predvideti. Med njimi je zelo pomemben dejavnik organizacijska klima.

»V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska struktura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje.

Termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.« (Lipičnik, 1998, str. 73).

»Organizacijsko klimo lahko definiramo kot imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov.« (Mihalič, 2007, str. 7).

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2007, str. 7)

Z izrazom klima ponavadi ponazarjamo odnose med delavci v podjetju. Kadar so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so visoko produktivni, zato se delovna organizacija hitro razvija. Ravno obratno je takrat, ko so odnosi med zaposlenimi negativni. Tedaj prihaja do napetega vzdušja, nezadovoljstva in konfliktov. Posledica tega je nizka produktivnost. Na oblikovanje odnosov med delavci vpliva veliko faktorjev, ki prispevajo k ugodni ali neugodni klimi:

- sistem vodenja,
- cilji delovne organizacije,
- usklajenost vodenja,
- usmerjenost ljudi v delovni organizaciji,
- socialne vloge posameznikov (po Jurman 1981, str. 203-204).

Glimer ugotavlja, da se organizacije med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, temveč tudi po vedenju in stališčih ljudi. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se podjetje loči od drugih organizacij ter vpliva na vedenje ljudi v njej.

»Klima predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovi interakciji. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih.« (Kavčič 1991, str. 95).

Lahko povzamemo, da organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi posledično na uspešno poslovanje podjetja, saj predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje delavcev v neki organizaciji.

»Značilnosti organizacijske klime po SiOK-u so:

- *Oblikujejo jo zaposleni* – posamezniki »uporabljajo« organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Klima izriva občutke in informacije, ki z njo niso v skladu.
- *Nagrajuje dosežke* – oblikovanje klime predstavlja močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki so okvir za presojo njihovega delovanja. Klima lahko predstavlja okolje, ki izvabi iz pripadnikov skupine vse njihove kvalitete ter sistem za nagrajevanje definiranih zadolžitev.
- *Je niz potrditev* – klima dokazuje, da organizacije in skupine ne morejo začeti kar iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanjem in namenom. Vsaka organizacija takoj razvije norme, postopke, vrednote in namen. Klima je še posebej močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovilo in večjo gotovost.
- *Teži k samo izpolnitvi* – če se posamezniki združujejo okrog ciljev, lažje dosežejo uresničitev le-teh.
- *Daje smisel in skladnost pogledov* – ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, se jim zdi logično slediti primeru pravih predstavnikov te klime. Pri tem ni pomembno, ali se z vrednotami in izročili klime lahko identificirajo.
- *Daje kontinuiteto in identiteto* – brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, prav tako pa se posamezniki ne morejo identificirati s celoto. Le v primeru, če gre za skupna verovanja, ki se potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel, kljub spreminjajočem se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete.
- *Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi se vrednotami* – klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V organizaciji je veliko nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.
- *Je kibernetski sistem* – kar pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri ne glede na ovire in prekinitve. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri.
- *Je vzorec* – ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček katerega koli vzorca vsebuje mikrokozmos celote.
- *Veže se na komunikacijo* – pomembno je razumeti, da ista kultura olajšuje komunikacijo zaradi podobnih izkušenj in informacij.
- *Ima bolj ali manj sinergične učinke* – med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj kulture skupaj odlično sovpadajo.« (SiOK, 2007, str. 4).

2.2 ZGODOVINA ORGANIZACIJSKE KLIME

V tem poglavju je predstavljeno, kako se je razvijala organizacijska klima oz. njen potek raziskovanja od njenega začetka pa vse do danes. To je povzeto iz del *Organizacijska klima in kultura (Organizational Climate and Culture, 1990)* avtorja Benjamina Schneiderja in *Organizational Climate Similarity and Performance* avtorjev Feya in Beamisha. Raziskovanje organizacijske klime izhaja iz organizacijskega vedenja ter iz organizacijske in industrijske psihologije.

Eno prvih opredelitev organizacijske klime oz. teorije predstavlja članek, ki ga je leta 1939 objavil Lewin. Članek govori o eksperimentalno – ustvarjalni klimi v deških skupinah. Ker še klime ni definiral, uporablja pojem socialna klima (*social climate*). Leta 1958 je bil objavljen članek o klimi v banki, v katerem pa je že definirana takšna klima, kot jo poznamo danes.

McGregor v knjigi z naslovom *Človeška stran podjetnosti (The human side of Enterprise)* leta 1960 piše o managerski klimi. Bil je prepričan, da klimo v organizaciji ustvarjajo managerji (po Schneider, 1990, str. 11) Glimer v knjigi *Industrijska psihologija (Industrial psychology)* leta 1961 piše o pojmih kot so organizacijska kultura, osebnosti podjetja in o psihološki ali organizacijski klimi. Pojem klima razlaga oz. razume kot tiste značilnosti, po katerih se organizacija razlikuje od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Ugotavlja tudi, da organizacijska ali psihološka klime nima vpliva le na posameznike, temveč tudi na način interakcije znotraj organizacij. Glimer si že postavi vprašanja o vrsti psiholoških klim, kako se klimo lahko izmeri in kakšen je učinek klime na posameznika (po Glimer 1969, str. 60 – 88).

Z raziskovanjem pojma organizacijska klima nadaljujeta Letwin in Stringer, ki leta 1968 izdajo knjigo *Motivacija in organizacijska klima (Motivation and Organizational climate)*. V njej pišeta o raziskavi organizacijske klime na motivacijo. Klimo definirata kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na vedenje in motivacijo zaposlenih. Poleg tega pa sta opredelila devet dimenzij klime.

V sedemdesetih letih se pojavi mnogo novih del in pogledov na organizacijsko klimo, v katerih avtorji opozarjajo na pomanjkljivosti prejšnjih, zgodnjih raziskav klime. Klimo začnejo proučevati kot pomemben faktor za doseganje ciljev organizacije (po Schneider, 1990, str. 12).

V naslednjih letih so sledile številne študije in raziskave, med njimi naj omenim nekatere: Glick opisuje probleme, ki nastanejo pri merjenju organizacijske klime; Anderson in West raziskujeta, kako vpliva organizacijska klima na inovacije in inovativnost podjetja; Griffin in Mathiew pa preučujeta, kakšne so razlike med zaznavami klime glede na različne hierarhične stopnje (po Fey, Beamish, 2001, str. 859).

Med najpomembnejše raziskovalce organizacijske klime sodi Benjamin Schneider, ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine (*routine*), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (*reward*). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju (po Schneider, 1990, str. 383-387).

Na podlagi svoje študije Burton, Lauridsen in Obel trdijo, da obstajata dve dimenziji organizacijske klime in sicer napetost in odpor proti spremembam. Na podlagi teh dveh dimenzij so določili štiri oblike organizacijske klime: skupinska klima, racionalna oz. razumska klima, klima notranjih procesov in razvojna klima (po Burton, Lauridsen, Obel 1999, str. 6).

V slovenski literaturi se s temo organizacijske klime najbolj ukvarja dr. Bogdan Lipičnik v knjigah *Človeški viri in ravnanje z njimi* ter *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Drugače pa je o tej temi napisanega bolj malo. Od leta 2001 je Gospodarska zbornica izvajala zelo pomemben projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki ga pa sedaj izvajajo svetovalna podjetja. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri proučevanju organizacijske klime gre za ugotavljanje njenih značilnih dimenzij, vzrokov za njen nastanek in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. Vsak posameznik na svoj način doživlja organizacijo oz. združbo. Pri proučevanju organizacijske klime pa nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na tiste okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime. Imenujemo jih dimenzije klime.

Klima je vedno prisotna, zato je ni potrebno iskati. Prav tako so zmeraj prisotne vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo. Pred ugotavljanjem neke dimenzije jo moramo najprej predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njo dogaja. Šele potem lahko ugotovimo ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne (po Lipičnik 1998, str. 75).

Pri ugotavljanju organizacijske klime merimo torej 13 različnih dimenzij klime, pri čemer je potrebno poudariti, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni doživljajo spodaj našteje dimenzije. Pri dimenziji motivacije se npr. tako ne meri dejanske motivacije, ampak njeno doživljanje pri zaposlenih. Običajno je v vprašalnik vključeno le 3 do 6 dimenzij. Številčnost dimenzij avtorji utemeljujejo z besedami, da klima izhaja iz predpostavke, po kateri je mogoče opisati različna socialna okolja s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime v organizaciji (po SiOK, 2002, str. 3).

Osnovne dimenzije organizacijske klime so (po SiOK, 2007, str.6):

- organiziranost
- odnos do kakovosti
- strokovna usposobljenost
- razvoj kariere
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev
- pripadnost organizaciji
- inovativnost in iniciativnost
- notranji odnosi
- notranje komuniciranje in informiranje
- motivacija in zavzetost
- vodenje
- nagrajevanje
- zadovoljstvo pri delu

V nadaljevanju so predstavljene posamezne dimenzije organizacijske klime.

2.3.1 ORGANIZIRANOST

- Organiziranje je pomemben vidik dejavnosti vsakega delavca, saj omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti. Organiziranje pomeni stalno in sistematično proučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov. Pomeni iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev. Organiziranje lahko razdelimo glede na različne ravni opravljanja dela na tri dele (po Možina 1992, str. 61):
- organiziranje lastnega dela – tukaj uvrstimo probleme glede razporeditve in koriščenja delovnega časa, zaznavanja in reševanja problemov, priprav na delo, sestankov, probleme v zvezi z nezadostno hitrostjo v branju in zapomnjevanju podatkov.
- Organiziranje dela v skupini – sem spadajo problemi glede razporeditve dela sodelavcem, odnosov s sodelavci, učinkovitega spremljanja dela, vodenja razgovorov in sestankov.
- Organiziranje dela v organizaciji – problemi se nanašajo na opredeljevanje in realizacijo organizacijskih ciljev, analizo in načrtovanje razvoja in drugo. V okviru projekta SiOK se ugotavlja, ali zaposleni v organizaciji prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in ali razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Ugotoviti skušamo tudi, če vodje pravočasno sprejemamo svoje odločitve in ali spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. Veljala naj bi trditev, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in da med vodstvom in kadrom ni preveč hierarhičnih nivojev.

2.3.2 ODNOS DO KAKOVOSTI

Kakovost danes ne velja več za neko konkurenčno prednost, ampak predstavlja konkurenčno nujnost organizacije za njen razvoj in preživetje na trgu. Zakonske zahteve in novi trendi določajo vse ostrejšje kakovostne in ekološke kriterije. Za podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, npr. ISO standardi 9001, 14001, 18001, ki dokazujejo, da podjetja skrbijo za kakovost, ekologijo in varnost zaposlenih.

S to dimenzijo organizacijske klime se ugotavlja, če se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Poskuša se ugotoviti tudi, kakšen je odnos do sodelavcev in oddelkov v organizaciji, jasnost zastavljenih standardov ter ciljev kakovosti.

2.3.3 STROKOVNA USPOSABLJENOST

Ključni dejavnik konkurenčne prednosti podjetja je nedvomno znanje. Zato mu uspešna podjetja namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Imajo zelo dobro razvit sistem usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo med zaposlenimi zagotoviti prenos znanja in prakse. V organizaciji so zelo pomemben element izobraženi in usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti in s tem prispevati k rasti podjetja, saj se s tem povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj, posredno pa se povečuje tudi vrednosti organizacije.

Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih; da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo; da organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo ter upošteva želje zaposlenih (po Černetič 1997, str. 197).

2.3.4 RAZVOJ KARIERE

»Kariera je delovna življenjska pot na določenem področju. Namen razvoja kariere je pripraviti zaposlene, da spoznajo bodoče potrebe organizacije. Razvoj kariere zaposlenim zagotavlja, da bodo lahko pridobljena znanja in sposobnosti predvidoma uporabili v prihodnosti.« (Brejc, 2004, str. 71) Razvoj posameznikove kariere predstavlja pridobivanje različnih spretnosti in izkušenj. Načrtovanje in vodenje kariere pomeni večanje kompetentnosti znanja in zmožnosti za delo, ki je koristno tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Razvoj kariere je dimenzija s katero ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem in možnostjo napredovanja.

Bistvo načrtovanja karier je, da organizacija skrbi za načrtovanje managerskih karier in tudi karier strokovnih delavcev. Načrtovanje kariere bi lahko opredelili kot proces, skozi katerega zaposleni spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti, pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji in načrtujejo aktivnosti za doseglo zastavljenih ciljev.

2.3.5 POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV

Vizija podjetja predstavlja, kakšna naj bi bila želena prihodnost podjetja. Gre za opis podjetja, kakršno naj bi postalo, ko bo učinkovito doseglo želene cilje. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Podjetje ne more biti dolgoročno uspešno, če ne prispeva k dobrobiti udeležencev in družbe nasploh. »Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja in videnje o dejavnosti organizacije v prihodnosti. Bistveni sestavini vizije sta temeljna zamisel o organizaciji, ki obseda temeljne vrednote in namen ter videnje prihodnosti, ki je prepričljiva podoba organizacije za daljše obdobje.« (Tavčar, 1999, str. 21, 42).

Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Poslanstvo podjetja nam pove, v čem se neko podjetje razlikuje od drugih podjetij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja. Jasen

občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, menedžerje h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom pa vzbuja zaupanje v podjetje. Cilji, ki si jih postavi organizacija morajo biti realni, dosegljivi in merljivi. Zaposleni morajo verjeti v doseg ciljev.

S to dimenzijo se poskuša ugotoviti, ali imajo organizacije oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje in ali si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ugotavlja se, ali so cilji realni in jasni in ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni.

2.3.6 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Sposobne ljudi organizacija težko najde in tudi težko zadrži, kajti le-ti so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja. Visoko motivirani in usposobljeni ljudje oziroma zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost za podjetje. V primeru, da so zaposleni nezadovoljni na svojem delovnem mestu, ne vidijo možnosti sprememb ter imajo neustrezno plačo, se pripadnost organizaciji zmanjša.

»Zaposleni, ki imajo veliko znanja ter sposobnosti in v katere je podjetje veliko vlagalo lahko v vsakem trenutku odidejo. Hkrati pa s tem s seboj odnesejo znanje, informacije, včasih tudi posel in poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jih uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo družba pridobila tudi ugled v okolju.« (Zupan, 2001, str. 40). V okviru te dimenzije se ugotavlja varnost zaposlitve, ugled, ki ga ima organizacija v okolju in odnos zaposlenih do organizacije.

2.3.7 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Danes zaradi konkurence skoraj ni več podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna. Spremembe je treba nenehno uvajati, kajti to je prvi pogoj za konkurenčnost organizacije.

»Inovativnosti in iniciativnosti se v podjetju ne da uveljaviti s pritiskom in avtoriteto posloводства. Oboje je rezultat spodbudnega vzdušja v podjetju, ki ima korenine v kulturi podjetja.« (Tavčar, 1990, str. 100).

Tako kot pri inovativnosti, tudi pri ustvarjalnosti govorimo o lastnosti ljudi. Osnova za inovacijo je invencija, ki predstavlja sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi oziroma zmožnostmi, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove celote. Ta sposobnost je pri posameznikih različno razvita (po Likar in Križaj 2000, str. 17).

2.3.8 NOTRANJI ODNOSI

Za dobro klimo v organizaciji je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih. Pomembno je, da si med seboj zaupajo in sproti rešujejo konflikte. Notranji odnosi zaposlenih so najpomembnejši dejavnik pri zadovoljstvu le-teh. S skupnim ciljem vseh zaposlenih se izoblikuje zdravo sodelovanje med njimi. V nasprotnem primeru pa lahko pride do tekmovalnega odnosa, ki temelji na nezaupanju in prikrivanju informacij.

S to dimenzijo preučujemo, kakšen je odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo lahko sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in s skupaj z vodjo iskali ustrezne rešitve. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (po Florjančič in Vukovič 1998, str. 147).

2.3.9 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Pri vsakem organiziranem delu se morajo delavci na nek način sporazumevati, čemur pravimo, da pri delu komunicirajo. »Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati. To pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ljudi s katerimi sodelujemo.« (Lipičnik, 1996, str. 138). »Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v organizaciji pa je pretok informacij v organizacijski strukturi.« (Brejc, 2004, str. 93).

Komunikacija pomeni prenos informacij od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala. Brez komuniciranja in informiranja ni vodenja. Brane Gruban razlaga, kakšna je razlika med informiranjem in komuniciranjem. Informiranje pomeni zgolj enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, komuniciranje pa pomeni aktivno udeležbo vseh udeleženi strani.

V okviru projekta SiOK pri tej dimenziji ugotavljamo, ali komuniciranje temelji na dialogu, ali je ton komuniciranja sproščen, prijateljski, ali so delovni sestanki redni, ali dajejo nadrejeni dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.

2.3.10 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, ki je usmerjeno k izpolnitvi neke potrebe«. (Brejc, 2004, str. 55). Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanje, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje. Če želimo, da bi bili delavci bolj motivirani za svoje delo, moramo dojeti, kaj jih motivira. Ustvariti moramo prave delovne pogoje, poleg tega pa mora delavcem delo pomeniti vir zadovoljstva oziroma nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda. Pomembno je, da zaposlenim ponudimo priložnost, da lahko sami prevzamejo odgovornost. S tem lahko spodbudimo precejšnjo motiviranost. Prav tako je pomembno spodbujanje storilnosti pri zaposlenih. Temeljni pogoj za spodbujanje le-te je, da se prepričamo, ali so ljudje zmožni v celoti izpeljati svoje delovne naloge. Da bi spodbujanje storilnosti prineslo želene rezultate, si moramo izmisliti učinkovito nagrado, ki bi zaposlene lahko motivirala, predvsem pa je pomembno, da ljudi pohvalimo. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Za vzdrževanje motiviranosti moramo zaposlenim jasno povedati, kako dobro opravljajo svoje delo in kadar je potrebno, je treba tudi kaj popraviti (po Keenan 1996, str. 10).

»Motivacija ljudi na delu izvira iz:

- pohvale in graje,
- konfliktne situacije,
- tekmovanja,
- sodelovanja,
- stimuliranja z osebnim dohodkom.

Uspeh vsakega delavca je odvisen od sposobnosti, znanja in motivacije. Če eden od njih zaostane, delovni učinek takoj pade ali celo zaostane.« (Jurman, 1981, str. 51).

Trije poglavitni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu (po Lipičnik 1998, str. 162).

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo ter njihovo pripravljenost na dodaten napor, kadar je to potrebno. Poleg tega pa poskušamo ugotoviti tudi, ali se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo in ali so dobri rezultati opaženi in pohvaljeni.

2.3.11 VODENJE

Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. »Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride velikokrat v poštev svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji.« (Možina, 1992, str. 8).

Na organizacijsko klimo v organizaciji vpliva način oziroma stil vodenja. Ločimo tri različne stile vodenja: avtorski, demokratični in sistem individualne svobode. Pri avtorskem stilu ima vso oblast in odgovornost en človek oz. nadrejeni. Ta ureja odnose med podrejenimi po svoji presoji, hkrati pa se morajo vsi ravnati po njegovih ukazih oz. po njegovi volji. Ta način je učinkovit, če zna nadrejeni pravilno izkoristiti znanje in sposobnosti podrejenih. V nasprotnem primeru je neučinkovit. Bistveno boljši je demokratični sistem vodenja, saj nadrejeni deli oblast s svojimi podrejenimi in tako sodeluje z njimi. Tako imajo delavci možnost, da izražajo svoje ideje in zamisli. Podrejeni ve, da mora dobro opraviti nalogo, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato bo nalogo poskušal opraviti čim boljše.

Funkcija vodenja vsebuje naslednje sestavine:

- neposredno organizacijo dela,
- neposredno delitev dela,
- posredovanje informacij o delu,
- delo s problemi podrejenih.

Usklajenost vodenja ima zelo pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime v organizaciji. Vodstvo organizacije je običajno v rokah določenega števila ljudi in če je vodenje med ljudmi usklajeno, takrat vsak ve, kdaj in kako mora kaj storiti. Zato pri tem ne prihaja do izgube časa in vloženega dela. Urejenost povzroča ugodno organizacijsko klimo in hkrati precejšnje zadovoljstvo med zaposlenimi. Če je usklajenost slaba, pride do napak med sektorji, prav tako pa povzroči spore med zaposlenimi kar pa privede do negativne organizacijske klime (po Jurman 1985, str. 200-205).

Pri dimenziji vodenja poskušamo ugotoviti, kakšna je samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo, ali se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, kakšno je usmerjanje podrejenih pri delu ter kako nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

2.3.12 NAGRAJEVANJE

Mnogo strokovnjakov se danes ukvarja s sistemi nagrajevanja. Podjetja jih poskušajo čim bolj uskladiti s poslovno strategijo in s tem usmeriti zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev. Pri nagrajevanju se srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene za opravljeno delo.

Zelo pomemben je sistem nagrajevanja, ki najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno. Prav tako pa mora biti v skladu z ustrežno zakonodajo.

Nagrade ponavadi delimo na finančne nagrade in ugodnosti pri delu ter na nefinančne kot so priznanja, pohvale za dosežke, priložnost za osebni razvoj, sodelovanje pri odločanju, itd. Pomembno je, da posebno pozornost namenimo učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje delavcev oz. posameznikov kot tudi na organizacijo. S to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate ter plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji pri materialnem nagrajevanju morajo biti jasni, znani in merljivi. Pri nagrajevanju odločnih in inovativnih delavcev pa se podjetja poleg materialnega nagrajevanja poslužujejo tudi pohval in nagrad, na drugi strani pa graj in kazni v primeru slabo opravljenega dela. Pri tej dimenziji me zanima mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerij med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov, nalog in ciljev podjetja (po Možina 1998, str. 247).

2.3.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Za doseganje uspešnosti podjetja je danes vse bolj pomembno zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zaposleni, ki je pri svojem delu zadovoljen, naredi več in bolje. Vendar pa je problem v tem, da tisto kar enega delavca zadovoljuje, nekoga drugega ne zadovoljuje. Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.

Pri doseganju zadovoljstva zaposlenih imajo velik pomen vodje. Ti morajo med zaposlenimi razvijati zaupanje in dobre medsebojne odnose, znati morajo poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, ustvariti komunikacijo, ki bo temeljila na dialogu, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado ter dajati priznanja dosežkom pri delu.

Če želimo, da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo zaposleni imeti občutek, da delajo nekaj koristnega. Poznati morajo smisel svojega dela in prevzeti odgovornost za rezultate dela ter dobiti povratno informacijo o izvedbi dela. Poleg tega pa imajo pri opravljenem delu več osebnega zadovoljstva (po Keenan, 1996).

S to dimenzijo ugotavljamo zadovoljstvo pri delu s sodelavci, delovnim časom, samim delom, neposredno z nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji, plačo in vodstvom organizacije. Organizacijsko klimo ocenjujemo na podlagi lestvice.

2.4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Če želimo spreminjati neustrezno klimo, jo moramo najprej preučiti, kar pomeni, da moramo ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih značilnosti.

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker je ta vedno prisotna. Prav tako ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, kajti vse dimenzije, ki odražajo klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako na primer ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, ampak lahko vzamemo, da ustvarjalnost je ter skušamo ugotoviti, kakšna je.

Pred začetkom proučevanja klime je potrebno najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi, pri čemer ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje (po Lipičnik 1998, str. 75).

Najprimernejši način proučevanja je vprašalnik s trditvami. Tako vprašani izraža svoje doživljanje s tem, da obkroži stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. »Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik 1998, str. 77-78):

1. *Pripravljanje dela* – v tem koraku poskušamo ugotoviti potrebnost proučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov. Torej ugotavljamo tehnične vidike proučevanja klime.
2. *Sestava vprašalnika* - v tej fazi poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. V organizaciji skupaj z vodstvom ugotovimo kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in ki jih bomo uporabili pri oblikovanju trditev oz. vprašanj. Ob vsaki trditvi ponudimo tudi možnost za odgovor. Kot je pokazala praksa je najbolje, da osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugi organizacijsko klimo.
3. *Zbiranje odgovorov* – ta faza je tehnično nezahtevna. Vprašani vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo v primeru, da ne zaupamo dovolj tistemu, ki bo odgovore zbiral oz. analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli, zato poskušajo uganiti, kako neko situacijo doživljajo drugi in želijo s tem pokazati, da se od njih ne razlikujejo. Ta težnja pa je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformnosti. Preučevalec se mora zato s to dimenzijo spoprijeti in

odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje. K temu največkrat pripomore zagotovitev anonimnosti.

4. *analiza odgovorov* – dobro je, če je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Predvsem so zaželjene večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, kot je na primer ugotovitev, da se 83,5 odstotka anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike v organizaciji pogoste.
5. *Predstavitev rezultatov* – dejanski rezultati so lahko precej drugačni od pričakovanih, kar pomeni, da je naročnik raziskave situacijo doživljal precej drugače kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik še ni prilagodil klimi ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je pri predstavitvi rezultatov potrebno biti izredno previden.
6. *Načrtovanje sankcij* – Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotavljanja klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način življenja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni ipd.« (po Lipičnik 1998, str. 77-78).

2.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V organizaciji se stalno dogajajo neke spremembe, saj se morajo za svoje preživetje prilagajati novim spremembam v okolju. Za uvedbo sprememb pri spreminjanju organizacijske klime je pomembna motivacija. Potrebna je sprememba vrednot, stališč, prepričanj, načina razmišljanja in delovanja zaposlenih v podjetju. Za spreminjanje klime je zelo pomembna ustrezna komunikacija z zaposlenimi.

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Neustrezno klimo je nujno potrebno spremeniti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (po Lipičnik 1998, str. 79).

Spreminjanje klime je zapleten proces, saj se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. To pomeni, da je treba za spreminjanje klime vedno opraviti dve naloge: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje spremembe ter za ustrezno vedenje v skladu z njo. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime (po Lipičnik 1998, str. 75).

Ponavadi se klima v praksi spreminja na več načinov (po Lipičnik 1998, str. 79):

- Najpogosteje se spreminja nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne naključno. Največkrat se spreminja v negativno smer. Takšna klima ni v skladu z našimi željami. Ta klima kasneje ovira doseganje cilja in narekuje spremembe.
- Drugi način je spreminjanje klime z navodili in dekreti pri katerem skušamo uravnati vedenje posameznikov. Je organizirano in zavestno spreminjanje klime. Vendar pa večine dimenzij klime ni možno reševati s predpisi, ampak le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Klima se zato najhitreje spreminja takrat, ko ljudje zaupajo in verjamejo tistim, ki predlagajo različne akcije in obljublajo boljši jutri. (po Lipičnik 1998, str. 79)
- Tretji način je neposredna akcija. S tem načinom klimo spreminjamo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.

2.6 SORODNI POJMI ORGANIZACIJSKE KLIME

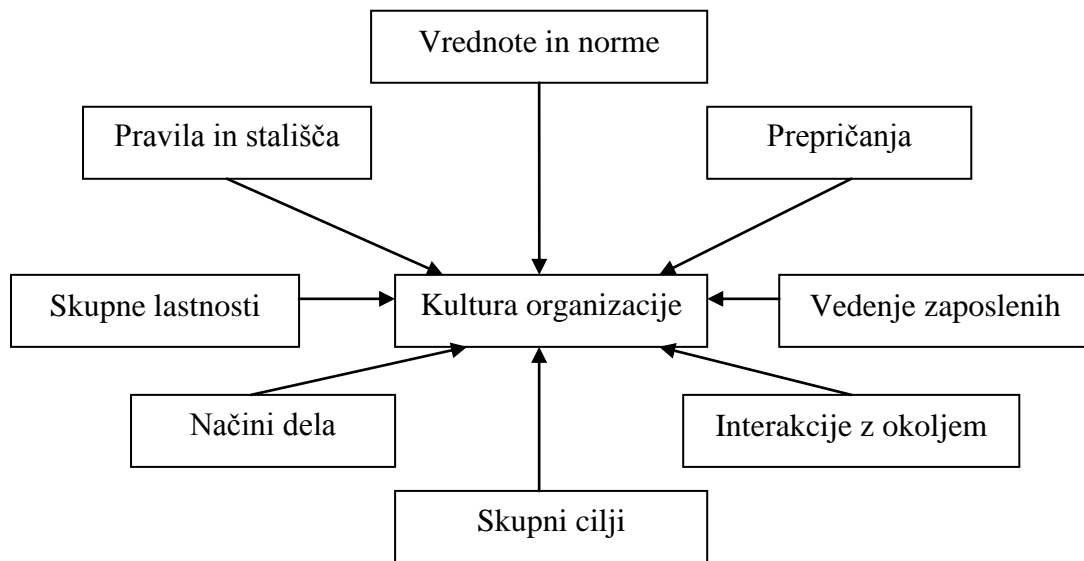
Organizacijska klima je v zadnjem času relativno nov in zelo pomemben pojem. Vsebuje določene vsebine, ki so tudi del nekaterih drugih sorodnih pojmov, zato jih je potrebno razmejiti.

2.6.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

V literaturi pogosto zamenjujejo pojma organizacijska klima in organizacijska kultura. Prvi pojem izhaja iz psihologije, drugi pa je nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji in etnologiji.

Organizacijska kultura je najbližji pojem organizacijski klimi in jo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (po Mihalič 2007, str. 5-6).

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007, str. 6)

Kultura je v organizaciji vedno slabo vidna, težko razpoznavna in velikokrat tudi prikrita. Medtem ko je klima hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti ali izkazovati v drugi obliki. Posledica tega je, da je kulturo težje meriti in je pogosteje tudi predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče neopazno manipulirati.

Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
- globalna usmerjenost	- lokalna usmerjenost
- višja stopnja trajnosti in stabilnosti	- začasnost in nižja stopnja stabilnosti
- usmerjenost v preteklost in prihodnost	- usmerjenost v sedanjost
- slabša prepoznavnost in manjša vidnost	- dobra prepoznavnost in večja vidnost
- razvoj skozi daljša časovna obdobja	- razvoj v trenutnem obdobju
- višja raven abstrakcije pojma	- nižja raven abstrakcije pojma
- vezanost na strateški nivo	- vezanost na taktični in operativni nivo
- sistemski pomen	- procesni pomen
- počasno spreminjanje	- hitro spreminjanje
- zelo izrazit vpliv kulture na klimo	- malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
- globok konstrukt	- zgolj odsev stanja v prostoru in času
- zelo zahtevno upravljanje	- dokaj enostavno upravljanje
- večja teoretična usmerjenost proučevanja	- večja empirična usmerjenost proučevanja
- prevlada kvalitativne metodologije	- prevlada kvantitativne metodologije
- ustvarjanje preko globalnih interakcij	- ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič (2007, str. 10,11)

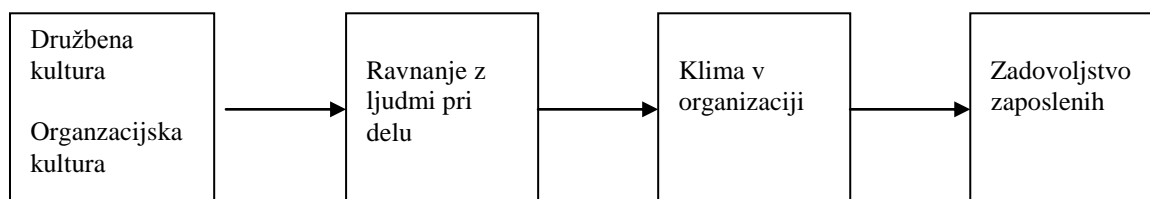
2.6.2 KULTURA, KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Organizacijska kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Povezanost med kulturo in klimo ter zadovoljstvom posameznika je preprosta. Bolj kot bosta kultura in klima za zaposlenega ustrezna, bolj bo zadovoljen in bolj kot bosta kultura in klima neustrezni, toliko bolj bo nezadovoljen.

Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, ampak dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko (Poročilo SiOK, 2003).

Zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela kot so: višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnosi med sodelavci ter razmerja med njimi in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Rečemo lahko, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Primer tega je nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in jim daje občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost organizacije lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, po drugi pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar pa lahko vodi do nezadovoljstva (po Schneider 1990, str. 303-304).

Slika 3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1999, str. 289)

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V OBRAVNAVANEM PODJETJU

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje HMEZAD exim d.d. je podjetje z dolgoletno tradicijo, ki sega že v davno leto 1952, ko je nastalo kot samostojno podjetje za trgovino s hmeljem.

Podjetje se je razvilo kot zadružna družba z namenom trgovanja s hmeljem in svetovanja na tem področju. Že v svojem začetku je funkcioniralo kot dobavitelj škropiv, gnojil, strojev za hmeljarstvo in drugih strojev potrebnih za nemoteno delo. V svoji zgodovini se je podjetje specializiralo v hmeljski smeri: pomoč in svetovanje kmetom pri sajenju in kultiviranju, spravilu in predelavi hmelja, sušenju in pakiranju hmelja, strojni predelavi v brikete tipa 90 in sami prodaji po celem svetu. Danes spada podjetje HMEZAD exim d.d. med pomembna podjetja, ki se v svetu ukvarjajo z odkupom in predelavo hmelja in celostnim trženjem le-tega. Podjetje je prepoznavno tako med malimi pivovarji na domačem trgu kot tudi v republikah bivše Jugoslavije. Pri velikih kupcih, ki delujejo na globalnem področju pa predstavlja dobrega in zanesljivega dobavitelja kvalitetnih produktov (naravni nepredelani hmelj, briketi tipa 90 in drugih hmeljskih proizvodov).

Osnovna dejavnost družbe HMEZAD EXIM d.d. obsega v glavnem posredništvo pri prodaji hmelja in prodajo hmelja za lasten račun, storitve predelave hmelja v koncentrat in brikete ter druge dejavnosti, ki imajo v strukturi prihodkov manjši delež (prodaja rezervnih delov za kmetijsko mehanizacijo, prodaja materiala za potrebe pridelave hmelja, oddajanje poslovnih prostorov).

Podjetje nastopa kot posrednik pri prevzemu hmelja od kmetijskih zadrug in drugih pridelovalcev (fizične osebe), opravlja sušenje in predelavo hmelja v brikete ter kot komisionar izvaja prodajo hmelja kupcem, pri čemer predstavlja največji delež prodaja predelanega hmelja kupcem v tujini (cca 95%) (<http://www.hmezad.si/o-podjetju-hmezad-exim>, 2011).

3.2 CILJI, VIZIJE PODJETJA

Vizija podjetja temelji predvsem na širitvi poslovanja z ekološkimi proizvodi ter na zastopstvu fitofarmaceutskih sredstev na slovenskem prostoru. V hmeljski proizvodnji je v zadnjem času precejšnja kriza, saj je zaloga hmelja enoletna, kar pomeni, da je hmelja preveč. Zato si podjetje prizadeva poiskati alternativne oblike tako poslovanja s hmeljem kot tudi druge. To je odkup in prodaja ekološko pridelanega hmelja za farmacijo in kozmetiko.

Cilj podjetja je vedno večje poslovanje z ekološkimi proizvodi in njihova pridelava, saj imajo takšni proizvodi vse večji pomen v današnji družbi, poleg tega pa so tudi okolju prijaznejši. Zavzemajo se za odkup drugih kmetijskih proizvodov kot so gensko nespremenjena krma za živali, pri tem je mišljena predvsem soja ter ekološko pridelana žita kot so: pšenica, lan, proso, ajda, pira in drugi. Prav tako je njihova strategija osredotočena na ekskluzivno zastopanje fitofarmaceutskih sredstev na celotnem slovenskem prostoru, saj si s tem povečujejo prihodke. Njihov cilj je tudi povrnitev deležev, ki so jih v času krize izgubili.

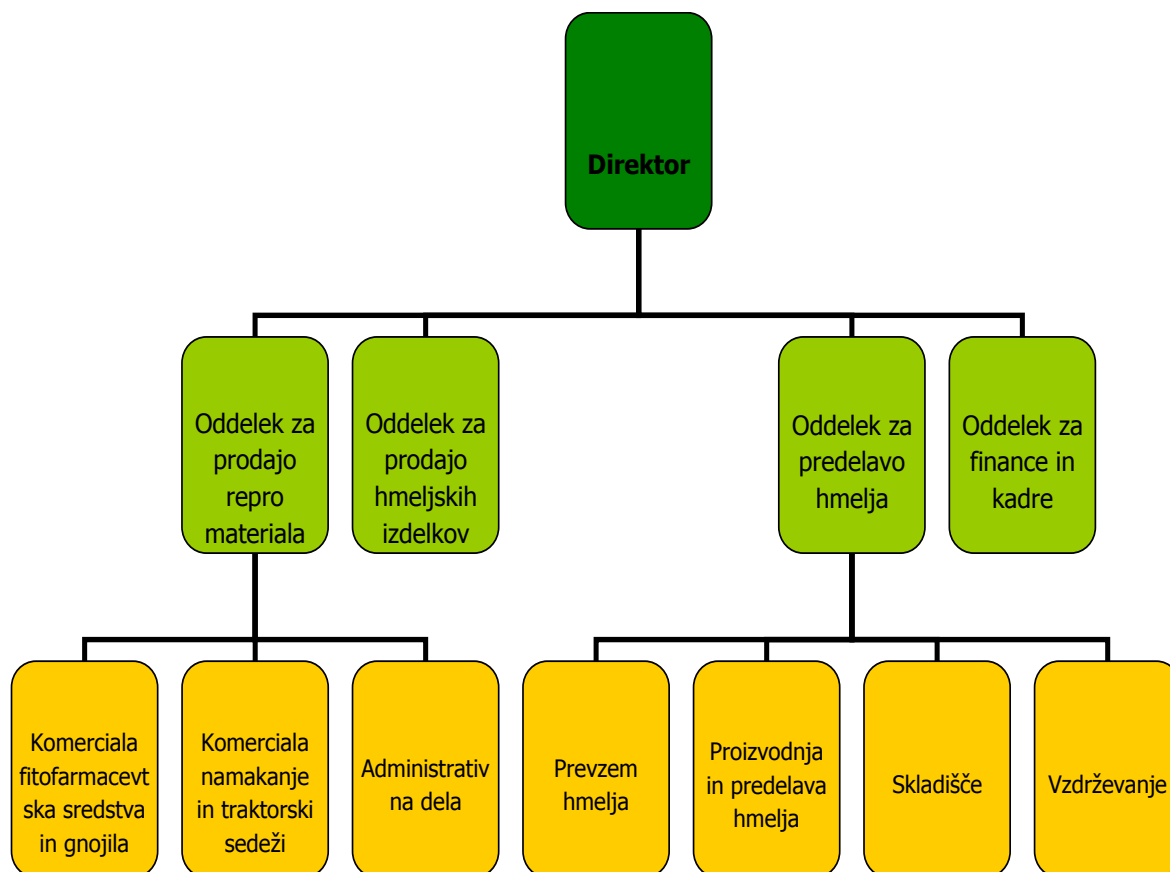
Prizadevajo si za povečanje razlike v ceni ob manjšem vložku kapitala oz. za bolj donosno poslovanje (podjetje Hmezad exim d.d., 2011).

Glavni cilji podjetja so:

- širitev poslovanja z ekološkimi hmeljskimi proizvodi,
- odkup in pridelava drugih kmetijskih ekoloških proizvodov,
- ekskluzivno zastopstvo fitofarmaceutskih sredstev na slovenskem prostoru,
- znižati stroške poslovanja,
- povečanje razlike v ceni ob manjšem vložku kapitala (podjetje Hmezad exim d.d., 2011).

3.3 ORGANIZIRANOST PODJETJA

Slika 4: Organigram podjetja



Vir: podjetje Hmezad exim d.d., (2011)

4 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

4.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Za raziskavo organizacijske klime v trgovskem podjetju sem uporabila vprašalnik, ki sem ga povzela po vprašalniku SiOK. Vprašalnik Siok je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditvev. Te opisujejo različne vidike določene situacije v organizaciji. Naloga oseb, ki so vključene v raziskavo je, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis po njihovem mnenju dobro karakterizira njihovo socialno okolje, to je organizacijo, v kateri dela (SiOK, 2004).

Vprašalnik je sestavljen tako, da je na začetku predstavljen namen ankete. Prvi del zajema demografske značilnosti anketirancev, to so: spol, starost, izobrazba in staž v podjetju. Osrednji del vprašalnika pa sestavljajo trditve, ki vključujejo dimenzije organizacijske klime:

- odnos do kakovosti,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- motivacija in zavzetost,
- strokovna usposobljenost,
- vodenje,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- razvoj kariere,
- nagrajevanje,
- zadovoljstvo pri delu.

Pri izražanju zadovoljstva so imeli anketiranci na voljo petstopenjsko ocenjevalno lestvico in sicer: sploh se ne strinjam, delno se strinjam, niti da niti ne, večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam. Vprašalnik je v celoti prikazan v prilogi.

4.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Pred izvedbo raziskave je bilo potrebno pridobiti soglasje vodstva v podjetju Hmezad exim d.d., zato sem najprej vodstvu predlagala, da proučim kakšna je klima v organizaciji. Vodstvo je predlog podprlo, saj je tudi njihov interes, da se zaposleni dobro počutijo in s tem pripomorejo k boljšim rezultatom poslovanja.

Zaposleni so bili o raziskavi predhodno obveščeni. K sodelovanju anketiranja za ugotavljanje organizacijske klime so bili povabljeni vsi zaposleni v podjetju. Ankete sem odnesla v podjetje in jih razdelila vodjam oddelkov, ki so jih nato razdelili ostalim zaposlenim in jim podali navodila za reševanje anket. Zaposleni so jih nato vrnili vodjam oddelkov. Čez tri dni sem dobila izpolnjene ankete. Od 22 zaposlenih je anketni vprašalnik izpolnilo 20 zaposlenih, kar pomeni 91% zaposlenih. Ostalih 9% zaposlenih pa ankete ni vrnilo bodisi zaradi dopusta, bolezni, službene odsotnosti ali kakšnega drugega razloga.

4.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV

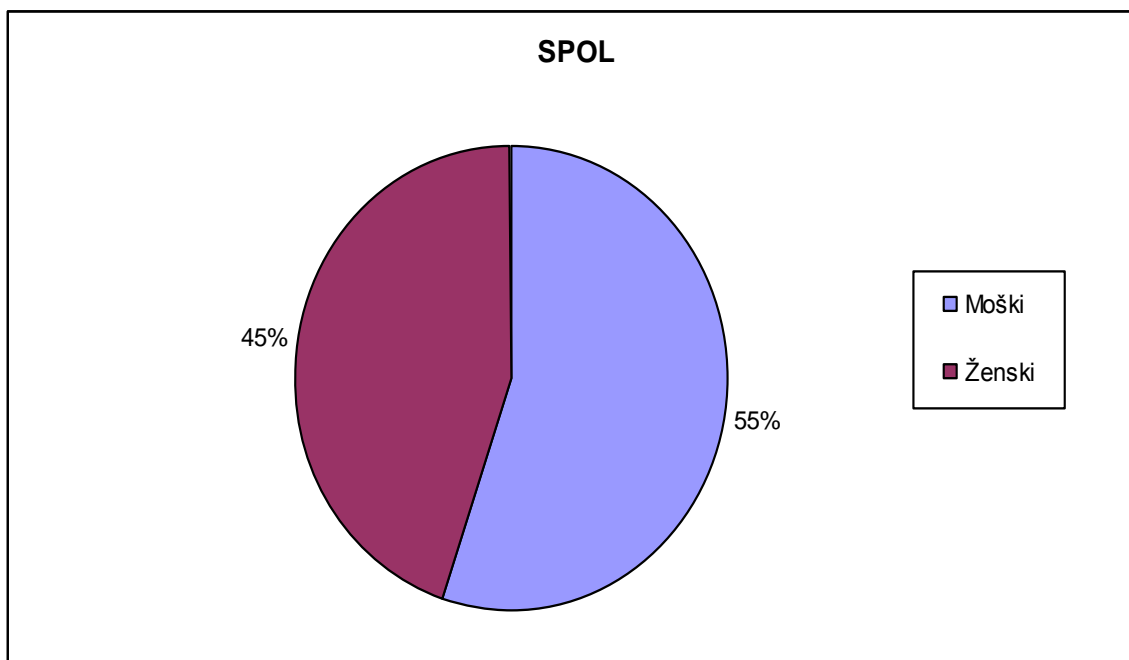
Večina dimenzij je povprečno ocenjenih, kar predstavlja izziv za podjetje in njegovo prihodnost. Organizacijsko klimo v obravnavanem podjetju lahko razdelimo v tri kategorije:

1. Dobro ocenjene dimenzije:
 - odnos do kakovosti (3,78),
 - organiziranost (3,71),
 - notranji odnosi (3,48),
 - pripadnost organizaciji (3,47).

2. Povprečno ocenjene dimenzije:
 - motivacija in zavzetost (3,4),
 - vodenje (3,37),
 - notranje komuniciranje (3,18),
 - razvoj kariere (3,18).

3. Slabo ocenjene dimenzije:
 - strokovna usposobljenost (3,08),
 - nagrajevanje (2,96).

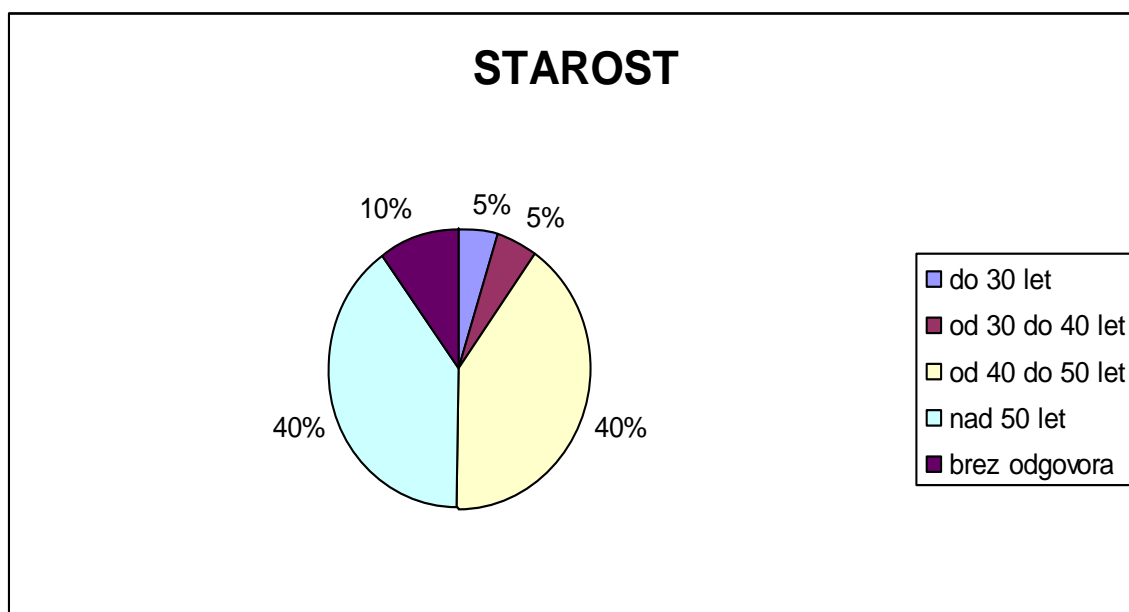
Grafikon 1: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu



Vir: lasten (2011)

V raziskavi je sodelovalo 20 zaposlenih, od tega 11 moških, kar znaša 55% in 9 žensk, to pa je 45%.

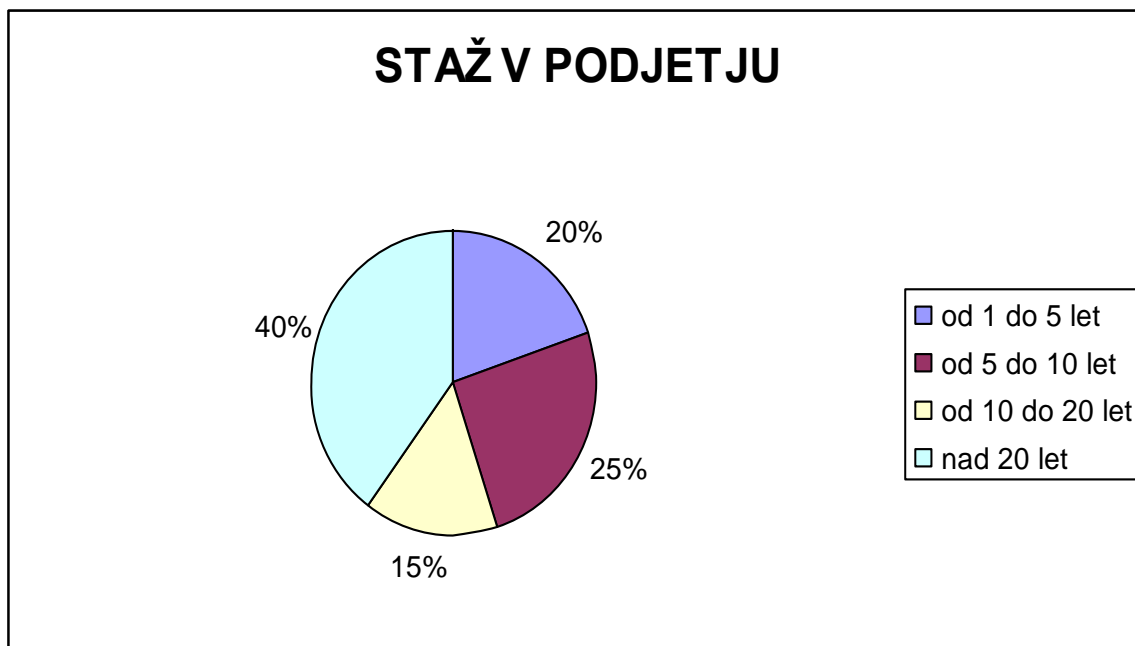
Grafikon 2: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti



Vir: lasten (2011)

Iz grafikona 2 lahko razberemo, da je enako število oseb starih od 40 do 50 let in nad 50 let, to je 40 %. Prav tako je enako število oseb starih do 30 in od 30 do 40 let, kar pa znaša 5 %. 10 % anketirancev pa se pri tem odgovoru ni opredelilo.

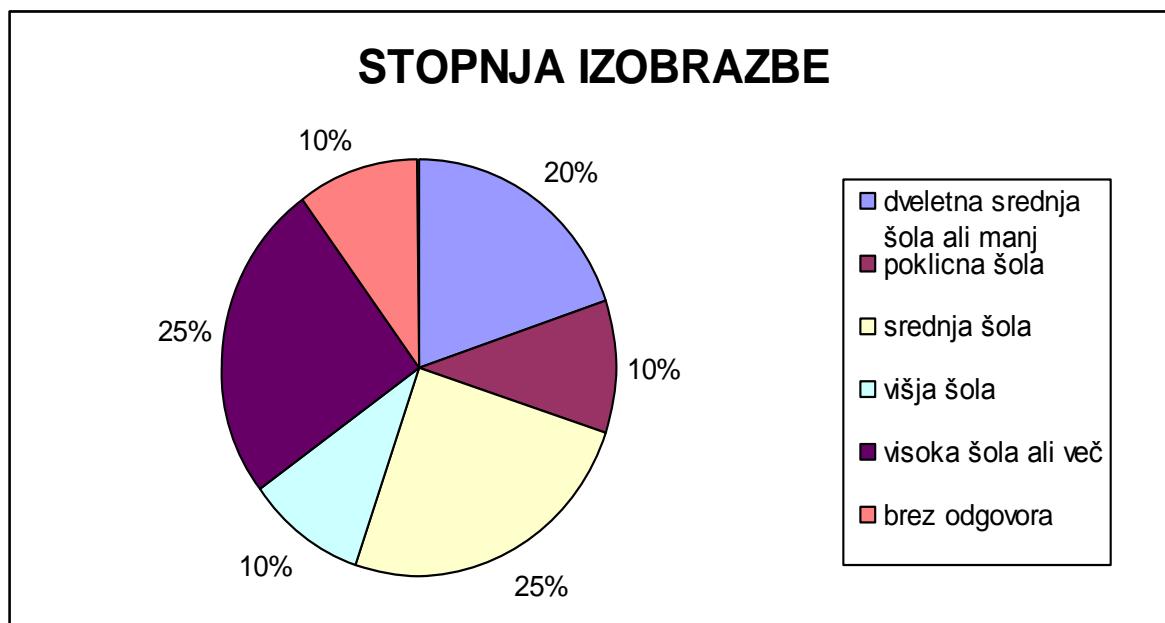
Grafikon 3: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v podjetju



Vir: lasten (2011)

Največ zaposlenih v organizaciji je v območju nad 20 let in sicer kar 40 %. Po tem lahko sklepamo, da je kolektiv razmeroma delovno izkušen. Sledijo tisti, ki so v podjetju od 5 do 10 let, to je 25 %. 20% je tistih, ki so v podjetju zaposleni od 1 do 5 let in 15 % tistih, ki so v podjetju od 10 do 20 let. Rezultati kažejo, da se zaposleni med seboj dobro poznajo, kar je zelo pozitivno in pomembno za notranje odnose v organizaciji.

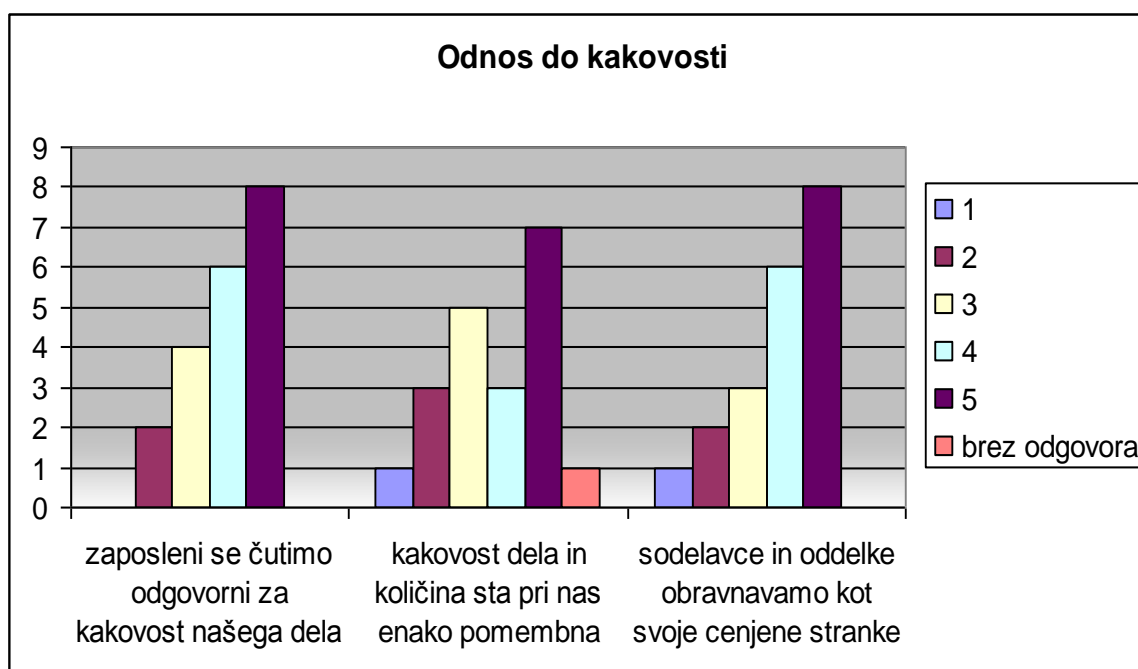
Grafikon 4: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: lasten (2011)

Iz grafikona 4 lahko razberemo, da je enako število zaposlenih, ki imajo visoko šolo ali več in tistih, ki imajo opravljeno srednješolsko izobrazbo. Malo manj je takih, ki imajo dveletno srednjo šolo ali manj. Enak procent si delijo zaposleni s poklicno šolo, višjo šolo in tisti, ki na vprašanje niso odgovorili. Rezultati kažejo, da je kolektiv kar dobro izobražen.

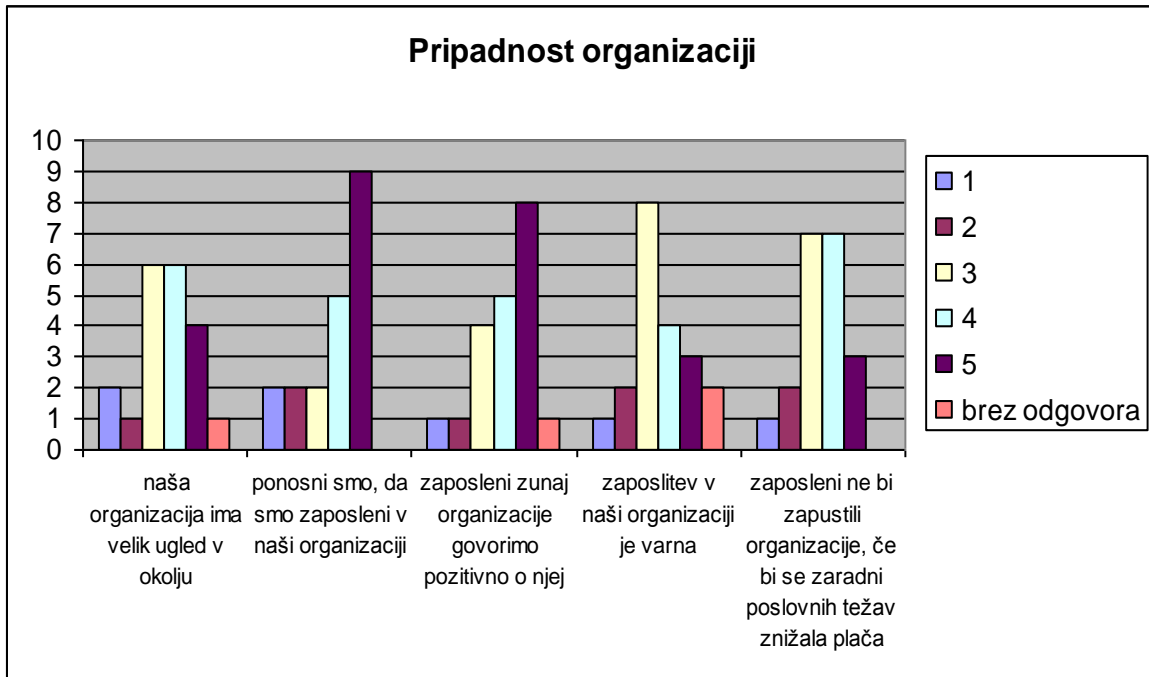
Grafikon 5: Rezultati vprašanj za dimenzijo odnos do kakovosti



Vir: lasten (2011)

Danes je kakovost dolgoročna strategija uspeha na trgu. Za doseganje kakovosti v celoti je pomemben proces, v katerega so vključeni vsi zaposleni oz. vsi oddelki v podjetju. Odnos do kakovosti je zelo dobro oz. najvišje ocenjena dimenzija (3,78). Večina zaposlenih se čuti oz. se zaveda, da so odgovorni za kakovost njihovega dela (4). Zaposleni imajo pozitiven odnos do kakovosti svojega dela. Prav tako je zelo dobro ocenjena trditev, da svoje sodelavce in druge oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (3,9). Najslabše pri tej dimenziji klime pa je ocenjena trditev, da sta kakovost dela in količina enako pomembna (3,45). Dimenzija odnos do kakovosti je najvišje ocenjena med vsemi dimenzijami, kar za podjetje pomeni oz. predstavlja konkurenčno prednost.

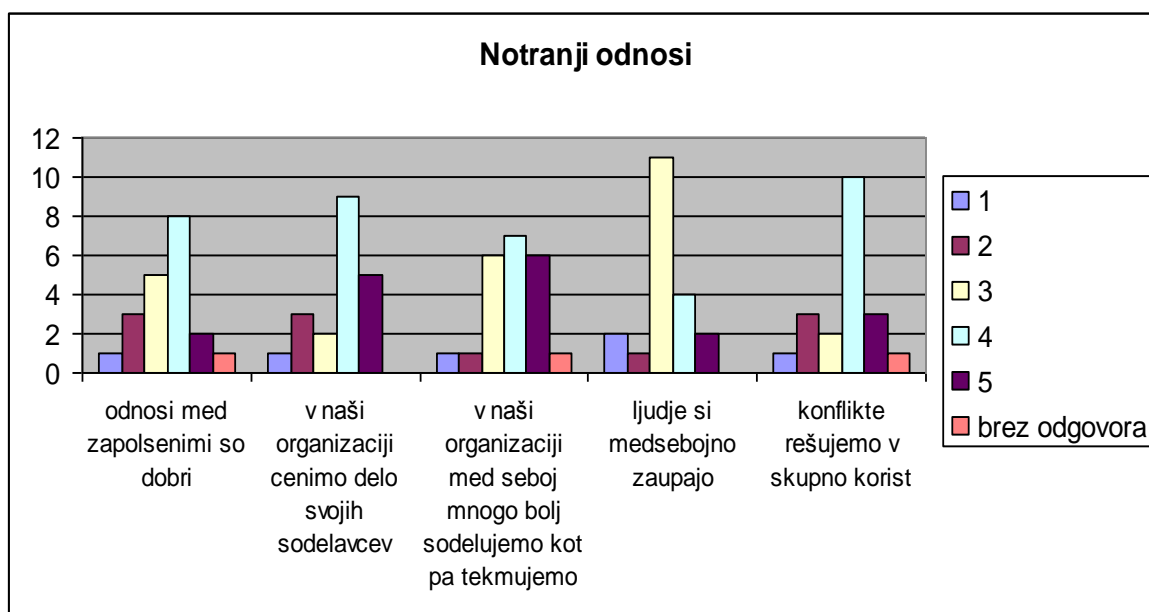
Grafikon 6: Rezultati vprašanj za dimenzijo pripadnost organizaciji



Vir: lasten (2011)

Pomembno je, da so vrednote, ki prevladujejo v podjetju, lastne posamezniku, saj se bo ta bistveno lažje vključil v organizacijo. Grafikon zgoraj nam prikazuje stopnjo strinjanja s trditvami naslednje dimenzije organizacijske klime pripadnost organizaciji. Najboljše ocenjena trditev je: »Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.« (3,85). Zaposleni zunaj organizacije govorijo pozitivno o njej (3,75). Slabše ocenjeni trditvi, ki se nanašata na pripadnost organizaciji sta, da je zaposlitev v organizaciji varna (3) in da ima organizacija velik ugled v okolju (3,3). Prav tako so zaposleni neopredeljeni pri trditvi, da ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača (3,45).

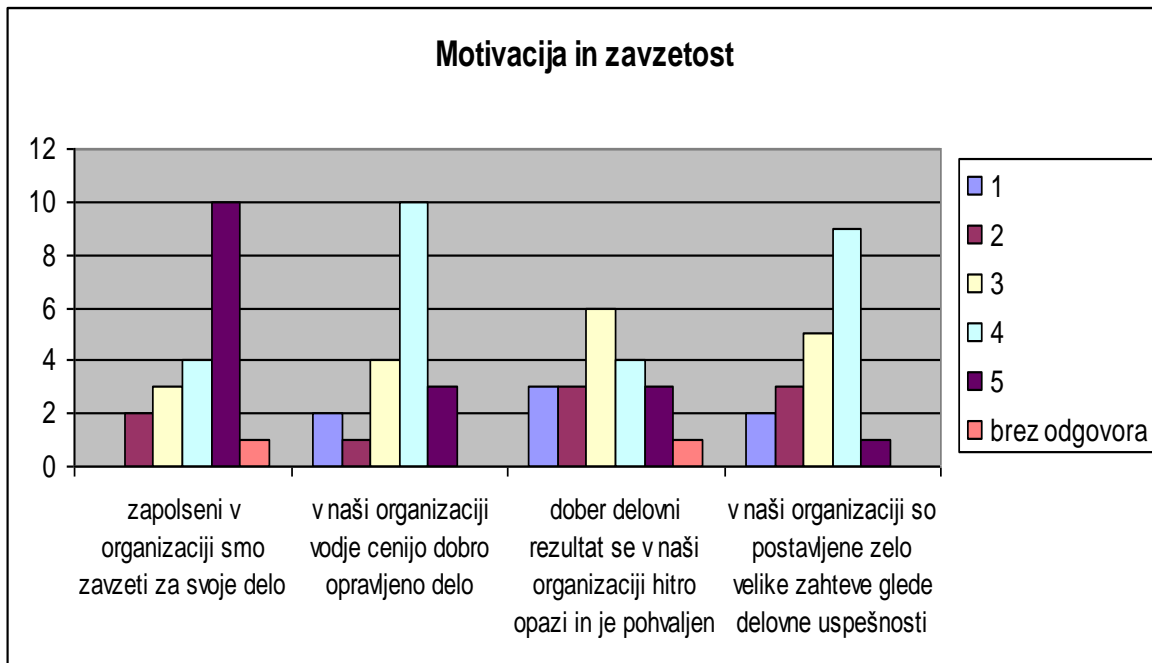
Grafikon 7: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranji odnosi



Vir: lasten (2011)

Za notranje odnose v organizaciji je zelo pomembno, da se zaposleni zavedajo, da se vsi, tako nadrejeni kot podrejeni učijo drug od drugega in da se v primeru nastanka problemov znajo konstruktivno pogovoriti. S to dimenzijo lahko ugotovimo, ali je v podjetju dobro ali slabo razpoloženje. Dimenzija notranji odnosi je med dobro ocenjenimi dimenzijami. Kot je razvidno iz zgornjega grafikona 7 je najbolje ocenjena trditev, da v organizaciji zaposleni mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo (3,95). Prav tako zaposleni v organizaciji cenijo delo svojih sodelavcev (3,7). Zaposleni ocenjujejo, da so odnosi med zaposlenimi razmeroma dobri (3,2), vendar pa hkrati ocenjujejo, da si ljudje medsebojno niti ne zaupajo (3,15). To kaže, da odnosi med zaposlenimi niso optimalni. Razmeroma dobro je ocenjena trditev, da zaposleni konflikte rešujejo v skupno korist (3,4).

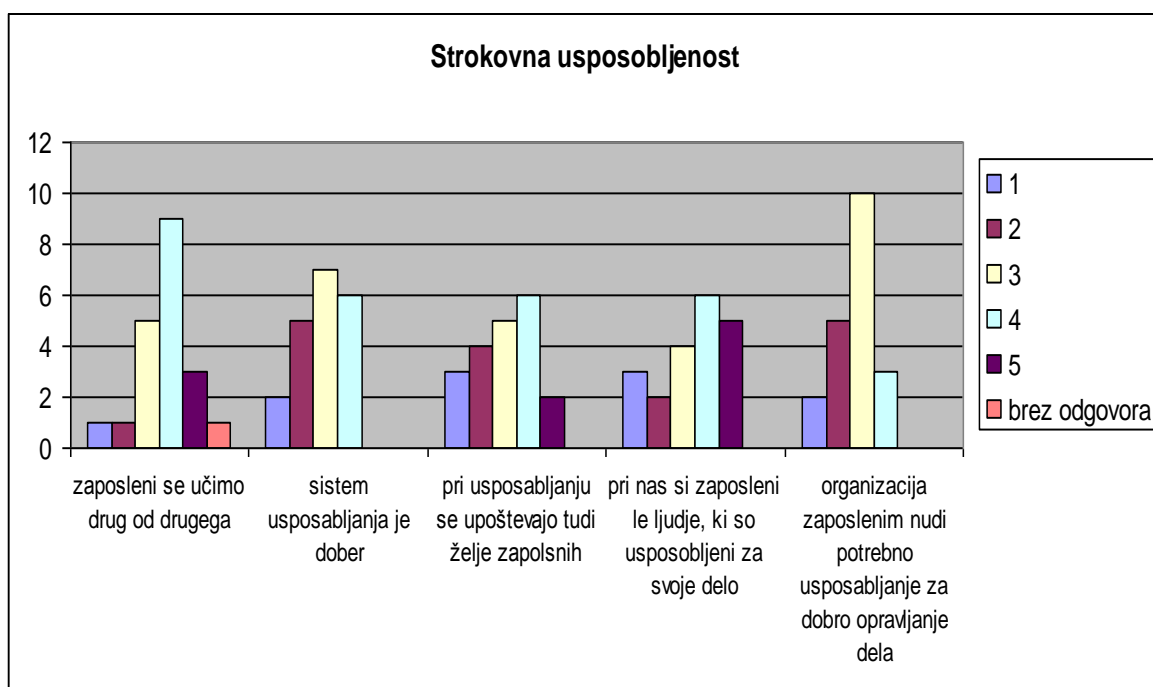
Grafikon 8: Rezultati vprašanj za dimenzijo motivacija in zavzetost



Vir: lasten (2011)

Boljše motivirani ljudje dosegajo boljše rezultate. Zato je pomembno, da spoznamo kaj je tisto, kar bo zaposlene motiviralo. Motivacija in zavzetost je srednje ocenjena dimenzija (3,4). Zaposleni so najbolje ocenili trditev, da so za svoje delo zavzeti (3,95). Iz tega lahko sklepamo, da bi bili pripravljeni tudi na dodaten napor oz. delo, če bi to bilo potrebno. Še kar dobro je ocenjena trditev, da v organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,55). Zaposleni ocenjujejo, da so v organizaciji postavljene zelo velike zahteve glede delovne uspešnosti (3,2). Slabo je ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen (2,9). To pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da se od njih zahteva trdo delo, ki pa ni vedno opaženo in pohvaljeno.

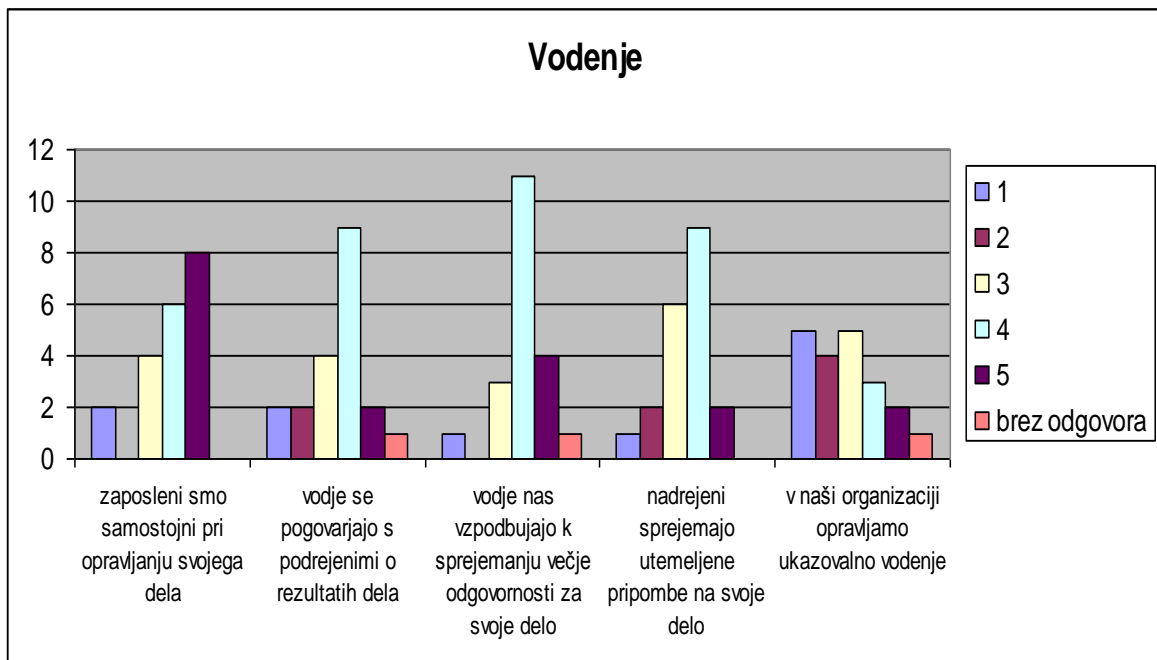
Grafikon 9: Rezultati vprašanj za dimenzijo strokovna usposobljenost



Vir: lasten (2011)

Za uspešno organizacijo in njeno konkurenčnost je zelo pomembno znanje zaposlenih ter njihov razvoj. Znanje, ki ga zaposleni imajo, je potrebno nadgrajevati. Najvišje ocenjena kategorija je, da se zaposleni učijo drug od drugega ne glede na starost in položaj v organizaciji (3,45). Takoj za njo je trditev da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (3,4). Ostale kategorije pri tej dimenziji so slabo ocenjene. Zaposleni so še posebej kritični do sistema usposabljanja (2,85) ter do upoštevanja njihovih želja pri tem (3). Najslabše so zaposleni ocenili trditev, da jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (2,7). Menim, da podjetje tej dimenziji ne namenja dovolj pozornosti, zato mu to predstavlja v prihodnje velik izziv. Poleg zunanjega izobraževanja je potrebno tudi interno izobraževanje. Znanje posameznika ni dovolj, saj ga je treba uporabljati, izmenjevati in s tem tudi ustvarjati novo znanje.

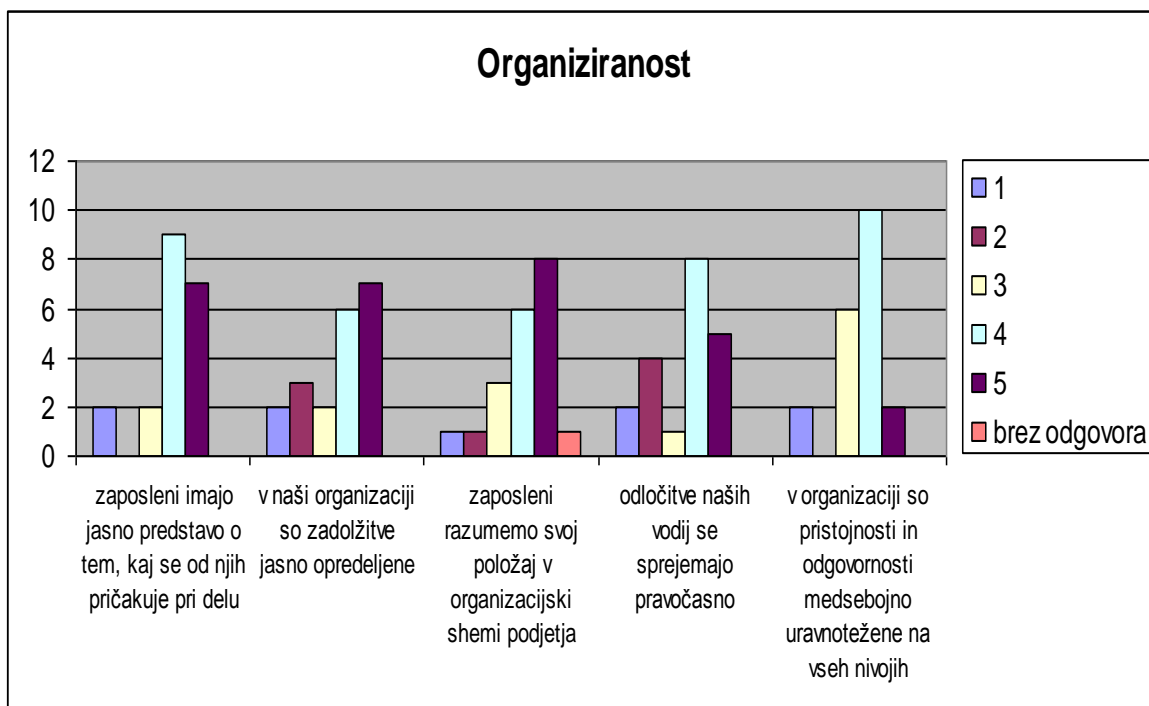
Grafikon 10: Rezultati vprašanj za dimenzijo vodenje



Vir: lasten (2011)

Iz grafa lahko razberemo, da večina zaposlenih meni, da so pri opravljanju svojega dela samostojni (3,9). Tudi trditev »vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo« (3,7) je razmeroma dobro ocenjena. Zaposleni ocenjujejo, da v organizaciji ne prevladuje ukazovalni način vodenja (2,6), kar je za organizacijo zelo pozitivno. Slabše je ocenjena kategorija, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (3,45). Zaposleni so mnenja, da so s strani vodij premalo obveščeni oz. se premalo pogovarjajo o rezultatih svojega dela (3,2). Za uspešnost podjetja je vodenje eden ključnih dejavnikov. Če vodje ustvarjajo pozitivno delovno okolje, so s tem zaposleni motivirani za svoje delo.

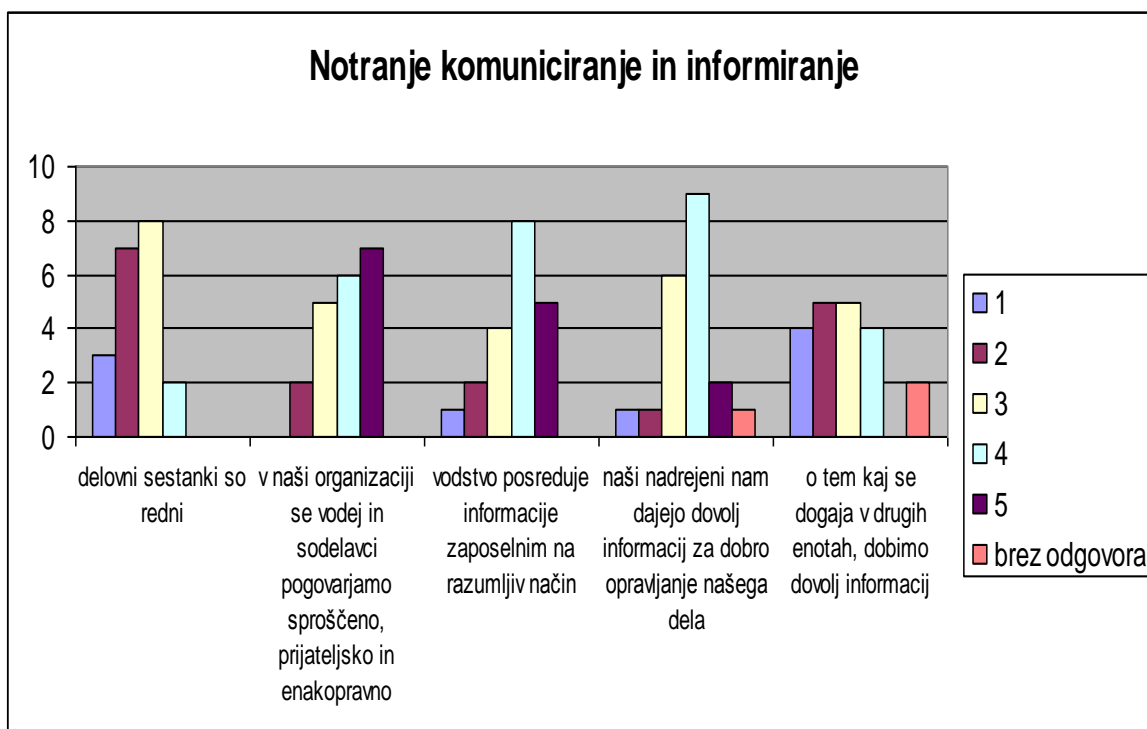
Grafikon 11: Rezultati vprašanj za dimenzijo organiziranost



Vir: lasten (2011)

Za dobro, visoko motiviranost zaposlenih je potrebna dobra organiziranost. Pri tej dimenziji prevladujeta in sta tudi najvišje ocenjeni kategoriji, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje (3,95), poleg tega pa tudi razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (4). Zaposleni menijo, da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene (3,65). Nekoliko slabše sta ocenjeni trditvi, da so pristojnosti in odgovornosti v organizaciji medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (3,5) in da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno (3,45).

Grafikon 12: Rezultati vprašanj za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje

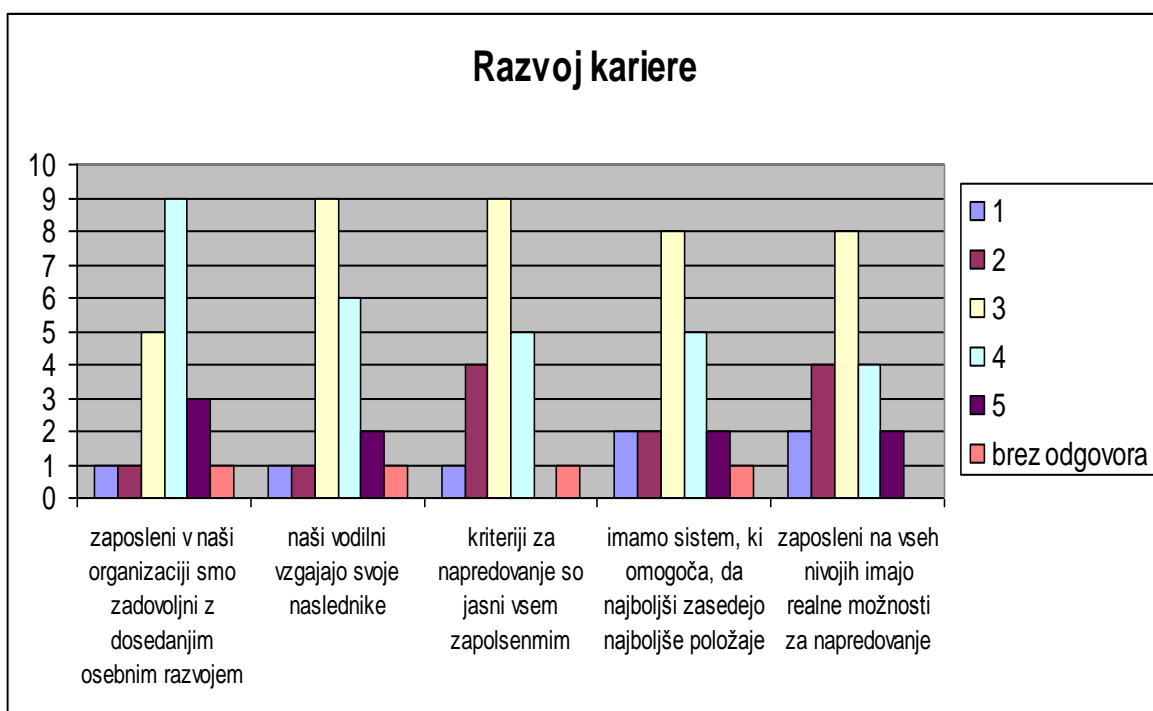


Vir: lasten (2011)

Komuniciranje vodstva z zaposlenimi ima za organizacijo velik pomen, ki se ga morajo vodje zavedati. Notranje komuniciranje in informiranje predstavlja eno srednje ocenjenih dimenzij organizacijske klime (3,18). Najvišje zaposleni ocenjujejo trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (3,9). Prav tako je še dobro ocenjena kategorija, da vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način (3,7). Malo slabše je ocenjena trditev, da nadrejeni zaposlenim dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela (3,35). Velika večina zaposlenih zelo pogreša informacije o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (2,5). Predvsem pa so zaposleni nezadovoljni z delovnimi sestanki, ki niso redni (2,45).

Ta dimenzija predstavlja za podjetje izziv za vzpostavitev boljše komunikacije med zaposlenimi in vodji ter med enotami in za boljši pretok informacij.

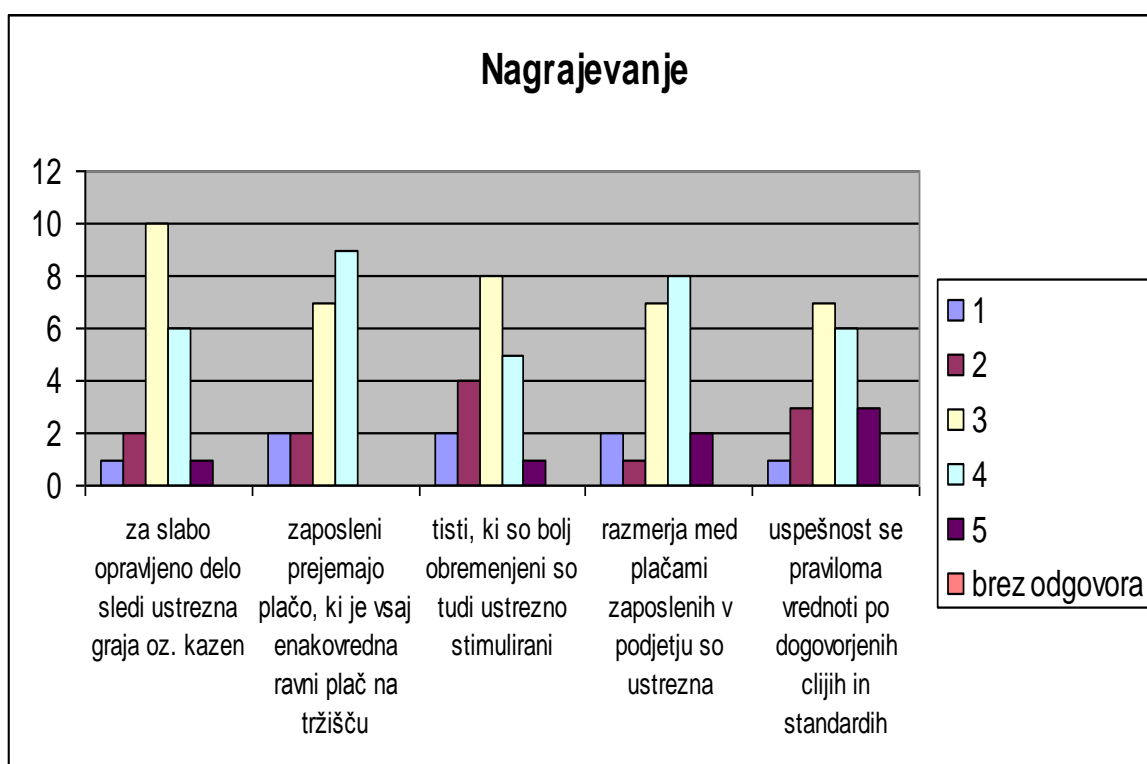
Grafikon 13: Rezultati vprašanj za dimenzijo razvoj kariere



Vir: lasten (2011)

Ta dimenzija je srednje ocenjena med dimenzijami organizacijske klime in enako ocenjena kot dimenzija notranje komuniciranje in informiranje (3,18). Možnosti za razvoj kariere v organizaciji zaposleni ocenjujejo razmeroma slabo. Ti menijo, da obstoječi sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje oz. delovna mesta (3,1). Ocenjujejo tudi, da zaposleni na vseh nivojih niti nimajo realnih možnosti za napredovanje (3). Predvsem so nezadovoljni s kriteriji za napredovanje, saj menijo, da niti niso jasni vsem zaposlenim oz. so večini zaposlenim neznani (2,9). Najvišjo oceno je dobila trditev, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (3,6). Prav tako se večina zaposlenih strinja, da vodilni vzgajajo svoje naslednike (3,3).

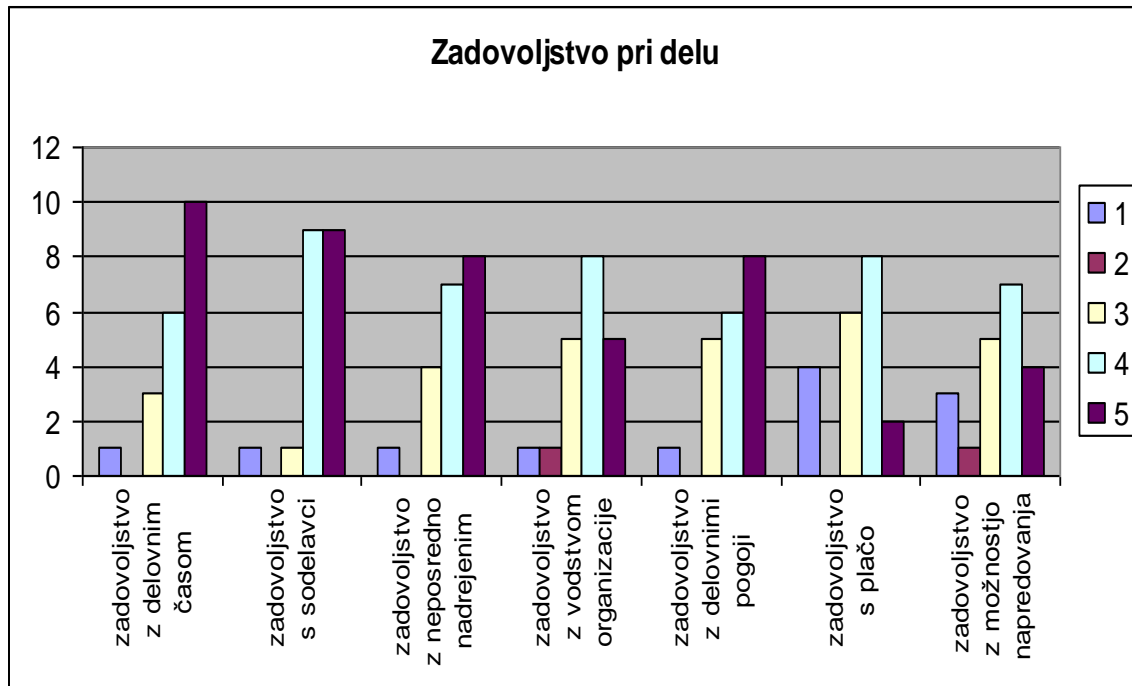
Grafikon 14: Rezultati vprašanj za dimenzijo nagrajevanje



Vir: lasten (2011)

Nagrajevanje je najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime (2,96). Najvišje zaposleni ocenjujejo trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih v podjetju dokaj ustrezna (3,35). Prav tako se večinoma strinjajo s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih (3,35). Zaposleni menijo oz. se strinjajo s trditvijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen (3,2). Večina jih meni, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (3,15). Anketiranci oz. zaposleni se ne strinjajo s tem, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (1,75).

Grafikon 15: Rezultati vprašanj za zadovoljstvo pri delu



Vir: lasten (2011)

Pri zadovoljstvu zaposlenih se ugotavlja individualno zadovoljstvo posameznika. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo dimenzije organizacijske klime, ki jih vsak posameznik drugače doživlja, zato se doživljanje zadovoljstva med zaposlenimi zelo razlikuje. Poleg analize dimenzij organizacijske klime sem analizirala tudi zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki dela kot so: delovni čas, sodelavci, plača, delovni pogoji, vodstvo, neposredno nadrejeni in možnost napredovanja. Ta kategorija je v anketi opisana s sedmimi trditvami, njena ocena pa je 3,84, ki nam pove, da so zaposleni razmeroma dobro zadovoljni pri delu. Iz slike je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci (4,25). Sledi zadovoljstvo z delovnim časom (4,2) in zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (4,05). Prav tako so zadovoljni z delovnimi pogoji (4) in vodstvom organizacije (3,75). Srednje so zadovoljni z možnostjo napredovanja (3,4). Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z višino plače (3,2).

5 PREVERITEV HIPOTEZ

Postavljene so bile sledeče hipoteze:

H1: Klima v podjetju je ugodna

Hipoteza je potrjena, saj je večina dimenzij ocenjena dobro oziroma povprečno. Skupna ocena organizacijske klime je 3,36, kar potrjuje hipotezo. Rezultati raziskave so potrdili, da ima podjetje kakovostne in iniciativne zaposlene, ki so zvesti svoji organizaciji. Pozitivno pa so ocenjeni tudi notranji odnosi, ki so zelo pomembni za to, da je klima ugodna.

H2: Zaposleni so z vodstvom zadovoljni.

Hipoteza je potrjena. Dimenzija vodenje je bila ocenjena z oceno 3,37, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni z vodstvom. Predvsem so zaposleni zadovoljni s tem, da so pri opravljanju svojega dela samostojni ter, da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Predvsem pa je ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom ne ukazovalno vodenje v podjetju.

6 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI

Podjetje bo na trgu uspešnejše, če je organizacijska klima ugodna in so zaposleni zadovoljni. Vendar pa je vzroke in posledice za spreminjanje organizacijske klime v podjetju težko ugotoviti. Zato je potrebno, da organizacijsko klimo najprej razčlenimo na posamezne dimenzije. Če želimo spremeniti organizacijsko klimo, je pomembno, da zaposlenim predstavimo, kakšni so rezultati merjenja in kakšne so pomanjkljivosti. Potrebno je predstaviti projekt raziskave organizacijske klime, njen namen in cilj.

Glede na rezultate raziskave organizacijske klime v podjetju lahko sklepamo, da so prednosti podjetja odnos do kakovosti, ki jo zagotavljajo z ukrepi za doseganje le-te in njihova organiziranost. Zelo pozitivno na organizacijsko klimo vplivajo tudi njihovi notranji odnosi, ki so se razvili med zaposlenimi in njihova pripadnost organizaciji. Na teh dimenzijah, ki so dobro ocenjene mora podjetje graditi še naprej.

Z raziskavo so bile ugotovljene slabosti pri dimenzijah nagrajevanje, razvoj kariere, strokovna usposobljenost ter notranje komuniciranje in informiranje, ki pa morajo za podjetje postati izziv. Za izboljšanje organizacijske klime v obravnavani organizaciji so v nadaljevanju predstavljeni predlogi ukrepov in aktivnosti za izboljšavo slabo oz. podpovprečno in povprečno ocenjenih dejavnikov klime. Predlogi so podani s pomočjo strokovne literature o organizacijski klimi in glede na rezultate, ki jih je podal vprašalnik o organizacijski klimi v obravnavanem podjetju.

6.1 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE NAGRAJEVANJE

Dimenzijo nagrajevanje so zaposleni v raziskavi ocenili najslabše, kar pomeni da obstoječi sistem nagrajevanja ne deluje najbolje. Zaposleni pričakujejo za enako delo enako plačilo. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni zelo nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in višino plač. Anketiranci trdijo, da tisti, ki so bolj obremenjeni, niso ustrezno stimulirani. Prav tako menijo, da za dobro in boljše opravljeno delo ne bodo ustrezno nagrajeni, saj kriteriji za nagrajevanje ne obstajajo oz. zaposlenim niso znani. Sistem plač v podjetju je premalo stimulativen in dobrih delavcev na nagrajuje. Raziskava je pokazala, da zaposleni ne zaznavajo vrednotenja uspešnosti po vnaprej določenih kriterijih.

Predlog je, da vodstvo uvede sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bo vsakega posameznika obravnaval individualno in bo omogočal, da bodo zaposleni nagrajeni glede na rezultate njihovega dela. Torej bodo tisti, ki bodo bolj obremenjeni, bolj uspešni in bodo imeli boljše dosežke, tudi ustrezno stimulirani in nagrajeni. Zato je potrebno, da se poveča variabilni del plač oz. del plač, ki je odvisen od doseganja rezultatov vsakega posameznika. Če je delo rezultat več posameznikov, potem se upošteva dosežek celotne skupine. Ključni pomen pri tem pa imajo kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti, ki morajo biti jasni in dostopni vsakomur, ki je zaposlen v podjetju. Potrebno je uvesti sistem nagrajevanja glede na učinek z jasnimi merili. Poleg mesečnih dodatkov na plačo bi bilo potrebno uvesti tudi druge načine nagrajevanja posameznikov, npr. napredovanje dobrih delavcev, dodatna izobraževanja, različna usposabljanja in seminarji, ki so v skladu s cilji posameznika in podjetja ter podeljevanje priznanj tistim, ki bi bili najbolj uspešni. Zelo pomembno pa je tudi, da nadrejeni pogosto pohvalijo podrejene za dobro opravljeno delo.

Pomembno je, da se izdelata ustrezen sistem nagrajevanja z jasnimi merili, ki se bo tudi dosledno upošteval oz. uporabljal. Če bodo zaposleni za dobre delovne dosežke ustrezno nagrajeni, bodo tudi bolj zadovoljni, hkrati pa bo podjetje dosegalo boljše rezultate in bo s tem tudi uspešnejše.

6.2 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Strokovna usposobljenost je bila druga najslabše ocenjena dimenzija. Glede na to lahko sklepamo, da podjetje vlaga premalo sredstev v sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Pomembno je, da podjetje obnavlja in nadgrajuje znanje zaposlenih, saj bodo s tem dosegali večjo uspešnost in konkurenčnost na trgu. Predlagam, da podjetje organizira razne delavnice, kjer si zaposleni delijo svoje izkušnje ter znanja in se s tem učijo drug od drugega. Poleg tega mora upoštevati želje posameznikov in jim omogočiti, da se udeležujejo različnih izobraževanj in usposabljanj v skladu z njihovim področjem dela in s cilji organizacije. Prav tako naj se zaposleni izobražujejo o novostih na posameznih področjih oz. o novih proizvodih in novi tehnologiji. Vodje naj se udeležijo usposabljanj in seminarjev za uspešne vodje, saj se bodo s tem izpopolnili na področju

ravnanja z ljudmi pri delu ter vzpodbujali zaposlene, da bodo prevzemali večjo odgovornost.

6.3 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Notranje komuniciranje in informiranje predstavlja enega izmed izzivov za podjetje, čeprav je povprečno ocenjena dimenzija. Za učinkovito odločanje je premalo informacij lahko resna ovira, medtem ko preveč informacij lahko povzroča preobremenjenost. Pomembno je, da uporabnik dobi informacijo pravočasno ter da z informacijami, ki jih podjetje potrebuje za uspešno delovanje, razpolagamo dovolj zgodaj. Informacije lahko pridobimo na različne načine kot so internet ter vse vrste pisne in ustne komunikacije.

Notranje komuniciranje je proces, ki zahteva nenehno pozornost ter izboljševanje. Zelo pomemben je način komuniciranja, njegova oblika in pogostost ter drugi dejavniki, saj vpliva na uspešnost vodenja. Rezultati raziskave so pokazali, da pretok informacij v podjetju ne poteka najbolje. Vodstvo mora spodbujati pretok informacij v obe smeri. To mu bo omogočilo pridobiti realno predstavo o tem, kaj se v posameznih enotah dogaja.

Velik problem pri tej dimenziji v obravnavani organizaciji predstavljajo predvsem delovni sestanki, ki glede na mnenje zaposlenih niso redni. Vodja si mora vzeti čas za pogovor s svojimi podrejenimi. Pogovor mora potekati v mirnem in sproščenem okolju, kjer se skupaj pregleda delo, ki je bilo do sedaj opravljeno, uresničevanje ciljev, kako so zaposleni uspešni ter kako je uspešno podjetje kot celota. Obenem se postavijo cilji za prihodnost. S takšnim načinom bi zaposleni dobili občutek enakovrednosti v odnosu z nadrejenimi, obenem pa bi bili tudi zadovoljni, da so lahko izrazili svoje mnenje in poglede, kar jim bo v prihodnje tudi omogočilo lažje reševanje problemov ter boljše izpolnjevanje svojih nalog in dolžnosti.

6.4 PREDLOGI UKREPOV IN AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DIMENZIJE RAZVOJ KARIERE

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z razvojem kariere oz. s trenutnim sistemom napredovanja. Predvsem zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje. Podjetje mora poskrbeti za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj je zanj zelo pomembno, da ima usposobljene in strokovno izobražene kadre za opravljanje njihovega dela. Pri tem mora podjetje upoštevati tudi želje in interese osebnega razvoja zaposlenih. Večina manjših podjetij nima oblikovanega sistema za razvoj kariere. Predlagam, da podjetje oblikuje pravilnik o napredovanju, v katerem bodo predstavljeni pogoji oz. kriteriji za napredovanje. S tem bodo zaposleni vedeli, kakšna so merila za napredovanje (npr. strokovna izobrazba, ustvarjalnost, delovna uspešnost, doseganje ciljev, itd.), poleg tega pa bodo tudi sami začeli razmišljati o tem. Prav tako bi bilo dobro, da bi se z razgovori med vodjem in zaposlenimi oblikovali načrti osebnega razvoja zaposlenih. Načrt bi zajemal potrebno izobrazbo, dodatna znanja, usposobljenost, izkušnje zaposlenega, s tem pa bi se določil tudi nadaljni razvoj zaposlenega. Na razgovoru bi opredelila tudi potrebna dodatna izobraževanja in

usposabljanja, ki bi se jih posameznik udeležil za doseganje želenega cilja oz. osebnega razvoja.

7 ZAKLJUČEK

Cilj vsakega podjetja je učinkovitost poslovanja, kakovost storitev in proizvodov ter uspešnost. Pomemben dejavnik, da podjetje postane drugačno od ostalih, so odnosi med zaposlenimi. Če so zaposleni zadovoljni in motivirani, s tem prispevajo k daljšemu uspešnemu poslovanju podjetja.

Organizacijska klima je za konkurenčnost podjetja zelo pomembna, zato se mora podjetje zavzemati za čim boljše oz. ugodnejšo organizacijsko klimo. Oblikujejo jo odnosi med zaposlenimi v podjetju. V primeru, da so ti odnosi pozitivni, se oblikuje pozitivno oz. ugodno vzdušje oz. klima. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, med seboj se dobro razumejo, poleg tega pa so tudi bolj produktivni. S tem se znižujejo stroški poslovanja, podjetje pa postaja tudi bolj uspešno, konkurenčno, dosega boljše rezultate in se hitreje razvija. Organizacijska klima preučuje stališča in vedenja ljudi v družbi oziroma tisto, kar zaposleni občutijo in zaznavajo v podjetju. Ker pa nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, se omejimo le na tiste, ki predstavljajo posamezne dele klime, ki jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij, značilnih za organizacijo. Pri raziskovanju klime v organizaciji izhajamo iz ciljev in vizije le-te, poleg tega pa se sprašujemo, ali je obstoječa organizacijska klima pozitivna ali negativna, ali spodbuja ali zavira doseganje dosedanjih ciljev.

Organizacijska klima, ki podpira doseganje ciljev organizacije, s tem vpliva na uspešnost organizacije.

Če želimo ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja, moramo izmeriti organizacijsko klimo. Pri tem je pomembno, da ne gre samo za zbiranje ter obdelavo podatkov, temveč tudi za možnost predlaganja ukrepov in aktivnosti za izboljšanje klime v organizaciji. Najboljši in najprimernejši način za merjenje klime je z anketnim vprašalnikom, ki vsebuje trditve, s pomočjo katerih vprašani izrazijo svoje doživljanje tako, da obkrožijo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami. Na pomen klime in zadovoljstva zaposlenih je začel leta 2001 opozarjati projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima). Ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja pomena organizacijske klime v podjetjih.

V empiričnem delu diplomskega dela smo spoznali organizacijsko klimo podjetja Hmezad exim d.d.. Raziskava organizacijske klime je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga je večina zaposlenih izpolnila. V anketni vprašalnik je bilo vključenih enajst dimenzij organizacijske klime. Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni zavedajo, kaj se od njih pričakuje v podjetju, prav tako čutijo odgovornost do kakovosti svojega dela. Zaposleni v obravnavanem podjetju so za svoje delo zavzeti in motivirani, s tem pa vplivajo na uspešnost ter doseganje ciljev in vizije podjetja. Odnosi med zaposlenimi so dobri, zaposleni si medsebojno zaupajo. Slaba stran podjetja je neizdelan sistem nagrajevanja in slabo urejen sistem strokovnega razvoja. Pomanjkljivosti so se

pokazale tudi pri sistemu razvoja kariere ter pri sistemu komuniciranja. V prihodnosti se mora podjetje osredotočiti na izboljšanje teh dimenzij, ki slabo vplivajo na zaposlene.

V diplomskem delu so bili podani tudi predlogi ukrepov in aktivnosti za izboljšanje slabo in povprečno ocenjenih dimenzij organizacijske klime v obravnavanem podjetju. Potrebno je oblikovati sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, kar pomeni, da bodo tisti, ki bodo bolj uspešni, tudi ustrezno nagrajeni. Poleg tega pa je potrebno uvesti tudi druge načine nagrajevanja kot so: dodatna izobraževanja, seminarji in napredovanje posameznika. Raziskava je pokazala, da so zaposleni nezadovoljni s strokovno usposobljenostjo oz. s trenutnim sistemom usposabljanja. Predlagam, da podjetje pripravlja delavnice za zaposlene ter jim omogoča udeleževanje na raznih izobraževanjih, seminarjih in usposabljanjih. Pri dimenziji notranje komuniciranje in informiranje so zaposleni izrazili nezadovoljstvo z delovnimi sestanki, saj ti niso redni. Menijo tudi, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah podjetja. Vodje si morajo vzeti čas za pogovor s svojimi podrejenimi, saj bodo s tem imeli zaposleni občutek enakovrednosti, prav tako bodo dobili informacije o dogajanju v drugih enotah podjetja. Pokazalo se je, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s sistemom razvoja kariere, predvsem z nejasnimi kriteriji za napredovanje. Predlagam, da podjetje sestavi pravilnik o napredovanju, v katerem so jasno predstavljeni kriteriji za napredovanje. Poleg tega pa bi bilo dobro, da bi se oblikovali načrti osebnega razvoja posameznika.

Organizacijska klima pridobiva vse večji pomen, saj tisti zaposleni, ki se počutijo sproščeno na delovnem mestu tudi dobro delajo, s tem pa pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. Dobra, ugodna klima omogoča organizaciji doseganje zastavljenih ciljev. Zato je potrebno spodbuditi raziskovanje organizacijske klime v podjetjih ter čim več podjetjem predstaviti pomen organizacijske klime.

LITERATURA IN VIRI

1. ASHKANASY, Neal M., CELESTE, P.M. Wilderon, MARK F., Peterson (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, London.
2. BEAMISH, Paul W., CARL, F. Fey (2001). *Organizational climate Similarity and Preformanse. International Joint Ventures in Russia*. Thousand Oaks, Sage publications.
3. BREJC, Miha (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
4. BURTON, Richard M., LAURIDSEN, Jorgen, OBEL, Borge (1999). *Tension and resistance to change in organizational climate*. Duke university, Durham.
5. ČERNETIČ, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Moderna organizacija, Kranj.
6. FLORJANČIČ, Jože, VUKOVIČ, Goran (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Moderna organizacija, Kranj.
7. IVANKO, Štefan (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
8. IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
9. JURMAN, Benjamin (1981). *Človek in delo*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
10. KAVČIČ, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
11. KEENAN, Kate (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
12. LIKAR, Borut, KRIŽAJ, Dejan (2000). *Inoviranje*. Visoka šola za management, Koper.
13. LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA, Stane (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
14. LIPIČNIK, Bogdan (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

15. LIPIČNIK, Bogdan (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
16. MIHALIČ, Renata (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
17. MOŽINA, Stane (1992). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
18. ROBBINS, Stephen (2001). *Organizational behaviour*. Prentice-hall, New Jersey.
19. SCHNEIDER, Benjamin (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey Bass, San Francisco.
20. TAVČAR, Mitja (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Visoka šola za management, Koper.
21. ZUPAN, Nada (2001). *Nagradite uspešne*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

VIRI IZ INTERNETA

1. BIRO PRAXIS (1992). *Primer poročila SiOK 2007*. Dosegljivo dne, 3. 5. 2011 na: <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf>
2. HMEZAD EXIM D.D. (2011). *O podjetju*. Dosegljivo dne, 6.6.2011 na: <http://www.hmezad.si/o-podjetju-hmezad-exim>
3. MUSEK LEŠNIK, Kristijan (2001-2006). *Izbrani članki na temo organizacijska klima*. Dosegljivo dne 15.5.2011 na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>

USTNI VIRI

1. GOLAVŠEK, Vojko (pogovor dne, 7.6.2011). Vodja oddelka za prodajo, Hmezad exim d.d.

PRILOGE

Priloga 1

Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJI

Spoštovani!

Sem absolventka Fakultete za upravo in pišem diplomsko nalogo s področja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Pred Vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako se zaposleni počutite v službi in kako dojemate podjetje v katerem ste zaposleni. Vprašalnik mi bo pomagal ugotoviti, kakšno je sedanje stanje organizacijske klime.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike organizacije in na njeno delovanje. Ocenjujete tako, da na desni strani posamezne trditve obkrožite ustrezno številko. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah, saj je tisti prvi občutek, ko preberete trditev ponavadi najbližje resnici.

Anketa je anonimna in jo bom uporabljala samo jaz, izključno za namene diplomske naloge.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš čas, saj mi bo Vaše sodelovanje pomagalo pri izdelavi diplomske naloge.

Lep pozdrav.

Ana Golavšek

PODATKI O ANKETIRANCU

1. Spol:

- a) Ž
- b) M

2. Starost:

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

3. Staž v podjetju:

- a) od 1 do 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 20 let
- d) nad 20 let

4. Stopnja izobrazbe:

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

V kolikšni meri se strinjate s trditvami?

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

5. Odnos do kakovosti

- Zaposleni se čutimo odgovorni za kakovost našega dela. 1 2 3 4 5
- Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna. 1 2 3 4 5
- Sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke. 1 2 3 4 5

6. Pripadnost organizaciji

- Naša organizacija ima velik ugled v okolju. 1 2 3 4 5

- Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji. 1 2 3 4 5
- Zaposleni zunaj organizacije govorimo pozitivno o njej. 1 2 3 4 5
- Zaposlitev v naši organizaciji je varna. 1 2 3 4 5
- Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. 1 2 3 4 5

7. Notranji odnosi

- Odnosi med zaposlenimi so dobri. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo. kot pa tekmujemo. 1 2 3 4 5
- Ljudje si medsebojno zaupajo. 1 2 3 4 5
- Konflikte rešujemo v skupno korist. 1 2 3 4 5

8. Motivacija in zavzetost

- Zaposleni v organizaciji smo zavzeti za svoje delo. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo. 1 2 3 4 5
- Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji so postavljene zelo velike zahteve glede delovne uspešnosti. 1 2 3 4 5

9. Strokovna usposobljenost

- Zaposleni se učimo drug od drugega. 1 2 3 4 5
- Sistem usposabljanja je dober. 1 2 3 4 5
- Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih. 1 2 3 4 5
- Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. 1 2 3 4 5
- Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. 1 2 3 4 5

10. Vodenje

- Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. 1 2 3 4 5

- Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. 1 2 3 4 5
- Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za za svoje delo. 1 2 3 4 5
- Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji opravljamo ukazovalno vodenje. 1 2 3 4 5

11. Organiziranost

- Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene. 1 2 3 4 5
- Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. 1 2 3 4 5
- Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno. 1 2 3 4 5
- V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. 1 2 3 4 5

12. Notranje komuniciranje in informiranje

- Delovni sestanki so redni. 1 2 3 4 5
- V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. 1 2 3 4 5
- Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. 1 2 3 4 5
- Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. 1 2 3 4 5
- O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij. 1 2 3 4 5

13. Razvoj kariere

- Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. 1 2 3 4 5
- Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike. 1 2 3 4 5
- Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim. 1 2 3 4 5
- Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. 1 2 3 4 5

- Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje. 1 2 3 4 5

14. Nagrajevanje

- Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen. 1 2 3 4 5
- Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. 1 2 3 4 5
- Tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani. 1 2 3 4 5
- Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna. 1 2 3 4 5
- Uspešnost se pravilno vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. 1 2 3 4 5

15. Zadovoljstvo pri delu

- Zadovoljstvo z delovnim časom. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo s sodelavci. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo z vodstvom organizacije. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo z delovnimi pogoji. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo s plačo. 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja. 1 2 3 4 5