



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

**VPLIV RAZLIČNIH DEJAVNIKOV NA
ORGANIZACIJSKO KLIMO V TRGOVSKO-
DISTRIBUCIJSKEM PODJETJU**

Mentorica: mag. Diana Oblak
Lektorica: mag. Nataša Koražija, prof. slov.

Kandidatka: Kaja Jenšterle

Kranj, april 2026

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Diani Oblak za vso pomoč in usmeritvi pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nataši Koražija, ki je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini. Hvala partnerju Jaki ter otrokoma Rubi in Lanu, ki so mi je ves čas študija stali ob strani in me spodbujali. Hvaležna sem jim za vso potrpežljivost pri usklajevanju študijskih obveznosti z družinskim življenjem, saj so mi s svojo podporo neizmerno olajšali pot do cilja.

IZJAVA

Študentka Kaja Jenšterle izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Diane Oblak.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole in institucionalnem oz. nacionalnem repozitoriju (COBBIS).

Dne: 4. 5. 2026

Podpis: _____

POVZETEK

Organizacijska klima predstavlja pomemben dejavnik uspešnega poslovanja podjetja, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo in učinkovitost pri delu. Namen diplomskega dela je bil raziskati, kako različni dejavniki vplivajo na organizacijsko klimo v trgovsko-distribucijskem podjetju.

V teoretičnem delu naloge smo predstavili pojem organizacijske klime ter opisali klasične dejavnike, kot so vodenje, komunikacija, medosebni odnosi, nagrajevanje in delovni pogoji. Posebno pozornost smo namenili tudi sodobnim dejavnikom, med katere sodijo digitalna preobrazba, generacijske razlike, delo na daljavo ter psihološka varnost zaposlenih.

Empirični del raziskave temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil poslan zaposlenim v podjetju. Rezultati kažejo, da zaposleni kot največjo prednost v podjetju izpostavljajo dobre medosebne odnose in pripravljenost sodelavcev na pomoč. Visoke ocene so prejeli tudi delovni pogoji ter možnost hibridnega dela. Po drugi strani pa so se kot največji izzivi pokazali predvsem področje nagrajevanja, pretok informacij med oddelki ter vključevanje zaposlenih v odločanje.

Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da organizacijsko klimo v podjetju pomembno oblikujejo predvsem način vodenja, kakovost komunikacije ter občutek pravičnosti pri nagrajevanju. V zaključnem delu naloge so predstavljeni predlogi za izboljšanje organizacijske klime, med katerimi izstopajo izboljšanje pretoka informacij, večja jasnost sistema nagrajevanja ter postopna digitalizacija nekaterih delovnih procesov.

KLJUČNE BESEDE

- Organizacijska klima
- Vodenje
- Komunikacija v organizaciji
- Motivacija zaposlenih
- Trgovsko-distribucijsko podjetje

SUMMARY

Organizational climate is an important part of a company's success, as it affects employee satisfaction, motivation, and overall work performance. The main purpose of this diploma thesis was to examine how different factors influence the organizational climate in a trading and distribution company.

In the theoretical part, we explained the concept of organizational climate and described the most important traditional factors, such as leadership, communication, interpersonal relationships, reward systems, and working conditions. We also focused on modern factors, including digital transformation, generational differences, remote work, and psychological safety of employees.

The empirical part of the thesis is based on a survey conducted among employees in the company. The results show that employees see good relationships and mutual support between colleagues as the biggest advantage of working in the company. Working conditions and the option of hybrid work were also rated highly. On the other hand, the main issues identified were related to the reward system, communication between departments, and employee involvement in decision-making.

Based on the results, we found that organizational climate is mainly influenced by leadership, communication, and fairness in rewarding employees. In the final part, we suggested some possible improvements, such as better communication, a clearer reward system, and gradual digitalization of work processes.

KEYWORDS

Organizational climate
Leadership
Organizational communication
Employee motivation
Trading and distribution company

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | Predstavitev problema..... | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji dela..... | 2 |
| 1.3 | Predstavitev trgovsko-distribucijskega podjetja X..... | 2 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve | 3 |
| 1.5 | Metode dela | 3 |
| 2 | ORGANIZACIJSKA KLIMA | 5 |
| 2.1 | Organizacijska klima in njen pomen..... | 6 |
| 2.2 | Klasični dejavniki | 6 |
| 2.2.1 | Vodenje..... | 6 |
| 2.2.2 | Komunikacija..... | 7 |
| 2.2.3 | Medosebni odnosi | 8 |
| 2.2.4 | Nagrajevanje in motivacija | 8 |
| 2.2.5 | Delovni pogoji | 9 |
| 2.3 | Sodobni dejavniki | 9 |
| 2.3.1 | Digitalna preobrazba | 10 |
| 2.3.2 | Delo na daljavo in hibridno delo | 10 |
| 2.3.3 | Generacijske razlike | 11 |
| 2.3.4 | Psihološka varnost in dobro počutje..... | 12 |
| 3 | ORGANIZACIJSKA KLIMA V TRGOVSKO-DISTRIBUCIJSKEM PODJETJU .. | 13 |
| 3.1 | Posnetek stanja v podjetju X..... | 13 |
| 3.2 | Opaženi izzivi v praksi | 14 |
| 3.3 | Povezava teorije s prakso | 15 |
| 4 | RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU | 16 |
| 4.1 | Opis raziskovalne metode in vzorca..... | 16 |
| 4.2 | Izvedba ankete in zbiranja podatkov | 16 |
| 4.3 | Analiza podatkov po sklopih | 16 |
| 4.3.1 | Demografska struktura vzorca..... | 17 |
| 4.3.2 | Analiza vodenja v podjetju..... | 21 |
| 4.3.3 | Analiza komunikacije..... | 23 |
| 4.3.4 | Analiza medosebnih odnosov..... | 24 |
| 4.3.5 | Analiza motivacije in nagrajevanja | 25 |
| 4.3.6 | Analiza delovni pogoji | 26 |
| 4.3.7 | Analiza digitalizacije | 27 |
| 4.3.8 | Analiza dela na daljavo in hibridnega dela..... | 28 |
| 4.3.9 | Analiza generacijske razlike | 29 |
| 4.3.10 | Analiza psihološka varnost in dobro počutje..... | 30 |
| 4.3.11 | Analiza priporočilo podjetja | 31 |
| 4.3.12 | Analiza splošnega mnenja 1..... | 32 |
| 4.3.13 | Analiza splošnega mnenja 2..... | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5 | POVZETEK IN IZBOLJŠAVE | 35 |
| 5.1 | Ocena doseženih ciljev | 35 |
| 5.2 | Možnosti nadaljnega razvoja | 35 |
| 5.3 | Ocenjevanje vpliva predlogov na prakso | 36 |
| 6 | ZAKLJUČEK | 38 |
| 7 | LITERATURA IN VIRI | 39 |
| | PRILOGA | 41 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Organigram..... | 14 |
| Slika 2: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu | 17 |
| Slika 3: Struktura zaposlenih po starosti | 18 |
| Slika 4: Struktura zaposlenih po letih zaposlitve | 19 |
| Slika 5: Struktura zaposlenih po oddelkih | 20 |
| Slika 6: Ocena načina dela | 21 |
| Slika 7: Ocena vodenja | 22 |
| Slika 8: Ocena komunikacije | 23 |
| Slika 9: Ocena medosebnih odnosov | 24 |
| Slika 10: Ocena nagrajevanja in motivacije | 25 |
| Slika 11: Ocena delovnih pogojev | 26 |
| Slika 12: Ocena digitalne transformacije..... | 27 |
| Slika 13: Ocena dela na daljavo in hibridnega dela | 28 |
| Slika 14: Ocena generacijskih razlik | 29 |
| Slika 15: Ocena psihološke varnosti in dobrega počutja | 30 |
| Slika 16: Ocena pripravljenosti za priporočilo podjetja | 31 |
| Slika 17: Predlogi anketirancev za izboljšave pri delu..... | 32 |
| Slika 18: Ocena največjih prednosti dela v podjetju | 33 |

POJMOVNIK

digitalna preobrazba: proces uvajanja digitalnih tehnologij v poslovne procese podjetja z namenom izboljšanja učinkovitosti in prilagajanja sodobnim zahtevam.

hibridno delo: oblika dela, pri kateri zaposleni delo opravljajo delno na lokaciji podjetja in delno na daljavo.

Laissez-faire vodenje: stil vodenja, pri katerem vodja zaposlenim pušča veliko samostojnosti pri odločanju in izvajanju nalog ter posega v delo le v omejenem obsegu.

Likertova lestvica: merilna lestvica, ki se pogosto uporablja v anketah za izražanje stopnje strinjanja z določeno trditvijo (npr. od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).

KRATICE IN AKRONIMI

1KA: spletno orodje za pripravo in izvajanje anketnih vprašalnikov

SIOK: Slovenski indeks organizacijske klime – projekt za merjenje organizacijske klime v slovenskih organizacijah

ZGD-1: Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

Današnje poslovno okolje zaznamujejo hitre spremembe, tehnološki razvoj in vse večja konkurenca, zaradi česar se morajo podjetja stalno prilagajati novim razmeram. Vedno bolj se zavedajo, da dolgoročna uspešnost ni odvisna le od finančnih rezultatov, temveč predvsem od ljudi, njihovega znanja in pripravljenosti na sodelovanje.

V zadnjih letih se podjetja soočajo z dodatnimi izzivi na trgu dela. Pomanjkanje delovne sile je posledica demografskih sprememb, staranja prebivalstva, povečane mobilnosti delavcev ter spremenjenih pričakovanj mlajših generacij. Navedeni izzivi so prisotni tudi v številnih slovenskih podjetjih. Zaradi teh dejavnikov težje pridobivajo in zadržujejo usposobljene zaposlene. Takšne razmere management silijo k ustvarjanju spodbudnejšega delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo cenjene, vključene in motivirane za dolgoročno sodelovanje. Podjetja morajo zato poleg zagotavljanja konkurenčnih plač in ugodnosti nameniti več pozornosti tudi notranjemu delovnemu okolju.

Način, kako zaposleni doživljajo svoje delovno okolje, pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo, zavzetost in učinkovitost pri delu. Če zaposleni občutijo podporo, jasnost navodil ter dobre odnose, so bolj pripravljeni prevzemati odgovornost in prispevati k skupnim ciljem podjetja. Nasprotno pa lahko nejasna komunikacija, nepravično nagrajevanje in pomanjkanje zaupanja negativno vplivajo na vzdušje v podjetju.

Zaradi vseh navedenih sprememb postaja vprašanje organizacijske klime vse bolj aktualno tudi v praksi. Podjetja razmišljajo, kako ustvariti takšno delovno okolje, ki bo zaposlenim omogočalo učinkovito delo in hkrati spodbujalo njihovo pripadnost podjetju. V nadaljevanju diplomske naloge bomo predstavili problematiko, ki jo obravnavamo, ter cilje raziskave.

1.1 Predstavitev problema

V trgovsko-distribucijski dejavnosti sta ključnega pomena hitra odzivnost in natančnost logističnih procesov. Usklajeno delovanje vseh oddelkov, od naročila do končne distribucije, zahteva učinkovito sodelovanje zaposlenih. Organizacijska klima pri tem pomembno vpliva na kakovost sodelovanja, potek delovnih procesov in uspešnost izvajanja nalog.

Problem, ki ga obravnava diplomska delo, je vpliv različnih dejavnikov na organizacijsko klimo v tem hitrem delovnem okolju. V praksi se lahko pojavijo izzivi, povezani z načinom vodenja in prilagajanjem sodobnim trendom, kar se kaže v počasnejših delovnih postopkih in kakovosti izvedbe nalog.

Pri tem izpostavljamo naslednje ključne vidike:

- **Vodenje in jasnost navodil:** V distribucijskem okolju lahko nejasna navodila povzročajo napake pri odpremi blaga, zamude ter dodatno obremenitev zaposlenih. Raziskujemo, ali vodstvo zagotavlja dovolj jasne usmeritve, da zaposleni točno vedo, kakšne so njihove odgovornosti v vsakem trenutku.
- **Digitalna transformacija:** Digitalna orodja, kot so sistemi za upravljanje zalog, skenerji, komunikacijske platforme, predstavljajo pomemben delovni pripomoček. Težave lahko nastanejo, kadar ta orodja postanejo breme namesto olajšanja. Raziskujemo, kako se zaposleni soočajo z digitalizacijo in ali jim je delo oteženo zaradi pomanjkanja usposabljanja.
- **Psihološka varnost in obremenitev:** Narava dela v trgovsko-distribucijski panogi zahteva visoko stopnjo natančnosti in odgovornosti. Pomembno je ugotoviti, ali zaposleni občutijo pretiran pritisk ter ali si upajo izraziti svoje mnenje glede procesov brez strahu pred posledicami.
- **Komunikacija in medosebni odnosi:** Distribucijski procesi so odvisni od učinkovitega sodelovanja med administrativnim delom, skladiščem in terenskimi zaposlenimi. Morebitne pomanjkljivosti v komunikaciji lahko vplivajo na potek dela in splošno vzdušje.

Namen raziskave je prepoznati šibke točke v procesih ter ugotoviti, kako posamezni dejavniki vplivajo na organizacijsko klimo in učinkovitost poslovanja podjetja.

1.2 Namen in cilji dela

Namen diplomskega dela je analizirati vpliv različnih dejavnikov na organizacijsko klimo v trgovsko-distribucijskem podjetju. Posebna pozornost je namenjena področjem, kot so kakovost komunikacije, medosebni odnosi, način vodenja, digitalne spremembe, generacijske razlike in psihološka varnost zaposlenih.

Cilji diplomskega dela so:

- ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo trenutno organizacijsko klimo v podjetju in kje vidijo glavne ovire;
- preveriti, kako različni dejavniki po mnenju zaposlenih vplivajo na delovno vzdušje;
- prepoznati področja, kjer je največ možnosti za izboljšave;
- oblikovati konkretne predloge za izboljšanje klime in pospešitev delovnih postopkov.

1.3 Predstavitev trgovsko-distribucijskega podjetja X

Trgovsko-distribucijsko podjetje X ima sedež v Sloveniji in se ukvarja s prodajo in distribucijo mobilnih naprav ter dodatne opreme za telekomunikacije. Podjetje spada

med manjša podjetja in deluje v okviru širše poslovne skupine, kar omogoča optimizacijo podpornih procesov, hkrati pa zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri izvedbi raziskave smo izhajali iz predpostavke, da bodo zaposleni na anketni vprašalnik odgovarjali iskreno in objektivno. Ker je bilo sodelovanje anonimno in prostovoljno, predvidevamo, da pridobljeni podatki odražajo dejansko stanje.

Glavna omejitev raziskave je velikost vzorca, saj podjetje X spada med manjša podjetja. V raziskavo je bilo povabljenih 33 zaposlenih iz služb, ki so neposredno vključene v vsakodnevno poslovanje podjetja X. Zaposleni iz skupnih podpornih funkcij na ravni poslovne skupine, kot so računovodstvo, kadrovska služba in druge centralizirane službe, v raziskavo niso bili vključeni. Zaradi manjšega števila sodelujočih rezultatov ne moremo posplošiti na celotno panogo trgovine in distribucije, temveč veljajo zgolj za obravnavano podjetje.

1.5 Metode dela

V empiričnem delu diplomskega dela smo uporabili analitično metodo, s katero smo organizacijsko klimo razčlenili na posamezne dejavnike ter proučevali njihov vpliv na delovno vzdušje v podjetju.

Kot primarni vir podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Raziskovalni instrument je predstavljal strukturiran anonimni vprašalnik, ki smo ga pripravili v spletnem orodju 1KA. Vprašalnik je bil zasnovan v desetih tematskih sklopih, ki pokrivajo ključna področja sodobne organizacijske klime:

- vodenje, komunikacija in medosebni odnosi,
- nagrajevanje in motivacija zaposlenih,
- delovni pogoji, digitalna preobrazba ter delo na daljavo in hibridno delo,
- generacijske razlike, psihološka varnost in dobro počutje,
- splošno mnenje o podjetju.

Zadnji del vprašalnika je bil namenjen zbiranju demografskih podatkov (spol, starost, delovna doba v podjetju, oddelek in način dela). Pri vsebinskih trditvah so anketiranci stopnjo svojega strinjanja ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer ocena 1 pomeni »sploh ne drži«, ocena 5 pa »popolnoma drži«. V primerih, ko posamezna trditev za posamezno delovno mesto ni bila primerna, smo omogočili tudi izbiro odgovora »ni možno oceniti«. Ta odgovor smo v analizi upoštevali kot posebno kategorijo, saj ne izraža stopnje strinjanja s trditvijo, temveč nezmožnost podaje ocene. Pri interpretaciji rezultatov smo zato poleg odgovorov na Likertovi lestvici upoštevali tudi delež teh odgovorov (Sullivan in Artino, 2013).

Vabilo k sodelovanju v anonimni anketi smo po elektronski pošti poslali 33 zaposlenim, ki so neposredno vključeni v vsakodnevno poslovanje podjetja X. V raziskavo so bili tako vključeni zaposleni iz prodaje, logistike, vodstva in drugih funkcij, ki delujejo znotraj podjetja X, medtem ko zaposleni iz skupnih podpornih služb na ravni poslovne skupine, kot sta računovodstvo in kadrovska služba, niso bili vključeni. Odziv je bil visok, saj smo v končno analizo vključili 28 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 84,8-odstotno stopnjo odzivnosti.

Pri interpretaciji rezultatov smo upoštevali dejstvo, da je pri določenih vprašanjih prišlo do manjšega izpada podatkov, ker nekateri zaposleni niso podali odgovorov na vsa vprašanja. Zaradi zagotavljanja čim večje natančnosti smo v analizi pri vsakem grafu posebej navedli dejansko število veljavnih odgovorov (n).

Pridobljene podatke smo statistično obdelali s programskimi orodji v aplikaciji 1KA, rezultate pa interpretirali z uporabo opisne statistike ter bivariatne analize. Opisna statistika omogoča pregled osnovnih značilnosti podatkov, medtem ko bivariatna omogoča preučevanje povezav med posameznimi spremenljivkami (Košmelj, 2007).

Bivariatno analizo smo uporabili za ugotavljanje, ali se zaznavanje posameznih dejavnikov organizacijske klime razlikuje glede na demografske značilnosti zaposlenih, kot so starost, delovna doba ali oddelek. Na ta način smo pridobili bolj poglobljen vpogled v rezultate in lažje razumeli razlike med posameznimi skupinami zaposlenih.

Pri vprašanjih odprtega tipa smo uporabili metodo vsebinske analize, kjer smo opisne odgovore na podlagi sorodnosti ključnih besed združili v vsebinske kategorije.

Uporaba UI:

Pri pripravi diplomskega dela smo uporabili orodje ChatGPT (OpenAI) v obdobju od 10. 10. 2025 do 20. 3. 2026 za naslednje podporne naloge:

- za jezikovne in slogovne predloge pri oblikovanju besedila,
- za oblikovanje začetnih idej in osnutkov posameznih vsebinskih sklopov,
- za pomoč pri iskanju literature in virov.

Vsi predlogi so bili samostojno preverjeni, kritično presojeni in uporabljeni le, kadar so bili ustrezni. Končni izbor literature, vsebinska zasnova naloge, analiza, interpretacija rezultatov in sklepi predstavljajo avtorsko delo. Pri uporabi orodja niso bili vneseni občutljivi ali zaupni podatki.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima predstavlja splošno vzdušje v organizaciji ter način, kako zaposleni doživljajo svoje delovno okolje. Nanaša se na občutke in zaznave zaposlenih glede odnosov med sodelavci, načina vodenja, delovnih pogojev ter njihovega položaja v podjetju. Klima se kaže v tem, kako se zaposleni počutijo pri svojem delu, ali so motivirani, ali imajo občutek varnosti ter ali čutijo pripadnost podjetju (Možina idr., 2002).

Čeprav organizacijske klime ni mogoče neposredno opazovati, se kaže v vsakodnevnem delovanju podjetja. Vidna je v načinu komuniciranja, sodelovanju med zaposlenimi, reševanju konfliktov, odprtosti vodstva za predloge ter ali zaposleni svoje delo doživljajo kot cenjeno in smiselno (Schneider et al., 2013). Na podlagi teh izkušenj si zaposleni oblikujejo predstavo o delovnem okolju, kar vpliva na njihove delovne navade, odnos do dela ter pripravljenost za sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev (Schneider et al., 2013; Lipičnik in Mežnar, 1998).

V literaturi se pogosto izpostavljajo razlike med organizacijsko klimo in kulturo. Moretti in Markič (2017) pojasnjujeta, da je kultura globlji in stabilnejši sistem vrednot, norm ter prepričanj, ki se spreminja dolgoročno, medtem ko je organizacijska klima bolj odraz trenutnega stanja v podjetju. Klima se lahko hitreje spreminja pod vplivom sprememb v vodenju, organizacijskih procesih ali politiki podjetja, zato jo razumemo kot bolj dinamično kategorijo od organizacijske kulture (Moretti in Markič, 2017).

Novejše raziskave poudarjajo, da organizacijska klima vpliva ne le na zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi na njihovo zavzetost, motivacijo in vedenje (Schneider et al., 2013). Psihološka varnost kot del klime omogoča zaposlenim, da prispevajo ideje brez strahu pred posledicami, kar je povezano z večjo inovativnostjo in boljšim reševanjem problemov (Edmondson, 1999). Organizacijska klima vključuje tudi dimenzije, kot sta inovativnost in orientacija k ciljem, ki pomembno vplivajo na konkurenčnost. Nasprotno pa lahko slaba klima poveča stopnjo konfliktov in stresa ter zmanjša delovno uspešnost.

Čeprav ima vodstvo pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime, ta ni izključno odgovornost managementa. Organizacijska klima je kolektivni pojav, ki nastaja kot rezultat interakcij med posamezniki v podjetju. Poleg vodij jo soustvarjajo tudi zaposleni s svojim vedenjem, načinom komunikacije, sodelovanjem ter odnosom do dela (Schneider et al., 2013). Kot poudarja Zupan (2001), vsak posameznik prispeva k splošnemu vzdušju v podjetju, zato je klima rezultat skupnega delovanja vseh zaposlenih.

Razumevanje organizacijske klime je zato pomembno tako z vidika zaposlenih kot tudi vodstva, saj omogoča prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na delovno vzdušje.

2.1 Organizacijska klima in njen pomen

Organizacijska klima ima za podjetja velik pomen, saj neposredno vpliva na kakovost storitev in odnose s strankami. Ugodna klima spodbuja inovativnost in zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. Nasprotno slaba klima vodi v pogostejše bolniške odsotnosti, povečano stopnjo stresa, pogostejše napake pri delu ter slabše medosebne odnose (Schneider et al., 2013).

Kot poudarjata Moretti in Markič (2017), je poznavanje in obvladovanje organizacijske klime ključno za vse organizacije, saj se vsaka sprememba na tem področju hitro odrazi na drugih ravneh delovanja. V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju pozitivna organizacijska klima predstavlja dejavnik, ki omogoča večjo prilagodljivost podjetja ter krepi konkurenčnost podjetja na trgu.

Empirične raziskave v slovenskem prostoru potrjujejo, da posamezne komponente organizacijske klime pomembno vplivajo na delovno zavzetost zaposlenih. Rožman in Štrukelj (2021) ugotavljata, da so dejavniki, kot so vodenje, odnosi in sistem nagrajevanja, tesno povezani z višjo stopnjo zavzetosti in delovne uspešnosti. Podjetja, ki sistematično spremljajo in izboljšujejo organizacijsko klimo, lažje ohranjajo stabilno delovno okolje in dolgoročno uspešnost (Zupan, 2001).

2.2 Klasični dejavniki

Klasični dejavniki organizacijske klime so tisti elementi, ki so bili v podjetjih prepoznani kot pomembni že pred desetletji in še danes veljajo za temelj vsakega delovnega okolja. Gre za osnovne organizacijske značilnosti, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo svojo vlogo v podjetju in kakšne odnose vzpostavljajo s sodelavci in nadrejenimi (Moretti in Markič, 2017).

Med najpomembnejše klasične dejavnike uvrščamo vodenje, komunikacijo, nagrajevanje ter splošne delovne pogoje, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

2.2.1 Vodenje

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na organizacijsko klimo. Gre za način, kako vodje v podjetju sprejemajo odločitve, komunicirajo z zaposlenimi in usmerjajo delo. Način vodenja oblikuje delovno vzdušje ter vpliva na stopnjo zaupanja, motivacije in pripadnosti zaposlenih podjetju.

Kadar vodje jasno pokažejo pričakovanja, nudijo podporo in so odprti za povratne informacije, to spodbuja občutek zaupanja in varnosti. Kot poudarja Mihalič (2007), je eden glavnih ciljev vodenja ustvarjanje takega delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo spoštovani, slišani in vključeni v delo. Vodja tako ne vodi le nalog, temveč tudi ljudi (Lipičnik in Mežnar, 1998).

V literaturi se pojavljajo različni stili vodenja, med katerimi so najpogosteje omenjeni avtoritarni, demokratični in laissez-faire stil (Možina idr., 2002). Avtoritarni stil temelji na centraliziranem odločanju in manjšem vključevanju zaposlenih, medtem ko demokratični oziroma participativni pristop spodbuja sodelovanje in vključevanje zaposlenih v proces odločanja. Laissez-faire stil zaposlenim omogoča večjo samostojnost pri delu. Z vidika organizacijske klime je pomen podpornega načina vodenja boljši, saj krepi zavzetost in občutek pripadnosti.

Sodobni pristopi k vodenju poudarjajo pomen podpornega načina vodenja, saj tak pristop spodbuja večjo zavzetost (Možina idr., 2002). Posebej mlajše generacije zaposlenih imajo višja pričakovanja glede načina vodenja in poudarjajo pomen odprte komunikacije ter sodelovanja. Na drugi strani lahko avtoritaren stil vodenja, kjer ni prostora za pogovor, ustvarja napetost in nezadovoljstvo med zaposlenimi (Lipičnik in Mežnar, 1998).

2.2.2 Komunikacija

Komunikacija je eden temeljnih elementov vsake organizacije in pomemben dejavnik organizacijske klime. Predstavlja izmenjavo informacij, mnenj, idej in navodil med zaposlenimi in vodstvom. Dobra komunikacija omogoča razumevanje ciljev, lažje reševanje problemov in manj nesporazumov (Mihalič, 2008).

Pomembno je, da komunikacija poteka dvosmerno, ne samo od vodje k zaposlenim, temveč tudi obratno. Zaposleni morajo imeti možnost izraziti svoje mnenje, podati predloge ali opozoriti na težave brez strahu pred posledicami. Takšen način komunikacije krepi občutek zaupanja, pripadnosti in vključenosti v podjetje (Lipičnik in Mežnar, 1998).

Pravočasno informiranje o spremembah, novostih in rezultatih podjetja povečuje občutek varnosti in zaupanja. Mihalič (2008) poudarja, da slaba komunikacija pogosto vodi v širjenje govoric, konflikte in nezadovoljstvo, kar se hitro odrazi v slabši organizacijski klimi. Osebni stik je vedno eden najpomembnejših načinov komuniciranja, saj poleg besed vključuje tudi neverbalno komunikacijo, ki ima velik vpliv na odnose med zaposlenimi.

2.2.3 Medosebni odnosi

Medosebni odnosi se oblikujejo med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodji. Nastajajo skozi vsakodnevno sodelovanje, komunikacijo in skupno reševanje delovnih nalog. V podjetju z dobrimi odnosi vlada več zaupanja, sodelovanja in pripravljenosti pomagati drugim.

V podjetju, kjer prevladujejo pozitivni odnosi, je prisotno več medsebojnega zaupanja, odprtosti in timskega duha. Kot navajata Lipičnik in Mežnar (1998), pozitivni medosebni odnosi prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter zmanjšujejo število konfliktov. Nasprotno pa slabi odnosi vodijo v napetosti, nezaupanje, slabše sodelovanje, kar se neposredno odraža v organizacijski klimi. Podobno ugotavljajo tudi Možina idr. (2002), ki poudarjajo, da kakovost odnosov vpliva na delovno uspešnost in splošno delovno vzdušje.

V praksi se medosebni odnosi izboljšujejo z različnimi oblikami sodelovanja, kot so neformalna srečanja zaposlenih, timsko delo ter skupna izobraževanja. Pomembno je tudi sprotno reševanje konfliktov, saj nerešeni konflikti negativno vplivajo na delovno okolje. Vodje imajo pri tem zelo pomembno vlogo, saj s svojim zgledom oblikujejo način komunikacije in odnosov v podjetju (Mihalič, 2008).

2.2.4 Nagrajevanje in motivacija

Nagrajevanje in motivacija sta med seboj tesno povezana dejavnika organizacijske klime. Motivacija zaposlenih ne temelji več zgolj na finančnih spodbudah, temveč na prepletu različnih notranjih potreb in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na to, kako posameznik doživlja svoje delo in položaj v podjetju. Tradicionalni pristopi, ki so temeljili predvsem na plači, v sodobnem delovnem okolju pogosto ne zadostujejo več.

Sodobni pristopi v managementu človeških virov vse bolj poudarjajo, da nagrajevanje zaposlenih ne vključuje le plače, temveč različne finančne in nefinančne oblike spodbud. Kot poudarjata Lipičnik in Mežnar (1998), tak pristop presega zgolj finančne vidike, saj vključuje psihološko opolnomočenje zaposlenih, priznavanje njihovih dosežkov ter nudenje možnosti za osebni in karierni razvoj. Podjetje tako zaposlenemu ne ponuja le plače, temveč celovito delovno izkušnjo, ki pomembno vpliva na njegovo zadovoljstvo in zavzetost.

Zaposleni danes pričakujejo, da bo njihov trud prepoznan tudi skozi različne oblike nematerialnih nagrad, med katerimi izstopajo avtonomija pri delu, prilagodljivost delovnega časa in vlaganje v njihovo znanje. Takšen pristop krepi občutek cenjenosti in vključenosti v procese, neposredno vodi do višje stopnje zavzetosti. Ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, saj krepi

občutek pravičnosti, motiviranosti in dolgoročne pripadnosti zaposlenih (Mihalič, 2007).

2.2.5 Delovni pogoji

Delovni pogoji vključujejo vse fizične in organizacijske dejavnike, v katerih zaposleni opravljajo svoje delo. To niso le prostori, oprema in orodja, temveč tudi organizacija delovnega časa, varnost pri delu ter stopnja obremenitve. V trgovsko-distribucijskih podjetjih so delovni pogoji ključni, saj neposredno vplivajo na fizično počutje in hitrost opravljenih nalog.

Kot navaja Mihalič (2008), urejeno in varno okolje zaposlenim sporoča, da podjetje ceni njihovo zdravje in vložek. Nasprotno pa slaba oprema ali neustrezni prostori lahko povzročijo občutek zanemarjenosti, kar negativno vpliva na organizacijsko klimo. Tudi Možina idr. (2002) poudarjajo, da so ustrezni delovni pogoji eden temeljnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.

V sodobnem okolju delovnim pogojem prištevamo tudi možnost prilagodljivega delovnega časa in uporabo sodobne tehnologije, ki olajša fizično naporna dela. Za večino zaposlenih sta delovni čas in možnost opravljanja nujnih zasebnih opravkov med delovnim časom izjemno pomembna dejavnika. Ta oblika zaupanja in prilagodljivosti s strani podjetja povečuje zadovoljstvo, saj zaposlenim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar se odraža v večji pripadnosti podjetju.

2.3 Sodobni dejavniki

Poleg klasičnih dejavnikov se v zadnjih letih vse bolj poudarjajo sodobni dejavniki povezani z digitalizacijo, fleksibilnimi oblikami dela in pričakovanji zaposlenih. Podjetja se soočajo z novimi izzivi, ki jih prinašajo sodobne tehnologije, digitalizacija poslovnih procesov, spremenjena pričakovanja zaposlenih ter večja potreba po psihološki varnosti na delovnem mestu. Organizacijska klima je zato vse bolj povezana s prilagodljivostjo podjetja, vključevanjem ter ustvarjanjem spodbudnega delovnega okolja.

Pomembno prelomnico pri razumevanju sodobnih dejavnikov organizacijske klime je predstavljalo obdobje pandemije COVID-19. V tem času so bila podjetja prisiljena v takojšnjo digitalizacijo procesov ter uvedbo dela na daljavo, kar je spremenilo način organizacije dela. Hkrati so se spremenile tudi prioritete zaposlenih, saj danes bolj kot kdaj koli prej cenijo fleksibilnost, ravnovesje med poklicnim in zasebnim ter občutek varnosti in stabilnosti (Zupan in Kaše, 2021).

Med sodobne dejavnike organizacijske klime uvrščamo predvsem digitalno transformacijo, psihološko varnost, generacijske razlike ter delo na daljavo in hibridno delo.

2.3.1 Digitalna preobrazba

Digitalna preobrazba ne pomeni zgolj uvajanja novih računalnikov ali programske opreme, temveč gre v resnici za veliko širši proces, ki spreminja celotno kulturo podjetja. Ne gre le za tehnologijo, ampak za to, kako se ljudje nanjo prilagajajo in kako to vpliva na njihovo vsakdanje delo (Vial, 2019).

V trgovsko-distribucijskih podjetjih digitalna preobrazba omogoča hitrejšo obdelavo podatkov, boljšo sledljivost blaga ter učinkovitejše logistične procese. Po drugi strani pa od zaposlenih zahteva stalno učenje in uporabo različnih digitalnih orodij. Takšne spremembe lahko pri zaposlenih povzročajo stres, zlasti kadar nimajo ustrezne podpore in dovolj časa za prilagoditev.

Raziskave opozarjajo, da lahko pomanjkanje digitalne pismenosti ter nezadostna organizacijska podpora vodita v povečano obremenjenost zaposlenih, kar negativno vpliva na zadovoljstvo in organizacijsko klimo (Tarafdar et al., 2019). Če podjetje ob uvajanju novih sistemov ne zagotovi ustreznega usposabljanja in jasne komunikacije, lahko digitalizacija namesto izboljšav povzroči dodatno preobremenjenost in odpor do sprememb.

Pomembno vlogo ima tudi vodstvo, saj mora razumeti vpliv digitalnih sprememb na zaposlene. Digitalna orodja morajo podpirati sodelovanje in učinkovitost, ne pa predstavljati dodatne ovire pri delu. Uspešna digitalna preobrazba zato zahteva ravnotežje med tehnološkim napredkom in skrbjo za zaposlene, saj le tako lahko pozitivno vpliva na organizacijsko klimo (Vial, 2019).

2.3.2 Delo na daljavo in hibridno delo

Hibridni model dela, ki združuje delo v prostorih podjetja in delo na daljavo, se je v zadnjih letih uveljavilo kot eden najmočnejših dejavnikov sodobne organizacijske klime. Danes ne predstavlja več zgolj dodatne ugodnosti, temveč pomemben dejavnik pri privabljanju in ohranjanju zaposlenih, saj omogoča zaposlenim večjo avtonomijo ter boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Allen et al., 2015).

V podjetjih, kjer delo poteka med pisarno, skladiščem in terenom, hibridni način dela prinaša določene izzive. Eden ključnih elementov uspešnega dela na daljavo je zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Pri tem načinu dela tradicionalni nadzor nad delovnim časom izgublja pomen, v ospredje stopa doseganje rezultatov. Prekomerno

spremljanje zaposlenih lahko zmanjšuje notranjo motivacijo ter negativno vpliva na zaznavo organizacijske klime (Allen et al., 2015).

Delo na daljavo lahko hkrati zmanjša osebne stike med sodelavci, kar lahko oslabi občutek pripadnosti in povezanosti v timu. Zato je pomembno vzpostaviti učinkovite komunikacijske kanale ter redne oblike sodelovanja, ki omogočajo ohranjanje medsebojnih odnosov. Podjetja, ki uspešno uravnotežijo prilagodljivost in povezanost zaposlenih, lahko s tem pomembno prispevajo k pozitivni organizacijski klimi.

2.3.3 Generacijske razlike

V sodobnem delovnem okolju se na istih delovnih mestih srečuje več generacij zaposlenih, kar prinaša tako prednosti kot izzive. Ključna razlika izvira predvsem v izjemni hitrosti tehnološkega razvoja, ki je ustvarila globok digitalni razkorak, hkrati pa podaljševanje delovne dobe v podjetjih povečuje starostni razpon. Generacijska raznolikost, po eni strani prinaša širino znanj in izkušenj, po drugi pa predstavlja precejšen izziv pri oblikovanju enotne organizacijske klime (Kniffin et al., 2021).

Razlike med generacijami se pogosto kažejo pri odnosu do digitalnih orodij, dojemanju avtoritete ter razumevanju med poklicnim in zasebnim življenjem. Za starejšo generacijo, pogosto imenovano baby boom generacija, sta značilna predvsem visoka stopnja zvestobe delodajalcu in spoštovanje hierarhije. Delo je pogosto postavljeno visoko na lestvico vrednot. Sledi ji generacija X, za katero je značilna večja mera samostojnosti. Gre za prvo, ki je nekoliko bolj samostojna in poudarja pomen usklajevanja dela z zasebnostjo.

Milenijci oziroma generacija Y so odraščali s tehnologijo in v svojem delu iščejo globlji smisel. Za svojo zavzetost potrebujejo povratne informacije in imajo močno željo po fleksibilnosti in hitrem napredovanju. Generacija Z, ki šele vstopa na trg dela, pa še močnejše poudarja družbeno odgovornost, pomen duševnega zdravja in hibridne oblike dela. Za to generacijo so digitalna orodja samoumevna.

V sodobnem delovnem okolju se pri mlajših generacijah vse bolj poudarjajo osebni razvoj, smiselnost dela med vrednotami posameznika in podjetja. Mlajše generacije svojo pripadnost podjetju pogosto pogojujejo s tem, koliko so njihove naloge smiselne, ali so vrednote podjetja skladne z njihovimi pričakovanji in ali imajo možnost osebnega razvoja. Empirične raziskave potrjujejo, da mlajši zaposleni večji pomen pripisujejo prilagodljivosti, odprtosti in vključevanju v procese odločanja (Kniffin et al., 2021).

Zelo zanimiv je tudi različen pogled na vodenje. Mlajše generacije pričakujejo večjo odprtost, jasnost informacij in redne povratne informacije, medtem ko starejše generacije sprejemajo hierarhične oblike vodenja. Sodobne raziskave o prihodnosti

dela poudarjajo, da mentorski pristop vodij pomembno vpliva na zavzetost mlajših generacij (Kniffin et al., 2021).

Generacija Z velja za t. i. digitalne domorodce, saj je odrasla v digitalnem okolju. Zanje fleksibilne oblike dela, kot sta delo na daljavo in hibridno delo, niso več ugodnost, temveč pričakovan standard (Kniffin et al., 2021). Podjetja, ki teh razlik ne upoštevajo, se lahko soočajo z večjo fluktuacijo mlajših zaposlenih.

2.3.4 Psihološka varnost in dobro počutje

Poleg klasičnih dejavnikov organizacijske klime se v današnjih časih vse več pozornosti namenja psihološki varnosti. Psihološko varnost lahko razumemo kot občutek zaposlenih, da v delovnem okolju ne bodo kaznovani ali ponižani, če izrazijo svoje mnenje, postavijo vprašanje ali priznajo napako (Edmondson, 1999).

V podjetjih, kjer je psihološka varnost na višji ravni, se zaposleni lažje vključujejo v razprave, prevzemajo odgovornost in predlagajo izboljšave. Takšno okolje spodbuja večjo odprtost in sodelovanje, kar je še posebej pomembno v panogah, kjer so spremembe pogoste in zahtevajo hitro prilagajanje.

Psihološka varnost se v podjetju oblikuje predvsem skozi način vodenja in komunikacije. Vodje, ki spodbujajo odprt dialog, priznajo lastne napake in omogočajo zaposlenim, da izrazijo drugačna mnenja, ustvarjajo okolje, v katerem se posamezniki počutijo spoštovane in vključene (Edmondson, 2018). Takšen pristop krepi medsebojno zaupanje in zmanjšuje strah pred posledicami.

Raziskave potrjujejo, da psihološka varnost pomembno vpliva na uspešnost ekip, saj spodbuja sodelovanje, inovativnost in odprto komunikacijo. Po drugi strani pa okolja, v katerih prevladujeta nezaupanje in strah pred posledicami, zmanjšujejo pobudo zaposlenih in lahko dolgoročno škodujejo podjetju (Edmondson, 2018).

Psihološka varnost je tesno povezana tudi z dobrim počutjem na delovnem mestu. Dobro počutje ne pomeni le materialnih ugodnosti na delovnem mestu, kot so udoben stol ali sadje v pisarni, temveč gre za občutek, da vodstvo zaposlene sliši in upošteva. Jasna komunikacija, pravičnost pri nagrajevanju ter dosledno vodenje prispevajo k večjemu občutku varnosti, saj zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje (Edmondson, 1999).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V TRGOVSKO-DISTRIBUCIJSKEM PODJETJU

3.1 Posnetek stanja v podjetju X

Trgovsko-distribucijsko podjetje X deluje na področju distribucije mobilne telefonije, dodatne opreme in povezanih telekomunikacijskih produktov. Njegova glavna dejavnost podjetja je veleprodaja in distribucija tehnoloških izdelkov, pri katerih so spremembe na trgu zelo hitre, zato je potrebno stalno prilagajanje novim trendom in zahtevam kupcev. Prodajni program obsega širok izbor izdelkov, od mobilnih naprav do dodatne opreme.

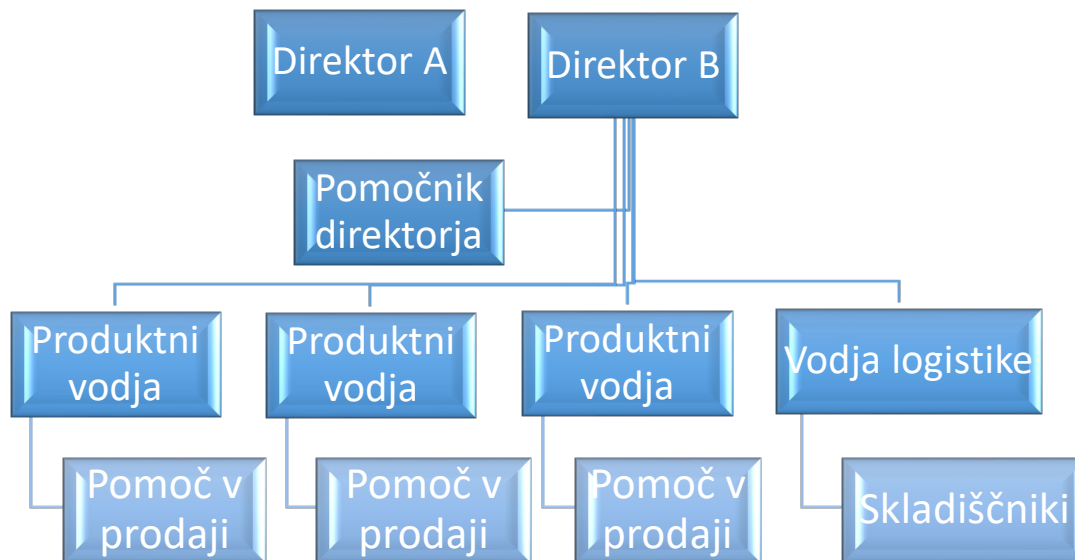
Podjetje trenutno zaposluje 33 oseb, zato ga po kriterijih iz 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) uvrščamo med majhna podjetja (ZGD-1, 2006, 55 čl.). Posluje na treh različnih lokacijah, dveh v Kranju in eni v Ljubljani.

Organizacijska struktura podjetja temelji na treh oddelkih:

1. Komerciala (prodaja, nabava),
2. Logistično-distribucijski center (skladiščenje in odprema),
3. Splošno-administrativni oddelek (finance, marketing in vodstvo).

Oddelki so med seboj organizacijsko ločeni, vendar se njihova področja dela vsakodnevno prepletajo. Delovanje podjetja je v veliki meri odvisno od učinkovitega prenosa informacij med posameznimi oddelki.

Podjetje deluje kot del širše poslovne skupine. Zaradi večje učinkovitosti in optimizacije stroškov so določene funkcije, kot so kadrovska služba, finance, računovodstvo ter pravna služba, organizirane na ravni skupine. Takšna organizacija zaposlenim v operativnih oddelkih omogoča, da se osredotočajo predvsem na ključne procese trgovsko-distribucijske dejavnosti.



Slika 1: Organigram
(Lastni vir)

3.2 Opaženi izzivi v praksi

V podjetju X so pri vsakodnevnem delu zaznali nekatere izzive, ki lahko vplivajo na vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih. V času priprave raziskave je bilo med zaposlenimi zaznati določeno nezadovoljstvo glede sistema stimulacij.

Med ključnimi izzivi izstopajo:

- Različne lokacije: Ker podjetje deluje na treh različnih lokacijah v Kranju in Ljubljani, smo opazili, da informacije včasih ne pridejo pravočasno do vseh oddelkov. To lahko vpliva na usklajenost dela in učinkovitost procesov.
- Generacijske razlike: V podjetju so zaposleni različnih starosti, zato se pojavljajo razlike v pričakovanjih glede dela. Različni pogledi lahko predstavljajo prednost, hkrati pa zahtevajo več prilagajanja.
- Nagrajevanje: Kot enega največjih izzivov smo zaznali sistem stimulacij. Med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo ob izplačilu plač, saj kriteriji za dodatke niso jasno določeni in predstavljeni. Ker zaposleni niso natančno informirani, kako se meri uspešnost, to negativno vpliva na motivacijo.
- Hibridno delo in delo od doma: Med oddelki obstajajo razlike glede možnosti hibridnega dela in dela od doma. Določeni imajo bolj proste roke in več samoodločanja, medtem ko nekateri te možnosti nimajo, čeprav bi si jo želeli. Takšne razlike lahko povzročijo občutek nepravičnosti.

- Počasnost delovnih procesov: V podjetju so prisotni nekateri postopki, ki so časovno zahtevni, in manj prilagojeni sodobnim digitalnim rešitvam. Namesto digitalizacije in optimizacije se marsikje še vedno zanašamo na zamudne ročne procese. To povzroča predvsem nestrpnost pri mlajših generacijah, ki so bolj vajeni hitrejših in učinkovitejših digitalnih rešitev (Vial, 2019).

3.3 Povezava teorije s prakso

V tem delu smo opažanja povezali z literaturo:

- Vodenje: V teoretičnem delu smo izpostavili, da so jasna navodila ključna za dobro organizacijsko klimo. Opažanja o pomanjkanju jasnih navodil v praksi se skladajo z ugotovitvami, da zaposleni za uspešno delo potrebujejo jasne usmeritve in povratne informacije s strani vodstva (Schneider et al., 2013).
- Nagrajevanje: Strokovna literatura navaja, da denarno nagrajevanje brez jasnih pojasnil hitro izgubi motivacijski učinek. Ker v podjetju X zaposleni niso natančno informirani o načinu obračuna stimulacije, to vpliva na njihovo zadovoljstvo, kar v svojem delu izpostavlja Mihalič (2007).

Na podlagi navedenih opažanj smo želeli preveriti, ali zaposleni zaznavajo enake izzive, zato smo izvedli anketno raziskavo.

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU

4.1 Opis raziskovalne metode in vzorca

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom, s katerim smo ugotavljali organizacijsko klimo med zaposlenimi. Vprašalnik temelji na vprašalniku projekta SiOK, ki smo ga prilagodili ciljem raziskave in značilnostim podjetja (SiOK, 2004).

Anketni vprašalnik smo po elektronski pošti poslali vsem zaposlenim, ki delujejo znotraj podjetja X in so neposredno vključeni v njegovo vsakodnevno poslovanje. V raziskavo niso bili vključeni zaposleni iz skupnih podpornih funkcij na ravni poslovne skupine.

4.2 Izvedba ankete in zbiranja podatkov

Pri izvedbi anketnega vprašalnika nismo navajali imena podjetja, zato posebnega soglasja vodstva nismo potrebovali.

Zaposlene smo predhodno obvestili o namenu raziskave in jih povabili k sodelovanju. Ker gre za manjše podjetje, smo posebno pozornost namenili zagotavljanju anonimnosti, zato nekateri zaposleni niso odgovorili na vsa vprašanja. Na ta način smo se izognili možnosti prepoznavanja posameznikov na podlagi njihovih odgovorov.

Po zaključku smo zbrali vprašalnike in jih uporabili za analizo organizacijske klime. Kljub temu obstaja možnost, da so nekateri zaposleni na vprašanja odgovarjali bolj zadržano, saj gre za manjše podjetje, kjer se lahko posamezniki hitreje prepoznajo. To lahko delno vpliva na rezultate raziskave.

4.3 Analiza podatkov po sklopih

Pri izpolnjevanju vprašalnika je sodelovalo 28 zaposlenih od skupno 33, kar predstavlja 84,8 % vseh zaposlenih iz operativnih služb. Nekateri anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja, kar smo upoštevali pri analizi podatkov. Glede na visok odziv zaposlenih lahko sklepamo, da jih tematika organizacijske klime zanima in da želijo izraziti svoje mnenje o delovnem okolju, v katerem preživijo velik del dneva.

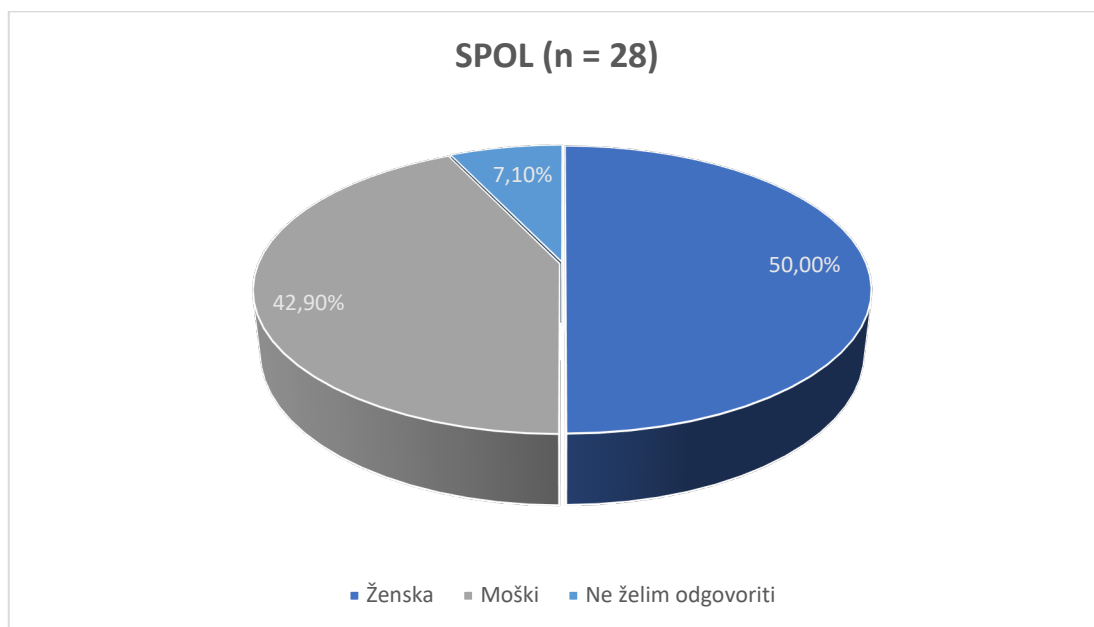
Pridobljene podatke smo statistično obdelali in jih v nadaljevanju predstavili s pomočjo grafov in tabel. Analizo smo razdelili na štiri ključne sklope, ki odražajo teoretična izhodišča naloge:

- Demografski podatki: pregled strukture anketirancev glede na spol, starost in delovno dobo.

- Splošni dejavniki organizacijske klime: ocena zadovoljstva z vodenjem, komunikacijo in nagrajevanjem.
- Sodobni dejavniki podjetja: vpliv digitalizacije, dela od doma, psihološke varnosti in generacijskih razlik.
- Splošna analiza: pripravljenosti za priporočilo podjetja kot dobrega delodajalca, kaj bi izboljšali ter kaj je največja prednost dela v tem podjetju.

4.3.1 Demografska struktura vzorca

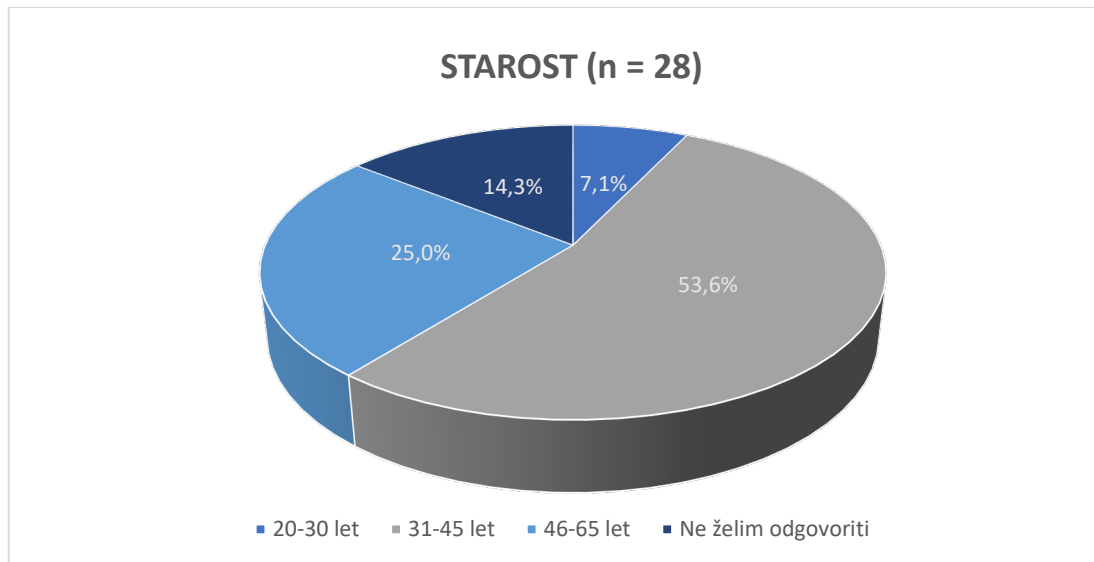
V prvem delu analize predstavljamo demografske značilnosti anketirancev, in sicer spol, starost, delovno dobo v podjetju, oddelek ter način dela. Ti podatki omogočajo osnovni vpogled v strukturo vzorca in lažje razumevanje nadaljnjih rezultatov raziskave.



Slika 2: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu
(Lastni vir)

V raziskavi je sodelovalo 28 zaposlenih, od tega 14 žensk (50,0 %), 12 moških (42,9 %). Dve osebi (7,1 %) se glede spola nista želeli opredeliti. Razlika med deležem moških in žensk ni izrazita, zato sta oba spola v vzorcu uravnoteženo zastopana. Posebno pozornost namenjamo dejstvu, da se dve osebi glede spola nista želeli opredeliti. V manjših podjetjih je takšna odločitev lahko povezana z željo po večji anonimnosti, zato je bila možnost neopredelitve pomembna z vidika varovanja zasebnosti anketirancev. Zagotovljena anonimnost, vključno z možnostjo neopredelitve, lahko pomembno prispeva k občutku varnosti pri sodelovanju v raziskavi in zaposlenim omogoča bolj sproščeno izražanje mnenj brez strahu pred posledicami (Edmondson, 1999).

Na podlagi strukture vzorca ugotavljamo, da so v raziskavi sodelovali predstavniki obeh spolov, kar omogoča bolj celovit vpogled v mnenja zaposlenih o organizacijski klimi v podjetju.



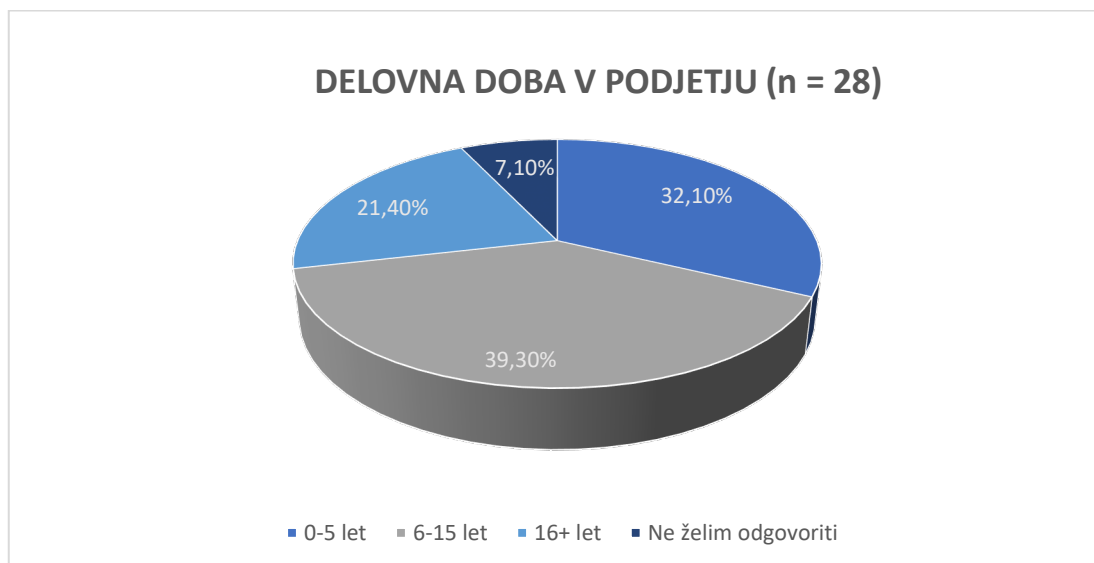
Slika 3: Struktura zaposlenih po starosti
(Lastni vir)

Iz grafa razberemo, da sta 2 osebi (7,1 %) stari med 20–30 let. Največ anketirancev 15 oseb (53,6 %) je v starostni skupini med 31–45 let. 7 oseb (25,0 %) je starejših od 46 let, 4 osebe (14,3 %) na vprašanje niso želele odgovoriti.

Iz podatkov je razvidno, da je v podjetju najbolj zastopana generacija med 31 in 45 let, kar kaže, da v vzorcu prevladujejo zaposleni v srednjem obdobju delovne aktivnosti. Takšna starostna struktura lahko pomeni tudi raznolika pričakovanja glede dela, vodenja, komunikacije in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja.

Posebno pozornost namenjamo dejstvu, da se (14,3 %) zaposlenih ni želelo starostno opredeliti. V manjšem kolektivu se lahko zaposleni počutijo izpostavljeni, saj kombinacija spola, starosti in izobrazbe hitro razkrije identiteto posameznika. Ugotavljamo, da je možnost ne opredelitve ključna za ohranjanje psihološke varnosti znotraj raziskave. To anketirancem omogoča, da v preostalem delu vprašalnika podajo bolj iskrene odgovore (Edmondson, 1999). Takšna starostna struktura lahko pomeni tudi različna pričakovanja zaposlenih glede dela, vodenja in komunikacije, kar lahko vpliva na njihovo dojetje organizacijske klime.

Opazimo lahko tudi določene razlike glede na starost zaposlenih, saj mlajši zaposleni nekoliko slabše ocenjujejo komunikacijo in vključevanje v odločanje, kar lahko povežemo z njihovimi višjimi pričakovanji glede sodelovanja.



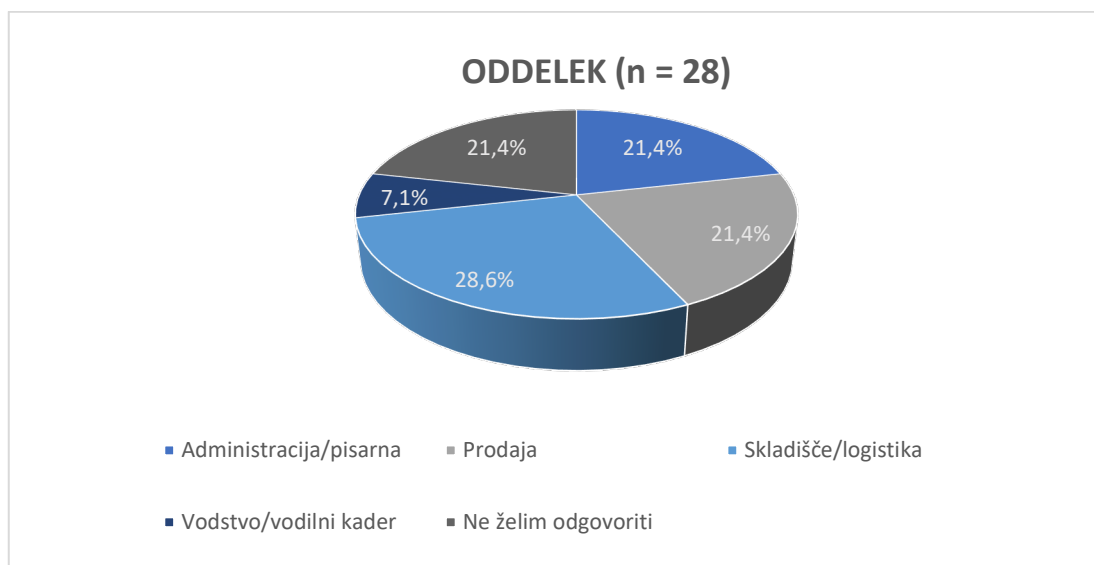
*Slika 4: Struktura zaposlenih po letih zaposlitve
(Lastni vir)*

Graf prikazuje, da je največ anketirancev, 11 oseb (39,3 %), v podjetju zaposlenih med 6 in 15 leti. Sledijo zaposleni z delovno dobo do 5 let, teh je 9 oseb (32,1 %). Več kot 16 let je v podjetju zaposlenih 6 oseb (21,4 %), 2 osebi na vprašanje nista želeli odgovoriti, kar je (7,1 %).

Podatki o delovni dobi razkrivajo visoko stopnjo stabilnosti znotraj kolektiva, saj je več kot 60 % zaposlenih v podjetju prisotnih že več kot 6 let. Takšna struktura lahko predstavlja močan socialni kapital in poglobljeno znanje notranjih procesov, kar je ključna prednost pri uvajanju organizacijskih procesov, kot sta digitalizacija in hibridno delo.

Hitre tehnološke spremembe lahko pomenijo večjo obremenitev, zlasti pri tistih z daljšim stažem (Tarafdar et al., 2019). Ugotavljamo, da je v takšnem okolju ključna psihološka varnost, da zaposleni z dolgoletnim stažem čutijo, da digitalizacija ne ogroža njihove vloge, temveč jim služi kot orodje za lažje delo.

Različni oddelki imajo tudi različne načine dela, zato lahko zaposleni različno doživljajo organizacijsko klimo. Na primer, zaposleni v skladišču imajo bolj operativno delo, medtem ko je delo v administraciji bolj pisarniško, kar lahko vpliva na njihovo zaznavanje komunikacije in delovnih pogojev.

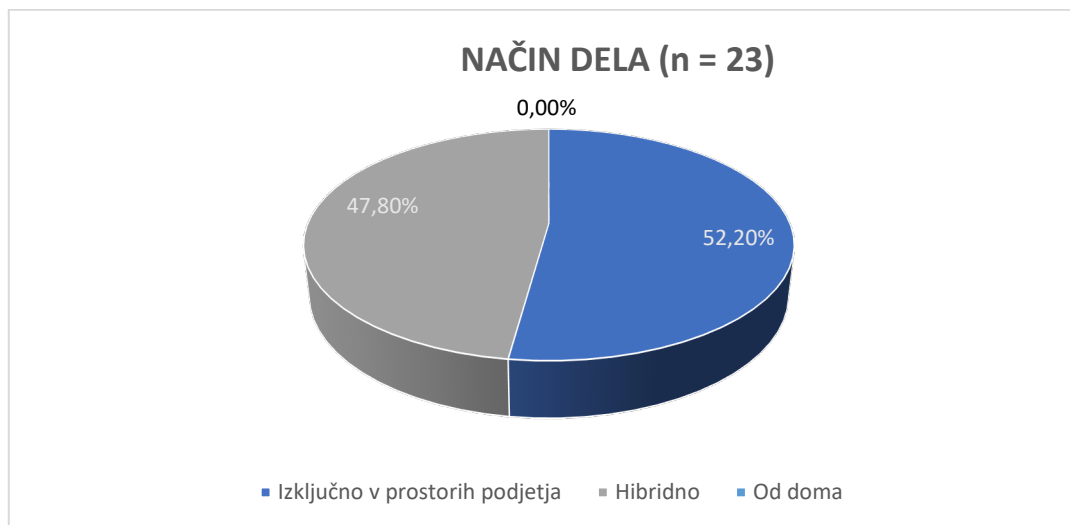


Slika 5: Struktura zaposlenih po oddelkih
Lastni vir

Iz grafa lahko razberemo porazdelitev zaposlenih po oddelkih, v katerih so zaposleni. Največji delež, 8 oseb (28,6 %), dela v skladišču oziroma logistiki. Po 6 oseb (21,4 %) je zaposlenih v administraciji oziroma v pisarni ter prodaji, enak delež (21,4 %) zaposlenih pa ni želel odgovoriti na vprašanje. Dve osebi (7,1 %) sta zaposleni na vodilnem položaju.

Na podlagi demografskih podatkov ugotavljamo, da je vzorec zaposlenih raznolik, kar nam omogoča širši pogled na organizacijsko klimo v podjetju. Hkrati pa to pomeni, da lahko med zaposlenimi prihaja tudi do razlik v dojemanju posameznih dejavnikov.

Zaposleni v logistiki imajo bolj operativno in fizično delo, medtem ko je delo v administraciji in prodaji bolj pisarniško in komunikacijsko usmerjeno. Zaradi tega lahko prihaja do razlik v ocenah posameznih področij, kot so delovni pogoji, komunikacija in možnost dela na daljavo.



*Slika 6: Ocena načina dela
(Lastni vir)*

Na vprašanje je odgovorilo le 23 oseb. Rezultati na vprašanje o načinu dela kažejo, da večina zaposlenih naloge opravlja fizično v prostorih podjetja, in sicer 12 oseb (52,2 %). Hibridno obliko dela, ki združuje delo v pisarni in delo od doma, uporablja 11 oseb (47,8 %). Nihče izmed zaposlenih ne dela izključno od doma, kar je povezano z naravo dela v podjetju.

Pri obravnavanju podatkov moramo upoštevati, da skladiščno-logistični oddelek, ki ga sestavlja 8 oseb, nima možnosti dela na daljavo. To pomembno vpliva na rezultate, saj zaposleni v tem oddelku vezani izključno na delo na lokaciji podjetja, kar povečuje delež zaposlenih, ki delajo v prostorih podjetja.

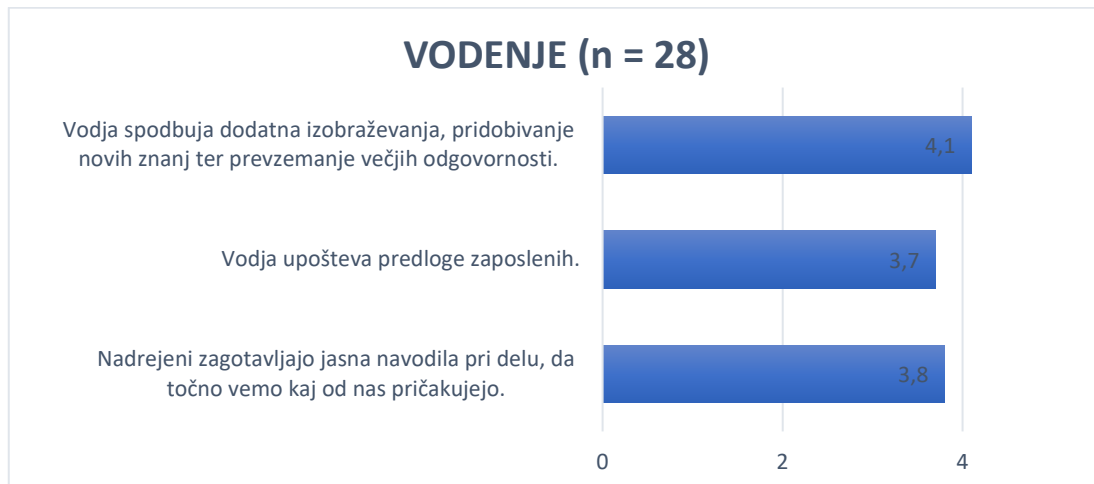
Rezultati potrjujejo, da je hibridna oblika dela v podjetju že dobro uveljavljena med ostalimi oddelki (administracija in prodaja). Zaposleni očitno cenijo možnost kombiniranja, saj to neposredno vpliva na njihovo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.

Na podlagi tega lahko sklepamo, da podjetje uspešno uvaja fleksibilne oblike dela, vendar so te zaradi narave dela omejene na določene oddelke.

4.3.2 Analiza vodenja v podjetju

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (Schneider et al., 2013). Iz zbranih odgovorov na vprašanje (Q1) je razvidno, da zaposleni v splošnem dobro ocenjujejo podajanje navodil in pripravljenost vodstva na poslušanje predlogov.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate, povezane s klasičnimi dejavniki organizacijske klime. Najprej analiziramo področje vodenja, saj to pomembno vpliva na zadovoljstvo, motivacijo in zavzetost zaposlenih.



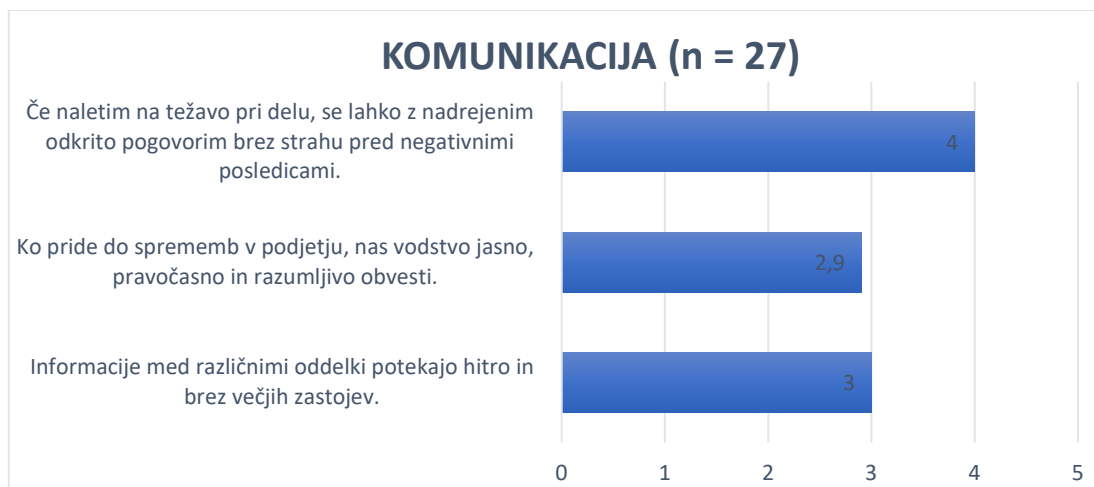
*Slika 7: Ocena vodenja
(Lastni vir)*

Rezultati sklopa o vodenju kažejo, da zaposleni v podjetju vodenje dojemajo kot razmeroma pozitivno. Izstopa predvsem visoka ocena pri spodbujanju izobraževanja in prevzemanju odgovornosti (4,1). To kaže na to, da podjetje vlaga v dolgoročni razvoj kompetenc svojih zaposlenih in je lahko pokazatelj zdrave organizacijske klime, saj zaposleni čutijo podporo pri svojem napredku.

Pri podrobnejši analizi se pokaže manjša razlika med jasnostjo navodil za delo (3,8) in vključevanjem zaposlenih v odločanje (3,7). Čeprav razlika ni velika, nakazuje, da je vodenje bolj usmerjevalno kot demokratično. Zaposleni sicer vedo, kaj morajo storiti, in imajo možnosti za učenje, vendar si želijo, da bi bili njihovi predlogi pogosteje slišani in upoštevani. Izboljšanje na tem področju bi lahko še dodatno okrepilo pripadnost in občutek, da vplivajo na uspeh podjetja.

Rezultati so v skladu z ugotovitvami Mihaliča (2007), ki poudarja, da ima podpora vodstva pomemben vpliv na motivacijo zaposlenih. Na podlagi tega lahko sklepamo, da ima podjetje dobro osnovo za nadaljnji razvoj organizacijske klime, vendar bi lahko z večjim vključevanjem zaposlenih v odločanje doseglo še boljše rezultate

4.3.3 Analiza komunikacije



*Slika 8: Ocena komunikacije
(Lastni vir)*

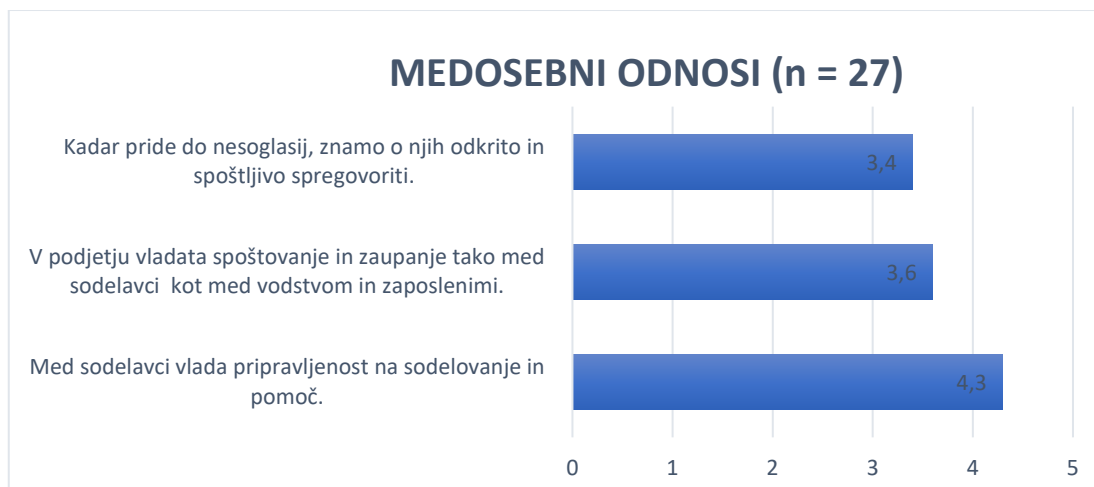
Komunikacijski procesi znotraj podjetja so ključni za učinkovito delovanje, vendar ugotavljamo, da rezultati v tem sklopu nakazujejo na določene pomanjkljivosti. Povprečne ocene na področju pretoka informacij so opazno nižje od ocen vodenja, kar kaže na razlike med delovanjem vodij in dejansko organizacijo komuniciranja. To potrjuje tudi Mihalič (2008), ki poudarja, da je slaba komunikacija eden najpogostejših vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih in slabšo organizacijsko klimo.

Največji izziv predstavlja pretok komunikacije med različnimi oddelki, pri čemer rezultati potrjujejo opažanja iz prakse o pomanjkljivi povezanosti med oddelki. Nizke ocene nakazujejo na nejasno opredeljene komunikacijske poti, zaradi česar prihaja do zamud in nepopolnega obveščanja. Takšne pomanjkljivosti lahko vplivajo tudi na učinkovitost dela, saj zaposleni nimajo vedno vseh potrebnih informacij za pravočasno in kakovostno izvedbo nalog.

Ocena (2,9) pri pravočasnem obveščanju o spremembah kaže, da zaposleni informacij pogosto ne prejmejo pravočasno oziroma jih pridobijo po neformalnih poteh. To lahko vpliva na manjšo pripravljenost zaposlenih za izražanje mnenj ter zmanjšuje občutek varnosti in zaupanja. Posledično lahko prihaja do odpora do sprememb.

Kljub navedenim izzivom so zaposleni možnost odkritega pogovora z nadrejenimi ocenili visoko (4), kar nakazuje na dobro razvite odnose na osebni ravni. Zanimivo je, da kljub slabšemu pretoku informacij zaposleni dobro ocenjujejo odnos z nadrejenimi. To kaže na to, da težava ni v odnosih, ampak predvsem v organizaciji komunikacije med oddelki.

4.3.4 Analiza medosebnih odnosov



*Slika 9: Ocena medosebnih odnosov
(Lastni vir)*

Pri sklopu medosebnih odnosov smo v raziskavi dobili bolj pozitivne rezultate. Ugotavljamo, da medosebni odnosi predstavljajo najmočnejše področje. Trditev, da med sodelavci vlada pripravljenost na sodelovanje in pomoč, je prejela visoko oceno (4,3). To je ključna prednost podjetja, saj omogoča učinkovito reševanje nalog in zmanjšuje napetost v delovnem okolju. To potrjuje tudi Lipičnik in Mežnar (1998), ki poudarjata, da dobri medosebni odnosi pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in delovno uspešnost.

Trditev, da v podjetju vlada spoštovanje in zaupanje tako med sodelavci kot med vodstvom in zaposlenimi, je prejela oceno (3,6). Ocena nam kaže zmerno pozitivno zaznavanje odnosov med različnimi ravnmi v podjetju. Zaposleni večinoma menijo, da so odnosi korektni, vendar ocena ni visoka, kar pomeni, da je še prostor za izboljšave, predvsem na področju zaupanja med vodstvom in zaposlenimi.

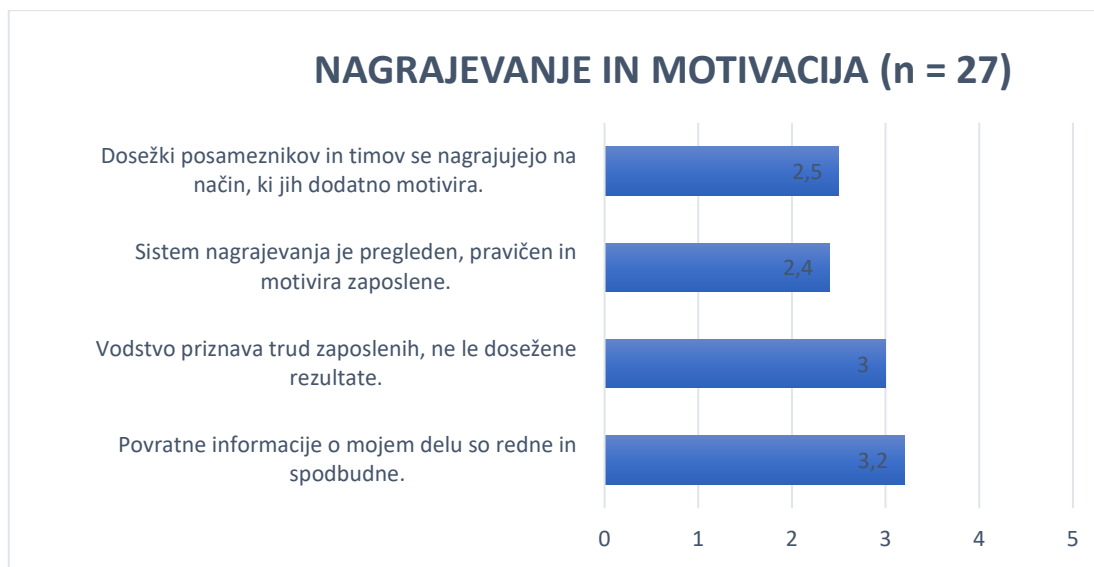
Najnižjo oceno je prejela trditev, da zaposleni ob nesoglasjih znajo odkrito in spoštljivo spregovoriti. Ta rezultat kaže, da odnosi niso vedno optimalni. Del zaposlenih še vedno doživlja zadržanost pri izražanju nestrinjanja ali kritik.

Ugotovitve o visoki stopnji pripravljenosti na pomoč (4,3) in korektnih odnosih se neposredno zrcalijo v odgovorih na vprašanje o največjih prednostih dela v podjetju (grafikon 15). Tam je kar 38,9 % zaposlenih izpostavilo prav kolektiv in medosebne odnose kot ključni dejavnik, ki jih v podjetju najbolj zadržuje.

Ta dejavnik pomembno vpliva na zaznavanje delovnega okolja, saj v očeh zaposlenih deloma ublaži nezadovoljstvo z drugimi področji, kot je na primer nagrajevanje.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da so medosebni odnosi ena največjih prednosti podjetja, vendar obstaja prostor za izboljšave predvsem na področju odprte komunikacije in izražanja mnenj.

4.3.5 Analiza motivacije in nagrajevanja



*Slika 10: Ocena nagrajevanja in motivacije
(Lastni vir)*

Trditev, da je sistem nagrajevanja pregleden, pravičen in motivacijski, je prejela najnižjo oceno (2,4), kar potrjuje opažanja iz prakse o nezadovoljstvu zaposlenih na tem področju. Takšni rezultati so nepravičen ali nepregleden sistem nagrajevanja negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in organizacijsko klimo.

Podobno tudi ocena (2,5) glede motivacijskega učinka nagrajevanja kaže, da obstoječi sistem zaposlenih ne spodbuja v zadostni meri. To lahko dolgoročno vodi v manjšo zavzetost zaposlenih ter slabšo delovno učinkovitost.

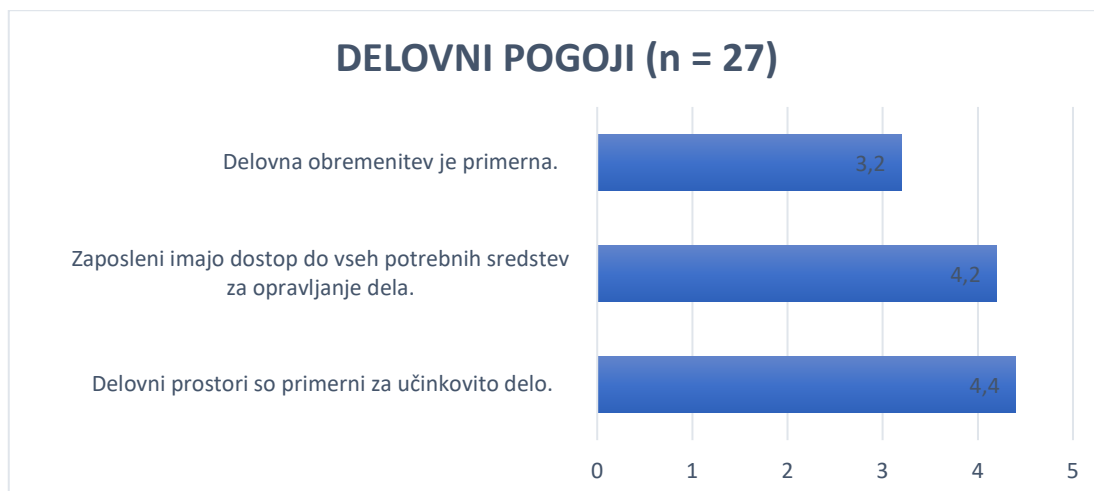
Vodstvo prejema srednjo oceno (3) pri priznavanju truda zaposlenih. Čeprav je ocena nevtralna, nakazuje, da zaposleni pogrešajo več priznanja in povratnih informacij.

Najvišje ocenjena trditev v tem sklopu so redne in spodbudne informacije o delu (3,2), se pa rezultat ne sklada z odgovori na odprto vprašanje (grafikon 14). Tam so zaposleni jasno izpostavili potrebo po bolj ažurni komunikaciji in večjem vključevanju.

Ugotavljamo, da na rezultate vpliva razvejanost podjetja na treh različnih lokacijah. Zaposleni na dislociranih enotah verjetno prejemajo predvsem operativna navodila za delo, manjka pa jim vključenost v širše dogajanje v podjetju.

Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da je področje nagrajevanja eno izmed šibkejših v podjetju. Izboljšanje tega sistema bi lahko pomembno vplivalo na večjo motivacijo zaposlenih in posledično tudi na boljšo organizacijsko klimo.

4.3.6 Analiza delovni pogoji



Slika 11: Ocena delovnih pogojev
(Lastni vir)

Delovni pogoji so v raziskavi ocenjeni kot eden izmed najbolj pozitivnih dejavnikov organizacijske klime. Visoke ocene v tem sklopu potrjujejo, da podjetje zagotavlja stabilno in spodbudno fizično okolje.

Ocena (4,4) nakazuje, da so zaposleni na vseh treh lokacijah izjemno zadovoljni s svojim fizičnim delovnim okoljem. Urejeni prostori zmanjšujejo stres in omogočajo učinkovito izvajanje nalog.

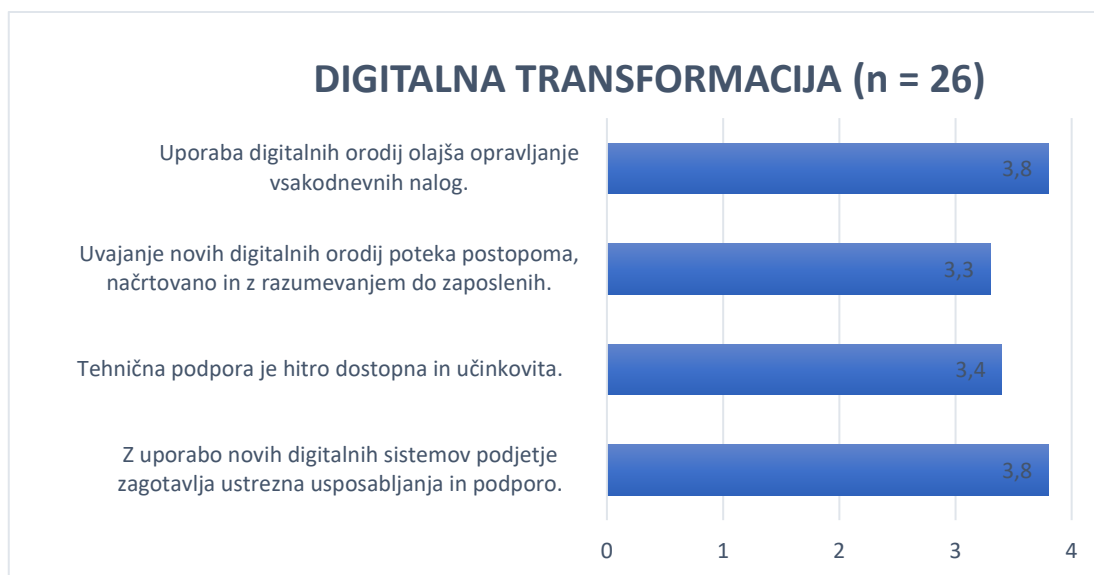
Visoka ocena (4,2) pomeni, da so zaposleni ustrezno opremljeni s potrebnimi delovnimi sredstvi.

Delovna obremenitev ima najnižjo oceno v tem sklopu, (3,2). Čeprav je ocena nevtralna, se tukaj zrcalijo opozorila iz odprtih odgovorov (11,1 %), kjer so nekateri zaposleni izrazili potrebo po zaposlitvi dodatnega kadra in razbremenitvi. To kaže, da kljub dobrim delovnim pogojem obstajajo določeni pritiski pri organizaciji dela, ki lahko dolgoročno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Visoko zadovoljstvo z delovnimi pogoji je povezano tudi z dejstvom, da zaposleni cenijo delo v svojem okolju. Takšno stanje pozitivno vpliva na organizacijsko klimo in lahko prispeva k večji stabilnosti kadra ter manjši fluktuaciji.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate, povezane s sodobnimi dejavniki organizacijske klime. Zanimalo nas je predvsem, kako zaposleni ocenjujejo digitalizacijo, delo na daljavo oziroma hibridno delo, psihološko varnost ter vpliv generacijskih razlik na delovno okolje.

4.3.7 Analiza digitalizacije



Slika 12: Ocena digitalne transformacije
(Lastni vir)

Trditvi, da uporaba digitalnih orodij olajša vsakodnevne naloge ter da podjetje ob tem nudi ustrezna usposabljanja, sta prejeli najvišjo povprečno oceno (3,8). Ta rezultat kaže, da zaposleni novih tehnologij ne dojemajo kot dodatno breme, temveč kot koristno orodje, ki jim prihrani čas in energijo. Takšni rezultati so v skladu z ugotovitvami Tarafdar et al. (2019), ki poudarjajo, da ustrezna podpora in usposabljanje zmanjšujeta stres pri uvajanju novih tehnologij.

Dostopnost in učinkovitost tehnične podpore (3,4) nakazuje, da deluje dobro, vendar ima prostor za izboljšave, predvsem v smislu hitrejšega odziva in večje dostopnosti pomoči.

Najnižjo oceno je prejelo vprašanje o načrtovanem in zaposlenim prijaznem uvajanju novosti. To nakazuje, da lahko hitre spremembe povzročajo občutek preobremenjenosti, če komunikacija o uvajanju ni popolnoma jasna.

Na podlagi tega lahko sklepamo, da digitalizacija v podjetju poteka uspešno, vendar bi bilo smiselno več pozornosti nameniti načinu uvajanja sprememb in komunikaciji z zaposlenimi.

4.3.8 Analiza dela na daljavo in hibridnega dela



*Slika 13: Ocena dela na daljavo in hibridnega dela
(Lastni vir)*

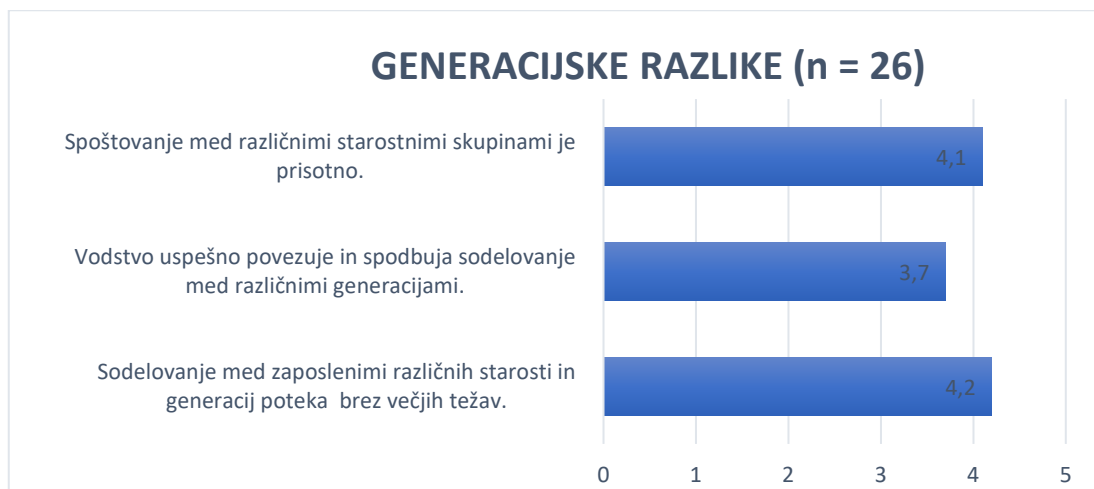
Področje hibridnega dela zaposleni ocenjujejo kot izjemno močan steber organizacijske klime, saj so vse povprečne ocene presegle vrednost (4,1), kar uvrščamo med odlične ocene. Najvišjo oceno (4,5) je prejela trditev o zagotavljanju ustrezne tehnične in organizacijske podpore za delo doma. Tesno ji sledi ocena za enakovredno vključenost zaposlenih v delovne procese (4,4) ne glede na njihovo fizično lokacijo.

Možnost dela na daljavo z oceno (4,1) nakazuje na visoko stopnjo zaupanja med vodstvom in zaposlenimi, kar je v teoriji hibridnega dela najtežje doseči. Pri hibridnem delu je zaupanje tisti element, ki zahteva spremembo miselnosti vodstva s prehodom iz nadzora na rezultate.

Z oceno (4,3) zaposleni pokažejo, da si želijo še več takšnih oblik dela, kar je vodstvu signal za prihodnji razvoj.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da podjetje uspešno sledi sodobnim trendom dela, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo.

4.3.9 Analiza generacijske razlike



Slika 14: Ocena generacijskih razlik
(Lastni vir)

Čeprav smo v teoriji opozarjali na digitalni razkorak in različne vrednote med generacijami, rezultati kažejo, da tukaj ni tako. Najvišjo oceno (4,2) je prejela trditev, da prenos znanja in vsakodnevno delo med različnimi generacijami poteka tekoče.

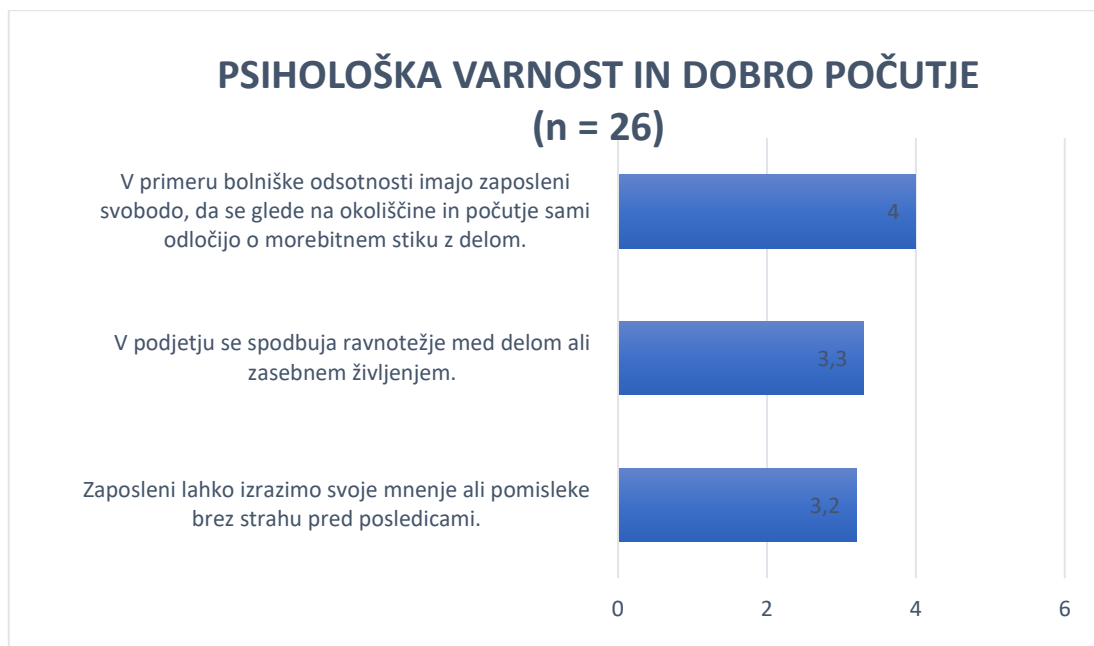
Visoka ocena (4,1) pri prisotnosti spoštovanja med starostnimi skupinami kaže na zrelo organizacijsko kulturo in dobro ujemanje zaposlenih po osebnostnih lastnostih. To kaže, da se zaposleni počutijo varni in cenjeni ne glede na starost.

Trditev, da vodstvo uspešno povezuje različne generacije, je prejelo nekoliko nižjo oceno (3,7). Ta rezultat nakazuje, da je dobro sodelovanje rezultat naravne povezanosti in korektnih medosebnih odnosov kot aktivnosti vodstva.

Ugotavljamo, da najverjetneje prav pozitivna delovna klima znotraj ekip omogoča tako visoke ocene, saj se lažje premosti razkorak skozi osebni stik in medsebojno pomoč.

Na podlagi tega lahko sklepamo, da generacijske razlike v podjetju trenutno ne predstavljajo večjega izziva, vendar bi lahko vodstvo z bolj usmerjenimi pristopi še dodatno okrepilo sodelovanje med zaposlenimi.

4.3.10 Analiza psihološka varnost in dobro počutje



Slika 15: Ocena psihološke varnosti in dobrega počutja
(Lastni vir)

Anketa je bila anonimna, vendar rezultati (3,2) nakazujejo določene izzive pri izražanju mnenj. Za boljše razumevanje tega rezultata smo ga povezali s starostno strukturo podjetja. Prevladujoč tradicionalni stil vodenja ima manj posluha za neformalne oblike komunikacije, ki jih pričakujejo mlajše generacije zaposlenih. Zaposleni lahko hitro občutijo pomanjkanje vključevanja v odločevalne procese. To pomeni, da zaposleni raje molčijo, kot da bi izpostavili izzive, saj ne čutijo zadostne psihološke varnosti.

Najbolje ocenjena trditev v tem sklopu (4) se nanaša na svobodo zaposlenih, da se v primeru bolniške odsotnosti sami odločajo o morebitnem stiku z delom. Ta rezultat kaže na visoko stopnjo spoštovanja zasebnosti in zdravja zaposlenih s strani vodstva. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem z oceno (3,3) se sklada s prejšnjimi ugotovitvami o delovni obremenitvi (3,2) in kaže, da zaposleni čutijo določen pritisk, ki otežuje popoln odklop od delovnih obveznosti.

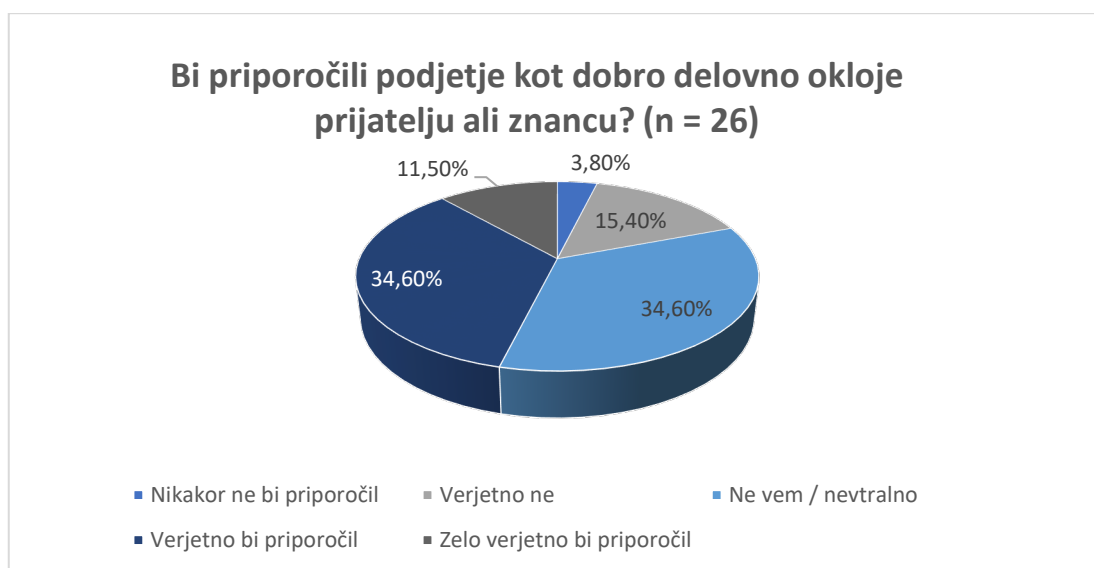
Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da je področje psihološke varnosti eno izmed tistih, kjer ima podjetje še največ prostora za izboljšave, predvsem na področju odprte komunikacije in vključevanja zaposlenih v odločanje.

Rezultate smo povezali tudi z drugimi sklopi vprašanj. Ugotavljamo, da so zaposleni, ki bolje ocenjujejo medosebne odnose in splošno počutje v podjetju, hkrati tudi tisti, ki zaznavajo višjo stopnjo psihološke varnosti. To pomeni, da se dobri odnosi in

občutek pripadnosti neposredno odražajo v večji pripravljenosti zaposlenih za izražanje mnenj.

V zadnjem delu analize predstavljamo splošno oceno podjetja z vidika zaposlenih. Zanimalo nas je, ali bi zaposleni podjetje priporočili prijatelju kot dobrega delodajalca, katere so po njihovem mnenju največje prednosti dela v podjetju ter kaj bi bilo po njihovem mnenju smiselno izboljšati.

4.3.11 Analiza priporočilo podjetja



*Slika 16: Ocena pripravljenosti za priporočilo podjetja
(Lastni vir)*

Na vprašanje je odgovorilo 26 oseb. Največji delež zaposlenih, 9 oseb (34,6 %), navaja, da bi podjetje verjetno priporočili prijatelju ali znancu. Enak delež, prav tako 9 oseb (34,6 %), se je opredelil kot nevtralen, kar kaže na določeno zadržanost dela kolektiva pri oblikovanju dokončnega mnenja o podjetju.

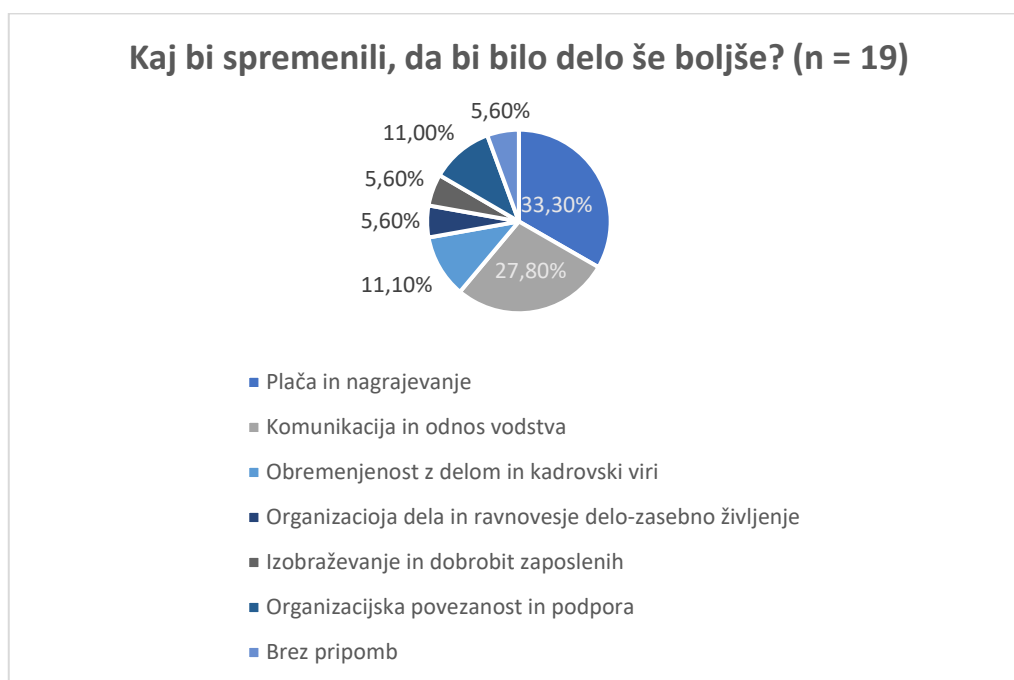
Skupaj 12 oseb (46,2 %) bi podjetje verjetno ali zelo verjetno priporočilo, kar predstavlja jedro zadovoljnih zaposlenih. Na drugi strani 5 zaposlenih (19,2 %) podjetja ne bi priporočilo oziroma ga nikakor ne bi priporočilo. Takšna razporeditev odgovorov kaže, da podjetje sicer ima stabilno jedro zadovoljnih zaposlenih, vendar v določenih segmentih ne dosega izrazito pozitivne zaznave.

Priporočilo podjetja odraža, ali zaposleni čutijo povezanost med seboj ter ali jim podjetje omogoča dovolj prilagodljivosti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Poleg urejenega delovnega mesta in poštenega plačila so prav medosebni odnosi tisti, ki zelo pripomorejo k dobri organizacijski klimi. Če se zaposleni čutijo kot del ekipe, kjer prevladuje zaupanje, bodo podjetje priporočili z večjim ponosom.

Visok delež nevtralnih odgovorov (34,6 %) lahko nakazuje na krizo pripadnosti. V sodobnem delovnem okolju, ki nadomešča osebne stike, postaja avtonomija ključni dejavnik motivacije. Prilagodljivost tukaj ne pomeni le izbire lokacije dela, temveč odsotnost nenehnega nadzora in krepitev medsebojnega zaupanja.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da bi izboljšanje komunikacije, večja vključenost zaposlenih ter boljši sistem nagrajevanja lahko pomembno vplivali na to, da bi zaposleni podjetje pogosteje priporočili drugim.

4.3.12 Analiza splošnega mnenja 1



*Slika 17: Predlogi anketirancev za izboljšave pri delu
(Lastni vir)*

Največji delež zaposlenih (33,3 %) bi spremenil sistem plač in nagrajevanja. V kontekstu organizacijske klime to ne pomeni le želje po višjem dohodku, temveč kaže na občutek pravičnosti pri nagrajevanju. Če zaposleni menijo, da njihov trud ni ustrezno nagrajen, to spodkopava njihovo motivacijo in pripadnost.

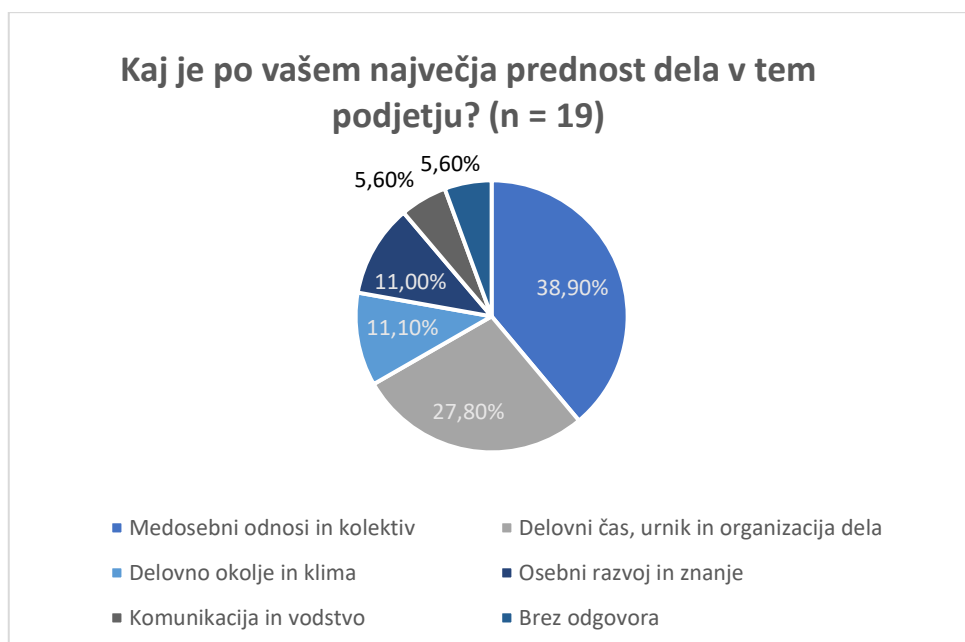
Takoj za tem sta komunikacija in odnos vodstva (27,8 %). Odgovori, kot so avtentična komunikacija, več posluha s strani vodstva in bolj ažurne informacije, razkrivajo razlike v komunikaciji, za zdravo organizacijsko klimo je ključno, da so informacije pravočasne in da so zaposleni slišani.

Sledijo dejavniki obremenjenosti z delom (11,1 %) ter organizacijska podpora (11 %). Zaposleni opozarjajo na potrebo po razbremenitvi dela in zaposlitvi dodatnega kadra, kar neposredno vpliva na dimenzijo stresa in dobrega počutja znotraj organizacijske klime.

Manjši delež (5,6 %) si želi izboljšav na področju izobraževanja in hibridnega dela, medtem ko le (5,6 %) zaposlenih z obstoječim stanjem popolnoma zadovoljnih.

Na podlagi odgovorov ugotavljamo, da zaposleni kot ključne izzive izpostavljajo predvsem nagrajevanje, komunikacijo in obremenjenost, kar se ujema tudi z rezultati predhodnih analiz.

4.3.13 Analiza splošnega mnenja 2



*Slika 18: Ocena največjih prednosti dela v podjetju
(Lastni vir)*

Izstopajoča prednost podjetja so medosebni odnosi in kolektiv, kar je navedlo (38,9 %) zaposlenih. To nakazuje, da v podjetju prevladuje močna povezanost med sodelavci, kar predstavlja pomemben dejavnik psihološke varnosti in socialne podpore na delovnem mestu. Na drugem mestu sta s 27,8 % delovni čas, urnik in organizacija dela, kar potrjuje, da zaposleni cenijo stabilnost in predvidljivost svojega urnika.

Ugotavljamo, da so prav ti pozitivni medosebni odnosi ključni dejavnik, ki neposredno vpliva na visoko lojalnost v podjetju. To pojasnjuje rezultate iz začetka analize, kjer smo ugotovili, da je večina zaposlenih v podjetju že dlje časa (med 6 in 15 leti).

Čeprav so v drugih odgovorih izrazili željo po višjih plačah ali boljši komunikaciji z vodstvom, so dobri odnosi v ekipi in stabilen delovni čas tisti dejavniki, ki pomembno vplivajo na njihovo splošno zadovoljstvo in pozitivno oceno podjetja.

5 POVZETEK IN IZBOLJŠAVE

5.1 Ocena doseženih ciljev

Namen diplomskega dela je bil proučiti organizacijsko klimo v izbranem trgovsko-distribucijskem podjetju ter prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Na podlagi izvedene empirične raziskave in analize podatkov lahko potrdimo, da so bili zastavljeni cilji doseženi:

- Analiza trenutnega stanja organizacijske klime: Z raziskavo smo dobili celovit pogled v klimo podjetja. Ugotovljeno je bilo, da v podjetju vlada močna medosebna povezanost med zaposlenimi, medtem ko so sistemski dejavniki (nagrajevanje, komunikacija) ocenjeni slabše.
- Kot glavni zaviralci pozitivne organizacijske klime so bili prepoznani: sistem nagrajevanja z najnižjo oceno (2,4), saj zaposleni ne čutijo, da je plačilo pravično za njihov trud. Sistemski izziv kaže tudi ocena (3,2) pri izražanju mnenj brez strahu. Prepoznali smo, da k temu prispeva kombinacija razpršenosti (Kranj, Ljubljana) in tradicionalni stil vodenja.
- Preučitev sodobnih dejavnikov: Uspešno smo analizirali vpliv digitalizacije in hibridnega dela. Ugotavljamo, da trenutno zelo dobro vplivajo na organizacijsko klimo, ki pripomorejo k zadrževanju zaposlenih v podjetju kljub nezadovoljstvu s plačami.
- Vpliv generacijske raznolikosti: Potrdili smo, da generacijska raznolikost ne povzroča konfliktov pri delu (4,2).

Organizacijska klima v podjetju je specifična, saj bi v teoriji pričakovali, da bodo nižje plače in slabša komunikacija z vodstvom povzročile fluktuacijo in slabe odnose a temu ni tako. Medosebni odnosi in pripravljenost na pomoč so tako močni, da zaposleni ostajajo v podjetju zaradi svoje ekipe in dobrih odnosov. To ustvarja organizacijsko klimo znotraj enot, ki je močnejša od splošne organizacijske klime. Zaradi razpršenosti se je na vsaki lokaciji razvila specifična organizacijska klima posamezne enote. Zaposlenim to ustreza, saj niso dnevno pod neposrednim očesom vodstva, kar jim daje mir, hkrati pa cenijo bližino doma.

5.2 Možnosti nadaljnjega razvoja

Na podlagi opravljene analize organizacijske klime v obravnavanem podjetju predlagamo naslednje usmeritve in konkretne razloge za nadaljnji razvoj:

Ugotavljamo, da področje nagrajevanja z oceno (2,4) predstavlja največje tveganje za odhajanje kadrov. Predlagamo uvedbo preglednega sistem variabilnega nagrajevanja in primerjavo s plačami v trgovsko-distribucijski panogi, ter posledično prilagoditev plač.

Pri analizi smo ugotovili, da si zaposleni ne upajo vedno odkrito izraziti svojega mnenja (ocena 3,2). Predlagamo uvedbo rednih neformalnih sestankov, na katerih bi vodstvo prisluhnilo težavam. Cilj teh srečanj bi moral biti vzpostavitev zaupanja, da zaposleni svoje mnenje podajo brez strahu pred negativnimi posledicami. Prav tako predlagamo uporabo anonimnega spletnega obrazca za zbiranje idej.

V podjetju obstaja močna povezanost znotraj manjših skupin, manj pa je čutili pripadnost celotnemu podjetju. Predlagamo pogostejšo organizacijo skupnih neformalnih druženj s katerimi bi povezali vse lokacije in vse generacije zaposlenih. Menimo, da bi s tem okrepili občutek skupnosti in zmanjšali komunikacijske šume.

Hibridno delo je področje z najvišjimi ocenami, zato predlagamo, naj podjetje to prednost še naprej aktivno razvija. Prilagodljivost in občutek, da lahko zaposleni sami razporejajo svoj čas, je tista pozitivna dodana vrednost, ki močno zvišuje stopnjo zaupanja v podjetje. Ocenjujemo, da prav to avtonomno upravljanje s časom deluje kot protiutež nižjemu zadovoljstvu na področju nagrajevanja. Zaposleni to obliko dojemajo kot neformalno nagrado, ki jim omogoča lažje usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem. Podjetje bi moralo to poudarjati kot svojo glavno prednost, saj neposredno vpliva na pripadnost zaposlenih in zmanjšuje stres.

5.3 Ocenjevanje vpliva predlogov na prakso

V tem delu presojamo, kako bi predlagane izboljšave vplivale na vsakodnevno delovanje podjetja in kakovost organizacijske klime. Ocenjujemo, da bi že majhni premiki na področju komunikacije in nagrajevanja prinesli naslednje učinke:

- Ugotavljamo, da bi z uvedbo variabilnega dela nagrajevanja in višjimi plačami neposredno dosegli največje zadovoljstvo med zaposlenimi. Verjamemo, da bi to dolgoročno zmanjšalo fluktuacijo in stroške iskanja novih sodelavcev.
- Z uvedbo neformalnih srečanj in anonimnega zbiranja predlogov bi pripomogli k izboljšanju psihološke varnosti. Sklepamo, da bi se zaposleni na drugih lokacijah počutili bolj slišani, kar bi odpravilo občutek nepripadnosti.
- Formalna potrditev hibridnega dela bi utrdila lojalnost kadra. Ker zaposleni to obliko že zdaj vidijo kot veliko prednost, bi njena ohranitev delovala kot motivacijski dejavnik, ki zmanjšuje stres zaradi usklajevanja službenih in zasebnih obveznosti.

Ocenjujemo, da bi ukrepi izboljšali trenutno organizacijsko klimo v podjetju. Z odpravo komunikacijskih ovir med vodstvom in zaposlenimi bi se splošno vzdušje spremenilo iz zadržanosti v večjo odprtost in pripravljenost za sodelovanje. Postopno bi zgradili kulturo bolj odprtega dialoga. Ugotavljamo, da je ključ do teh sprememb predvsem v rokah vodstva, saj prav način vodenja in način komunikacije neposredno oblikujeta

vsakodnevno izkušnjo zaposlenih. Dobra organizacijska klima lahko postane strateška prednost podjetja na trgu, hkrati pa mu zagotovi stabilnost.

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo analizirali organizacijsko klimo v izbranem podjetju, saj smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Glede na cilje, ki smo si jih zastavili v uvodu, ugotavljamo, da smo jih v večji meri dosegli. Uspelo nam je prepoznati ključne izzive v podjetju, hkrati pa tudi potrditi, da nekatere sodobne prakse, kot je hibridno delo, med zaposlenimi delujejo pozitivno.

Rezultati so pokazali, da ima največji vpliv na organizacijsko klimo področje nagrajevanja. Nizka ocena (2,4) nakazuje, da zaposleni sistem nagrajevanja doživljajo kot nepregleden in manj motivacijski. Po drugi strani pa smo bili nekoliko presenečeni nad trditvijo o vplivu digitalizacije, saj so rezultati pokazali, da zaposleni nove tehnologije sprejemajo zelo pozitivno (3,8), kar močno olajša vsakodnevno delo.

Kot ena najpomembnejših ugotovitev se je pokazalo, da v podjetju vlada nekakšna sodelovalna klima, ki temelji predvsem na dobrih medosebnih odnosih med zaposlenimi (4,3). Ti odnosi pomembno prispevajo k temu, da zaposleni kljub določenim pomanjkljivostim ostajajo v podjetju.

Predlagane rešitve so usmerjene predvsem v izboljšanje komunikacije in posodobitev nagrajevanja. Med najbolj preprostimi predlogi izstopata uvedba anonimnega nabiralnika idej in bolj pravičen sistem nagrajevanja. Vendar pa menimo, da dolgoročne izboljšave ne bodo mogoče brez sprememb na ravni vodenja. Rezultati (3,2) namreč nakazujejo, da zaposleni nimajo vedno občutka, da so vključeni v procese odločanja.

Kot omejitev raziskave izpostavljamo predvsem manjši vzorec, značilen za manjša podjetja, ter morebitno zadržanost zaposlenih pri podajanju odgovorov. Kljub temu menimo, da rezultati odražajo realno stanje in ponujajo dober vpogled v organizacijsko klimo podjetja.

Na koncu lahko zaključimo, da ima podjetje dobre temelje, predvsem na področju medosebnih odnosov in prilagodljivosti dela. Če bo vodstvo pripravljeno prevzeti svoj del odgovornosti in izboljšati komunikacijo, lahko te prednosti izkoristi za dolgoročno stabilnost in večjo konkurenčnost na trgu.

Ugotavljamo, da organizacijska klima ni le rezultat formalnih pravil, temveč predvsem odnosov med zaposlenimi in načinov vodenja. Prav zato lahko že manjše spremembe na področju komunikacije in vključevanja zaposlenih prinesejo pomembne izboljšave v delovnem okolju ter dolgoročno vplivajo na uspešnost podjetja. Organizacijska klima lahko predstavlja konkurenčno prednost podjetja, če vodstvo prepozna pomen komunikacije in pravičnega nagrajevanja.

7 LITERATURA IN VIRI

Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

OpenAI ChatGPT. (2025, 10. oktober). [Generirano besedilo na vprašanja za oblikovanje začetnih idej in osnutkov posameznih vsebinskih sklopov diplomskega dela]. <https://chat.openai.com/>

OpenAI ChatGPT. (2025, 20. november). [Generirano besedilo na vprašanja za pomoč pri iskanju literature in virov za diplomsko delo]. <https://chat.openai.com/>

OpenAI ChatGPT. (2026, 15. januar). [Generirano besedilo na vprašanja za jezikovne in slogovne predloge pri pripravi diplomskega dela]. <https://chat.openai.com/>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S.Y. in Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Košmelj, K. (2007). *Uporabna statistika*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.

Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, R. (2007). *Upravljanje organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Planet GV.

Mihalič, R. (2008). *Kako izboljšati organizacijsko klimo*. Ljubljana: Planet GV.

Moretti, M. in Markič, M.(ur.). (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba univerze na Primorskem.

Možina, S. idr. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Rožman, M. in Štrukelj, T. (2021). *Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations*. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 34(1), 775–806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>

SiOK. (2004). *Metodologija merjenja organizacijske klime v slovenskih organizacijah*. Gospodarska zbornica Slovenije.

Sullivan, G. M. in Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>

Tarafdar, M., Cooper, C. L. in Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta—Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>

Schneider, B., Ehrhart, M. G. in Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2006). *Uradni list RS*, št. 42/06 in spremembe. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih (1.natis)*. Ljubljana. GV Založba.

Zupan, N. in Kaše, R. (2021). *Plače in nagrajevanje sodelavcev*. V A. Kohont in I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 393–438). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje, kako različni dejavniki vplivajo na klimo v podjetju

Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE, KAKO RAZLIČNI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA KLIMO V PODJETJU

Drage sodelavke in sodelavci,

v okviru diplomskega dela raziskujem, kako različni dejavniki vplivajo na klimo v podjetju. Pripravila sem kratko anonimno anketo, ki vam bo vzela 7 min časa, pri kateri mi bo vaše iskreno mnenje zelo pomagalo.

Rezultati bodo uporabljeni izključno za raziskavo in bodo predstavljeni skupno, brez možnosti prepoznavanja posameznikov.

Hvala vsem za pomoč in sodelovanje!

Pri vsaki trditvi označite, v kolikšni meri se z njo strinjate:

- 1 – Sploh ne drži
- 2 – Ne drži
- 3 – Nevtralno
- 4 – Drži
- 5 – Popolnoma drži
- 6 – Ni možno oceniti (le v primeru, če trditev ne velja za vaše delovno mesto)

Q1 1. VODENJE

- Q1a Nadrejeni zagotavljajo jasna navodila pri delu, da točno vemo, kaj od nas pričakujejo.
- Q1b Vodja upošteva predloge zaposlenih.
- Q1c Vodja spodbuja dodatna izobraževanja, pridobivanje novih znanj ter prevzemanje večjih odgovornosti.

Q2 2. KOMUNIKACIJA

- Q2a Informacije med različnimi oddelki potekajo hitro in brez večjih zastojev.
- Q2b Ko pride do sprememb v podjetju, nas vodstvo jasno, pravočasno in razumljivo obvesti.
- Q2c Če naletim na težavo pri delu, se lahko z nadrejenim odkrito pogovorim brez strahu pred negativnimi posledicami.

Q3 3. MEDOSEBNI ODNOSI

- Q3a Med sodelavci vlada pripravljenost na sodelovanje in pomoč.
- Q3b V podjetju vladata spoštovanje in zaupanje tako med sodelavci kot med vodstvom in zaposlenimi.
- Q3c Kadar pride do nesoglasij, znamo o njih odkrito in spoštljivo spregovoriti.

Q4 4. NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA

- Q4a Povratne informacije o mojem delu so redne in spodbudne.
- Q4b Vodstvo priznava trud zaposlenih, ne le dosežene rezultate.
- Q4c Sistem nagrajevanja je pregleden, pravičen in motivira zaposlene.
- Q4d Dosežki posameznikov in timov se nagrajujejo na način, ki jih dodatno motivira.

Q5 5. DELOVNI POGOJI

- Q5a Delovni prostori so primerni za učinkovito delo.
- Q5b Zaposleni imajo dostop do vseh potrebnih sredstev za opravljanje dela.
- Q5c Delovna obremenitev je primerna.

Q6 6. DIGITALNA PREOBRAZBA (Orodja za komuniciranje, digitalni dokumenti in oblačne rešitve, digitalno podpisovanje, brezpapirno poslovanje)

- Q6a Z uporabo novih digitalnih sistemov podjetje zagotavlja ustrezna usposabljanja in podporo.
- Q6b Tehnična podpora je hitro dostopna in učinkovita.
- Q6c Uvajanje novih digitalnih orodij poteka postopoma, načrtovano in z razumevanjem do zaposleni
- Q6d Uporaba digitalnih orodij olajša opravljanje vsakodnevnih nalog.

Q7 7. DELO NA DALJAVO IN HIBRIDNO DEL

- Q7a Kadar narava dela to omogoča, so omogočene ustrezne oblike dela na daljavo.
- Q7b Tudi pri hibridnih oblikah dela so zaposleni vključeni v delovne procese enakovredno.
- Q7c Podjetje zagotavlja ustrezno tehnično in organizacijsko podporo za delo od doma.
- Q7d Trenutno omogočen obseg dela na daljavo ne ustreza v celoti želji zaposlenega.

Q8 8. GENERACIJSKE RAZLIKE

- Q8a Sodelovanje med zaposlenimi različnih starosti in generacij poteka brez večjih težav.
- Q8b Vodstvo uspešno povezuje in spodbuja sodelovanje med različnimi generacijami.
- Q8c Spoštovanje med različnimi starostnimi skupinami je prisotno.

Q9 9. PSIHOLOŠKA VARNOST IN DOBRO POČUTJE

- Q9a Zaposleni lahko izrazimo svoje mnenje ali pomisleke brez strahu pred posledicami
- Q9b V podjetju se spodbuja ravnotežje med delom ali zasebnem življenjem.
- Q9c V primeru bolniške odsotnosti imajo zaposleni svobodo, da se glede na okoliščine in počutje sami odločijo o morebitnem stiku z delom.

Q10 10. Bi priporočili podjetje kot dobro delovno okolje prijatelju ali znancu?

- Q10a 1 – Nikakor ne bi priporočil
- Q10b 2 – Verjetno ne
- Q10c 3 – Ne vem / nevtrarno
- Q10d 4 – Verjetno bi priporočil
- Q10e 5 – Zelo verjetno bi priporočil

Q11 SPLOŠNO MNENJE Kaj je po vašem mnenju največja prednost dela v tem podjetju?

Q12 Kaj bi spremenili, da bi bilo delo še boljše?

Q13 DEMOGRAFSKI PODATKI (prilagojeni za manjše število zaposlenih)
Naslednja vprašanja so namenjena boljšemu razumevanju, kako različne skupine zaposlenih doživljajo delovno okolje. Vsi odgovori ostajajo anonimni.

Q14 STAROST

- Q14a 20 - 30 let
- Q14b 31 - 45 let
- Q14c 46 - 65 let
- Q14d Ne želim odgovoriti

Q15 LETA ZAPOSLOTITVE V PODJETJU

- 1 0 - 5 let
- 2 6 - 15 let
- 3 16+ let
- 4 Ne želim odgovoriti

Q16 ODDELEK

- 1 Administracija / pisarna
- 2 Prodaja
- 3 Skladišče /logistika
- 4 Vodstvo / vodilni kader
- 5 Ne želim odgovoriti

Q17 NAČIN DELA

- 1 Izključno v prostorih podjetja
- 2 Hibridno
- 3 Od doma

Q18 SPOL

- 1 Ženska
- 2 Moški
- 3 Ne želim odgovoriti