



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ.dipl. psih.  
Lektorica: Tatjana Jereb Miklavčič, prof.

Kandidatka: Anja Mehle

Kranj, maj 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih. za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala ge. Marini Mihovec iz podjetja EGP, Škofja Loka, d.d. in ostalim sodelavcem za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala tudi lektorici Tatjani Jereb Miklavčič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi svojemu fantu Andreju Celcu in staršem, ki so mi bili v času šolanja in pisanja diplomske naloge v veliko oporo.

### **IZJAVA**

»Študentka Anja Mehle izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja. Zaposlenim je potrebno omogočiti, da opravljajo svoje delo z zadovoljstvom, da se ne ukvarjajo z mislimi o boljših pogojih v drugem podjetju.

Pri diplomski nalogi sem se osredotočila predvsem na raziskavo dimenzij organizacijske klime in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Odgovorila sem na vprašanja, zakaj je klimo potrebno meriti ter kdo in kako jo lahko spremeni. Dotaknila sem se tudi dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

V raziskovalnem delu diplomskega dela je predstavljeno podjetje EGP Škofja Loka d.d., kjer sem s pomočjo vprašalnika SiOK pridobila mnenja in ideje pri iskanju organizacijskih rešitev in izboljšav v podjetju. Predstavila sem rezultate in analize anket, izvedenih v letih 2009 in 2010 ter sprejete ukrepe, s katerimi bi se izboljšalo stanje posameznih dimenzij klime. Poleg tega sem vključila še kratko anketo, ki temelji na mnenjih zaposlenih o raziskavi vprašalnika SiOK.

### **KLJUČNE BESEDE:**

- organizacijska klima
- organizacijska kultura
- merjenje organizacijske klime
- zadovoljstvo zaposlenih
- dimenzije organizacijske klime

## **SUMMARY**

Monitoring of organizational climate is the practice of successful companies. Their attention is focused on the connection of employee satisfaction with the results at work. The key question is how the company allows employees to exercise their knowledge and ideas and how to achieve success at work. This has an impact both on job satisfaction and on the success of the company. Employees must be able to carry out their work with satisfaction, that they do not think of better conditions in other companies.

My thesis was mainly focused on the study of dimensions of organizational climate and the factors that affect employee satisfaction. I provided an answer to the questions why the climate should be measured, who may change it, and how it can be changed. I also wrote about the factors that affect employee satisfaction at work. In the research part of the thesis the company EGP Škofja Loka d.d. is presented.

I used the questionnaire SiOK, which gave me the opportunity to gather different views and ideas about organizational solutions and improvements in the company.

I presented the results and analysis of surveys carried out in 2009 and 2010, and adopted measures to improve the condition of different dimensions of climate. In addition, I included a short questionnaire based on the opinions of employees about the survey questionnaire SiOK.

### **KEY WORDS:**

- organizational climate
- organizational culture
- measuring of organizational climate
- job satisfaction
- dimensions of organizational climate

# KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI DIPLOMSKE NALOGE .....	1
1.3	METODE DELA.....	2
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	3
2.1	OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	3
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	4
3.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME .....	4
3.2	POVEZAVE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	6
3.3	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	6
3.3.1	Odnos do kakovosti .....	7
3.3.2	Inovativnost in iniciativnost .....	8
3.3.3	Motivacija in zavzetost.....	9
3.3.4	Pripadnost organizaciji .....	9
3.3.5	Zadovoljstvo zaposlenih .....	10
3.3.6	Notranji odnosi.....	10
3.3.7	Vodenje.....	11
3.3.8	Organiziranost .....	11
3.3.9	Strokovna usposobljenost in učenje .....	11
3.3.10	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	12
3.3.11	Notranje komuniciranje in informiranje .....	12
3.3.12	Nagrajevanje .....	13
3.3.13	Razvoj kariere.....	13
3.4	PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	14
3.5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	16
4	RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU EGP, ŠKOFJA LOKA, D.D. ....	17
4.1	PREDSTAVITEV DRUŽBE EGP, ŠKOFJA LOKA, D.D. ....	17
4.2	ORGANIZACIJSKA SHEMA DRUŽBE .....	19
4.3	VIZIJA.....	19
4.4	POSŁANSTVO .....	20
4.5	NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV .....	20
4.6	SESTAVA IN OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA .....	20
5	REZULTATI RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	22
5.1	PODATKI O UDELEŽBI ZAPOSLENIH .....	22
5.2	PRIKAZ POVPREČNIH VREDNOSTI POSAMEZNIH DIMENZIJ .....	23

5.3	UKREPI IN PREDLOGI V LETU 2009 .....	25
5.3.1	Odnos do kakovosti .....	25
5.3.2	Inovativnost in iniciativnost .....	26
5.3.3	Motivacija in zavzetost.....	27
5.3.4	Notranji odnosi.....	28
5.3.5	Pripadnost.....	29
5.3.6	Vodenje.....	30
5.3.7	Poznavanje poslanstva in vizije.....	31
5.3.8	Strokovna usposobljenost in učenje .....	32
5.3.9	Organiziranost .....	33
5.3.10	Komuniciranje in informiranje .....	34
5.3.11	Nagrajevanje .....	35
5.3.12	Razvoj kariere.....	36
5.3.13	Zadovoljstvo zaposlenih .....	37
5.4	UKREPI IN PREDLOGI V LETU 2010 .....	38
5.5	ANALIZA ANKETE, VEZANE NA VPRAŠALNIK SiOK .....	39
6	ZAKLJUČEK.....	45
7	LITERATURA IN VIRI .....	47
	KAZALO SLIK .....	49
	KAZALO TABEL.....	49
	KAZALO GRAFOV .....	49

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Za doseganje učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, s tem je povezano tudi zadovoljstvo zaposlenih. Ustrezna motivacija zaposlenih ni pomembna le za podjetje, temveč tudi za primerno vzdušje v podjetju. Vodilni velikokrat zatrjujejo, da so njihovi zaposleni dovolj motivirani. Vprašanje pa je, ali tudi njihovi zaposleni mislijo, da so dovolj motivirani. Uspeh podjetja je torej odvisen od tega, koliko so zaposleni motivirani za delo in v kolikšni meri so vanj pripravljeni vložiti dodatno energijo, pa tudi od tega, ali čutijo večjo ali manjšo pripadnost svojemu podjetju.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako organizacijska klima vpliva na počutje zaposlenih v podjetju. Današnji prodor tuje konkurence ter slabšanje kupne moči, težja zaposljivost in nizke plače vplivajo na slabšanje klime v podjetju. Ljudje so zaradi stresa in pritiska vedno manj učinkoviti. Pri vsem tem ima velik vpliv prav organizacijska klima, zato moramo strmeti, da v delovnem okolju skrbimo za vzdrževanje pozitivne klime. Za podjetje je pomembno čimprej ugotoviti, kje so šibke točke klime, zato bomo s pomočjo analize rezultatov meritev ugotovili stanje ter pripravili smernice za nadaljnje aktivnosti.

Za zadovoljstvo zaposlenih in dobro organizacijsko klimo se zavzemajo tudi v podjetju EGP Škofja Loka d.d., kjer sem s pomočjo vprašalnika SioK opravila raziskavo v letih 2009 in 2010. Raziskava v letu 2010 je temeljila na medsebojni primerjavi rezultatov merjenja v letu 2009.

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

## 1.2 CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Temeljni cilj diplomske naloge je spoznati pojem organizacijske klime in kulture, zadovoljstva zaposlenih pri delu ter kako jo merimo in spreminjamo. Rada bi podrobneje spoznala nekatere dimenzije organizacijske klime ter njihovo povezanost z zadovoljstvom zaposlenih. Preučila bom naslednje dimenzije: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, vodenje, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva ter vizije in ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere.



Namen je tudi raziskati primerjavo meritev leta 2009 in 2010 in glede na rezultate merjenja predstaviti in najti možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in s tem povečati uspešnost podjetja. Ugotoviti želim, kakšni so medsebojni odnosi, kakšno je mnenje zaposlenih o podjetju in kakšno je njihovo zadovoljstvo.

### **1.3 METODE DELA**

Diplomska naloga, v kateri se ukvarjam s področjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in raziskovalnega dela.

V teoretičnem delu bom uporabila tako domačo kot tujo literaturo ter analize in ugotovitve, ki o obravnavani temi že obstajajo. Opisala bom podjetje EGP, Škofja Loka, d.d., organizacijsko klimo in kulturo, dimenzije organizacijske klime ter zadovoljstvo zaposlenih.

V raziskovalnem delu bom analizirala različne trditve, ki se nanašajo na preučevanje organizacijske klime ter podala predloge za izboljšanje klime. Primerjala bom trditve zaposlenih v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d. iz leta 2009 in 2010. Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala s projektom SioK, ki poleg merjenja organizacijske klime in zadovoljstva v podjetju, omogoča tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji.

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V zadnjih letih, ko se zanimanje za organizacijsko kulturo prebija v samo ospredje organizacijskih razprav, se včasih dogaja, da nekatera podjetja in menedžerji preprosto zamenjajo pojem (namesto o klimi začnejo govoriti o kulturi), vsebina pa ostane ista. Takšno poenostavljanje ni ustrezno, ne samo zato, ker gre za dva različna pojma (čeprav sta pomembno povezana), ampak tudi zato, ker lahko zgolj razmišljanje o kulturi, brez upoštevanja klime (ali obratno), osiromaši prizadevanje za poglobljeno razumevanje procesov, ki se in se bodo dogajali v podjetju ([www.ipsos.si](http://www.ipsos.si), članek dr. Kristjan Musek Lešnik, 2006).

V skladu z Lipičnikom (1994, str. 229) »sta organizacijska klima in kultura, ki delujeta kot katalizatorja, lahko tako usodni, da se ljudje sprašujejo, kako bi ju obvladovali oziroma uporabili za izboljšanje rezultatov poslovanja«.

### 2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA

»Organizacije potrebujejo vedno več energije v obliki informacij in vedno manj energije v materialnih virih, da se svojemu okolju lahko prilagodijo. Kakovostno selekcijo informacij v organizaciji lahko opravijo samo njeni sodelavci, ki dobro poznajo njeno poslanstvo, vizijo in pravila delovanja«, navajata Ovsenik in Ambrož (2000, str. 144).

V skladu z Mihaličem (2007, str. 5), »organizacijsko kulturo 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 pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska klima tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema«.

Definicij organizacijske kulture je veliko, že leta 1952 so našli kar 164 različic. Kot navaja Možina (1994, str. 177), »je analiza uporabe pojma organizacijska kultura pri različnih avtorjih nakazala naslednja poimenovanja organizacijske kulture«, in sicer:

- kultura je združevalna sila v organizaciji;
- kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;

- kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- kultura je tisto, v kar verjamejo člani posamezne organizacije;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja;
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

»Kultura podjetja nas mora usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, vlečemo za isto vrv v isto smer«, navaja Lipičnik (1998).

### **3 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

#### **3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME**

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

Kavčič (1991) pa navaja, da »klimo 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«.

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

Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime (<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);

- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

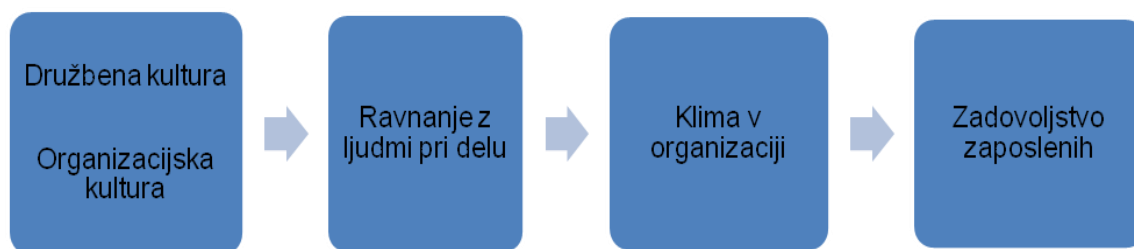
Cilj organizacije je, da se ustvari takšno klimo, ki omogoča doseganje optimalnih rezultatov.



Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 7)

### 3.2 POVEZAVE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Smiselno povezavo med omenjenimi pojmi lepo predstavljajo avtorji študije Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282), ki trdijo, »da kultura v družbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano na spodnji sliki«.



Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Schneider, 1990, str. 289)

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plačo, otroci se ne zaposlujejo), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre za razlike v ravnanju z ljudmi pri delu, v smislu razlik zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja, upokojevanja. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Kot navaja Schneider (1990), so »zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih«.

### 3.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Teorija Lipičnika (1994, str. 233) je, da »moramo pred proučevanjem klime najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo«.

V skladu s Trevenom (2001, str. 123) pa je, da »vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej«.

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

Pri diplomskem delu mi je bil v pomoč projekt raziskovanja organizacijske klime, poimenovan SiOK, katerega so pričeli izvajati v letu 2001. Do sedaj je v projektu sodelovalo že veliko organizacij, kar pomeni, da je na področju organizacijske klime že prešel v standard in normo.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

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

V nadaljevanju bom opisala posamezne dimenzije organizacijske klime, ki jih bom kasneje uporabila tudi v analizi.

### **3.3.1 Odnos do kakovosti**

Rozman in Rusjan (1995, str. 262) sta mnenja, da »je v teku razvoja postajala kvaliteta vse bolj pomembna. Nanjo vplivajo vsi zaposleni v podjetju, vsak pri svojem delu. Delo mora vsakdo opraviti kvalitetno že prvič. Namesto kontrole kvalitete se govori o zagotavljanju kvalitete. Glavno vlogo pri tem igra zlasti vodstvo«.

Sostar (2000, str. 5) pa navaja, da »kakovost izdelka ne more biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so posredno ali neposredno vključeni v poslovanje podjetja«. Danes je za podjetja zelo pomembna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi 9001, 14001, 18001, ki dokazujejo, da podjetja skrbijo za kakovost, ekologijo, kot tudi za varnost zaposlenih.

»S to dimenzijo poizkuša organizacija ugotoviti ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovostno opravljeno delo ali se zavedajo, da so odločilen in vpliven člen pri prizadevanju za izboljšave, da lahko z medsebojnim spodbujanjem dosežejo boljše kvaliteto. Veliko pa je seveda odvisno od menedžmenta, strategije in ciljev, ki si jih zastavijo in poizkušajo izpeljati ter od tega kako nagrajujejo, kakšni so ukrepi ob morebitnih napakah in opravljanju le- teh ter kakšno je razmerje med pomembnostjo kvantitete in kvalitete«, navaja Mihalič (2007, str. 34-35).

Uhanova (2000, str. 154) teorija pa je , da »končni razsodnik o kakovosti proizvoda ali storitve v tržnem gospodarstvu ni (več) proizvajalec oziroma ponudnik, ampak kupec ali uporabnik proizvoda ali storitve«.

### **3.3.2 Inovativnost in iniciativnost**

»Tako pri inovativnosti kot pri ustvarjalnosti govorimo o lastnosti ljudi. Inovacija predstavlja sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi oziroma možnosti, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove celote. Osnova za inovacijo je invencija. Pod invencijo razumemo vsako novo zamisel, ki obeta koristi. Inovacija nastane iz invencije, ko jo nekdo razvije do popolne uporabnosti in jo trg oziroma odjemalci sprejmejo, kupijo ter s tem omogočijo avtorju, izdelovalcu ter prodajalcu zaslužek«, navajata Likar in Križaj (2000, str. 17).

Mihalič (2006, str. 212) pa je mnenja, » da ima pri razvoju človeškega kapitala vodilno vlogo inoviranje, zato je potrebno vse zaposlene ne glede na nivo njihovega delovnega mesta v organizacijski strukturi, sistematično vzpodbujati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti ter stalno navduševati zaposlene ter jih primerno nagrajevati za permanentno ustvarjalno razmišljanje, generiranje idej, predlogov in zamisli ter vzporedno, sistematično iskanje novih in boljših, konkurenčnih načinov dela, organiziranja in vodenja«.

### 3.3.3 Motivacija in zavzetost

»Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili«, kot navaja Levine (1995, str. 46). S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih do svojega dela, ali so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. Poleg tega ugotavljamo tudi, ali se v organizaciji ceni delo, ki je dobro opravljeno in ali so dobri rezultati opaženi in pohvaljeni. Po Uhanu (2000, str. 11-12) splošna opredelitev pravi, »motivacija je usmerjanje človeške aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njihovih motivov. Bolj natančno pa je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem želenega v resničnost. Potreba je torej razlika med želenim in dejanskim stanjem. Motivacija je nenehen spodbujevalen proces delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odločanju. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega oziroma njih pričakujemo ali pričakujejo sami in tako, kot najbolje zmorejo«.

Keenan (1996, str. 35) pa navaja, da »za delo motivirani posamezniki prispevajo za organizacijo veliko korist«, katere so:

- potreben je manjši nadzor,
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne,
- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirjih,
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo,
- zavest je visoka, kar ustvarja odločno delovno vzdušje.

### 3.3.4 Pripadnost organizaciji

Sposobnost ljudi z znanjem je edina prava konkurenca sposobnega podjetja. Vir konkurenčne prednosti podjetja so sposobni, usposobljeni in visoko motivirani zaposleni. V razmerah tržne ekonomije zaposleni spremljajo trg delovne sile. Če so zaposleni nezadovoljni na delovnem mestu, če ne vidijo možnosti sprememb, poleg tega pa imajo še nižjo plačo in ugodnosti dela, kot se jim ponujajo na trgu, se pripadnost organizaciji zmanjša. Zupan (2001, str. 40) je mnenja, da »podjetje težko najde sposobne ljudi, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da so del svojega podjetja, bodo tudi v času poslovnih težav



stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila ugled v okolju«.

### 3.3.5 Zadovoljstvo zaposlenih

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Kot je navedeno v Mihalič (2000, str. 4-5), »so ti vezani predvsem na sodelavce, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, finančne pogoje dela, delovno okolje, plačo, nadrejene, načine dela ter splošno organizacijsko kulturo in klimo. Ključno pa je vprašanje, kateri so v praksi najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih«. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti:

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih poslovnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije,
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi,
- motiviranje.

### 3.3.6 Notranji odnosi

Možina (2002, str. 23) v svoji študiji navaja, da »so notranji odnosi v podjetju, glede na pomembnost zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Odvisni so od stopnje razvitosti demokracije, od kulturne in delovne ravni in od osebnosti članov organizacije. Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati medsebojne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, katere so: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medsebojno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov, ki nastanejo«.

Šraj (2005, str. 23) pa navaja, da »se moramo zavedati, da dobri medsebojni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi. K temu lahko pripomorejo dobri vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan maksimalno posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela«.

### 3.3.7 Vodenje

V skladu z Lipičnikom (1993, str. 90), je »vodenje sestavni del procesa, ki ga imenujemo menedžment, le tega pa dopolnjujejo še načrtovanje, organiziranje in ocenjevanje. Vsi pojmi so med seboj tesno povezani, tako da si je težko predstavljati uspešno, konkurenčno organizacijo, ki bi lahko uspešno poslovala, če ne bi uspešno obvladovala vseh štirih procesov«. Da »na organizacijsko klimo pomembno vpliva usklajenost vodenja, je prepričan Jurman (1985, str. 205), saj »je vodstvo organizacije v rokah določenega števila ljudi, in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo zaposlenih. Slaba usklajenost pa povzroči napake med oddelki in proizvodnjo. Delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima«.

### 3.3.8 Organiziranost

Koletnikova, Kovačeva in Rozmanova (1993, str. 136) teorija organiziranosti je, da »lastniki družbe dajejo skupno nalogo družbe v izvedbo menedžerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti in zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvori hierarhija v družbi. Menedžment prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge«. Avtoriteta se definira kot »moč, povezana z delovno nalogo, izvirajoča iz položaja v podjetju«.

Mihalič (2007, str. 34) pa navaja, da »dimenzija predstavlja nivo razumevanja položaja in vloge zaposlenih na oddelku in celotni organizaciji, strukturiranju in stopnji hierarhičnosti organizacije«.

V okviru projekta SiOK se na podlagi raziskav ugotavlja, ali v družbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, ali imajo jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje in ali razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Poleg tega se ugotavlja tudi, ali vodstvo sprejema svoje odločitve pravočasno in spodbuja samostojnost zaposlenih pri delu.

### 3.3.9 Strokovna usposobljenost in učenje

»Človek potrebuje pri delu dobre rešitve. V glavnem do njih pride na dva načina, in sicer z učenjem in mišljenjem. Znanje je posledica učenja, ki ga ne srečujemo samo v šolah, ampak tudi v podjetjih. Učimo se vedno in povsod, zato da bi obvladovali spreminjajoče se okolje«, je teorija Lipičnika (1993, str. 22).

Merkač (1998, str. 78) pa trdi, da »se v organizaciji morajo zavedati, da so le izobraženi in usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti organizacije, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost organizacije. Tiste organizacije, ki želijo povečati razvojni potencial svojih zaposlenih, imajo zato izdelane sisteme usposabljanja in izobraževanja. Usposabljanje in razvoj definiramo kot planiran napor, da bo posameznik dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bo tako izboljšal svoje delovne rezultate«.

### **3.3.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**

Za uspešno usmerjenost delovanja mora podjetje nujno postaviti cilje, vendar pa je zelo pomembno, da so ti cilji realni, dosegljivi in da se jih da meriti. Poleg tega morajo zaposleni verjeti v doseg teh ciljev, kajti povratna informacija o rezultatih dela omogoči zaposlenemu, da spremeni svoje mnenje oziroma se pogovori o pravilnosti postavitve ciljev.

Rozmanova (1993, str. 129) teorija vizije je, »vizija je želena oziroma idealizirana slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je, da prikaže uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, tako da se bodo trudili za uresničevanje teh sanj«.

Mihalič (2008, str. 79) pa navaja, »zaposleni bodo bolj zadovoljni, če bodo poznali pomen in namen svojega delovnega mesta, če bodo vedeli, kaj je njihovo poslanstvo v organizaciji ter kakšni so vizija, razvojna strategija, poslanstvo in cilji organizacije. To je osnova, da bodo znotraj vizije, poslanstva, politike in ciljev organizacije, lahko smiselno umestili in razumeli svoje lastno poslanstvo, namen in cilje. Zato je smiselno vsakemu posamezniku posebej pojasniti, kakšno je njegovo poslanstvo v organizaciji, kakšno vlogo ima pri doseganju ciljev, kakšen je namen in pomen njegovega delovnega mesta ter kako bo njegov uspeh vplival na uspeh organizacije. Le tako bodo zaposleni skozi celotno sliko spoznali pomen lastnega dela, svoj prispevek in utemeljitev delovnega mesta«.

### **3.3.11 Notranje komuniciranje in informiranje**

Tavčarjeva (2000, str. 199) študija o tej dimenziji je, »komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij«.

Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da priznavamo drugim njihovo drugačnost. Vsi ljudje smo drugačni. Naše današnje mišljenje oblikujejo naše pretekle izkušnje in naše znanje, zato smo si v svojih dojemanjih različni.

Najpomembneje pa je, da imamo vsi s svojega vidika prav. Posledično se moramo zavedati, da s tem, ko brez argumentov kritiziramo mišljenje nekoga drugega, tako zmanjšujemo vrednost njegovemu znanju in izkušnjam. Komunikacija, ki je ugodna za delovno klimo v organizaciji, se lahko razvije sama, lahko pa se jo posamezniki tudi priučijo, tako da spoznavajo in sprejemajo sebe, kot tudi svoje sodelavce ([www.mladipodjetnik.si](http://www.mladipodjetnik.si), članek Zinke Kosec, 2011).

Mihaličevo (2006, str. 250) mnenje pa je, da »je komunikacija lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka tako od zgoraj navzdol, kot od spodaj navzgor, da ni omejena s hierarhičnimi nivoji in organizacijsko strukturo, ter da je popolnoma demokratična z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene«.

### 3.3.12 Nagrajevanje

Nagrajevanje delimo na finančne nagrade, kot so osnovna plača, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, uspešnost, profit in na nefinančne nagrade, kot so pohvale, priznanja in graje, sodelovanje pri delu, odgovornost, možnost napredovanja...

Zupan (2001, str. 210-213) v svojem delu navaja, da »strokovnjaki opozarjajo, da je pri nagrajevanju pomembno paziti, če želimo, da bo le to učinkovito. Potrebno je nagraditi tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo tako organizacijsko kulturo in klimo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so dosežki glavna merila za uspeh, ne pa zgolj prizadevanja zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo, zato mora vsako podjetje razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže z lastno organizacijsko kulturo in klimo, načinom dela in poslovnimi potrebami«.

V skladu z Resnicom (2007, str. 17) pa »ima nagrada lahko tudi destimulativen učinek. V primeru, da je v nekem kolektivu, ki deluje vzajemno, nagrajen samo en delavec, lahko vpliva destimulativno na delo ostalih zaposlenih, ki so za izpolnitev nekega cilja zaslužni v enaki meri. Rešitev v primeru take situacije naj bi bila razpršitev nagrade na vse zaslužne delavce, kjer so kot nagrade dobrodošle nefinančne oblike nagrad. Tako lahko z razpršitvijo razširimo krog zaposlenih, ki postanejo motivirani za bolj uspešno delo«.

### 3.3.13 Razvoj kariere

Pomen razvoja kariere je, da svojega dela ne dojemamo kot bremena, ki vsakodnevno greni življenje, temveč kot priložnost in predvsem kot možnost ter dodatno spodbudo za lasten razvoj. Razvoj kariere terja veliko truda, dodatnega izobraževanja ter seveda veliko dodatnega dela. Predvsem pa je potrebna jasna

ciljna usmerjenost v prihodnost. Tisti, ki je usmerjen v razvoj lastne kariere, jasno ve, kje je v tem trenutku in kam želi priti v prihodnje ter ogromno vlaga v pot, ki vodi do zelenega. »Za oblikovanje, načrtovanje in razvoj kariere sta zainteresirana tako posameznik kot tudi organizacija. Kariera, ki je načrtovana, nastopa kot močan motivacijski dejavnik in je hkrati pomoč pri razvoju in izobraževanju posameznika. Kljub temu pa so ljudje in njihove zmožnosti ključni konkurenčni element podjetja, z načrtovanjem in razvojem kariere pa imajo slednja možnost oblikovanja in spreminjanja človeških možnosti. Pri razvoju kariere imajo pomembno vlogo menedžerji, saj poleg zastopanja razvojne poti organizacije, zaposlenim pomagajo oblikovati njihovo kariero in hkrati skrbijo za svojo«, navaja Lipičnik (1996, str. 185).

### 3.4 PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V razvitih tržnih gospodarstvih je proučevanje organizacijske klime postalo sestavni del proučevanja organizacij, saj nam predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju in v načinu vedenja zaposlenih. Z raziskavami in merjenjem organizacijske klime vodstvo pridobi vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, delovnem okolju ter o organizaciji sami.

Po Mihaliču (2007, str. 44) je »merjenje organizacijske klime priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno ter obenem tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji«.

Lipičnik (1994, str. 233) pa navaja, »če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, smo del krivde za to pripravljeni pripisati tudi neustrezni klimi.

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi, kajti klime ni potrebno iskati, saj je ta vedno prisotna. Poleg tega ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Torej moramo pred proučevanjem klime najprej razmisliti o dimenzijah, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovih dojemanj pojavov z njimi«.

Ugotavljanje organizacijske klime na osnovi lastnega doživljanja situacije je lahko precej nezanesljivo. Praksa je pokazala, da je najprimerneje, če v te namene uporabljamo vprašalnike, s katerimi pridobimo rezultate in z ustrezno analizo pridemo do pravih zaključkov. Bogdan Lipičnik je v delu Organizacija podjetja (1994, str. 235- 237) celotno tehnologijo proučevanja razdelil na naslednje korake:

#### 1) Pripravljalna dela

V tej fazi poskušamo ugotoviti potrebno proučevanje klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način

zbiranja podatkov ipd. Poskušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.

## 2) Sestava vprašalnika

To je faza, v kateri poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razmetane po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov vprašanega.

## 3) Zbiranje odgovorov

To je faza, ki je sicer tehnično nezahtevna. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila, vendar se lahko pojavijo težave, ker ne zaupajo dovolj v tistega, ki bo odgovore zbiral oziroma analiziral. Ljudje pričakujejo sankcije, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Zato mora proučevalec odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izražajo svoja doživljanja. Največkrat k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

## 4) Analiza odgovorov

Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najbolj preprost občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

## 5) Presentacija rezultatov

Rezultati proučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je »naročnik raziskave« pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klimo predstavlja večinsko doživljanje situacij, ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil, ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri presentaciji rezultatov klime izredno previden.

## 6) Načrtovanje akcij

Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni ipd.

Končni rezultat raziskovanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime. Z merjenjem ugotavljamo vzroke in posledice vedenja zaposlenih. Zavedati pa se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah, temveč je potrebno končne rezultate preučiti in stremeti k izboljšanju organizacijske klime.

### **3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Da poiščemo pravilne načine za spremembo klime, moramo proučiti organizacijsko klimo. Spremeniti pa jo moramo, če je le ta neugodna. Dandanes je konkurenca zelo močna, zato morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve in s tem tudi na spremembe. Pripravljenost na spremembe pa je odvisna od vodstva, predvsem pa od zaposlenih v organizaciji. Ustrezna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je nujen pogoj, da spoznajo nujnost sprememb in jih vzamejo za svoje.

O spreminjanju organizacijske klime ima Dubrovski (2000, str. 92-93) svoje mnenje, in sicer: »Ljudje praviloma ne marajo sprememb, zato je zaposlene velikokrat težko pripraviti do sprememb. Razumsko ljudje sprejemajo potrebo po spremembi, čustveno pa bi želeli, da to počne nekdo drug. Vzroki za odpor, ki se pojavi pri zaposlenih, so lahko pomanjkanje varnosti in negotovost, navade, običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, občutek, da rešitev ni prava, strah pred nerazumevanjem problema, nezadovoljiva nagrada za spremembe, visoki alternativni interesi, nesprejemljivi osebni stroški, zmanjšanje možnosti napredovanja itd. Neustrezna organizacijska klima in kultura lahko ogrozita obstoj organizacije, če preveč otežujeta prilagajanje spremembam, zato je potrebno v organizaciji dobro poznati tako klimo kot kulturo ter odnos zaposlenih do sprememb, ki se pripravljajo«.

S preučevanjem klime misli Lipičnik (1998, str. 79) na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. Pomembni sta predvsem dve vprašanji, in sicer kako lahko spremenimo klimo in kdo jo lahko spremeni. Na zastavljeni vprašanji lahko odgovorimo, da imajo največjo odgovornost za nastajanje, spreminjanje in uspešno uvajanje menedžerji. »Organizacija ni le tehnično- ekonomski sistem, zato mora menedžment pri svojem delu upoštevati psihološke kot tudi sociološke vidike, ki so tesno povezani z medsebojnimi odnosi, komunikacijo ter medsebojno povezanostjo vseh zaposlenih v organizacij«, navaja Bernik (1998, str. 6).

Mihalič (2007, str. 73) pa trdi, da »osnovni predpogoj za uvajanje sprememb temelji na pogoju preobrata zaposlenih, v smislu reorganizacije in modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravo na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pogosto pomeni spremembo celotne klime, kar je bistveno težje od spremembe strategije, ciljev, kariernega razvoja itd. Potrebno se je zavedati, da je za vse to sprva potrebna sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi sprememb je potrebna močna motiviranost za uvajanje sprememb in dovezetnost zanje. Potrebno je torej spremeniti mentaliteto na nivo celotnega poslovnega sistema, kar pa je najbolj zahteven in dolgotrajen proces«.

## **4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU EGP, ŠKOFJA LOKA, D.D.**

### **4.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE EGP, ŠKOFJA LOKA, D.D.**

EGP, Embalažno grafično podjetje Škofja Loka je bilo ustanovljeno leta 1958. Več desetletna tradicija izdelave embalaže je zaposlene opremila s potrebnimi izkušnjami, stalno vlaganje v tehnologijo in razvoj pa zagotavlja embalažo, ki kupce pomembno razlikuje od konkurence. Svetovanje o izbiri materialov, obdelavi in konstrukciji postavlja EGP ob bok mnogo večjim podjetjem, ohranja pa prilagodljivost in odzivnost - to sta konkurenčni prednosti EGP. EGP ima danes vodilno vlogo v Sloveniji, svojo vlogo pri prodajni, darilni in promocijski embalaži pa utrjuje tudi na širšem evropskem in globalnem trgu. Vsi proizvodi so izdelani iz materialov, ki jih lahko po končani uporabi reciklirajo in tako prispevajo k čistejšemu in bolj zdravemu okolju.

Pomembni mejniki razvoja EGP:

- 1965 začetek industrijske proizvodnje transportne embalaže iz valovitega kartona,
- 1968 posodobitev tiskarne in nabava izsekovalnih strojev, s čimer je bila podana osnova za uvedbo programa prodajne embalaže,
- 1970 - 1974 nabava nove opreme za program transportne embalaže,
- 1974 preselitev v novo tovarno na Trati (na sedanjo lokacijo), ki je omogočila nadaljnji razvoj in ekstenzivno rast s širokim proizvodnim programom, tako da je bilo leta 1979 že 200 zaposlenih,
- obdobje do leta 1983 je bilo obdobje konsolidacije, za katerega je bilo značilno:
  - opuščanje nekaterih programov,
  - izpopolnjevanje tehnološke opreme,
  - dvig produktivnosti,
  - preorientacija na domače repromaterjale,



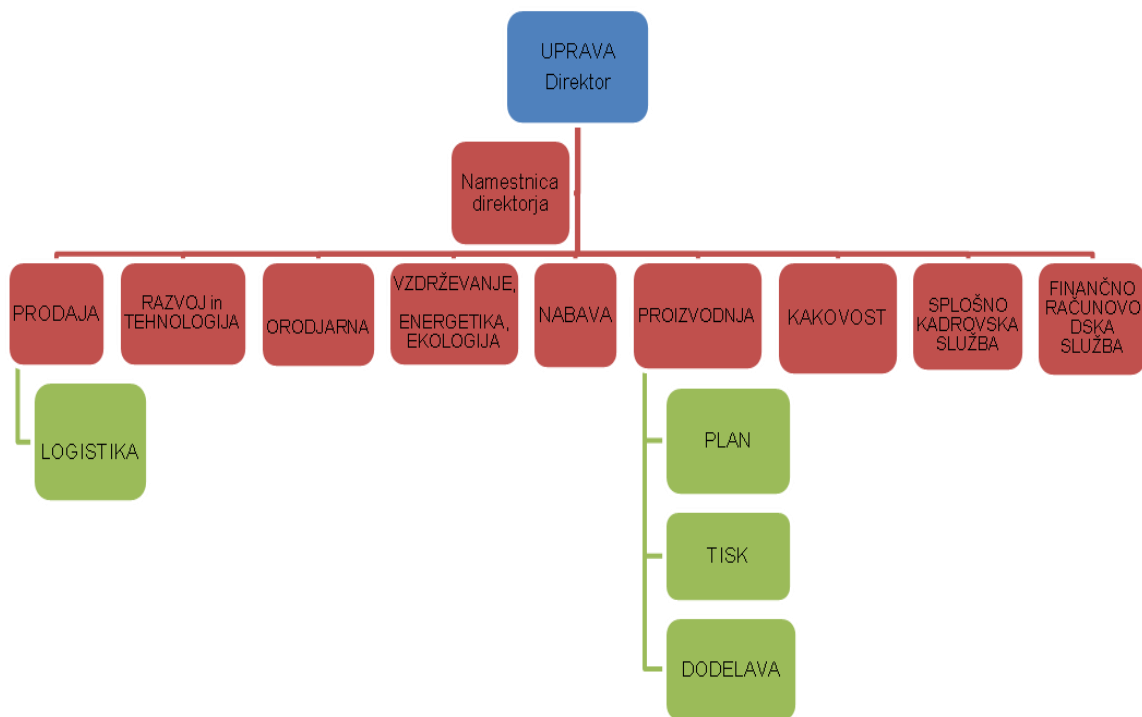
- 
- obdobje do leta 1987 prinaša menjavo strojne opreme v obeh osnovnih proizvodnih programih in prostorsko širitev ter s tem doseženo tudi prostorsko ločitev obeh proizvodnih programov,
  - v obdobju do leta 1993 je investiralo predvsem v nosilni program prodajne embalaže, s ciljem zagotoviti večjo produktivnost, zanesljivost proizvodnje in predvsem zagotoviti kakovost na višjem nivoju, kar strojna oprema na delovnih operacijah tiska in lepljenja tudi omogoča,
  - 1997 se je zaključilo prestrukturiranje proizvodnega programa TARA v znamenju proizvodnje zahtevnejše potiskane in izsekane embalaže iz valovitega kartona,
  - december 2002 sprememba lastniške strukture, novo vodstvo družbe,
  - 2003 spremembe organizacije, s ciljem prehoda k procesni organiziranosti, uvajanje sodobnih metod upravljanja družbe in vodenja sodelavcev,
  - 2004 investicijski zagon: nakup pet barvnega ofset tiskarskega stroja, intenzivne priprave na nove investicije, odprodaja poslovno nepotrebne premoženja,
  - 2005 nakup izsekovalnega stroja, prenova Slotra v case-maker, posodobitev orodjarne, priprave na avtomatsko spremljanje proizvodnje,
  - 2006 avtomatsko spremljanje proizvodnje (Sinabit , program Tiskar),
  - 2007 kadrovske okrepitve, priprave na nove investicije – nov tiskarski stroj, povezovanje z Gorenjskim tiskom,
  - 2008 nakup novega tiskarskega stroja Man Rolland, selitev kartonaže iz Gorenjskega tiska v Škofjo Loko,
  - 2009 nakup nove lepilne linije Bobst z acu brail, ustavitve in odprodaja tiskarsko izsekovalnega stroja Cuir in s tem ukinitve dela programa transportne embalaže.

V okviru nosilnega programa potiskane embalaže proizvajajo in tržijo prodajno embalažo za različne gospodarske panoge, npr. za farmacijo, prehrambeno, obutveno in usnjarsko industrijo, za kovinsko in električno industrijo, za vinarje, proizvajalce avtomobilskih delov, tekstilno industrijo, za oglaševalske agencije, itd..

Program potiskane embalaže zajema prodajno embalažo, darilno embalažo in promocijsko embalažo. Delež nosilnega programa v skupni realizaciji je približno 95 %. Osnovno surovino predstavlja premazni karton, ki pri kaširani embalaži nastopa v kombinaciji z valovitim kartonom.

Program transportne embalaže temelji na valovitem kartonu kot osnovni surovini. Program je v močnem upadanju in ga družba ukinja. Od januarja 2011 dalje družba transportne embalaže in proizvodov s tehniko sitotiska ne proizvaja več.

## 4.2 ORGANIZACIJSKA SHEMA DRUŽBE



Slika 3: Organizacija in sistematizacija delovnih mest EGP, Škofja Loka, d.d.

## 4.3 VIZIJA

EGP je družba, ki želi ostati vodilno podjetje na področju promocijske, darilne in prodajne embalaže v Sloveniji. V širšem regionalnem prostoru srednje Evrope pa namerava postati še bolj opazen tekmeč. S ponudbo celovitih in kreativnih rešitev pomagajo svojim kupcem pozicionirati njihove izdelke in jih ločiti od drugih zlasti s poudarkom na detajlih ter tako pripomorejo k povečevanju njihove prodaje. Pri razvoju izdelka se zavzemajo za celovit pristop – od snovanja in razvoja kreativne rešitve do končne izvedbe. Odjemalcem želijo biti njihov najboljši partner, zato bodo poudarjali vrednote: fleksibilnost, kakovost, osredotočenost na odjemalce, inovativnost, ustvarjalno sodelovanje, stroškovno učinkovitost.

EGP je družba, ki se veseli svoje prihodnosti, saj jo z nenehnim vlaganjem v raziskave in razvoj krojijo po svoji meri ter po meri svojih partnerjev. Tudi v prihodnje se nameravajo razvijati v sodobno, tehnološko opremljeno, odgovorno in dobičkonosno podjetje.

#### 4.4 POSLANSTVO

Poslanstvo družbe EGP je ustvarjanje ravnotežja interesov med lastniki, zaposlenimi, kupci ter okoljem:

- lastnikom povečujejo lastniško vrednost,
- zaposlenim omogočajo osebno, profesionalno in materialno rast. Skozi uspešnost podjetja zaposlenim zagotavljajo stabilno socialno okolje,
- kupcem razvijajo celovite rešitve na področju promocijske, darilne in prodajne embalaže. Z inovativnimi in proaktivnimi pristopi pri razvoju embalaže kupcem pomagajo tržiti in prodajati njihove izdelke in uveljavljati blagovno ime. Izdelkom ohranjajo kakovost, omogočajo njihov prevoz in rokovanje, obveščajo in učijo o uporabi izdelkov ter podaljšujejo njihovo življenjsko dobo,
- skrbijo za okolje: s svojim poslovanjem ne obremenjujejo okolja, njihovi izdelki so izdelani iz recikliranih materialov in jih lahko po končani uporabi nadalje recikliramo ter tako prispevajo k bolj čistemu in zdravemu okolju. Podjetje se zaveda družbene odgovornosti, zato se je vključilo v verigo FSC dobaviteljev, ki zagotavlja gospodarno upravljanje z gozdovi. EGP se vključuje v lokalne in širše aktivnosti ter prispeva sredstva za kulturne, športne in humanitarne dejavnosti,
- med temi skupinami skušajo ustvarjati ravnotežje interesov, ki nas povezuje v simbiozi bivanja in katerega cilj je dolgoročno preživetje ter skupno blagostanje.

#### 4.5 NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV

Raziskava o klimi in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d. je bila izvedena že dvakrat, in sicer v letih 2009 in 2010, s pomočjo vprašalnika SiOK. Raziskava, ki sem jo opravila v letu 2010, je temeljila na medsebojni primerjavi rezultatov merjenja v letu 2009. Potekala je na sedežu podjetja, v katero so bili vključeni tako zaposleni iz uprave, kot tudi iz proizvodnje.

#### 4.6 SESTAVA IN OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene različne trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Sestavlja ga 60 trditev, s katerimi sem merila naslednje dimenzije:

- odnos do kakovosti,
- pripadnost organizaciji,

- motivacijo in zavzetost,
- inovativnost, iniciativnost,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- strokovno usposobljenost in učenje,
- organiziranost,
- notranje odnose,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

Trditve zgoraj omenjenih dimenzij klime omogočajo anketiranim osebam, da na lestvici od 1 do 5 povedo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s tem, kako posamezna trditev opisuje organizacijo, v kateri so zaposleni:

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

V nadaljevanju vprašalnika je 11 trditev, ki se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo anketiranci na voljo petstopensko lestvico:

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

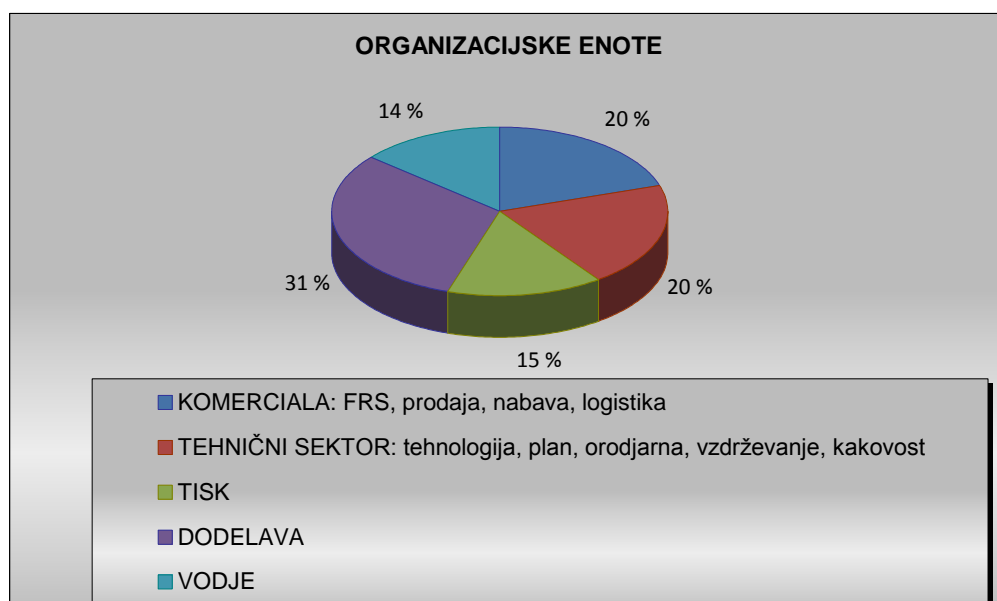
Glede na to, da je bila raziskava s pomočjo SiOK vprašalnika opravljena že dvakrat, sem na koncu opravila še dodatno anketo, s katero sem želela pridobiti mnenja o samem vprašalniku.

## 5 REZULTATI RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KLIME TER ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Sledeči del je namenjen predstavitvi rezultatov raziskave v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d. za leti 2009 in 2010. Poglavje se prične s podatki o udeležbi, v nadaljevanju pa so predstavljeni rezultati po dimenzijah organizacijske klime in dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu.

### 5.1 PODATKI O UDELEŽBI ZAPOSLENIH

Klimo in zadovoljstvo sem merila znotraj posameznih organizacijskih enot: 31 % anketiranih je bilo predstavnikov dodelave, 14 % anketiranih predstavljajo vodje, 20 % anketiranih prihaja iz komercialne (FRS- finančno računovodska služba, prodaja, nabava, logistika), 20 % anketiranih predstavljajo zaposleni v tehničnem sektorju (tehnologija, plan, orodjarna, vzdrževanje, kakovost) ter 15 % zaposlenih v tisku.



Graf 1: Organizacijske enote

Udeležba zaposlenih v raziskavi v letu 2010 je bila zelo dobra, saj sem prejela 139 vprašalnikov od poslanih 161, kar predstavlja 86,34 % vseh zaposlenih. V letu 2009 je bila udeležba precej nižja, saj sem od 167 poslanih vprašalnikov, prejela le 98, kar predstavlja 59 % vseh zaposlenih.

<b>UDELEŽBA V RAZISKAVI</b>	<b>UDELEŽBA</b>	<b>UDELEŽBA</b>
-----------------------------	-----------------	-----------------

	2009 v %	2010 v %
<b>TEHNIČNI SEKTOR:</b> tehnologija, plan, orodjarna, vzdrževanje, kakovost	86,00	86,36
<b>KOMERCIALA:</b> FRS, nabava, prodaja, logistika	90,00	87,50
<b>DODELAVA:</b> dodelava in tara	41,00	85,71
<b>VODJE</b>	77,00	93,75
<b>TISK</b>	50,00	82,76
<b>SKUPAJ</b>	59,00	86,34

Tabela 1 : Udeležba v raziskavi

## 5.2 PRIKAZ POVPREČNIH VREDNOSTI POSAMEZNIH DIMENZIJ

PRIMERJAVA DIMENZIJ- povprečne vrednosti	LETO 2009	LETO 2010
Razvoj kariere	2,18	2,61
Nagrajevanje	2,31	2,58
Komuniciranje in informiranje	2,50	2,99
Poznavanje poslanstva in vizije	2,60	3,13
Strokovna usposobljenost in učenje	2,67	3,06
Organiziranost	2,84	3,01
Pripadnost organizaciji	2,96	3,32
Vodenje	2,98	3,26
Zadovoljstvo	3,10	3,30
Notranji odnosi	3,11	3,41
Motivacija in zavzetost	3,34	3,46
Inovativnost in iniciativnost	3,43	3,55
Odnos do kakovosti	3,50	3,79
<b>POVPREČNA KLIMA</b>	<b>2,87</b>	<b>3,18</b>

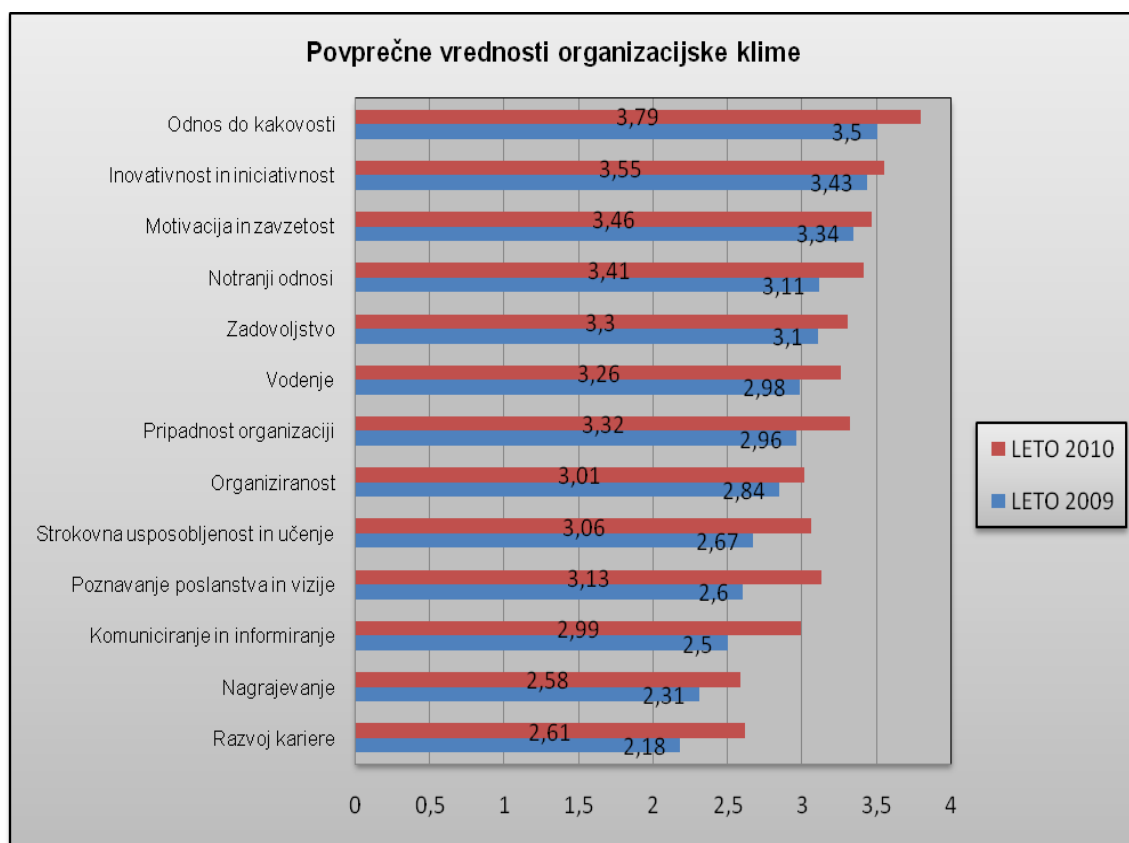
Tabela 2: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij

Spodnji graf podrobno prikazuje splošen pregled povprečnih vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime v letih 2009 in 2010.

Dimenzije organizacije so razvrščene od najvišje do najnižje ocenjene. Med najslabše ocenjene dimenzije v obeh letih sodi področje razvoja kariere, najbolj ocenjena dimenzija pa je Odnos do kakovosti, prav tako v obeh letih.

Kot je razvidno se v letu 2010 vrstni red rezultatov ocenjevanja ni spremenil v primerjavi z letom 2009.

V primerjavi z rezultati v letu 2009, je opaziti porast povprečne klime v organizaciji za +0,31. Vse dimenzije so bile višje ocenjene v letu 2010, kot v 2009. Prednosti predstavljajo dimenzije, katerih povprečna vrednost predstavlja kar precejšen pozitiven odklon glede na leto 2009, in sicer: Razvoj kariere (+0,43), Nagrajevanje (+0,27), Komuniciranje (+0,49), Poznavanje poslanstva in vizije (+0,53), Strokovno usposabljanje (+0,39), Pripadnost (+0,36), Vodenje (+0,28), Notranji odnosi (+0,30) in Odnos do kakovosti (+0,29).



Graf 2: Povprečne vrednosti organizacijske klime

### 5.3 UKREPI IN PREDLOGI V LETU 2009

Glede na rezultate raziskave v letu 2009, se je vodstvo organizacije odločilo za sledeče ukrepe in predloge za izboljšavo:

Ukrep: nadaljevati usposabljanje vodij celotne delavnice na temo komuniciranja in motiviranja zaposlenih.

1. ukrep: prenova sistematizacije ter sistema nagrajevanja in napredovanja - večji poudarek nameniti variabilnemu delu plače, ocenjevanju delovne uspešnosti, spodbujanju fleksibilnosti in horizontalnemu napredovanju,

2. ukrep: korektno izpeljati redne letne razgovore in še posebno pozornost nameniti vprašanem na temo kariernega razvoja in potreb po izobraževanju,

3. ukrep: s ključnimi zaposlenimi po opravljenih rednih letni razgovorih, opraviti še karierni razgovor

4. ukrep: vključiti zaposlene v različne oblike dejavnosti in soodločanja, kot so prenova sistema inovacijske dejavnosti, stalni krožki kakovosti,

5. ukrep: sprememba sistema informiranja,

6. ukrep: strateške delavnice za vodje, nato pa seznanitev vseh zaposlenih s strategijo, vizijo in poslanstvom.

Rezultati raziskave v letu 2010 so pokazali, da so bili ukrepi učinkoviti, saj je prišlo do porasta vseh dimenzij glede na organizacijo kot celoto, negativna odstopanja so bila le minimalna.

V nadaljevanju je grafični prikaz ocen vseh dimenzij in trditev ter primerjava meritev let 2009 in 2010.

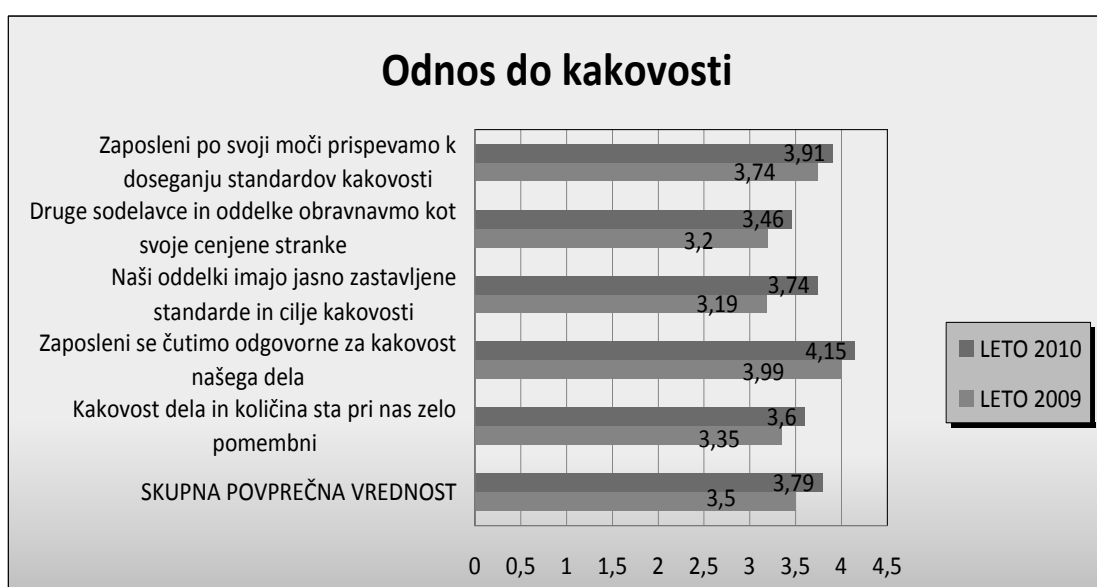
#### 5.3.1 Odnos do kakovosti

Dimenzija Odnos do kakovosti je po ocenah zaposlenih v podjetju najvišje ocenjena kategorija klime tako v letu 2009 kot tudi 2010, saj ima povprečno enoto v letu 2009 3,5, v letu 2010 pa celo nekoliko višjo, in sicer 3,79. Razvidno je, da so anketiranci najbolje ocenili trditev, da se kot zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Tudi trditev, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, je ocenjena zelo visoko, sledi ji trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Nekoliko slabše ocenjena je trditev, da sta kakovost dela in količina



zelo pomembni, da sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke, pa je najslabše ocenjena trditev.

Kot je razvidno na spodnjem grafu, ima največji pozitiven odklon med letoma 2009 in 2010 trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (+0,55), sledita ji trditvi, da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (+0,26) in da sta kakovost dela in količina pomembna v podjetju (+0,25), najmanjši pozitiven odklon pa imata trditvi, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (+0,17) ter da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (+0,16).

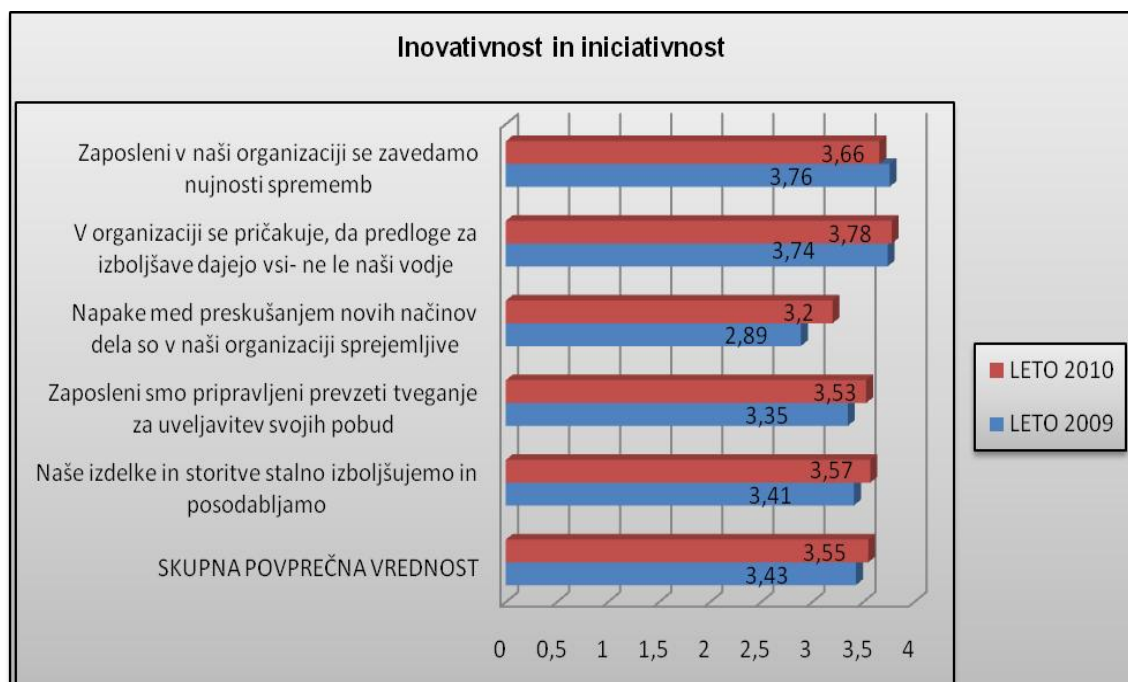


Graf 3: Odnos do kakovosti

### 5.3.2 Inovativnost in iniciativnost

Kategorija Inovativnost in iniciativnost je v povprečju med višje ocenjenimi kategorijami, saj je na drugem mestu, takoj za odnosom do kakovosti. Povprečna ocena se je, v primerjavi s predhodnim letom, v letu 2010 zvišala za 0,12. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni in da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb sta najvišje ocenjeni trditvi. Da se izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo je na tretjem mestu, sledi ji pripravljenost prevzemanja tveganja za uveljavitev svojih pobud, najmanjšo povprečno oceno pa ima trditev, da so napake med preskušanjem novih načinov sprejemljive.

Kot je razvidno, je v trditvi, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb, prišlo do negativnega odklona med 2010 in 2009, in sicer za -0,10. Največji pozitiven odklon je viden pri trditvi, da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive (+0,31), pri ostalih ni prišlo do kašnega večjega odstopanja. Ker je kategorija v povprečju med višje ocenjenimi, se zaposleni očitno zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen od sposobnosti podjetja, da nenehno izboljšuje delovne procese, proizvode in storitve.



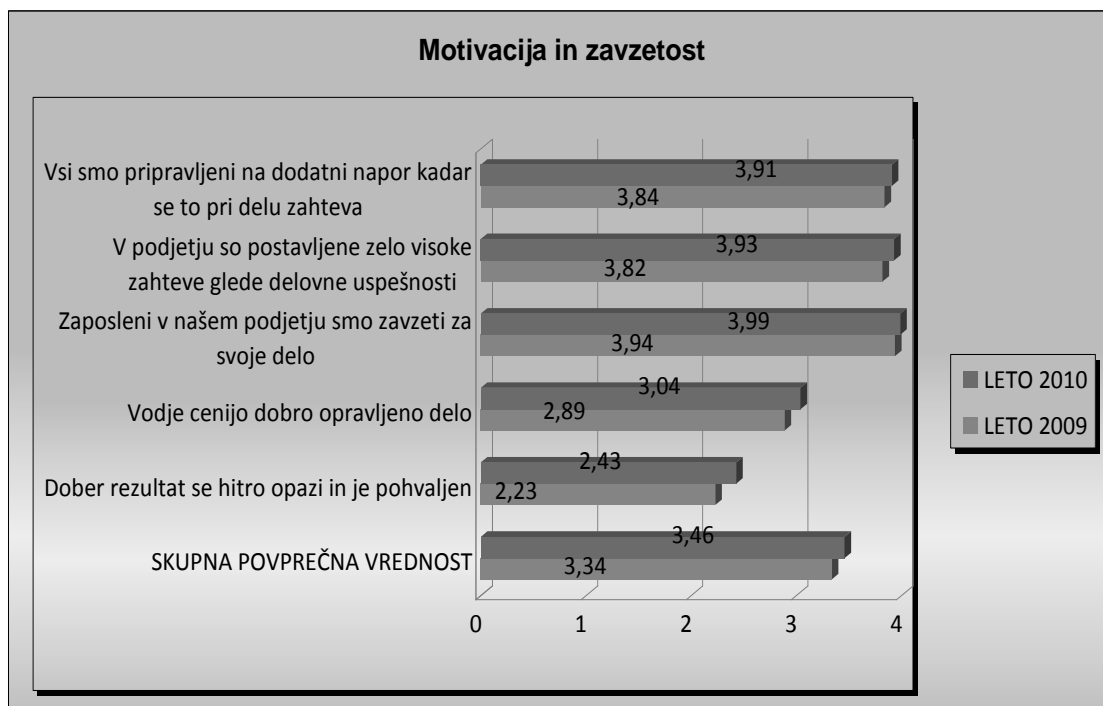
Graf 4: Inovativnost in iniciativnost

### 5.3.3 Motivacija in zavzetost

Kategorija Motivacija in zavzetost je na tretjem mestu glede na povprečje celotne organizacije. Skupna povprečna vrednost v letu 2009 in 2010 se je zvišala za 0,12. Zaposleni izražajo visoko zavzetost za delo, ki ga opravljajo in visoko pripravljenost za dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Poleg tega zaposleni ocenjujejo, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Najslabše sta ocenjeni trditvi, da v organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo in da se dober rezultat hitro opazi in je pohvaljen.

Iz tega izhaja, da zaposleni ocenjujejo, da se od njih zahteva trdo delo, ki ni ustrezno opaženo ter vrednoteno. To predstavlja za podjetje problem in hkrati velik izziv za prihodnost.

Ocene najvišje uvrščenih trditvev se skozi leto niso drastično spremenile, največ pozitivnega odstopanja je vidno pri trditvah, ki sta najslabše ocenjeni, in sicer za +,0,20 in +0,15.



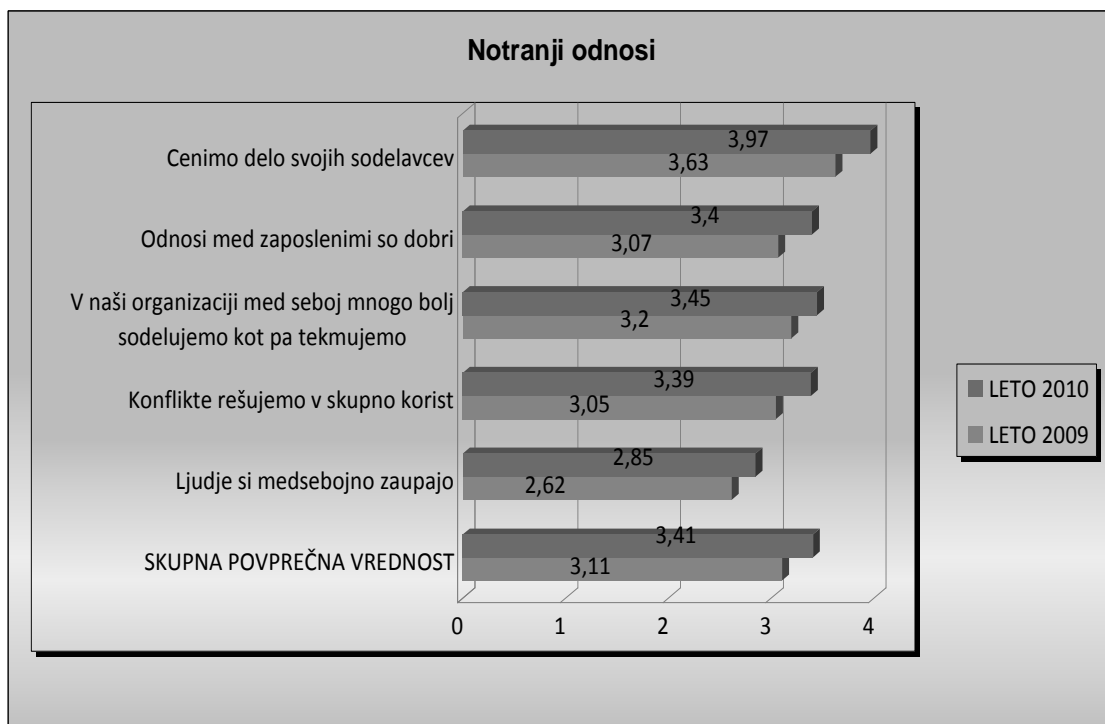
Graf 5: Motivacija in zavzetost

#### 5.3.4 Notranji odnosi

Kategorija Notranji odnosi je na četrtem mestu med ocenjenimi kategorijami organizacijske klime. Skupna povprečna vrednost v primerjavi z letom 2009 odstopa za +0,30.

K notranjim odnosom največ doprinese spoštovanje dela sodelavcev, ki je znotraj kategorije ocenjeno najvišje. Da med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, je uvrščena na drugo mesto, sledita pa ji, da so odnosi dobri in da konflikte rešujejo v skupno korist. Najnižje ocenjena kategorija notranjih odnosov pa je medsebojno zaupanje.

Tudi v kategoriji notranji odnosi so razvidna pozitivna odstopanja v primerjavi z letom 2009, in sicer trditve, ki so uvrščene med najbolj ocenjene, kar za več kot 0,30. Najslabše uvrščeno medsebojno zaupanje pozitivno odstopa za 0,23.



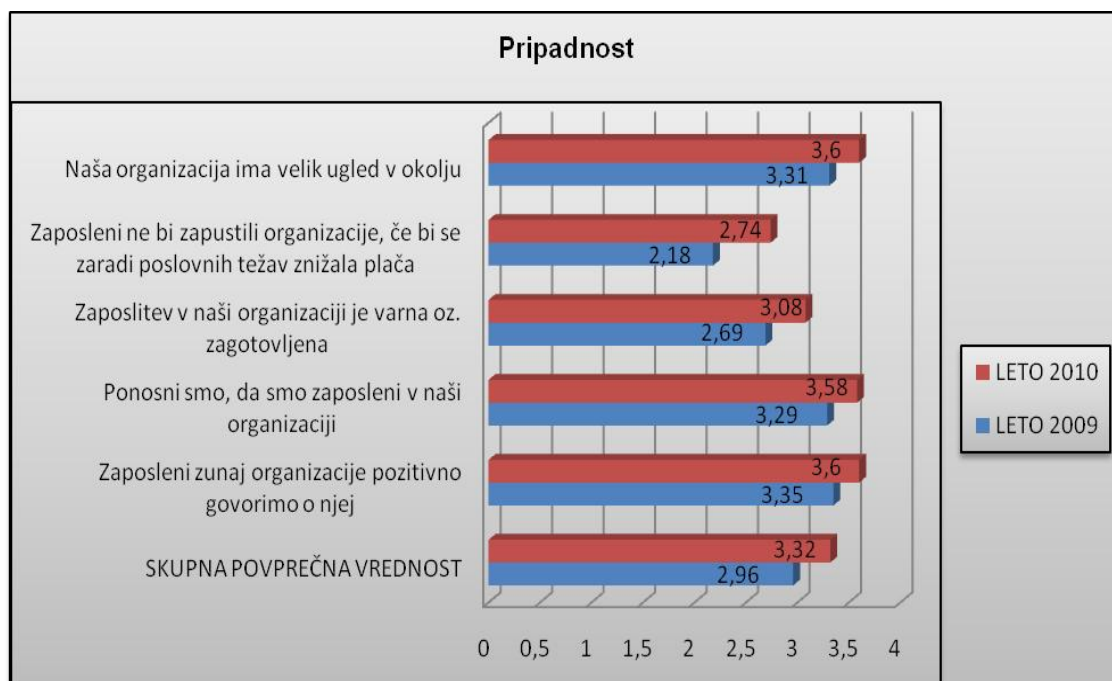
Graf 6: Notranji odnosi

### 5.3.5 Pripadnost

Kategorija Pripadnost organizaciji je nekje med srednje ocenjenimi dimenzijami, saj je na petem mestu med kategorijami organizacijske klime. Razlika med 2009 in 2010 je, da je bila v letu 2009 na sedmem mestu, razvidno pa je, da v letu 2010 povprečno odstopa za kar +0,36.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni ponosni, da so zaposleni v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d., ponosni so tudi, ker se zunaj organizacije o njej govori pozitivno ter menijo, da ima organizacija velik ugled v okolju. Trditvi, ki se nanašata na pripadnost organizaciji, sta relativno slabo ocenjeni, in sicer varnost zaposlitve ter trditev, da ne bi zapustili organizacije, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižala plača.

V letu 2010 je kar nekaj odstopanja, omenila bi le najslabše ocenjeno trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, saj pozitivno odstopa za kar 0,56, vendar je še vedno uvrščena med najslabše ocenjenimi trditvami. Trditev o varni oziroma zagotovljeni zaposlitvi pozitivno odstopa za 0,39. Ostale trditve odstopajo od +0,25 do +0,30, kar je zelo dobro, saj se zaposleni vse bolj zavedajo, da delajo v skupnem podjetju, ki jim zagotavlja skupno eksistenco in osebno zadovoljstvo ob kakovostno opravljenem delu.



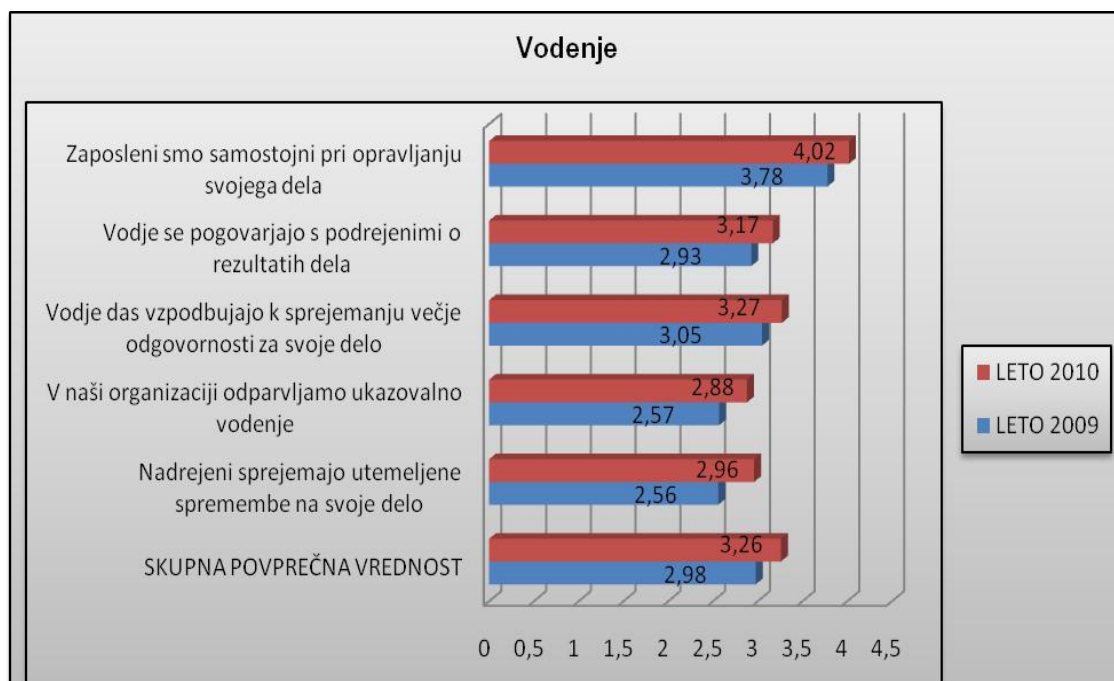
Graf 7: Pripadnost

### 5.3.6 Vodenje

Dimenzija Vodenje je bila med slabše ocenjenimi kategorijami glede na ostale kategorije, saj je na sedmem mestu. Glede na rezultate 2009 pozitivno odstopa za +0,28, vendar je kljub temu zdrsnila iz šestega na sedmo mesto.

V podjetju prevladuje pretežno demokratični stil vodenja, saj je najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, sledita pa ji trditvi, da vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo in da se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela. Slabše ocenjeni trditvi sta, ocena je pod 3,00, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo ter da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje.

Največji odklon je opaziti pri najslabše ocenjeni trditvi, in sicer za +0,30. Da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje, je prav tako dokaj visok odklon, in sicer +0,29, pri ostalih trditvah se pozitiven odklon giblje okoli 0,20.



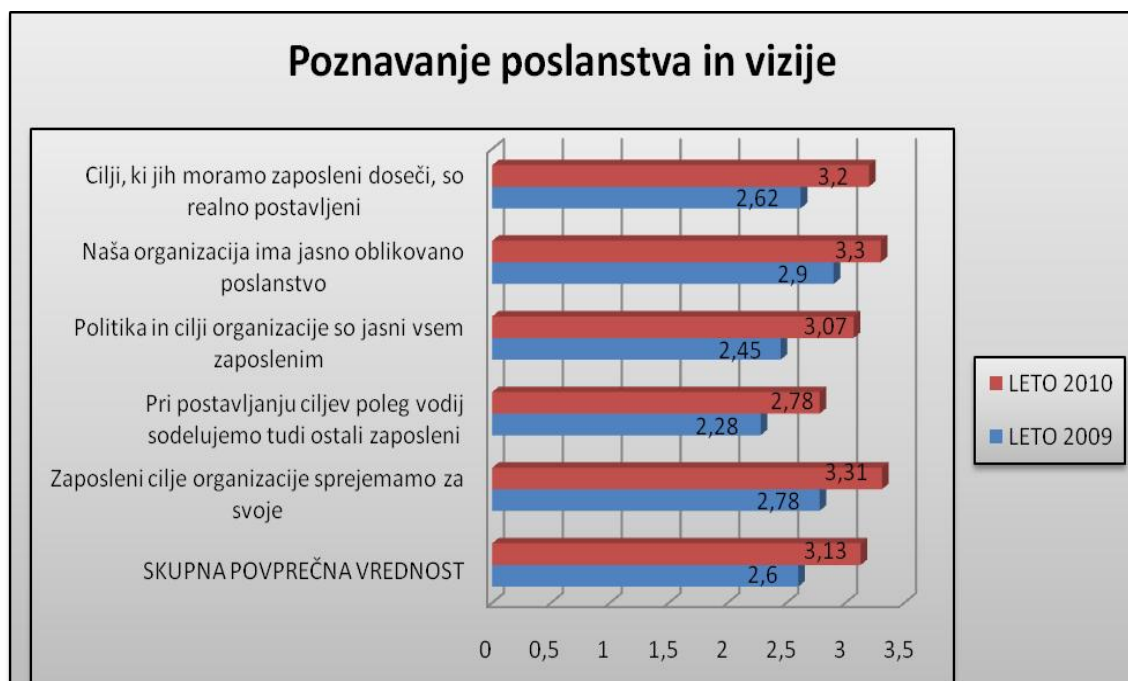
Graf 8: Vodenje

### 5.3.7 Poznavanje poslanstva in vizije

Tudi kategorija Poznavanje poslanstva je med slabše ocenjenimi kategorijami, saj je šele na osmem mestu med ostalimi kategorijami. Vendar pa je potrebno poudariti, da je v primerjavi z letom 2009, ko je bila uvrščena na deseto mesto, povprečno odstopanje zelo veliko, in sicer za kar +0,53.

Zaposleni so najbolje ocenili trditev, da organizacijo sprejemajo za svojo in da imajo jasno oblikovano poslanstvo. Nekoliko slabše so ocenjeni realno postavljeni cilji, ki jih morajo doseči. Zaposleni menijo, da jim politika in cilji organizacije niso v celoti jasni in da so premalo vključeni v postavljanje ciljev.

Kljub temu, da je kategorija Poznavanja poslanstva in vizije le na osmem mestu, pa je na spodnjem grafu razvidno, da so zelo visoka odstopanja v primerjavi z letom 2009, saj v omenjenem letu nobena trditev ni presegla ocene 3,00. V letu 2010 pa je to le trditev o sodelovanju zaposlenih pri postavljanju ciljev, ki je dosegla oceno 2,78, saj imajo vse trditve zelo visoka odstopanja, in sicer za več kot +0,40.



Graf 9: Poznavanje poslanstva in vizije

### 5.3.8 Strokovna usposobljenost in učenje

Kategorija Strokovna usposobljenost in učenje je po višini ocen organizacijske klime uvrščena na deveto mesto od vseh trinajstih kategorij. Povprečna skupna vrednost med obema letoma pozitivno odstopa za 0,39.

Trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, je najvišje ocenjena kategorija. Ostale trditve so ocenjene slabo, zaposleni zlasti pogrešajo upoštevanje svojih želja v procesu usposabljanja. Samokritično ocenjujejo trditev, da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Poleg tega so precej kritični do sistema usposabljanja. Menim, da kategorija predstavlja velik izziv za prihodnost, saj mora podjetje načrtno izobraževati in seznanjati zaposlene, ki so vključeni v verigo vrednosti.

Kot je razvidno iz spodnjega grafa, so tudi v kategoriji Strokovna usposobljenost in učenje kar visoka odstopanja v primerjavi z letom 2009. Naj omenim trditev, pri nas so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, saj pozitivno odstopa za kar 0,51. Zelo visoko odstopanje je vidno tudi pri trditvi, da je sistem usposabljanja dober, saj pozitivno odstopa za 0,43. Ostale trditve odstopajo nekoliko več kot +0,20, kar je v primerjavi z ostalimi kategorijami velik napredek.



*Graf 10: Strokovna usposobljenost in učenje*

### 5.3.9 Organiziranost

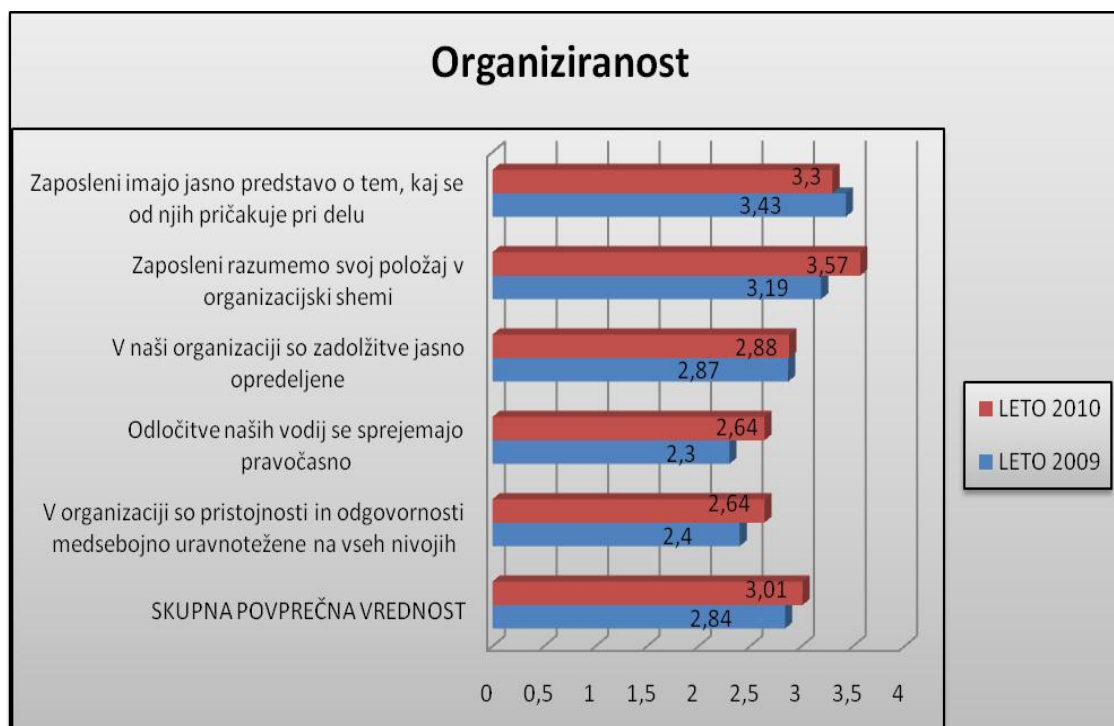
Dimenzija Organiziranost je zelo slabo ocenjena med kategorijami, saj je šele na desetem mestu. Razvidno je, da je v primerjavi z letom 2009 padla iz osmega mesta na deseto mesto. Skupna povprečna vrednost odstopa le za +0,17.

Analiza je pokazala, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi in da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Slabše je bila ocenjena trditev, da so zadolžitve jasno opredeljene, najslabše pa sta bili ocenjeni trditvi, da se odločitve sprejemajo pravočasno in da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

Kot je razvidno, je predstava o tem, kaj se od zaposlenih pričakuje pri delu, slabše ocenjena v primerjavi z 2009, saj odstopa za -0,13. Visoko pozitivno odstopanje je vidno pri razumevanju položaja v organizacijski shemi, kar +0,38 in pri pravočasno sprejemanih odločitvah vodij, saj pozitivno odstopa za 0,34, vendar je kljub temu na zadnjem mestu s trditvijo, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, kjer je odstopanje +0,24.

Kategorija Organiziranost prav tako predstavlja velik izziv za podjetje, saj je usklajeno delovanje, ki ga zagotavlja dobra organiziranost, pogoj za doseganje ciljev.





Graf 11: Organiziranost

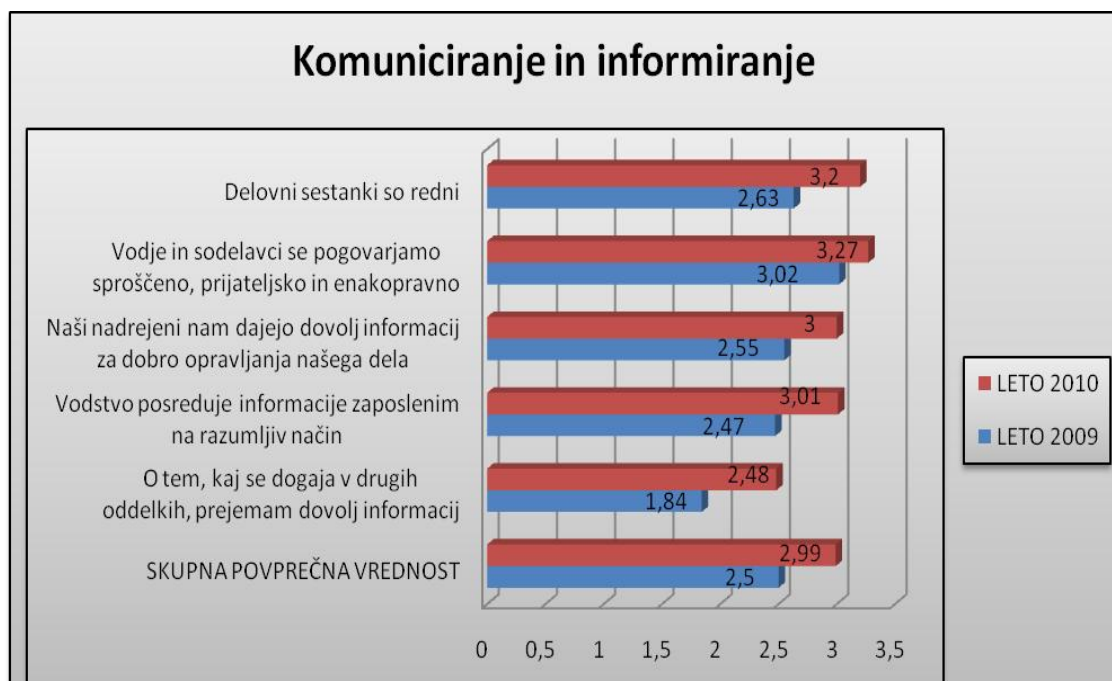
### 5.3.10 Komuniciranje in informiranje

Zaposleni so kategorijo Komuniciranje in informiranje ocenili relativno nizko, saj je šele na desetem mestu. Skupna povprečna vrednost sicer odstopa za +0,49 v primerjavi z letom 2009, vendar je kljub temu prenizko ocenjena.

Zaposleni še najvišje ocenjujejo trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno ter da so sestanki dokaj redni. Predvsem pa vpliva mnenje, da zaposleni dobijo odločno premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, vodstvo in nadrejeni prav tako ne posredujejo dovolj informacij zaposlenim.

Na spodnjem grafu so vidna visoka pozitivna odstopanja, torej se vodstvo zaveda pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Naj omenim najslabše ocenjeno trditev, ki v primerjavi z letom 2009 odstopa za kar +1,00. Trditev, da so delovni sestanki redni, odstopa za kar +0,57, nekoliko manjše odstopanje je vidno pri trditvi, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.

Vzpostavitev ustvarjalnega dialoga in dvotirnega pretoka informacij ter izboljšava komuniciranja med enotami predstavlja za podjetje velik izziv, saj je komunikacija zelo pomemben dejavnik v vsakem podjetju.



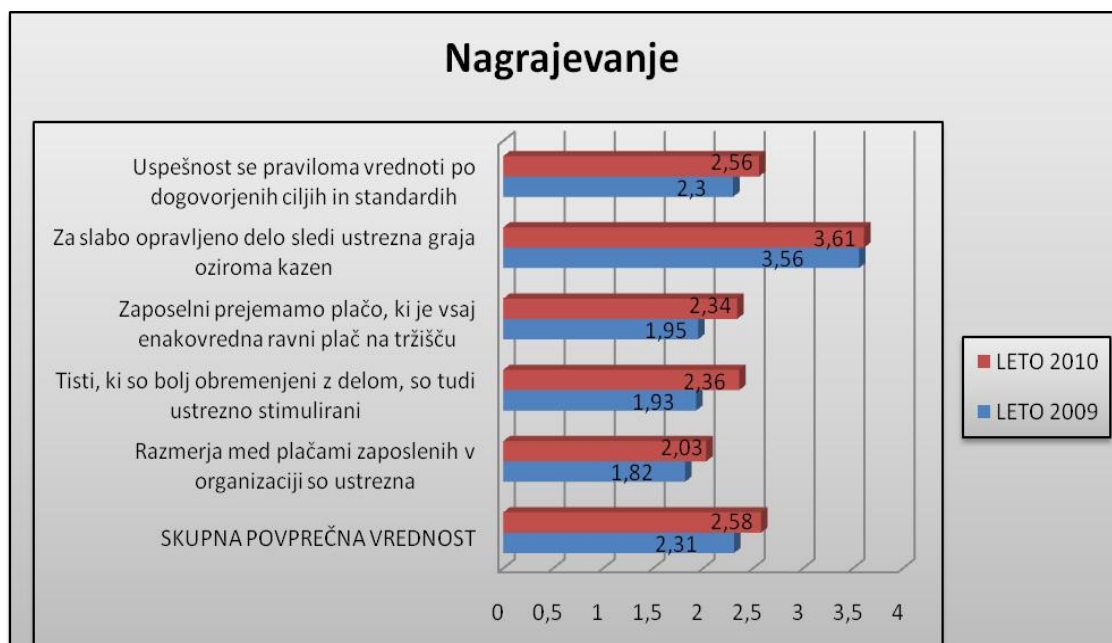
Graf 12: Komuniciranje in informiranje

### 5.3.11 Nagrajevanje

Zaposleni so glede na ostale kategorije Nagrajevanje ocenili z nizko povprečno oceno, saj je ta dimenzija na predzadnjem mestu. Razvidno je, da skupna povprečna vrednost odstopa le za +0,27.

Zaposleni še najvišje ocenjujejo trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. Sledi ji, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, nekoliko slabše je ocenjena trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču. Velika večina pa se ne strinja, da so tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni, zato tudi bolj ustrezno stimulirani, enako se ne strinjajo s trditvijo, da so razmere med plačami zaposlenih v podjetju ustrezne.

Kot sem že omenila, v kategoriji Nagrajevanje ni prišlo do večjih odstopanj. Največje odstopanje je razvidno pri trditvi o ustrezni stimulaciji, kjer je +0,43 in pri enakovredni ravni plač na tržišču, kjer je odstopanje +0,39. Kljub boljšemu rezultatu v letu 2010, podjetju nagrajevanje predstavlja zelo velik izziv, kajti zaposleni so občutljivi na razlike med plačami, saj se nenehno primerjajo med seboj, zlasti z delavci, ki opravljajo dela enake zahtevnosti.



Graf 13: Nagrajevanje

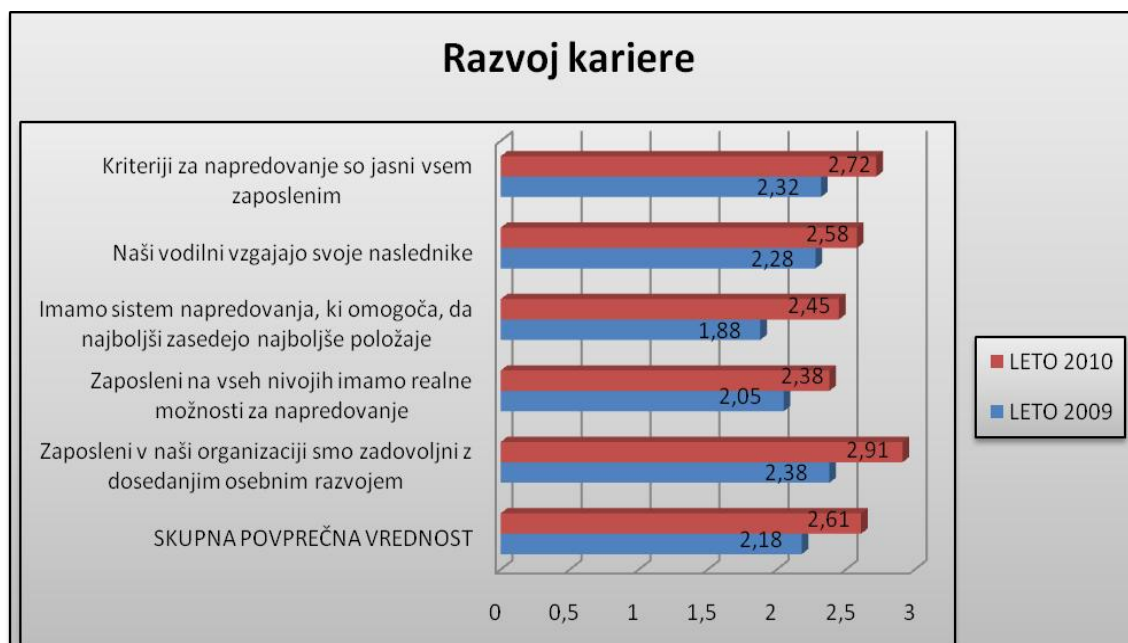
### 5.3.12 Razvoj kariere

Dimenzija Razvoj kariere je najnižje ocenjena kategorija med vsemi dimenzijami klime. V primerjavi z letom 2009 je pri skupni povprečni vrednosti vidno manjše odstopanje, in sicer za +0,27, a je kljub temu zelo slabo ocenjena.

Najbolje ocenjena trditev je, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim razvojem organizacije, vendar je glede na oceno še vedno zelo kritična. Še slabše sta ocenjeni trditvi o jasnih kriterijih za napredovanje in vzgoji svojih naslednikov s strani vodij. Zaposleni v podjetju ocenjujejo, da zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje, poleg tega menijo, da obstoječi sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši kadri dejansko zasedli najbolj odgovorna delovna mesta.

V letu 2009 je bila najslabše ocenjena trditev, da imajo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje, vendar pa je razvidno, da je ravno tukaj odstopanje največje, in sicer +0,57. Omenila bi še visoko odstopanje pri trditvi o jasnih kriterijih za napredovanje, saj je +0,40. Na spodnjem grafu je vidno, da je pri ostalih trditvah prav tako veliko pozitivno odstopanje, in sicer okoli 0,30.

Kategorija Razvoj kariere je tudi v letu 2010 na zadnjem mestu, zato bo podjetju v zelo velik izziv uvedba učinkovitega in boljšega sistema.



Graf 14: Razvoj kariere

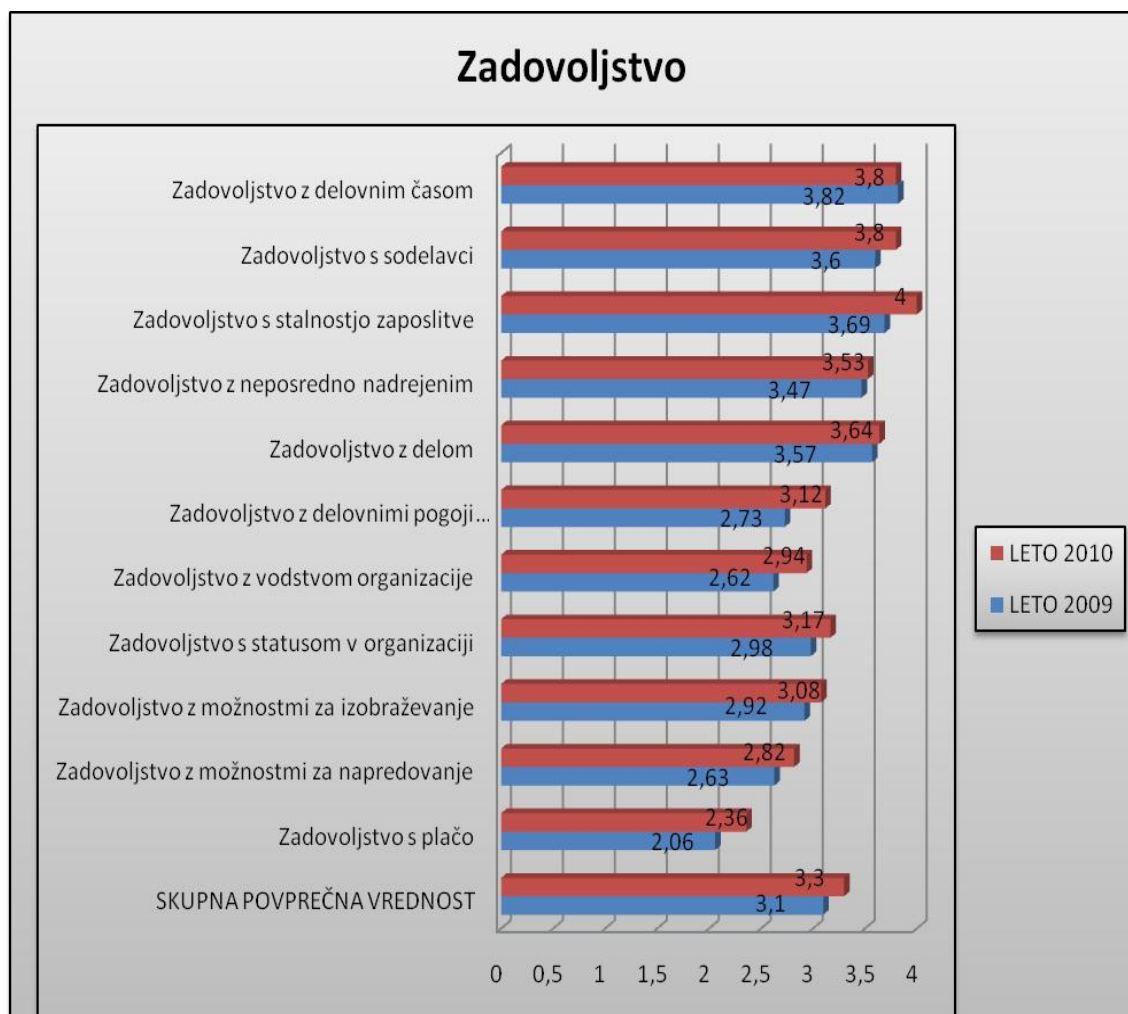
### 5.3.13 Zadovoljstvo zaposlenih

Vprašalnik SiOK vsebuje poleg trditvev, ki merijo posamezne dimenzije organizacijske klime, tudi trditve o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Gre za drugačen referenčni okvir, saj se ugotavlja individualno zadovoljstvo posameznika. V primerjavi z rezultati v 2009, je opaziti porast zadovoljstva s posameznimi dejavniki za +0,20.

Kategorija Zadovoljstvo pri delu s posameznimi dejavniki je bila znotraj podjetja kot celote srednje ocenjena, skupaj na šestem mestu med ostalimi kategorijami.

Najvišje so zaposleni ocenili zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, temu sledita zadovoljstvo z delovnim časom in sodelavci. Nekoliko slabše je ocenjeno zadovoljstvo z delom in z neposredno nadrejenimi. Nižje so ocenjeni zadovoljstvo s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji in z možnostmi za izobraževanje. Čisto na koncu pa so zadovoljstvo z vodstvom organizacije, z možnostmi za napredovanje in zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s plačo.

Skoraj vsi dejavniki so bili višje ocenjeni kot v letu 2009, razen zadovoljstva z delovnim časom (-0,02). Najvišji porast je opaziti pri zadovoljstvu z vodstvom (+0,32), s stalnostjo zaposlitve (+0,31), s plačo (+0,30) in z delovnimi pogoji (+0,39). Ostale trditve imajo manjša odstopanja, vendar kljub temu pozitivna.



Graf 15: Zadovoljstvo

## 5.4 UKREPI IN PREDLOGI V LETU 2010

Ukrepi so potrebni v sklopu dimenzij, katerih povprečna vrednost glede na ostale dimenzije predstavlja najnižjo vrednost:

### NAGRAJEVANJE

- Uspešnost naj se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
- Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, naj bodo tudi ustrezno stimulirani.
- Poleg denarnih nagrad se je potrebno posluževati tudi nenedarnih (pohvale, priznanja...).

**RAZVOJ KARIERE**

- Opredeliti je potrebno jasna, objektivna in transparentna merila napredovanja.
- Sistem napredovanja je potrebno povezati s sistemom nagrajevanj in ocenjevanja.
- Karierni razgovori z zaposlenimi.
- Izvajanje napredovanja na osnovi dosežkov in znanj ter inovativnosti.

**KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE**

- Redni tedenski sestanki z namenom obojestranskega informiranja.
- Redni sestanki med posameznimi oddelki in posredovanje informacij preko posrednega vodje do zaposlenega.

**STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE**

- Vodje naj zaposlenim redno predstavljajo kriterije za napredovanje.
- Usklajevanje zahtev po izobraževanju iz naslova delovnega mesta z željami posameznika za izobraževanje.
- Zaposlenim občasno omogočanje tudi izobraževanje, ki je morda zgolj po njihovem interesu.
- Nagrajevanje novo osvojenih znanj.

**POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE**

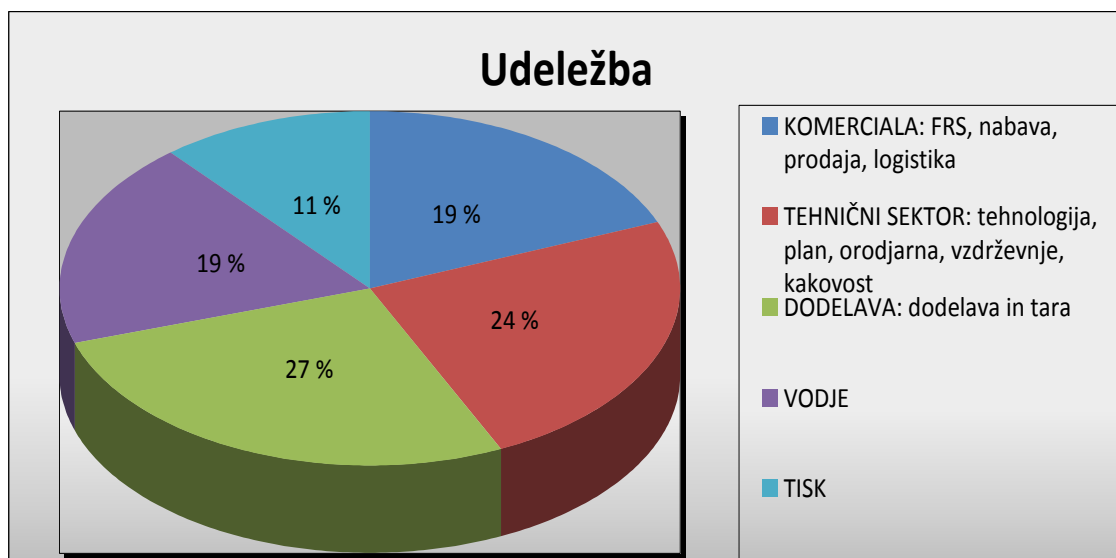
- Občasno strateški sestanki, na katerih vodstvo zaposlenih predstavi vizijo, cilje in aktualne spremembe.
- Vodje naj usklajujejo zahtevane cilje organizacije in želene cilje s strani posameznika.
- Sprejemanje ciljev oddelka le v konsenzu z zaposlenimi v oddelku.
- Pri odločanju razvojne strategije naj sodelujejo tudi ostali zaposleni.

**5.5 ANALIZA ANKETE, VEZANE NA VPRAŠALNIK SIOK**

Ker je bila anketa na temo organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju EGP Škofja Loka, d.d., opravljena že dvakrat, sem hotela pridobiti tudi mnenja zaposlenih o samem vprašalniku in o rezultatih v podjetju.

Anketo sem opravila znotraj organizacijskih enot, prav tako kot v predhodnem vprašalniku, in sicer: 27 % anketiranih je bilo predstavnikov dodelave, 19 % predstavljajo vodje, 19 % anketiranih prihaja iz komercialne (FRS, prodaja, nabava, logistika), tehnični sektor (tehnologija, plan, orodjarna, vzdrževanje, kakovost) predstavlja 24 % anketiranih ter 11 % zaposlenih v tisku.

Udeležba zaposlenih v raziskavi je bila dobra, saj sem prejela kar 126 od 160 poslanih vprašalnikov, kar predstavlja 78,75 % vseh zaposlenih. Anketo sem opravljala v letu 2011.



Graf 16: Udeležba

Na vprašanje ali ste zadovoljni z vsebino vprašalnika SioK, je 59 % anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni, 23 % zaposlenih je nezadovoljnih z vsebino vprašalnika, zelo zadovoljnih pa predstavlja 18 % zaposlenih. Glede na rezultate bi lahko rekla, da je tudi v prihodnjih letih anketa o organizacijski klimi dobrodošla med zaposlenimi.



Graf 17: Ali ste z vsebino vprašalnika zadovoljni?

Kot je razvidno na spodnjem grafu, je na vprašanje ali se vam zdi raziskava o organizacijski klimi smiselna, največ zaposlenih odgovorilo z niti da, niti ne, in sicer 42 %. Kar 35 % anketiranih je mnenja, da je raziskava v podjetju smiselna, 15 % zaposlenim se ne zdi smiselna, 8 % pa je mnenja, da je popolnoma nesmiselno izvajati raziskavo o organizacijski klimi.

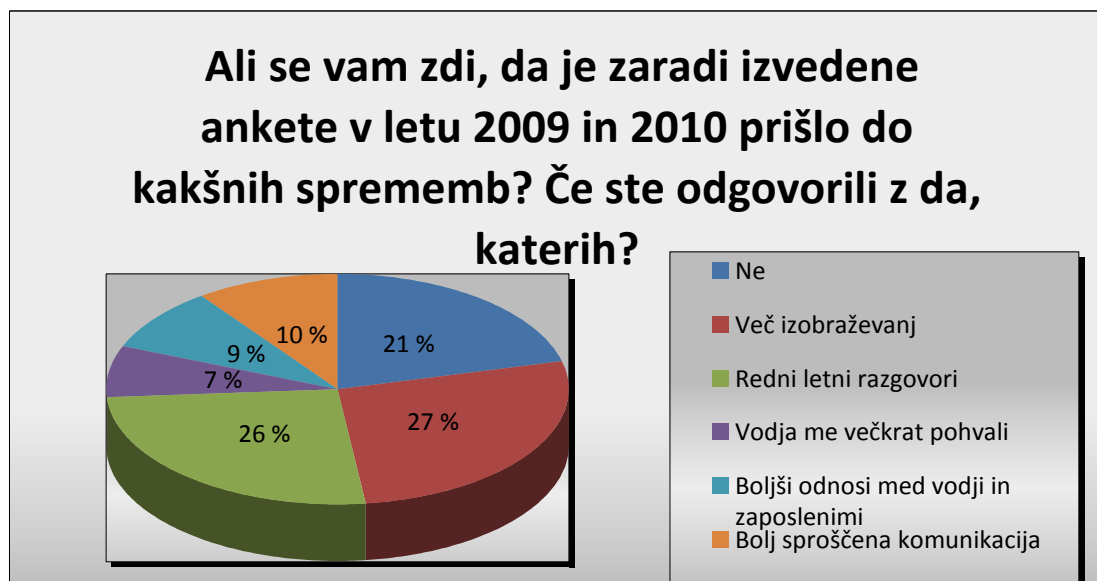


Graf 18: Se vam zdi raziskava o organizacijski klimi v podjetju smiselna?

Spodnji graf prikazuje, da je kar 79 % zaposlenih občutilo spremembe zaradi ankete o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih. 27 % anketiranih meni, da je veliko več organiziranih izobraževanj za zaposlene, da so letni razgovori bolj redni, jih meni 26 %, 10 % zaposlenim se zdi bolj sproščena komunikacija, nekoliko manj, 9 % je mnenja, da so odnosi med vodji in zaposlenimi boljši, 7 % pa jih je mnenja, da jih vodja večkrat pohvali.

Rezultati se mi zdijo zelo dobri, saj je velika večina mnenja, da je anketa rezultat pozitivnih sprememb.



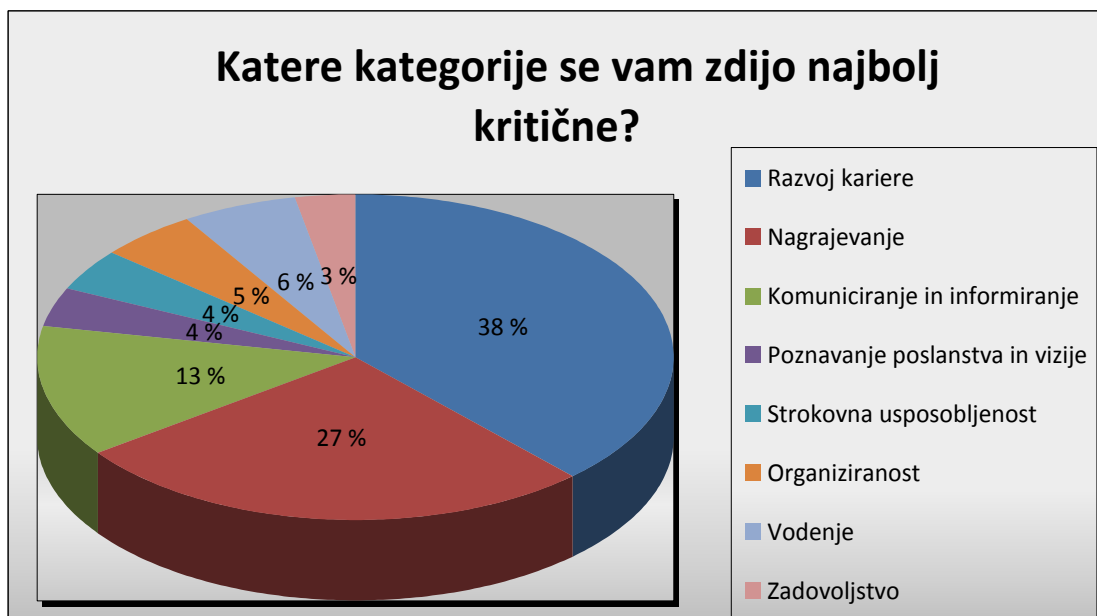


*Graf 19: Ali se vam zdi, da je zaradi izvedene ankete v letu 2009 in 2010 prišlo do kakšnih sprememb?*

Od vseh trinajstih dimenzij je najbolj kritična kategorija Razvoj kariere, saj je kar 38 % zaposlenih takšnega mnenja. Druga najbolj kritična kategorija je Nagrajevanje (27 %), zaposlenim se zdi kritično tudi Komuniciranje in informiranje (13 %), 6 % zaposlenih je mnenja, da je kritično tudi Vodenje, 4 % sta dosegli kategoriji Poznavanje poslanstva in vizije ter Strokovna usposobljenost, 3 % anketiranih pa je mnenja, da se jim zdi kritično tudi Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Ostale kategorije, ki niso prikazane na spodnjem grafu, se zaposlenim ne zdijo kritične in so z njimi zadovoljni v primerjavi z ostalimi.

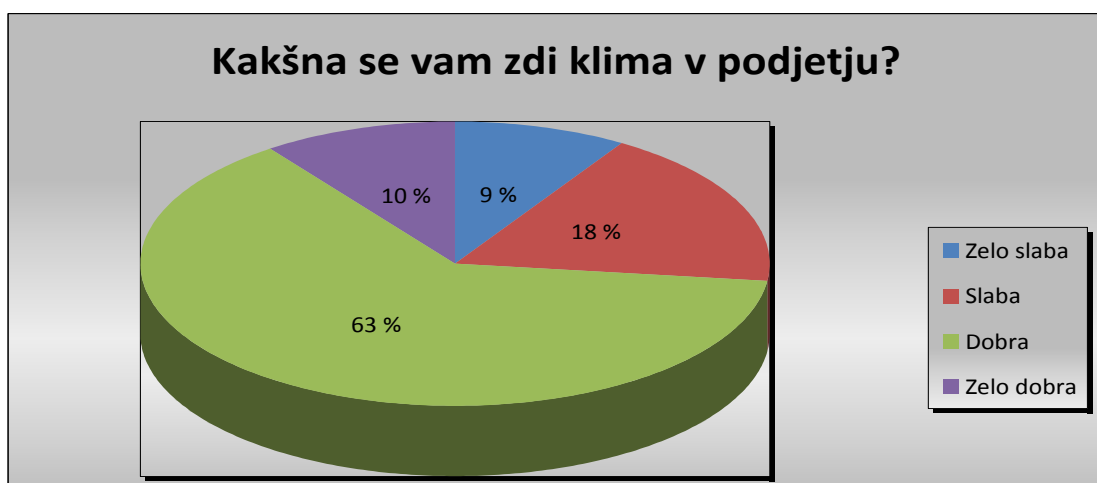
Rezultati tega vprašanja niso bili nobeno presenečenje, saj so bile najbolj kritične dimenzije tudi z vprašalnikom SioK, najslabše ocenjene. Kategorije Razvoj kariere, Nagrajevanje in Komuniciranje in informiranje predstavljajo za podjetje največji izziv, saj so na zadnjem mestu med vsemi trinajstimi kategorijami.



Graf 20: Katere kategorije se vam zdijo najbolj kritične?

Rezultati na vprašanje, kakšna se vam zdi klima v podjetju, so zelo solidni, saj je kar 63 % zaposlenih mnenja, da je klima v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d., dobra. Da je klima slaba, je mnenja 18 %, 10 % zaposlenim pa se zdi klima zelo dobra. Za zelo slabo klimo se je odločilo 9 % anketiranih.

Kljub temu, da je večina zaposlenih mnenja, da je klima dobra, je še vedno skoraj tretjina zaposlenih, ki so s klimo v podjetju nezadovoljni. Cilj vsakega podjetja pa je, da se zaposleni dobro počutijo v svojem podjetju, zato je potrebno stremeti k temu, da je število nezadovoljnih čim manjše.



Graf 21: Kakšna se vam zdi klima v podjetju?

Na zadnje vprašanje, ali se strinjate, da ima organizacijska klima vpliv na dosežke v podjetju, je skoraj polovica anketirancev (49 %) odgovorila, da se popolnoma strinja. 21 % zaposlenih se s tem vprašanjem večinoma strinja, da se zaposleni delno strinjajo, jih je odgovorilo 17 %, da pa organizacijska klima ne vpliva na dosežke pa jih je mnenja 13 %.

Glede na rezultate se mi zdi, da se zaposleni zavedajo vpliva organizacijske klime na podjetje, poleg tega pa se zavedajo tudi njene pomembnosti v organizaciji.



Graf 22: Se strinjate, da ima organizacijska klima vpliv na dosežke v podjetju?

## 6 ZAKLJUČEK

Zaradi vedno večje konkurenčnosti postaja vprašanje o organizacijski klimi vedno bolj pomembno. Če bodo podjetja želela dosegati boljšo organizacijsko poslovanje, bodo morala spoznavati in odkrivati predvsem notranje dejavnike svoje uspešnosti oziroma neuspešnosti. Ker nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, se osredotočimo le na nekatere, katere predstavljajo posamezne dele klime. Imenujemo jih dimenzije organizacijske klime. Organizacijska klima pa je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij, ki so značilne za organizacijo. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev organizacije. Ali obstoječa organizacijska klima deluje pozitivno ali negativno na doseganje ciljev organizacije, je vprašanje, ki si ga postavljamo. Cilj vsakega podjetja pa je ustvariti takšno klimo, ki bo vplivala na pozitivno doseganje ciljev. Če je organizacijska klima v podjetju ugodna, bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo, poleg tega pa se bo povečala njihova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Posledica tega bodo nižji stroški poslovanja in večja konkurenčnost podjetja na trgu. Torej, naloga vodstva je, ugotoviti katere dimenzije negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in tako odpravijo posledice, katere bi lahko bile razlog za neuspešno poslovanje podjetja.

Najboljši način merjenja organizacijske klime je s pomočjo vprašalnika, ki vsebuje niz trditev, s pomočjo katerih anketiranec izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja posameznih trditev. Tako sem tudi sama izvedla raziskavo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, in sicer v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d., kjer sem ugotovila, kaj zaposleni menijo o kakovosti svojega delovnega mesta in kako so zadovoljni s posameznimi vidiki dela. Kot sem že omenila v uvodu diplomskega dela, sem si pri raziskavi pomagala z vprašalnikom SioK. Na ta način pridobljeno bazo podatkov, sem kasneje uporabila pri proučevanju ter analiziranju klime.

Rezultati so pokazali, da imajo zaposleni odnos do kakovosti, inovativnosti in iniciativnosti ter da so motivirani in zavzeti za delo. Pokazali pa so tudi, da je obstoječi sistem strokovnega razvoja, nagrajevanja ter komuniciranja, neustrezen in da ne omogoča v celoti izrabiti potenciala zaposlenih, zato se mora podjetje v prihodnosti osredotočiti na izboljšavo teh dimenzij organizacijske klime.

V diplomski nalogi sem podala predloge za izboljšanje slabo ocenjenih dimenzij. Zaposlenim je potrebno opredeliti jasna, objektivna in transparentna merila napredovanja. Sistem napredovanja je potrebno povezati s sistemom nagrajevanja in ocenjevanja, poleg tega so zelo pomembni karierni razgovori z zaposlenimi.

Potrebni so redni tedenski sestanki, z namenom obojestranskega informiranja ter redni sestanki med posameznimi oddelki in posredovanje informacij preko posrednega vodje do zaposlenih.

Vodje naj bi zaposlenim redno predstavljali kriterije za napredovanje, zelo pomembno je tudi usklajevanje zahtev po izobraževanju za zaposlene. Potrebno je občasno omogočanje izobraževanj, ki je morda zgolj v interesu zaposlenega, saj znanje postaja ključnega pomena. Zaposlene je potrebno nagraditi za novo osvojena znanja.

Pokazalo se je tudi, da zaposleni slabo poznajo poslanstvo in vizijo v podjetju. Predlagam uvedbo občasnih strateških sestankov, na katerih bi vodstvo zaposlenim predstavilo vizijo, cilje in aktualne spremembe v podjetju. Vodje bi morali usklajevati zahtevane cilje organizacije in željene cilje s strani posameznika. Poleg tega je potrebno tudi, da pri odločanju razvojne strategije sodelujejo tudi ostali zaposleni.

Spreminjanje klime je dolgotrajen in zahteven proces, pri katerem morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni. Glavno odgovornost nosi menedžment podjetja, ki mora s svojim zgledom zaposlenim prispevati k oblikovanju ustrezne organizacijske klime. Potrebno se je zavedati, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posredno tudi na uspešnost podjetja.

Upam, da sem s svojim delom uspela prikazati vodstvu pomen organizacijske klime, s svojo raziskavo in predlaganimi ukrepi pa izboljšati klimo in zadovoljstvo med zaposlenimi. Potrebno je omeniti, da le v primeru, ko se ljudje v svojem delovnem okolju počutijo sproščeno in varno, delajo dobro in posledično narašča tako produktivnost kot tudi dobiček podjetja.

---

## 7 LITERATURA IN VIRI

- Bernik, J. (1998). *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Interno gradivo podjetja EGP, Škofja Loka.
- Jurman, B. (1985). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Levine, S. R. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Likar, B., Križaj, D. (2000). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, B. (1994). *Organizacija podjetja 2. knjiga*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta- Zbirka Maksime.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mihalič, R. (2006). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, M., Amrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Resnic, M. (2007). *What rewards work best?*. Industrial Safety & Hygiene News.
- Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., Kovač, J., Kotletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., Rusjan, B. (1995). *Organizacija (ravnanje) podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Šraj, S. (2005). *Merjenje organizacijske klime kot podloga za izboljševanje uspešnost poslovanja podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, M. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Kaj je organizacijska klima?, <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> , dostopno 26.3.2011
- Psihologija v podjetju in managementu, <http://www.ipsos.si>, članek dr. Kristjan Musek Lešnik, 2006, dostopno 26. 3. 2011
- Komunikacija v podjetju, <http://mladipodjetnik.si>, članek Zinke Kosec, 2011, dostopno 26. 3. 2011

## KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 7).....	5
Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Schneider, 1990, str. 289) .....	6
Slika 3: Organizacija in sistematizacija delovnih mest EGP, Škofja Loka, d.d.....	19

## KAZALO TABEL

Tabela 1 : Udeležba v raziskavi.....	23
Tabela 2: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij .....	23

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Organizacijske enote .....	22
Graf 2: Povprečne vrednosti organizacijske klime .....	24
Graf 3: Odnos do kakovosti .....	26
Graf 4: Inovativnost in iniciativnost .....	27
Graf 5: Motivacija in zavzetost.....	28
Graf 6: Notranji odnosi .....	29
Graf 7: Pripadnost .....	30
Graf 8: Vodenje .....	31
Graf 9: Poznavanje poslanstva in vizije .....	32
Graf 10: Strokovna usposobljenost in učenje.....	33
Graf 11: Organiziranost .....	34
Graf 12: Komuniciranje in informiranje.....	35
Graf 13: Nagrajevanje .....	36
Graf 14: Razvoj kariere .....	37
Graf 15: Zadovoljstvo .....	38
Graf 16: Udeležba .....	40
Graf 17: Ali ste z vsebino vprašalnika zadovoljni? .....	40
Graf 18: Se vam zdi raziskava o organizacijski klimi v podjetju smiselna?.....	41
Graf 19: Ali se vam zdi, da je zaradi izvedene ankete v letu 2009 in 2010 prišlo do kakšnih sprememb? .....	42
Graf 20: Katere kategorije se vam zdijo najbolj kritične? .....	43
Graf 21: Kakšna se vam zdi klima v podjetju? .....	43
Graf 22: Se strinjate, da ima organizacijska klima vpliv na dosežke v podjetju? .....	44



## PRILOGE

**Priloga 1:** : Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v podjetju EGP, Škofja Loka, d.d.

### Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v EGP, Škofja Loka, d.d.

#### Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želim ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim Vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo.

<b>Pravilno:</b>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Napačno:</b>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da naredite križec v ustrezni kvadrataček na desni strani trditve.

Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike organizacije, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

## Šifrant organizacijskih enot

Prosim Vas, da s križcem označite ustrezno organizacijsko enoto, iz katere prihajate:

		<b>EGP, Škofja Loka, d.d.</b>
<input type="checkbox"/>	01	<b>KOMERCIALA:</b> FRS, prodaja, nabava, logistika
<input type="checkbox"/>	02	<b>TEHNIČNI SEKTOR:</b> tehnologija, plan, orodjarna, vzdrževanje, kakovost
<input type="checkbox"/>	03	<b>TISK</b>
<input type="checkbox"/>	04	<b>DODELAVA</b>
<input type="checkbox"/>	05	<b>VODJE</b>

## Organizacijska klima

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

	<b>1= Sploh se ne strinjam</b>	<b>2= Delno se strinjam</b>	<b>3= Niti da niti ne</b>	<b>4= Večinoma se strinjam</b>	<b>5= Popolnoma se strinjam</b>
<b>ORGANIZIRANOST</b>					
1.	Zaposleni imamo jasne predstave o tem, kaj se od nas pričakuje.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizaciji.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

1= Sploh se ne strinjam	2= Delno se strinjam	3= Niti da niti ne	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam		
5.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>VODENJE</b>						
6.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>RAZVOJ KARIERE</b>						
11.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>						
16.	Delovni sestanki so redni.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17.	Vodje in delavci se pogovarjamo sproščeno.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19.	Vodstvo nam posreduje informacije na razumljiv način.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1= Sploh se ne strinjam	2= Delno se strinjam	3= Niti da niti ne	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam		
20.	O dogajanju v drugih podjetjih prejmemo dovolj informacij.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>NOTRANJI ODNOSI</b>						
21.	Cenimo delo svojih sodelavcev.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23.	Med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25.	Ljudje si medsebojno zaupajo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>						
26.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27.	Organizacija nam nudi potrebno usposabljanje za dobro delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28.	Sistem usposabljanja je dober.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>NAGRAJEVANJE</b>						
31.	Uspešnost se vrednoti po ciljih in standardih.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32.	Za slabo delo sledi kazen oziroma graja.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33.	Prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
34.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
35.	Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>						

	<b>1= Sploh se ne strinjam</b>	<b>2= Delno se strinjam</b>	<b>3= Niti da niti ne</b>	<b>4= Večinoma se strinjam</b>	<b>5= Popolnoma se strinjam</b>
36.	Pripravljeni smo na dodaten napor, ko se to od nas zahteva.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
37.	Postavljene so zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38.	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
39.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40.	Dober rezultat je hitro opazen in je pohvaljen				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>					
41.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST</b>					
46.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
47.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
49.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

	<b>1= Sploh se ne strinjam</b>	<b>2= Delno se strinjam</b>	<b>3= Niti da niti ne</b>	<b>4= Večinoma se strinjam</b>	<b>5= Popolnoma se strinjam</b>
50.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>					
51.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
52.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
53.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz, zagotovljena.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
54.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
55.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV</b>					
56.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
57.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
58.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
59.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
60.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

## Zadovoljstvo pri delu

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

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

1. Zadovoljstvo z delom	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. Zadovoljstvo s sodelavci	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. Zadovoljstvo s plačo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11. Zadovoljstvo z delovnim časom	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>



**Priloga 2:** Vprašalnik o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih

Spoštovani ga./g.!

Sem Anja Mehle, študentka Višje strokovne šole B&B v Kranju, smer poslovni sekretar. Za svojo diplomsko nalogo sem izbrala področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Z vašo pomočjo bi rada prišla do nekaterih odgovorov, ki bi mi pomagali pri izdelavi naloge.

Prosila bi Vas, da vprašanja pozorno preberete in odgovorite tako, da pri tem izrazite svoje mnenje. Rezultati bodo prikazani samo skupinsko, vprašalnik pa je anonimen.

Želim se Vam že vnaprej zahvaliti za Vaš čas in Vaše sodelovanje.

Prosim, da obkrožite ali vpišete ustrezno vrednost naslednjih podatkov:

1. Organizacijska enota
  - a) Komerciala (FRS, prodaja, nabava, logistika)
  - b) Tehnični sektor (tehnologija, plan, orodjarna, vzdrževanje, kakovost)
  - c) Tisk
  - d) Dodelava
  
2. Ali ste z vsebino vprašalnika SiOK zadovoljni?
  - a) Nisem zadovoljen
  - b) Zadovoljen
  - c) Zelo zadovoljen
  
3. Se vam zdi raziskava o organizacijski klimi v podjetju smiselna?
  - a) Sploh ne
  - b) Ne
  - c) Niti da, niti ne
  - d) Da

4. Ali se vam zdi, da je zaradi izvedene ankete v letu 2009 in 2010 prišlo do kakšnih sprememb? Če ste odgovorili z da, katerih?
- a) Da,
  - b) Ne
- 
5. Katere kategorije se vam zdijo najbolj kritične?
- a) Razvoj kariere
  - b) Nagrajevanje
  - c) Komuniciranje in informiranje
  - d) Poznavanje poslanstva in vizije
  - e) Strokovna usposobljenost
  - f) Organiziranost
  - g) Pripadnost organizaciji
  - h) Vodenje
  - i) Zadovoljstvo
  - j) Notranji odnosi
  - k) Motivacija in zavzetost
  - l) Inovativnost in iniciativnost
  - m) Odnos do kakovosti
6. Kakšna se vam zdi klima v podjetju?
- a) Zelo slaba
  - b) Slaba
  - c) Dobra
  - d) Zelo dobra
7. Se strinjate, da ima organizacijska klima vpliv na dosežke v podjetju?
- a) Se ne strinjam
  - b) Delno se strinjam
  - c) Večinoma se strinjam
  - d) Popolnoma se strinjam