



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

ORGANIZACIJSKA KLIMA

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.
Lektorica: Mateja Kržišnik, prof. slov.

Kandidatka: Alma Zajec

Kranj, september 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za pomoč, koristne napotke, spodbudo in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala gospe Sabini Kalan iz podjetja Iskraemeco, d.d., za pomoč in nasvete.

Zahvaljujem se tudi Mateji Kržišnik za lekturo diplomskega dela in svetovanje, ko sem se utapljala v dvomih.

Posebna zahvala je namenjena možu Damirju in mojim otrokom. S skupnimi močmi so tako ali drugače pomagali in me spodbujali pri študiju.

IZJAVA

»Študentka Alma Zajec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Tereziji Povše Pesrl.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Organizacijska klima je lahko pravo žarišče izzivov tako za vodstvo kot za zaposlene. Verjetno ni kolektiva, kjer se ne bi dalo kaj izboljšati. Večina se nas je že srečala s slabo klimo. Do nedavnega je bil privilegij delati v ugodni klimi. K sreči se trend spreminja v dobro organizacijske klime, saj je le-ta eden ključnih dejavnikov, ki močno vpliva na poslovno uspešnost.

V diplomskem delu bomo predstavili razloge za slabo klimo in načine, kako jo lahko spremenimo v dobro. Izpostavili bomo ustvarjalce in soustvarjalce klime in predstavili pojem in teorije o organizacijski klimi. Raziskali bomo, kaj si zaposleni predstavljajo pod pojmom organizacijska klima in kaj je tisto, kar bi želeli spremeniti. Prikazali bomo trenutno stanje organizacijske klime v podjetju Iskraemeco, d.d.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih sklopov. V uvodu predstavljamo predmet obravnave diplomskega dela. Drugi sklop razlaga pojem organizacijske klime, njen pomen in merjenje. V tretjem sklopu bomo predstavili dimenzije organizacijske klime, v četrtem pa analizo in interpretacijo anketnega vprašalnika, ki smo ga opravili v podjetju Iskraemeco, d.d. Sledi sklep, v katerem bomo povzeli ugotovitve izvedene ankete.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska klima
- dimenzije organizacijske klime
- merjenje organizacijske klime
- organizacijska klima v podjetju Iskraemeco, d.d.

ABSTRACT

The organizational climate could be a very complex challenge for the management and the employees, as well. Probably, there is no firm, where nothing could be improved. Most of us have already had experiences with poor organizational climate. Not long ago, it has been a privilege to work in a high quality organizational climate. Fortunately, the situation is being improved in benefit of good organizational climate. It is anyway one of the key factors having significant influence on the business success.

The most important questions are:

What are the reasons for a poor organizational climate?

How the poor organizational climate could be transformed into the good one?

Who are the creators and co-creator of the organizational climate?

In this diploma work the conception and the theories of the organizational climate will be presented. It will be researched what the employees comprehend under this term and what do they mean to be improved. The current situation in the company Iskraemeco, d. d. will be described.

This work consists of five chapters.

The introduction exposes the topic of this work.

The second chapter treats with the conception of the organizational climate and meaning and measuring of the climate, as well.

In the third chapter are represented the dimensions of the organizational climate.

The fourth chapter reveals the analysis and the interpretation of the questionnaire we have performed in the company Iskraemeco, d.d..

The work is terminated with the conclusion based on the statements which have been acquired from the questionnaire and the results of the analysis.

KEYWORDS

- term of organizational climate
- dimensions of organizational climate
- measuring of organizational climate
- organizational climate in the company Iskraemeco, d.d.

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA	1
1.2	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.5	METODE DELA.....	4
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.1	OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.2	POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME	5
2.3	MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	6
2.3.1	Neformalni opisi.....	6
2.3.2	Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije.....	6
2.3.3	Ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki	7
2.4	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
3	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	9
3.1	ORGANIZIRANOST	9
3.2	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	10
3.3	ODNOS DO KAKOVOSTI.....	10
3.4	POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV	11
3.5	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	12
3.6	RAZVOJ KARIERE.....	12
3.7	INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	13
3.8	NOTRANJI ODNOSI.....	15
3.9	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	15
3.10	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	16
3.11	VODENJE	17
3.12	NAGRAJEVANJE	18
3.13	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	19
4	ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA PODJETJA ISKRAEMECO, D.D. ...	20
4.1	PROBLEM IN CILJ	20
4.2	OPIS IN ANALIZA RAZISKAVE	20
4.3	REZULTATI RAZISKAVE	21
4.3.1	Sociometrični podatki	21
4.3.2	Rezultati anketnega vprašalnika po tematskih sklopih.....	25
4.4	INTERPRETACIJA	49
4.4.1	Interpretacija sociometričnega sklopa	49
4.4.2	Interpretacija anketnega vprašalnika po tematskih sklopih	49
5	ZAKLJUČEK.....	53
6	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE.....	55
	KAZALO SLIK.....	55
	KAZALO TABEL.....	56
	KRATICE IN AKRONIMI.....	56
	Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	57
	Priloga 2: POSTOPEK OBDELAVE PODATKOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	68

1 UVOD

ORGANIZACIJSKA KLIMA je ključni dejavnik, ki močno vpliva na uspešnost podjetja. Je relativno novo področje, ki ga kot pomemben dejavnik prepoznava čedalje več organizacij. V Sloveniji imamo nekaj organizacij, katerih dejavnost je merjenje organizacijske klime. Ena večjih je organizacija SiOK. Meritve so nujno potrebne za ugotavljanje trenutnega stanja in so izhodišče za spremembe na zelenih dimenzijah organizacijske klime.

Dobra organizacijska klima pomeni hitrejšo pot k zastavljenim ciljem.

1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je opredelitev dobre in slabe klime ter ugotovitev, v kakšni klimi se trenutno nahajajo zaposleni v podjetju Iskraemeco, d.o. Predstavljen je pomen merjenja organizacijske klime, pri čemer so v ospredju vzroki slabe klime in načini, kako bi lahko sami prispevali k boljši klimi. Vse ugotovitve so predstavljene na konkretnem primeru – analiza raziskave kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Iskraemeco, d.d., lahko služi kot izhodišče ali dopolnitev pri načrtovanju in uvajanju sprememb.

1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Organizacijska klima, ki je sicer neoprijemljiva, vendar prisotna v vsakem delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja, zajema vse zaposlene v organizaciji. Lahko je pravo žarišče izzivov. Zagotovo ni kolektiva, kjer se ne bi dalo kaj izboljšati. Večina zaposlenih se je že srečala s slabo klimo. V diplomskem delu bomo izpostavili naslednja vprašanja:

- Kakšni so razlogi za slabo klimo?
- Kako slabo klimo spremeniti v zadovoljivo?
- Kdo so ustvarjalci in soustvarjalci klime?
- Kako uspešni so zaposleni, ki delajo v zadovoljivi klimi, in kako uspešni so tisti, ki delajo v slabi klimi?

Pri že opravljenih raziskavah se opaža, da je največkrat problem v komunikaciji. Problemi se pojavljajo tako v timu kot v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. Ključ do dobrih odnosov je učinkovita komunikacija, medtem ko neučinkovita vodi do nesoglasij in konfliktov in s tem do slabe klime. Konflikti so največkrat neizbežni v timih, saj so sestavljeni iz različnih posameznikov, tako strokovno kot značajsko. Nekatera podjetja so vpeljala samoocenjevanje organizacijske klime. Samoocenjevanje je strateško orodje, ki je pogosto podvrženo nepopolnim ali popačenim interpretacijam, zato je posebej pomembno, da vsi, ne samo tisti, ki bodo neposredno vpleteni, poznajo namen in vizijo podjetja.

Namen podjetja je, da z izboljšano organizacijsko klimo doseže boljše poslovne rezultate.

Tretjino življenja preživimo na delovnem mestu (in čedalje več), zato je pomembno, da se v tem okolju počutimo čim bolj prijetno. Želeli bi spodbuditi posameznika, da po svojih najboljših močeh prispeva k prijetni klimi na delovnem mestu.

V diplomskem delu bomo predstavili pomembnost dobre organizacijske klime in pomen dobre komunikacije v podjetju. Organizacijska klima ima dandanes vse večji pomen. Prostor predstavlja akterje, ki lahko z odličnim režiserjem odigrajo fenomenalno predstavo, kjer imajo vsi glavno vlogo. Dobra organizacijska klima je lahko izhodišče ali dopolnitev pri načrtovanju in uvajanju sprememb in je ključni element, ki prispeva k boljšim poslovnim uspehom.

»Za uspeh ni nobene skrivnosti. Je rezultat priprav, težkega dela in učenja iz lastnih napak.«

Colin Powell

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

PODJETJE ISKRAEMECO, d.d.

Iskraemeco, d.d., je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že šesto desetletje uspešno združuje izkušnje z inovacijami in novimi tehnologijami pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije. Poslanstvo podjetja je omogočanje učinkovite rabe energije.

Osnova razvojne politike Iskraemeca je lasten koncept števcov, naprav in sistemov za merjenje in obračun porabe električne energije. Njihovi izdelki zadovoljujejo potrebe kupcev in rešujejo njihove probleme na odprtih trgih z električno energijo, izpolnjujejo zahteve veljavnih mednarodnih standardov in zakonodaje. Hitre spremembe na trgu z energijo vsako leto prinašajo nove izzive, vstopanje na nove trge pa zahteva stalne tehnične spremembe in prilagoditve. Pripravljeni so prisluhniti potrebam kupcev, saj jim to omogoča fleksibilna zgradba njihovih izdelkov.

V Iskraemecu razvijajo, proizvajajo in tržijo naprave ter sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujajo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring.

Že od začetka, ki sega v leto 1945, je podjetje Iskraemeco znano po tehničnih inovacijah. Šest desetletij uspehov so zaznamovali številni mejniki. Do danes so kupcem dobavili več kot 40 milijonov naprav, od tega skoraj 2 milijona v elektronski izvedbi. Ponosni so na to, da so vse naprave in sistemi plod lastnega znanja, zasnovani na številnih lastnih patentih.

S svojimi izdelki in storitvami so prisotni v več kot 100 državah po vsem svetu. Mednarodna skupina Iskraemeco ima poleg matičnega podjetja v Kranju še proizvodna in trgovska podjetja širom Evrope in Azije.

Podjetje Iskraemeco zaposluje 1200 delavcev, vodi pa ga petčlanski upravljalni odbor.

Organizacijska struktura podjetja zajema upravljalni odbor, usklajevalni svet, oddelek poslovne administracije in delavske ustanove, sektorje: pravo, razvoj kadrov, operativni kontroling in kalkulacije, kakovost, informatika in sistemske rešitve, ter področja: finančno načrtovanje in računovodstvo, finance, razvoj in raziskave, prodaja in marketing, nabava in proizvodnja

Kakovost njihovih izdelkov in storitev temelji na integriranem sistemu vodenja poslovanja po standardu ISO 9001:2000. Združuje sisteme vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, kakovosti laboratorijev do finančnega vodenja, prava, varnosti in zdravja pri delu ter varnosti premoženja in podatkov. Celoviti sistem vodenja poslovanja temelji na procesnem modelu stalnih izboljšav, s čimer stalno povečujejo učinkovitost ter zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

Neprekinjene izboljšave sistema vodenja poslovanja, proizvodov in procesov od razvoja, proizvodnje in prodaje proizvodov, sistemov in storitev za merjenje, registracijo in obračun energije uresničujejo z načeli Demingovega kroga.

V Iskraemecu se zavedajo, da za svoje izdelke, dejavnosti in storitve uporabljajo surovine in naravne vire ter imajo tako neposreden vpliv na okolje. Zato si vsi zaposleni prizadevajo za ohranjanje okolja in čim boljših življenjskih razmer za bodoče generacije. Stalne izboljšave ravnanja z okoljem izvajajo na osnovi integriranega sistema vodenja, s pripravo ciljev za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in programov za njihovo izvedbo. Naprave in sistemi, ki omogočajo upravljanje porabe energije, so prispevek Iskraemeca k trajnostnemu razvoju. Zagotovilo za dober odnos do okolja je tudi standard ISO 14001.

V Iskraemecu izvajajo tudi ukrepe glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu zaposlenih in vseh drugih, na katere se nanašajo njihovi procesi, proizvodi in storitve. So dovetni za izboljševanje delovnih razmer in zmanjševanje tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar.

(Iskraemeco, d.d., <http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/index.html>, 20. 8. 2009)

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke:

- da je dobra organizacijska klima ključ do osebnega in poslovnega uspeha;
- da k dobri organizacijski klimi ne prispeva samo strokovnost, temveč tudi medsebojni odnosi v organizaciji;
- da je samoocenjevanje organizacije pomemben dejavnik na poti k boljši poslovni uspešnosti;
- da v dobi intenzivnih komunikacij ter čedalje boljši in hitrejši tehnični možnosti komuniciranja ne smemo pozabiti na osebno komuniciranje, osebno komuniciranje ki ima prednost pred vso tehnično izvedbo, kajti

govorica telesa ima 55 % teže sporočila – torej niti ni toliko bistveno, kaj povemo, temveč kako to povemo;

- da je organizacijska klima ugodnejša v organizacijah, kjer se sposobnosti, izkušnje in znanje konstruktivno širijo med zaposlenimi (mentorstvo in kolegijska podpora v kolektivu).

Omejitve raziskave:

- temeljijo na sektorjih organizacije, kjer je prisotno timsko delo;
- so na informacijah o organizacijski klimi iz razpoložljive domače in tuje literature;
- pomanjkanje lastnih izkušenj;
- pomanjkanje teoretičnih izkušenj pri sooblikovanju dobre organizacijske klime.

1.5 METODE DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov.

V teoretičnem delu smo predstavili pojem organizacijske klime in kaj vpliva nanjo. Predstavili smo, kako organizacijsko klimo analizirajo različni avtorji. Pri izdelavi smo uporabili opisno metodo s študijem domače in tuje literature ter rezultate anketnega vprašalnika.

Raziskovalni del smo opravili s pomočjo metode anketiranja v podjetju Iskraemeco, d.d., in nato analizirali rezultate. Anketni vprašalnik je vseboval 122 vprašanj v 21 sklopih, na katere je odgovorilo 95 anketirancev. Od tega je bilo 36 % moških in 64 % žensk. Povprečna delovna doba anketiranca je bila 22 let, povprečna starost pa 42 let.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili potrebne rezultate za izdelavo končnega mnenja o vplivu organizacijske klime na uspešnost podjetja v tem obdobju.

Rezultati so lahko izhodišče ali dopolnitev pri načrtovanju in uvajanju sprememb v organizaciji.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima zajema dožemanje organizacije, v kateri zaposleni delajo, kako dojemajo svoje in zmožnosti drugih ter vplive in zaznavanje pogojev dela. Govorimo o "psihološki klimi" na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu zaposlenih v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.

Pojem organizacijska klima izhaja iz psihologije. Dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja, vključuje pa individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v podjetju.

(Organizacijska klima, d.d.,
<http://www.organizacijskaklima.si/kajjeorganizacijskaklima.html>, 20. 8. 2009)

Klima je neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Pomemben vpliv na organizacijsko klimo imajo vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem in tehnična podpora, delovni postopki, delovno okolje, uporaba instrumentov nagrajevanja, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Organizacijska klima je merljiva. Merimo lahko lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Metoda merjenja trenutnega stanja organizacijske klime v organizaciji je anketiranje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo dimenzije, predstavljene v nadaljevanju .

2.2 POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME

V preteklosti se v organizacijah niso zavedali pomena ugodne organizacijske klime. Organizacije so imele popolnoma drugačen pristop do zaposlenih. Njihovi cilji in vizije so bili ozko usmerjeni prav tako niso upoštevali ali se zavedali kapitala, ki je bil v kadru.

Danes je zavedanje, da so zaposleni največji kapital, na visoki stopnji. Odlično počutje zaposlenega prinaša tudi odlične rezultate, ki so v dobrobit organizacije. Ugodna organizacijska klima v veliki meri pripomore k boljšemu poslovanju organizacije. To pa prinaša ugled na trgu. Biti zaposlen v uspešni organizaciji prinaša tudi osebno zadovoljstvo. In tako je krog sklenjen.

»Kar je za nami in kar je pred nami, so nepomembnosti v primerjavi s tistim, kar je v nas!«

Ralph Waldo Emerson

2.3 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Merjenje organizacijske klime je postalo sestavni del preučevanja podjetij. Pri merjenju klime podjetje dobi povratno informacijo o trenutnem stanju, pričakovanih, počutju zaposlenih. Na podlagi zbranih informacij lahko podjetje pripravi načrt za uvajanje sprememb, ki bodo pripomogle k ugodnejši klimi.

Na pobudo podjetij je v Sloveniji leta 2001 nastala organizacija **SiOK**, katere glavna dejavnost je merjenje organizacijske klime v podjetjih. Na podlagi vprašalnikov ugotovijo obstoječo organizacijsko klimo, ki je izhodišče za zelene spremembe. Število podjetij, ki se odločijo za merjenje organizacijske klime, je iz leta v leto večje. Spodbudne številke nam povedo, da je osveščenost podjetij o pomenu ugodne organizacijske klime na visoki ravni.

Glimer (1969, stran 589) navaja tri načine merjenja organizacijske klime. To so:

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

2.3.1 Neformalni opisi

Neformalni opisi vsebujejo osebno mnenje zaposlenega o delovanju podjetja ter o načinu vodenja. Mnenja so dobljena na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave. Kljub temu ponujajo osnovno informacijo za klimo v podjetju (Šraj, 2005).

2.3.2 Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije

Organizacijsko klimo vsak posameznik v podjetju razume na svoj način. Predvsem je to odvisno od njegovih izkušenj iz preteklosti, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Način, kako posameznik zaznava podjetje in svojo vlogo v njem, je zelo pomemben.

»Za sistematično zbrana opažanja se uporablja strukturalno opazovanje. Nanj se opazovalec vnaprej pripravi tako, da natančno določi, koga in kaj bo opazoval. Dobljeni rezultati povedo, kaj se dogaja, manj pa povedo, zakaj. Slabost vnaprej pripravljenega opažanja pa je v tem, da so rezultati odraz tega, kar je moč opazovati, marsikaj pomembnega pa ostane očem prekrito« (Tratnik, 2002, stran 60–62).

2.3.3 Ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki

Metoda neformalnega opisa in metoda sistematičnega zbiranja opažanj sta subjektivne narave in sklepamo, da sta zato nezanesljivi. Najprimernejši način ugotavljanja organizacijske klime je z vprašalniki. Vprašalnik je sestavljen na podlagi trditvev. Anketirana oseba ne vpisuje lastnega mnenja, kar pomeni, da je anketa zaprtega tipa. Na razpolago je več odgovorov, ki se stopnjujejo od nepopolnega do popolnega strinjanja. Običajno se uporablja petstopenjska Likertova lestvica.

1. Se nikakor ne strinjam (se sploh ne strinjam) – priredimo oceno 1
2. Se ne strinjam (se v glavnem ne strinjam) – priredimo oceno 2
3. Mi je vseeno (se ne morem odločiti/ne vem, se ne morem odločiti) – priredimo oceno 3
4. Se strinjam (se v glavnem strinjam) – priredimo oceno 4
5. Se zelo strinjam (se popolnoma strinjam) – priredimo oceno 5

Po Lipičniku (1998, stran 77–79) naj bi celotna tehnologija preučevanja organizacijske klime potekala v naslednjih korakih:

- pripravljalna dela (stroški, povezani z merjenjem, opredelitev dimenzije klime, obravnava ciljne skupine ...),
- sestava vprašalnika (trditve, ki so ponujene v odgovore, naj se nanašajo na problematiko določenega podjetja ...),
- zbiranje odgovorov (zagotavljanje anonimnosti anketirancev ...),
- analiza odgovorov (vprašalnik naj bo sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize ...),
- predstavitev rezultatov (naj bo previdna, saj je običajno drugačna od pričakovanega ...),
- načrtovanje akcij (je končni rezultat merjenja klime in načrtovanje aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime ...).

2.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Spreminjanje organizacijske klime je nujno potrebno za poslovno uspešnost podjetja. Stalno prilagajanje nudi večje možnosti preživetja podjetja in je nujen pogoj za dolgoročno uspešnost.

Da bi v podjetju pričeli s spremembami, morajo najprej analizirati obstoječo organizacijsko klimo. Rezultati merjenja klime usmerjajo v potrebne spremembe. Ljudje praviloma ne marajo sprememb, zato je zaposlene težko pripraviti do teh. Da bi bilo prilagajanje lažje, je pomembno, da vodstvo pridobi pripadnost zaposlenih, jih seznanijo z vizijo, poslanstvom in strategijo. Na ta način se lahko skupaj bližajo želeni klimi, ki ima močno vlogo pri poslovni uspešnosti.

»Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev« (Lipičnik, 1997, stran 204).

»Spreminjanje klime je zapleten in težek proces, saj ga zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se ga v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se morajo spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Proces priprave zaposlenih na spremenjene pogoje dela in na drugačno dožemanje pojavov je proces ustvarjanja klime« (Lipičnik, 1998, stran 74–75).

3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima je merljiva. Merimo lahko lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani zaposlenih v organizaciji, in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Metoda merjenja trenutnega stanja organizacijske klime v organizaciji je anketiranje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje dimenzije organizacijske klime:

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

(Organizacijska klima,
http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html,
20. 8. 2009)

3.1 ORGANIZIRANOST

Pojem organizacije je znan že tisočletja. Že stara ljudstva (Egipčani, Grki, Rimljani) so imela zelo dobro razvito organizacijo, in čeprav je niso tako imenovali, se še danes lahko marsikaj naučimo od njih s področja organizacije.

Pojem organizacija izvira iz grške besede "organon", katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ. Beseda se je kasneje pojavila v starem Rimu, kjer se je preobrazila v "organizare" s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem.

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili (Ovsenik, 1986).

Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila, 1983).

Organiziranost je nujno potrebna za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. V podjetju, kjer je organiziranost dobro zasnovana, potekajo dela in naloge zaposlenih usklajeno. Vendar pa to ne pomeni, da ne more priti do zapletov.

In prav prilagajanje na novo nastale situacije in zaplete je pokazatelj, kako dobra je organiziranost. Zato se mora organizacija v podjetju nenehno spreminjati in slediti novim smernicam na trgu.

»Upravljanje podjetja se prične pri planiranju.«

Tom Greening

3.2 STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Uspešno podjetje se zaveda prednosti pri zaposlovanju strokovnjakov in njihovih vrhunskih usposobljenosti, znanj ter bogatih izkušenj. V ospredju je zavedanje, da sta znanje in strokovnost področji, ki zahtevata nenehno nadgradnjo, tako na ravni posameznika kot skupinskega učenja.

Učenje in pridobivanje izkušenj je proces, s katerim se podjetje uspešno prilagaja okolju. Podjetja, ki namenjajo veliko sredstev v izpopolnjevanje znanja, se uspešno soočajo s spremembami na trgu.

Za podjetja, v katerih se zavedajo pomena učenja, je značilno, da uspešno opravljajo naslednje aktivnosti:

- sistematično reševanje problemov,
- eksperimentiranje z novimi pristopi,
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti,
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij ter
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice podjetja.

(Traven, 1998)

»20 let gradiš na ugledu in samo v petih minutah ga lahko zaradi nevedenja uničiš.«
Warren Buffett

3.3 ODNOS DO KAKOVOSTI

S pojmom dobra kakovost je podjetje tržno obstojno in zanimivo. Zaradi zahtevnih tržišč in močne konkurence na njih je pomembno, da ima podjetje strogo določene kriterije in stalni nadzor kakovosti storitev ali izdelka. Za kakovost končnih izdelkov ali storitev je potrebno konstantno spremljanje celotnega tehnološko proizvodnega procesa.

Pomembno je osveščanje zaposlenih, ki so vpleteni v proces storitve ali izdelka.

Podjetje mora izpolnjevati tri cilje, ki so vezani na kakovost:

- stopnja kakovosti izdelkov in storitev mora biti dosežena do mere, da se lahko trajno izpolnjuje dogovor z naročnikom;
- kakovost mora "prepričati" vodstvo podjetja, da je ustrezna in da je dosežen nivo mogoče vzdrževati;
- kakovost mora "prepričati" naročnika, da ve, da je dobil, za kar se je dogovoril.

Kakovost izdelkov podjetja in storitev temelji na integriranem sistemu vodenja poslovanja po standardu ISO 9001:2000. Združuje sisteme vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, kakovosti laboratorijev, finančnega vodenja, prava, varnosti in zdravja pri delu ter varnosti premoženja in podatkov. Celoviti sistem vodenja poslovanja temelji na procesnem modelu stalnih izboljšav, s čimer stalno povečujejo učinkovitost ter zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

Za obvladovanje kakovosti, ki je zelo dinamičen problem, nam služi Demingov krog kakovosti ali na kratko PDCA (Plan-Do-Check-Act; Planiraj-Stori-Preveri-Ukrepaj)



Slika 1: Demingov krog (Vir: Politika celovitega vodenja izboljšav, http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/company/global_quality.html)

»Uspešni ljudje se vedno premikajo. Delajo napake, vendar nikoli ne odnehajo.«
Conrad Hilton

3.4 POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV

Tavčar (1999, stran 21) opredeljuje vizijo kot konkretno podobo prihodnosti, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Podjetje ne

more biti dolgoročno uspešno, če ne prispeva k dobrobiti udeležencev in družbe nasploh.

Cilji, ki si jih podjetje zastavi, morajo biti realni, dosegljivi in merljivi.

»Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih z organizacijo« (Rozman, 1993, stran 128–135).

Zaposleni morajo verjeti v cilje. Povratne informacije o doseženih rezultatih omogočajo zaposlenim, da spremenijo svoje vedenje. Bodisi da s svojimi idejami sodelujejo pri oblikovanju novo zastavljenih ciljev ali s svojo strokovnostjo pokažejo na pomanjkljivosti zastavljenih ciljev.

»Vizija, podprta z določenimi plani, ti daje ogromen občutek samozavesti in moči.«
Brian Tracy

3.5 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Večina si želi delati v podjetju, ki ima velik ugled v svojem okolju. Pripadnost organizaciji se prične že z iskanjem zaposlitve. Zaposlitev v podjetju, kjer vemo, da lahko izrazimo svoje potenciale, znanje, izkušnje je v prednosti kot zaposlitev v podjetju, kjer smo omejeni. Pripadnost je nekako sorazmerna z zadovoljstvom na delovnem mestu.

Podjetje težko najde sposobne zaposlene, 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 in 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 delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila ugled v okolju (Zupan, 2001, stran 40).

»Včasih ni dovolj, da naredimo, kar je za nas najboljše in najlepše, pač pa moramo narediti, kar je potrebno za uspeh.«

Sir Winston Churchill

3.6 RAZVOJ KARIERE

Velikokrat napredek in vnemo pri delu spremljajo tudi nagrade. Te so pokazatelj, kako uspešen je zaposleni v podjetju. Nagrade, ki so lahko materialne ali nematerialne, podjetje uporablja za motivacijo zaposlenih.

Vendar pa se, kot vsaka stvar, tudi kariera planira. Planiranje je lahko v sklopu točno določenih poslovnih ciljev ali individualno. Pri individualnem se upoštevajo strokovnost in usposobljenost, osebne lastnosti, motivacija za delo in razvoj, delovna uspešnost in zadovoljstvo z delom.

»Karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje« (Lipičnik, 1998, stran 180).

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje:

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;
- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

(Lipičnik, 1998)

»Zadovoljstvo ne pride z dosežkom, ampak s trdom. Ogromno vložene truda pomeni veliko zmago.«

Mahatma Gandhi

3.7 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Inovativnost

V procesu delovanja organizacije je zelo pomembno spodbujanje zaposlenih, da dajo predloge za izboljševanje delovnih procesov, klime, medsebojnih odnosov ipd. Ta inovativni prispevek zaposlenih se je izkazal kot izredno konstruktiven in uspešen v kreiranju učinkovitega in uspešnega delovnega okolja, saj ideje prihajajo neposredno od ljudi, ki so v permanentnem in neposrednem stiku z delovnim procesom. Izboljšave se pojavljajo v več oblikah: kot male izboljšave, mali koristni predlogi, inovacije, izumi, tehnične izboljšave ipd.

Spodbujanje zaposlenih temelji na internem Pravilniku o inovacijski dejavnosti, Zakonu o izumih iz delovnega razmerja, Pravilniku o nagradah za izume iz delovnega razmerja ter Zakonu o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja. V teh dokumentih so določene tudi nagrade inovatorjem, ki so lahko finančnega značaja javne pohvale in priznanja ali določene beneficije (npr. dodatno izobraževanje, fleksibilen delovni čas ipd).

Inovativnost je pomembna za dolgoročno rast podjetja.

Dejstvo je, da je inovativnost vir konkurenčnih prednosti podjetja in zato ključ do rasti ter uspešnega nastopa podjetja v mednarodnem okolju, tako v času ekonomske rasti kot v času recesije. Vendar zavedanje o pomenu inovativnosti ni dovolj. Potreben je miselni preskok vseh zaposlenih, ki je možen le ob močni podpori s strani vrhnjega menedžmenta. Vendar podpora inovativnosti ne sme ostati le na načelni ravni, temveč mora menedžment poskrbeti za t. i. inovativnost infrastrukture – gre za organizacijo inovativnosti v podjetju, ki omogoči uspeh.

Ko govorimo o upravljanju z inovativnostjo, običajno omenjamo pet dimenzij inovativnosti, ki celovito zajamejo celotno področje.

- Strategija inovativnosti
- Organizacija inovativnosti
- Procesi inovativnosti
- Meritev inovativnosti
- Spodbujanje (nagrajevanje) inovativnosti

Strategija inovativnosti postavi okvir delovanja in opredeli smernice razvoja ter postavi jasne cilje. Druga dimenzija je organizacija – najboljša podjetja imajo centralni oddelek, ki skrbi za udejanjanje strategije in vzpodbudno ter motivirajoče okolje. V tretjo dimenzijo spadajo procesi, ki formalizirajo pot od nastanka ideje do lansiranja proizvoda, storitve ali rešitve. Ta je neločljivo povezana s četrto dimenzijo, v kateri merimo uspešnost inovativnosti (tudi inovativnost stane!). V peto dimenzijo se uvrščajo ostali dejavniki, ki vzpodbujajo inovativnost v podjetju. Najpomembnejša med njimi je shema nagrajevanja zaposlenih, ki je pomemben motivacijski faktor, zlasti če pomislimo, da zaposleni navadno sodelujejo prostovoljno.

(Urban Murmayer, <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=236112>, 24. 8. 2009)

Iniciativnost

Iniciativnosti se kaže kot aktivno iskanje priložnosti za lasten doprinos k rezultatom, npr. iskanje rešitev problemov in predlaganje sprememb, še preden nas kdo prosi, in tudi kot odločitev in iskanje dodatnih nalog ter obveznosti.

Pomeni postavljanje realnih ciljev, ki obenem predstavljajo izziv, trud za dobro opravljeno delo in rezultate, ki so nad standardi in pričakovanji, skrb za osebni razvoj in izboljševanje lastnih kompetenc. Kaže se tudi kot zmožnost neodvisnega dela brez neposrednega nadzora.

(e-svetovanje, <http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/Samocena/Kompetence/Iniciativnost.aspx>, 24. 8. 2009)

»Tudi če si na pravem tiru, te bodo povozili, če samo sediš tam.«

Arthur Godfrey

3.8 NOTRANJI ODNOSI

Podjetje je živ organizem. Podjetje smo ljudje in ljudje delujemo skozi odnose. Kar pomeni, da tudi podjetja delujejo skozi odnose. Ustrezni medsebojni odnosi so lahko pomemben motivator v delovnem okolju.

»Medsebojni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela« (Možina, 2002, stran 596).

Če želimo, da bodo medsebojni odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti ter kaj natančno se od njih pričakuje. O spremembah, ki lahko vplivajo nanje, morajo biti pravočasno obveščeni. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim bolj pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo. Vsak zaposleni mora prejeti zaslužen pohvalo ali priznanje, upoštevati pa se morajo interesi in sposobnosti posameznikov. V podjetju se mora igrati politika odprtih kart, kar pomeni, da se pred zaposlenimi ne sme skrivati, kaj se v podjetju dogaja (Možina, Bernik, Svetic, 2004)

Dobro klimo ustvari sodelovanje vodstva in zaposlenih z zaupanjem. Zaupanje se gradi pri procesih odločanja. Zaposleni so lahko bolj motivirani, če sodelujejo v procesih odločanja o pogojih svojega dela. Dobri notranji odnosi so rezultat usklajenega dela vseh zaposlenih v podjetju.

»Nihče ne ve toliko slabega o nas, kakor mi sami – in nihče kljub temu ne misli tako dobro o nas, kakor mi sami.«

Schontan

3.9 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Pavao Brajša (1994) pravi, da so ljudje sestavni del podjetja, ki med seboj komunicirajo, rešujejo probleme in konflikte. Podjetje si je težko predstavljati brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev in brez sodelovanja pri reševanju problemov in konfliktov. Podjetje brez komunikacije ne more poslovati.

»Pomembna naloga notranjega komuniciranja je skrb za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi. Urejene notranje komunikacije povečajo občutek pripadnosti prav tako se poveča sposobnost prilagajanja negotovemu zunanemu okolju, saj so zaposleni bolj samozavestni in samostojni. Na osnovi dobrih notranjih komunikacij se gradi močna lastna organizacijska kultura, poveča se konkurenčnost podjetja, vse bolj se uveljavlja timsko delo« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, stran 180).

Komuniciranje lahko poteka v različnih smereh.

Komuniciranje navzdol je komunikacijski kanal, ki ga uporablja vodstvo za sporočanje zaposlenim.

- Komunikacija navzgor je komunikacijski kanal, po katerem podrejeni sporočajo nadrejenim.
- Horizontalni kanal je način komuniciranja med oddelki.
- Neformalno komuniciranje je spontan način prenosa informacij.

Samo dvosmerna komunikacija je lahko uspešna. S povratno informacijo najbolje pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno. Vodstvo ne sme misliti, da bo vse, kar izrečejo ali napišejo, razumljeno natanko tako, kot so želeli. Če sodelavcev ne bodo spodbudili k povratnemu komuniciranju, bodo zelo verjetno napačno presodili (Možina, Kavčič in ostali, 1994, stran 564).

Informiranje lahko poteka na več načinov. Informiranje o rezultatih poslovanja, načrtih, ciljih in viziji lahko poteka na sestankih, po notranjih informacijskih kanalih (notranja informacijska mreža z moderno tehnično podporo, računalniki). Nekatera podjetja imajo svoj časopis, da so informacije dosegljive tudi zaposlenim, katerih delovna mesta ne omogočajo dostopa do notranje informacijske mreže (običajno je to proizvodnja).

»Često sem obžaloval, kar sem govoril, toda nikoli, ko sem molčal.«

Xenocrates

3.10 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Motivacija

Motiviranje na splošno pomeni, da nekoga pripravimo do tega, da nekaj naredi, vendar ne zato, ker smo mi tako želeli, ampak zato, ker si sam želi in ker v cilju vidi smisel.

Razlikujemo dve vrsti motivacije:

- zunanja motivacija – ničesar ne naredimo zaradi sebe, ampak zato, ker pričakujemo nagrado;
- notranja motivacija – delo opravimo, ker nas veseli.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, Možina in ostali, 1994).

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno, vendar ne zagotavlja motiviranosti med zaposlenimi. Motiviranost lahko sprožimo z različnimi vzvodi. Katere vzvode si bo podjetje izbralo, je odvisno od vodstva. Vodja je torej oseba, ki zaposlene z

izbranimi vzvodi motivira ali pa s svojo nespretnostjo motivacijo uniči. Slednje se zgodi že v primeru, ko je komunikacija enostranska.

Zavzetost

Poznamo različne nivoje zavzetosti.

- Zavzeti zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
- Nezavzeti zaposleni so "delno odsotni"; naredijo le to, kar morajo. Tekom delovnega časa "napol spijo", v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- Aktivno nezavzeti zaposleni ("špilferderberji") niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.
- Premajhna zavzetost zaposlenih je trn v peti številnim menedžerjem. Vse prepogosto pa se postavlja (pre)enostavna ločnica: zavzeti so dobri, nezavzeti so slabi, leni. Na ta način se seveda problem premakne proč od učinkovitosti vodenja. Realnost je, da je večina zaposlenih ob prihodu v podjetje visoko motivirana in zavzeta, s časom trajanja njihove zaposlitve pa njihova zavzetost v povprečju vztrajno pada. Torej le ne gre za problem niti selekcije kadrov, niti »dobrih ali lenih« zaposlenih.

(Moj mentor, <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>, 26. 8. 2009)

»Ne premišluj o tem, česar nimaš. Premišluj o tem, kaj lahko narediš s tem, kar imaš.«

Ernest Hemingway

3.11 VODENJE

Vodenje je pomemben del organiziranja dela. Vodja poskuša vplivati na njihove zmožnosti, jih usmerjati ali motivirati, da delo opravijo z najboljšimi rezultati. Način vodenja ima velik vpliv na organizacijsko klimo. In način vodenja je tisti element, po katerem se podjetja med seboj razlikujejo. Pomembno je tudi, da so vodje usklajene v viziji podjetja. Neskladnost zelo vpliva na odnose in poslovno uspešnost podjetja.

Uspešni vodje si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati na to, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela. Zato iščejo med svojimi zaposlenimi ljudi, ki imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje. Uspešni vodje imajo sposobnost, da:

- delijo moč: delitev moči nastane, kadar zna vodja deliti vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. S tem dobivajo občutek pripadnosti, občutek, da obvladujejo situacijo in samega sebe.
- imajo intuicijo: sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzeti odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje je stvar intuicije.
- usklajujejo vrednote: da so po eni strani sposobni razumeti pomen organizacijskega načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto.
- dobro poznajo same sebe: je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko odpravili svoje slabosti. Pomembna je povratna informacija, kako uspešen je vodja, kje in kdaj povratna informacija daje možnost za večji vpogled v problematiko poznavanja samega sebe.
- vizije: je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje in ne pomeni, da gre vedno za nov izvorni cilj. Vizija je lahko preprosta.

(Možina in ostali, 1994, stran 525)

»Nisem potreboval osebnih stražarjev. A vsaj dva visoko usposobljena računovodja sta mi bila nepogrešljiva.«

Elvis Presley

3.12 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje je sorazmerno enostavno v zelo majhnih podjetjih, kjer ga menedžer sproti in neposredno ureja z vsakim sodelavcem. V večjih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje, ki naj bo pravično in spodbudno, zelo zahtevno in kompleksno področje. Pravično in spodbudno nagrajevanje izhaja vsaj iz treh temeljnih izhodišč: iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev ter iz vrednotenja uspešnosti organizacije (Tavčar, 1999).

Nagrade delimo na finančne in nefinančne. Nefinančne so pohvale, priznanja, napredovanje, možnost izobraževanja sodelovanje pri odločanju. Najpomembnejše je, da podjetje izpolni pričakovanja zaposlenih na področju nagrajevanja. Zaradi neizpolnjenih obvez se lahko hitro poruši zaupanje in s tem zmanjša pripadnost podjetju.

Vsako podjetje ima vzpone in padce. Mogoče je primerno, da vodstvo v obdobju neugodnega poslovnega položaja ponudi zaposlenim drugačno obliko nagrade od običajne. S tako potezo lahko ohranijo zaupanje zaposlenih. Dobra politika nagrajevanja je lahko orodje, s katerim zadržimo zaposlene v podjetju. Tudi v obdobju, ko je podjetje v slabšem poslovnem položaju.

»Ugotovil sem, da bolj kot se trudim v delu, več sreče imam.«

Thomas Jefferson

3.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja do nezaželenih posledic, kot so odpovedi delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude na delo, tatvine, manjša prizadevanje. Da bi se temu izognili, je treba stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delu (Traven, 1998).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem učinkovitem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (delo kot tako, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja ...), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji.

(Biro praxis d.o.o., <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>, 26. 8. 2009)

»Živi, kot da boš moral umreti jutri. Uči se, kot da boš živel večno.«

Mahatma Gandhi

4 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA PODJETJA ISKRAEMECO, D.D.

4.1 PROBLEM IN CILJ

Z anketo bomo skušali ugotoviti trenutno stanje organizacijske klime v podjetju Iskraemeco, d.d. Ugotavljali jo bomo na naslednjih dimenzijah:

- stanje na področju odnosov med podjetjem in zaposlenimi,
- stanje na področju vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju,
- stanje na področju podjetnosti in inovativnosti,
- stanje na področju kakovosti delovnega okolja,
- stanje na področju osebne rasti in razvoja,
- primerjalna vprašanja, podjetje v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji,
- stanje na področju motivacije in zavzetosti,
- stanje na področju videnja podjetja v okolju,
- stanje na področju strokovna usposobljenosti in učenja,
- stanje na področju pripadnosti podjetju,
- stanje na področju nagrajevanja,
- stanje na področju razvoja kariere,
- stanje na področju poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja,
- stanje na področju organiziranosti,
- stanje na področju inovativnosti in iniciativnosti,
- stanje na področju notranjega komuniciranja in informiranj,
- stanje na področju odnosa do kakovosti,
- stanje na področju vodenja,
- stanje na področju notranjih odnosov,
- stanje na področju zadovoljstva,
- dodatna vprašanja.

4.2 OPIS IN ANALIZA RAZISKAVE

Po predhodnem dogovoru smo avgusta 2009 anonimni anketni vprašalnik razdelili v podjetju Iskraemeco, d.d. Vprašalnik je sestavljen iz 122 vprašanj, ki so se nanašala na takratno stanje klime v podjetju. Razdelili smo ga na 21 sklopov. Anketo je izpolnilo 95 od 1156 zaposlenih, kar pomeni, da smo zajeli 8,2 % zaposlenih. Na osnovi te ankete smo naredili analizo in dobili rezultate za izdelavo končnega mnenja o stanju klime. Podatke smo obdelali v Excelu in jih nato prenesli v Word ter jih ponazorili z grafi in tabelami.

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate smo razdelili na sociometrični del, ki je sestavljen iz 5 trditev, ter na tematski del, ki je sestavljen iz 20 sklopov in vsebuje 117 trditev.

Anketna vprašanja smo povzeli iz vprašalnika, ki ga je uporabljala organizacija SiOK v prejšnjih obdobjih, in jih prav tako razdelili po tematiki. Primerjali smo s poročili SiOK-a iz leta 2007 in 2008 (prvih 5 sklopov vprašalnika) in poročili, ki jih je naročilo podjetje znotraj organizacije za leta 2001, 2004 in 2007.

4.3.1 Sociometrični podatki

Anketirancev je bilo 95, kar v podjetju s 1156 zaposlenimi, kolikor jih je v obdobju avgust 2009 anketiranja zaposlenih v podjetju Iskraemeco, predstavlja 8,2 %. V anketi sta bila zajeta dva sektorja: raziskave in razvoj (RR) ter proizvodnja (PR). Število zaposlenih, anketirancev in v anketi zajetih deležev zaposlenih so predstavljeni v tabeli.

	št. zaposlenih	zajetih v anketi	%
ISKRAEMECO, d.d.	1156	95	8,2
PROIZVODNJA	857	53	6,2
RAZVOJ	139	42	30,2

Tabela 1: Tabela anketirancev

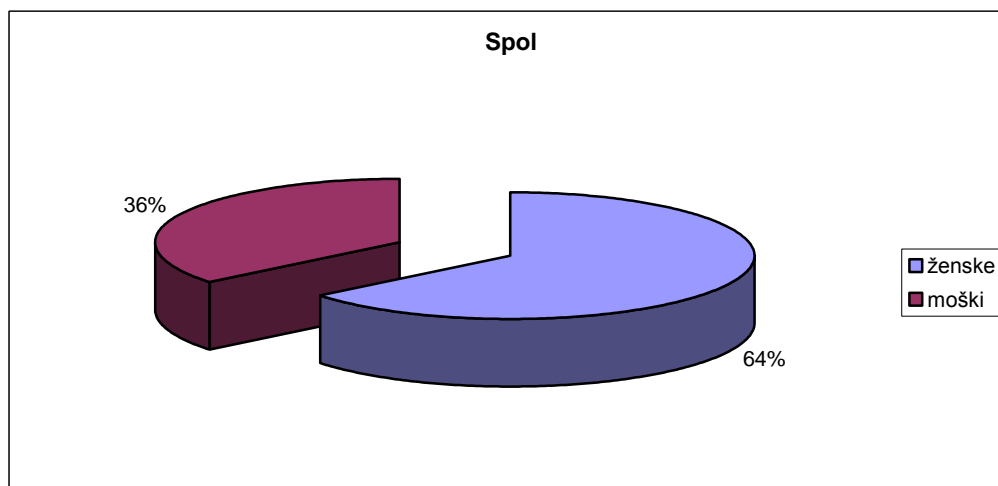
Zavedati se moramo, da v anketi niso bili zajeti vsi deli podjetja, le sektor razvoja (samostojni strokovni kadri in operativni vodje) in proizvodnje (izvajalci), ki sta najpomembnejša sektorja in sta reprezentativna za predstavitev podjetja.

Temu pritrjuje tudi analiza sociometričnega dela ankete, ki obsega naslednja področja:

- spol,
- starost,
- izobrazba,
- položaj v podjetju,
- delovna doba v podjetju.

1. Področje: **Spol**

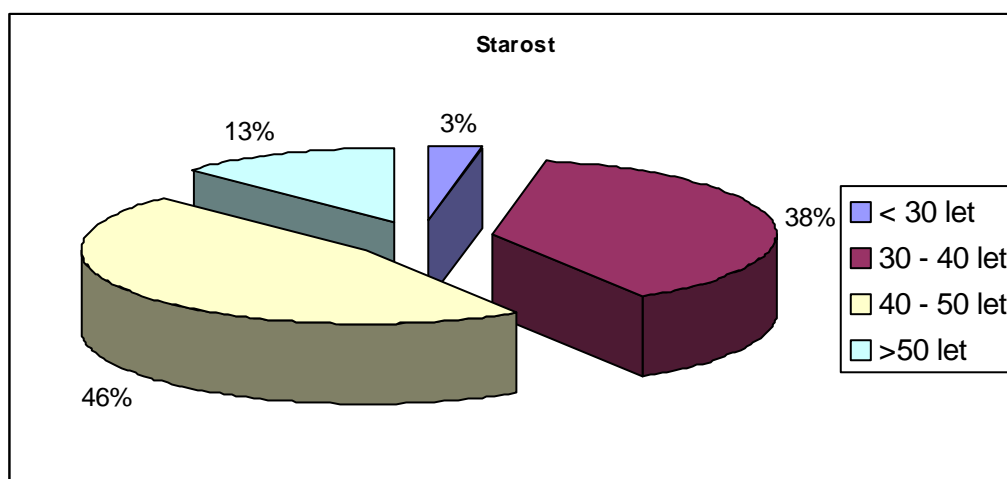
Razmerje med spoloma se spreminja glede na sektor. V razvoju prevladujejo moški, v proizvodnji pa ženske. Glede na število anketirancev v seštevku obeh sektorjev 64 % predstavljajo ženske, 36 % pa moški.



Slika 2: Spol anketirancev

2. Področje: **Starost**

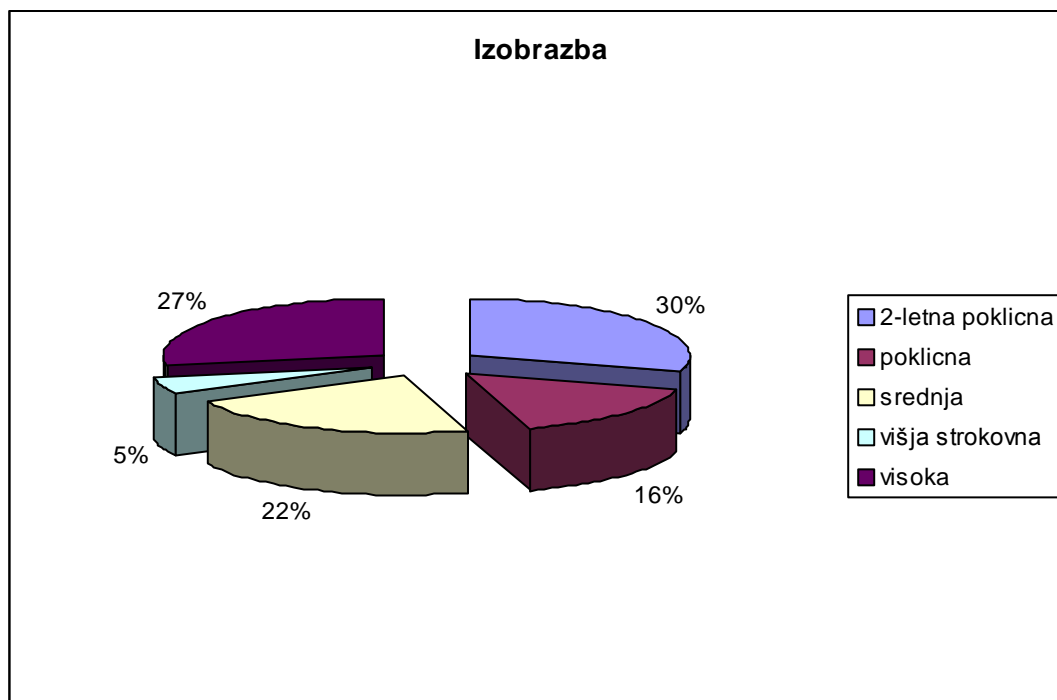
Starost anketirancev smo razdelili v štiri starostne skupine. Starostna struktura nam pokaže, da prevladujejo zaposleni med 40. in 50. letom (46 %). Sledi skupina od 30 do 40 let (38 %). Manjši delež predstavljajo anketiranci, starejši od 50 let (13 %), in najmanjši delež (3 %) mlajših od 30 let. Povprečna starost je 42 let.



Slika 3: Starost anketirancev

3. Področje: **Izobrazba**

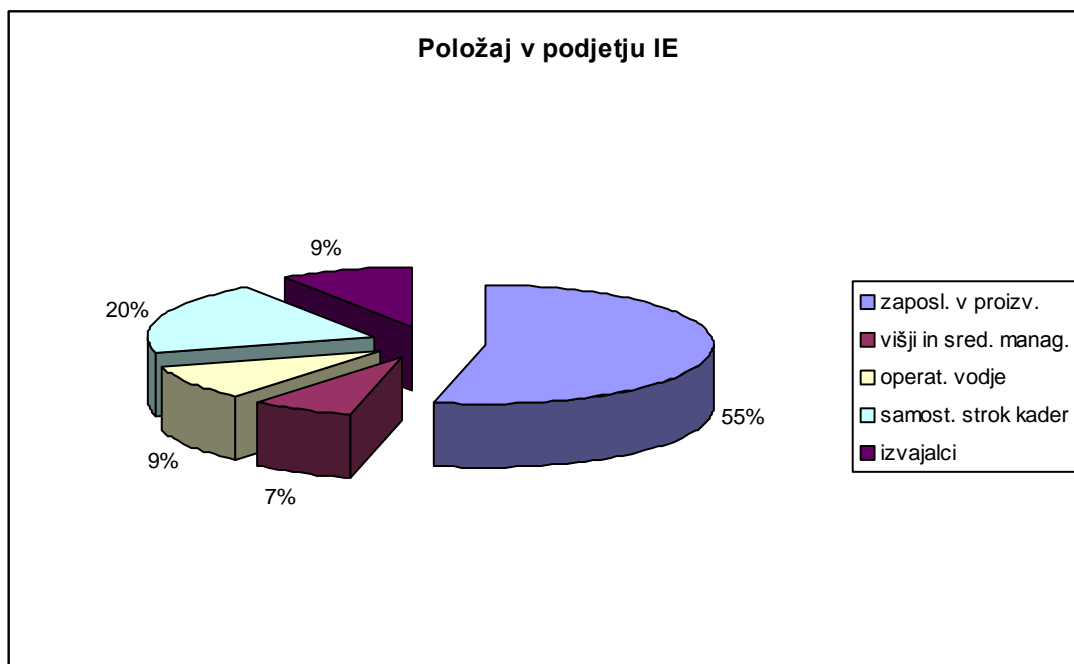
Struktura anketirancev po izobrazbi zajema pet stopenj. 30 % zaposlenih ima dveletno poklicno izobrazbo ali manj, 16 % anketirancev je končalo srednjo poklicno šolo, 22 % pa srednjo šolo. Najmanj anketirancev ima višjo strokovno izobrazbo, to je 5 %, in visoko strokovno izobrazbo, to je 27 %.



Slika 4: Izobrazba anketirancev

4. Področje: **Položaj v podjetju**

V izbranih sektorjih smo zajeli večino položajev v podjetju. 55 % anketirancev je zaposlenih v proizvodnji, 20 % jih predstavlja samostojni strokovni kader. 9 % si delijo operativni vodje in izvajalci, 7 % pa predstavljajo višji in srednji menedžerji. Položaji, ki smo jih zajeli, dajejo realnejšo podobo.

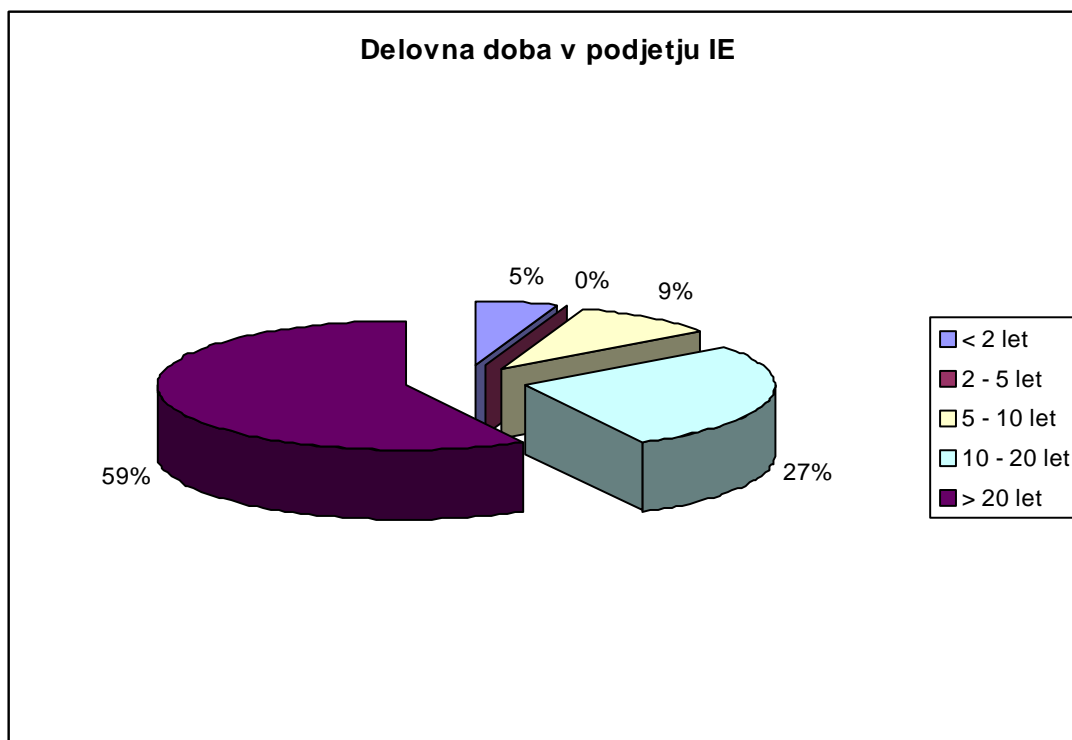


Slika 5: Položaj v podjetju

5. Področje: Delovna doba v podjetju

Slika prikazuje, da prevladuje delovna doba nad 20 let, in sicer v 59 %. Sledi delovna doba med 20 in 30 let s 27 %. 9 % anketirancev ima delovno dobo od 2 do 5 let. Zanimivo je, da je doba od 2 do 5 let prikazana z 0 %. Ta odstotek se nanaša na število anketirancev, lahko pa sklepamo, da je bila v določenem obdobju politika zaposlovanja močno v upadu.

Spodbujajoč 5-odstotni delež pa predstavlja anketirance, ki imajo manj kot 2 leti delovne dobe. Ti odstotki kažejo na rast zaposlovanja v podjetju Iskraemeco, d.d.



Slika 6: Delovna doba v podjetju IE

4.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika po tematskih sklopih

I. Odnos med podjetjem in zaposlenimi

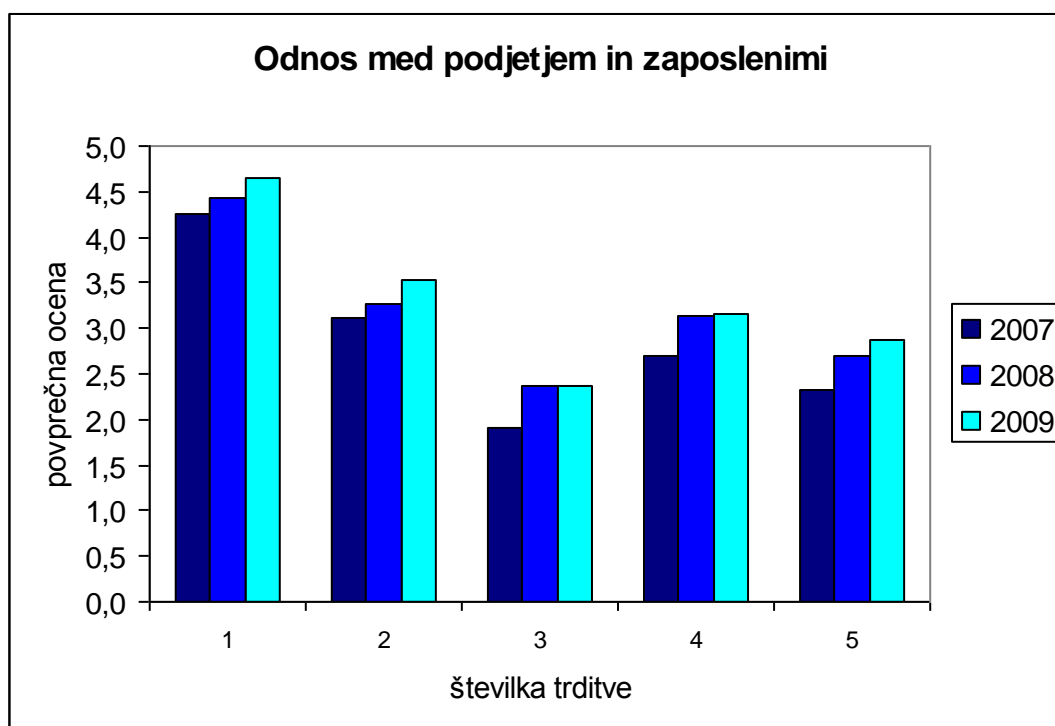
Dobri notranji odnosi so rezultat usklajenega dela vseh zaposlenih v podjetju. Dobro klimo ustvari sodelovanje vodstva in zaposlenih z zaupanjem. Zaupanje se gradi pri procesih odločanja. Da pa bi bili odnosi čim boljši, morajo zaposleni natančno vedeti, kaj je njihovo delo in katere so njihove naloge.

V tem tematskem sklopu so anketiranci zelo visoko ocenili trditev, da vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu (4,6) in da imajo za doseganje ciljev ustrezna sredstva (ocena 3,5). Hkrati med anketiranci prevladuje mnenje, da je prispevek zaposlenih premalo nagrajen.

V primerjavi z letom 2008 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povprečna ocena SIOK 2007	Povprečna ocena SIOK 2008	Povprečna ocena IE 2009
1	Jasno mi je, kaj se pričakuje od mene pri delu.	4,3	4,4	4,6
2	Za doseganje ciljev imam ustrezna sredstva.	3,1	3,3	3,5
3	Moj prispevek IE je nagrajen.	1,9	2,4	2,4
4	V IE se počutim varno.	2,7	3,1	3,1
5	Delo v IE mi daje več kot le denarno plačilo.	2,3	2,7	2,9

Tabela 2: Odnos med podjetjem in zaposlenim



Slika 7: Graf odnosa med podjetjem in zaposlenimi

II. Vloga in kakovost posameznikovega dela v podjetju

Pri kakovosti dela je pomembno osveščanje zaposlenih, ki so vpleteni v proces storitve ali izdelka. Stopnja kakovosti izdelkov in storitev mora biti dosežena do mere, da se lahko izpolnjuje dogovor z naročnikom.

Raziskava je pokazala, da je kakovost dela v Iskraemecu na visoki stopnji. Zaposleni se zavedajo svoje vloge in so zelo osveščeni.

Rezultati kažejo na to, da se velik odstotek anketirancev veseli uspeha sodelavcev (4,4), da komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega (3,1) ter da v podjetju napredujejo za to zaslužni posamezniki.

Hkrati se strinjajo, da naloge, ki so jim zaupane, niso prezahtevne, da se zavedajo vpliva s svojim delom na sodelavce in da jim ni vseeno, kako se dela v podjetju.

Zap. št.	Trditev	Povprečna ocena SIOK 2007	Povprečna ocena SIOK 2008	Povprečna ocena IE 2009
1	Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	3,7	3,6	3,9
2	Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1,6	1,7	1,4
3	Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	4,0	4,2	4,1
4	Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.	1,3	1,4	1,1
5	V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1,8	2,0	1,9
6	Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	2,9	3,1	3,1
7	Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	2,7	2,8	2,6
8	Pri delu v tem podjetju uživam.	2,9	3,2	3,4
9	Moje delo mi nudi občutek uspeha.	2,8	3,1	3,2
10	Ponosen-a sem, da sem član našega podjetja.	3,1	3,5	3,3
11	Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1,7	2,3	2,3
12	Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1,8	2,2	2,4
13	Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.	4,5	4,5	4,4
14	Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	2,3	2,7	3,1
15	Pri delu vladajo kolegialni odnosi.	3,0	3,1	3,3
16	V podjetju napredujejo pravi ljudje.	1,8	2,2	2,5
17	V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	2,7	3,0	3,2

Tabela 3: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju



Slika 8: Graf vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju

III. Podjetnost in inovativnost

Inovativnost je pomembna za dolgoročno rast podjetja. Najpomembnejši dejavnik za spodbujanje inovativnosti je nagrajevanje, ki je pomemben motivacijski faktor. Na splošno je prikazan trend rasti, a vseeno je ocena v povprečju dobra, kar pomeni, da je še precej prostora za izboljšave.

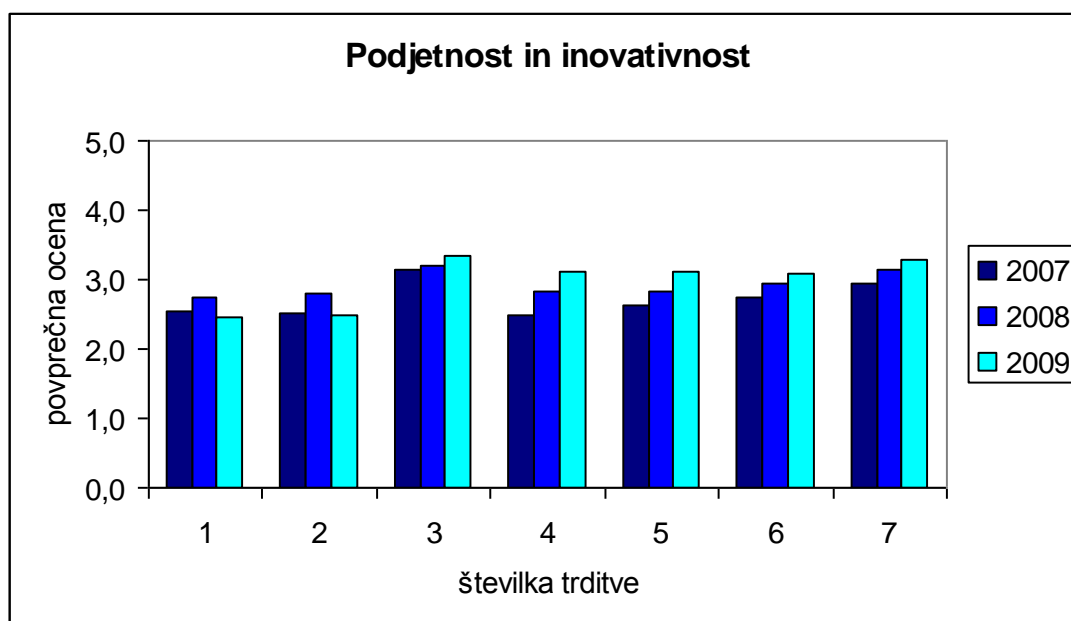
V tem tematskem sklopu so anketiranci z oceno dobro ocenili trditve, da je v podjetju učenje vrednota, niso pa samostojni pri izbiri načina in sredstev za doseganje delovnih ciljev. Sklepamo, da je verjetno zasnovano v sami osnovi organizacije, ki jo formirajo timi in skupine.

V primerjavi z letom 2008 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povprečna ocena SIOK 2007	Povprečna ocena SIOK 2008	Povprečna ocena IE 2009
1	Svoje delo samostojno načrtujem.	2,6	2,7	2,5
2	Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	2,5	2,8	2,5
3	S svojim delom lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	3,1	3,2	3,3

4	V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	2,5	2,8	3,1
5	V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom.	2,6	2,8	3,1
6	V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	2,7	3,0	3,1
7	Učenje je v našem podjetju vrednota.	3,0	3,1	3,3

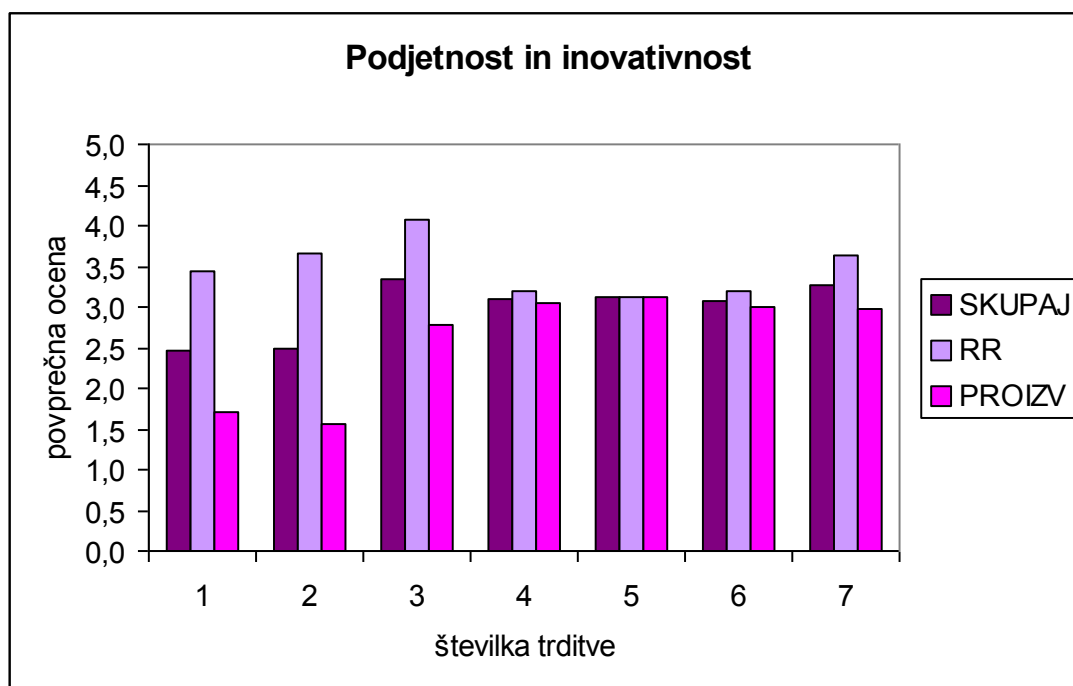
Tabela 4: Podjetnost in inovativnost



Slika 9: Graf podjetnosti in inovativnosti

Primerjava med sektorjema

Če si podrobneje ogledamo strukturo odgovorov ločeno za izvajalce (delavce v proizvodnji) in zaposlene v razvoju, lahko opazimo, da anketiranci, zaposleni v razvoju, menijo, da so bolj samostojni pri načrtovanju in načinu izvedbe svojega dela, ter da bolj prispevajo k izboljšavam kot delavci v proizvodnji. Odstopanje med sektorjema se kaže tudi v odnosu do učenja.



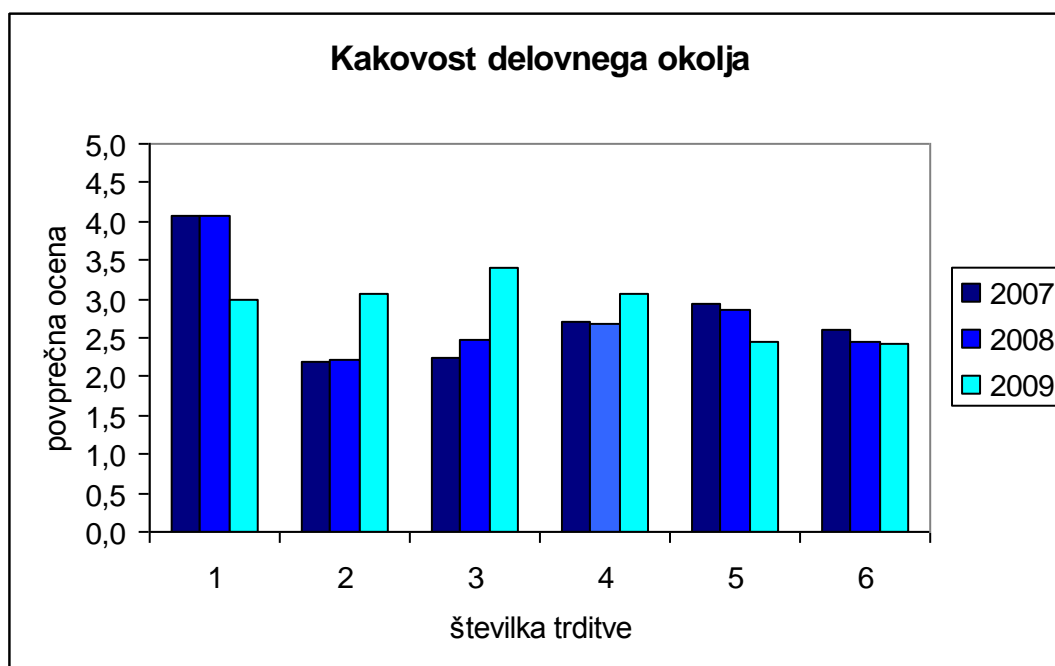
Slika 10: Graf podjetnosti in inovativnosti – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem

IV. Kakovost delovnega okolja

V tem tematskem sklopu so obravnavana vprašanja časovne ustreznosti dela v delovnem okolju. Trditve se nanašajo na razporeditev in dolžino delovnega časa, ki sta ocenjena z oceno dobro. Podobno je ocenjena trditev o postavljenih rokih, za katere prevladuje mnenje, da so realno postavljeni. Prevladuje mnenje, da tempo dela ni previsok in da je malo osebnih izkušenj z diskriminacijo na delovnem mestu. Obe trditvi sta ocenjeni z 2,4.

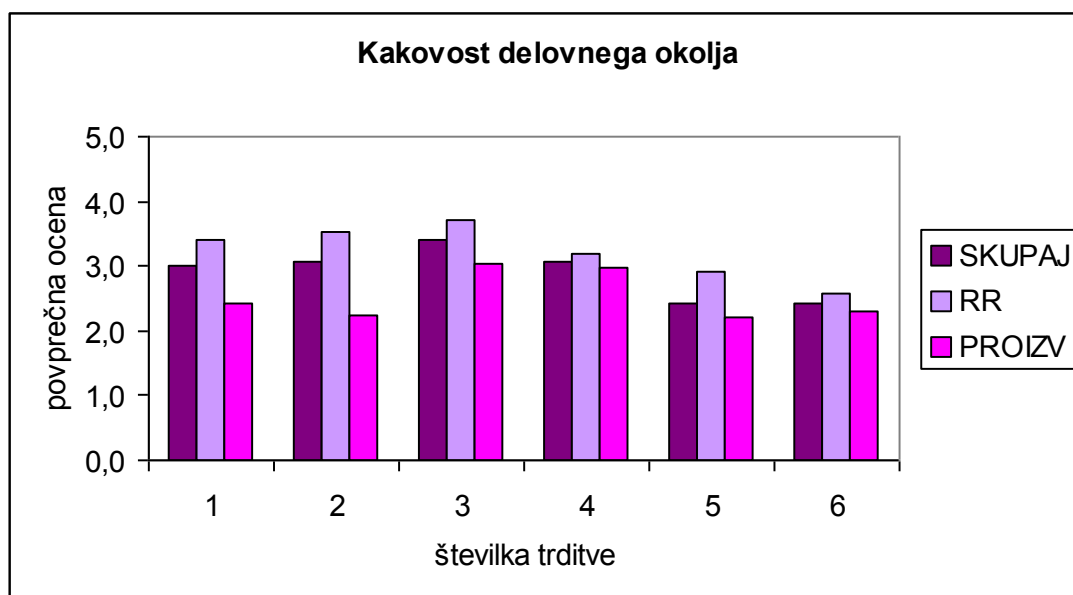
Zap. št.	Trditev	Povprečna ocena SIOK 2007	Povprečna ocena SIOK 2008	Povprečna ocena IE 2009
1	Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	4,1	4,1	3,0
2	Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	2,2	2,2	3,1
3	Moj delovni čas je predolg.	2,2	2,5	3,4
4	Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	2,7	2,7	3,1
5	Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je prezahteven.	3,0	2,9	2,4
6	V tem podjetju imam izkušnjo z diskriminacijo pri delu.	2,6	2,5	2,4

Tabela 5: Kakovost delovnega okolja



Slika 11: Graf kakovosti delovnega okolja

Podrobnejši vpogled v rezultate po delovnih skupinah razkriva, da razporeditev delovnega časa bolj ustreza razvoju. Po drugi strani pa se anketiranci iz razvoja v primerjavi z zaposlenimi v proizvodnji bolj nagibajo k mnenju, da je njihov delovnik predolg ter da je tempo dela, ki se od njih pričakuje, prezahteven.



Slika 12: Graf kakovosti delovnega okolja – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem

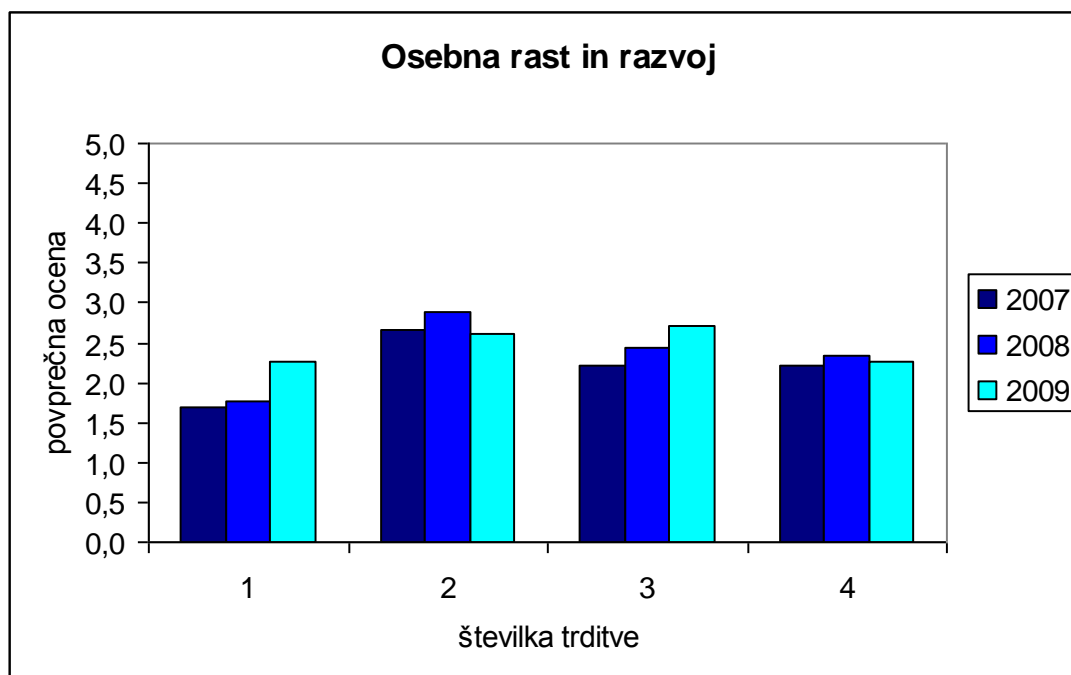
V. Osebna rast in razvoj

Osebna rast in razvoj sta pomembni kategoriji za napredek in uspešnost podjetja. Podjetje Iskraemeco je eno vodilnih v panogi razvoja in proizvodnje elektronskih naprav in sistemov za merjenje energije. Zato je pomembno, da njihovi zaposleni sledijo tehničnemu in tehnološkemu trendu v svetu. Brez tega bi podjetje stagniralo oziroma zaostajalo glede na konkurenco.

Na splošno je ta tematski sklop ocenjen dokaj nizko (ocene med 2, 3 in 2, 7). Trend napredka se opazi pri trditvah, da so prisotni pogovori o osebnem napredku in da zaposlitev v podjetju dviguje možnosti za zaposlitev drugje.

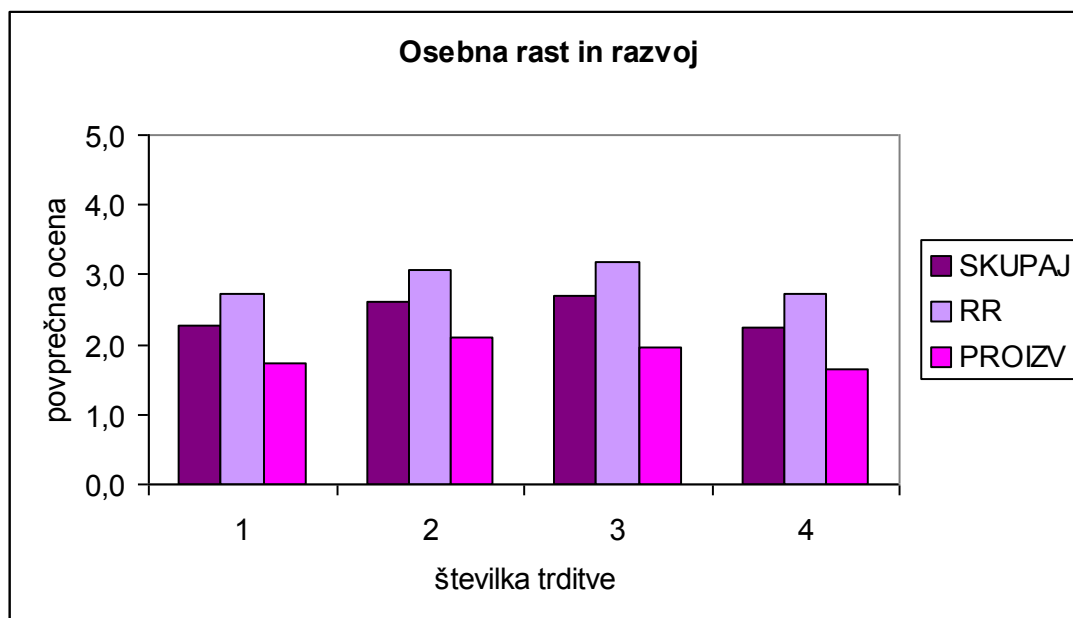
Zap. št.	Trditev	Povprečna ocena SIOK 2007	Povprečna ocena SIOK 2008	Povprečna ocena IE 2009
1	V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.	1,7	1,8	2,3
2	V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.	2,7	2,9	2,6
3	Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	2,2	2,5	2,7
4	V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	2,2	2,4	2,3

Tabela 6: Osebna rast in razvoj



Slika 13: Graf osebne rasti in razvoja

Pogled na strukturo odgovorov pove, da se možnosti in potreb osebnega razvoja občutno bolj zavedajo anketiranci v razvoju kot v proizvodnji (ocene se gibajo okoli 3 oziroma 2).



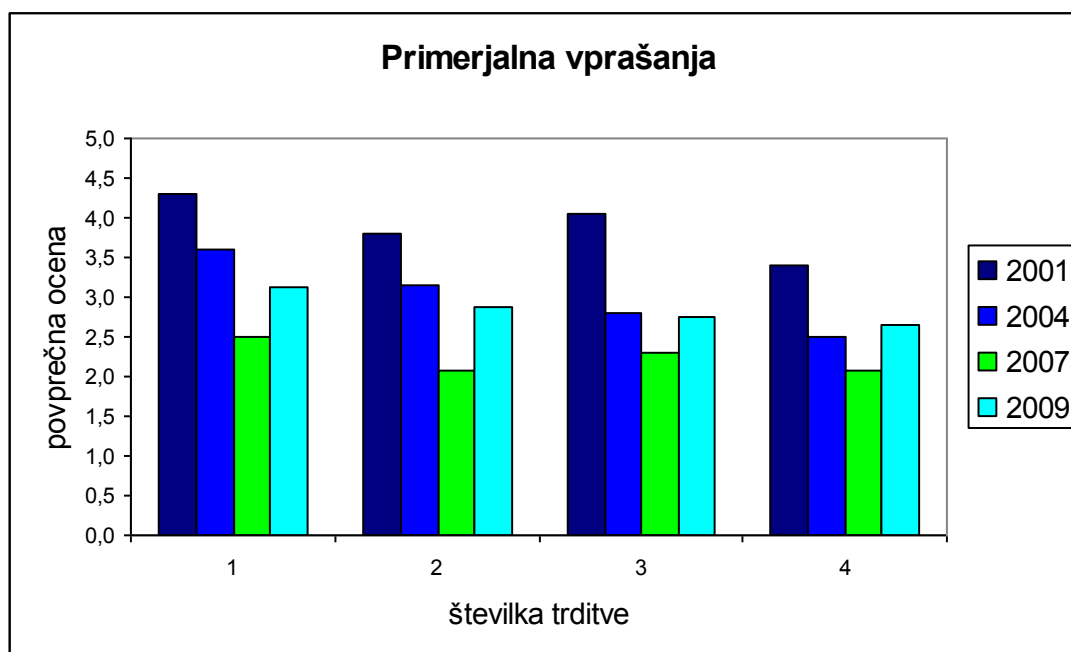
Slika 14: Graf osebne rasti in razvoja – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem

VI. Primerjalna vprašanja

Trditve tega sklopa so bile ocenjene z oceno dobro. Ocenjene so višje kot leta 2007 in kažejo trend začetka rasti. To nakazuje, da si podjetje počasi ponovno pridobiva ugled. Vendar so v primerjavi z letoma 2001 in 2004 ocene še vedno nižje.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Naše podjetje sodi v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešna.	4,3	3,6	2,5	3,1
2	Naše vodstvo sodi med bolj uspešna v Slovenji.	3,8	3,2	2,1	2,9
3	Naše podjetje je učinkovito.	4,0	2,8	2,3	2,8
4	Naše vodstvo je učinkovito.	3,4	2,5	2,1	2,7

Tabela 7: Primerjalna vprašanja



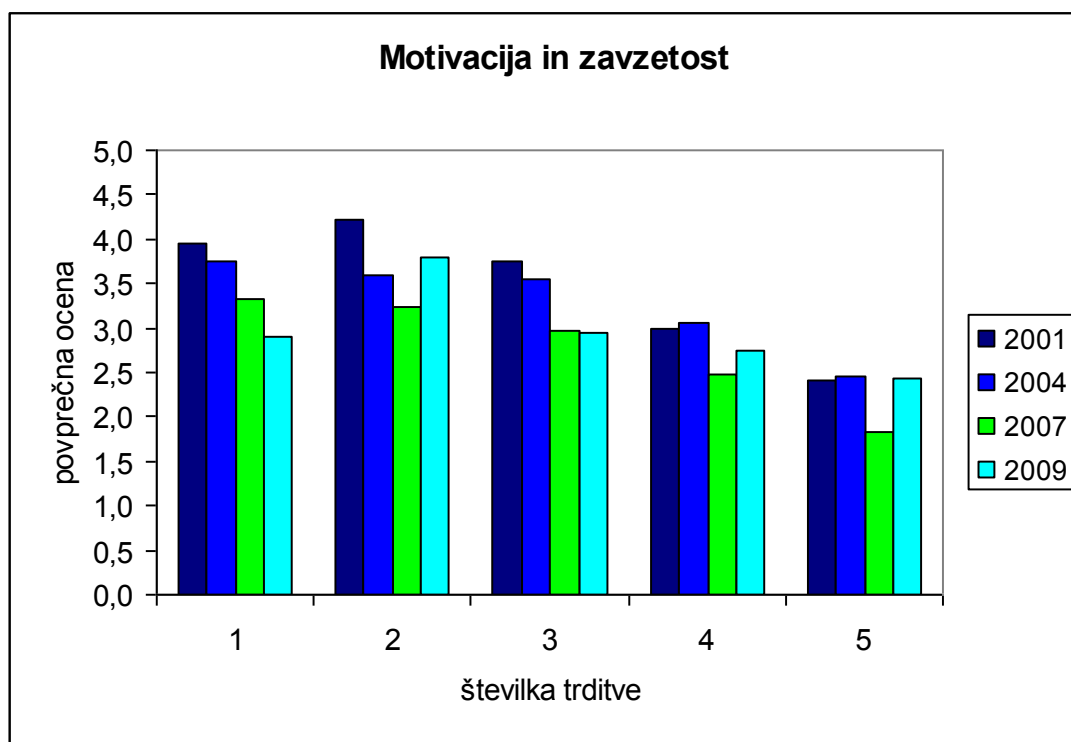
Slika 15: Graf primerjalnih vprašanj

VII. Motivacija in zavzetost

Trditve v tem sklopu nam pokažejo, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. In da zahteve glede delovne uspešnosti niso postavljene previsoko. Ostala vprašanja kažejo na rahli upad motivacije in zavzetosti, kar je najverjetneje posledica pomanjkanja kakovosti nekaterih faktorjev klime.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	V našem podjetju smo zaposleni zavzeti za svoje delo.	4,0	3,8	3,3	2,9
2	Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,2	3,6	3,2	3,8
3	V našem podjetju imamo postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,8	3,6	3,0	2,9
4	Vodje v našem podjetju cenijo dobro opravljeno delo.	3,0	3,1	2,5	2,8
5	V našem podjetju je dober delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen.	2,4	2,5	1,8	2,4

Tabela 8: Motivacija in zavzetost



Slika 16: Graf motivacije in zavzetosti

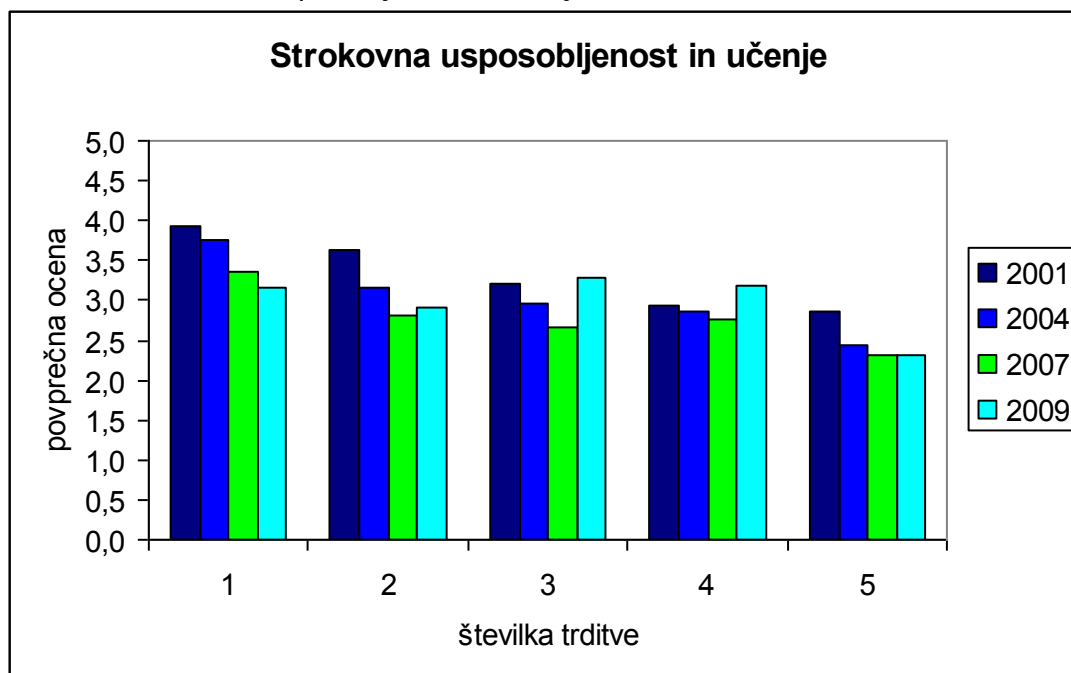
VIII. Strokovna usposobljenost in učenje

V tem tematskem sklopu so anketiranci ocenili sistem usposabljanja in medsebojno učenje kot dobro. Vendar se na prejšnja ocenjevalna obdobja opaža negativni trend odnosa do učenja in usposabljanja.

V primerjavi z letom 2007 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	V našem podjetju se zaposleni učimo drug od drugega.	3,9	3,8	3,4	3,2
2	Zaposlenim se za dobro opravljeno delo nudi potrebno usposabljanje.	3,6	3,2	2,8	2,9
3	Imamo dober sistem usposabljanja.	3,2	3,0	2,7	3,3
4	Pri usposabljanju se običajno upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,9	2,9	2,8	3,2
5	V našem podjetju so zaposleni le ljudje, ki so za svoje delo usposobljeni.	2,9	2,5	2,3	2,3

Tabela 9: Strokovna usposobljenost in učenje



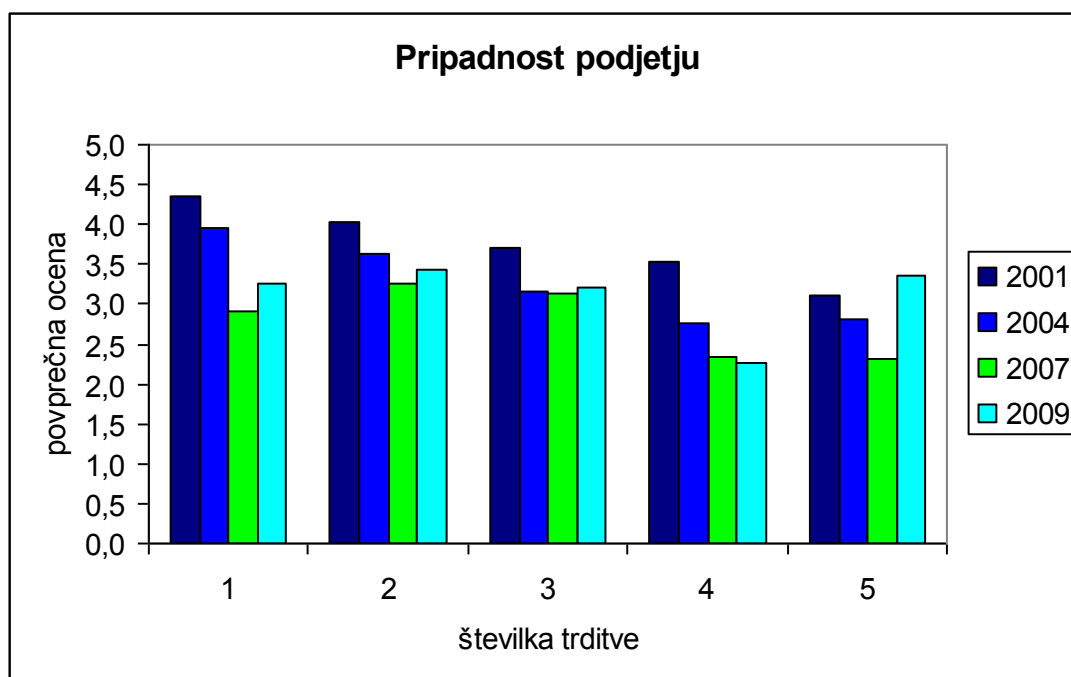
Slika 17: Graf strokovne usposobljenosti in učenja

IX. Pripadnost podjetju

Pripadnost podjetju je v zadnjih osmih letih nekoliko padla in ostaja na oceni okoli 3. Zaposleni so negotovi glede ugleda podjetja in menijo, da je varnost zaposlitve slaba. Delež tistih, ki ne bi odšli iz podjetja kljub morebitnemu znižanju plače (trditve 5) se veča – to je zagotovo posledica negotovosti, ki jo zaposleni čutijo v času recesije.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Naše podjetje ima v okolju velik ugled.	4,4	4,0	2,9	3,3
2	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	4,0	3,6	3,3	3,4
3	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o podjetju.	3,7	3,2	3,1	3,2
4	Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.	3,5	2,8	2,3	2,3
5	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,1	2,8	2,3	3,4

Tabela 10: Pripadnost podjetju



Slika 18: Graf pripadnosti podjetju

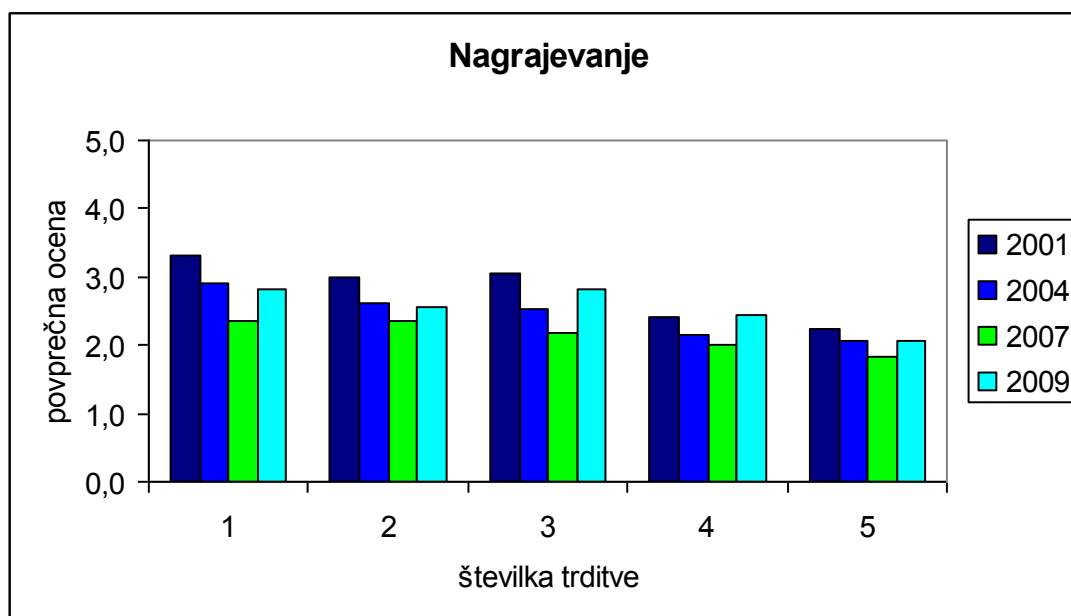
X. Nagrajevanje

Relativno nizke ocene o nagrajevanju in plačah. Splošno mnenje je, da plače ne sledijo uspešnosti dela, da so razmerja med plačami zaposlenih neustrezna in da so plače v podjetju nižje od plač na trgu.

Vendar je v primerjavi z letom 2007 prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Pri nas se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,3	2,9	2,4	2,8
2	Zaposlenim za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	3,0	2,6	2,4	2,5
3	Zaposleni v našem podjetju prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	3,1	2,5	2,2	2,8
4	Bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.	2,4	2,2	2,0	2,5
5	Pri nas so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna.	2,2	2,1	1,8	2,1

Tabela 11: Nagrajevanje



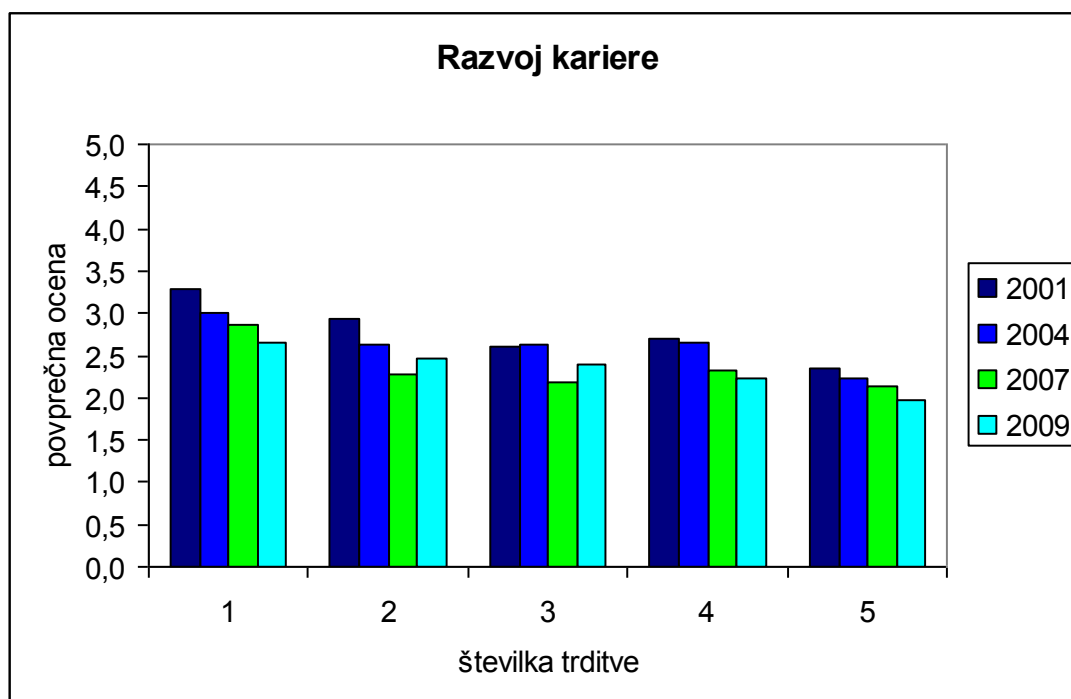
Slika 19: Graf nagrajevanja

XI. Razvoj kariere

Relativno nizke ocene glede razvoja kariere. Zadovoljstvo s kariero in zagon za ustvarjanje kariere sta v upadu. Večina anketirancev trenutno ne stremi k osebnem strokovnemu napredku.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,3	3,0	2,9	2,7
2	Pri nas vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,9	2,6	2,3	2,5
3	Vsem zaposlenim so jasni kriteriji za napredovanje.	2,6	2,6	2,2	2,4
4	V našem podjetju imamo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje.	2,7	2,7	2,3	2,2
5	Naš sistem napredovanja omogoča da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,4	2,2	2,1	2,0

Tabela 12: Razvoj kariere



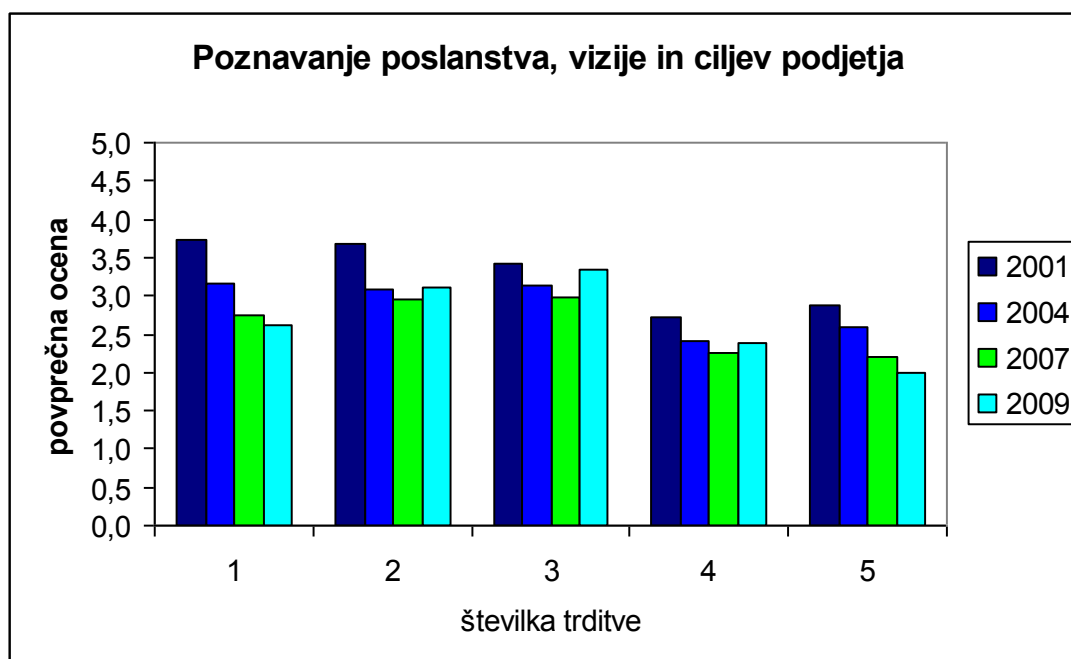
Slika 20: Graf razvoja kariere

XII. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja

Anketiranci menijo, da so cilji podjetja dokaj realno postavljeni, vendar niso prepričani, da je poslanstvo podjetja dolgoročno izoblikovano in jasno. Anketiranci tudi menijo, da je stopnja njihove vključenosti v postavljanje ciljev majhna. Politika in cilji podjetja niso dovolj jasni zaposlenim (trditev št. 4).

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Imamo jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,7	3,2	2,8	2,6
2	Cilje podjetja zaposleni sprejemamo za svoje cilje.	3,7	3,1	3,0	3,1
3	Zaposleni imamo realno postavljene cilje.	3,4	3,1	3,0	3,3
4	Politika in cilji našega podjetja so jasni vsem zaposlenim.	2,7	2,4	2,3	2,4
5	V postavljanje ciljev smo vključeni vsi zaposleni.	2,9	2,6	2,2	2,0

Tabela 13: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja



Slika 21: Graf poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja

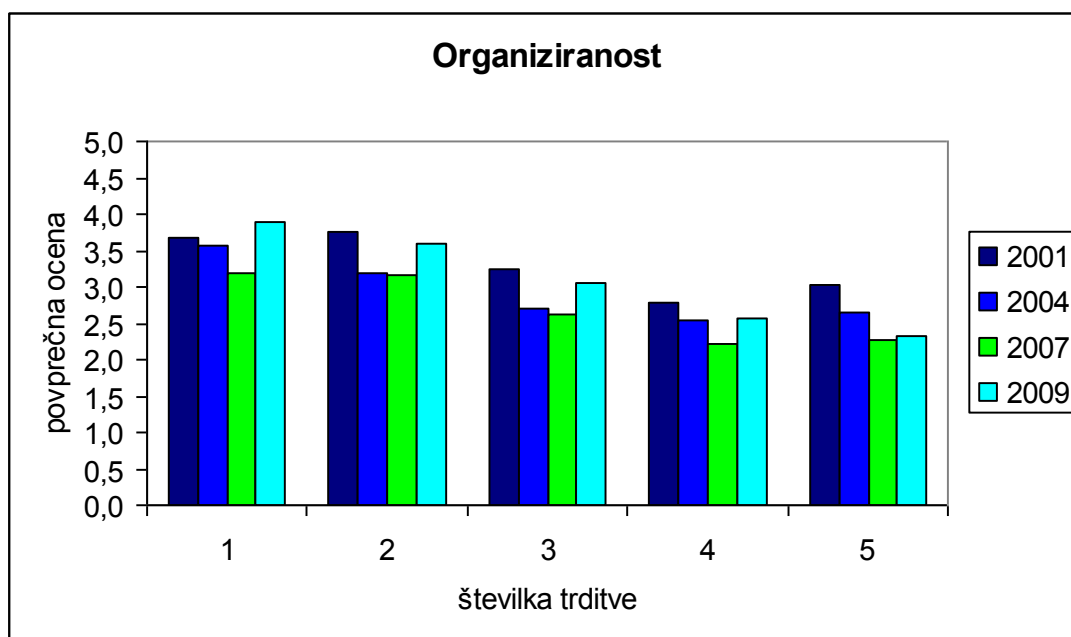
XIII. Organiziranost

Relativno dobre so ocene anketirancev glede razumevanja organiziranosti v podjetju in opredeljenosti zadolžitvev. Nekoliko slabše je mnenje o pravočasnosti in uravnoteženosti odgovornosti na vseh nivojih.

V primerjavi z letom 2007 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje.	3,7	3,6	3,2	3,9
2	Zaposleni jasno razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	3,8	3,2	3,2	3,6
3	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	3,3	2,7	2,6	3,0
4	Pri nas se odločitve naših vodij sprejemajo pravočasno.	2,8	2,5	2,2	2,6
5	Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	3,0	2,7	2,3	2,3

Tabela 14: Organiziranost



Slika 22: Graf organiziranosti

XIV. Inovativnost in iniciativnost

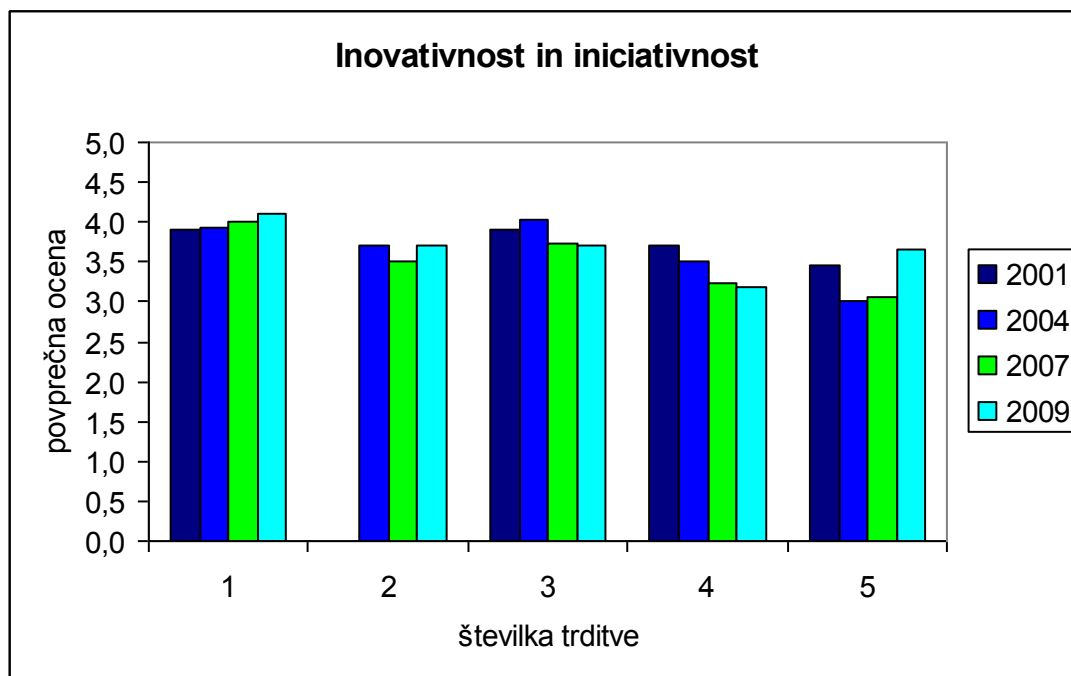
V tem sklopu kažejo rezultati visoko zavedanje nujnosti sprememb. Inovativnost in iniciativnost sta na splošno visoko ocenjeni (ocena blizu 4). Zaposleni se zavedajo pomena novih izdelkov in izboljšav v vseh fazah proizvodnega procesa. Zavedajo se, da inovativnost in iniciativnost nista omejeni samo na vodje, ampak na vse zaposlene.

V primerjavi z letom 2007 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	V našem podjetju se zaposleni zavedamo nujnosti sprememb.	3,9	3,9	4,0	4,1
2	Svoje izdelke in storitve stalno posodabljam in izboljšujem.		3,7	3,5	3,7
3	Od zaposlenih se pričakuje, da predloge izboljšav dajemo vsi, ne le vodje.	3,9	4,0	3,7	3,7
4	Za uveljavitev svojih pobud smo zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje.	3,7	3,5	3,2	3,2
5	V našem podjetju so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive.	3,5	3,0	3,1	3,7

Tabela 15: Inovativnost in iniciativnost

Opomba: V raziskavi leta 2001 trditev številka 2 ni bila postavljena, zato ni prikazana v tabeli in grafu.



Slika 23: Graf inovativnosti in iniciativnosti

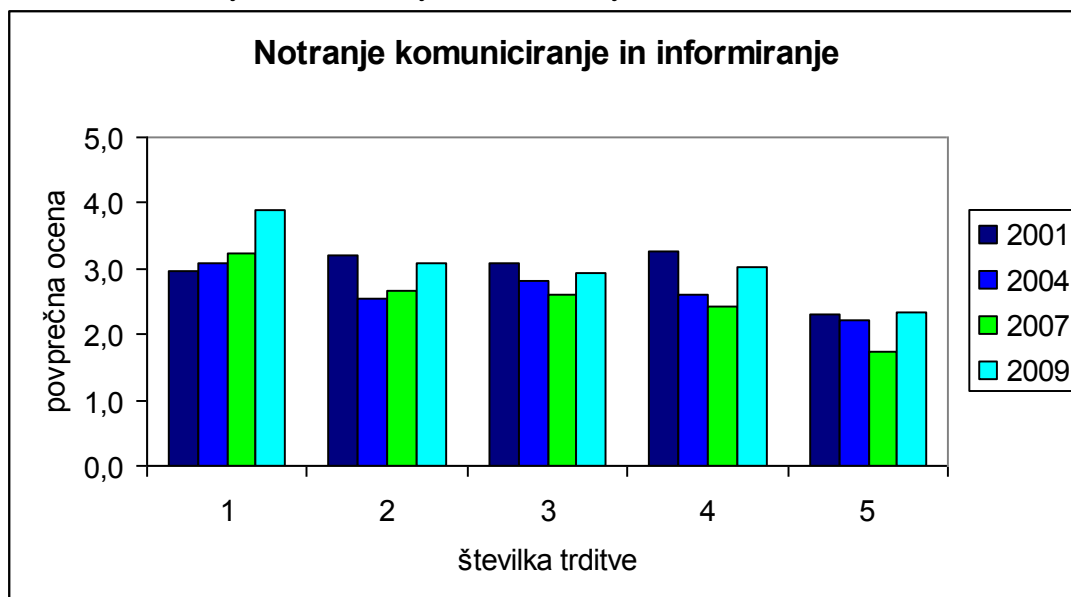
XV. Notranje komuniciranje in informiranje

Anketiranci so dokaj dobro (ocena med 3 in 4) ocenili potek, uspešnost in organiziranost podajanja informacij. Slabše sta ocenjeni količina in kakovost posredovanih informacij (ocena 2, 3).

V primerjavi z letom 2007 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Pri nas se vodje in sodelavci pogovarjamo prijateljsko, sproščeno in enakopravno.	3,0	3,1	3,2	3,9
2	Vodstvo vsem zaposlenim posreduje informacije na razumljiv način.	3,2	2,6	2,7	3,1
3	Od nadrejenih dobimo dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela.	3,1	2,8	2,6	2,9
4	Imamo redne delovne sestanke.	3,3	2,6	2,4	3,0
5	Dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah.	2,3	2,2	1,7	2,3

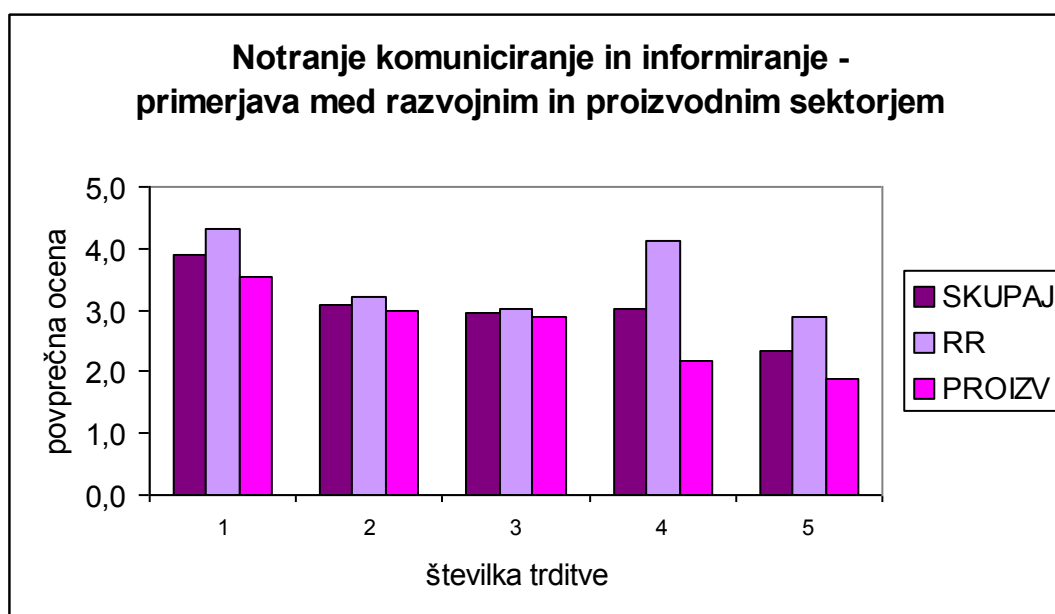
Tabela 16: Notranje komuniciranje in informiranje



Slika 24: Graf notranjega komuniciranja in informiranja

Primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem

Trditev številka 1 prikazuje manjšo razliko v odnosih med vodjo in sodelavci. Visoko odstopanje se kaže pri trditvi številka 4, ki prikazuje, da imajo v razvoju redne delovne sestanke. Lahko sklepamo, da je zaradi manjšega obsega sestankov tudi manjša informiranost v proizvodnji, ki tudi kaže na razliko med sektorjema (trditev številka 5).



Slika 25: Graf notranjega komuniciranja in informiranja – primerjava med razvojnimi in proizvodnim sektorjem

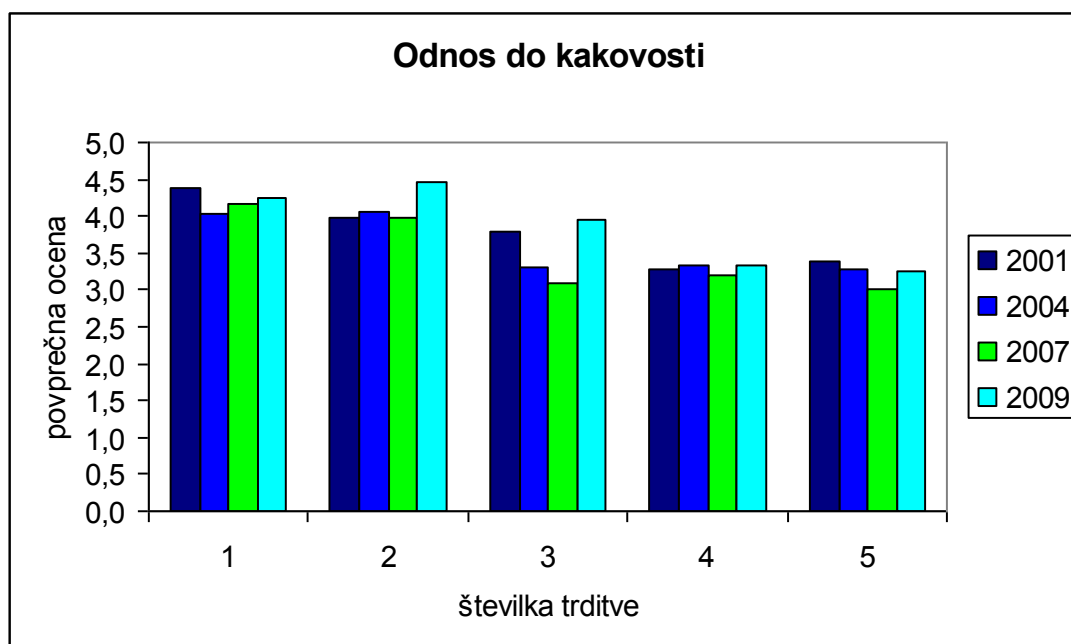
XVI. Odnos do kakovosti

Za Iskraemeco lahko rečemo, da je na tržišču prepoznavno po kakovosti. Temu primerna je tudi visoka ocena tega sklopa. Odnos do kakovosti in zavedanje o pomembnosti kakovosti za uspešnost podjetja sta med anketiranci visoko ocenjena (ocene 4 in več).

V primerjavi z letom 2007 je prisoten trend rasti.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Zaposleni smo odgovorni za kakovost našega dela.	4,4	4,0	4,2	4,2
2	Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	4,0	4,1	4,0	4,5
3	Na oddelkih imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,8	3,3	3,1	3,9
4	Ostale sodelavce in druge oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3,3	3,3	3,2	3,3
5	Pri nas sta kakovost in količina dela enako pomembni.	3,4	3,3	3,0	3,3

Tabela 17: Odnos do kakovosti



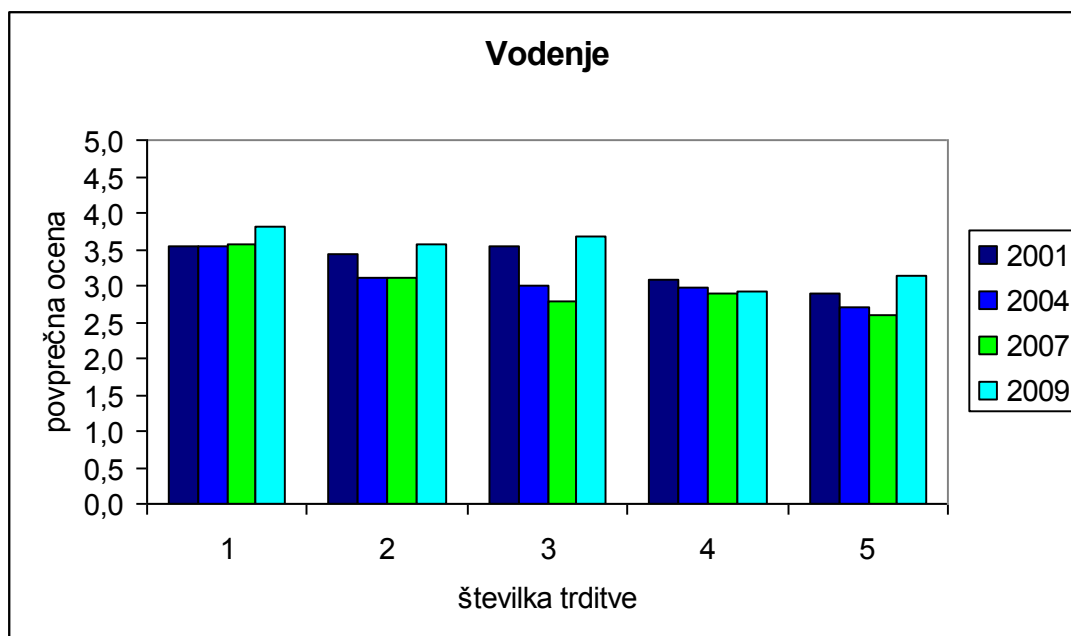
Slika 26: Graf odnosa do kakovosti

XVII. Vodenje

Vodenje, v smislu samostojnosti opravljanja nalog, sprejemanja odgovornosti in sodelovanja pri delu, je med anketiranci dobro ocenjeno (ocene so med 3 in 4). Primerjava s preteklimi leti kaže na porast pozitivnega odnosa anketirancev do vodenja. Zlasti opazen je porast ocene na področju aktivnega odnosa vodij do opravljenega dela podrejenih in spodbujanja k večji kakovosti dela.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	V našem podjetju smo zaposleni pri opravljanju svojega dela samostojni.	3,6	3,6	3,6	3,8
2	V našem podjetju nas vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,4	3,1	3,1	3,6
3	Vodje se o rezultatih dela pogovarjajo s podrejenimi.	3,5	3,0	2,8	3,7
4	V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	3,1	3,0	2,9	2,9
5	Pri nas nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,9	2,7	2,6	3,1

Tabela 18: Vodenje



Slika 27: Graf vodenja

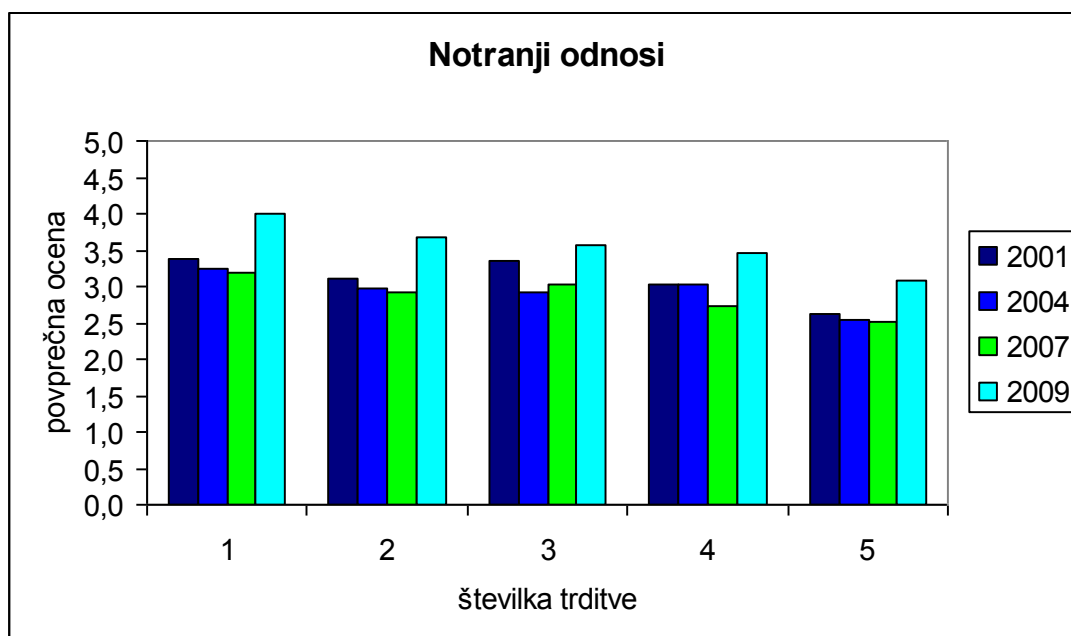
XVIII. Notranji odnosi

Notranji odnosi so na splošno visoko ocenjeni (ocene med 3 in 4). Anketiranci izkazujejo spoštovanje do sodelavcev (ocena 4). Sodelovanju in konstruktivnemu reševanju konfliktnih situacij dajejo prednost pred tekmovalnostjo in nevoščljivostjo (ocena 3,5).

V vseh ozirih se opaža naraščajoči trend v kakovosti notranjih odnosov.

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Pri nas cenimo delo svojih sodelavcev.	3,4	3,3	3,2	4,0
2	Pri nas so odnosi med zaposlenimi dobri.	3,1	3,0	2,9	3,7
3	Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmuje.	3,4	2,9	3,0	3,6
4	Pri nas konflikte rešujemo v skupno korist.	3,0	3,0	2,7	3,5
5	V našem podjetju si medsebojno zaupamo.	2,6	2,5	2,5	3,1

Tabela 19: Notranji odnosi



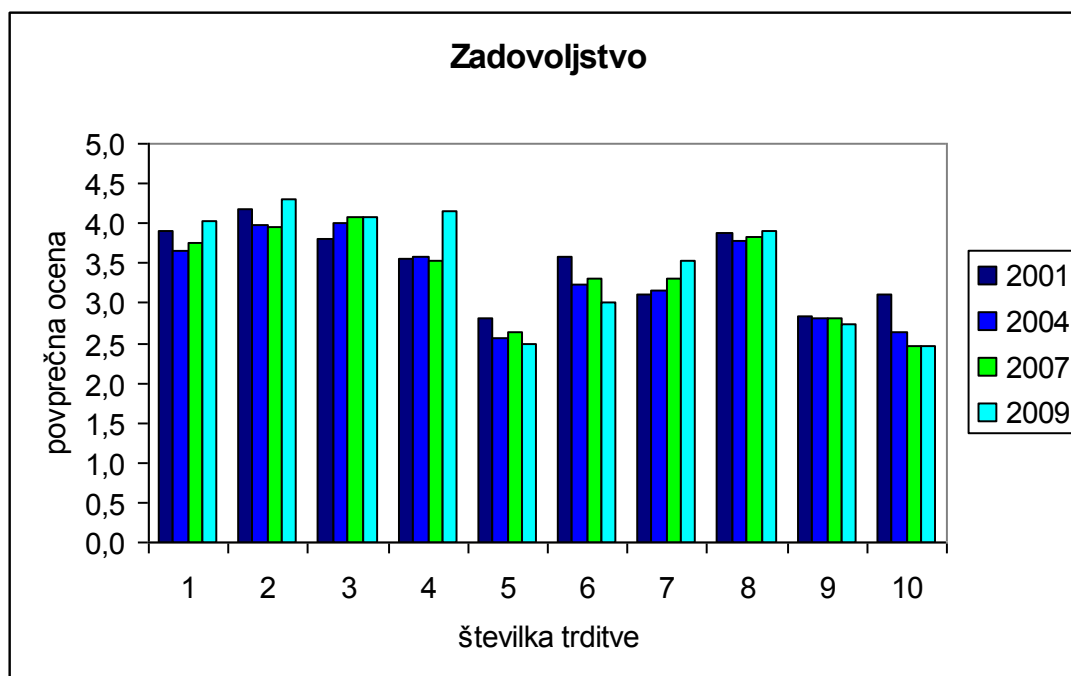
Slika 28: Graf notranjih odnosov

XIX. Zadovoljstvo

Ta tematski sklop sestavljajo trditve o zadovoljstvu zaposlenih z delovnim okoljem, nadrejenimi, sodelavci, plačo in možnostmi izobraževanja ter napredovanja. Zelo visoko so ocenjene trditve o zadovoljstvu z neposrednim delovnim okoljem (ocene so okoli 4 in več), kar vključuje tudi sodelavce in neposredne nadrejene. Zadovoljstvo s plačami, vodstvom podjetja in možnostjo napredovanja so bili ocenjeni slabše (okoli 2,5). Primerjava s prejšnjimi ocenjevalnimi obdobji pokaže izraziti porast zadovoljstva z neposrednim nadrejenim ter delom in pogoji dela. Ostale trditve so v glavnem na nivoju raziskav iz prejšnjih let.

Zap. št.	Zadovoljstvo	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	z delom	3,9	3,7	3,8	4,0
2	s stalnostjo zaposlitve	4,2	4,0	4,0	4,3
3	z delovnim časom	3,8	4,0	4,1	4,1
4	z neposrednim nadrejenim	3,6	3,6	3,5	4,1
5	s plačo	2,8	2,6	2,6	2,5
6	z možnostmi izobraževanja	3,6	3,2	3,3	3,0
7	s pogoji dela	3,1	3,2	3,3	3,5
8	s sodelavci	3,9	3,8	3,8	3,9
9	z možnostjo napredovanja	2,8	2,8	2,8	2,7
10	z vodstvom podjetja	3,1	2,6	2,5	2,5

Tabela 20: Zadovoljstvo



Slika 29: Graf zadovoljstva

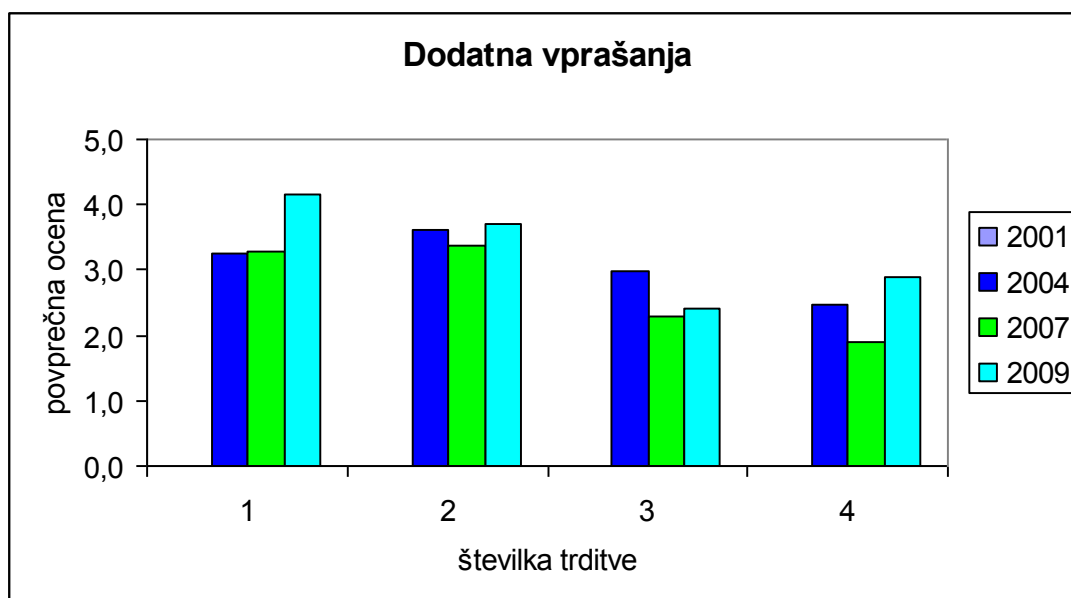
XX. Dodatna vprašanja

V tem sklopu je obdelan odnos neposrednih vodij do zaposlenih. Po mnenju anketirancev je splošna ocena dokaj visoka, saj se giba med 3 in 4. Predvsem so anketiranci visoko ocenili odnos neposrednih vodij do njih samih, ko gre za izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti s strani vodij (ocena 4,2). Dobro so ocenjene trditve o razumevanju strukture plače in vzrokih za stimulacijo (ocena 3,7 oziroma 2,9). Povsod se tudi opaža rahli trend rasti, razen v tretji trditvi, kjer menijo, da primanjkuje temeljitih letnih razgovorov z neposrednimi vodji (ocena 2,4).

Zap. št.	Trditev	Povpr. ocena IE 2001	Povpr. ocena IE 2004	Povpr. ocena IE 2007	Povpr. ocena IE 2009
1	Moj neposredni vodja se drži stvari o katerih sva se dogovorila.		3,3	3,3	4,2
2	Razumem vsebino plačilnega lista in si jo znam razložiti.		3,6	3,4	3,7
3	Vsaj enkrat letno imam temeljit in sestavljen razgovor s svojim vodjem.		3,0	2,3	2,4
4	Vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo oz. zakaj ne.		2,5	1,9	2,9

Tabela 21: Dodatna vprašanja

Opomba: V raziskavi leta 2001 trditve tega tematskega sklopa niso bile postavljene, zato rezultati niso prikazani.



Slika 30: Graf dodatnih vprašanj

4.4 INTERPRETACIJA

Pogled na zgornje grafe, ki prikazujejo povprečne ocene na posamezna vprašanja po sklopih za različna časovna obdobja, razkriva, da so se na splošno ocene iz preteklosti (leta 2001, 2004 in 2007) znižale. To si lahko razlagamo s slabšanjem poslovnega položaja podjetja sredi tega desetletja, ki je pripeljalo do predstečajnega postopka. Zato so bili dejavniki organizacijske klime v podjetju Iskraemeco slabše ocenjeni. V letu 2007 je prišlo do menjave lastnika, notranjega prestrukturiranja podjetja in novega zagona. To se pozna tudi na ocenah meritve organizacijske klime, kjer se skoraj povsod opaža trend naraščanja.

4.4.1 Interpretacija sociometričnega sklopa

Prvi sklop vprašanj se nanaša na osnovne podatke anketirancev. Anketirancev je bilo 95, od tega 64 % žensk in 36 % moških. Povprečna starost je bila 42 let, povprečna delovna doba pa 22 let. Izbrali smo dva sektorja, proizvodnji in razvojni sektor (samostojni strokovni kadri in operativni vodje), ki predstavljata pomembno strukturo pri proučevanju organizacijske klime.

V izbranih sektorjih smo zajeli večino položajev v podjetju. 55 % anketirancev je zaposlenih v proizvodnji, 20 % jih predstavlja samostojni strokovni kader. 9 % si delijo operativni vodje in izvajalci, 7 % pa predstavljajo višji in srednji menedžerji.

Struktura anketirancev po izobrazbi zajema pet stopenj. 30 % zaposlenih ima dveletno poklicno izobrazbo ali manj, 16 % anketirancev je končalo srednjo poklicno šolo, 22 % pa srednjo šolo. Najmanj anketirancev ima višjo strokovno izobrazbo, to je 5 %, in visoko strokovno izobrazbo, to je 27 %.

4.4.2 Interpretacija anketnega vprašalnika po tematskih sklopih

I. Odnos med podjetjem in zaposlenimi

Ta sklop je bil ocenjen s povprečno oceno 3,3 in je bil nekako na ravni lanskoletne raziskave SiOK (3,2). Občutek varnosti je na enakem nivoju (3, 1), opazili pa smo, da je zaposlenim nekoliko bolj razumljivo, kaj se pričakuje od njih (trditve 1) in da imajo za doseganje ciljev zagotovljenih več potrebnih sredstev (trditve 2). Pri obeh trditvah smo opazili za 0,2 višjo oceno. Sklepamo lahko, da se zaposleni počutijo bolj varno v podjetju in da jim je bolj razumljiva njihova vloga.

II. Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju

V tem sklopu ne moremo podati povprečne ocene, ker pri trditvah 1, 2 in 4 nižje vrednosti ocene pomenijo boljše stanje. Prevladuje mnenje, da postavljene naloge niso prezahtevne (trditve 2 – ocena 1,4) in da zaposlenim ni vseeno, kako se dela v podjetju (trditve 4 – ocena 1,1). Iz zgoraj navedenih razlogov lahko sklepamo, da so to zelo dobre ocene. Slaba ocena (trditve 1 – ocena 3,9) izkazuje mnenje anketirancev, da v podjetju niso izkoriščeni vsi njihovi potenciali. Pogled na ostale trditve tega sklopa pa razkriva naraščajoče vzdušje glede užitka pri delu, občutka uspeha, komunikacije vodstva, razumevanja za zasebno življenje ter odnosa med sodelavci. Iz vsega tega lahko sklepamo, da se med zaposlenimi prebujata ustvarjalna in konstruktivna miselnost.

III. Podjetnost in inovativnost

V tem tematskem sklopu so anketiranci z oceno dobro (3) ocenili trditev, da je v njihovem podjetju učenje vrednota, niso pa samostojni pri izbiri načina in sredstev za doseganje delovnih ciljev, kar je verjetno že zasnovano v sami osnovi organizacije, ki jo formirajo timi. Vendar je ta povprečna ocena lahko varljiva, če ne poznamo strukture anketirancev. Zato smo primerjali rezultate med sektorji (razvoj/proizvodnja) in ugotovili, da je zavest o samostojnosti dela v razvoju precej višja (ocena okoli 3,6) kot v proizvodnji (1,6), kar je glede na izobrazbeno strukturo tudi pričakovano. Trend tega sklopa je naraščajoč.

IV. Kakovost delovnega okolja

Za ta tematski sklop je treba poudariti, da je le prva trditev ugodnejša, če je višje ocenjena, vse ostale pa so ugodnejše ob nižjih ocenah. Glede razporeditve in dolžine delovnega časa lahko rečemo, da so trditve ocenjene indiferentno, vendar je zanimivo pogledati trende. V primerjavi s prejšnjimi leti tako opazimo, da anketirancem manj ustreza razporeditev delovnega časa. Prav tako se povečuje delež tistih, ki mislijo, da je njihov delovnik predolg in da imajo za doseganje delovnih ciljev postavljene prekratke roke.

Podrobnejši vpogled v rezultate po delovnih skupinah razkriva, da razporeditev delovnega časa bolj ustreza zaposlenim v razvoju. Po drugi strani se anketiranci v razvoju bolj nagibajo k mnenju, da je njihov delovnik predolg ter da je tempo dela, ki se od njih pričakuje, prezahteven, kot to menijo zaposleni v proizvodnji.

V. Osebna rast in razvoj

Trditve tega sklopa so bile ocenjene dokaj nizko, z ocenami med 2,3 in 2,7. Primerjava med razvojnim sektorjem in proizvodnjo pa pojasni, da se potreb in možnosti osebnega razvoja bolj zavedajo v prvem sektorju. To je navsezadnje tudi logična posledica strukture zaposlenih v obeh sektorjih. Sklepamo, da ima podjetje v tem delu organizacijske klime še veliko potenciala, ki bi ga bilo treba aktivirati za doseg višje tehnološko tehnične ravni posameznikov in posledično tudi podjetja.

VI. Primerjalna vprašanja

Trditve tega sklopa zajemajo ugled in uspešnost podjetja in vodstva. Na splošno je ta tematski sklop ocenjen z dobro (2,9), vendar precej nižje kot v začetku desetletja (3,9). V obdobju krize in prestrukturiranja podjetja je bila leta 2007 ta ocena najnižja, le 2,2. Zdaj ugotavljamo naraščajoči trend, kar kaže na povrnitev zaupanja med zaposlenimi v vodstvo in podjetje samo.

VII. Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost sta v tem sklopu ocenjeni z dobro (ocena 3). Podobno kot v raziskavi leta 2007 lahko sklepamo, da so zaposleni zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se od njih to zahteva. Nimajo povsod postavljenih zelo visokih zahtev glede delovne uspešnosti in menijo, da nadrejeni premalo cenijo njihovo delo. V letih 2001 in 2004 je bilo stanje na tem področju višje ocenjeno. Padajoči trend do leta 2007 se je po letošnji raziskavi sodeč obrnil navzgor, kar kaže na izboljšanje motivacije in povečano zavzetost med zaposlenimi.

VIII. Strokovna usposobljenost in učenje

Splošna ocena tematskega sklopa je 3, kar skupaj s prikazom grafa nakazuje na ugotovitev, da vrednota usposobljenosti in učenja pridobiva na veljavi. Zaposleni

menijo, da je v podjetju vzpostavljen dober sistem usposabljanja in da na tem področju obstaja posluš za želje zaposlenih (oceni 3,3 in 3,2). Podobno visoko je ocenjena trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, vendar po trendu sodeč, čedalje manj. Anketiranci menijo, da v podjetju niso zaposleni le tisti, ki so strokovno usposobljeni za delo.

IX. Pripadnost podjetju

Pripadnost podjetju je v zadnjih osmih letih nekoliko padla in ostaja na oceni okoli 3. Zaposleni so negotovi glede ugleda podjetja, ki je bil na začetku desetletja ocenjen zelo visoko (4,4, zdaj pa 3,3). Kljub temu so anketiranci ponosni, da delajo v podjetju (3,4), in ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih razlogov znižala plača (3,4). V luči sedanjih recesijskih dogodkov je to razumljivo, kakor tudi prisotnost strahu in negotovosti pred izgubo zaposlitve (varnost zaposlitve je ocenjena z 2,3).

X. Nagrajevanje

Ta tematski sklop je bil vedno nizko ocenjen in tako je tudi v pričujoči raziskavi (povprečna ocena okoli 2,5). Anketiranci menijo, da so razmerja med plačami neustrezna (2,1) ter da je premajhna odzivnost nagrajevanja ali graje glede na uspešnost opravljenega dela (2,5). Kljub nizkim ocenam tudi tukaj zaznavamo obuditev pozitivnega trenda. Zato lahko v prihodnosti pričakujemo boljše odzive tudi v tej kategoriji, saj očitno v podjetju sprejeti ukrepi sanacije že prinašajo prve rezultate.

XI. Razvoj kariere

Na splošno je stanje v tem tematskem sklopu podobno stanju iz leta 2007. Ocene glede razvoja kariere so relativno nizke. Zadovoljstvo s kariero (2,7) in zagon za ustvarjanje kariere je v upadu. Anketiranci menijo, da kriteriji za napredovanje niso jasni (2,2) in da sistem ne omogoča vedno, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Ugotovljamo splošni negativni trend glede graditve kariere. To je verjetno posledica zunanjih sanacijskih vplivov, kjer so kadri na hierarhično višje položaje prišli od drugod in niso bili »vzgojeni« v podjetju.

XII. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja

Splošna ocena tega področja je relativno nizka, le 2,7. Kot dobro je ocenjena trditev, da so cilji podjetja postavljeni realno (3,3) in jih zaposleni sprejemajo za svoje (3,1). To sta trditvi, pri katerih opažamo naraščajoči trend. Zaposleni pa menijo, da so premalo vključeni v oblikovanje teh ciljev (2,0).

XIII. Organiziranost

Povprečna ocena organiziranosti je dobra (3,1). Zlasti visoko sta ocenjeni trditvi, da zaposleni jasno vedo, kaj se od njih pričakuje (3,9), in da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,6). Menijo pa, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno in da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

XIV. Inovativnost in iniciativnost

Tematski sklop je visoko ocenjen (3,7) in se ni bistveno spremenil glede na prejšnja leta. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb (4,1), posodabljanja izdelkov (3,7) in prispevka vseh zaposlenih v tem procesu (3,7). Tako dobro ocenjeno zavedanje o

inovativnosti in iniciativnosti je nedvomno pokazatelj zdravega in perspektivnega odnosa zaposlenih do prihodnosti podjetja.

XV. Notranje komuniciranje in informiranje

Dobra povprečna ocena tega sklopa (3,1) in bistveno izboljšanje, glede na prejšnja leta (2,5), kažeta na to, da je podjetje vložilo veliko truda in dela v pravilno informiranje zaposlenih, kar je bil eden od pogojev za uspešno izvedbo sanacijskega postopka. Komunikacija je postala boljša, bolj sproščena in enakopravna. Podrobnejša analiza po sektorjih kaže da so redni delovni sestanki in zadostna količina informacij bolj pogosti v razvoju kot v proizvodnji.

XVI. Odnos do kakovosti

To je eden od najvišje ocenjenih sklopov (povprečna ocena 3,9). Zaposleni izkazujejo visoko stopnjo zavedanja odgovornosti in lastnega prispevka h kakovosti (4,5). Opažamo naraščajoči trend, kar je zelo pomembno za nadaljnji razvoj podjetja.

XVII. Vodenje

Sklop so anketiranci povprečno ocenili z oceno dobro (3,4). Ugotavljamo, da je večina anketirancev pri opravljanju svojega dela samostojna (3,8). V prejšnjih letih je bil opažen upad spodbujanja nadrejenih k prevzemanju večje odgovornosti za delo zaposlenih, prav tako je bilo manj časa posvečenega pogovorom o rezultatih. Po letošnji raziskavi sodeč je tu opaziti bistveni premik na boljše. Ocene so poskočile na 3,6 oziroma 3,7. Izboljšalo se je tudi splošno mnenje o tem, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

XVIII. Notranji odnosi

V prejšnjih letih so bili rezultati tega sklopa slabi (povprečna ocena 2,9) in so izkazovali negativni trend. Zdaj pa ugotavljamo, da so se notranji odnosi bistveno izboljšali v vseh segmentih (povprečna ocena 3,6). Anketiranci cenijo delo svojih sodelavcev (4,0), menijo, da so medsebojni odnosi dobri (3,7) in da je sodelovanje izrazito (3,6). Medsebojno zaupanje in konstruktiven način reševanja sporov sta zagotovilo za ustvarjanje dobre klime in s tem tudi za uspešno poslovanje.

XIX. Zadovoljstvo

Zadovoljstvo zaposlenih je v celoti gledano približno na istem nivoju kot prejšnja leta (povprečna ocena 3,5). Anketiranci so najbolj zadovoljni z delom, stalnostjo zaposlitve, delovnim časom, sodelavci in neposrednim nadrejenim. Za ta področja se ocene gibajo okoli 4 in več. Manj zadovoljni so s plačo, možnostjo napredovanja in vodstvom podjetja. Tukaj so bile povprečne ocene okoli 2,5. Iz tega lahko sklepamo, da je zadovoljstvo bolj izraženo na področjih, kjer imajo zaposleni neposreden vpliv.

XX. Dodatna vprašanja

Tematski sklop je ocenjen v povprečju nekoliko bolje (3,3) kot leta 2007 (2,7). Anketiranci so izkazali naklonjenost do odnosa z neposrednim nadrejenim in potrjujejo kakovost interne komunikacije glede plačnega sistema in nagrajevanja.

»Vedite vse, kar lahko, o tem, kar delate.«

Fred Trump, oče Donalda Trumpa

5 ZAKLJUČEK

Organizacijska klima je novejše področje, ki izhaja iz psihologije in je sestavni del vsake organizacije. Sestavlja jo več dimenzij, ki jih po pomembnosti težko ločimo. Vsaka dimenzija ima svojo moč, ki jo lahko izkoristimo v dobrobit podjetja in zaposlenih. O kakšni moči govorimo, nam prikažejo meritve organizacijske klime. Te so nujno potrebne za izhodišče morebitnih sprememb. In ravno spremembe so tista stalnica, ki podjetju pomaga pri poslovni uspešnosti – spremembe in nenehno prilagajanje zahtevam trgu in okolju.

V diplomskem delu smo z anketnim vprašalnikom merili organizacijsko klimo v podjetju Iskraemeco, d.d. Zajeli smo dva reprezentativna sektorja (razvoj in proizvodnjo). Rezultati kažejo, da se je podjetja, tako kot mnogo drugih, dotaknila svetovna gospodarska kriza, ki ni nikomur prizanesla. Vendar se kljub temu Iskraemeco uspešno prilagaja novim trendom. V povprečju je analiza pokazala na izboljšavo organizacijske klime. Zaposleni ponovno pridobivajo na zaupanju v vodstvo, ugled podjetja v okolju se vrača, komunikacija se izboljšuje. Trend rasti je prisoten tudi na področju učenja, pripadnosti, organiziranosti, inovativnosti in medsebojnih odnosih.

Tako je na podlagi rezultatov iz empiričnega dela diplomskega dela mogoče sklepati, da je organizacijska klima v podjetju Iskraemeco dobra. Podjetje se zaveda, da dolgoročni razvoj in uspešnost zagotavljajo zaposleni, ki naj bi bili motivirani, zadovoljni z delom, strokovno usposobljeni ter zadovoljni z vodstvom. Vodstvo se tudi zaveda, da so zaposleni največji kapital. Opažen je pozitiven proces spreminjanja organizacijske klime, zato bi bilo z njim dobro nadaljevati.

»Na poti do donosnega cilja ni nobenih bližnjic.«
Beverly Sills

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Brajša, P. 1998. *Managerska komunikologija; Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Dnevnik d.d. 2009. *Zlata nit 08 zaposlitev in kariera; Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Iskraemeco, d.d.* Dnevnik d.d., Ljubljana.
- Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. 1998. *Preskok v odnose z javnostmi*. Pristop, Ljubljana.
- Iskraemeco. 2008. *Poročilo organizacijska klima 2007*. Iskraemeco, d.d., Kranj.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko D. in ostali 1994. *Management*. Didakta, Radovljica.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Založba obzorja, Maribor.
- Šraj, S. 2005. *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja, Magistrsko delo*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Tavčar, M. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Visoka šola za management, Koper.
- Traven, S. 1998. *Management človeški virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj, Kranj.

Magistrsko delo:

- Šraj, Simona (2005) *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja*, Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Poročila:

- Iskraemeco, d.d. (2008) *Poročilo organizacijska klima 2007*, Iskraemeco, d.d., Kranj.
- Dnevnik, *Zlata nit '08 zaposlitve in kariera* (2009) *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo v podjetju Iskraemeco, d.d.*, Dnevnik, Ljubljana.

Spletne strani:

- Biro Praxis d.o.o., *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?*, dostopno na:
<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>
Datum dostopa: 24. 08. 2009

- e-svetovanje, Copyright 2007 Pomurski ekološki center: Iniciativnost, dostopno na:
<http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/Samocena/Kompetence/Iniciativnost.aspx>
Datum dostopa: 24. 8. 2009
- Iskraemeco d.d.: Predstavitev družbe, dostopno na:
<http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/index.html>
Datum dostopa: 20. 8. 2009
- Moj Mentor d.o.o.: Zavzeti in motivirani zaposleni, dostopno na:
<http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>
Datum dostopa: 26. 8. 2009
- Murmayer, Urban (2009): Organizirajte svojo inovativnost v Finance Akademije, dostopno na:
<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=236112>
Datum dostopa: 24. 8. 2009
- Podjetniško in poslovno svetovanje: Merjenje organizacijske klime, dostopno na:
http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html
Datum dostopa: 20. 8. 2009

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Postopek obdelave podatkov

KAZALO SLIK

Slika 1: Demingov krog	11
Slika 2: Spol anketirancev	22
Slika 3: Starost anketirancev	22
Slika 4: Izobrazba anketirancev	23
Slika 5: Položaj v podjetju	24
Slika 6: Delovna doba v podjetju IE	25
Slika 7: Graf odnosa med podjetjem in zaposlenimi	26
Slika 8: Graf vloge in kakovosti dela posameznika v podjetju	28
Slika 9: Graf podjetnosti in inovativnosti	29
Slika 10: Graf podjetnosti in inovativnosti – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem	30
Slika 11: Graf kakovosti delovnega okolja	31
Slika 12: Graf kakovosti delovnega okolja – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem	31
Slika 13: Graf osebne rasti in razvoja	33
Slika 14: Graf osebne rasti in razvoja – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem	33
Slika 15: Graf primerjalnih vprašanj	34
Slika 16: Graf motivacije in zavzetosti	35
Slika 17: Graf strokovne usposobljenosti in učenja	36

Slika 18: Graf pripadnosti podjetju	37
Slika 19: Graf nagrajevanja	38
Slika 20: Graf razvoja kariere	38
Slika 21: Graf poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja	40
Slika 22: Graf organiziranosti	41
Slika 23: Graf inovativnosti in iniciativnosti	42
Slika 24: Graf notranjega komuniciranja in informiranja	43
Slika 25: Graf notranjega komuniciranja in informiranja – primerjava med razvojnim in proizvodnim sektorjem	44
Slika 26: Graf odnosa do kakovosti	44
Slika 27: Graf vodenja	45
Slika 28: Graf notranjih odnosov	46
Slika 29: Graf zadovoljstva	47
Slika 30: Graf dodatnih vprašanj	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela anketirancev	21
Tabela 2: Odnos med podjetjem in zaposlenim	26
Tabela 3: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	27
Tabela 4: Podjetnost in inovativnost	29
Tabela 5: Kakovost delovnega okolja	30
Tabela 6: Osebna rast in razvoj	32
Tabela 7: Primerjalna vprašanja	33
Tabela 8: Motivacija in zavzetost	34
Tabela 9: Strokovna usposobljenost in učenje	36
Tabela 10: Pripadnost podjetju	36
Tabela 11: Nagrajevanje	37
Tabela 12: Razvoj kariere	38
Tabela 13: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja	39
Tabela 14: Organiziranost	40
Tabela 15: Inovativnost in iniciativnost	41
Tabela 16: Notranje komuniciranje in informiranje	43
Tabela 17: Odnos do kakovosti	44
Tabela 18: Vodenje	45
Tabela 19: Notranji odnosi	46
Tabela 20: Zadovoljstvo	47
Tabela 21: Dodatna vprašanja	48

KRATICE IN AKRONIMI

IE:	Iskraemeco, d.d.
SiOK:	Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

o organizacijski klimi zaposlenih v podjetju ISKRAEMECO, d.d.

Odgovori na trditve so prirejene ocene po legendi:

- Se nikakor ne strinjam (1)
- Se ne strinjam (2)
- Se ne morem odločiti (3)
- Se strinjam (4)
- Se zelo strinjam (5)

I.

	Odnos med podjetjem in zaposlenim	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Jasno mi je, kaj se pričakuje od mene pri delu.					
2.	Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.					
3.	Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.					
4.	V podjetju se počutim varno-ega.					
5.	Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.					

II.

	Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.					
2.	Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.					
3.	Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.					
4.	Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.					
5.	V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za					

	dobro delo.					
6.	Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.					
7.	Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.					
8.	Pri delu v tem podjetju uživam.					
9.	Moje delo mi nudi občutek uspeha.					
10.	Ponosen sem, da sem član našega podjetja.					
11.	Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.					
12.	Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.					
13.	Vesel-a sem, ko sodelavcu-em nekaj uspe.					
14.	Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.					
15.	Pri delu vladajo kolegialni odnosi.					
16.	V podjetju napredujejo pravi ljudje.					
17.	V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.					

III.

	Podjetnost in inovativnost	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Svoje delo samostojno načrtujem.					
2.	Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.					
3.	S svojim delom lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.					
4.	S podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.					
5.	V podjetju se na splošno izogibamo tveganim projektom.					
6.	V podjetju je razumevanje					

	za učenje na napakah.					
7.	Učenje je v našem podjetju vrednota,					

IV.

	Kakovost delovnega okolja	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Razporeditev delovnega časa mi ustreza.					
2.	Službeno delo opravljam tudi izven delovnega časa.					
3.	moj delovni čas je predolg.					
4.	Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.					
5.	Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, prezahteven.					
6.	V tem podjetju imam osebno izkušnjo z diskriminacijo.					

V.

	Osebna rast in razvoj	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	V zadnjem letu sem imel-a v podjetju pogovor o mojem napredku.					
2.	V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.					
3.	Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.					
4.	V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.					

VI.

	Primerjalna vprašanja	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Naše podjetje sodi v					

	primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešna.					
2.	Naše vodstvo sodi med bolj uspešno v Slovenji.					
3.	Naše podjetje je učinkovito.					
4.	Naše vodstvo je učinkovito.					

VII.

	Motivacija in zavzetost	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	V našem podjetju smo zaposleni zavzeti za svoje delo.					
2.	Vsi v našem podjetju, smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					
3.	V našem podjetju imamo postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.					
4.	Vodje v našem podjetju cenijo dobro opravljeno delo.					
5.	V našem podjetju je dober delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen.					

VIII.

	Strokovna usposobljenost in učenje	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	V našem podjetju se zaposleni učimo drug od drugega.					
2.	Zaposlenim se za dobro opravljeno delo nudi potrebno usposabljanje.					
3.	Imamo dober sistem usposabljanja.					
4.	Pri usposabljanju se					

	običajno upoštevajo tudi želje zaposlenih.					
5.	V našem podjetju so zaposleni le ljudje, ki so za svoje delo usposobljeni.					

IX.

	Pripadnost podjetju	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Naše podjetje ima v okolju velik ugled.					
2.	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.					
3.	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o podjetju.					
4.	Zaposlitev v našem podjetju je varna oz. zagotovljena.					
5.	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					

X.

	Nagrajevanje	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Pri nas se uspešnost praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih.					
2.	Zaposlenim za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.					
3.	Zaposleni v našem podjetju prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.					
4.	Bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.					

5.	Pri nas so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna.					
----	--	--	--	--	--	--

XI.

	Razvoj kariere	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.					
2.	Pri nas vodilni vzgajajo svoje naslednike.					
3.	Vsem zaposlenim so jasni kriteriji za napredovanje.					
4.	V našem podjetju imamo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje.					
5.	Naš sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.					

XII.

	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Imamo jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.					
2.	Cilje podjetja zaposleni sprejemamo za svoje cilje.					
3.	Zaposleni imamo realno postavljene cilje.					
4.	Politika in cilji našega podjetja so jasni vsem zaposlenim.					
5.	V postavljanje ciljev smo vključeni vsi zaposleni.					

XIII.

	Organiziranost	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje.					
2.	Zaposleni jasno razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.					
3.	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.					
4.	Pri nas se odločitve naših vodij sprejemajo pravočasno.					
5.	Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.					

XIV.

	Inovativnost in iniciativnost	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	V našem podjetju se zaposleni zavedamo nujnosti sprememb.					
2.	Svoje izdelke in storitve stalno posodabljam in izboljšujemo.					
3.	Od zaposlenih se pričakuje, da predloge izboljšav dajemo vsi, ne le vodje.					
4.	Za uveljavitev svojih pobud smo zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje.					
5.	V našem podjetju so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive.					

XV.

	Notranje komuniciranje in informiranje	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Pri nas se vodje in sodelavci pogovarjamo prijateljsko, sproščeno in enakopravno.					
2.	Vodstvo vsem zaposlenim posreduje informacije na razumljiv način.					
3.	Od nadrejenih dobimo dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela.					
4.	Imamo redne delovne sestanke.					
5.	Dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih poslovnih enotah.					

XVI.

	Odnos do kakovosti	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Zaposleni smo odgovorni za kakovost našega dela.					
2.	Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti.					
3.	Na oddelkih imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					
4.	Ostale sodelavce in druge oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.					
5.	Pri nas sta kakovost in količina dela enako pomembni.					

XVII.

	Vodenje	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	V našem podjetju smo					

	zaposleni pri opravljanju svojega dela samostojni.					
2.	V našem podjetju nas vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
3.	Vodje se o rezultatih dela pogovarjajo s podrejenimi.					
4.	V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.					
5.	Pri nas nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.					

XVIII.

	Notranji odnosi	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Pri nas cenimo delo svojih sodelavcev.					
2.	Pri nas so odnosi med zaposlenimi dobri.					
3.	Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.					
4.	Pri nas konflikte rešujemo v skupno korist.					
5.	V našem podjetju si medsebojno zaupamo.					

XIX.

	Zadovoljstvo	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	z delom					
2.	s stalnostjo zaposlitve					
3.	z delovnim časom					
4.	z neposrednim nadrejenim					
5.	s plačo					
6.	z možnostmi izobraževanja					
7.	s pogoji dela					
8.	s sodelavci					
9.	z možnostjo napredovanja					

10.	z vodstvom podjetja					
-----	---------------------	--	--	--	--	--

XX.

	Dodatna vprašanja	Se nikakor ne strinjam	Se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Se strinjam	Se zelo strinjam
1.	Moj neposredni vodja se drži stvari, o katerih sva se dogovorila.					
2.	Razumem vsebino plačilnega lista in si jo znam razložiti.					
3.	Vsaj enkrat letno imam temeljit in sestavljen razgovor s svojim vodjem.					
4.	Vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo oz. zakaj ne.					

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Izobrazba: (dokončana)

- a) 2-letna poklicna ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja strokovna šola
- e) visoko strokovna šola ali več

4. Vaš položaj v podjetju

- a) zaposleni v proizvodnji
- b) višji in srednji menedžerji
- c) operativni vodje
- d) samostojni strokovni kadri
- e) izvajalci

5. Delovna doba v podjetju IE

- a) do 2 leti
- b) od 3–5 let
- c) od 6–10 let
- d) od 11–20 let

e) nad 20 let

Za izpolnjevanje anketnega vprašalnika se vam najlepše zahvaljujem.

PRILOGA 2: POSTOPEK OBDELAVE PODATKOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Podatki ankete so bili vneseni in obdelani v programu Excel. Na prvem delovnem listu je bila ustvarjena razpredelnica, v kateri je vrstica pomenila posameznega anketiranca, stolpec pa posamezno trditev. Za vsako vprašanje je bila tako vnesena oznaka odgovora anketiranca na trditev. Možni odgovori so bili številke od 1 (Se nikakor ne strinjam) do 5 (Se zelo strinjam). Pri 95 anketirancih in 122 odgovorih na anketiranca to pomeni 11.956 vnosov. Ta razpredelnica je bila osnova za vse izračune in statistične analize, ki so bili potrebni za diplomsko nalogo in so bili opravljeni na naslednjih delovnih listih Excela.

Izračuni in obdelave so bili razdeljeni po tematskih sklopih. Za vsako vprašanje znotraj sklopa smo z uporabo funkcije COUNTIF(...) prešteli število odgovorov, ki ustrezajo posamezni oceni, vezani na določeno trditev. Na ta način sta bila za vsako vprašanje ustvarjena razpredelnica in graf porazdelitve odgovorov za posamezno trditev v absolutnem in relativnem prikazu (v odstotkih).

Naslednji korak je izračun povprečne ocene za vsako trditev, sledeč definiciji izračuna povprečne vrednosti,

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^r f_i x_i}{n} = \frac{f_1 x_1 + f_2 x_2 + \dots + f_r x_r}{f_1 + f_2 + \dots + f_r},$$

kjer je n velikost vzorca (v našem primeru: število anketirancev = 95), x_i vrednost razreda (v našem primeru so to ocene od 1 do 5), f_i pogostost dogodka v razredu (v našem primeru je to število odgovorov z določeno oceno) in r je število razredov (v našem primeru je to 5). Izračun povprečne ocene je bil v Excelu opravljen s pomočjo standardnih vgrajenih funkcij SUM in AVERAGE.

Poleg tako izračunanih povprečnih ocen za trditve iz ankete so bile v sosednjih stolpcih ročno vnesene povprečne ocene anket, opravljenih v raziskavi SiOK, oziroma interni raziskavi organizacijske klime v podjetju Iskraemeco, d.d., v preteklih letih. Ta razpredelnica je bila izhodišče za kreiranje grafov za vsak tematski sklop, kjer je vidna primerjava povprečnih ocen naše raziskave s povprečnimi ocenami prejšnjih, referenčnih raziskav.

Uporabljena obdelava rezultatov v Excelu je bila zasnovana fleksibilno. Vsi izračuni se namreč sklicujejo na izvorne celice podatkov na prvem delovnem listu. Zaradi tega so bili možni še dodatni izračuni, kot so primerjava povprečnih ocen med posameznimi sektorji podjetja, izračun povprečne ocene posameznih tematskih sklopov, trendov in podobno. Zaradi obsežnosti naloge so ti rezultati prikazani le izjemoma, so pa bili praviloma uporabljeni za boljši celotni vpogled pri končni interpretaciji.