

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**MAGISTRSKO DELO**

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

**April, 2016**

**Anja Omladič**

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**MAGISTRSKO DELO**

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE  
SATISFACTION IN A COMPANY**

Kandidatka: Anja Omladič  
Študijski program: Ekonomija in poslovne vede  
Študijska usmeritev: Organizacija in management  
Mentor: dr. Duško Uršič  
Študijsko leto: 2015/2016

Ljubljana, april 2016

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Dušku Uršiču za pomoč in vodenje pri opravljanju magistrske naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju ERA GOOD, d. o. o., iz Velenja, ki mi je omogočilo izdelavo magistrske naloge.

Posebna zahvala pa velja družini, ki mi je v času študija in pisanja magistrske naloge stala ob strani in mi pomagala priti do cilja.

## POVZETEK

V zadnjem času, predvsem v zadnjih letih, ko je gospodarska kriza močno pokazala svoje zobe in postavila podjetja pred nove izzive, so se le-ta še bolj začela zavedati pomembnosti organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na njihovem delovnem mestu. Zaposleni danes namreč predstavljajo veliko konkurenčno prednost podjetja, njegovo uspešnost in odličnost.

Tako organizacijska klima kot tudi zadovoljstvo zaposlenih sta dejavnika, ki sta kvantitativno merljiva, omogočata hitre odgovore in enostavno ter učinkovito analizo. Obstajajo številni vprašalniki, ki nam lahko dajo odgovore, ali so zaposleni zadovoljni, motivirani, dobro plačani in nagrajeni, ali v podjetju vladajo dobri odnosi med sodelavci (tudi v odnosu delavec – nadrejeni), ali je pretok informacij dober, ali je dober sistem nagrajevanja in podobno.

Priporočljivo je, da se organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih meri vsaj enkrat letno, kajti le tako vodstvo razpolaga z ažurnimi informacijami, ki jim omogočajo, da se pravočasno in pravilno odziva in ustrezno ukrepa.

V magistrski nalogi je obravnavana tema Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o. Naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela.

V prvem delu je na splošno predstavljena organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. V drugem delu pa smo z anketnim vprašalnikom ter njegovo analizo in s pridobljenimi rezultati ugotovili, da je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ocenjena dokaj visoko. Podjetje bi lahko z večjo angažiranostjo in pozornostjo stanje še izboljšalo, tudi s pomočjo predlogov, ki so napisani na koncu tega magistrskega dela.

Ključne besede: organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, proučevanje in merjenje organizacijske klime, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva zaposlenih, Era Good, d. o. o.

## SUMMARY

In recent times, especially as the effects of the economic crisis have worsened, enterprises have been forced to confront new challenges. A part of the response to these challenges has been an increase in awareness of organizational climate and employee satisfaction, as satisfied employees represent a key competitive advantage of any enterprise, and form an integral part of its success and excellence.

Both organizational climate and employee satisfaction are quantifiable factors that can be analyzed quickly and effectively to yield quick insights. For this, there is already a large number of questionnaires available that can help us obtain answers with regard to employee satisfaction, motivation, appropriate compensation, employee relations, quality of information flow, and similar.

Best practices dictate that the organizational climate and employee satisfaction should be measured at least once annually, as this is the only way for management to obtain up-to-date information enabling them to react in time and appropriately.

The topic of this Master's thesis is »Organizational climate and employee satisfaction in Era Good d.o.o.« The thesis comprises of a theoretical and a practical part.

The first part introduces the topics of organizational climate and employee satisfaction.

The second part presents the practical analysis of the topic in the enterprise, performed through the use of a polling questionnaire. The results show that both organizational climate and employee satisfaction are relatively high, however the company could improve further on both dimensions by increased engagement and attention. Concrete proposals of actionable steps in this direction are presented at the end of this thesis.

Keywords: organizational climate, organizational climate dimensions, measurement and analysis of organizational climate, employee satisfaction, factors in employee satisfactions, Era Good d.o.o.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>8</b>
1.1	<b>Opredelitev področja in opis problema .....</b>	<b>8</b>
1.2	<b>Namen in cilji raziskave .....</b>	<b>10</b>
1.2.1	<i>Namen.....</i>	<i>10</i>
1.2.2	<i>Cilji.....</i>	<i>10</i>
1.3	<b>Načrt poteka raziskave .....</b>	<b>11</b>
1.3.1	<i>Hipoteze.....</i>	<i>11</i>
1.4	<b>Predpostavke in omejitve raziskave .....</b>	<b>11</b>
1.5	<b>Predvidene metode dela.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>13</b>
2.1	<b>Opredelitev pojma organizacijska klima.....</b>	<b>13</b>
2.2	<b>Dimenzije organizacijske klime .....</b>	<b>15</b>
2.2.1	<i>Odnos do kakovosti.....</i>	<i>16</i>
2.2.2	<i>Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev.....</i>	<i>16</i>
2.2.3	<i>Pripadnost .....</i>	<i>17</i>
2.2.4	<i>Organiziranost.....</i>	<i>17</i>
2.2.5	<i>Inovativnost in iniciativnost .....</i>	<i>18</i>
2.2.6	<i>Vodenje .....</i>	<i>18</i>
2.2.7	<i>Motivacija in zavzetost .....</i>	<i>19</i>
2.2.8	<i>Notranji odnosi.....</i>	<i>20</i>
2.2.9	<i>Notranje komuniciranje in informiranje .....</i>	<i>20</i>
2.2.10	<i>Nagrajevanje .....</i>	<i>21</i>
2.2.11	<i>Razvoj kariere.....</i>	<i>22</i>
2.2.12	<i>Strokovna usposobljenost .....</i>	<i>23</i>
2.3	<b>Proučevanje in merjenje organizacijske klime .....</b>	<b>24</b>
2.3.1	<i>Vprašalnik SiOK.....</i>	<i>25</i>
2.4	<b>Spreminjanje organizacijske klime .....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....</b>	<b>28</b>
3.1	<b>Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih .....</b>	<b>28</b>
3.2	<b>Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....</b>	<b>30</b>
3.2.1	<i>Plača oziroma nagrada .....</i>	<i>30</i>

3.2.2	<i>Varnost zaposlitve</i> .....	31
3.2.3	<i>Izobraževanje</i> .....	31
3.2.4	<i>Napredovanje</i> .....	32
3.2.5	<i>Samostojnost pri delu</i> .....	32
3.2.6	<i>Narava dela</i> .....	33
3.2.7	<i>Delovne razmere</i> .....	33
3.2.8	<i>Delovni čas</i> .....	33
3.2.9	<i>Pripadnost zaposlenih</i> .....	34
3.2.10	<i>Ugled dela</i> .....	35
3.2.11	<i>Odnosi s sodelavci</i> .....	36
3.2.12	<i>Odnosi med vodstvom in podrejenimi</i> .....	36
3.2.13	<i>Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem</i> .....	37
<b>3.3</b>	<b>Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih</b> .....	<b>38</b>
3.3.1	<i>Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih</i> .....	39
3.3.2	<i>Prednosti merjenja zadovoljstva zaposlenih</i> .....	40
3.3.3	<i>Slabosti merjenja zadovoljstva zaposlenih</i> .....	40
3.3.4	<i>Tehnike merjenja zadovoljstva zaposlenih</i> .....	40
<b>3.4</b>	<b>Razlika med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih</b> .....	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V</b>	
	<b>PODJETJU</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Predstavitev podjetja</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Predstavitev raziskave</b> .....	<b>45</b>
4.2.1	<i>Opredelitev raziskovane problematike</i> .....	45
4.2.2	<i>Metodologija raziskave</i> .....	45
4.2.3	<i>Predstavitev vprašalnika</i> .....	45
4.2.4	<i>Vzorčenje in izvedba raziskave</i> .....	46
<b>4.3</b>	<b>Analiza rezultatov raziskave</b> .....	<b>47</b>
4.3.1	<i>Analiza demografskih dejavnikov</i> .....	47
4.3.2	<i>Analiza dejavnikov organizacijske klime</i> .....	50
4.3.3	<i>Analiza dejavnikov skrbi za zdravje</i> .....	64
4.3.4	<i>Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih</i> .....	67
<b>4.4</b>	<b>Ugotovitve in predlogi za izboljšanje stanja</b> .....	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>71</b>

## 1 UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Dandanes si ne moremo predstavljati uspešnega podjetja, če za njim ne stojijo uspešni zaposleni, ki so najpomembnejši del vsake organizacije. Da pa so zaposleni pri svojem delu uspešni in kar se da produktivni, je pomembno tudi njihovo zadovoljstvo pri delu (Brajša 1996, str. 22). Zadovoljni delavci dosegajo najboljše delovne rezultate, kar pa je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem okolju (Uhan 2000, str. 21). Bolj so predani delu, kar pomeni, da delajo več oziroma delajo bolje. Kadar v podjetju poskrbijo za večje zadovoljstvo zaposlenih, omogočijo sredstvo za povečanje produktivnosti in povečajo kakovost posameznikovega življenja. Na zadovoljstvo in kakovost zaposlenih na delovnem mestu vplivajo značilnosti fizičnega okolja ter tudi plače, dodatki k plači, psihični napor, vključenost v odločanje, proces razvoja in učenja (Dimovski et al 2005, str. 260).

Kot navaja Adizes (1996, str. 268), ima klima v podjetju pomembno vlogo, saj pozitivno vpliva na poslovanje. Posledica ustrezne organizacijske klime pa so tudi zadovoljni zaposleni in samo tako so lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih nalog. Zato mora vodstvo vso skrb nameniti prav ukrepom za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih, ki vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri delu in v končni fazi tudi na uspešnost podjetja.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi. Iz ugotavljanja klime in ciljev podjetja je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so ti cilji neustrezni in podobno. Ko je podjetje v težavah, je sprememba klime nujna. Zavedati se moramo, da je spreminjanje klime zapleten in težak proces, kajti zaposleni klimo sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Skratka – spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij, tako da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev, kar pa je glavnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Prvi pogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno proučevanje. S proučevanjem klime mislimo na ugotavljanje dimenzij klime, vzrokov in posledic klime na vedenje ljudi (Šraj 2005, str. 2).

Po mnenju Polutnika (2008, str. 45) so mnoge predhodne raziskave o klimi pokazale, da je ugodna organizacijska klima osnova za učinkovito in uspešno delovanje podjetja. Za klimo pa so potrebni zaposleni, ki so gotovo največja dragocenost podjetij. Stroje in vse ostalo je mogoče kupiti, ozračja in načina dela pa ne. Strateškega pomena za podjetje je ustvarjanje, razvijanje in vzdrževanje načina dela in ozračje dela (Brajša, 1996, str. 20).

Zadovoljstvo pri delu opredeljujemo kot merilo odnosa zaposlenih do svojih delovnih mest. Na podlagi zadovoljstva zaposleni razvijejo pozitiven ali negativen odnos do svojega dela in delovnega okolja. Bolj kot delovno okolje izpolnjuje delavčeve potrebe, vrednote ali osebnostne lastnosti, večja je stopnja zadovoljstva pri delu. To pomeni, da je zadovoljstvo pri delu definirano kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz lastnega dela ali delovnih izkušenj. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki.



Najpomembnejši so: zadovoljstvo z delovnim mestom, plača, medsebojno sodelovanje, timski duh, razumevanje politike podjetja, priznanje in pohvale ter letni pogovori z zaposlenimi (Abraham 2012, str. 35).

Society for human resource management (2012, str. 5) definira pet najpomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih. To so: priložnost za dokazovanje sposobnosti in zmožnosti, varnost zaposlitve, plača, komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja ter odnos z nadrejenim.

Različne raziskave kažejo, da na rezultate podjetja močno vpliva zadovoljstvo kupcev, ki pa ga ni mogoče doseči brez zadovoljstva zaposlenih (Majcen 2001, str. 64). Za dolgoročno uspešnost podjetja torej niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci, zaposleni in drugi, ki so na kakršen koli način povezani s podjetjem. Zato so v mnogih podjetjih sprejeli model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki pri merjenju uspešnosti podjetja, poleg finančnih kazalnikov, upošteva še tri dodatne vidike. To so vidik strank (zadovoljstvo strank), vidik notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter vidik učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba).

V magistrski nalogi bom obravnavala področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju, kjer sem zaposlena že sedem let, v zadnjih treh letih kot pomočnica direktorja podjetja, za katerega je nujno, da organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih meri, analizira in ugotovitvam analize primerno tudi izvaja ukrepe za optimalno klimo in zadovoljstvo zaposlenih.

V zadnjih letih se soočamo z gospodarsko krizo, ki je najbolj prizadela konkurenčnost in trg dela. Delovanje podjetij v tržnem gospodarstvu je posledično postalo težje, časa in manevrskega prostora za pravilne in pravočasne odločitve podjetij pa je vedno manj. Prav zato je zelo pomembno, da ima podjetje zaposlene učinkovite, dinamične, visoko motivirane in zadovoljne ljudi, ki stremijo k nenehnemu osebnemu razvoju in razvoju podjetja, kjer so zaposleni.

Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju. Lahko je pozitivna ali negativna. Vsako podjetje mora delati na tem, da pri njih vlada pozitivna klima, saj ta pomeni zadovoljne zaposlene, ki z veseljem prihajajo na delo, so pripadni podjetju in s tem pripomorejo k pozitivnim rezultatom poslovanja podjetja.

V magistrski nalogi sem predstavila podjetje, ki se ukvarja z grosistično prodajo živilskega in neživilskega blaga in letno ustvari približno 19 milijonov evrov prihodkov in ima okoli 90 zaposlenih. Ker je bilo podjetje v zadnjih letih podvrženo številnim spremembam in združitvam prodajnih programov, sem se kot pomočnica direktorja podjetja odločila, da raziščem naslednja področja organizacijske klime: vodenje, interni odnosi, komuniciranje in izmenjava informacij, nagrajevanje, motiviranje in pripadnost podjetju. Posledično bom poskušala, na osnovi analize in ugotovitev, tudi ustrezno ukrepati, da bomo imeli v podjetju pozitivno organizacijsko klimo in zadovoljne zaposlene.

## 1.2 Namen in cilji raziskave

### 1.2.1 *Namen*

Namen moje magistrske naloge je izmeriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, in sicer na osnovi vprašalnika, ki ga bodo izpolnili vsi zaposleni.

Magistrska naloga je razdeljena na dva dela. Na teoretičen in praktični del. V teoretičnem delu sem se osredotočila na definicijo organizacijske klime, dimenzije in vrste organizacijske klime, njeno proučevanje ter merjenje in spreminjanje. Izpostavila sem tudi dejavnike zadovoljstva zaposlenih, njegov pomen za podjetje in merjenje zadovoljstva zaposlenih.

V praktičnem delu pa sem na podlagi vprašalnika skušala izmeriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter na osnovi analize rezultatov in ugotovitev pripraviti učinkovite ukrepe za izboljšanje organizacijske klime in jih v podjetju tudi realizirati.

### 1.2.2 *Cilji*

Cilji v teoretičnem delu so:

- pregled relevantne literature,
- definicija pojma organizacijska kultura,
- opredelitev dimenzije in vrste organizacijske kulture,
- predstavitev proučevanja in merjenja ter spreminjanja organizacijske klime,
- definicija zadovoljstva zaposlenih,
- opredelitev dejavnikov in pomena zadovoljstva zaposlenih za podjetje ter merjenje le-tega,
- predstavitev bistvenih razlik med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih.

Cilji v empiričnem delu so:

- predstavitev podjetja;
- na osnovi vprašalnika raziskati naslednje dimenzije organizacijske klime: vodenje, interni odnosi, komuniciranje in izmenjava informacij, nagrajevanje, motiviranje in pripadnost podjetju;
- ugotoviti, ali se razlikujejo dimenzije organizacijske klime med zaposlenimi v skladišču in zaposlenimi v komerciali;
- ugotoviti, s katero dimenzijo organizacijske klime so zaposleni v podjetju najbolj in najmanj zadovoljni;
- ugotoviti stopnjo (ne)zadovoljstva zaposlenih na osnovi dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu;
- analizirati anketni vprašalnik in pridobljene podatke;
- predstaviti bistvene ugotovitve analize in podati predloge za ukrepanje in izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

### 1.3 Načrt poteka raziskave

#### 1.3.1 Hipoteze

**H1:** Organizacijska klima v letu 2015 se razlikuje od organizacijske klime v letu 2014.

**H2:** Zadovoljstvo zaposlenih je v letu 2015 višje kot v letu 2014.

**H3:** Zaposleni pozitivno sprejemajo promocijo zdravja na delovnem mestu.

#### 1.3.2 Potek izvedbe raziskave

Raziskava je potekala po naslednjih korakih:

- iskanje in pregled relevantne literature izbranega področja raziskovanja,
- pisanje teoretičnega dela,
- oblikovanje načrta raziskovanja,
- zbiranje podatkov za empirični del raziskave, in sicer:
  - o opis raziskovalnega problema,
  - o določitev namena in ciljev raziskave,
  - o določitev predpostavk in omejitev raziskave,
  - o določitev hipotez,
  - o izdelava vprašalnika,
  - o zbiranje podatkov s pomočjo vprašalnika,
  - o obdelava in analiza podatkov in preverjanje hipotez,
  - o oblikovanje poročila o raziskavi in predlogov za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

### 1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljam, da:

- je omogočen dostop do potrebne literature, podatkov in virov;
- je potrebna literatura dovolj široka, da jo lahko uporabimo za odgovore na zastavljena vprašanja v zvezi z raziskovalnim področjem;
- je bil vprašalnik dovolj jasen in celovit za pripravo kakovostne analize in ugotovitve;
- so zaposleni na vprašanja odgovarjali iskreno;
- bodo dane ugotovitve uporabne za pripravo izboljšav posameznih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Omejitve pa so:

- osredotočenje samo na nekatere dimenzije organizacijske klime in dejavnikov zadovoljstva zaposlenih;
- premalo izkušenj na področju merjenja organizacijske klime (posledica hitrih sprememb v poslovnem okolju);
- število zaposlenih, ki bodo izpolnjevali vprašalnik (prisotnost v službi);
- obdelava podatkov s programoma SPSS in Microsoft Excel Office.

## 1.5 Predvidene metode dela

Ker sem v magistrski nalogi obravnavala organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, je šlo za poslovno raziskavo. Pri teoretičnem delu sem informacije črpala iz strokovnih knjig, člankov in elektronskih virov, zato je šlo v tem primeru za deskriptivni pristop. Pri definiciji pojmov sem uporabljala metodo klasifikacije. Ko pa sem povzemala stališča in spoznanja avtorjev iz sekundarnih virov, sem uporabljala metodo kompilacije.

Pri praktičnem delu sem kot metodo zbiranja podatkov uporabila vprašalnik, ki je strukturiran vprašalnik zaprtega tipa s ponujenimi možnimi odgovori, ki so omogočali lažjo obdelavo in analizo podatkov. Vprašalnik je delno sestavljen iz vprašalnika, ki so ga v preteklosti že uporabljali za merjenje organizacijske klime, delno pa je sestavljen iz trenutnih potreb in preteklih izkušenj.

Za metodo obdelave podatkov sem uporabila metodo statistične obdelave podatkov s programom SPSS in s programom Microsoft Office Excel, kjer sem uporabila osnove statistične obdelave (frekvenčne porazdelitve, srednje vrednosti, statistično preizkušanje hipotez).

Pri preverjanju hipotez sem uporabila naslednje statistične metode:

- za H1 in H2 sem uporabila metodo deskripcije (postopek opisovanja dejstev, procesov in pojavov) in metodo sintetizacije (strnitev opazovanj, pojavov in procesov v celoto);
- za vrednotenje H3 pa sem uporabila metodo komparacije (primerjava podobnih procesov, odnosov in pojavov) in metodo raziskovanja.

## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Ljudje in njihovi medsebojni odnosi so največje bogastvo organizacije. Zato je zadovoljstvo, ki se meri z organizacijsko klimo, zelo pomembno. Številne raziskave so pokazale (Polutnik, str. 2016), da je ugodna organizacijska klima osnova za učinkovito delovanje organizacije. Klima ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije in doseganje zastavljenih ciljev. Na klimo vpliva tudi sam način komuniciranja. Pomembno je, da je komunikacija dobra. Prav tako je pri organizacijski klimi pomembno samo vzdušje v organizaciji, ki ga lahko prepustimo naključju. Različne dimenzije organizacijske klime ne moremo reševati s predpisi in z navodili, saj je marsikatera od njih rezultat odnosov in komunikacije med ljudmi. Ne smemo pozabiti tudi na permanentno usposabljanje delavcev. V ta namen se priporočajo različni seminarji, pri čemer velja na prvo mesto postaviti komunikacijo, ki predstavlja temelj vsakega medsebojnega odnosa (Polutnik, 2016).

### 2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Beseda organizacijska klima ima kar nekaj pomenov in jo lahko opredelimo kot lastnost delovnega okolja. Zaznavajo jo zaposleni, ki v tem okolju delujejo, vpliva pa tudi na motivacijo in vedenje ljudi.

Lipičnik (2003, str. 198) definira organizacijsko klimo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Lipičnik tudi pravi, da pojem klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Posebej tudi poudarja, da organizacijske klime ne smemo zamenjevati s fizikalno klimo.

Posamezne organizacije pa se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, ampak tudi po vedenju zaposlenih in njihovih stališčih.

Daniel R. Denison (1990, str. 22–26) trdi, da obstajata dve definiciji organizacijske klime, in sicer:

- organizacijska klima je skupna percepcija ali odgovor posameznikov na določeno situacijo. Gre za zadovoljstvo/nezadovoljstvo, sodelovanje/nasprotovanje, vključenost/izključenost in podobno, kar lahko razumemo kot individualni psihološki pojav;
- organizacijska klima je vrsta pogojev, ki so v posamezni organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Organizacije te pogoje velikokrat ugotavljajo z uporabo vprašalnikov (koordinacija med enotami organizacije ali sodelovanje posameznikov pri odločanju).

Številnim definicijam organizacijske klime se pridružuje tudi Možina (1994, str. 146), ki opredeljuje organizacijsko klimo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno od tistih ljudi, ki živijo in delujejo v tem okolju, in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Po njegovem ima organizacijska klima naslednje lastnosti:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;

- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejansko dogodki oziroma realnosti;
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi in na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje in kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije razlikujejo med seboj.

Mihaličeva (2007, str. 7) pa pravi, da je organizacijska klima prepletanje »mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznika.«

Slika 1: Temeljni elementi sistema organizacijske klime



Vir: Mihalič (2007, str. 7).

Sicer pa naj bi imelo proučevanje organizacijske klime že zelo dolgo zgodovino. Prva teorija o organizacijski klimi sega v leto 1939. Po Schneiderjevih navedbah (1990, str. 11-12) gre za Lewinov članek, ki govori o proučevanju odnosa med različnimi stili vodenja in klimo ter kako se ta odnos odraža na skupini fantov, vendar pa v tem primeru še ni šlo za definicijo organizacijske klime. Šele leta 1958 je namreč bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki in jo je definiral podobno, kot jo definiramo danes.

Sicer pa lahko Schneiderja (1990, 383) štejemo tudi kot enega od najpomembnejših raziskovalcev organizacijske klime, ki jo je definiral kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Skupek slednjih je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in navade tako dajejo zaposlenim sporočilo, kaj je v njihovem delovnem okolju cenjeno.

## 2.2 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak zaposleni v organizaciji na svoj način doživlja združbe, vendar nas pri proučevanju organizacijske klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se lahko omejimo le na nekatere okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime.

Pri raziskavah o dimenzijah organizacijske klime so različni avtorji definirali različno število dimenzij organizacijske klime.

Tako so Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (2009, str. 279) predvidevali, da bi družbeno okolje lahko opisali z omejenim številom dimenzij, in sicer:

- samostojnost posameznika. Gre za zaznave zaposlenih o stopnji samostojnosti, ki jo imajo pri organiziranju in izvajanju svojega dela ter o njihovem vključevanju v odločanje. Ta dimenzija se tudi pozitivno povezuje s potrebo po uspehu in moči, z večjo prožnostjo, zvestobo in zahtevami;
- struktura in pritisk. Gre za zaznave zaposlenih o predpisih in pravilih glede postopkov delovanja v podjetju, o količini dosegljivih informacij, o omejitvah in pritisku na vedenje delavcev. Raziskave kažejo, da se visoka strukturiranost delovnih nalog povezuje s šibkejšo potrebo po uspehu in z manjšo učinkovitostjo;
- nagrade in kazni. Sem sodijo kaznovanja in pohvale v organizaciji in zaznave zaposlenih o politiki nagrajevanja. Če je organizacija usmerjena k nagradam, s tem spodbuja zaposlene k doseganju ciljev, povezuje pa se s potrebo po moči in druženju;
- toplina. Sem spadajo zaznave zaposlenih o stopnji medsebojnega zaupanja, medosebnih odnosih v organizaciji in sprejemanju sodelavcev, o prisotnosti timskega dela in neformalnih, prijateljskih skupin, komunikaciji ter prisotnosti občutka pripadnosti. Povezuje se s potrebo po druženju in pripadanju;
- podpora. Gre za zaznave zaposlenih o spodbudah, podpori in pohvalah, ki so jih deležni s strani vodstva in nadrejenih pri skupnem ustvarjanju ciljev podjetja. Povezuje se s potrebo po druženju in pripadanju.

Trevenova (2001, str. 123) pravi, da je lažje ugotoviti močna in šibka področja organizacije, če proučimo vsak vplivajoč dejavnik posebej in vsakega posebej tudi izboljšujemo.

Sicer pa klimo najpogosteje merimo s pomočjo anketnih vprašalnikov, lestvic ali intervjujev, ki vključujejo veliko število različnih trditev. Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki jih vsebuje slovenski projekt SiOK, pa so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- odnos do dela,

- zadovoljstvo zaposlenih,
- medsebojni odnosi,
- vodenje,
- organiziranost; strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije,
- notranje komuniciranje in obveščanje
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

### 2.2.1 *Odnos do kakovosti*

Ravno zaradi zaostrenih razmer v konkurenčnem gospodarstvu se v zadnjem obdobju zelo poudarja kakovost storitve oziroma izdelka.

S to dimenzijo organizacijske klime se skuša ugotoviti stopnja odgovornosti delavcev za kakovost dela. Ugotavlja se tudi njihova odgovornost pri ravnanju z okoljem ter odgovornost pri doseganju in zagotavljanju standardov kakovosti.

Buchmeister (2001, str. 83) pravi, da kadar podjetje dosega visoko stopnjo kakovosti, se to odraža tudi v večji stopnji zadovoljstva kupcev, večjem ugledu na trgu, boljšem konkurenčnem položaju, nižjih stroških izdelave, krajšem pretočnem času, porastu proizvodnje in posledično tudi v porastu dohodka.

Zagotavljanje kakovosti ima funkcijo ohranjanja kakovosti, izboljšanja kakovosti in prehod v novo tehnologijo ali proizvod. Vsaka izmed teh funkcij naj bi imela svojega skrbnika. Zaposleni na spodnjih ravneh naj bi bili odgovorni za ohranjanje kakovosti, zaposleni na srednji ali višji ravni pa morajo omogočiti pogoje za nemoteno delovanje na spodnjih ravneh (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, str. 23–30).

Kadar pa govorimo o pravilni oceni kakovosti, pa je ta pravilna, ko jo izrazi uporabnik, saj je on tisti, ki odloča o uspehu organizacije. O kakovosti govorimo takrat, ko kupcu ponudimo izdelke ali storitve, ki so v skladu z njegovimi pričakovanji. Pomembno je, da vsaka organizacija v najvišji možni meri skrbi za zadovoljstvo kupca (Jocou in Lucas 1995, str. 24–25).

### 2.2.2 *Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev*

Proučevanje te dimenzije organizacijske klime nam pove, kako ima organizacija zastavljeno in oblikovano poslanstvo, vizijo ter cilje in ali se trudi, da bi jih tudi izpolnila. Pove nam tudi, ali so cilji jasno postavljeni in realni ter ali jih zaposleni sprejemajo za svoje. Pomembno je tudi, v kolikšni meri oziroma ali sploh zaposleni sodelujejo pri oblikovanju in postavljanju ciljev.

Lipičnik (1999, str. 232) definira poslanstvo podjetja kot bistvo podjetja in predstavlja namen, zaradi katerega je bilo podjetje ustanovljeno. Sem spadajo: razpoloženje, kultura poslovanja, osebna identifikacija zaposlenih s podjetjem, notranje komuniciranje in ostalo.



Pri tem je temelj poslanstva voditi in usmerjati zaposlene po določeni poti v določeno smer. Iz poslanstva podjetja tudi lahko razberemo cilje in vidike za njihovo doseganje.

Vizija predstavlja organizacijo kot celoto v prihodnosti, njeno željeno stanje. Z vizijo tudi sporočamo vsem v organizaciji, kakšne spremembe se obetajo v prihodnosti. Z definicijo cilja pa povemo, kakšen je željeni rezultat v prihodnosti, ki ga bo organizacija skušala doseči.

### 2.2.3 *Pripadnost*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre za: varnost zaposlitve v organizaciji, njen ugled v okolju, kjer deluje, ter predvsem za odnos zaposlenih do organizacije.

Gruban (2007, str. 34) je prepričan, da je v zadnjem obdobju pripadnost organizaciji spet začela dobivati na pomenu. Trdi, da so zaposleni, ki so bolj predani organizaciji, tudi bolj produktivni, zavzeti in zainteresirani za delo.

Pripadnost organizaciji se kaže na treh področjih, ki se nanašajo na odnos do podjetja, v katerem zaposleni deluje (Armstrong 1991, str. 181), in sicer:

- sprejema organizacijo kot tako in verjame v njene cilje in vrednote;
- v korist organizacije želi prispevati več, kot to od njega zahteva delovno mesto (npr. nadure);
- tudi v krizni situaciji želi ostati član organizacije.

Pripadnost pa ne prispeva samo k večji učinkovitosti organizacije, ampak vpliva tudi na mnenje, ki si ga ustvarimo kupci. Kadar zaposleni verjamejo v cilje organizacije in jih sprejemajo za svoje, kadar so zaposleni pripravljeni trdo delati in kadar so zaposleni odločeni ostati v podjetju, takrat lahko govorimo o pripadnosti.

### 2.2.4 *Organiziranost*

Ta dimenzija organizacijske klime se ukvarja predvsem z vprašanjem, ali zaposleni v organizaciji razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali dobro vedo, kaj se od njih pričakuje, ter ali zaposleni tudi prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela.

Trstenjak (1979, str. 234) pravi, da je delo dobro organizirano takrat, ko se posamezni zaposleni strnejo v skupino. Skupina pa ni vsaka vrsta ljudi, ampak šele tisto število ljudi, ki dela povezano, se te povezanosti zaveda in se istoveti kot skupina.

Hkrati dobra organiziranost podjetju omogoča, da posluje kar se da uspešno, medtem ko slaba organiziranost na drugi strani ter neoptimalna delitev dela lahko pripeljeta v velike težave pri poslovanju podjetja. Ko struktura organizacije ni prava oziroma ustrezna, se podjetje ne more pravočasno in pravilno prilagoditi vedno večjim zahtevam okolja, v katerem deluje (Bezjak 2006, str. 30–31).

### 2.2.5 *Inovativnost in iniciativnost*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre predvsem za ugotavljanje pripravljenosti zaposlenih pri prevzemanju tveganja za uveljavljanje svojih pobud, zavedanja nujnosti stalnih sprememb in njihovo inovativnost.

Pri inovativnosti gre za človeško lastnost. Za inovacijo je potrebna invencija, ki pomeni vsako novo zamisel, od katere si obeta korist. Pri tem nastane inovacija šele, ko je razvita do uporabne vrednosti. Pomembno je tudi, da jo uporabniki sprejmejo za svojo ter tako proizvajalcu omogočijo rast prihodkov in večji zaslužek (Likar 2000, str. 7–10).

Možina (1994, str. 121) pravi, da je inovacija uporabna novost, kjer gre za snovanje popolnoma novih proizvodov in storitev, katere koristnost se je potrdila na trgu. S tem prinaša novo in večjo uporabnost, ki se kaže v obliki zniževanja stroškov, dviga ugleda podjetja in kakovosti. Inovacija je rezultat raziskovalnega dela. Iniciativnost pa pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje, ki imajo to sposobnost, so pripravljeni izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih pričakuje.

Podjetje ali organizacija, ki ne pospešuje inovativnosti in ne usposablja svojih zaposlenih z ustvarjalnimi pristopi in ne razvija ustvarjalnosti pri zaposlenih, se ne bo moglo soočiti s strateškimi izzivi, ki jih čakajo na zaostrenem konkurenčnem trgu, kjer delujejo (Berginc 2001, str. 167).

### 2.2.6 *Vodenje*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre predvsem za ugotavljanje tega, koliko samostojnosti imajo zaposleni pri delu, kolikšna je stopnja zaupanja in v kolikšni meri se jih usmerja.

Dimenzija vodenja se v veliki meri prekriva z dimenzijo notranjih odnosov. Stil in način vodenja zelo vplivata na organizacijsko klimo v podjetju oziroma organizaciji. Večina avtorjev se strinja, da je demokratični način vodenja najboljši, saj se daje možnost podrejenim, da soodločajo pri določenih odločitvah, iščejo rešitve in jim je omogočeno, da svobodno izražajo svoje misli in ideje. S tem dobivajo občutek pomembnosti in zaupanja.

Jurman (1985, str. 205) pravi, da v družbi na organizacijsko klimo pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja, ki je v rokah določenega števila ljudi in če je le-to usklajeno, se jasno ve, kaj, kdaj, kdo in kako mora kaj narediti.

Dober vodja lahko v vsaki situaciji pripravi svoje sodelavce, da v delu, ki ga opravljajo, vidijo smisel, dosežejo izredne rezultate in delujejo v dobro podjetja (Hočevar 2003, str. 145).

Corday (2013, str. 78) pravi, da kakovost vodenja močno vpliva na doseganje končnih rezultatov podjetja. Ne glede na to, da se organizacije med seboj razlikujejo, veljajo neka splošna pravila o lastnostih, ki bi jih naj imel vsak vodja, in sicer:

- iskrenost, ki je neposredno vezana na zaupanje. Če vodja ni iskren s svojimi zaposlenimi, obstaja velika verjetnost, da zaupanja svojih zaposlenih ne bo pridobil niti v prihodnosti. Če pa zaposleni izgubijo zaupanje v svojega vodjo, lahko ta celo izgubi nadzor nad podjetjem in poslovanjem;
- sposobnost vodenja, ki je lastnost zavedanja, da vodja ne more vsega narediti sam. Pomembno je, da včasih pomembne naloge prepusti tudi svojim zaposlenim in jim na ta način izkaže zaupanje;
- smisel za humor, ki je na delovnem mestu zelo pomemben, ker veselje neposredno vpliva na delo in učinkovitost ljudi, saj so na delovnem mestu večkrat podvrženi stresu. Pomembna je uravnoteženost med delom in zabavo;
- ustvarjalnost je lastnost vodje, da lahko reši vse situacije v podjetju. Pomembna je predvsem prilagodljivost, da lahko prideš do rešitve, ki jo želiš;
- pozitivna naravnost, ki je pomembna v trenutkih, ko v podjetju ne gre vse po načrtih in gredo določene stvari narobe. V kriznih situacijah zaposleni tudi dejansko vidijo, kakšen je njihov vodja. Pomembno je, da ohrani mir in pozitivnost.

### 2.2.7 *Motivacija in zavzetost*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre za proučevanje zavzetosti zaposlenih, ki se ne nanaša samo na opravljanje njihovega dela, ampak tudi pripravljenost posameznikov na dodaten napor, kadar je ta potreben. Pri tej dimenziji pa se tudi ocenjuje, ali so dobri rezultati opaženi in pohvaljeni.

Kobal Grum in Musek (2009, str. 15–16) pravita, da je motivacija občutek, usmerjen k nekemu ciljnimu objektu. Hkrati gre tudi za notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja. Motivacija pa je tudi specifična potreba, želja ali hotenje, ki nas spodbuja k določenemu vedenju.

Motivacija vpliva na produktivnost, zato je pomemben del dela vodje, da usmeri motivacijo k doseganju in realizaciji ciljev organizacije.

Motiviranje je spodbujanje zaposlenih z določenimi sredstvi, da bi le-ti učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri zastavljenih ciljev. Zaposlene lahko motiviramo z različnimi nagradami, s priznanji ali z drugimi oblikami spodbud (Ivanko in Stare 2007, str. 70).

Rezultat motivacije je pričakovanje in če se nam neko pričakovanje uresniči, to pomeni, da se počutimo zadovoljne. Večja kot so pričakovanja, večje je zadovoljstvo tistega, ki je izpolnil motiv. Pri tem so velika pričakovanja posledica velike motivacije, posledica premajhnih pridobitev pa na drugi strani predstavlja veliko razočaranje. Gre za dve skrajnosti, zadovoljstvo in nezadovoljstvo, vsakodnevno pa srečujemo tudi vmesna stanja (Kaše, 2007, str. 80).

### 2.2.8 *Notranji odnosi*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre za preučevanje psihološke klime, to je odnosov med zaposlenimi, in je sestavljena iz dveh delov. Na eni strani gre za odnose med zaposlenimi in vodstvom, na drugi strani pa za medsebojne odnose med zaposlenimi.

Pri prvem je pomembno, da vodstvo ceni delo podrejenih, da obstaja medsebojno zaupanje in da se zaposlene vključuje v sisteme odločanja.

Pri odnosih med zaposlenimi pa gre za to, da ti odnosi temeljijo na sodelovanju in pripravljenosti pri reševanju sporov, potrebno pa je tudi paziti, da so njihovi cilji usklajeni.

Za dobro počutje zaposlenih je pomembno, da se ti med seboj dobro razumejo. Zato so notranji odnosi eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na vzdušje v podjetju.

Ovisni so od kulturne in delovne ravni, od stopnje demokracije v podjetju in osebnosti zaposlenih. Veliko poudarka je tudi na medsebojnem sodelovanju.

Možina (2002, str. 25–28) pravi, da je za razvoj in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov potrebno uzavestiti sposobnosti medsebojnega spoznavanja in zaupanja, komuniciranja, sprejemanja, potrjevanja in konstruktivnega reševanja sporov.

Ne glede na to, da smo si ljudje različni, je potrebno te razlike upoštevati, kar pomeni, da upoštevamo tako podobnosti kot različnosti v odnosih. Pomemben je vzajemen odnos, dajanje in sprejemanje informacij, dopuščanje osebnega izražanja, priznavanje obstoja nesporazumov in konfliktov, nevsiljevanje lastnih prepričanj, znanj in vedenj in kritično opredeljevanje do medsebojnih nevrotičnih zlorab.

Šraj (2005, str. 23) je povzel, da je za dobre medsebojne odnose potrebna primerno oblikovana delovna skupina, saj lahko dobri delovni odnosi nastajajo le v dobrem delovnem okolju. Pri tem imajo ključno vlogo tudi vodilni, saj spremljajo dogajanje med zaposlenimi, rešujejo napetosti in se posvečajo na eni strani težavam, na drugi strani pa tudi dosežkom in uspehom zaposlenih.

### 2.2.9 *Notranje komuniciranje in informiranje*

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre za to, kako učinkovito je notranje komuniciranje, to je komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji, kako medsebojno komuniciranje vpliva na zaposlene glede razumevanja poslovanja družbe in v kolikšni meri se zavedajo svojega vpliva na uspešno poslovanje družbe.

Znotraj vsake organizacije oziroma podjetja, ki ima organizirano in standardizirano delo, se morajo zaposleni med sabo sporazumevati, kar predstavlja njihovo komunikacijo, izmenjavo znanja, informacij in izkušenj. Hkrati prepričujejo in nadzorujejo ljudi, s katerimi sodelujejo. Komuniciranje predstavlja sestavni del vsake organizacije, saj je povezano z vsemi drugimi procesi, ki tvorijo upravljanje, vodenje in poslovanje organizacije (Lipičnik 1996, str. 138).

Bernik (2000, str. 257) pravi, da je termin komunikacija zelo širok. Gre za splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavljajo medsebojni stiki. Zajema tudi vsa sredstva in metode, ki prenašajo informacije, s tem vplivajo na vedenje zaposlenih in jih usmerjajo k čim boljšemu izvrševanju nalog, ki so pogoj za uresničevanje postavljenih ciljev organizacije, v kateri delujejo. Sistem informacij omogoča tudi izmenjavo tistih informacij, ki so osnova za medsebojno razumevanje in zaupanje. Znotraj tega sistema se izmenjujejo tudi informacije o vsebini norm, o dejstvih in idejah, mišljenju in občutenju med zaposlenimi. Pri tem komunikacija vpliva na združevanje človeških teženj in izenačevanje človeškega vedenja pospeševalno ali zaviralno.

Značilnosti dobre komunikacije so:

- njen potek je dvosmeren in nehierarhičen;
- dnevni oziroma tedenski sestanki z zaposlenimi v organizaciji;
- sprotno reševanje morebitnih konfliktov;
- sproščeno in prijateljsko komuniciranje med zaposlenimi (tudi z vodilnimi);
- možnost zaposlenih, da svojemu vodji sprotno in pravočasno poročajo o morebitnih težavah, ki jih imajo pri delu;
- zagotavljanje pravočasnih in pravih informacij zaposlenim s strani vodij.

Slika 2: Elementi komunikacijskega procesa



Vir: Grntal (2012, str. 5).

### 2.2.10 Nagrajevanje

Pri tej dimenziji organizacijske klime gre za možnost vpogleda v mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačo v organizaciji, kjer je delavec zaposlen, in plačami, ki veljajo na splošno na trgu (primerljivo delo oziroma branža). Pomembno je, da je vodja usmerjen tako, da pravično, stimulatивно in motivacijsko nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek pri uresničevanju ciljev in standardov organizacije.

Pri tej dimenziji tudi ugotavljamo, ali organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad v primeru dobrih rezultatov in ali so te plače vsaj približno enakovredne plačam na trgu.

Možina (1998, str. 247) opredeljuje sistem nagrajevanja kot usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, s katero bi se nagradilo zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnost in pristojnost. Pri tem se lahko organizacije poslužujejo nagrajevanja v obliki finančnih nagrad (fiksni in variabilni del plače) ali pa v obliki drugih ugodnosti pri delu, ki skupaj potem predstavljajo sistem nagrajevanja kot celoto. V ta sistem spadajo tudi nefinančne nagrade, kot npr. priznanje, pa tudi sistem nagrajevanja uspešnosti.

Zavedati se je potrebno, da bo vsak zaposleni še bolj zavzeto in z navdušenjem opravljal svoje delo, če bo za dobro opravljeno delo nagrajen. Če dolgoročno delavec, ki dobro opravlja svoje delo, ne dobi nagrade (finančne ali nefinančne), pade tudi njegova zavzetost in navdušenje do dela, ki ga opravlja.

Pozitivni vidiki uporabe sistema nagrajevanja na eni strani in sankcioniranja na drugi so tesno povezani z dojemanjem pravičnosti le-tega s strani zaposlenih v organizaciji. Če se jim zdi sistem nepravičen, ga lahko doživljajo kot šikaniranje oziroma degradacijo s strani vodilnih, s čimer ta sistem izgubi svoje prednosti, kar lahko pripelje tudi do slabe klime v organizaciji. Potrebna je torej pot, ki vodi zaposlene k razumevanju sistema nagrajevanja ter sprejemanju ocen uspešnosti (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar in Sušanj 2003, str. 167).

### 2.2.11 *Razvoj kariere*

Pri tej dimenziji organizacijske klime dobimo jasen vpogled v obliko in pravilnost sistema kariernega razvoja posameznika, torej ali so zaposleni v organizaciji dobro seznanjeni s svojimi možnostmi napredovanja in kakšno je njihovo zadovoljstvo z osebnim razvojem znotraj organizacije, v kateri delujejo.

Razvoj kariere za posameznike pomeni, da morajo v svoje delo vlagati več truda, dela in znanja, a hkrati jim to prinaša tudi več nagrad, tako v obliki boljših delovnih mest, lažje menjave delovnih mest in na koncu tudi boljše plače oziroma večjega finančnega učinka. Organizacije oziroma podjetja iščejo ljudi, ki so prilagodljivi in znajo uspešno ter učinkovito reševati probleme. Posebno vlogo pri načrtovanju kariere imajo menedžerji, saj so zaposleni na delovnih mestih, kjer vplivajo na razvojno pot organizacije, karierno pot svojih zaposlenih, hkrati pa morajo skrbeti tudi za razvoj lastne karierne poti. Vsaka stopnja, ki jo zaposleni doseže, v njem vzbudi željo po doseganju naslednje, višje stopnje. Za to je posameznik pripravljen vložiti tudi več truda in dela (Lipičnik 1996, str. 185–186).

Werner in De Simone (2009, str. 384) sta izpostavila naslednje najpomembnejše točke, ki predstavljajo pojem kariere:

- kariera je lastnost poklica in organizacije;
- kariera za posameznika predstavlja napredovanje in uspeh v poklicu ali organizaciji;
- kariera je status profesije, ki zahteva visoko stopnjo izobrazbe oziroma usposobljenosti;
- kariera lahko ima tudi negativno konotacijo in označuje pretirano posvečanje delu;

- kariera je zaporedje podobnih del kot stabilnost posameznikovega delovnega vzorca.

Seveda pa se je potrebno tudi zavedati, da vsem zaposlenim kariera ne pomeni isto in vsak kariero definira po svoje. Karierna pot posameznika mora vsebovati tako obveznosti organizacije kot tudi posameznika. Tak dogovor med delodajalcem in delavcem je osnova za opredelitev predvidenega razvoja kariere, a hkrati nikomur že vnaprej ne zagotavlja kakršnega koli avtomatičnega napredovanja. Posameznikova kariera ima tri obdobja:

- prvo obdobje: posameznik se veliko uči;
- drugo obdobje: posameznik išče svojo pot in se osredotoča nanjo;
- tretje obdobje: posameznik poskuša prenašati svoje znanje in izkušnje na druge (Bonnet 2009, str. 181).

Slika 3: Razvoj in načrtovanje kariere



Vir: <http://www.cvzu-pomurje.si>

## 2.2.12 Strokovna usposobljenost

Pri tej dimenziji organizacijske klime skušamo ugotoviti, koliko organizacije vlagajo v razvoj in dodatno usposabljanje zaposlenih in hkrati tudi ugotavljamo, koliko so se zaposleni pripravljani sami izobraževati in učiti.

Mihalič (2008, str. 44) poudarja, da je potrebno vsem zaposlenim omogočiti usposabljanje in izobraževanje, saj je pridobivanje vedno novih znanj izrednega pomena tudi za organizacijo. Za zaposlenega pa je pomembno, da mu organizacija omogoči naslednje:

- prenos lastnih znanj in veščin na zaposlene;
- nagrajevanje v primeru pridobivanja in uporabljanja novih znanj;
- usklajevanje potreb organizacije po učenju s potrebami posameznikov;
- razvijanje stalnega učenja na delovnem mestu, ki predstavlja tudi pogoj za napredovanje zaposlenih;

- spodbujanje zaposlenih k medsebojni izmenjavi izkušenj in znanja;
- omogočanje občasnega izobraževanja zaposlenim, ki je morda v nekem trenutku bolj v interesu zaposlenega kot pa organizacije.

Konkurenčne in uspešne organizacije dajejo veliko pozornosti znanju in usposobljenosti svojih zaposlenih. Organizacije pri tem načrtujejo različne programe za usposabljanje zaposlenih, a je pri tem najpomembnejši način pridobivanja znanj in usposobljenosti. Ne glede na spol, starost, delovno dobo v organizaciji ali funkcijo, ki jo posameznik ima v podjetju, se zaposleni učijo od drugih, ki so strokovno usposobljeni za opravljanje svojega dela (Černetič 1997, str. 306–308).

Organizacije, ki se zavedajo nujnosti in pomembnosti nenehnega učenja in usposabljanja zaposlenih, bodo lahko ohranjale svojo konkurenčnost na trgu. Če pa se organizacije zanašajo samo na formalno izobrazbo zaposlenih, ne ukvarjajo pa se z nadgradnjo njihovega znanja, sčasoma začnejo izgubljati konkurenčno prednost na trgu.

### **2.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime**

Preden se organizacija ali podjetje odloči za spreminjanje neustrezne ali nezaželene klime, jo mora najprej dobro proučiti. Ko govorimo o nezaželenosti klime, govorimo o nezaželenem obnašanju ljudi. Proučevanje klime je prvi korak pri spreminjanju organizacijske klime. Proučevanje organizacijske klime pomeni ugotavljanje njenih dimenzij, vzrokov za njen nastanek, posledic, ki jih občutimo pri vedenju zaposlenih oziroma uporabi njihovih zmogljivosti (Lipičnik 2000, str. 200).

Doživljanje in vedenje posameznikov je vedno rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri se nahaja. Njegovega vedenja v tem primeru ne določajo samo objektivni dejavniki te situacije, ampak je tu veliko bolj pomemben način, kako jo posameznik doživlja. Doživljanje situacij je namreč osnovna postavka in vodilo pri proučevanju organizacijske klime.

Organizacija s proučevanjem svoje klime dobi predstavo o delu zaposlenih, pogojih dela, delovnem okolju in o sami organizaciji. Rezultate merjenja prikažemo glede na skupino zaposlenih, glede na raven zaposlenih, delovno dobo, starost in stopnjo izobrazbe (Ivanko in Stare 2007, str. 130).

Največjo zanesljivost rezultatov merjenja organizacijske klime dobimo, če jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V teh vprašalnikih so napisane trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na način, da označijo ustrezno stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Merjenje organizacijske klime ponavadi poteka anonimno, saj nas v večini ne zanimajo podatki na ravni posameznika, ampak na nivoju celotne organizacije. Pri merjenju organizacijske klime ne ugotavljamo samo vedenja zaposlenih in njihovih občutkov, ampak gre pri tem za pridobivanje in uporabo podatkov, ki nam pomagajo pri vodenju organizacije, večji uspešnosti in seveda boljši klimi. Z merjenjem klime pridobi organizacija informacije, na podlagi katerih se ugotovi, ali in kaj je potrebno spremeniti v organizaciji. Pripravi se akcijski načrt za učinkovito realizacijo potrebnih sprememb.



Lipičnik (2000, str. 202) je proučevanje organizacijske klime z vprašalniki razdelil na šest stopenj:

1. **pripravljalna dela:** pri tej stopnji skušamo ugotoviti smiselnost proučevanja klime v organizaciji, možnost financiranja, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, predvidevati je potrebno tudi, kakšna bo uporabnost dobljenih rezultatov, način pridobivanja podatkov in podobno. Gre torej predvsem za ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja organizacijske klime;
2. **sestava vprašalnika:** pri tej stopnji skušamo ugotoviti vsebinske vidike proučevanja klime v organizaciji. Skupaj z vodstvenim kadrom in drugimi zaposlenimi, ki dobro poznajo razmere v organizaciji, ugotavljamo kritične točke v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo tudi uporabili pri oblikovanju vprašalnika oziroma trditvev. Vsaka trditev mora imeti tudi možnost za odgovor. V praksi se je pokazalo kot dobro, da osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo paleto občutkov, od popolnega strinjanja na eni strani do popolnega nestrinjanja na drugi;
3. **zbiranje odgovorov:** ta stopnja je najmanj zahtevna. Zaposleni po navodilih vpisujejo svoje odgovore. Težava lahko nastane le v primeru, če ni dovolj visoka stopnja zaupanja v tistega, ki odgovore zbira ali analizira. Zaposleni lahko tudi pričakujejo sankcije, če bi neko trditev narobe razumeli oziroma došli. Zato bodo v nekaterih primerih skušali uganiti, kako neko situacijo doživljajo drugi zaposleni in želeli pokazati, da se od njih ne razlikujejo. Zato je zelo pomembna anonimnost pri izpolnjevanju vprašalnika;
4. **analiza odgovorov:** izrednega pomena je, da je anketni vprašalnik pripravljen in strukturiran tako, da omogoča tudi ustrezno statistično analizo, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije organizacijske klime. Že v primeru enodimenzionalne analize lahko dobimo osnoven občutek za klimo v organizaciji. Dobra analiza je tudi dobra osnova in pomoč pri interpretaciji rezultatov;
5. **predstavitve rezultatov:** rezultati proučevanja klime v organizaciji se lahko bistveno razlikujejo od pričakovanj, ki jih je imel naročnik raziskave, največkrat gre za vodstveni kader. V tem primeru lahko gre za to, da je naročnik raziskave popolnoma drugače doživljal situacijo v podjetju kot večina zaposlenih in se klimi še ni ali pa se ji ni hotel prilagoditi;
6. **načrtovanje akcij:** ugotavljanje in merjenje organizacijske klime ne sme biti samo sebi namen. Zato je potrebno iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima podjetje, oceniti, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za njihovo doseganje ali pa so cilji enostavno neustrezni.

### 2.3.1 Vprašalnik SiOK

Pri projektu SiOK gre za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo vprašalnika, ki je nastal na osnovi večletnega dela in sodelovanja slovenskih svetovalnih podjetij in strokovnih recenzentov.

Ta vprašalnik je sestavljen iz:

- lestvičnega ocenjevanja organizacijske klime, ki ima 69 vprašanj in
- ocene zadovoljstva z delom, ki ima 11 vidikov.

S tem se ocenjujejo vse najpomembnejše dimenzije (preteklo poglavje), dodana pa so še:

- primerjalna vprašanja, ki primerjajo slovenska in globalna podjetja;
- dodatna vprašanja, ki se nanašajo na področje sistema nagrajevanja, sankcioniranja, napredovanja, komuniciranja in informiranja.

Ko gre za področje zadovoljstva zaposlenih, se meritve dotikajo več področij, in sicer zadovoljstva:

- s sodelavci,
- s stalno zaposlitvijo,
- z delovnim časom,
- z delom in delovnimi pogoji,
- z neposredno nadrejenimi,
- z vodstvom,
- z izobraževanjem in usposabljanjem,
- z napredovanjem,
- s plačo in z nagradami.

## 2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Predpogoj za spreminjanje neustrezne organizacijske klime je njeno proučevanje in ugotavljanje njenih dimenzij ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje posameznikov. Spremeniti klimo pomeni, da spremenimo doživljanje določenih pomembnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev v organizaciji. Med procesom spreminjanja organizacijske klime so zelo pomembne tudi meritve, saj so osnova za oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, kako poteka sam projekt, kje nastajajo problemi in kateri so tisti postopki, ki dajejo optimalne rezultate (Lipičnik 1998, str. 79).

Ovsenik in Ambrož (2000, str. 229) menita, da se lahko klima v organizaciji hitro spremeni, če zaposleni zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in boljše ter bolj stabilno prihodnost. S tem pa pri zaposlenih sprožajo pričakovanja, ki jih je potem treba realizirati, sicer pride do razočaranj, ki posledično sprožajo mnoge nezaželene in negativne reakcije. Znotraj organizacije se dobra klima kaže v doseganju in realizaciji ciljev, ki si jih je organizacija postavila, ko vodstvu ni potrebno uporabljati formalne avtoritete in pozicije moči, ali pa takrat, ko zaposleni formalno avtoriteto sprejemajo kot nekaj samoumevnega.

Če želimo najti odgovor na vprašanje, kdo je tisti, ki lahko spreminja organizacijsko klimo, je dobro vedeti, da imajo največjo odgovornost za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime prav menedžerji in ostali vodilni. Podjetje oziroma organizacija ni namreč le tehnično-ekonomski sistem, zato je še toliko bolj pomembno, da menedžment pri svojem delu upošteva tudi psihološke in sociološke aspekte, ki jih določajo medsebojni odnosi, komunikacijo in povezanost vseh, ki delajo v podjetju (Bernik 1998, str. 6).

Lipičnik (1998, str. 79) pravi, da se lahko vzdušje spreminja na več načinov, najpogosteje pa:

1. nekontrolirano: v tem primeru se klima spreminja sama od sebe in se je ne da nadzorovati. Gre predvsem za klimo, ki običajno kasneje zavira doseganje ciljev, in klimo, ki narekuje spremembe. Največkrat se spreminja v negativno smer in ni v skladu s pričakovanji in z željami vodstvenega kadra v podjetju. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime je predvsem v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje;
2. z navodili in usmeritvami: gre za organiziran in zavesten način spreminjanja organizacijske klime, kjer se poskuša uravnavati vodenje zaposlenih v pozitivno smer, vendar pa na podlagi izkušenj ne dosežejo vedno želenega učinka;
3. z neposredno akcijo: v tem primeru gre za zahtevo po spreminjanju direktno z delom, s pojasnjevanjem, prepričevanjem in z osebnim zgledom.

Pri spreminjanju organizacijske klime sta pomembni predvsem dve nalogi: spreminjanje stanja določenega pojava ter priprava ljudi na sprejemanje sprememb in posledično ustrezno obnašanje v skladu z njimi.

Goriške (2001, str. 12–13) pravi, da je najpomembnejša naloga menedžmenta določiti smer, v katero se bo razvijalo podjetje, in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo tej smeri sledili. To pa je mogoče samo z jasno vizijo, s poslanstvom in z jasno postavljenimi cilji. Samo na tak način bo spreminjanje klime šlo v pozitivno smer. V nasprotnem primeru pa lahko spreminjanje organizacijske klime privede do zelo vprašljivega zaključka.

### 3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. Gre za dejstvo, ki pa mu pripisujemo premalo pomena in se ga v praksi premalo zavedamo. Vedno več je namreč primerov, ko podjetja in organizacije dobronamerno uvajajo kompleksne tehnike za čim večjo uspešnost in učinkovitost, pri tem pa pozabljajo na zadovoljstvo zaposlenih. Pokazalo se je namreč, da ob vedno večjem številu zahtevnih organizacijskih orodij v praksi ni na voljo takih pristopov, ki bi vplivali na boljše zadovoljstvo zaposlenih, ki bi se jih dalo enostavno in hitro uporabiti (Mihalič 2008, str. 1).

#### 3.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih

Pojma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta med seboj povezana in se prepletata. Razlika med njima pa je ta, da gre pri organizacijski klimi za posredno ugotavljanje razmer, pri zadovoljstvu zaposlenih pa gre predvsem za neposredni osebni odnos. V ospredju je predvsem čustveno odzivanje na položaj v podjetju ali organizaciji, vendar pa je potrebno upoštevati tudi individualne razlike. A kljub temu ugotovljena stopnja zadovoljstva zaposlenih neposredno izraža tudi stopnjo motivacije pri zaposlenih.

Tako kot pri organizacijski klimi tudi pri zadovoljstvu zaposlenih obstajajo številne definicije tega pojma. V nadaljevanju bom navedla nekaj najpomembnejših.

Mihalič (2008, str. 4) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pozitivno emocionalno stanje posameznika in je hkrati rezultat pojmovanja in doživljanja dela in delovnega okolja. Zaposleni, ki je zadovoljen tako s svojim delom kot tudi z delovnim okoljem, se bo na delo odpravil z veseljem in motivirano, veselil se bo novih izzivov, na delovnem mestu pa se bo tudi dobro počutil. Ravno zato je najpomembnejši dejavnik pri delu stopnja zadovoljstva zaposlenega.

Misel na delovno mesto povzroči dobre občutke in pozitiven pogled na lastno prihodnost, ki jo s sabo prinaša kariera. Pri tem gre za kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in so vezani predvsem na fizične pogoje dela, način dela, sodelavce in njihove nadrejene, strokovni in osebni razvoj, plačo in nagrade in podobno. Dejavniki so:

- pričakovanja in jasno postavljeni cilji,
- spodbujanje sposobnosti in samoiniciativnosti,
- izpostavljanje dosežkov,
- prispevanje k uspehu organizacije,
- odprta komunikacija,
- motivacija,
- dobri medsebojni in poslovni odnosi.

Medtem Alderfer, ki izhaja iz Maslowe teorije potreb, opredeljuje tri vrste človekovih potreb in sredstev za njihovo zadovoljevanje:

1. eksistenčne potrebe: to so višina plače in njeni dodatki, pravičnost plač, varnost pri delu in v privatnem življenju in druge razmere v njegovem okolju;
2. socialne potrebe: delo s pozitivnimi ljudmi, spoštovanje sodelavcev in uživanje njihove podpore, odprtost za stike z drugimi;
3. potrebe po rasti: izzivi na delovnem mestu in v privatnem življenju, zmožnost popolne uporabe sposobnosti, občutek samospoštovanja.

Hkrati je zadovoljstvo zaposlenih povezano z njihovo zmožnostjo in možnostjo, da s svojim delom v podjetju hkrati zadovoljijo tudi svoje osnovne potrebe. Svetlik pa osnovne potrebe razvršča v štiri skupine:

1. materialne potrebe: to so potrebe po »imeti«, ki jih zaposleni največkrat lahko zadovoljijo s plačo in z dodatki k plači ter z nekaterimi drugimi materialnimi ugodnostmi, ki so jih deležni v ali zunaj podjetja;
2. potrebe po varnosti: te potrebe zaposleni zadovoljujejo predvsem z varnim delom in delovnim okoljem, z različnimi oblikami zdravstvenega in drugega zavarovanja in pa z dolgoročnostjo oziroma s stalnostjo svojega delovnega mesta oziroma z zaščito delavca s strani delodajalca predvsem v času krize in slabših poslovnih rezultatov podjetja;
3. socialne potrebe: to so potrebe po »ljubiti«, ki jih zaposleni lahko zadovoljujejo z angažiranjem in aktivnostmi v delovnih skupinah, z dobrimi medsebojnimi odnosi v kolektivu (tudi z nadrejenimi in eksternimi partnerji);
4. osebne potrebe: to so potrebe po »biti«. Zadovoljevanje teh potreb je odvisno predvsem od samoiniciativnosti in samostojnosti zaposlenih, od njihovega vključevanja v odločanje podjetja in od možnosti in želje po učenju in sprejemanju novih znanj.

Trevenova (1998, str. 131–132) pa pojmuje zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom. Razlikuje tri vidike zadovoljstva pri delu, ampak poudarja, da posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, zato lahko zaposleni enako stanje različno zaznavajo. Ti vidiki so:

- vidik vrednosti: gre za tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva, da bi dosegel;
- vidik pomembnosti: gre za to, koliko je posameznik vreden kot zaposlen v podjetju;
- vidik zaznavanja: gre za posameznikovo zaznavanje trenutnih razmer in njihovo primerjanje s svojimi vrednotami.

Stockova (2001, str. 75) navaja, da je pomembnost zadovoljstva zaposlenih za podjetje velika, hkrati pa se kaže medsebojna povezanost. Zadovoljstvo zaposlenih lahko neposredno vpliva tudi na zadovoljstvo odjemalcev. Empatija zaposlenih ima pozitiven moderiran učinek in kolikor večja je, toliko večja je odvisnost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalca. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva močnejše na zadovoljstvo odjemalcev, čim pogostejše so interakcije in poslovni stiki zaposlenih z odjemalci. Posredno pa tudi skozi kvaliteto ponudbe podjetja in interakcijsko vedenje podjetja.

Vsak zaposleni v podjetju bi se naj zavedal, kaj je njegov prispevek k podjetju, kakšno korist ima od tega in kako bi naj svoje delo kar najbolje opravil. Če zaposleni pozna odgovore na ta vprašanja, lahko sklepamo, da bo pri svojem delu zadovoljen. Podjetja in organizacije pa si morajo zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti, kajti uspešne in sposobne zaposlene je težko najti, še težje jih je včasih zadržati, saj lahko zaposleni, v katere je podjetje vlagalo, odidejo, z njimi pa tudi vse informacije, znanja, spretnosti in včasih posel in poslovni partnerji. Zato je izrednega pomena, da zaposleni najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje (Zupan 2001, str. 40).

Livingston in Wilkie (2000, str. 55) sta izpostavila pet dejavnikov zadovoljstva pri delu:

- uspešno izvajanje nalog,
- dostojni sodelavci,
- priznanje,
- fizično delovno okolje,
- samostojnost pri delu.

Kot dejavnike nazadovoljstva pri delu pa sta uvrstila:

- neuspeh,
- pomanjkanje izziva,
- pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti,
- občutek nepomembnosti,
- nevhvaležne stranke,
- pomanjkanje upanja za napredovanje,
- plača,
- premalo usposabljanja za delo.

### **3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vpliva veliko število dejavnikov, vsak posameznik pa ima osebna merila, po katerih te dejavnike razvršča. Dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je namreč ogromno.

#### *3.2.1 Plača oziroma nagrada*

Plačo oz. nagrado uvrščamo med psihološke faktorje. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo (Merkač-Skok, 2005, str. 197).

Ljudje hodimo v službo zaradi plače. Zato je plača poglobitni razlog dela in temeljni vir preživljanja. Plača delodajalcu predstavlja visoke stroške. Kako delavec pojmuje plačo in ali je pravična z vidika kakovosti njegovega življenja, je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva za enako delo enako vrednotenje. Po vzorih iz tujine (Kavar-Vidmar,

1995, str. 212) je tudi pri nas prišlo v navado, da so zaposleni zraven plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma več, če so višje na hierarhični lestvici.

Plača lahko pospeši tekmovalnost in poveča zadovoljstvo zaposlenih. Delavcu pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in pozornost do osebnih uspehov. Delovnopravna zakonodaja opredeljuje plačo kot pravico zaposlenega za opravljeno delo (Merkač-Skok, 2005, str. 199).

V nadaljevanju Merkač-Skok (2005, str. 203) navaja, da mora biti plačilni sistem oblikovan tako, da bo pomenil enega od motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju. Raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerimi so zaposleni v slovenskih organizacijah najmanj zadovoljni. Pri tem pogosto ne gre samo za višino plače in drugih denarnih nagrad, ampak za njeno sestavo oziroma sistem nagrajevanja. Pri nas so objektivni, merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja redki pri oblikovanju plač zaposlenih. Glavni razlog je ta, da mnogi vodje ne znajo postavljati ciljev.

### 3.2.2 *Varnost zaposlitve*

Varnost zaposlitve pomeni, da bodo zaposleni zadovoljnejši in manj obremenjeni, če ne bodo imeli občutka, da lahko izgubijo zaposlitev. Seveda pa, kot navaja Mihalič (2008, str. 74), je določena stopnja zdrave skrbi za lastno delovno mesto nujna, in sicer zato, da se pri delu dovolj potrudimo in da smo do svojih nalog odgovorni.

V uspešnih organizacijah, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki, ki jih navaja Zupan (1999, str. 6):

- večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja,
- več predlogov za izboljšave,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in
- zaposleni si v večji meri prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Pomembnost varnosti zaposlitve s starostjo zaposlenih narašča in je manj pomembna pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, ki imajo več možnosti izbire delovnega mesta in so lažje zaposljivi (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210).

### 3.2.3 *Izobraževanje*

Potreba po izobraževanju je v današnjem času nujna. Razvite družbe v današnjem času že prehajajo v družbo znanja, kjer je na prvem mestu intelektualni kapital. Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje menedžmenta človeških virov, ki vključuje: učenje, izobraževanje, razvoj in usposabljanje (Merkač-Skok, 2005, str. 167).

Učenje, izobraževanje, razvoj in usposabljanje so različne dejavnosti, ki so med seboj povezane, imajo pa tudi svoje značilnosti, po katerih se razlikujejo. Tako je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje (Možina, 2009, str. 484).

Učenje v organizaciji je nujno (Možina, 2009, str. 485).

Bistvo učeče se organizacije je, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo (Merkač-Skok, 2005, str. 167).

#### 3.2.4 *Napredovanje*

Po Možini et al (1998, str. 59) je napredovanje v organizaciji lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so: ustrezna stopnja izobrazbe, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje. Število možnih stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin pa je lahko različno. Vertikalno napredovanje je po navadi povezano z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo. Ločimo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Možne poti, funkcije in delovna mesta, ki omogočajo tako napredovanje, so vnaprej opredeljene in številčno določene ter so po navadi ustrezno dokumentirane z organigrami.

Bistvo je, da sistem zaposlene motivira za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora biti oblikovan tako, da izpolnjuje naslednje lastnosti (Možina et al. 1998, str. 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov;
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja in zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, bogatitev dela, povečana odgovornost ...);
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti.

#### 3.2.5 *Samostojnost pri delu*

Samostojnost pri delu za zaposlenega pomeni možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delal, kako si bo lahko samostojno razporejal svoj delovni čas in koliko avtonomije bo imel (Možina et al. 1998, str. 156).

Mihalič (2008, str. 23) trdi, da visoka stopnja samostojnosti pri delu pomeni, da so posamezniki sposobni samostojno izvesti delo ali nalogo in tudi samostojno delovati v organizaciji. Kar pomeni, da so se sami sposobni odločati o delu, ampak se vseeno o pomembnejših odločitvah posvetujejo z nadrejenim, da ga pravočasno informirajo o odločitvah in da jih nadrejeni spodbuja, spremlja in jim nudi ustrezno pomoč. Samostojni delavci so zagotovo bolj odgovorni in imajo občutek samospoštovanja, medtem ko so nesamostojni delavci apatični, ker ne dosegajo zelenih rezultatov.



### 3.2.6 *Narava dela*

Da bo zaposlenim delo predstavljalo izziv, je potrebno poskrbeti z naravo dela. To pomeni, da je zaposlenemu omogočeno, da dela vedno bolj kakovostno, z manj napakami, pa tudi lažje in hitreje. Slednje se zagotovi tako, da se napredek zaposlenega pri delu spremlja in nagraduje. Izziv pri delu pa se intenzivno razvija tudi s tem, da zaposleni občasno opravljajo dela in naloge, ki so celo nad njihovimi pričakovanji, željami in cilji (Mihalič, 2008, str. 18).

Pri tem pa je tudi pomembno, da zaposleni niso preobremenjeni z delom in nalogami, saj v nasprotnem primeru to lahko vodi do mehanskega opravljanja del in nalog, ob katerem ne razmišljajo, kaj sploh delajo, še manj pa, kako bi to lahko boljše, učinkoviteje ali lažje naredili (Mihalič, 2008, str. 43).

Treven (1998, str. 135) pa poudarja, da preveč nalog lahko vpliva na zmanjšanje učinkovitosti in uspešnosti same organizacije.

Narava dela zaposlenemu nudi tudi možnost za socialne stike s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu (Možina, 1999, str. 5).

### 3.2.7 *Delovne razmere*

Delavci so v organizacijah izpostavljeni različnim okoliščinam, ki izhajajo iz delovnega okolja (hrup, kemikalije in strupi, nenormalna drža telesa, raznovrstna sevanja, stresi in podobno). Na podlagi analiziranja delovnih razmer je mogoče organizirati usposabljanje za varno delo in sprejeti druge varnostne ukrepe, ki zmanjšujejo število nesreč in obolenj ter povečujejo storilnost (Svetlik in Kohont, 2009, str. 200).

Da bi organizacije vzpostavile spodbudno in varno delovno okolje, bi morale poskrbeti za (Mihalič, 2008, str. 88):

- ustrezno temperaturo delovnih prostorov,
- primerno osvetlitev prostorov in delovnih mest,
- vzdrževanje čistoče zraka (ustrezna vlažnost delovnih prostorov),
- zaščito pred prekomernim hrupom, ropotom in drugimi vibracijami,
- zagotoviti delovne prostore, ki bodo v skladu z varnostnimi zahtevami,
- redno vzdrževanje delovnih strojev in naprav,
- opremo prostorov s potrebnimi varnostnimi pripomočki,
- uporabo kvalitetnih monitorjev,
- ustrezne delovne pripomočke in
- druge tovrstne ukrepe za prijetnejše in varnejše delovne razmere.

### 3.2.8 *Delovni čas*

Delovni čas je čas, ko je delavec na voljo delodajalcu. Dolžina delovnega časa je v posameznih obdobjih in družbah odvisna od družbenoekonomskih odnosov, od razvitosti

proizvodnih sil, od razvitosti socialne zakonodaje v posameznih družbah. Če bi se osemurni delovni čas zaposlenih skrajšal, ne bi bilo več vprašanje, kako izkoristiti delovni čas, ampak kako preživeti prosti čas. Delovni čas je lahko fiksni ali spremenljiv. Toga oblika je značilnost industrijskega načina proizvodnje. Ta oblika delovnega časa sicer olajšuje nadzor nad prisotnostjo, vendar pa povzroča mnoge organizacijske težave v organizaciji. Nekatere vrste proizvodnje in tehnologije celo zahtevajo neprestano prisotnost delavcev in s tem fiksne oblike delovnega časa. Te oblike sicer omogočajo večizmensko delo, vendar se posledično delovna sredstva hitreje amortizirajo kot pri enoizmenskem delu, ki je najpogostejša oblika delovnega časa (Lipičnik, 1996, str. 143).

Kot pravi Svetlik (2009, str. 359), gibljivi delovni čas omogoča delavcu izbiro začetka in konca delovnega dne.

Med možnostmi gibljivega delovnega časa Singer (1990, str. 93) omenja:

- da si delavci sami izberejo začetek in konec delovnega časa,
- delavci si lahko vsak dan izbirajo začetek in konec dela, vendar morajo delati dnevno določeno število ur,
- delavci si izbirajo začetek in konec dela ter tudi dnevni obseg dela po dogovoru s predpostavljenim,
- delavci delajo poljubno število ur dnevno,
- delavci lahko delo opravijo zunaj delovnega mesta (od doma).

Po Svetliku (2009, str. 359) ima gibljivi delovni čas tako prednosti kot slabosti. Med prednosti uvršča izboljšanje razmerja med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani, zmanjša se odsotnost z dela in poveča se storilnost dela. Gibljivi čas prispeva h kakovosti življenja delavcev, saj olajša usklajevanje med dejavnostmi v delovnem in zasebnem življenju. Slabosti gibljivega delovnega časa se kažejo v odporu vodilnih, težavah z registracijo prisotnosti in v povezanem tehnološkem procesu.

### 3.2.9 *Pripadnost zaposlenih*

Musek-Lešnik (2007, str. 51) govori o pripadnosti zaposlenih, kadar zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo za svoje. Če hoče biti posameznik uspešen v organizaciji, mora biti njegov sistem vrednot združljiv s sistemom vrednot organizacije.

Oba sistema vrednot si morata biti blizu, da omogočata sožitje med posameznikom in njegovo organizacijo, pravi Drucker (2001, str. 170).

Pripadnost zaposlenih je multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov (Mihalič, 2006, str. 270).

Lojalnost zaposlenih se prepleta s pripadnostjo, med njima gre za minimalne razlike. Posledično se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj in tudi če uporabimo le izraz pripadnost, je zraven pojmovana še lojalnost. Pripadnost in lojalnost zaposlenega je izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira svojega vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in

profesionalnostjo, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime o organizaciji in podobno. Poznamo več vrst pripadnosti: pripadnost timu ali skupini, delu, vodji, karieri in organizaciji.

Najpomembnejša je pripadnost organizaciji. Da bi jo uresničili, mora organizacija poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je lahko le zadovoljen zaposleni pripaden (Mihalič, 2008, str. 7).

Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih se največkrat kaže v tistih organizacijskih sistemih, ki temeljijo na nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Pripadnost organizaciji ima tri osnovne izvore (Mihalič, 2006, str. 270):

- vdanost (vključimo v organizacijo zaradi koristnosti),
- istovetenje (vključimo v organizacijo na podlagi želje po občutku sprejetosti) in
- ponotranjenje (vključimo v organizacijo zaradi skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami).

Prava pripadnost organizaciji je zadnje čase vse bolj ogrožena zaradi večje mobilnosti zaposlenih. Tako paradoksalno ne trpi samo njihova predanost in zvestoba, ampak tudi zadovoljstvo. Kot pravi Musek-Lešnik (2007, str. 51), takšen odnos ne omogoča uresničevanja globljega smisla pri delu, ki se lahko zgodi v trajnejšem odnosu, podkrepjenem z občutkom vrednot in zaupanja v skupno poslanstvo in vizijo.

Pripadnost zaposlenih je težje doseči kot zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih razlogov je, da je interes za doseganje zadovoljstva dvostranski, medtem ko si za pripadnost organizacije večinoma prizadeva le delodajalec. Razvije se sama po sebi na osnovi zadovoljstva, zato ni potrebno zaposlene neposredno spodbujati k pripadnosti. V praksi se pogosto dogaja, da delodajalec pričakuje od svojih zaposlenih, da so lojalni, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu. Če bo organizacija delovala v smeri zadovoljstva zaposlenih, lahko upa, da ji bodo zaposleni pripadni (Mihalič, 2008, str. 6–7).

### 3.2.10 *Ugled dela*

Raziskave kažejo, da se kandidati raje odločajo za organizacije, ki se štejejo za ugledne (Lešnik & Prah, str. 2008).

V veliko primerih gre do skrajnosti, ko bi kandidati raje sprejeli nižjo plačo v organizaciji, ki jo štejejo za ugledno, kot obratno. Ugledne organizacije pritegnejo kakovostnejše kandidate, marsikdaj pa jih lahko dobijo celo brez naporenega iskanja, saj jim ustrezni kandidati sami posredujejo svoje ponudbe. Ugled je močno povezan tudi z ustreznim upravljanjem kadrov, saj vedno več podatkov dokazuje, da organizacije, ki v svoje zaposlene vlagajo več, tudi poslujejo nadpovprečno dobro. Resničen ugled organizacije pa je pomembno določen v soigri z drugimi dejavniki, kot so subjektivna zaznava učinkovitosti vodenja organizacije, ocena možnosti za osebni in karierni razvoj v organizaciji, ocena možnosti usklajevanja zasebnega in profesionalnega življenja zaposlenih. Z izpolnjevanjem danih obljub in vlaganjem v zaposlene je lažje ustvariti in

dolgoročno zadržati status ugledne organizacije. Za motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, ki bi s svojim entuziazmom v sredo organizacije privabili mnogo drugih vrhunskih kadrov, je poleg konkurenčnega plačila treba ponuditi še več (Lešnik & Prah, str. 2008).

### 3.2.11 *Odnosi s sodelavci*

Dobri odnosi s sodelavci so temelj skupinskega dela in so pomembni za uspeh pri poklicnem in zasebnem delu. Delavec, ki svoje delo opravlja nezainteresirano, navadno pri delu stagnira, poleg tega pa okrog sebe ustvarja »leдено« ozračje, v katerem se nihče ne počuti prijetno. Povsem drugače je, če delavec opravlja svoje delo z voljo in optimizmom, ki se prenašata tudi na druge v delovnem okolju. Pomembno je tudi, da delavci medsebojno sodelujejo, kar pomeni pripravljenost posameznikov, zlasti izkušenejših delavcev, da s svojim znanjem in informacijami pomagajo mlajšim in neizkušnim (Popovič & Zajc, 2002, str. 101–102).

Dobri odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni k ljudem, vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik, 2009, str. 344).

### 3.2.12 *Odnosi med vodstvom in podrejenimi*

Odnosi med vodstvom in podrejenimi so zelo pomembni, saj lahko s skupnimi močmi dosežemo boljše poslovne rezultate (Popovič & Zajc, 2002, str. 102).

Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj način in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese. V organizacijah morajo pozornost nameniti oblikovanju celovitih zaposlitvenih odnosov, ki ne morejo biti zgolj transakcijski.

Razvijati morajo relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi (Zupan, 1999, str. 5).

Če zna vodja organizirati delo in ga uspešno voditi, komunicirati in informirati svoje delavce, je njegov vpliv na zaposlene pozitiven. Če pa želi poleg tega imeti še dobre delavce in dobro opravljeno delo, mora uspešnega delavca in njegovo delo tudi primerno nagraditi (Popovič & Zajc, 2002, str. 104).

Mihalič (2008, str. 22–24) pravi, da mora med zaposlenimi in vodjo biti sklenjeno partnerstvo za uspeh. Vodja in zaposleni ne nastopajo kot nasprotniki, temveč kot zavezniki, ki imajo skupni interes in cilj.

Takšno sodelovanje sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu. Naslednji korak, ki ga navaja Mihalič (2008, str. 23), je, da določimo in tudi začnemo izvajati zakon skupne odgovornosti za uspeh in neuspeh. V praksi se velikokrat dogaja, da ob kolektivnih uspehih želi na eni strani vodstvo samo prevzeti vse zasluge, na drugi strani želijo zaposleni prevzeti vse zasluge, ob neuspehih pa zaposleni krivijo vodstvo in vodstvo krivi zaposlene. Odgovornost za uspeh je vedno kolektivna, zaposleni in vodja pa jo morajo prevzeti skupaj. V primeru skupnih uspehov mora biti nagrajevanje kolektivno, v primeru

skupnih neuspehov pa se je potrebno kolektivno soočiti s posledicami. Vodja naj poskrbi tudi za to, da bodo vsi zaposleni med seboj enako obremenjeni z deli in nalogami, izobraževanji, zahtevami in podobno. Le tako bosta na koncu obremenjenost in prispevek k rezultatu enako porazdeljena in le zato tudi sprejeta kot skupna. V praksi se namreč pogosto dogaja, da se delavcu, ki v istem času naredi več kot drugi, nato delegira še več dela. Pomembno je tudi, da v organizaciji veljajo enaka pravila za vse. To pomeni, če ima kateri od zaposlenih določen privilegij ali pravico, jo morajo imeti tudi vsi ostali, in če ima kdo izmed zaposlenih določeno prepoved, jo morajo imeti tudi vsi ostali. Pri tem se vsa pravila sprejemajo skupno in z doseženim konsenzom ter veljajo enako za vse. Le v primeru, če ne bomo delali nobenih razlik, bodo posamezniki med seboj enaki in le tako bodo imeli vsi resnično enake možnosti za razvoj. Le tisti vodja, ki ne dela razlik med zaposlenimi in vsem ponudi enake možnosti za uspeh, je dober vodja v očeh vseh zaposlenih. Priporočljivo je tudi, da vodja spodbuja in načrtno razvija timsko in skupinsko delo, ki mu da prednost pred individualnim delom. V tem okviru naj bi sistematično razvijal načela dela v timu, kot so kompetenčnost članov tima, nehierarhično komuniciranje med člani tima, inovativnost, visoka samoiniciativnost vseh članov tima ter zavest vseh članov o odgovornosti vsakega posameznika za končni uspeh tima.

V organizacijah zelo hitro narašča spodbujanje timskega dela, ki ugodno vpliva na zmanjšanje absentizma in na večje zadovoljstvo zaposlenih, nenazadnje pa na veliko višjo stopnjo generiranja dodane vrednosti (Mihalič, 2006, str. 247).

V odnosih med vodstvom in podrejenimi se lahko pojavijo tudi konflikti. Kako jih bomo reševali, je odvisno od narave in vsebine konfliktov, osebnostnih dejavnikov in zmožnosti organizacije za reševanje problemov, pravi Musek-Lešnik (2007, str. 56).

### 3.2.13 *Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem*

Ravnovesja med delom in zasebnim življenjem Černigoj-Sadra & Vladimirov (2004, str. 264) razvrščata v naslednje skupine:

1. uvajanje različnih oblik dela (prožni delovni čas, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo). Navedene oblike dela predstavljajo eno izmed najpomembnejših strategij za usklajevanje različnih področij življenja, saj lahko pomagajo tako delodajalcem pri doseganju poslovnih ciljev kot zaposlenim pri obvladovanju odgovornosti, ki jih imajo zunaj področja plačanega dela);
2. ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge (pisne in ustne informacije o možni pomoči, neposredne finančne oblike pomoči, različne podpore za razvoj ustrezne infrastrukture v organizaciji in skupnosti);
3. dodatni dopusti poleg zakonsko določenih (dopust za nego, možnost prekinitve zaposlitve za določeno časovno obdobje, študijski dopust) in
4. neposredne spodbude za organizacijske politike usklajevanja dela in ostalih področij življenja (družini prijazna formalna organizacijska politika, politika enakih možnosti ter usposabljanje vodilnih za razumevanje značilnosti različnih življenjskih obdobj in za upravljanje odnosov na različnih nivojih).

K boljšemu ravnotežju med delom in življenjem pripomoreta država in organizacija z svojimi ukrepi in politiko. Država s svojo zakonsko podlago zaposlenim omogoča uporabljanje določenih pravic in izpolnjevanje obveznosti, ki se nanašajo na področje delovnega razmerja in zavarovanja v primeru starševstva. Vse bolj se iz teh politik uveljavlja polovični delovni čas, porodniška in plačan očetovski dopust. Organizacije same pa so začele uvajati razne druge ukrepe iz naslova družini prijaznih politik in se tako v boju s konkurenco vedno bolj zavzemajo za naziv »družini prijazno podjetje«. Organizacije svojim zaposlenim največkrat omogočajo pravico do tako imenovanega otroškega časovnega bonusa oziroma do dodatnega prostega dne za spremljanje otroka v vrtec ali šolo (Kukovič, 2008: str. 22–23).

Nekatere organizacije pa v primeru bolezni otroka zaposlenim omogočajo do tri ure opravičenega izostanka z dela. Kako bomo uspešni v prehodu z enega področja življenja na drugega je odvisno od naših osebnostnih karakteristik. To pomeni zaupanje vase, sposobnost oblikovanja življenjskih ciljev, različnih kariernih poti in njihovega uresničevanja, sposobnosti in interesa za učenje novega, številnih veščin ter dostopa do ustreznih informacij (Černigoj-Sadar & Vladimirov, 2004, str. 260).

### **3.3 Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Za proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih obstajajo številne raziskovalne metode, tako enostavni anketni vprašalniki kot tudi neposredni intervjuji, ki se izvajajo na relaciji delodajalec in zaposleni. V praksi se je izkazalo, da je zelo dobro, če se merjenje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsaj enkrat na leto, saj s tem podjetja dobijo prave povratne informacije o kritičnih točkah in fazah v zadovoljstvu zaposlenih in so tudi osnova, da se pripravi akcijski načrt za izboljšanje zadovoljstva.

Skočir (2001, str. 1098) pravi, da se podjetjem ni treba posluževati merjenja zadovoljstva zaposlenih, če tega ne želijo oziroma ocenjujejo, da to ni potrebno, saj lahko kljub temu izvajajo aktivnosti in ukrepe za povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in njihovo pripadnost. To sicer drži, vendar pa na osnovi merjenja dobimo boljše informacije o stanju zadovoljstva zaposlenih pri delu in tudi ugotovimo, kje so prednosti in slabosti podjetja. Z merjenjem dobimo osnovo za lažje uravnavanje zadovoljstva zaposlenih, periodičnost merjenja pa je lahko tudi osnova, ki spremlja naš napredek na tem področju oziroma zaznane spremembe zaradi različnih ukrepov, ki jih je sprejelo podjetje.

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih vodstvo pridobi pomembne informacije, ki so osnova, da ugotovi, kje in na katerih področjih v podjetju so pomembne spremembe in večja stopnja prizadevanja. Poda tudi informacijo, kdo izmed neposrednih vodij svojega dela ne opravlja optimalno, kateri so tisti dejavniki, ki slabo vplivajo na zaposlene, kje je potrebno uvesti izboljšave in kakšno je dejansko stanje v podjetju. Dobra in pravilna analiza izmerjenega zadovoljstva zaposlenih lahko pravočasno diagnosticira vzroke številnih problemov ali pa predstavlja zgolj opozorilo za morebitne kritične točke v prihodnosti. Z odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih in z njihovim odpravljanjem lahko namreč pozitivno vplivamo neposredno na potek dela in posledično pripomoremo k boljšim rezultatom podjetja.

Pomembno je, da zadovoljstvo zaposlenih dobro načrtujemo, usmerjamo, poskrbimo, da se ohranja, ga tudi analiziramo in po potrebi izboljšujemo. Da bi dosegli večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, je nujno potreben celovit pristop in skrben načrt, ki je tudi glavni namen merjenja zadovoljstva zaposlenih. Pomembno je, da se vodstvo podjetja zaveda stopnje pomembnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih, saj jim to prinaša pomembne in koristne informacije in spoznanja o prednostih in slabostih podjetja, o stanju, ki vlada v podjetju, informacijo o tem, kateri so negativni vplivi na zadovoljstvo zaposlenih, na katerih področjih so nujne izboljšave. Podjetje pa pridobi tudi koristne informacije o uravnavanju in in spremljanju ukrepov, ki so že bili izvedeni z namenom povečanja stopnje zadovoljstva zaposlenih. Pri merjenju smo seznanjeni tudi s tistimi dejavniki, s katerimi zaposleni so ali niso zadovoljni, ter stopnjo pomembnosti teh dejavnikov za posameznika. Hkrati dobimo tudi sliko o vzdušju v podjetju in vpogled v elemente delovnega procesa, ki jih je potencialno potrebno nadgraditi ali pa vanje uvesti spremembe (Mihalič 2008, str. 176–178).

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih pa je lahko ne samo skupno, ampak tudi individualno, ki se največkrat izvaja vzporedno s skupinskim merjenjem. Na ta način za vsakega zaposlenega posebej ugotovijo, kaj mu na delovnem mestu pomeni največ. Tako podjetje lažje poveča zadovoljstvo zaposlenega glede na njegove individualne potrebe in želje. Hkrati se individualni pristop velikokrat pokaže kot dobra dopolnitev informacij skupinskega merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Pomanjkljivost tega merjenja pa je njegovo dolgotrajno izvajanje, saj to merjenje zahteva, da se vsak vprašalnik posebej prilagodi posamezniku, podobno je potem tudi pri izvajanju ukrepov. Obstaja pa tudi možnost, da se posamezniki znotraj skupinskega merjenja zadovoljstva zaposlenih identificirajo pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, čeprav je ta v osnovi anonimen. V tem primeru pride podjetje do še dodatnih povratnih informacij o stopnji zadovoljstva zaposlenega s posameznim elementom dela ter ugotovi, s čim zaposleni pri svojem delu ni zadovoljen, razloge za to ter kako še povečati njegovo stopnjo zadovoljstva.

### *3.3.1 Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih*

Podjetja se v zadnjem času vedno pogosteje poslužujejo merjenja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Namen merjenja je, da s pomočjo pravih vprašanj znotraj anketnega vprašalnika identificirajo tiste dejavnike, ki v največji možni meri vplivajo na zadovoljstvo ali pa nezadovoljstvo zaposlenih. Z dobljenimi rezultati si podjetja prizadevajo, da pripravijo nabor ukrepov, ki jih v praksi začnejo izvajati z namenom povečanja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Posledično pozitivno vplivajo tudi na motivacijo in pripadnost podjetju. Vendar pa se pogosto pojavlja vprašanje, ali podjetja imajo sposobnost, da izvajajo ukrepe, ki bodo dejansko vplivali na višjo stopnjo zadovoljstva pri delu in s tem tudi učinkovitost. Strokovnjaki trdijo, da moramo pridobljene rezultate obravnavati z veliko skrbnostjo ter si dejansko prizadevati za izboljšave, ki povečajo posameznikovo zavzetost za delo.

Creelman (1999, str. 340) pravi, da je glavni namen merjenja zadovoljstva zaposlenih pri njihovem delu spoznavanje točk, ki jih je potrebno kar najhitreje izboljšati in optimizirati, da bi s tem dosegli kar se da boljša pričakovanja zaposlenih.

### 3.3.2 *Prednosti merjenja zadovoljstva zaposlenih*

Prednosti so:

- gre za poenoten inštrument, ki vnaprej določa elemente zadovoljstva zaposlenega pri njegovem delu,
- mogoča je primerljivost med temi elementi,
- mogoča je primerljivost med enotami v podjetju,
- omogoča lahko spremljanje sprememb,
- zagotavlja anonimnost anketirancev (Tavčar 2004, str. 47).

### 3.3.3 *Slabosti merjenja zadovoljstva zaposlenih*

Slabosti so:

- elementi zadovoljstva zaposlenih so vnaprej določeni in ne omogočajo uvajanja novosti;
- omejena je možnost, da zaposleni izrazi lastno mnenje;
- to merjenje ne odkriva procesov in motivov;
- to merjenje ne odkriva vzrokov;
- gre za neprilagodljivost specifičnim zahtevam, ki jih ima podjetje v posameznih fazah svojega delovanja;
- včasih se zgodi, da ni izražena pomembnost elementov zadovoljstva zaposlenih pri delu (Tavčar 2004, str. 47).

### 3.3.4 *Tehnike merjenja zadovoljstva zaposlenih*

Obstajajo različne tehnike, ki omogočajo merjenje zadovoljstva zaposlenih. Na izbiro vrste tehnike vpliva predvsem dejavnost, s katero se podjetje ukvarja.

Najpogostejše tehnike so:

- lestvica obrazov: odgovori na vprašanje so prikazani kot lestvica obrazov, od najbolj mrkega do najbolj veselega;
- strukturirani vprašalnik: gre za standardiziran vprašalnik, ki omogoča primerljivost rezultatov;
- intervju: lahko gre za odprt pogovor med vodjem intervjuja in intervjuvancem;
- kombinacija vprašalnika in intervjuja: gre za kombinacijo kvantitativnih podatkov iz vprašalnika in kvalitativnih podatkov iz intervjuja;
- anketa zadovoljstva zaposlenih: upošteva 11 vidikov zadovoljstva: s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenimi,



z možnostjo izobraževanja, s pogoji dela, s statusom v podjetju, z vodstvom podjetja, z možnostmi napredovanja in z višino plače.

### 3.4 Razlika med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih

Pri organizacijski klimi gre za posredno ugotavljanje razmer v podjetju oziroma organizaciji, pri zadovoljstvu zaposlenih pri delu pa ugotavljamo neposredni osebni odnos.

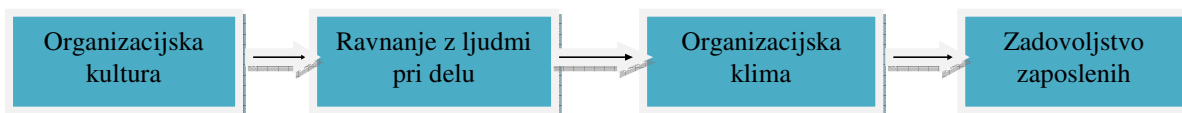
Pri organizacijski klimi gre za skupinsko sliko organizacijskega okolja zaposlenih, pri zadovoljstvu zaposlenih pa za individualne čustvene reakcije na delovno okolje zaposlenih.

Ivanko in Stare (2007, str. 126) pravita, da gre pri organizacijski kulturi za globalni pojem na preteklo in prihodnje stanje, ki ga bo imelo podjetje. Pri organizacijski klimi pa govorimo o pojmu, ki je analitičen in orientiran lokalno in opisuje stanje sistema, ki trenutno vlada v podjetju. Pri tem je pomembno, da organizacijska kultura vpliva na organizacijsko klimo, medtem ko slednja kaže le kulturo organizacije v določenem času in prostoru.

Organizacijska klima se ustvarja le začasno in v različnih procesih sistema v podjetju, organizacijska kultura pa deluje na daljše časovno obdobje, in sicer preko interakcij na globalnem nivoju, med sistemom podjetja in okoljem, v katerem deluje.

Poleg tega se organizacijska kultura bistveno težje spreminja, je manj opazna, kar posledično pomeni, da se jo tudi težje obvladuje in je kot taka tudi zahtevnejša. Organizacijsko klimo pa je na drugi strani lažje obvladovati in tudi spreminjati. To potem omogoča, da podjetja hitreje pridejo do zelenih rezultatov v zelo kratkem času.

Slika 4: Model povezanosti organizacijska kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990, str. 289).

## **4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje ERA GOOD, d. o. o., spada v Skupino ERA in je hčerinska družba podjetja ERA, d. d. iz Velenja. Ker je njeno delo tesno povezano s celotno Skupino ERA, bo v nadaljevanju predstavljena skupina kot celota.

#### **Zgodovina**

Začetki današnje Skupine ERA segajo že v davno leto 1951.

Ime ERA je izvorno predstavljalo podjetje, ki ima svojo preteklost in tudi svojo prihodnost, hkrati pa je ime predstavljalo tudi kratico glavnih področij takratnega trgovskega delovanja: elektroindustrija, rudarstvo in agrarna dejavnost.

Vsako obdobje delovanja je prineslo nove usmeritve, nove cilje. Kljub preizkušnjam na poti so svoje dejavnosti širili, prilagajali, inovirali in širili tudi preko meja na območju južne Evrope, hkrati pa preko svojih hčerinskih podjetij poleg trgovine razvijali tudi proizvodno dejavnost.

Nekaj ključnih letnic v zgodovinskem razvoju Skupine ERA:

**1951** – v Velenju se ustanovi trgovsko podjetje Krajevno trgovsko podjetje Velenje, kasneje Bazen, ki je predstavljal začetek današnje Ere;

**1966** – v preurejeni tržnici odpre svojo prvo samopostrežno trgovino;

**1969** – trgovski podjetji Bazen Velenje in Velenjski magazin ali Velma se združita v novo trgovsko podjetje Era Velenje;

**1971** – Eri se pridruži Kmetijska zadruga Šoštanj, s čimer se Era preimenuje v Trgovsko in proizvodno podjetje Era, hkrati pa se v okviru dejavnosti Ere začne razvijati tudi veleprodajna dejavnost;

**1976** – Era praznuje svoj srebrni jubilej in se hkrati preoblikuje v delovno organizacijo s štirimi TOZD-i (temeljne organizacije združenega dela): TOZD Maloprodaja, TOZD Veleprodaja, TOZD Kmetijstvo in DSSS;

**1981** – z referendumom se k Eri pridruži podjetje Vino Šmartno ob Paki;

**1982** – samostojen TOZD Proizvodnja se preoblikuje v Temeljno organizacijo kooperantov TOK Koplaz;

**1986** – Era od Rudnika lignita Velenje in PTT-ja odkupi današnje upravno poslopje Ere na Prešernovi cesti v Velenju;

**1987–1989** – Era se z ustanavljanjem svojih predstavništev širi na trge bivše Jugoslavije, hkrati se trgovska in proizvodna delovna organizacija Era preoblikuje v enovito družbeno podjetje;

**1991** – družbeno podjetje se preoblikuje v delniško družbo Era, d. d.;

**1992** – vodstvo družbe prevzame sedanji predsednik uprave Gvido Omladič, začne se intenzivni razvoj veleprodaje živil, pridobivanje zastopstev ter trženje novih programov in blagovnih znamk;

**1999** – družba Agrina, d. d. iz Žalca se pripoji k Eri;

**2000–2005** – v tem obdobju Era pripoji 22 manjših trgovskih družb v Sloveniji in na Hrvaškem;

**2000** – nadaljuje se razvoj trgovin Adut, trgovin Prima Cash & Carry ter grosistične dejavnosti;

**2001** – Era nadaljuje razvoj in širjenje svojih dejavnosti z nakupom Skopskega sejma v Makedoniji in razvija lastne blagovne znamke;

**2005** – odprodana je maloprodajna mreža na Hrvaškem in v Sloveniji, nadaljuje se širitev maloprodajne mreže na trgih Črne gore in Kosova;

**2006** – preoblikovanje Skupine v fleksibilno in podjetniško naravnano družbo, gradnja trgovskega, poslovnega in zabavišnega centra Era City Skopje v Makedoniji, začetek prenove celostne podobe Skupine Era.

### **Skupina ERA danes**

Skupina ERA, s sedežem v Velenju, je sodobna, inovativna in učinkovita mednarodna družba, ki bazira na podjetniški kulturi. V okviru poslovnega delovanja nudijo svojim uporabnikom čim večjo dodano vrednost, vsem zaposlenim pa možnost osebnega razvoja.

Sestavljena je iz treh stebrov delovanja, ki hkrati pomenijo tudi strategijo delovanja Skupine ERA.

#### **1. steber: CELOSTNA OSKRBA**

V ta steber spadata družbi ERA GOOD, d. o. o., in ERA Koplaz, d. o. o.

ERA GOOD je družba, katere glavna dejavnost je oskrba ho-re-ca sektorja, malih neodvisnih trgovcev in javnih ustanov. Znotraj ERA GOOD delujejo tudi GOOD centri, ki so namenjeni profesionalnim uporabnikom. Z njimi želijo zapolniti nišo celovite oskrbe profesionalnega uporabnika in mu omogočiti pestro ponudbo storitev.

ERA Koplaz pa je uveljavljena kooperacijsko proizvodna in trgovska družba s pridobljenim certifikatom kakovosti ISO 9001:2000 by Bvqi. Nosilni programi so: kooperacijska proizvodnja, delovna zaščita, agrotehnika ter zastopniški programi.

V okviru tega stebra posvečajo veliko pozornosti krepitvi lastnih blagovnih znamk, in sicer GOOD, ADUT in AGRINA. Sočasen razvoj lastnih blagovnih znamk in zastopniških programov namreč njihovim partnerjem omogoča najboljše storitve in produkte.

## 2. steber: **PROSTOR POVEZAV**

V okviru tega stebra obnavljajo, poglobljajo in sklepajo nove vezi s številnimi partnerji doma in v tujini.

Hčerinska družba Skopski saem v Makedoniji z realizacijo projekta »ERA City« postaja naj sodobnejši poslovni, trgovski in zabavišni center v regiji.

Znotraj tega stebra Skupina ERA postaja tudi multibusiness skupina, ki ima in razvija svojo podjetniško mrežo po slovenskih regijah, Hrvaški, Srbiji, Makedoniji, Črni gori in Kosovu ter drugih državah jugovzhodne Evrope.

Udeleženi so v celotnem procesu izgradnje podjetniških zgodb, od priprave projektov preko organizacije in vzpostavitve infrastrukture ter financiranja projektov pa vse do povezovanja vključenih partnerjev v enotno mrežo, ki bo združena regionalno, državno in evropsko.

V okviru tega stebra svoje dejavnosti usmerjajo v različne dejavnosti z visoko dodano vrednostjo, s poudarkom na razvoju nano, bio in informacijskih tehnologij ter zagotavljanju podpore pri internacionalizaciji predvsem malim in srednjim podjetjem.

## 3. steber: **POSLOVNI RAZVOJ**

Znotraj tega stebra deluje družba Projekt IN, d. o. o., in sicer z namenom zagotavljanja učinkovite realizacije podjetniških zgodb, oblikovanja podporno podjetniške infrastrukture v mrežo vključenih partnerskih podjetij.

Projekt IN izvaja predvsem aktivnosti upravljanja podjetij Skupine v tujini ter vodenja in upravljanja premoženja Skupine ERA. Hkrati v okviru Projekt IN-a delujejo tudi podjetniški centri (MBC) v vseh regijah, kjer ima ERA svoje družbe.

Projekt IN deluje kot celovit in zanesljiv partner Skupini ERA ter vsem podjetjem s prodornimi idejami, tržno zanimivimi in inovativnimi projekti. Poleg zagotavljanja storitev s področja informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij nudi tudi podjetniško svetovanje ter druge specialistične storitve, ki se razvijajo v okviru partnerstev.

## 4.2 Predstavitev raziskave

### 4.2.1 *Opredelitev raziskovane problematike*

Pri pregledu razpoložljive strokovne literature s področja organizacijske klime je poudarek predvsem na produktivnosti zaposlenih, njihovi delovni uspešnosti, pomemben vidik pa je tudi njihovo zadovoljstvo pri delu. Vsi ti dejavniki neposredno vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja ali organizacije na trgu, omogočajo pa jim tudi rast in razvoj za njihovo prihodno delovanje.

Glavni namen magistrske naloge in cilj izvedene raziskave je bil, dobiti vpogled v trenutno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju.

S pridobljenimi rezultati in z analizo rezultatov, na osnovi česar sem pripravila tudi predlog ukrepov, pa sem želela doseči izboljšanje stanja in večjo učinkovitost na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Tej raziskavi je bil naklonjen tudi direktor družbe, anonimna izvedba raziskave pa je bila pozitivno sprejeta tudi pri vseh zaposlenih, ki so bili vključeni v raziskavo in so lahko podali svoje mnenje.

### 4.2.2 *Metodologija raziskave*

Pri raziskavi organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju sem si pomagala z anketnim vprašalnikom, ki so ga zaposleni, vključeni v raziskavo, izpolnili anonimno. Vsak zaposleni je izpolnjeno anketo oddal v za to namenjeno skrinjico.

Pri tem je pomembno, da zaposleni niso postavljali svojih trditvev za določen dejavnik organizacijske klime oz. zadovoljstva zaposlenih, ampak so imeli odgovore že dane.

Pri teh trditvah je lahko šlo potem za paleto odgovorov, in sicer od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja z določeno trditvijo.

### 4.2.3 *Predstavitev vprašalnika*

Pri merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem uporabila vprašalnik, čigar trditve izhajajo iz vprašalnika, ki je nastal znotraj projekta SiOK in sem ga predstavila v teoretičnem delu magistrske naloge.

Seveda so v vprašalniku postavljene trditve, ki sem jih prilagodila izbranemu podjetju, v katerem sem raziskavo opravljala. Vprašalnik sem tudi skrčila, ker je vprašalnik SiOK zelo obsežen. Upoštevala pa sem, da sem ohranila njegove glavne elemente, kar mi je omogočilo pridobitev dobrih rezultatov in dobro analizo in s tem osnovo za pripravo ukrepov za izboljšanje stanja na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Zaposleni so posamezne trditve ocenjevali tako, da so obkrožili ustrezno številko poleg trditve – ocene so bile od 1 do 5.

Vprašalnik je sestavljen in dveh delov. Prvi del vsebuje podatke, ki so splošnega značaja in vsebujejo splošne podatke o anketiranca:

- spol anketiranca,
- starost anketiranca,
- staž anketiranca v podjetju,
- stopnja izobrazbe anketiranca in
- delovno mesto anketiranca.

Drugi del anketnega vprašalnika, v katerem sem merila organizacijsko klimo, je sestavljen iz naslednjih sklopov posameznih trditvev:

- odnos do kakovosti,
- poslanstvo in cilji,
- pripadnost,
- organiziranost,
- inovativnost in iniciativnost,
- vodenje,
- motivacija in zavzetost,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere,
- strokovno usposabljanje.

Tretji del anketnega vprašalnika se nanaša na to, kako podjetje skrbi za zdravje zaposlenih na delovnem mestu, zadnji del pa se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu.

Vsi sklopi vprašanj so se ocenjevali s pomočjo petstopenjske lestvice. Naloga anketirancev je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev označuje podjetje, v katerem so zaposleni, in sicer:

1. sploh se ne strinjam,
2. delno se strinjam,
3. niti da niti ne,
4. večinoma se strinjam,
5. popolnoma se strinjam.

#### 4.2.4 *Vzorčenje in izvedba raziskave*

Raziskava je bila izvedena v trgovskem podjetju Era Good, d. o. o. iz Velenja, kjer je sodelovalo 80 zaposlenih od skupno 97. Sicer so anketni vprašalnik dobili vsi zaposleni, vendar jih 17 ni pravilno ali pa ni v celoti odgovorilo na vprašanja oz postavljene trditve.

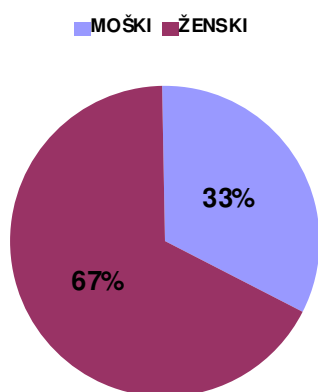
### 4.3 Analiza rezultatov raziskave

#### 4.3.1 Analiza demografskih dejavnikov

V podjetju Era Good, d. o. o., je zaposlenih 97 ljudi ter direktor in jaz, ki ankete nisva izpolnjevala. Kot sem že omenila, je bil anketni vprašalnik poslan vsem 97 zaposlenim, od tega jih je 80 odgovorilo popolno in pravilno.

Zavedam se omejitve, da je vzorec anketirancev ( $N = 80$ ) majhen, vendar pa vseeno mislim, da sem prišla do kakovostnih podatkov.

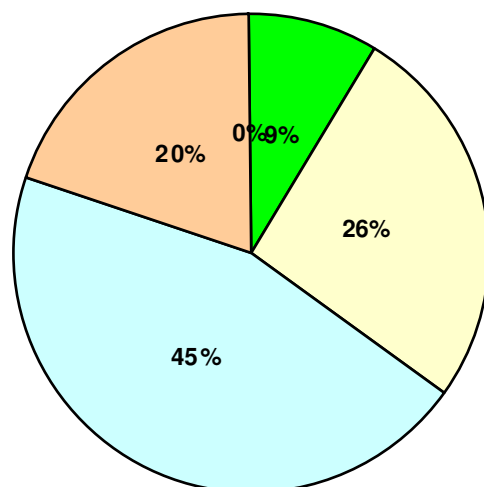
**Graf 1: Spol zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.**



Starostna struktura prikazuje, da je v podjetju zaposlenih 54 žensk in 26 moških. Kot je razvidno iz grafa, so v podjetju večinoma zaposlene ženske, zato je preučevanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih glede na spol nesmiselno.

**Graf 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Era Good d. o. o.**

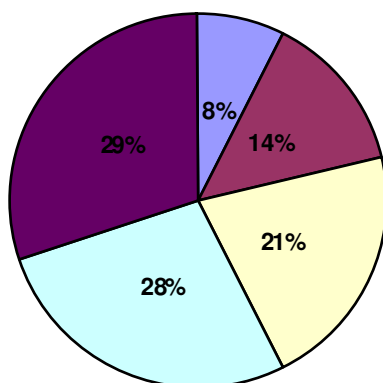
■ do 20 let ■ od 20 do 30 let ■ od 30 do 40 let ■ od 40 do 50 let ■ nad 50 let



Pri ugotavljanju starosti zaposlenih smo anketirance razdelili v 5 skupin: do 20 let, od 20 do 30 let, od 30 do 40 let, od 40 do 50 let in nad 50 let. Pri analizi sem ugotovila, da v podjetju ni zaposlenih, ki so mlajši od 20 let, prevladujejo pa zaposleni med 40. in 50. letom starosti, saj jih je v tej skupini kar 45 % (36 zaposlenih), 26 % (16 zaposlenih) je starih nad 50 let. V večini torej prevladujejo zaposleni, stari nad 40 let. Iz tega lahko sklepamo, da v podjetju prevladujejo zaposleni z izkušnjami.

**Graf 3: Staž zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.**

■ do 2 leti ■ od 2 do 5 let ■ od 5 do 10 let ■ od 10 do 20 let ■ nad 20 let



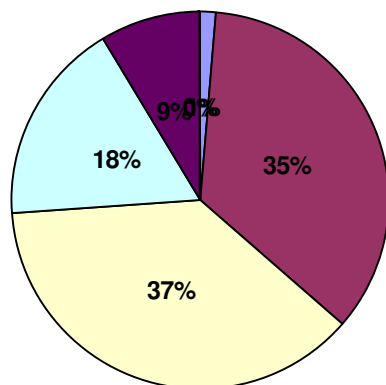
Stož zaposlenih prikazuje, da je v podjetju največ zaposlenih več kot 20 let (29 % oz. 24 zaposlenih), odstotek manj (22 zaposlenih) pa med 10 in 20 let. Najmanj zaposlenih (8 % oz. 6 zaposlenih) pa je v podjetju manj kot 2 leti. Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni v



podjetju večinoma zadovoljni s svojim delom in pogosto ne iščejo zaposlitve drugje (gre tudi za pripadnost in motiviranost, kar bom prikazala tudi v nadaljevanju).

**Graf 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.**

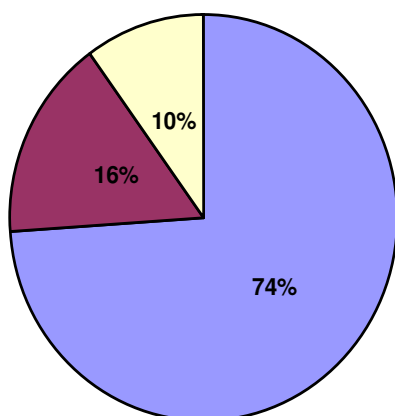
■ osnovna      ■ poklicna      ■ srednja šola  
■ višja šola      ■ visoka šola      ■ magisterij ali več



Največ zaposlenih (37 % oz. 30 zaposlenih) ima srednješolsko izobrazbo, sledijo zaposleni s poklicno izobrazbo, kar predstavlja 35 % (28 zaposlenih) vseh anketirancev, nobenega zaposlenega pa ni z magisterijem ali doktoratom. Iz tega lahko sklepamo, da glavnina zaposlenih v podjetju opravlja manj zahtevna dela oz. dela, kjer je potrebno manj znanja. Podjetje se namreč ukvarja s trgovino na debelo, kjer gre za prodajo B2B in veliko število komisij, kar pomeni, da gre predvsem za delo v skladišču.

**Graf 5: Področje dela zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.**

■ delavec/ka      ■ administracija      ■ računovodstvo



Kar 74 % (59 zaposlenih) zaposlenih je delavcev v podjetju, kar ima korelacijo tudi v stopnji izobrazbe, ki je bila predstavljena v grafu 4. Kot sem že omenila, gre namreč predvsem za skladiščne delavce. Podporno funkcijo delavcem v skladišču (nabava,

prodaja, marketing) predstavlja 16 % oz. 13 zaposlenih, v računovodstvu pa 10 % oz. 8 zaposlenih.

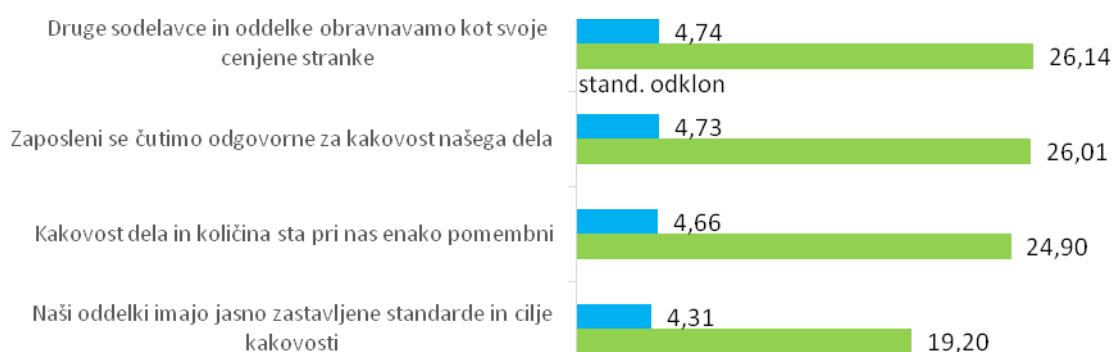
#### 4.3.2 Analiza dejavnikov organizacijske klime

Pri raziskovanju organizacijske klime smo upoštevali naslednje dejavnike: odnos do kakovosti, poslanstvo in cilji, pripadnost, organiziranost, inovativnost in iniciativnost, vodenje, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere in strokovno usposabljanje. Za vsako obravnavano področje sem pri analizi rezultatov naredila 2 grafa, in sicer graf povprečne vrednosti in graf, ki predstavlja, kolikšne vrednosti so zaposleni pripisali določeni trditvi znotraj nekega dejavnika organizacijske klime (1= sploh se ne strinjam, 2 = delno se strinjam, 3 = niti da niti ne, 4 = večinoma se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam).

Zaradi razmeroma majhnega števila anketirancev (N = 80) se lahko pri rezultatih povprečna vrednost zelo spremeni že pri nekaj odgovorih, ki bistveno odstopajo od večine. Zato sem pri vsaki trditvi izračunala še standardni odklon, ki predstavlja statistični parameter za mere variabilnosti. Je namreč dober pokazatelj, ki kaže na razpršenost odgovorov, saj nam da jasno sliko, ali so si odgovori med sabo podobni ali pa se razlikujejo. Če so si med sabo podobni, se mora vrednost standardnega odklona vrteti okoli ničle, z večanjem razlike med vrednostmi odgovorov pa se ta povečuje.

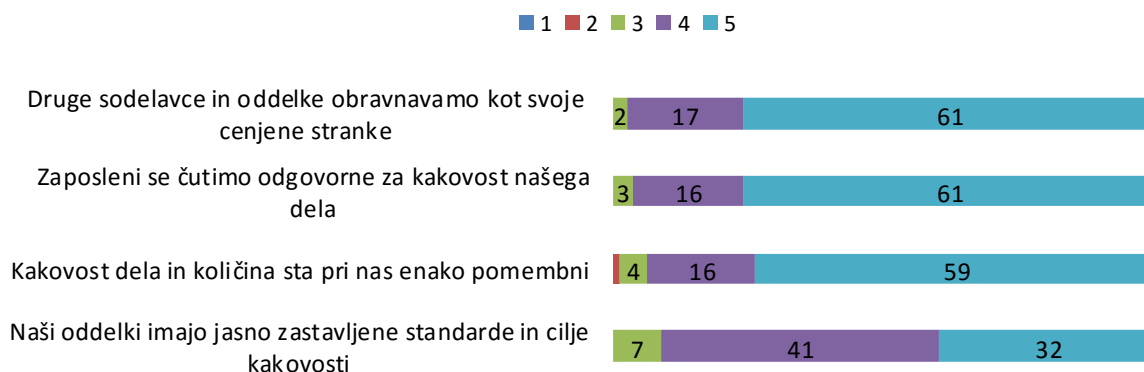
### ODNOS DO KAKOVOSTI

**Graf 6: Odnos do kakovosti podjetja Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je pokazal, da se vrednosti gibljejo med 19 in 26, kar pomeni, da gre za dokaj enakomerno razpršenost odgovorov in da si le-ti med sabo niso popolnoma podobni.

### Graf 7: Odnos do kakovosti podjetja Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

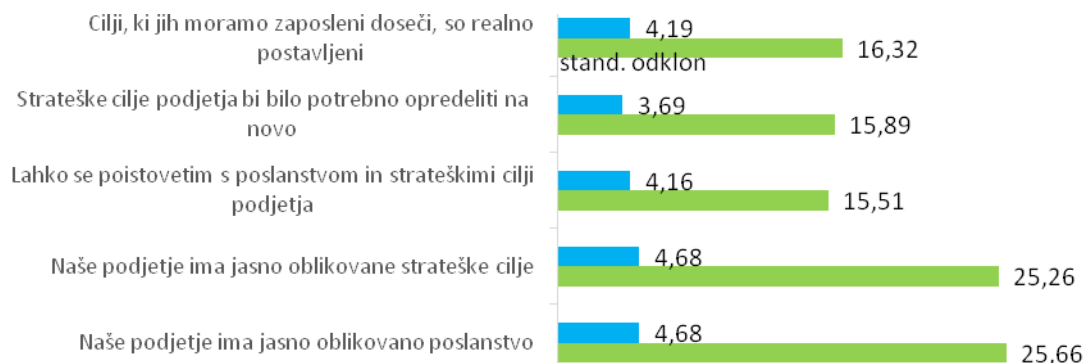


Pri odnosu do kakovosti pri delu so zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., pokazali, da je ta dimenzija organizacijske klime za njih zelo pomembna. Povprečna vrednost namreč ni bila nižja od 4,31. Pokazalo se je namreč, da vodstvo podjetja sodeluje na različnih strokovnih izobraževanjih in seminarjih ter da imajo izdelan strateški načrt podjetja, zaposleni pa čutijo visoko stopnjo odgovornosti za kakovost pri svojem delu. Povprečna vrednost pri odgovornosti je bila namreč kar 4,74.

Najnižja povprečna vrednost je bila 4,31 in se nanaša na jasno zastavljene cilje in standarde med posameznimi oddelki. Le peščica pa jih meni, da je standard kakovosti do dela zastavljen le delno, kar po vsej verjetnosti niti ni povsem relevanten podatek, saj morajo posamezni oddelki imeti za svoje nemoteno delovanje zelo jasno opredeljene standarde kakovosti.

### POSLANSTVO IN CILJI

#### Graf 8: Poslanstvo in cilji podjetja Era Good, d. o. o.- povprečna vrednost



Izračun standardnega odklona je pokazal, da se vrednosti gibljejo med 15 in 22, kar pomeni, da gre za dokaj enakomerno razpršenost odgovorov in da si ti med sabo niso popolnoma podobni. Nekoliko se je znižala vrednost standardnega odklona pri prvih treh trditvah, kar pomeni, da je več zaposlenih odgovorilo z vrednostmi med 3 in 5.

### Graf 9: Poslanstvo in cilji podjetja Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica



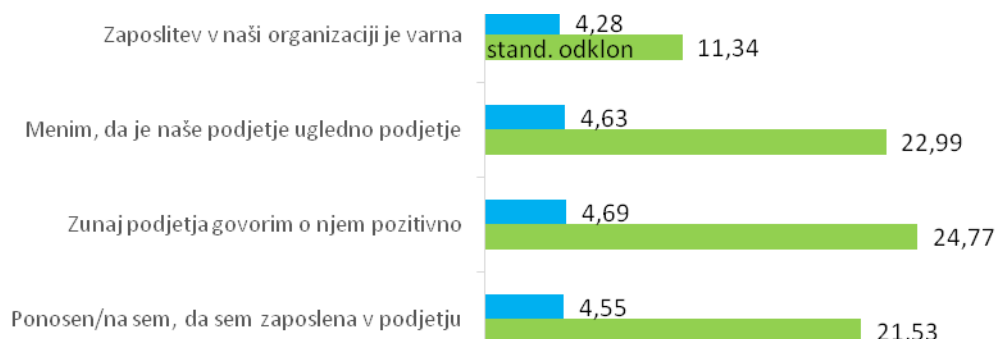
Zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., zelo natančno razumejo, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo in strateške cilje, saj se kar 60 zaposlenih s tem popolnoma strinja, 14 pa se jih v večini strinja s to trditvijo. Le 6 zaposlenih je odgovorilo z niti da niti ne. To je dober pokazatelj, da zaposleni stremijo k uresničevanju ciljev, kar je izjemnega pomena za dobro delovanje podjetja.

Trditev o realnosti postavljenih ciljev, ki jih morajo zaposleni doseči, so dosegli povprečno vrednost 4,19. S to trditvijo se popolnoma strinja 32 zaposlenih, 35 pa v večini. Pri tem se 4 zaposleni v celoti ne strinjajo s to trditvijo. Vendar je to število tako nizko, da to ne vpliva na cilje in poslanstvo celotnega podjetja.

Najnižjo povprečno vrednost je dosegla trditev, da bi bilo treba strateške cilje podjetja na novo opredeliti. Kar 39 zaposlenih je odgovorilo z niti da niti ne, kar pomeni, da se načeloma strinjajo s postavljenimi cilji, 21 se jih z novo postavitvijo v večini strinja, 18 pa popolno. To pomeni, da bi podjetje vendarle moralo še enkrat pogledati in po potrebi na novo definirati ali korigirati obstoječe cilje podjetja.

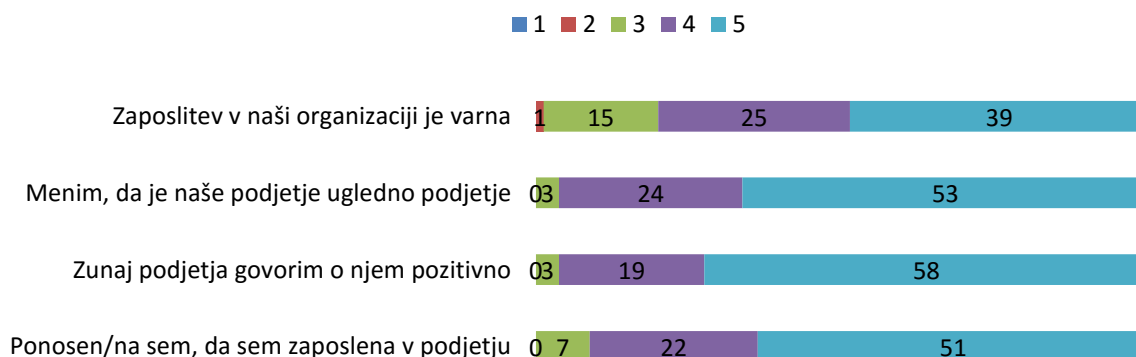
## PRIPADNOST

**Graf 10: Pripadnost podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je pokazal, da se večina vrednosti giblje med 21 in 25, le pri trditvi o varnosti zaposlitve v podjetju je ta vrednost nižja, kar pomeni, da so si odgovori precej podobni in je večina od zaposlenih odgovorila med vrednostmi 3 in 5, kar pomeni, da čutijo, da je njihova zaposlitev v podjetju varna.

**Graf 11: Pripadnost podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**



Zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., kažejo visoko stopnjo pripadnosti podjetju, saj se povprečne vrednosti gibljejo med 4,28 in 4,69.

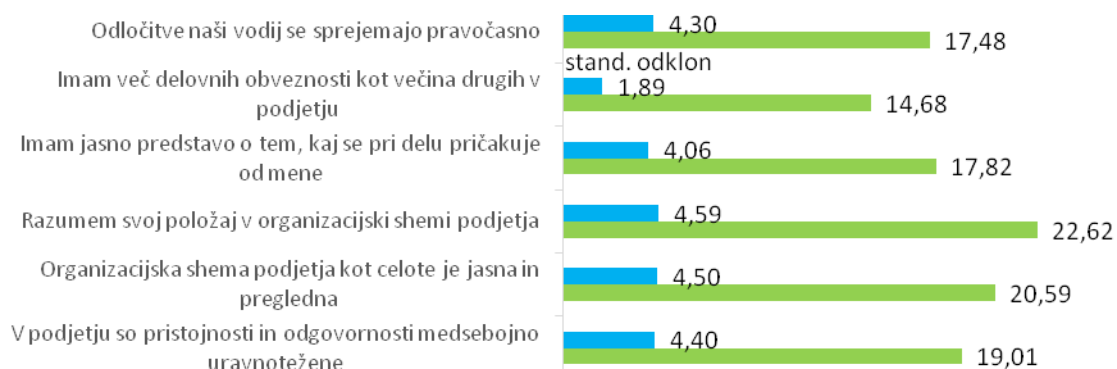
Zanimivo je, da je najvišjo vrednost (4,69) dobila trditev o tem, da zaposleni o podjetju zunaj njega govorijo pozitivno. To kaže na to, da so dejansko podjetju pripadni in da so z delom v njem zadovoljni.

Visoko vrednost (4,28) je dosegla tudi trditev, da čutijo varnost pri svoji zaposlitvi. Kar 39 zaposlenih se s to trditvijo popolnoma strinja, 25 zaposlenih pa v večini. Visoka vrednost je še toliko bolj presenetljiva, glede na to, da na trgu vlada huda konkurenčnost, na trgu dela in tudi drugod pa se še vedno pozna vpliv gospodarske krize, ki podjetja še naprej sili

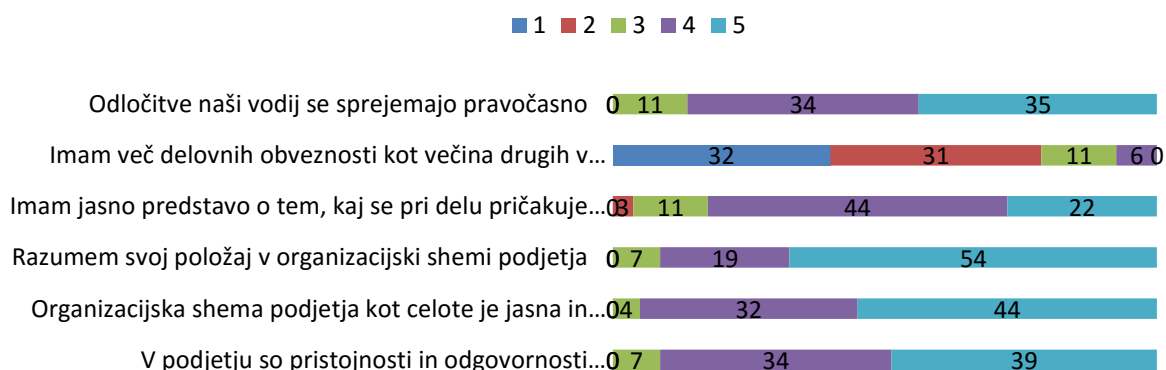
v maksimalno optimizacijo stroškov (tudi strošek dela) in počasnejši razvoj, saj je danes težje priti do finančnih sredstev, ki jih podjetja namenjajo za razvoj. Še posebej to velja za trgovino na debelo in drobno, kjer se ustvarja manjša dodana vrednost na zaposlenega kot v drugih branžah.

## ORGANIZIRANOST

**Graf 12: Organiziranost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



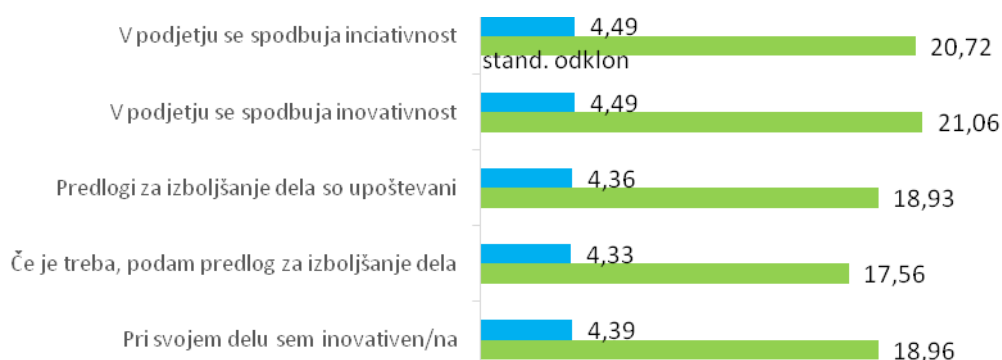
Izračun standardnega odklona je pokazal, da se vrednosti prvih treh trditev gibljejo med 14 in 17, kar pomeni, da se razpršenost odgovorov s področja organiziranosti podjetja manjša. Večji standardni odklon (med 19 in 22) pa je pri zadnjih treh trditvah, ki se nanašajo na organizacijsko shemo.

**Graf 13: Organiziranost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**

Organiziranost v podjetju Era Good, d. o. o., je ocenjena dokaj dobro, saj so vse povprečne vrednosti višje od 4 in se gibljejo med 4,06 in 4,59. Zaposleni zelo dobro razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (4,59), saj je kar 54 zaposlenih odgovorilo, da se s to trditvijo popolnoma strinja. To potem vpliva tudi na njihovo učinkovitost in hitrost dela, saj je jasno, kaj mora kdo narediti, katere naloge znotraj svojega delovnega mesta mora opraviti.

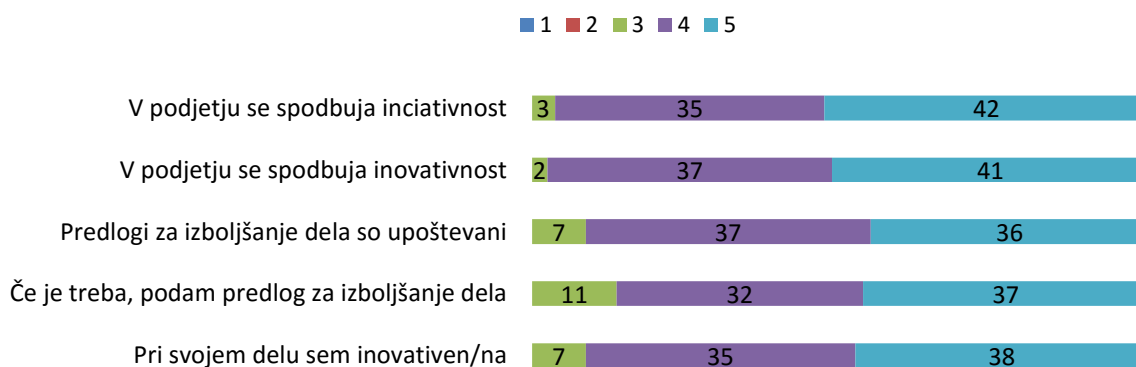
Najslabšo povprečno vrednost so zaposleni pripisali predstavi o tem, kaj se pri delu od njih pričakuje. Vpliv na to vrednost imajo najverjetneje 3 zaposleni, ki se s to trditvijo le delno strinjajo. Vendar pa mislim, da to na splošno ne vpliva na podjetje, ko govorimo o njegovi učinkoviti organiziranosti.

## INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

**Graf 14: Inovativnost in iniciativnost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**

Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 17 in 20, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

### Graf 15: Inovativnost in iniciativnost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica



Tudi inovativnost in iniciativnost v podjetju sta ocenjeni z visoko povprečno vrednostjo, saj se ta giblje med 4,33 in 4,49, kar pomeni, da se zavedajo, da podjetje spodbuja inovativnost in iniciativnost ter prisluhne predlogom zaposlenih za boljše in bolj učinkovito poslovanje. Nihče od zaposlenih pri vseh petih trditvah namreč ni odgovoril z vrednostima 1 = sploh se ne strinjam ali 2 = deloma se strinjam.

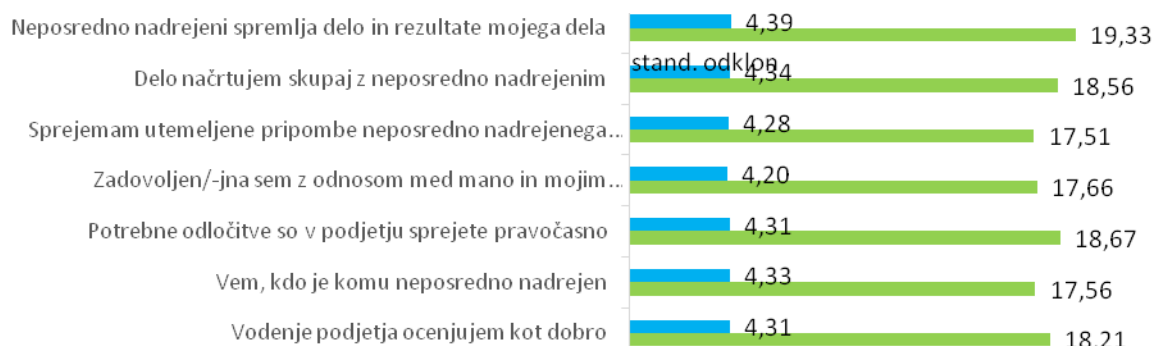
Najvišjo povprečno vrednost je dosegla trditev, da se v podjetju spodbuja iniciativnost, saj se kar 42 zaposlenih s tem popolnoma strinja. Iniciativnost je še dodatna dimenzija pri bolj učinkovitem in včasih tudi drugačnem delovanju podjetja, ki lahko prinaša tudi številne konkurenčne prednosti na trgu.

Najmanj, to je 11 zaposlenih, pa je pri trditvi o podajanju predlogov izbralo vrednost odgovora 3 = niti da niti ne, kar pomeni, da se občasno vendarle ne potrudijo dovolj, da bi za določeno situacijo podali kakšen predlog, ki bi pozitivno vplival na poslovanje podjetja.



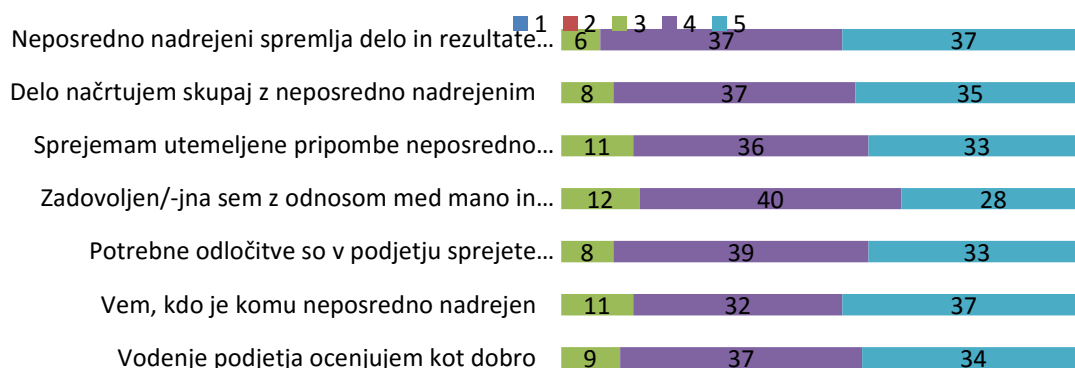
## VODENJE

**Graf 16: Vodenje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 17 in 20, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 17: Vodenje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**



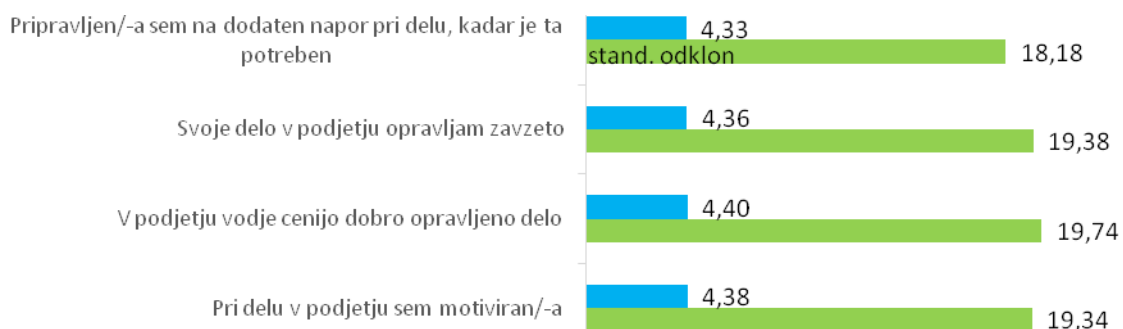
Vodenje podjetja Era Good, d. o. o., je ocenjeno z visokimi povprečnimi vrednostmi, saj se te gibljejo med 4,20 in 4,39, kar seveda pomeni, da zaposleni podpirajo vodstvo podjetja in mu tudi zaupajo. Kar 37 zaposlenih ve, kdo je komu nadrejen in se s tem popolnoma strinja, 32 pa v večini. To je zelo dober podatek, saj to pomeni, da zaposleni tudi jasno vedo, kdaj in v katerih situacijah se morajo na koga obrniti.

Visoko povprečje (4,28) je dosegla tudi trditev, da zaposleni sprejemajo utemeljene pripombe neposredno nadrejenega, kar pomeni, da znajo prisluhniti dobrim argumentom za še boljše delovanje znotraj delovnega mesta in oddelka. Hkrati to kaže tudi na to, da so odnosi med nadrejenim in podrejenim dobri.

Najnižjo, pa vendarle visoko povprečno vrednost, je dosegla trditev o zadovoljstvu med zaposlenimi in nadrejenimi, in sicer 4,20. To je dober podatek, saj kaže na to, da so v kolektivu dobri odnosi, ne glede na hierarhično lestvico.

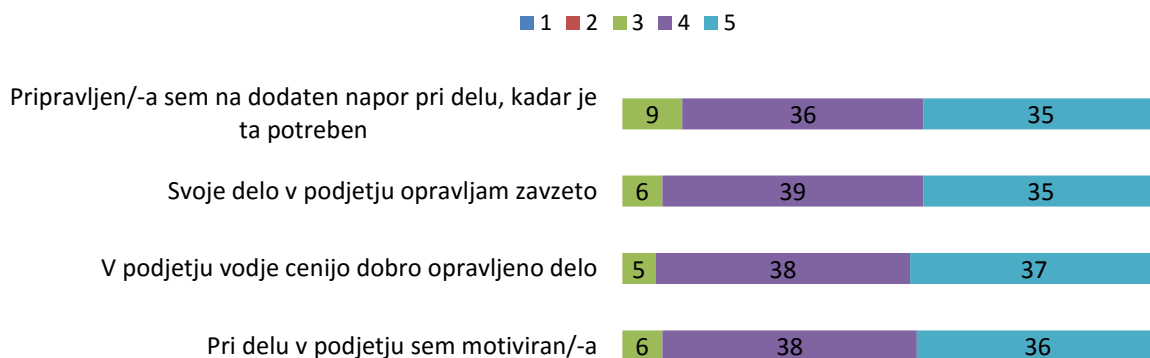
## MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

**Graf 18: Motivacija in zavzetost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 18 in 19, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 19: Motivacija in zavzetost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**



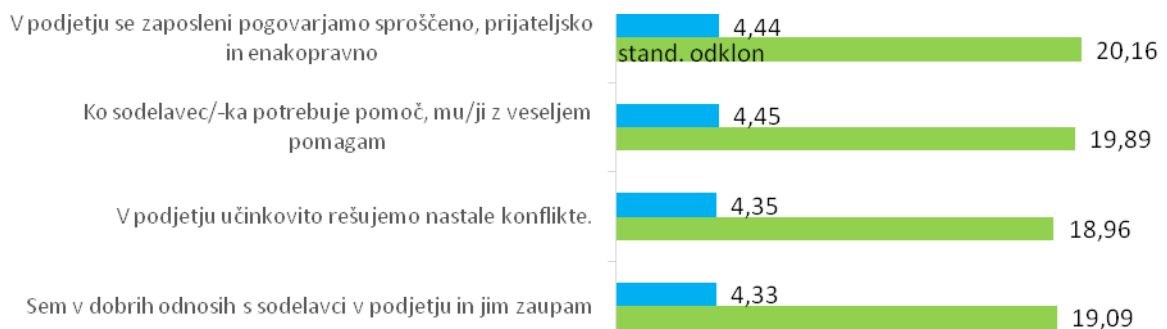
Ko govorimo o motivaciji, je ta eden najpomembnejših dejavnikov organizacijske klime v podjetju in vpliva na vsa področja njegovega delovanja. Zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., so jo ocenili zelo visoko, saj se povprečne vrednosti gibljejo med 4,33 in 4,40. Zaposleni v podjetju vidijo, da vodje cenijo njihovo dobro opravljeno delo, saj se s to trditvijo popolnoma strinja kar 37 zaposlenih, v večini pa 38.

Analiza je tudi pokazala, da pri trditvah, ki se nanašajo na motivacijo, nihče ni izbral vrednosti odgovorov 1 = sploh se ne strinjam ali pa 2 = delno se strinjam.

Najnižjo povprečno vrednost je dobila trditev, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor pri delu, kadar je to potrebno. Devet zaposlenih je namreč odgovorilo s 3 = niti da niti ne. Zato ocenjujem, da bo podjetje moralo na tem področju vložiti še dodatne napore, da bo čim več zaposlenih pripravljenih na dodatna dela, ko bo to potrebno. Zavedati se je namreč treba, da so vsa podjetja optimizirala število zaposlenih za realen obseg dela oz. plan dela, ki je opredeljen v letnih načrtih, zato je »izredne« dogodke težko podpreti (ni toliko fleksibilnega zaposlovanja za določen čas) in zato je dodatna pripravljenost za delo zaposlenih še toliko bolj pomembna.

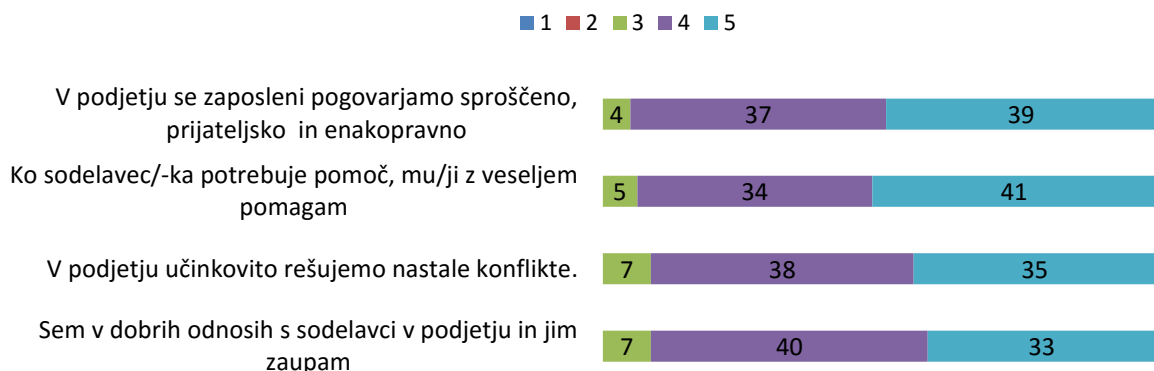
## NOTRANJI ODNOSI

**Graf 20: Notranji odnosi v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 18 in 20, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 21: Notranji odnosi v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**



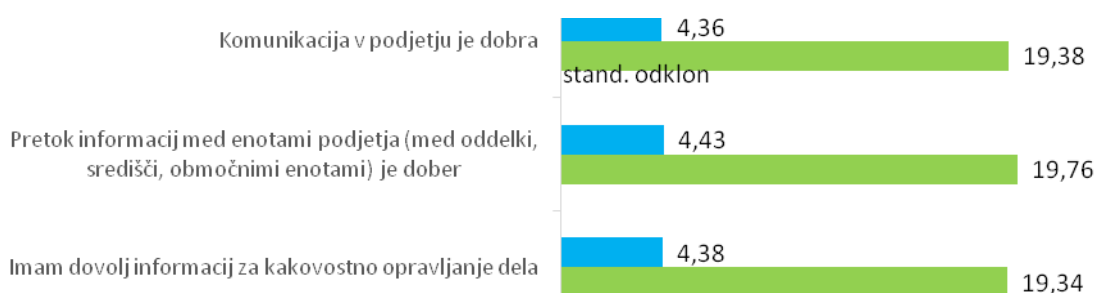
Tudi pri dimenziji, ki se nanaša na notranje odnose, so rezultati pokazali visoke povprečne vrednosti, saj se gibljejo med 4,33 in 4,45, kar pomeni, da v podjetju vladajo dobri odnosi med zaposlenimi, kar vpliva tudi na visoko motivacijo in nasploh dobro vzdušje v podjetju.

Najvišjo povprečno vrednost, to je 4,45, je dosegla trditev, ki se nanaša na to, da si sodelavci med seboj pomagajo, ko kdo izmed njih potrebuje pomoč. Kar 41 zaposlenih je pripravljeno popolnoma in takoj pomagati, 34 pa v večini primerov, iz tega lahko sklepamo, da to storijo vedno, če jim le to dopuščajo dnevne oziroma tekoče naloge, za katere so zadolženi.

Najnižjo povprečno vrednost, to je 4,33, je dosegla trditev, da so sodelavci v dobrih odnosih z drugimi in jim tudi zaupajo. Pomembno je poudariti, da podjetje veliko pozornosti posveča odnosom v podjetju, saj z zaposlenimi transparentno komunicira, hkrati pa vodstvo daje zaposlenim tudi veliko informacij s področij, ki se morda ne nanašajo direktno na njihovo področje poslovanja, prispevajo pa k neki širši sliki zaposlenih o dogajanju v podjetju.

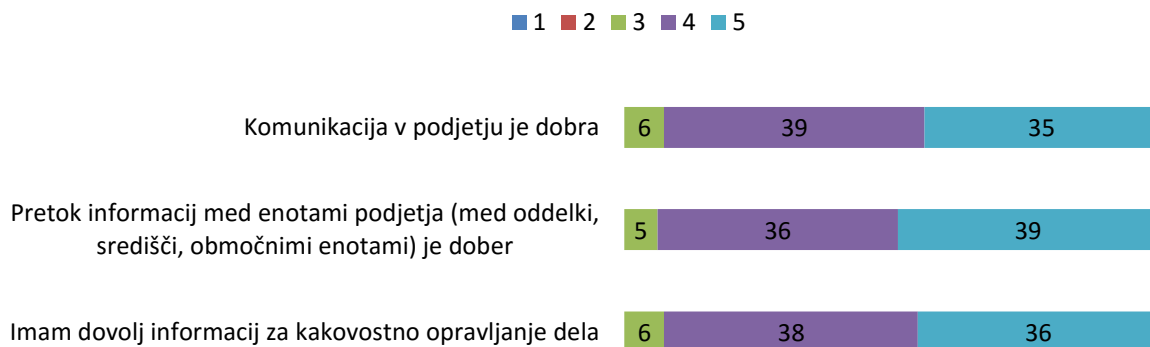
## NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

**Graf 22: Notranje komuniciranje in informiranje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo okrog 19, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 23: Notranje komuniciranje in informiranje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**

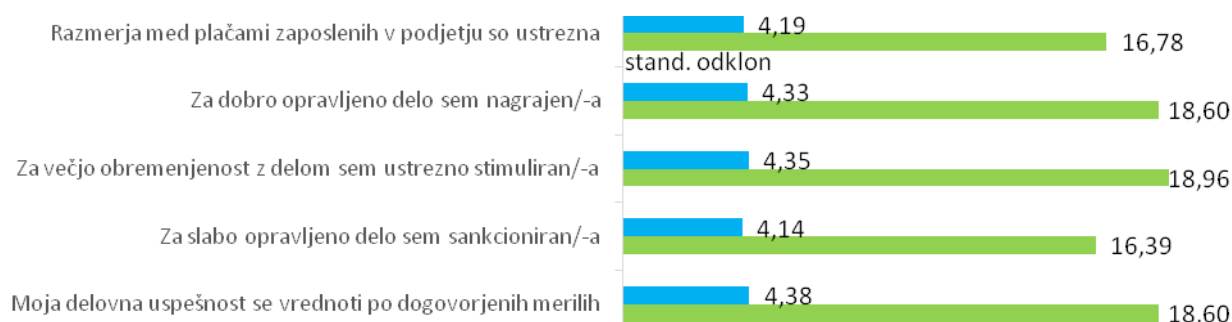


Dobro notranje komuniciranje in informiranje vpliva na lažje in bolj uspešno delo v podjetju. Zaposleni so vse tri sklope, in sicer komunikacijo v podjetju, pretok informacij med enotami podjetja in tudi razpolaganje z zadostno količino potrebnih informacij za kakovostno opravljanje dela, ocenili večinoma zelo dobro, saj se povprečne vrednosti gibljejo med 4,36 in 4,43.

Vzdrževanje visokega povprečja na tem področju je za podjetje zelo pomembno, saj s pomočjo rednih sestankov oziroma kolegijov zaposlene pravočasno in pravilno obvešča o določenih aktivnostih, ki jih morajo zaposleni pri svojem delu upoštevati. To vpliva tudi neposredno na bolj učinkovito delo, pojavlja pa se tudi manj napak. Je pa res, da je od področja dela v podjetju odvisna tudi frekvenca teh sestankov. Največ sestankov imajo v podjetju tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku s poslovnimi strankami (npr. s kupci in z dobavitelji), medtem ko je teh sestankov s področjem računovodstva manj.

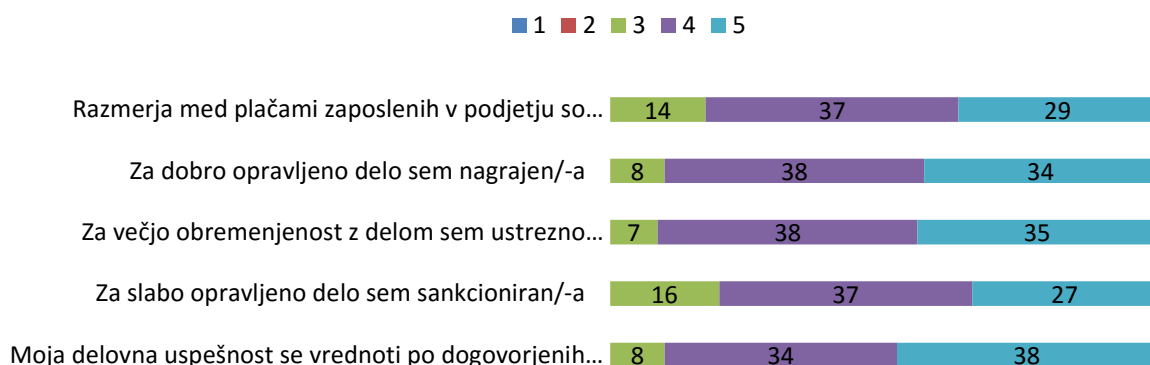
## NAGRAJEVANJE

**Graf 24: Nagrajevanje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 16 in 19, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 25: Nagrajevanje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**

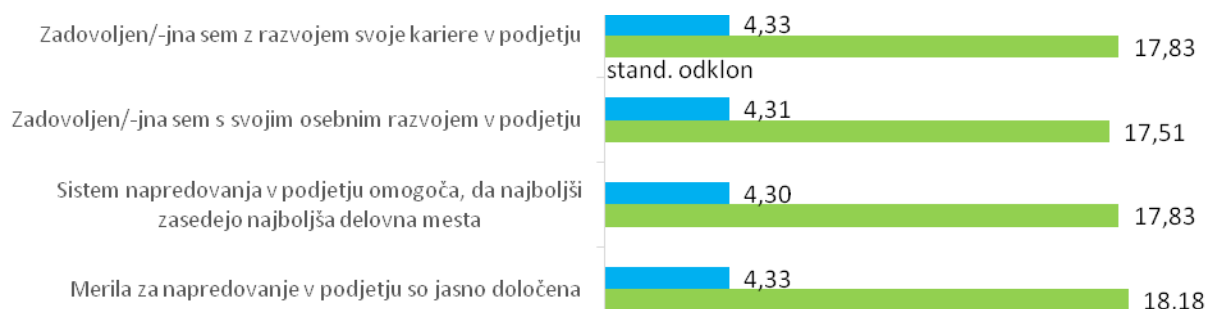


Pri tem sklopu trditev so odgovori med zaposlenimi presenetljivo podobni, ne glede na to, da so področja dela različna, s tem pa tudi stopnje odgovornosti, kar ima neposreden vpliv na plačo in nagrado zaposlenih. Povprečne vrednosti so med 4,14 in 4,38, nobeden od zaposlenih pa se pri nobeni od trditev ni odločil za vrednost 1 = sploh se ne strinjam in 2 = delno se strinjam. Verjetno ima na to vpliv v zadnjem obdobju gospodarska klima, ki je močno vplivala tudi na trg delovne sile. Danes zaposleni dajejo veliko vrednost predvsem rednim zaposlitvam (žal je tu pomembna dimenzija tudi plačani davki in prispevki za zaposlene) in redna izplačila mesečnih plač. Tudi v podjetju Era Good, d. o. o., ima globalna kriza vpliv na področje plač in nagrad, vendar se kljub zaostrenim razmeram na trgu poslužuje nagrajevanja zaposlenih, ki svoje delo opravljajo nadpovprečno. Spremenila pa tudi ni načina sankcioniranja, če zaposleni ne opravi dobro svojega dela znotraj delovnih nalog.

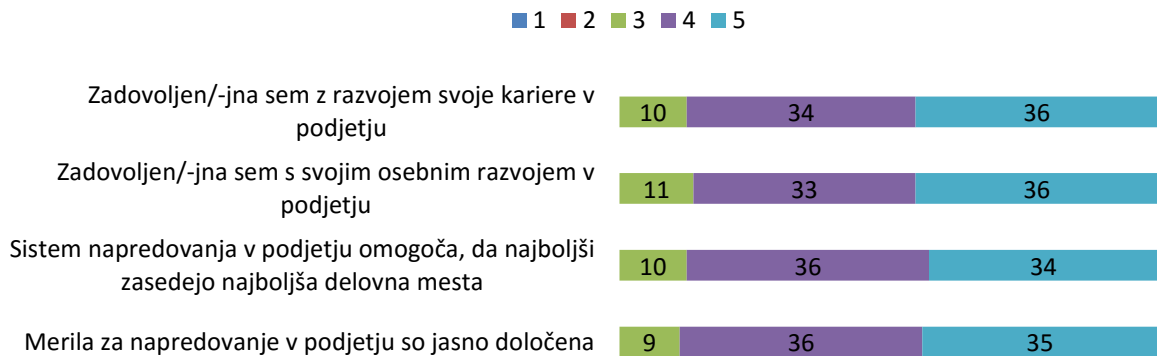
Iz rezultatov tudi izhaja, da podjetje upošteva vse sklenjene dogovore z zaposlenimi (pogodba o zaposlitvi), je pa potrebno pri tem upoštevati tudi to, da je podjetje podpisnik kolektivne pogodbe o trgovini, iz katere izhajajo še določeni dogovori, ki jih mora podjetje na tem področju upoštevati.

## RAZVOJ KARIERE

**Graf 26: Razvoj kariere v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost**



Izračun standardnega odklona je tudi v tem primeru pokazal, da se vrednosti gibljejo med 17 in 18, kar pomeni, da so tudi te trditve razmeroma razpršene in da vrednosti ne odstopajo bistveno od vrednosti iz preteklih sklopov.

**Graf 27: Razvoj kariere v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica**

Povprečne vrednosti, ki se nanašajo na razvoj kariere, so tudi v tem primeru dosegle dokaj visoke vrednosti, in sicer med 4,30 in 4,33. Torej so vse 4 trditve dosegle skoraj identične povprečne vrednosti.

Rezultati te dimenzije organizacijske klime kažejo na to, da podjetje dejansko omogoča vsem zaposlenim, ne glede na področje delovanja, da razvijajo kariero v podjetju. Iz tega je tudi razvidno, če upoštevamo še formalno izobrazbo zaposlenih, ki je predvsem poklicna oz. srednješolska, da podjetje stavi predvsem na izkušnje in praktično znanje, ki ga imajo zaposleni. Pri tem je najpomembnejše poznavanje prodajnega asortimana in tehnike prodaje, kar podjetje dosega z izobraževanji znotraj podjetja ali pa so ti ciljno usmerjeni na razna eksterna strokovna izobraževanja, ki zaposlenemu omogočajo razvoj kariere in s tem tudi napredovanje znotraj podjetja.

Glede na to, da sem v podjetju tudi sama zaposlena in sem kariero začela graditi z delom v skladišču, skozi kasnejše interno izobraževanje pa sem z veliko vloženega truda razvijala svojo kariero in napredovala. Obstajajo tudi drugi primeri, ko je nekdo iz skladišča danes zaposlen na področju nabave, saj zelo dobro pozna asortiman in dobavitelje, ima pa tudi pogajalske vrline.

#### 4.3.3 Analiza dejavnikov skrbi za zdravje

V zadnjem času se vedno več pozornosti posveča tudi skrbi za zdravje na delovnem mestu, saj se zaostrene razmere na trgu, na katere je močno vplivala tudi gospodarska kriza, kažejo tudi v delovanjih podjetij, ki se srečujejo z dodatnimi pritiski in dnevnimi izzivi, da bi na trgu preživeli, se razvijali in dosegali konkurenčno prednost pred ostalimi.

Iz tega razloga prihaja v mnogih podjetjih do številnih pritiskov vodstva na zaposlene, kar se kaže v večjem stresu, ki mu je zaposleni posledično podvržen. Zaradi omejenih finančnih sredstev, ki bi ga moralo podjetje vlagati v obnovo in razvoj objektov, pa so zaposleni podvrženi tudi nekaterim fizičnim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo zdravje. Zato sem v svoji magistrski nalogi preverila tudi dimenzijo skrbi za zdravje s strani zaposlenih.



Odgovori in povprečne vrednosti so našteve v spodnji razpredelnici.

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>PV</b>
Prebral sem oceno tveganja, ki jo je za moje delovno mesto pripravil delodajalec.	0	0	8	39	33	4,31
V tej delovni organizaciji sem že bil izpostavljen šikaniranju zaradi svojega spola, starosti, zdravstvenega stanja, narodnosti, vere ali drugih osebnih okoliščin itd.	72	7	1	0	0	1,11
Tempo dela je zahteven, naporen.	37	32	6	5	0	1,74
Od mene se zahteva, da delam dela, ki niso v opisu mojih del in nalog.	58	19	3	0	0	1,31
V delovnem okolju se dogajajo konfliktna situacije s strankami.	61	16	3	0	0	1,28
V delovnem okolju se dogajajo verbalne konfliktna situacije med zaposlenimi.	59	15	6	0	0	1,34
Nadrejeni je dostopen za pogovor.	0	0	9	37	34	4,31
Pri delu me pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z delovnimi nalogami.	0	5	43	21	11	3,48
Lahko vplivam na prehrano v delovnem času.	0	0	10	38	32	4,28
V zadnjem času se mi je povečal obseg dela.	0	17	41	15	7	3,15
Moj nadrejeni me pozitivno spodbuja pri mojem delu.	0	0	9	38	33	4,30
Moji sodelavci spoštujejo moje delo.	0	0	9	39	32	4,29
Na delu me moti hrup (mobiteli sodelavcev, tiskalniki ...).	15	32	28	5	0	2,29
Enostavno uveljavljam pravico do dopusta.	0	0	8	29	43	4,44
Imam vpliv na program svojega dela.	0	0	37	31	12	3,69
Čutim, da je moje delo cenjeno.	0	0	11	37	32	4,26
Skrbi me moje zdravje.	0	0	1	37	42	4,51

PV = povprečna vrednost

Rezultati, ki sem jih dobila pri proučevanju dejavnikov, ki se nanašajo na skrb za zdravje zaposlenih, potrjujejo rezultate, ki sem jih dobila pri proučevanju dejavnikov s področja organizacijske klime v podjetju Era Good, d. o. o.

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da v podjetju dejansko vladajo dobri odnosi med zaposlenimi, ravno tako tudi odnosi na relaciji vodstvo podjetja in zaposleni. Zaposleni so jasno zavrnilo kakršno koli šikaniranje s strani nadrejenih.

Tudi obseg in narava dela je v okviru njihovih dnevnih nalog, kar pomeni, da podjetje izpolnjuje svoje obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Zaposleni ohranjajo dobro komunikacijo tudi s poslovnimi partnerji.

Delodajalec jim zagotavlja dobre fizične pogoje za delo, saj zaposleni niso izpostavljeni fizičnim dejavnikom, ki bi negativno vplivali na njihovo zdravje.

Vse to vpliva na vse ostale dejavnike organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, saj so zaposleni dejansko pokazali, da so ozaveščeni in seznanjeni z dejavniki, ki negativno vplivajo na njihovo zdravje in da zanj tudi skrbijo.

#### 4.3.4 Analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih

Tudi pri proučevanju dejavnikov, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, sem prišla do podobnih ugotovitev kot pri proučevanju dejavnikov organizacijske klime v podjetju.

Odgovori in povprečne vrednosti so omenjene v razpredelnici.

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>PV</b>
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	0	0	21	32	27	4,08
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	0	0	15	37	28	4,16
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	0	0	4	37	39	4,44
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	0	0	20	42	18	3,98
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	0	0	19	41	20	4,01
Zadovoljstvo s sodelavci	0	0	10	39	31	4,26
Zadovoljstvo z delovnim časom	0	0	4	37	39	4,44
Zadovoljstvo z delom	0	0	11	33	36	4,31
Zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo	0	0	10	22	48	4,48

PV = povprečna vrednost

Ta dimenzija je, tako kot organizacijska klima, prejela dobre povprečne vrednosti, ki se gibljejo med 3,98 in 4,48. To potrjuje ugotovitve, da so zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., zadovoljni s svojim delom in da v podjetju vlada dobra klima.

Najvišjo povprečno vrednost je dosegla trditev, ki se nanaša na zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo. Dandanes se namreč vsi zaposleni zavedajo, da so razmere na trgu dela zaostrene, veliko podjetij svoje prihranke dosega predvsem na račun zmanjševanja števila zaposlenih, vedno več pa je tudi zaposlitev za določen čas.

Visoko vrednost (4,44) je dosegla tudi stopnja zadovoljstva z vodstvom podjetja. To kaže na to, da zaposleni zaupajo vodstvu podjetja in njihovim strateškim odločitvam.

Podjetje pa veliko pozornosti posveča tudi vsaj približno strukturiranemu delovniku, saj so zaposleni zelo zadovoljni tudi z delovnim časom. Večina zaposlenih namreč svoje delo opravlja z zakonsko določenim mesečnim fondom ur, to je 176, malo pa imajo nadur. Večina zaposlenih svoje delo opravlja od ponedeljka do petka, dežurstva so prav tako izjema in so bolj sezonskega značaja.

Še največ rezerve za izboljšanje stanja na področju zadovoljstva zaposlenih ima podjetje z ureditvijo statusa zaposlenih v podjetju (povprečna vrednost je 3,98) in v odnosih z neposredno nadrejenimi.

#### 4.4 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje stanja

Vse vnaprej postavljene trditve s področja organizacijske klime, skrbi za zdravje in zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki so bile del anketnega vprašalnika, so zaposleni v podjetju Era Good, d. o. o., ocenjevali zelo visoko, saj se povprečne vrednosti pri skoraj vseh sklopih trditev gibljejo nad 4.

Še največje odstopanje od povprečja je bilo na področju poslanstva in ciljev podjetja, kjer je bila povprečna vrednost trditve o tem, da bi bilo potrebno strateške cilje ponovno postaviti, 3,69. To pomeni, da bi morale podjetje tako znotraj postavljenih dolgoročnih strateških ciljev kot tudi kratkoročnih letnih ciljev in planov, ki jih postavljajo znotraj letnih gospodarskih načrtov, preveriti in vložiti napor v potencialne vsebinske spremembe teh ciljev, ki bi potem vplivali na še boljšo organizacijsko klimo in zadovoljstvo v podjetju. Smiselno bi bilo v potencialno vsebinsko spremembo strateških ciljev vključiti tudi zaposlene, da s svojimi predlogi sodelujejo pri redefiniranju strateških ciljev, saj so tudi oni dnevno vključeni v številne aktivnosti na trgu in iz prve roke dobivajo dobre informacije pri kupcih in tudi dobaviteljih. S tem bi podjetje lahko dosegalo še večjo konkurenčnost na trgu in še dodatno optimizacijo na področju delovanja in stroškov.

Analiza je pokazala tudi visoko stopnjo zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve, ki je še posebej pomembna v času, ko se gospodarstvo srečuje z globalno krizo in številna podjetja propadajo ali pa se optimizirajo tudi in predvsem na račun zmanjševanja števila zaposlenih.

Kljub določeni višini plače, ki je vezana na kolektivno pogodbo o trgovini, so zaposleni z njo zadovoljni, saj jo vrednotijo predvsem z vidika rednega izplačila in izplačila v celoti (tudi bruto zneski ter vsi ostali prispevki in davki).

Pri analizi dejavnikov, ki vplivajo na skrb za zdravje, pa je razvidno, da zaposleni nikakor niso podvrženi kakršnemu koli mobingu ali šikaniranju s strani svojih nadrejenih ali vodstva podjetja. Podjetje se namreč konstantno trudi, da vse težave rešuje z odprto komunikacijo z zaposlenimi in tudi upošteva njihove predloge.

Za preverjanje hipotez, ki sem jih opredelila na začetku te magistrske naloge, je zelo pomembno dejstvo, da podjetje po metodologiji, ki sem jo tudi sama uporabila, redno (letno) preverja organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter rezultate skrbno prouči in ukrepa na področjih, kjer prihaja do negativnih odklonov. Še bolj intenzivno se z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih ukvarja zadnja leta, ko se gospodarstvo sooča z eno največjih kriz.

Od leta 2013 podjetje tudi intenzivno proučuje tudi dejavnike skrbi za zdravje in jih vključuje v svoje ukrepanje.

Ker sem anketo izvedla v letu 2015, sem se za potrditev oz. zavrnitev postavljenih hipotez naslonila tudi na podatke oziroma rezultate merjenja organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in skrbi za zdravje, ki jih je podjetje izvedlo v letu 2014. Podatke je bilo moč primerjati, saj je bilo v vzorec zajeto isto število anketirancev, ki so izpolnjevali isti anketni vprašalnik (iste trditve po posameznih sklopih), podjetje pa se v letih 2014 in 2015 tudi ni soočalo s fluktuacijo zaposlenih.

Tudi izbor teme magistrske naloge je izhajal iz dejanske potrebe po merjenju in primerjanju organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in skrbi za zdravje v letih 2014 in 2015, ko sem prevzela mesto pomočnice direktorja in mi je bilo dodeljeno tudi to področje v podjetju. To namreč izhaja iz delovnih nalog pomočnice direktorja, hkrati pa sovпада s področjem mojega podiplomskega študija.

Hipoteza 1 (H1) se glasi: **Organizacijska klima v letu 2015 se razlikuje od organizacijske klime v letu 2014.**

V tem primeru lahko to hipotezo potrdim, saj sem po primerjavi rezultatov iz leta 2014 in 2015 prišla do zaključka, da se je organizacijska klima spremenila. Vsi dejavniki organizacijske klime so v letu 2015 dali drugačne rezultate kot v letu prej. Pri vseh merjenih dejavnikih so bili rezultati v letu 2015 boljši kot v letu 2014. Največjo pozitivno razliko v primerjavi z letom 2014 je dosegel dejavnik, ki se nanaša na pripadnost v podjetju. Tu so zaposleni zelo visoko oceno namenili predvsem varnosti zaposlitve v podjetju. To še enkrat kaže na to, da se zaposleni dejansko zavedajo, kakšne so razmere na trgu dela, hkrati pa verjamejo in zaupajo vodstvu podjetja ter so posledično motivirani za dobro in učinkovito delo.

Hipoteza 2 (H2) se glasi: **Zadovoljstvo zaposlenih je v letu 2015 višje kot v letu 2014.**

Tudi v tem primeru lahko to hipotezo potrdim, saj sem po primerjavi rezultatov iz leta 2014 in 2015 prišla do zaključka, da je zadovoljstvo zaposlenih večje v letu 2015, glede na leto 2014. Vse izmerjene povprečne vrednosti pri posameznih trditvah so bile višje kot leto poprej. Sicer gre za majhno odstopanje povprečnih vrednosti (med 0,1 in 0,4), ampak vseeno je zadovoljstvo zaposlenih v letu 2015 večje.

To pomeni, da je podjetje izvedlo dobre ukrepe za še boljšo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Predvsem je povečalo odprto komunikacijo z zaposlenimi, posredovalo jim je informacije o številnih aktivnostih, ki jih je izvajalo v poslovnem letu, in sicer na različnih področjih. Poleg vseh rednih tedenskih kolegijev je podjetje v letu 2015 organiziralo tudi team building (programe za spodbujanje timskega dela) in za posamezna področja pripravilo več strokovnih seminarjev kot leto prej, kar je še dodatno vplivalo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 3 (H3) se glasi: **Zaposleni pozitivno sprejemajo promocijo zdravja na delovnem mestu.**

Tudi to hipotezo lahko potrdim, saj se je podjetje s temi dimenzijami v letu 2015 tudi veliko ukvarjalo. Rezultati so v primerjavi z letom 2014 veliko boljši (povprečne vrednosti so višje od 0,3 do 0,7), saj se je podjetje zelo trudilo, da bi zaposleni vse pritiske, ki so posledica zaostrenih razmer na trgu, občutili s čim manj neposrednega stresa, nadrejeni pa so poseben poudarek namenili tudi izobraževanju vodij za posamezna področja, in sicer predvsem s področja obvladovanja stresa in komuniciranja s podrejenimi. Komunikacija med vodji in ostalimi zaposlenimi se je zelo izboljšala. Pozornost pa je namenila tudi skrbnemu pregledu poslovnih objektov, ki velikih fizičnih odstopanj od veljavnih standardov ni pokazal.

Kot so pokazali rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter skrbi za zdravje, so ti dobri. Pomembno je, da podjetje še naprej namenja veliko pozornosti tem dejavnikom, z zaposlenimi izmenjuje čim več informacij o tekočem poslovanju podjetja in morebitni problematiki ter da zaposlene še naprej aktivno vključujejo v oblikovanje strateških in drugih ciljev podjetja.

## 5 SKLEP

Za vsako podjetje je izrednega pomena, da odkrije in spozna vse svoje notranje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost poslovanja podjetja.

Kot sem že v teoretičnem delu omenila, predstavlja organizacijska klima skupno ime za posamezne dimenzije, ki jo sestavljajo. Osnova za organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pa so poslanstvo, vizija in cilji podjetja.

Pri organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih gre za trenutno stanje nekega okolja, v katerem zaposleni deluje, sama pa sem se osredotočila predvsem na dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

V podjetju Era Good, d. o. o., sem zato izvedla anketo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih ter skrbi za zdravje, s pomočjo katere sem ugotovila, da so zaposleni zadovoljni z vsemi tremi področji, ki sem jih raziskovala. Pomembne so vse dimenzije obravnavanega problema, saj se med seboj povezujejo in dopolnjujejo.

V podjetju Era Good, d. o. o., so zaposleni zadovoljni s svojim delom in imajo tudi visoko stopnjo motivacije in pripadnosti podjetju, kar pa je tudi bistvo in uspeh vsakega podjetja, ki deluje v tržnem gospodarstvu. Zaupajo vodstvu podjetja in strateškim usmeritvam. Hkrati izražajo tudi veliko zadovoljstva zaradi stalnosti zaposlitve in delovnega časa.

Glede na dobre rezultate, ki jih je dala anketa, je pomembno, da si podjetje in njegovo vodstvo še naprej prizadeva za dobro klimo v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, saj bo le tako uspešno v doseganju strateških ciljev podjetja.

**SEZNAM LITERATURE**

1. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2),27–36.
2. Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University: *Business intelligence Journal*, 4 (1), 150–162.
3. Adizes, I. (1996). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasvet, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celotno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
5. Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
6. Bahtijarevič-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Beznik, Nastja. 2011. *Poslovno komuniciranje in vodenje: interno gradivo*. Kranj: Višja strokovna šola. Pridobljeno 11. 4. 2016 s Portala Monde: [http://monde.diplomatique.si/test/sale/FAX/poslovno%20komuniciranje%20in%20vodenje/SKRIPTA%20PKV\\_ver\\_2.pdf](http://monde.diplomatique.si/test/sale/FAX/poslovno%20komuniciranje%20in%20vodenje/SKRIPTA%20PKV_ver_2.pdf).
8. Biro Praxis d.o.o. (2016). *Kaj je organizacijska klima*. Pridobljeno 9. 4. 2016 s Portala Biro Praxis d.o.o.: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>.
9. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Brezigar, B. (2009). *Organizacijska klima v družbi Trine*. Diplomsko delo. Nova Gorica: Poslovno-tehniška fakulteta.
12. Cvzu.pomurje.si. (2016). *Načrtovanje kariere*. Pridobljeno 8. 4. 2016 s Portala CVZU.pomurje.si: [http://www.cvzu-pomurje.si/egradiva/nacrtovanje\\_kariere/43\\_koraki\\_za\\_uspeen\\_razvoj\\_kariere.htm](http://www.cvzu-pomurje.si/egradiva/nacrtovanje_kariere/43_koraki_za_uspeen_razvoj_kariere.htm)
13. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Černigoj-Sadar, N. & Vladimirov, P. (2004). *Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja*. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia (str.: 259–281).



15. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). Temelji managementa. Harlow: Pearson Education Limited.
16. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. et al. (2005). Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV založba.
17. Drucker, P. F. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba.
18. Erjavšek, K. (2003). Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Field, J. (2008). Job satisfaction model for retention. Pridobljeno 9. 4. 2016 s Portala Talentedapps: <http://www.talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>
20. George, M., J. & Jones, R. G. (1996). Understanding and managing organizational behavior. Addison: Wesley Publishing Company.
21. Grubiša, N. (2001). Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Založba Marbona, d. o. o.
22. Ivanko, Š. (2002). Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.
23. Ivanko, Š. (2006). Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). Organizacijsko vedenje. Ljubljana. Fakulteta za upravo.
- Jereb, J. (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
25. Jurman, B. (1981). Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Kakovost.acs.si. (2016). Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih. Pridobljeno 8. 4. 2016 s Portala Kakovost. Acs.si: [http://kakovost.acs.si/razvoj\\_podrocja/](http://kakovost.acs.si/razvoj_podrocja/)
- Kavar-Vidmar, A. (1995). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let.: 28, št.: 4, str.: 209–216.
27. Kombeg. org.rs. (2016). Organizacija. Pridobljeno 11. 4. 2016 s Portala Kombeg.org.si: <http://www.kombeg.org.rs/Komora/udruzenja/UdruzenjeFinansijskihOrganizacija.aspx?veza=1701>
- Kompare, A., & Vadnov, N. (2010). Ljudje v organizaciji: uvod v psihologijo dela in organizacije. Ljubljana: Šolski center Postojna, Višja strokovna šola.
28. Kralj, J. (2003). Management. Koper: Visoka šola za management.
29. Kukovič, U. (2008). Družini prijazno podjetje. Finance, str.: 22–23.
30. Kunšek, I. (2003). Samo plače. Glas gospodarstva, februar 2003, 17–21.

31. Lešnik, V. & Prah, G. (2008). Pomen ugleda za delodajalca. Pridobljeno 10. 4. 2016 s Portala Revija moje delo: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx>.
32. Likar, B. (2000). Inovativnost za mlade. Ljubljana: Korona Plus d.o.o.
33. Lipičnik, B. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.
34. Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
35. Lipičnik, B. (1996). Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
36. Lipičnik, B. (1997). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Lipičnik, B. (1999). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Lipičnik, B. (2000). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Lipičnik, B. (2005). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: GV Založba.
43. Merkač-Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.
44. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner, d. n. o.
45. Mihalič, R. (2007). Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner, d. n. o.
46. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o..
47. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company.
48. Možina, S. et al. (1984). Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija.

49. Možina, S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, J., Svetic, A., Stanojević, M. & Merkač-Skok, M. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Možina, S. (1999): Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, let.: 3, št.: 2/III, str.: 5-8.
52. Možina, S. (2000). Osnove managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
53. Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.): Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (str.: 467–520).
55. Musek-Lešnik, K. (2006). Pomen klime (organizacijske) v podjetju. Ljubljana: IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik, s. p.
56. Musek Lešnik, K. (2007). Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov. Ljubljana: IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik, s. p.
57. Neal, A., West, M. A., & Patterson, G. M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management*, 31(4), 492–512.
58. Organizacijska klima.si. (2016). Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Pridobljeno 15. 4. 2016 s Portala Organizacijska klima.si: <http://www.organizacijskaklima.si/merjenje-organizacijske-klime.html>.
59. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Visoka šola za turizem.
60. Polutnik, B. (2008). Pomembnost organizacijske klime v podjetju. Pridobljeno 9. 4. 2016 s Portala Poslovni bazar.si: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1308>
61. Polutnik, B. (2014). Organizacijska klima. Pridobljeno 30. 4. 2014 s Portala Moj status.si: <http://www.mojstatus.si/index.php/2014-04-30-13-55-56/2014-05-02-08-37-44/37-organizacijska-klima>.
62. Popovič, M. & Zajc, M. (2002). Vstop v poslovni svet. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
63. Pučko, D. (2006). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

64. Rozman, R. (1993). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Rozman, R. (2000). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Saop.si (2013). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. Pridobljeno 9. 5. 2013 s Portala Saop.si: <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-10394/>.
66. Schnaider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass.
67. Singer, M. G. (1990). Human Resource Management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
68. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo (str. 1097–1104). Kranj: Moderna organizacija.
69. Society for human resource management. (2012). Employee job satisfaction and engagement: How employees are dealing with uncertainty. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
70. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Stane Možina (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.): Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Svetlik, I. & Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.): Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Šraj, S. (2005). Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
74. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba.
76. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija.
77. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Industrijska demokracija, let.: 3, št.: 10/III, str.: 4–9.
78. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**SEZNAM VIROV**

1. Interno gradivo podjetja ERA GOOD, d. o. o.
2. Letno poročilo ERA Velenje, d. d., za leto 2014 in 2015.
3. Pogovor z direktorjem podjetja Era Good d. o. o., Gvidom Omladičem.
4. <http://www.era.si>

**SEZNAM SLIK**

SLIKA 1: Temeljni elementi sistema organizacijske klime

SLIKA 2: Elementi komunikacijskega procesa

SLIKA 3: Razvoj in načrtovanje kariere

SLIKA 4: Model povezanosti organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih

**SEZNAM GRAFOV**

GRAF 1: Spol zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.

GRAF 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.

GRAF 3: Staž zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.

GRAF 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.

GRAF 5: Področja dela zaposlenih v podjetju Era Good, d. o. o.

GRAF 6: Odnos do kakovosti podjetja Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 7: Odnos do kakovosti podjetja Era Good, d. o. o.- ocenjevalna lestvica

GRAF 8: Poslanstvo in cilji podjetja Era Good, d. o. o.- povprečna vrednost

GRAF 9: Poslanstvo in cilji podjetja Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 10: Pripadnost podjetju Wera Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 11: Pripadnost podjetju Wera Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 12: Organiziranost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 13: Organiziranost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 14: Inovativnost in iniciativnost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 15: Inovativnost in iniciativnost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 16: Vodenje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 17: Vodenje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 18: Motivacija in zavzetost v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 19: Motivacija in zavzetost v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 20: Notranji odnosi v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 21: Notranji odnosi v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 22: Notranje komuniciranje in informiranje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 23: Notranje komuniciranje in informiranje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 24: Nagrajevanje v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 25: Nagrajevanje v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica

GRAF 26: Razvoj kariere v podjetju Era Good, d. o. o. – povprečna vrednost

GRAF 27: Razvoj kariere v podjetju Era Good, d. o. o. – ocenjevalna lestvica



## **SEZNAM PRILOG**

**PRILOGA 1:** Anketni vprašalnik o merjenju organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in skrbi za zdravje

## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

### **ANKETNI VPRAŠALNIK**

Sem Anja Omladič, študentka Ekonomsko-poslovne fakultete. Z anketo želim pridobiti podatke, ki jih bom uporabila izključno pri izdelavi magistrskega dela. Za uspešno analizo potrebujem točne in popolne odgovore. Anketa je anonimna.

Hvala za sodelovanje.

### **PODATKI O ANKETIRANCU**

#### **1. Spol**

- a) m
- b) ž

#### **2. Starost**

- a) do 20 let
- b) od 20 do 30
- c) od 30 do 40
- d) od 40 do 50
- e) nad 50 let

#### **3. Staž v organizaciji**

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

#### **4. Stopnja izobrazbe**

- a) osnovna

- b) poklicna
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola
- f) magisterij ali več

#### 5. Vaše delovno mesto

- a) delavec/-ka
- b) administracija
- c) računovodstvo

Prosimo Vas, da s pomočjo spodnje lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, tako da obkrožite samo eno številko od 1 do 5.

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

#### 6 ODNOS DO KAKOVOSTI

TRDITVE	1	2	3	4	5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.					
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.					
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.					
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					

#### 7 POSLANSTVO IN CILJI

TRDITVE	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.					
Strateške cilje podjetja bi bilo potrebno opredeliti na novo.					
Lahko se poistovetim s poslanstvom in strateškimi cilji podjetja.					
Naše podjetje ima jasno oblikovane strateške cilje.					
Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo.					

## 8 PRIPADNOST

TRDITVE	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.					
Menim, da je naše podjetje ugledno podjetje.					
Zunaj podjetja govorim o njem pozitivno.					
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v podjetju.					

## 9 ORGANIZIRANOST

TRDITVE	1	2	3	4	5
Odločitve naši vodij se sprejemajo pravočasno.					
Imam več delovnih obveznosti kot večina drugih v podjetju.					
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.					
Razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.					
Organizacijska shema podjetja kot celote je jasna in pregledna.					
V podjetju so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.					

## 10 INOVATIVNOST IN INCIATIVNOST

TRDITVE	1	2	3	4	5
V podjetju se spodbuja iniciativnost.					
V podjetju se spodbuja inovativnost.					
Predlogi za izboljšanje dela so upoštevani.					
Če je treba, podam predlog za izboljšanje dela.					
Pri svojem delu sem inovativen/-na.					

## 11 VODENJE

TRDITVE	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni spremlja delo in rezultate mojega dela.					
Delo načrtujem skupaj z neposredno nadrejenim.					
Sprejemam utemeljene pripombe neposredno nadrejenega na moje delo.					
Zadovoljen/-jna sem z odnosom med mano in svojim neposredno nadrejenim.					
Potrebne odločitve so v podjetju sprejete pravočasno.					
Vem, kdo je komu neposredno nadrejen.					
Vodenje podjetja ocenjujem kot dobro.					

**12 MOTIVACIJA, ZAVZETOST**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pripravljen/-a sem na dodaten napor pri delu, kadar je ta potreben.					
Svoje delo v podjetju opravljam zavzeto.					
V podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.					
Pri delu v podjetju sem motiviran/-a.					

**13 NOTRANJI ODNOSI**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V podjetju se zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.					
Ko sodelavec/-ka potrebuje pomoč, mu/ji z veseljem pomagam.					
V podjetju učinkovito rešujemo nastale konflikte.					
Sem v dobrih odnosih s sodelavci v podjetju in jim zaupam.					

**14 NOTRANJE KOMUNICIRANJE, INFORMIRANJE**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Komunikacija v podjetju je dobra.					
Pretok informacij med enotami podjetja (med oddelki, središči, območnimi enotami) je dober.					
Imam dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela					

**15 NAGRAJEVANJE**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.					
Za dobro opravljeno delo sem nagrajen/-a.					
Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran/-a.					
Za slabo opravljeno delo sem sankcioniran/-a.					
Moja delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih merilih.					

**16 RAZVOJ KARIERE**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Zadovoljen/-jna sem z razvojem svoje kariere v podjetju.					
Zadovoljen/-jna sem s svojim osebnim razvojem v podjetju.					
Sistem napredovanja v podjetju omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta.					
Merila za napredovanje v podjetju so jasno določena.					

**17 SKRB ZA ZDRAVJE**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Prebral sem oceno tveganja, ki jo je za moje delovno mesto pripravil delodajalec.					
V tej delovni organizaciji sem že bil izpostavljen šikaniranju zaradi svojega spola, starosti, zdravstvenega stanja, narodnosti, vere ali drugih osebnih okoliščin itd.					
Tempo dela je zahteven, naporen.					
Od mene se zahteva, da delam dela, ki niso v opisu mojih del in nalog.					
V delovnem okolju se dogajajo konfliktne situacije s strankami.					
V delovnem okolju se dogajajo verbalne konfliktne situacije med zaposlenimi.					
Nadrejeni je dostopen za pogovor.					
Pri delu me pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z delovnimi nalogami.					
Lahko vplivam na prehrano v delovnem času.					
V zadnjem času se mi je povečal obseg dela.					
Moj nadrejeni me pozitivno spodbuja pri mojem delu.					
Moji sodelavci spoštujejo moje delo.					
Na delu me moti hrup (mobiteli sodelavcev, tiskalniki ...).					
Enostavno uveljavljam pravico do dopusta.					
Imam vpliv na program svojega dela.					
Čutim, da je moje delo cenjeno.					
Skrbi me moje zdravje.					

**18 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja					
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostor)					
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije					
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji					
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi					
Zadovoljstvo s sodelavci					
Zadovoljstvo z delovnim časom					
Zadovoljstvo z delom					
Zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo					