

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V DRUŽBI TRINE**

DIPLOMSKO DELO

**Borut Brezigar**

Mentor: pred. Tomica Dumančič, univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2009



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorju Tomici Dumančiču, univ. dipl. soc., za vso strokovno pomoč, napotke, koristne nasvete in priporočila pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi družbi Trine, ki mi je omogočila izvedbo raziskave v organizaciji, in vsem svojim sodelavcem in sodelavkam, ki so sodelovali v njej in mi tako pomagali uspešno napisati diplomsko delo.



## **NASLOV**

### **Organizacijska klima v družbi Trine**

## **IZVLEČEK**

Raziskovanje organizacijske klime postaja vedno bolj pomembno. Dobra organizacijska klima močno vpliva na zadovoljstvo in uspešnost poslovanja podjetja.

V svojem diplomskem delu smo se ukvarjali z organizacijsko klimo v družbi Trine, saj so danes zaposleni ključ do organizacijskega uspeha.

Pokazali smo, zakaj je klimo potrebno meriti, kako in kdo jo lahko spremeni, kakšen vpliv ima na organizacijo in kako jo zaposleni dojemajo.

Organizacijsko klimo smo povezali s sorodnimi pojmi, kot so organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Na osnovi vprašalnika smo izvedli anketo, ki je služila kot osnova praktičnega dela diplome. S tem smo prikazali konkretne probleme: ni realnih možnosti za napredovanje, sistem nagrajevanja je slab, notranje komuniciranje ter informiranje sta nezadovoljiva. Na podlagi teh ugotovitev smo podali predloge za izboljšanje klime, ki vplivajo na že naštetih problematična področja. Med najbolj pomembnimi so vključevanje zaposlenih v različne projekte, vpeljevanje dodatka na delovno uspešnost ter povečati zavzetost nadrejenih za podajanje jasnih in strokovnih navodil.

V nalogi smo želeli poudariti pomen dobrih in zadovoljnih delavcev za podjetje oziroma organizacijo. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni podobne vrednote, prepričanja in cilje, kajti vpliv teh se pozna na opravljenem delu. Brez zadovoljnih in visoko motiviranih delavcev je lahko podjetje neuspešno kljub vizijam, močni mehanizaciji in močni delovni sili.

## **KLJUČNE BESEDE**

organizacijska klima, organizacijska kultura, organizacija, zadovoljstvo zaposlenih

## **TITLE**

### **Organizational climate in the Trine Company**

## **ABSTRACT**

The exploration of organizational climate is becoming very important. A good organizational climate has a strong influence on the satisfaction and successful operation of a company.

In the thesis we dealt with the organizational climate in the Trine Company in order to present the present key role of employees for organizational success.

We demonstrated the reasons why the climate should be measured, how and who can change it, what influence it has on the organization and how do the employees perceive it.

We connected the organizational climate with related terms, such as organizational culture and employee's job satisfaction. On the basis of the questionnaire we carried out a survey that served as a basis for the practical part of the thesis. We presented concrete problems: there are no realistic possibilities of promotion, rewarding system is poor, internal communication and information are unsatisfactory. On the basis of these findings we gave some proposals for the climate improvement. They affect already listed problem areas. Among the most important are employee involvement in various projects, introducing supplements to work performance and increasing the commitment of superiors for giving clear and professional instructions.

In the thesis we tried to emphasize how important good and satisfied workers are for a company or an organization. It is also significant for the employees to have similar values, beliefs and goals which all influence the quality of work done. The company can have a vision, strong mechanization and strong labour force, but without satisfied and highly motivated workers the organization will never flourish.

## **KEY WORDS**

Organizational climate, organizational culture, organization, job satisfaction

## KAZALO

<u>1 UVOD.....</u>	<u>1</u>
<u>1.1 Namen in cilj diplomskega dela.....</u>	<u>1</u>
<u>1.2 Zasnova dela .....</u>	<u>2</u>
<u>2 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....</u>	<u>4</u>
<u>2.1 Pojem organizacijske klime.....</u>	<u>4</u>
<u>2.2 Vpliv klime na izražanje človekovih zmogljivosti.....</u>	<u>6</u>
<u>2.3 Vrste klim.....</u>	<u>7</u>
<u>2.4 Proučevanje in merjenje klime v organizacijah.....</u>	<u>8</u>
<u>2.5 Spreminjanje organizacijske klime.....</u>	<u>9</u>
<u>2.6 Organizacijska klima in sorodni pojmi.....</u>	<u>11</u>
<u>3 DIMENZIJE – DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME.....</u>	<u>12</u>
<u>3.1 Klasifikacija trinajstih dejavnikov.....</u>	<u>13</u>
<u>3.1.1 Odnos do kakovosti.....</u>	<u>13</u>
<u>3.1.2 Inovativnost, iniciativnost.....</u>	<u>13</u>
<u>3.1.3 Motivacija in zavzetost.....</u>	<u>14</u>
<u>3.1.4 Pripadnost organizaciji.....</u>	<u>14</u>
<u>3.1.5 Notranji odnosi.....</u>	<u>14</u>
<u>3.1.6 Strokovna usposobljenost in učenje.....</u>	<u>15</u>
<u>3.1.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....</u>	<u>15</u>
<u>3.1.8 Vodenje.....</u>	<u>15</u>
<u>3.1.9 Organiziranost.....</u>	<u>15</u>
<u>3.1.10 Notranje komuniciranje in informiranje.....</u>	<u>16</u>

3.1.11 Razvoj kariere.....	16
3.1.12 Nagrajevanje.....	16
3.1.13 Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	16
4 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	18
4.1 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja.....	20
5 VPLIV KULTURE IN KLIME NA SPLOŠNO ODLIČNOST.....	22
5.1 Organizacijska kultura in klima odličnosti.....	22
Organizacijska kultura in klima odličnosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spremembe v organizaciji. Klima in kultura odličnosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji kot celoti. Proces ustvarjanja odlične korporativne klime in kulture je dolgotrajen in zelo kompleksen. Zahteva večletna prizadevanja s stalnim uvajanjem novosti in nenehnim izboljševanjem že sicer učinkovitih procesov, uspešnih posameznikov, optimalnih postopkov, zelo dobrih mehanizmov in podobno ter izjemno visok nivo intelektualnega in finančnega kapitala (Mihalič, 2007).	22
5.2 Zmagovalna organizacijska kultura in klima.....	23
Organizacije so vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo in kulturo.	23
Klima in kultura pa sta ustrezni le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna.	23
V okviru slike 6 si oglejmo, kaj moramo zagotoviti, da bosta kultura in klima zmagovalni.....	23
24	
6 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....	25
6.1 Razvoj kadrov.....	26
6.2 Usposabljanje in izobraževanje.....	27



6.3 Organizacijska klima v družbi Trine.....	27
<b>7 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V DRUŽBI TRINE.....</b>	<b>28</b>
7.1 Metodologija raziskave.....	28
7.2 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov ankete.....	29
7.2.1 Demograski podatki.....	29
7.2.2 Notranji odnosi .....	29
7.2.3 Odnos do kakovosti .....	31
7.2.4 Inovativnost, iniciativnost .....	33
7.2.5 Motivacija in zavzetost .....	35
7.2.6 Pripadnost organizaciji .....	37
7.2.7 Vodenje .....	39
7.2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	41
7.2.9 Organiziranost .....	43
7.2.10 Strokovna usposobljenost in učenje .....	45
7.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje .....	47
7.2.12 Nagrajevanje .....	48
7.2.13 Razvoj kariere .....	50
7.2.14 Zadovoljstvo pri delu .....	52
7.3 Pomembnejše ugotovitve in ukrepi za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	54
7.3.1 Napredovanje in razvoj kariere.....	55
7.3.2 Nagrajevanje.....	56

<u>7.3.3 Notranje komuniciranje in informiranje.....</u>	<u>57</u>
<u>8 ZAKLJUČEK.....</u>	<u>58</u>
<u>9 LITERATURA.....</u>	<u>60</u>
<u>PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....</u>	<u>64</u>
<u>PRILOGA 2: SKUPNI REZULTATI ANKETE.....</u>	<u>68</u>
<u>PRILOGA 3: REZULTATI ANKETE GLEDE NA DELOVNO MESTO.....</u>	<u>74</u>

## **KAZALO SLIK**

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima (Fey in Beamish, 2001, str. 860).....	12
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----





# 1 UVOD

Organizacijska klima je eden od najbolj pomembnih, največkrat omenjenih, a pogosto tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in menedžmentu.

Organizacijska klima in kultura vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Izmed vseh segmentov, na katere vplivata kultura in klima pri posameznikih, je vpliv na zadovoljstvo vedno najizrazitejši in najbolj neposreden ter zelo hitro prepoznaven.

V današnjem času so v ospredju zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam, kar pomeni, da je potreben vedno večji poudarek zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Organizacija je namreč lahko uspešna in se razvija le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti. Tudi v prihodnosti bodo bistveno vlogo v organizacijah odigrali prav zaposleni in njihove zmožnosti.

Avtorji različno opredeljujejo področje ravnanja s človeškimi viri, vendar so si enotni v tem, da se zaposlene obravnava kot enega izmed ključnih virov v organizaciji. Pravi pristop k ravnanju z zaposlenimi nam omogoča, da lažje spoznavamo, napovedujemo in usmerjamo vedenja ljudi ter načine njihovega reagiranja. To je bistveno, če želimo doseči njihovo večjo motiviranost, uspešnost in učinkovitost.

## 1.1 Namen in cilj diplomskega dela

Temeljni namen diplomskega dela je bil ugotoviti in preučiti organizacijsko klimo z vidika različnih dimenzij, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, in preučiti njene sorodne pojme. Tako smo s pomočjo literature tujih in domačih avtorjev ter virov napisali teoretični del.

V diplomskem delu smo uporabili več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu je v ospredju deskriptivna metoda, s katero smo predstavili pojem organizacijske klime in njene značilnosti. Empirični del pa temelji na analizi rezultatov, ki smo jih pridobili na podlagi vprašalnika, ki smo ga povzeli po projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, imenovanem SiOK.

Naš cilj je bil raziskati, kakšno mnenje imajo, o kakovosti delovnega okolja in kako se počutijo zaposleni v družbi Trine, torej preučiti njihove občutke in vtise.

S pomočjo rezultatov, dobljenih z anonimno anketo, smo oblikovali konkretne predloge za izboljšanje posameznih dimenzij. Teorijo smo preneseli v prakso in raziskali, kakšno mnenje imajo zaposleni v organizaciji in kako jo dojemajo.

Cilji diplomske naloge so bili:

- preučiti literaturo in vire, ki so bili izdelani na področju organizacijske klime,
- na osnovi proučene literature raziskati, kakšna je organizacijska klima v družbi Trine,
- primerjati ugotovitve raziskave in podati konkretne ukrepe.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in s pomočjo rezultatov meritve klime pomagati vodstvu pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za njihovo dobro počutje in kako pomembno vplivajo tudi na uspešnost podjetja.

## **1.2 Zasnova dela**

Vsebina diplomskega dela je sestavljena iz osmih poglavij. V uvodnem delu predstavimo problematiko, namen in cilj diplomskega dela. V drugem delu podrobno opredelimo organizacijsko klimo, opišemo vrste klime in kako to proučujemo, merimo in spreminjamo. Podamo tudi nekaj dejstev, kako dobra klima pozitivno vpliva na podjetje, in predstavimo njene sorodne pojme. Tretje poglavje je namenjeno dimenzijam organizacijske klime. Predstavimo klasifikacijo trinajstih dejavnikov. S četrtem poglavjem predstavimo organizacijsko kulturo, ki je močno povezana z organizacijsko klimo, zato je proučevanje obeh nujno istočasno. V petem poglavju predstavimo vpliv klime in kulture na splošno in zmagovalno odličnost. Šesto poglavje predstavlja organizacijo, razvoj kadrov, mikro organizacijsko strukturo in skrb za izobraževanje v družbi Trine. Sedmo poglavje je namenjeno raziskavi organizacijske klime v organizaciji, izvedbi anketne raziskave, obdelavi podatkov in pregledu rezultatov po trinajstih dejavnikih. Predstavljen je tudi pregled rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih. Podamo ugotovitve in predloge za

izboljšanje organizacijske klime v organizaciji. Osmo poglavje je sklep oziroma zaključek, ki se navezuje na teoretični del, rezultate raziskav in rešitev problemov.

## **2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

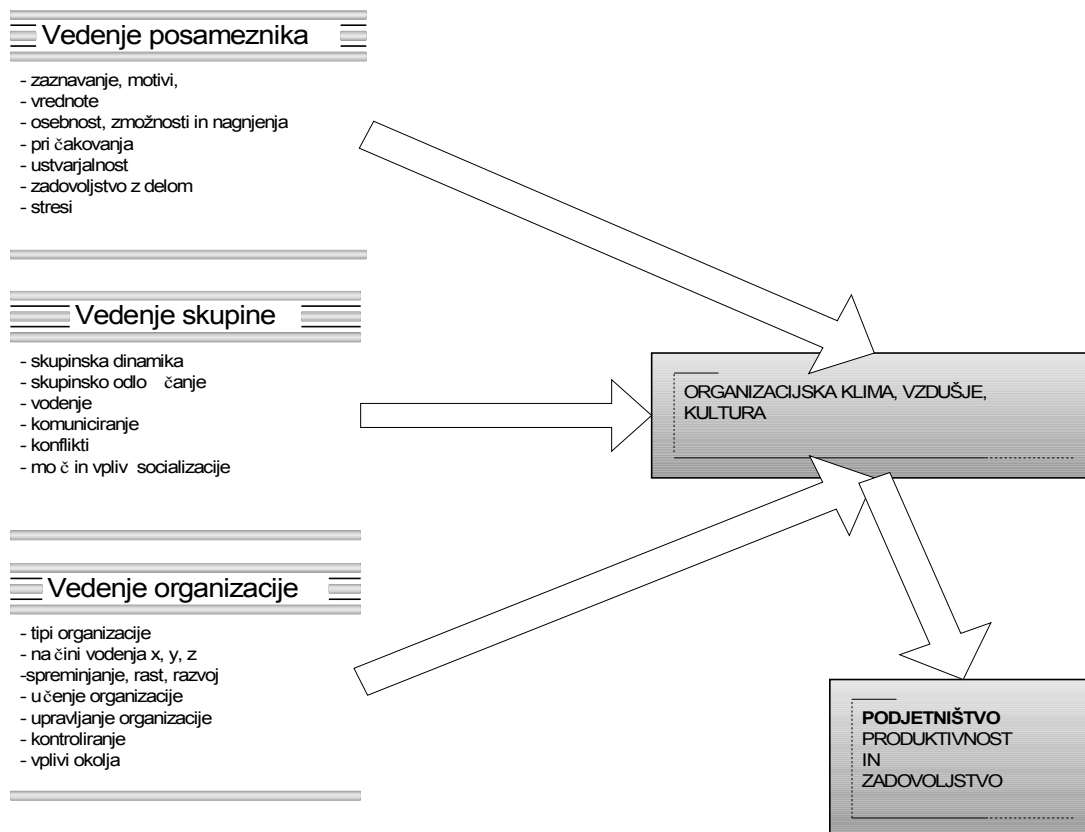
### **2.1 Pojem organizacijske klime**

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno od tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave,
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- je relativno trajna,
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela),
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi in na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- odraža organizacijske cilje in kakovost delovnega okolja,
- po njej se organizacije razlikujejo med seboj (Možina, 1994, str. 146).

Človekovo vedenje je zelo spremenljivo. Nanj, na počutje in izražanje njegovih zmožnosti vpliv klime ne deluje neposredno, kot lahko vidimo podrobno na Sliki 1.



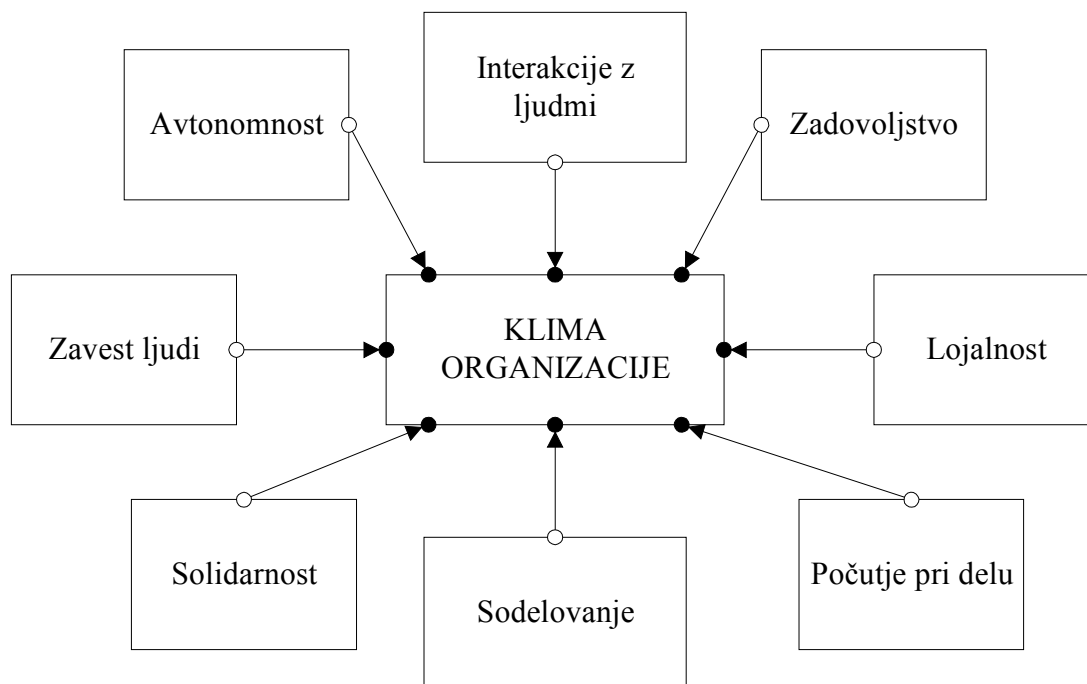


Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vedenju organizacije (Možina, 1994, str.14)

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Ta je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo spodbud, organizacijo dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo (Banič, 2007).

Pri uporabi termina, s katerim bomo označevali pogoje, v katerih lahko celo zavestno dosežemo določene reakcije posameznikov, bomo morali biti zelo previdni. Verjetno bi bilo najmanj nevšečnosti, če bi s klimo označevali vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Zavestno bi želeli v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v njih. Na Sliki 2

lahko vidimo, kateri elementi organizacijske klime so determinanta njene učinkovitosti.



Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007, str.7)

## 2.2 Vpliv klime na izražanje človekovih zmogljivosti

Vpliv klime na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti klime (Belak, 1998).

Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru – slab rezultat. Poleg tega pa posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nesprejemljiva, vsi jo vidijo kot nekaj običajnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar sam čuti, da mora

doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva. V takih primerih se pojavljajo upravičene želje po spremembah. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti.

Če bi želeli upoštevati vse značilnosti, ki jih srečamo v določeni sredini, in z njimi poimenovali klimo, bi to lahko storili le z splošno sprejetega vidika. Uporabili bi splošen izraz klima in z njim označili vzdušje v tej sredini. (Ivanko in Stare, 2007, str. 124).

### **2.3 Vrste klim**

Ljudi je redko zanimala celotna splošna klima. Človek se je pri proučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega vedenja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so: motivacijska, inovativna, podjetniška, organizacijska, raziskovalna itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, kjer šepajo motivacijem, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd. Tam, kjer vse teče lepo, pa se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njegove življenjske nujnosti (Lipčnik, 2003).

Tudi raziskovanja klime gredo podobno pot. Tam, kjer se ukvarjajo z (ne)ustvarjalno klimo, raziskujejo njene značilnosti in vzroke za njen nastanek. Obetajo si celo, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost (ne)ustvarjalne klime, lahko spremenila klimo. Takšno pričakovanje je zmotno, posledica pa je razočaranje. Z odpravo vzroka, ki povzroča določeno stanje – značilnost klime, bi stanje sicer spremenili, vendar to ni dovolj, da bi spremenili klimo. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje. Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti določene klime in jo proglasili za njen sestavni del. To pomeni, da je za spreminjanje klime potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi. Ker je ta aktivnost največkrat izpuščena, smo prepričani, da ljudje težko sprejemajo različne spremembe. To pa je le deloma res, kajti ljudje težko takoj sprejemamo novosti (Lipčnik, 2002, str. 200).

## 2.4 Proučevanje in merjenje klime v organizacijah

Da bi lahko spreminjali neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem ljudi. Ali drugače, če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, smo del krivde za to pripravljene pripisati tudi neustrezni klimi. Vendar je zanimivo, da v nasprotnem primeru, ko se ljudje zaželeno vedejo, vidimo osnovne razloge za to v njihovi osebnosti (Černetič, 2007).

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti.

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni potrebno iskati, ker je ta vedno prisotna. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere njene dimenzije so prisotne, katere pa ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo posamezne dimenzije klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko izpostavili ta del klime, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost je, in skušamo ugotoviti, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so. Zato pa jih moramo prej predpostavljati (Lipičnik, 2003).

Pred proučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o njenih dimenzijah, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za proučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja pojavov z njimi. V primeru, da ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko predpostavljamo, da so njegove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predpostavljali. V primeru, ko pa nismo ugotovili zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri ljudeh ali pa je nasičenost šibka, lahko predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tej sredini in da človekove reakcije od nje niso značilno odvisne.

Z namenom, da ne bi bilo potrebno vedno znova iskati dimenzij v organizaciji, ki bi jih morali proučevati, da bi ugotovili organizacijsko klimo, so nekateri avtorji

ponudili napotila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Menijo, da bi z upoštevanjem teh že lahko ugotovili klimo, podobno, kot odčitamo temperaturo s termometra in ugotovimo, kdo je bolan in kdo zdrav. Primeri takšnih napotil so:

- ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji kaj pomenijo,
- proučuj ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko, šibke točke,
- analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki,
- preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij,
- sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce.

Tudi domače empirične raziskave so pokazale, da je klimo smiselno proučevati z naslednjih vidikov:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti,
- interpersonalni odnosi.

Ugotavljanje organizacijske klime na osnovi lastnega doživljanja situacije ni zanesljivo. Tem nevšečnostim se lahko izognemo z resnim proučevanjem organizacijske klime. Praksa je pokazala, da je najboljša, če v te namene uporabljamo vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov. (Lipičnik, 2002, str. 202-204).

## **2.5 Spreminjanje organizacijske klime**

Klimo raziskujemo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo, je, da je klima lahko neugodna in jo je potrebno spremeniti. Neugodne klime pa ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime vedno

presojujamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Ko ne moremo doseči določenih ciljev, ni vprašljiva klima, ampak cilji (Ferjan, 1998).

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja.

V praksi srečujemo nekaj načinov spreminjanja klime. Najpogostejše je, da se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar samo od sebe, vendar tudi ne slučajno. To je klima, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in ki narekuje spremembe. To spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega, ter nas zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer.

Drugi način spreminjanja klime je, ko z navodili in dekreti poskušamo regulirati vedenje posameznikov. Tako so v neki tovarni imeli predpis, da vsakdo lahko vzame pri malici dva kosa kruha. To svojo pravico je vsakdo tudi izkoristil, ne glede na to, ali je lahko pojedel dva kosa ali ne. Posamezniki so celo drug drugega spodbujali: daj, vzemi, ne bodi neumen, to je tvoje ipd. Posledica klime – neodtujljiva pravica do dveh kosov kruha – mize so bile po končani malici polne ostankov kruha. Vzorni primeri nerazmetavanja kruha niso rodili drugačnega vedenja. Želena posledico je rodil le nov predpis, da lahko vsak vzame toliko kruha, kot ga bo pojedel. Sčasoma so se ljudje prilagodili novi klimi in ostankov kruha je bilo vsak dan manj. S pogledi in besedami so celo karali tiste, ki so vzeli kruh, pa ga niso pojedli. (Lipičnik, 2002, str. 204).

Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnos vodja – delavec. Te dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Tako so v svojih namerah praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami poskušale urediti slabe medsebojne odnose. Ne poznamo primera iz prakse, kjer bi direktor ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Marsikdaj pa so se ti spremenili sami od sebe, če je direktor odšel, ponekod tudi na slabše.

Večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljše. Tako jim povzročajo le pričakovanja, ki jih je potrebno tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije.

(Lipičnik, 2002, str. 205).

Videti je, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi. Vodje imajo pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, in sicer formalni ali neformalni vodje.

## **2.6 Organizacijska klima in sorodni pojmi**

Na začetku diplomskega dela smo omenili, da imajo avtorji različna mnenja oziroma definicije o organizacijski klimi. Nekateri menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, pomenijo isto, drugi jim očitajo, da ne poznajo pojmov, zato ne vidijo razlik.

Glavne razlike organizacijske klime in kulture:

- pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki;
- pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov...).

Organizacijska klima je ena najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske kulture.

Obe se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji.

Vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta posledica tega; ne obstajata samo na ravni organizacije kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, čeprav se jih člani organizacije ne zavedajo (Možina, et al., 1998, str. 191).

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima (Fey in Beamish, 2001, str. 860)

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opisu organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Iz tabele lahko ugotovimo, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne določenemu podjetju, zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetij. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravih in odnosih v organizaciji. Različna socialna okolja lahko opišemo z dejavniki klime.

Dejavniki klime, ki so med organizacijami podobni, omogočajo primerjavo klime med njimi. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev ter se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima spodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijska kultura pa je nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji (Ivanuša in Kociper, 2008).

Skupna točka pojmov pa je v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

### **3 DIMENZIJE – DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME**

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar nas pri proučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se bomo omejili le na nekatere, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so faktorji, ki jo oblikujejo. Klima



in njene dimenzije so v družbi vedno prisotne, zato jih ni treba iskati. Da ugotovimo dimenzije klime, jo moramo najprej predpostaviti, šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne (Lipčnik, 1998, str. 75).

### **3.1 Klasifikacija trinajstih dejavnikov**

Sledeča klasifikacija je povzeta po Siok-u:

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

#### **3.1.1 Odnos do kakovosti**

Odnos do kakovosti je za podjetje ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. V ospredje se postavlja zaposlene, ki najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju vseh napak.

#### **3.1.2 Inovativnost, iniciativnost**

S to dimenzijo skušamo ugotavljati, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. To je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija nastane iz nje, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko je poleg tega odjemalci sprejemejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu, zaslužek, ker jo štejejo za koristno.

### **3.1.3 Motivacija in zavzetost**

Motivacija je pomembna človekova življenjska sila. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb, ki povzročajo pri človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev teh. Problem motivacije je problem usmerjene energije k postavljenemu cilju. (Ferjan, 1998, str.62).

### **3.1.4 Pripadnost organizaciji**

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih celo posel in poslovne partnerje. Zato si morajo družbe zaslužiti zvestobo in pripadnost zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje.

Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v poslovnih težavah stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo družba pridobila ugled v okolju.

### **3.1.5 Notranji odnosi**

Pri tej dimenziji nas zanimajo odnosi med zaposlenimi. Dobri odnosi nastanejo, ko zaposleni poskušajo z medsebojno pomočjo in skupnimi naperi doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Pri tem pa mora vladati zaupanje, odkritost in zavzetost za reševanje konfliktov.

V podjetju lahko prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom. Zaposleni so bolj motivirani, če sodelujejo v procesih odločanja o pogojih svojega dela in če sodelujejo z vodjo pri iskanju ustreznih rešitev.

### **3.1.6 Strokovna usposobljenost in učenje**

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenjajo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih. Zagotoviti pa morajo tudi prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi družbi. Zavedati se morajo, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost družbe (Križman in Novak, 2002).

### **3.1.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bojo trudili za uresničitev teh. Poslanstvo podjetja določa bistvo njegovega poslovanja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. (Božič, 1996, str. 25).

### **3.1.8 Vodenje**

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj ustvarjajo odnose v družbi predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. (Bernot, 1990, str. 79).

### **3.1.9 Organiziranost**

S to dimenzijo skušamo ugotoviti, ali prevzemajo zaposleni v organizaciji odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost pri delu. Hierarhije med vodstvom in zaposlenimi, odgovornosti in pristojnosti so med seboj uravnotežene na vseh nivojih. (Banič, 2007, str. 43).

### **3.1.10 Notranje komuniciranje in informiranje**

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in spoznati, kako lahko pomagamo k večjemu uspehu. (Mihelič, 2001, str. 37).

### **3.1.11 Razvoj kariere**

Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in združiti sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Razvoj kariere omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki omogočajo podjetju doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo.

### **3.1.12 Nagrajevanje**

Sistem nagrajevanja naj bi bil podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije organizacije. Ta vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanje, pohvale za dosežke, osebni razvoj ter sistem nagrajevanja uspešnosti.

Nagrada lahko izboljša delo in produktivnost v organizaciji, zato je smiselno, da je nagrada takojšna, da so cilji jasni, razumljivi in dosegljivi.

### **3.1.13 Zadovoljstvo z delovnim okoljem**

Družbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom, tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, in ustrezne sanitarne razmere.



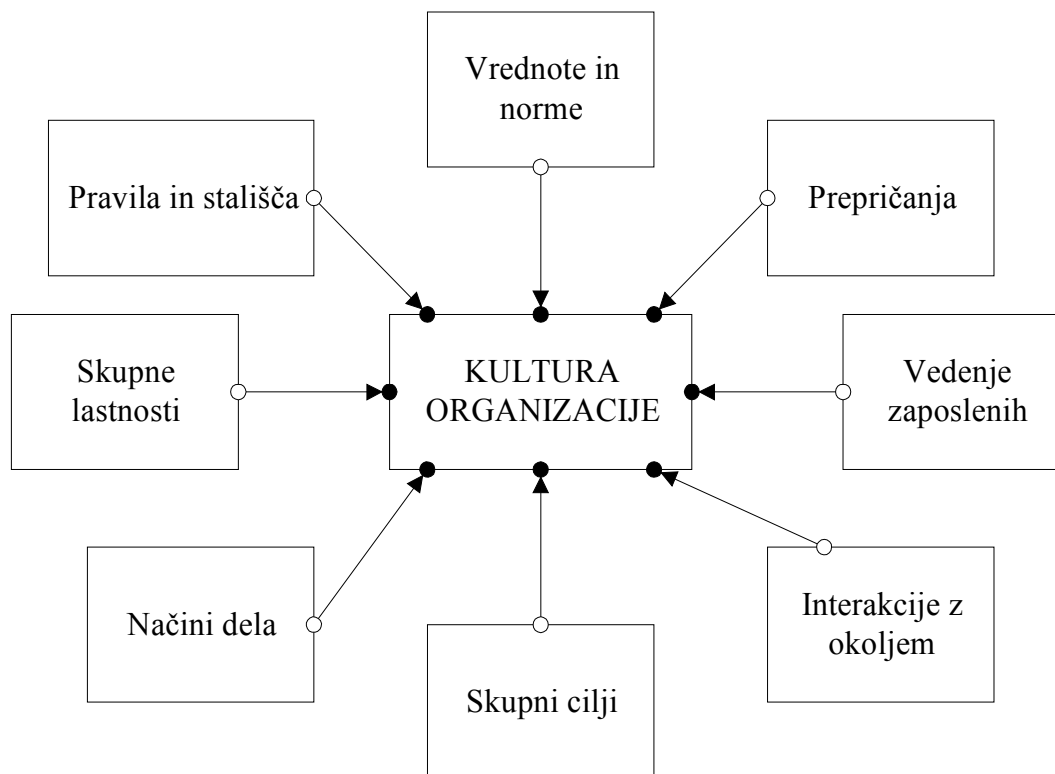
#### 4 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Med pojmi, ki so organizacijski klimi najbližji, je pojem organizacijske kulture. Videti je, da je organizacijska klima le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske kulture. Organizacijska kultura ima svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo:

- odnos do dela, do učinkovitosti, do tržišča, konkurence itd.

O pojmu in pomenu organizacijske kulture razmišlja dr. Š. Kajzer takole: "V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari 'prav'), temveč uspešnost podjetja (delati 'prave' stvari)" (Lipičnik, 2002, str. 205).

Vrhunska podjetja jutrišnjega dne bodo torej tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila.



Slika 3: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture (Mihalič, 2007, str. 6)

Preko vseh elementov, navedenih v Sliki 3, se neka organizacijska kultura razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije in pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši:

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli in podobno.

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktičen odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi, narave... Gre torej za dejavnike, ki

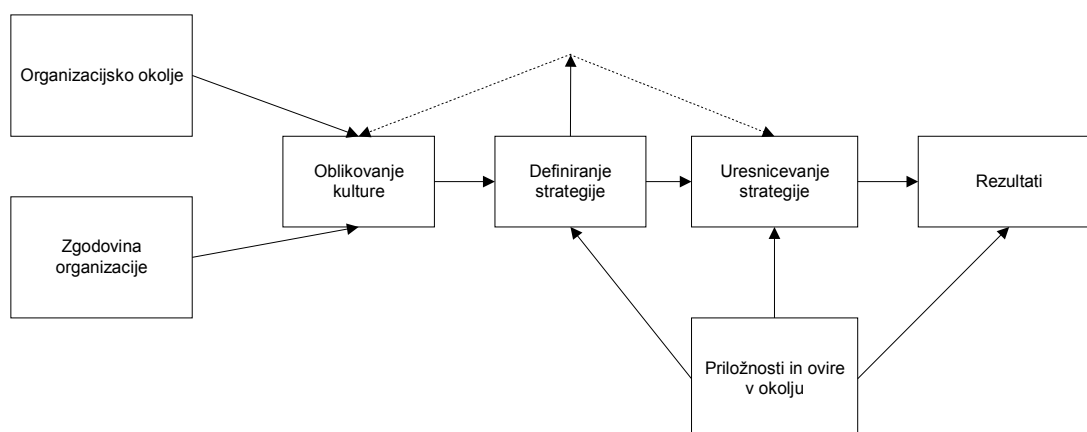
so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo (Kavčič, 2006, str. 5).

#### 4.1 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

V zadnjem času je vedno bolj aktualno raziskovanje povezav med kulturo organizacij in njihovo uspešnostjo. Vpliv organizacijske kulture je pomemben predvsem tedaj, ko pride do soočenja z nepredvidljivimi, spremenljivimi razmerami in z vse ostrejšo konkurenco.

Kreitner in Knicki (1995, str. 541) navajata tri vidike organizacijskih kultur, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije. To so:

- vidik moči, ki temelji na povezavi med močjo kulture organizacije in njenimi dolgoročnimi rezultati. Močna kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev in nalog, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost zaposlenih za izboljšanje rezultatov organizacije,
- vidik prilagodljivosti, ta predpostavlja, da kultura omogoča predvidevanje organizaciji in prilagajanje spremenljivim razmeram. Proaktivna prilagodljiva kultura naj bi pripomogla k dolgoročni uspešnosti organizacije,
- vidik usklajenosti, ki temelji na prepričanju, da organizacijska kultura organizacije, ki je usklajena z njenim poslovnim in strateškim kontekstom, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti.



Slika 4: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti (Kavčič, 2006, str. 101)



V nalogi so predstavljene vrednote in pravila vedenja, ki naj bi bile lastne uspešnemu podjetju:

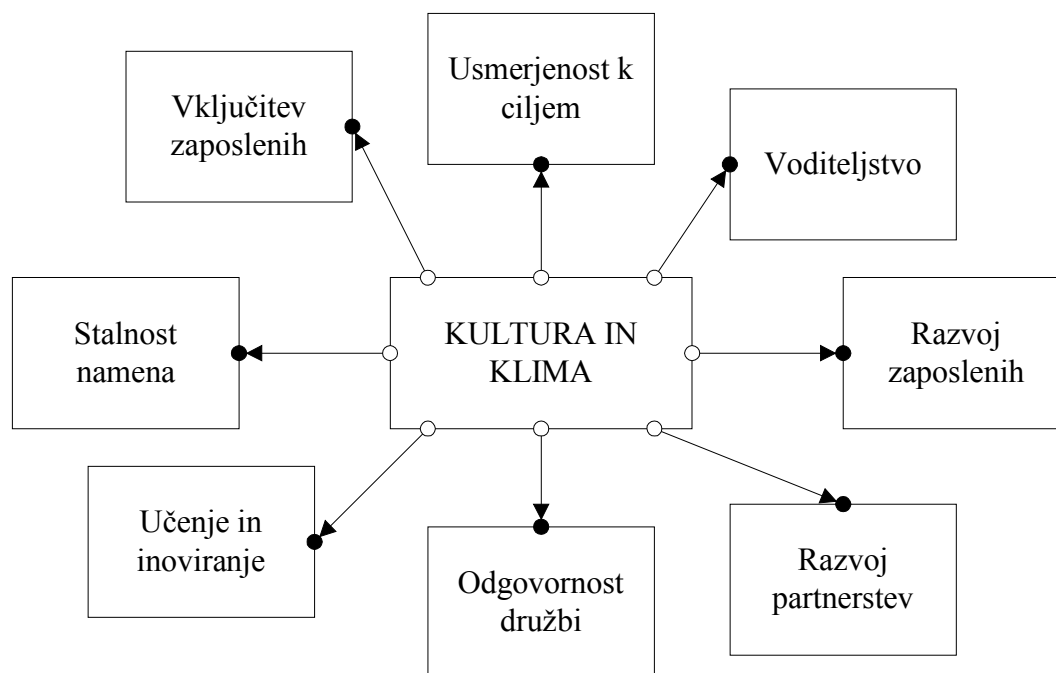
- akcijska naravnost. Napravi! Poskusi! Ukreni kaj! Inoviraj!
- tržna usmerjenost. Hitro reagiraj na potrebe kupcev! Uči se od uporabnikov!
- priložnost podjetnim. Bodi podjeten in podpiraj podjetne! Ustvarjaj podjetja v podjetju!
- vir uspešnosti in učinkovitosti so ljudje. Človek je premoženje! Sodelovanje je boljše kot nasprotovanje! Sproščen tok idej!
- življenje v skladu z vrednotami. Govorim, kar mislim – in tako tudi ravnam!
- identiteta podjetja. Osredotočimo se na to, v čemer smo najboljši! Usmerimo sinergijo!
- enostavna in fleksibilna organiziranost. Uniči birokracijo! Decentraliziraj vse, kar je možno, centraliziraj le tisto, kar je nujno! Samoorganiziraj se!
- vodenje z vzorom. Čim več avtonomije in čim manj kontrole! Povzročaj ustvarjalni nemir! Pospešuj sodelovanje! Osredotoči se na ključne dejavnike!

(Lipičnik, 2002, str. 208).

Organizacijsko kulturo lahko po potrebi tudi spreminjamo. Proces je podoben kot pri spreminjanju organizacijske klime, vendar veliko počasnejši in napornejši. Določene navade so v ljudeh lahko zelo globoko zakoreninjene, saj so dolgo nastajale.

## 5 VPLIV KULTURE IN KLIME NA SPLOŠNO ODLIČNOST

Cilj upravljanja organizacijske klime in kulture je vzpostavitev in ohranjanje take klime in kulture, ki bosta spodbujali splošno odličnost v organizaciji. Vpliv klime in kulture na elemente odličnosti nam prikazuje Slika 5.



Slika 5: Elementi odličnosti v kulturi in klimi (Mihalič, 1999, str. 102)

### 5.1 Organizacijska kultura in klima odličnosti

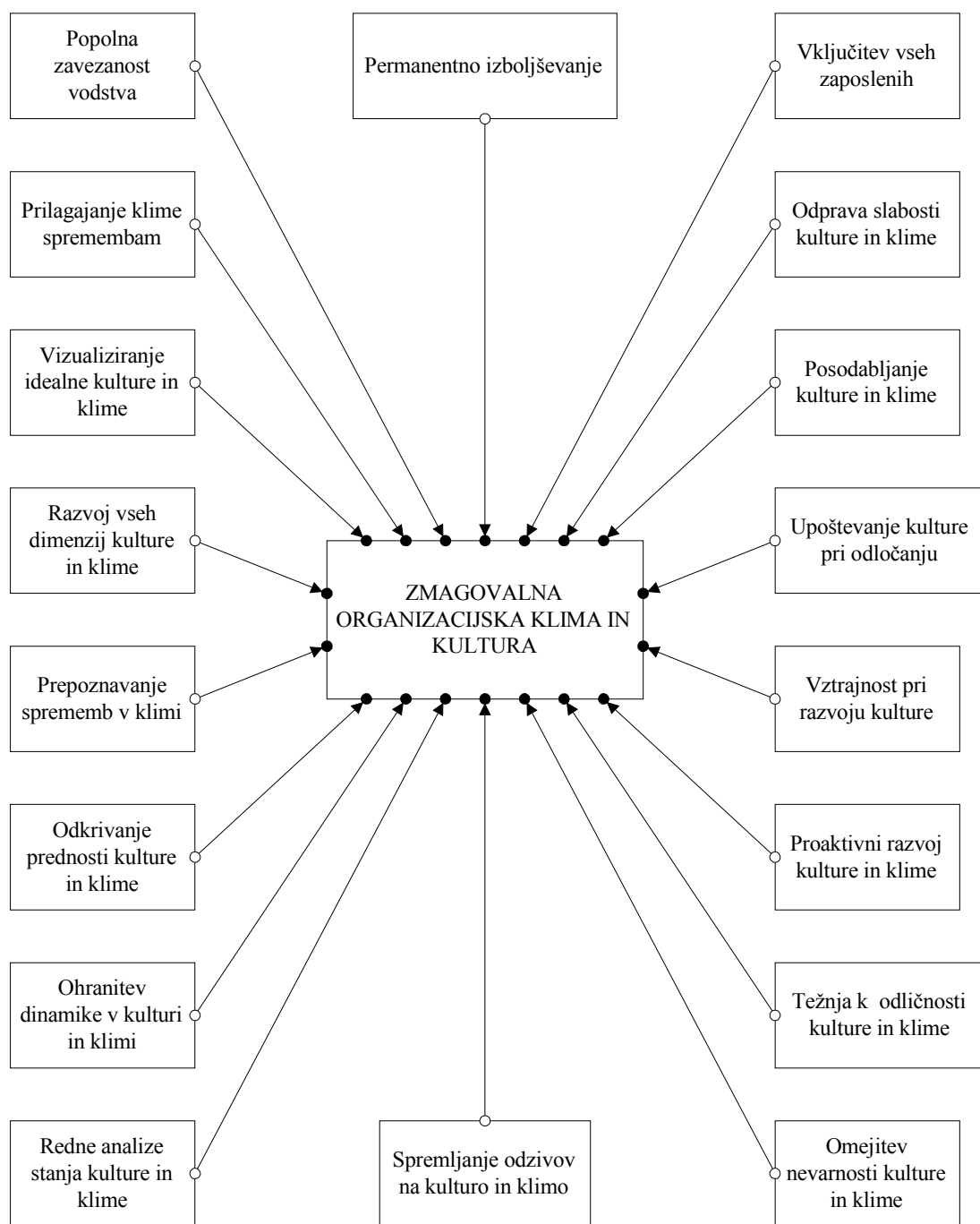
Organizacijska kultura in klima odličnosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spremembe v organizaciji. Klima in kultura odličnosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji kot celoti. Proces ustvarjanja odlične korporativne klime in kulture je dolgotrajen in zelo kompleksen. Zahteva večletna prizadevanja s stalnim uvajanjem novosti in nenehnim izboljševanjem že sicer učinkovitih procesov, uspešnih posameznikov, optimalnih postopkov, zelo dobrih mehanizmov in podobno ter izjemno visok nivo intelektualnega in finančnega kapitala (Mihalič, 2007).

## **5.2 Zmagovalna organizacijska kultura in klima**

Organizacije so vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo in kulturo.

Klima in kultura pa sta ustrezni le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna.

V okviru slike 6 si oglejmo, kaj moramo zagotoviti, da bosta kultura in klima zmagovalni.



Slika 6: Ključni dejavniki pri razvoju zmagovalne organizacijske klime in kulture (Mihalič, 2007, str. 108)

## 6 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Družba Trine, turistične in zabaviščne storitve, d.o.o, s sedežem v Neblem v Goriških brdih je bila ustanovljena 30. 6. 2004 in je pričela s poslovanjem 20. 6. 2007.

Makro organiziranost podjetja sloni na sektorski zasnovi, in sicer to so področja poslovanja v segmentu igralništva in marketinga, hotela in restavracije, nabavno tehničnega sektorja in uprave.

Stil vodenja in sprejemanja odločitev na najvišjem nivoju poteka v krogu štirih lastnikov in je najbližje demokratičnemu načinu vodenja. Temelji na kolegialnem partnerskem odnosu družbenikov, usklajevanju, soglasju, upoštevajo se izkušnje posameznika v določeni situaciji. Vse odločitve se iz najvišjega nivoja prenašajo v srednji management z mešanico avtorskega in inštruktorskega načina vodenja, kjer vodje določajo naloge in način izvedbe teh ter usposablajo zaposlene za prihodnost. Takšen način vodenja in prenašanja informacij iz visokega v srednji management je nujen, ker je v podjetju večina zaposlenega kadra mladega in brez veliko delovnih izkušenj.

Z jasno razvojno vizijo in opredeljenimi strateškimi cilji je poslovna strategija družbe Trine, d.o.o., osnovana na razvoju turizma v Goriških brdih in sloni na razvojnih smernicah Občine Brda, ki je vključena v razvojno strategijo goriškega in severnoprimorskega prostora. Goriška brda so obmejno področje, saj dve tretjini občinske meje predstavlja meja z Republiko Italijo. Sosednja Furlanija, Julijska krajina, je ena izmed najbolj razvitih italijanskih avtonomnih pokrajin. Turistični center Neblo z igralnim salonom Venko je od državne meje oddaljen 600 metrov, od Vidma, mesta s tristo tisoč prebivalci, 23 kilometrov, od Nove Gorice pa 25 kilometrov. Od vstopa Slovenije v schengensko območje brez notranjih meja je lokacija turističnega centra postala še bolj zanimiva za italijanske goste, kar dokazuje število obiska, ki vztrajno raste. Ponudba turističnega centra obsega hotel s štirimi zvezdicami, z 32 sobami in kongresnim centrom za 100 ljudi, vrhunsko restavracijo in igralni salon. V obdobju, na katerega se nanaša poslovni načrt, pa nameravajo ponudbo razširiti še z beauty wellness centrom, kar bi zaokrožilo njihovo ponudbo. Raznolika ponudba turističnega centra privablja in bo tudi v prihodnje privabljala goste.

Turistični center ustvari večino prihodkov z igralnim salonom, ki ga obiskujejo pretežno italijanski gosti. Delež teh znaša med 95 in 96 % in je že od začetka poslovanja ustaljen. Približno 4 do 5 % je slovenskih gostov. Restavracijo obiskuje veliko gostov igralnega salona, precejšen del gostov pa obišče samo restavracijo. Med temi je največ gostov iz Slovenije. V hotelu bivajo igralniški gosti, predvsem med prazniki in v času prireditev pa tudi drugi gosti. Udeleženci raznih seminarjev dobro izkoriščajo kongresno dvorano.

Glavna konkurenčna prednost pred ostalimi igralnimi saloni je prepletanje široke ponudbe razvedrilnih možnosti in odlične lokacije, vpetost v lokalno okolje ter možnost skupnega nastopa na trgu z drugimi ponudniki turističnih storitev v Goriških brdih.

Vpliv Turistično zabavišnega centra na bližnje okolje je pozitiven, saj je povečan obisk gostov povečal tudi promet in obseg dela v drugih okoliških dejavnostih, kot so npr. trgovina, storitve bencinskih servisov, prodaja domačih izdelkov, sadja, vina, kulinarike, itd ...

V Turističnem centru Neblo je 68 zaposlenih, z uspešnim poslovanjem in širitvijo ponudbe pa se predvideva še dodatne zaposlitve.

## **6.1 Razvoj kadrov**

Temelj dobrega poslovanja so zaposleni. V jedru igralniške dejavnosti so ljudje. Njihova strokovnost, spodbujanje skrbi za okolje, zmožnost prepoznavanja individualnih kakovosti in skupinskih formul za uspešnost projektov, nagrajevanje odličnosti, spoštovanje drugega, predvsem pa potreb po širjenju storitev, so Trinove karakterne značilnosti. Skupina ni hladen stroj, ampak ustvarjalni organizem s povezovalno močjo človeške družbe. Odprtost jim omogoča, da so temeljiti tudi v samokritiki – zato še izboljšujejo svoje delovanje.

Družba Trine, d.o.o., je razdeljena. Poleg uprave in finančno računovodske službe se še trije sektorji in sicer sektor igralništva in marketinga, hotela in gostinstva ter nabavno tehnični sektor. Uprava zaposluje 5 ljudi: direktor (1), poslovni referent (1), poslovni sekretar (1) ter SW informatik (2). V finančno računovodski službi je

zaposlen vodja FRS (1) in glavni knjigovodja (1). V sektorju igralništva in marketinga, pod katerega spada tudi igralni salon, je zaposleno 22 ljudi: direktor (1), organizator marketinga (2), vodja igralnega salona (1), interni nadzornik (10), glavni blagajnik (3), blagajnik (3) in HW tehnik (2). Pod sektor hotela in gostinstva spada hotel, kuhinja in strežba. V njem je zaposlenih 47 ljudi; direktor (1), skladiščnik (1), vodja hotela in recepcije (1), receptor (5), receptor varnostnik (5), vodja kuhinje (1), namestnik vodje kuhinje (1), kuhar I (4), kuhar II (4), kuhar III (3), čistilec pomivalec (3), vodja strežbe (1), natakar v restavraciji I (3), natakar v restavraciji II (7), natakar v baru I (2), natakar v baru II (4), natakar v baru III (1). Nabavno tehnični sektor zaposluje direktorja (1) in vzdrževalca objekta in naprav (1). Sem spadata tudi zunanji čistilni servis ter zunanji servis – pranje.

## **6.2 Usposabljanje in izobraževanje**

Višjo strokovnost razvijajo tudi z višanjem izobrazbene strukture. Ta se izboljšuje, kar je posledica izobraževanja zaposlenih in premišljene kadrovske politike. Boljša izobrazbena struktura pa je tudi posledica zaposlovanja novega, višje izobraženega kadra in dodatnega formalnega izobraževanja zaposlenih. V Venkoju se izvajajo različne strokovne delavnice, sektorska izobraževanja, programi vodenja. Nazadnje je potekal interni seminar o uspešni komunikacij, pod vodstvom podjetja Business success, seminarji d.o.o., iz Ljubljane. Znanje se nedvomno pretaka v boljše poslovanje.

## **6.3 Organizacijska klima v družbi Trine**

Raziskava organizacijske klime zagotovi organizaciji kakovostno in merljivo povratno informacijo o resnični kakovosti klime v njej. Zavedajo se, da obstaja veliko turističnih dežel, ki ponujajo podobne turistične storitve. Zato si morajo na visoko konkurenčnem turističnem tržišču izboriti svoj prostor in prepoznavnost z vrhunsko kakovostjo. Skladnosti med interesi vodstva in delavcev ni mogoče doseči brez uspešnega usklajevanja dinamičnih interesov sodelujočih skupin.

## **7 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V DRUŽBI TRINE**

Sledi raziskava, ki smo jo izvedli v družbi Trine. Poglavje se začne z opisom metodologije dela in sestave vprašalnika. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, sledi analiza stanja znotraj posamezne dimenzije organizacijske klime ter navedbe možnih predlogov za izboljšanje stanja v družbi.

### **7.1 Metodologija raziskave**

Organizacijsko klimo smo analizirali s pomočjo podatkov, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom (Priloga 1). Vprašalnik je namenjen merjenju klime in zadovoljstva. Klima se tudi drugače najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo, v kateri delajo.

Pri merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih nam je bilo v veliko pomoč že strukturiran vprašalnik, ki je bil izdelan in se uporablja v okviru projekta Slovenska organizacijska klima (SiOK).

Vprašalnik SiOK ločuje organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu, saj so mnoge raziskave pokazale, da pojmov ne smemo mešati. Glavna razlika med pojmom organizacijska klima in zadovoljstvo je:

- organizacijska klima je opredeljena kot opisna zaznava organizacijskega okolja in ne vključuje nobene vrednostne sodbe,
- zadovoljstvo z delom pa je opredeljeno kot čustveni odziv posameznikov, ki se odraža v vrednotenju posameznih, zanje pomembnih vidikov dela in organizacije.

Po metodologiji GZS za merjenje organizacijske klime zajema osnovni vzorec za anketiranje 100 – 120 zaposlenih.

K sodelovanju anketiranja za ugotavljanje klime in zadovoljstva zaposlenih so bili povabljeni vsi zaposleni v družbi Trine. Vprašalnik je izpolnilo 47 anketirancev, kar predstavlja 74,6%.



Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, starost, delovna doba, delovno mesto. V drugem je 60 trditev, ki se nanašajo na doživljanje organizacije kot celote, v tretjem delu je 9 trditev, ki se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu.

Podatke smo obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel. Rezultate prikazujemo grafično po posameznih dimenzijah kot povprečne ocene. V Prilogi 2 in 3 pa so podrobneje prikazani skupni rezultati in rezultati glede na delovno mesto.

## **7.2 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov ankete**

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime.

### **7.2.1 Demograski podatki**

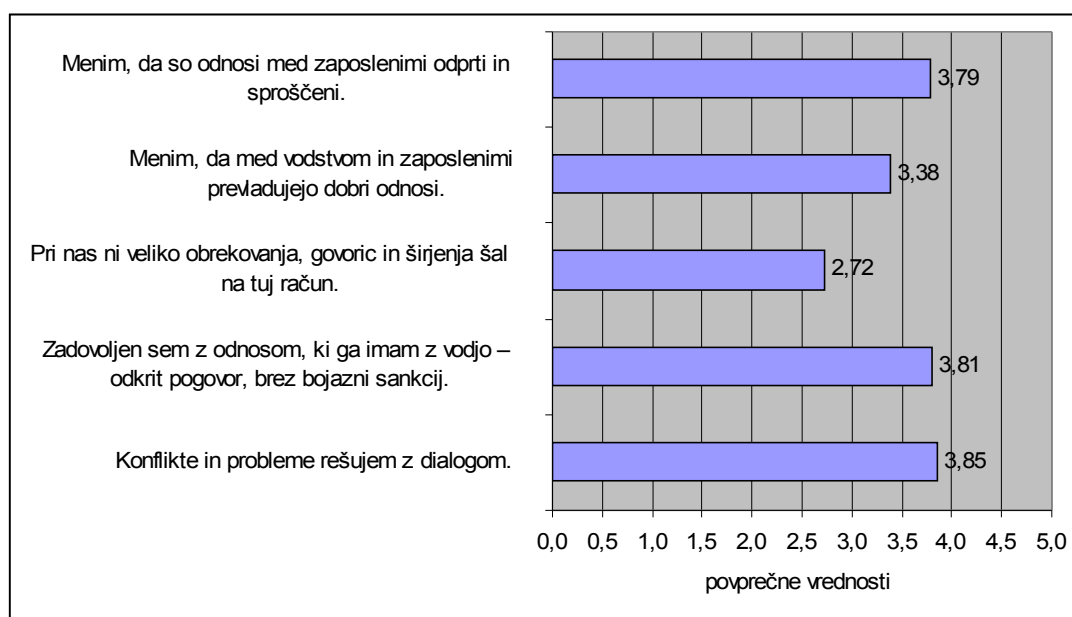
V raziskavi je sodelovalo 47 zaposlenih. Od tega 25 moških, kar znaša 53%, in 22 žensk, to je 47%. Največji delež predstavljajo anketirani, stari do 30 let, kar 59 %, sledijo anketirani, stari od 30 do 40 let (30%), 9 % je starih od 40 do 50 let, nad 50 let pa sta stara 2% anketiranih. Med zaposlenimi ima 50% anketiranih do 5 let delovne dobe, 28% ima od 5 do 10 let delovne dobe, 10 do 20 let ter nad 20 let delovne dobe ima 11% anketiranih. Delež anketiranih glede na delovno mesto: 17% anketiranih je iz recepcije, 28% je iz strežbe in kuhinje, 35% anketiranih je nadzornikov, blagajnikov in hardware tehnikov, 11% anketiranih je iz uprave in softwear tehnika, 9% pa vodij. V nadaljevanju bomo predstavili rezultate meritev organizacijske klime v družbi Trine.

Prikazal bom rezultate po posameznih dimenzijah, opisno in grafsko analiziral vsako dimenzijo glede na splošni vidik ter glede na posamezna delovna mesta.

### **7.2.2 Notranji odnosi**

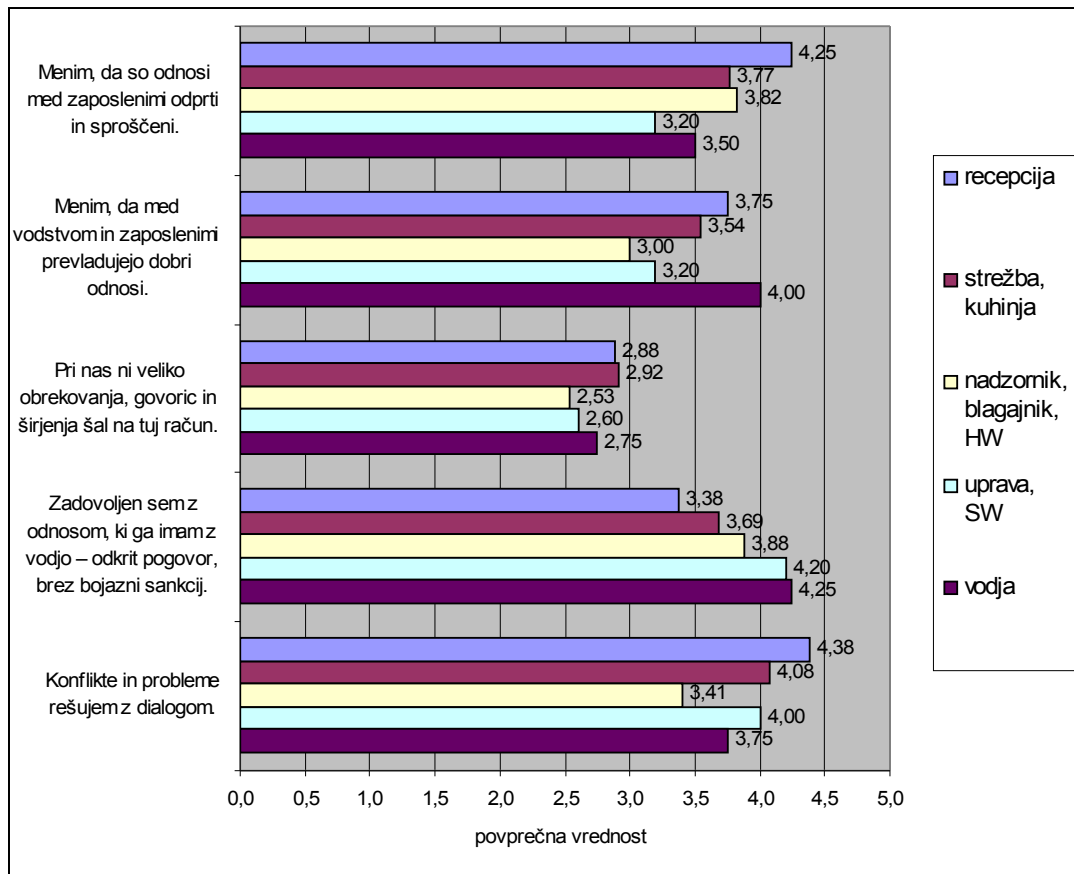
Notranji odnosi so za organizacijo izrednega pomena, saj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev, zato organizacija zelo veliko vlaga v to.

Večina zaposlenih se strinja, da so notranji odnosi v družbi Trine relativno dobri. Najnižjo oceno so anketiranci pripisali trditvi, da pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun (2,72), relativno visoko pa so ocenili trditev, da konflikte in probleme rešujemo z dialogom (3,85).



Slika 7: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi

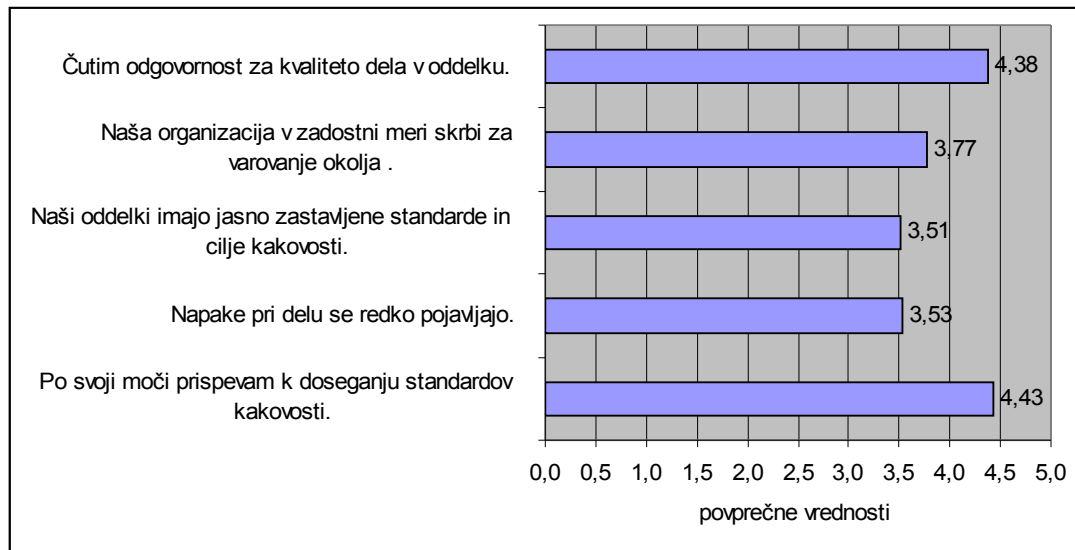
Pri primerjavi trditev dimenzije notranji odnosi glede na delovno mesto (glej Sliko 8) se najbolj strinjajo s trditvami iz sektorja recepcije (3,73) in vodje (3,65), najmanj pa iz igralnice (3,33) in uprave, SW (3,44). Najbolj sporna je bila trditev, da pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun, saj so jo vsi sektorji ocenili zelo slabo, najboljšo oceno je dala strežba in kuhinja (2,92). Vodje pravijo, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi (4,00), najmanj pa se s to trditvijo strinjajo nadzorniki, blagajniki, HW (3,00) in uprava (3,20). Z odnosom z vodjo so zelo zadovoljni vodje (4,25) in uprava (4,20), recepcija pa najmanj (3,38).



Slika 8: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi glede na delovno mesto

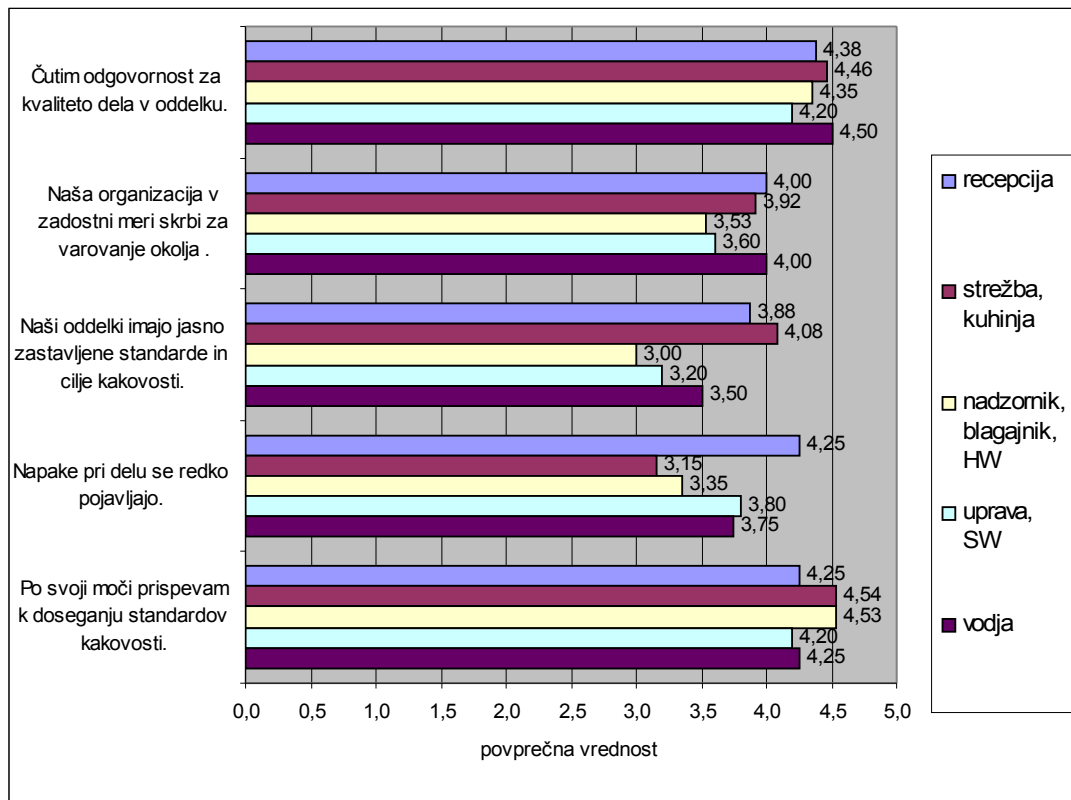
### 7.2.3 Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti je druga najbolj pozitivno ocenjena kategorija. Kot je razvidno iz Slike 9, menijo zaposleni, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,43) in se čutijo odgovorne za kvaliteto dela v oddelku (4,38). Nekoliko nižje pa menijo, da imajo oddelki zastavljene standarde in cilje kakovosti (3,51) in da se napake redko pojavljajo pri delu (3,53).



Slika 9: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti

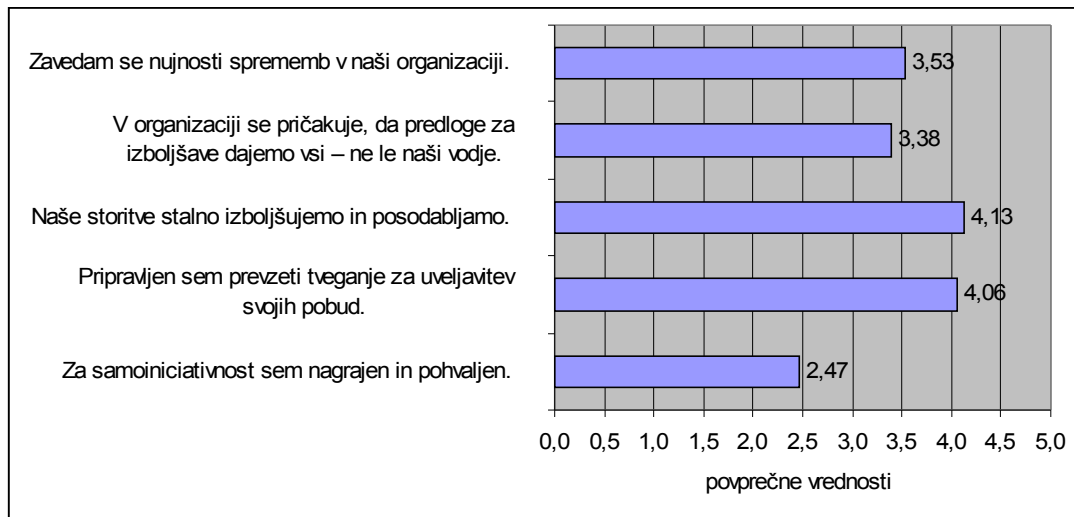
Iz Slike 10 lahko vidimo, da vodje čutijo največjo odgovornost za kvaliteto dela v oddelku (4,5), zaposleni v upravi, SW pa so pri tej trditvi dosegli najmanjšo mero strinjanja, čeprav še vedno zelo visoko (4,0). Da organizacija zadostno skrbi za varovanje okolja, menijo vodje ter zaposleni na recepciji (4,0), s tem pa se najmanj strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (3,53). Na recepciji menijo, da se napake pri delu redko pojavljajo (4,25). Vsi vprašani pa se strinjajo, da po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti.



Slika 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti glede na delovno mesto

#### 7.2.4 Inovativnost, iniciativnost

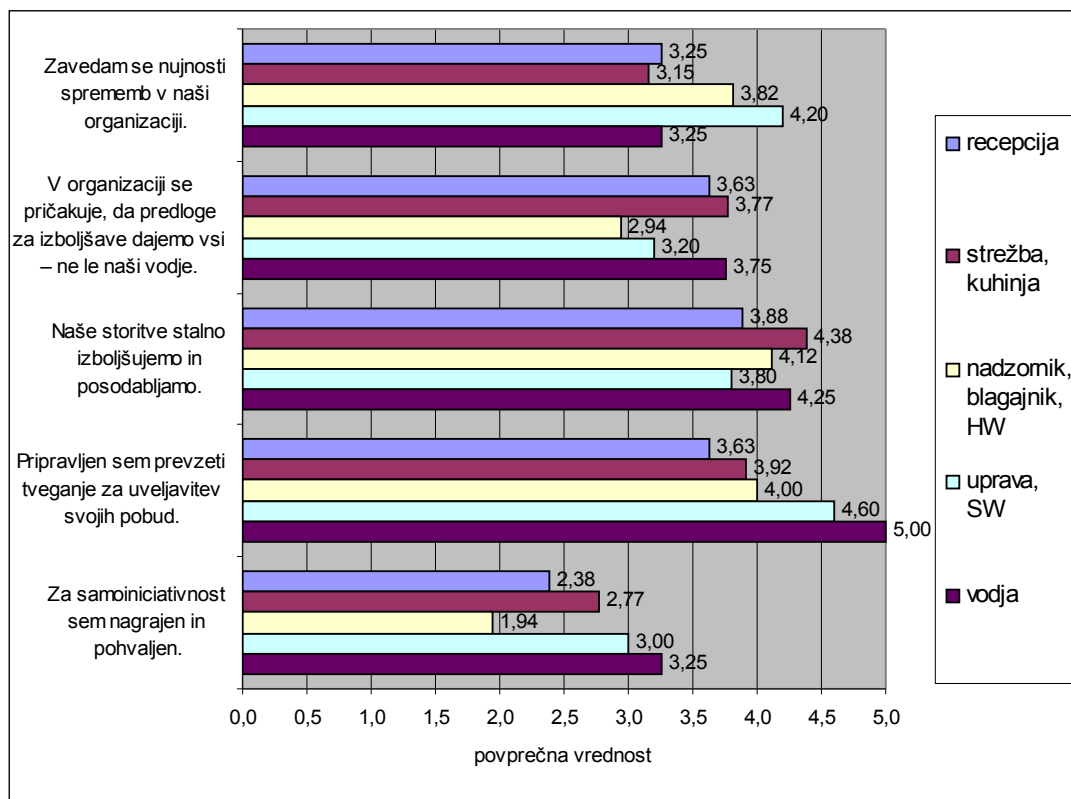
Slika 11 kaže, da je večina zaposlenih mnenja, da se storitve izboljšujejo in posodablajo (4,13), podobno je število uslužbencev, ki pravijo, da bi bili pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (4,06). Nekoliko manj jih je mnenja, da so v organizaciji nujne spremembe (3,53) ter da je potrebno, da vsi sodelujejo s predlogi za spremembe, ne le vodje (3,38). Najmanjši odstotek vprašanih meni, da so uslužbenci nagrajani ali pohvaljeni za samoiniciativnost (2,47).



Slika 11: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost, iniciativnost

Na Sliki 12 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov glede na delovno mesto, na temo inovativnost in iniciativnost. Vidimo lahko, da se nujnosti sprememb v organizaciji najbolj zavedajo v upravi in SW (4,2), najmanj pa zaposleni v strežbi in kuhinji (3,15). Nasprotno so v kuhinji in strežbi najpogosteje mnenja, da se od njih pričakuje, da vsi predlagajo izboljšave (3,77), ne le vodje. Nadzorniki, blagajniki in HW pa imajo to mnenje malo zastopano, (2,94). Vodstvo je pri tem vprašanju nekje v sredini povprečnih mnenj, (3,2). V strežbi je ponovno najbolj zastopano mnenje, da se storitve stalno izboljšujejo in posodablajo (4,38). Najmanjši procent je doseglo osebje uprave, saj se s to trditvijo strinja najmanj ljudi (3,8). Nadalje so vsi, ki so zaposleni kot vodje, pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (5,0). Za takšno tveganje pa so najmanj pripravljeni na recepciji, (3,63). Uprava je pri tem vprašanju dosegla 4. mesto, (4,6). Nadzorniki, blagajniki in HW se najmanj strinjajo s trditvijo, da so nagrajeni ali pohvaljeni za samoiniciativnost (1,94). Zaposleni na mestu vodje pa so dosegli najvišji procent strinjanja s to trditvijo (3,25). Na recepciji, v strežbi in kuhinji je torej povprečno najbolj zastopano mnenje, da se njihove storitve izboljšujejo in posodablajo, najmanj pa je zastopano mnenje, da so za samoiniciativnost nagrajeni. Enako velja tudi za nadzornike. V upravi najbolj prevladuje strinjanje s trditvijo, da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, enako velja za vodje. Pri teh je najmanj strinjanja s trditvama, da se zavedajo nujnosti sprememb v organizaciji in da so za samoiniciativnost nagrajeni.

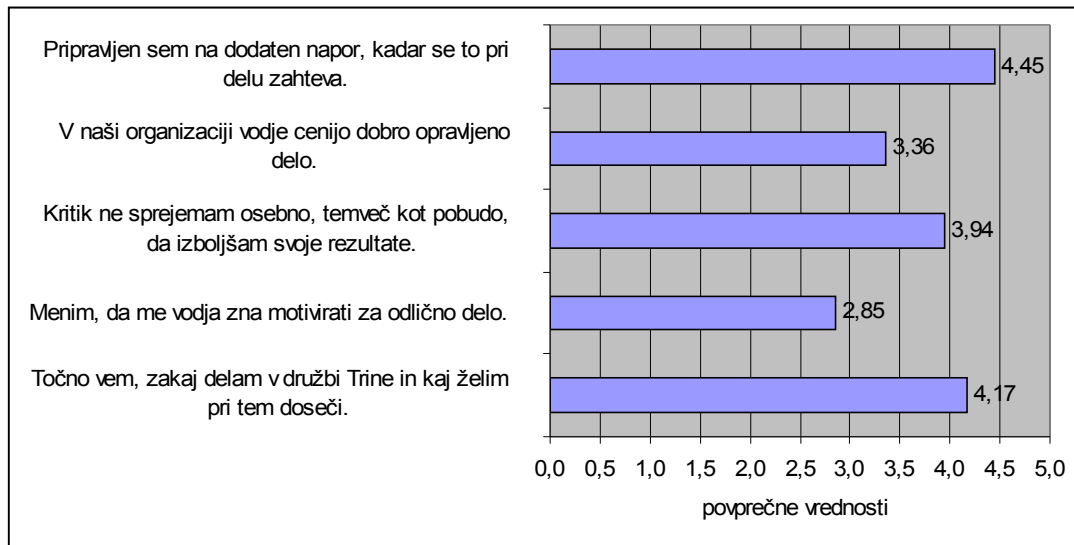
Tudi za delavce uprave velja, da se najmanj strinjajo s trditvijo, da so za samoiniciativnost nagrajeni.



Slika 12: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost, iniciativnost glede na delovno mesto

### 7.2.5 Motivacija in zavzetost

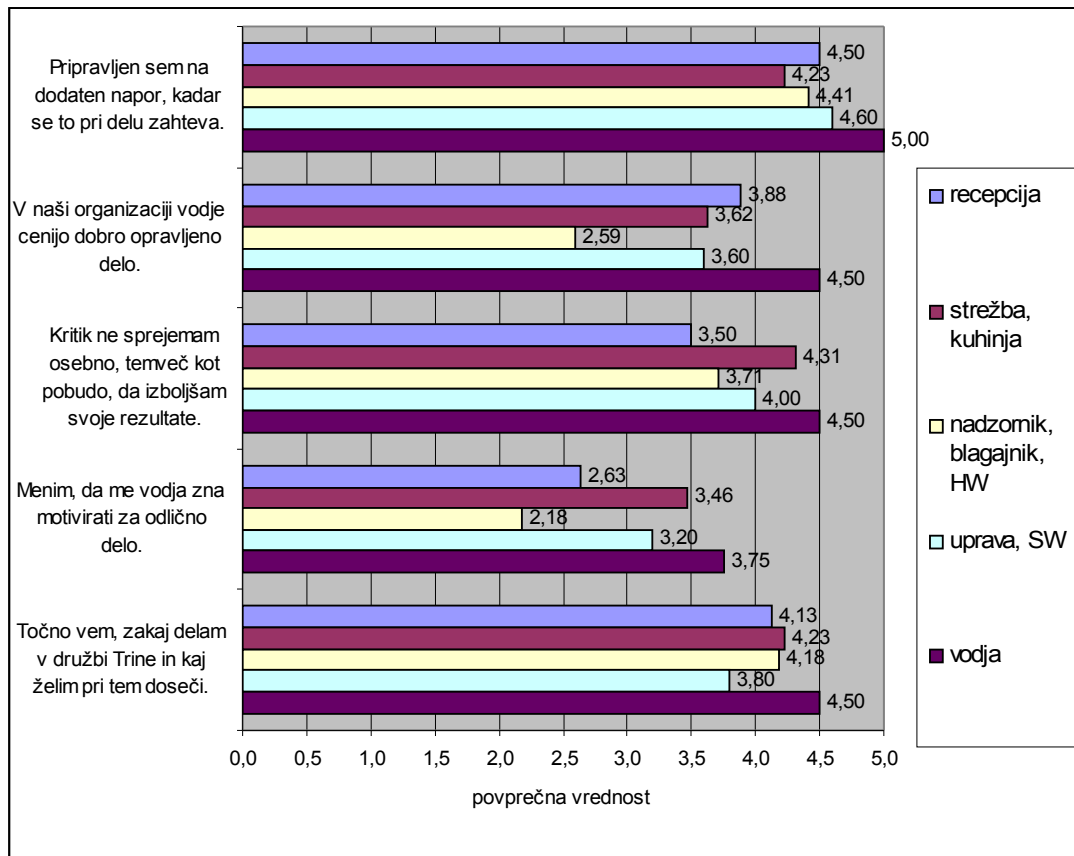
Iz Slike 13 je razvidno, da so zaposleni v veliki večini pripravljeni na dodaten napor, če je le ta potreben (4,45). Le manjše število je tistih, ki vedo, zakaj delajo v družbi Trine in kaj želijo pri tem doseči (4,17). Pozitivno je bila ocenjena trditev, da se kritike sprejema kot spodbudi in ne osebno (3,94), da vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,36), najmanj zaposlenih pa se strinja s trditvijo, da so vodje dobri motivatorji za delo (2,85).



Slika 13: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost

Na Sliki 14 vidimo, da so vodje tista skupina, ki se je najbolj strinjala z vsemi trditvami; da so pripravljeni za dodaten napor pri delu, kadar je to potrebno (5,0), strinjajo se s trditvijo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (4,5), da kritik ne sprejemajo kot osebne, ampak kot spodbudo (4,5), da so dobri motivatorji za delo (3,75). Oni so skupina, v kateri najbolj prevladuje mnenje, da vedo, zakaj delajo v družbi Trine in kaj želijo pri tem doseči (4,5). V strežbi in kuhinji se najmanj strinjajo, da so pripravljeni na dodaten napor, če bi bil potreben (4,23). Nadzorniki so skupina, ki se najmanj strinja, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (2,59), najmanj se strinjajo, da so vodje dobri motivatorji za delo (2,18). Na recepciji prevladuje mnenje, da kritik ne sprejemajo kot spodbudo (3,5). Zaposleni v upravi pa niso mnenja, da vedo, zakaj delajo v družbi Trine in kaj hočejo s tem doseči.

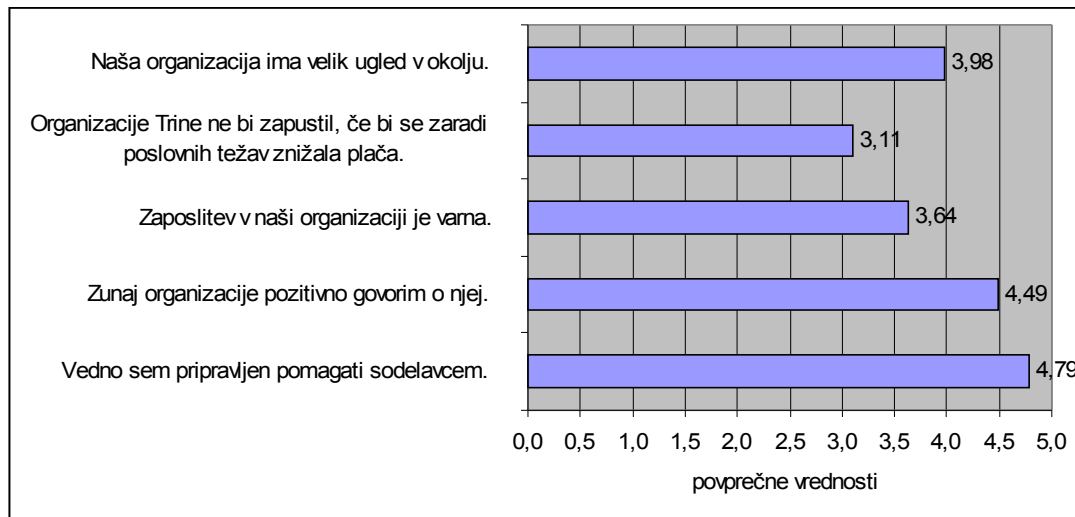




Slika 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost glede na delovno mesto

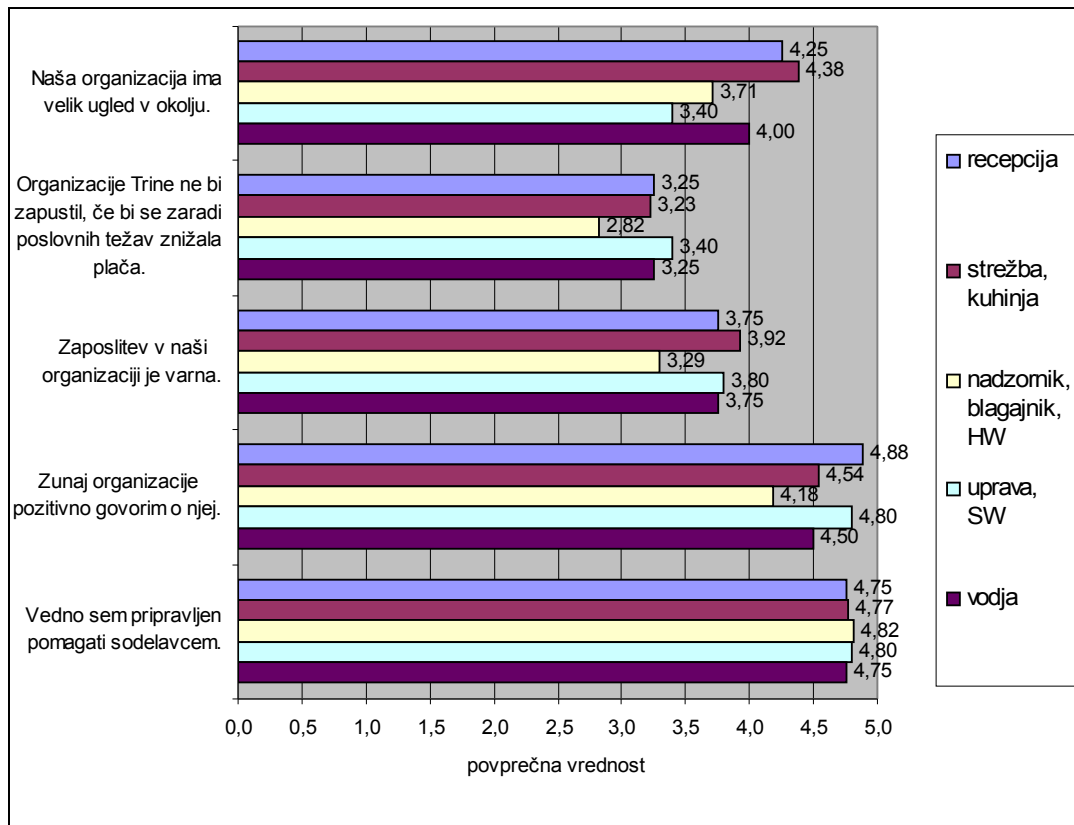
### 7.2.6 Pripadnost organizaciji

Iz Slike 15 je razvidno, da je velika večina zaposlenih vedno pripravljena pomagati sodelavcem (4,79). Zaposleni pozitivno govorijo zunaj organizacije Trine o njej (4,49) in menijo, da ima velik ugled v okolju (3,98). Večina se strinja, da je zaposlitev v tej organizaciji varna (3,64) in je ne bi zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala (3,11).



Slika 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnosti organizaciji

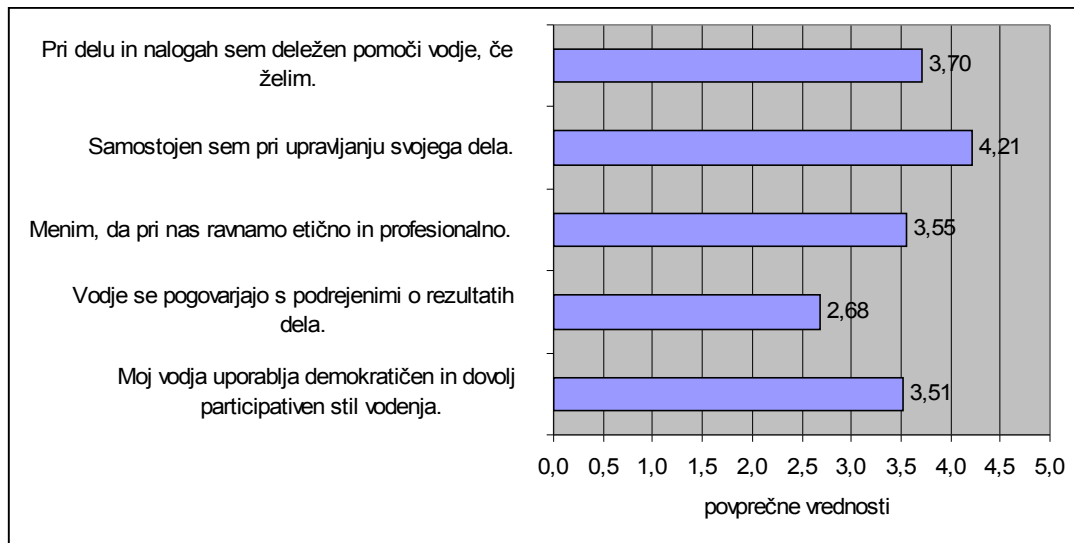
Iz Slike 16 je razvidno, da zaposleni v kuhinji in strežbi menijo, da ima organizacija velik ugled v okolju (4,38), sledijo zaposleni v recepciji (4,25), vodje (4,0), nadzorniki, blagajniki in HW (3,71), najmanj pa se s tem strinjajo v upravi (3,4). Mnenja pri trditvi, da organizacije Trine ne bi zapustili v primeru nižjih plač, so si podobna. Najbolj se strinjajo v upravi (3,4), sledijo še recepcija in vodje (3,25), zaposleni v strežbi in kuhinji (3,23), nazadnje še nadzorniki, blagajniki in HW (2,82). Zaposlitev v organizaciji se zdi najbolj varna zaposlenim v kuhinji in strežbi (3,92), najmanj pa nadzornikom, blagajnikom in HW (3,29). Zaposleni na recepciji se najbolj strinjajo, da zunaj organizacije o njej pozitivno govorijo (4,88), najmanj pa je to mnenje zastopano pri nadzornikih, blagajnikih in HW. Mnenja, da bi bili vedno pripravljeni pomagati sodelavcem, so si zelo podobna. Najbolj se strinjajo s tem nadzorniki in blagajniki (4,82), najmanj pa recepcija in vodje (obe skupini 4,75).



Slika 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnost organizaciji glede na delovno mesto

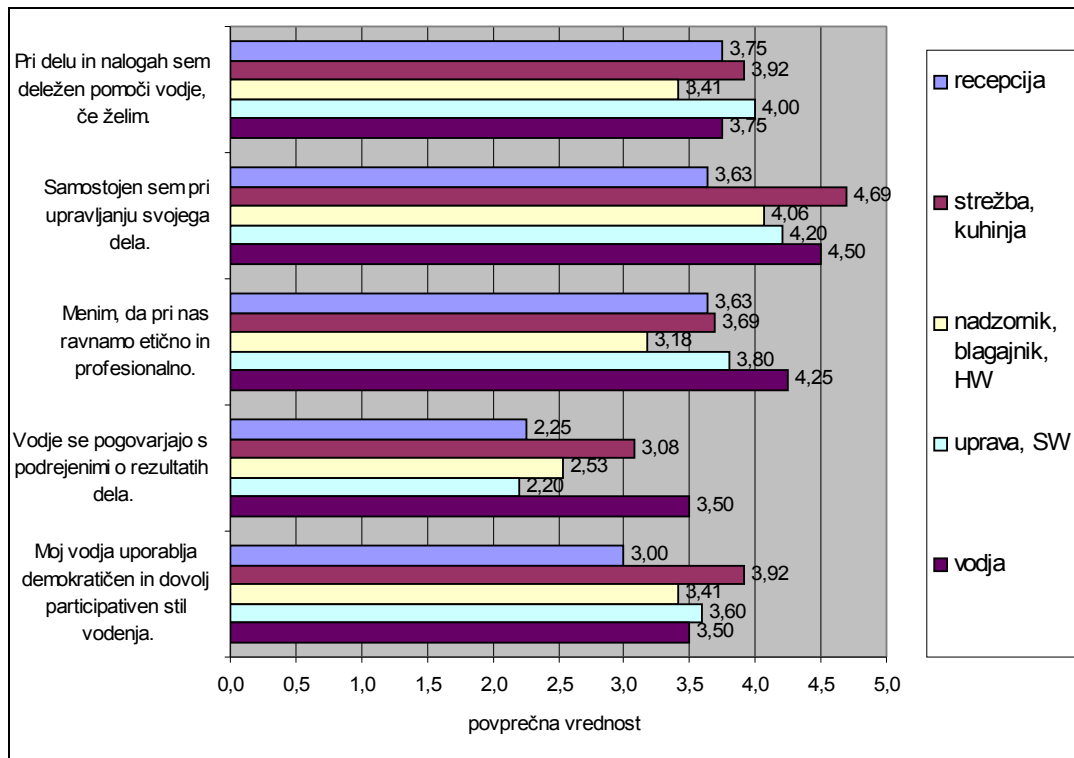
### 7.2.7 Vodenje

Slika 17 kaže, da večina zaposlenih meni, da je samostojna pri opravljanju svojega dela (4,21). Visoko je ocenjena tudi trditev, da so deležni pomoči vodje, če želijo (3,7). Podobna sta uvrščeni trditvi, da se v organizaciji ravna etično in profesionalno (3,55) ter da se uporablja demokratičen in participativen stil vodenja. Najmanj zaposlenih meni, da se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela.



Slika 17: Povprečne vrednosti trditev dimenzije vodenje

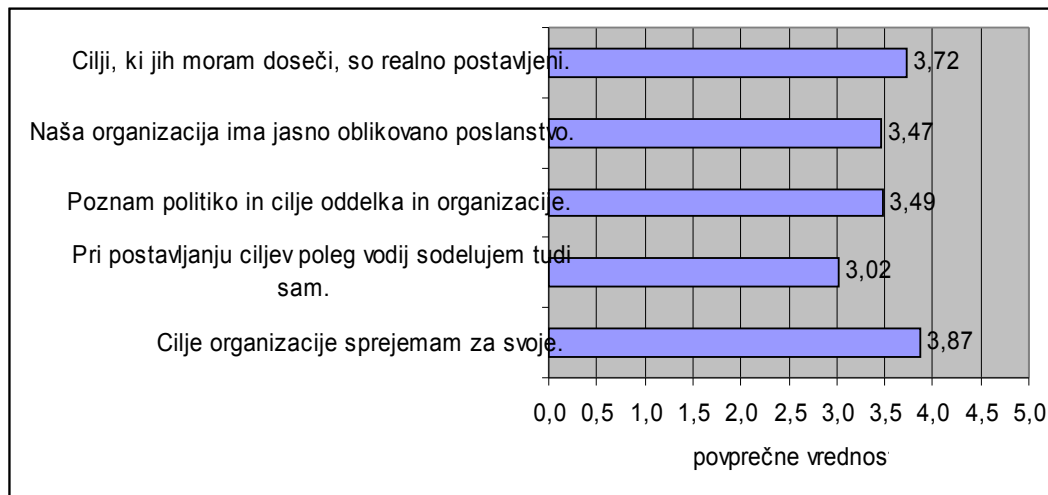
Nadzorniki, blagajniki in HW se v najmanjši meri strinjajo, da so deležni pomoči vodje, če si tega želijo (3,41). S tem pa se najbolj strinjajo zaposleni v upravi (4,0). V strežbi in kuhinji so mnenja, da so samostojni pri opravljanju svojega dela (4,69), najmanj pa se s tem strinjajo na recepciji (3,63). Nadzorniki, blagajniki in HW se najmanj strinjajo s trditvijo, da se v organizaciji ravna etično in profesionalno (3,18), najbolj pa tako mislijo vodje (4,25). Nadalje v upravi ni najbolje zastopano mnenje, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (2,2), nasprotno pa so tega mnenja vodje (3,5). V strežbi je pogosto mnenje, da vodja uporablja demokratičen stil vodenja (3,92), najmanj pa se s tem strinjajo na recepciji (3,0).



Slika 18: Povprečne vrednosti trditev dimenzije vodenje glede na delovno mesto

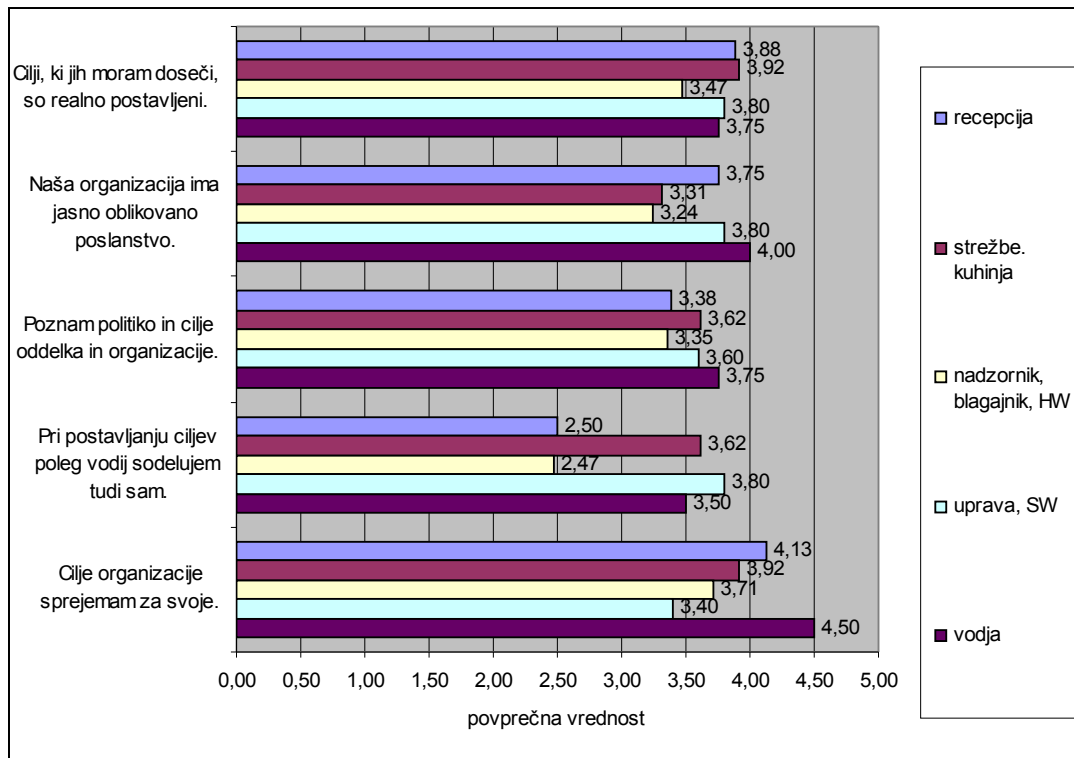
### 7.2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Iz Slike 19 je razvidno, da skoraj vsi zaposleni sprejemajo cilje organizacije kot svoje cilje (3,87). Manj jih meni, da so cilji, ki jih je potrebno doseči, realno postavljeni (3,72). Sledijo tisti, ki menijo, da poznajo politiko in cilje oddelka in organizacije (3,49). Sledijo tisti, ki menijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo (3,47), najmanj zaposlenih pa se je strinjalo s trditvijo, da tudi sami sodelujejo, poleg vodij, pri postavljanju ciljev (3,02).



Slika 19: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

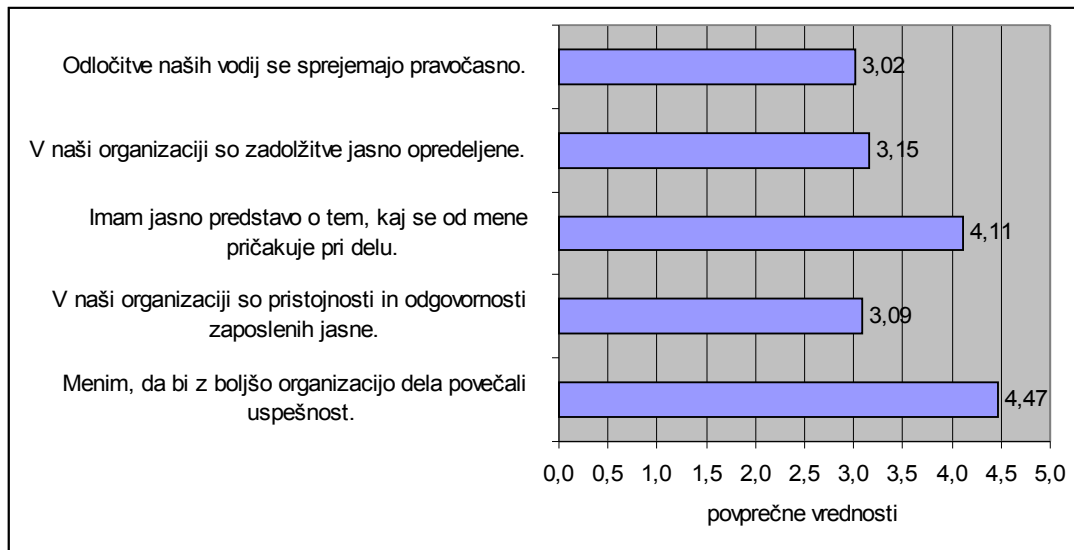
Da so cilji realno postavljeni, menijo v strežbi in kuhinji (3,92), najmanj pa se s tem strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (3,47). Vodje menijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo (4,0), ponovno se s to trditvijo najmanj strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW. Vodje so spet vodilni v strinjanju s trditvijo, da poznajo politiko in cilje organizacije (3,75), ponovno se s trditvijo najmanj strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (3,35). Uprava in SW meni, da pogosto tudi sami sodelujejo pri postavljanju ciljev (3,8), s trditvijo se najmanj strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (2,47). Vodje so tisti, ki cilje organizacije najbolj sprejemajo za svoje (4,5), najmanj strinjanja s to trditvijo pa so izrazili v upravi in SW (3,4).



Slika 20: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev glede na delovno mesto

### 7.2.9 Organiziranost

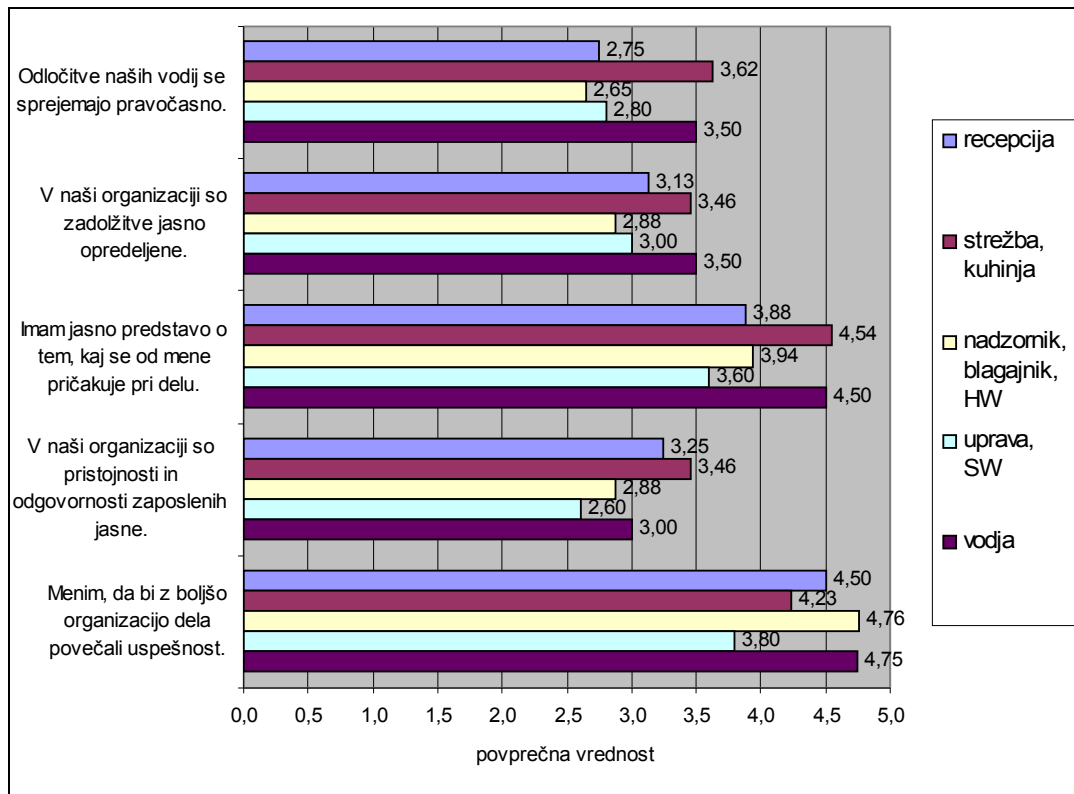
Iz Slike 21 lahko razberemo, da se le dobra polovica zaposlenih strinja, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno (3,02), nekoliko več jih meni, da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene (3,15). Sledi trditev, da so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne (3,09). Največ zaposlenih pa se je strinjalo, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (4,11), in da bi bilo mogoče z boljšo organizacijo dela povečati uspešnost (4,47).



Slika 21: Povprečne vrednosti trditev dimenzije organiziranost

V strežbi in kuhinji se najbolj strinjajo s trditvijo, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno (3,62), najmanj pa se s tem strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (2,65). Da so zadolžitve jasno opredeljene, se najbolj strinjajo vodje (3,5), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW (2,88). Ponovno se zaposleni v strežbi in kuhinji najbolj strinjajo s trditvijo, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (4,54), v upravi pa se s to trditvijo najmanj strinjajo (3,6). Da so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih v organizaciji jasne, menijo v strežbi in kuhinji (4,54), najmanj pa se s tem strinjajo v upravi in SW (2,6). Nadzorniki so izrazili največjo mero strinjanja s trditvijo, da bi z boljšo organizacijo dela povečali uspešnost (4,76), ponovno pa se s tem najmanj strinjajo v upravi in SW (3,8).

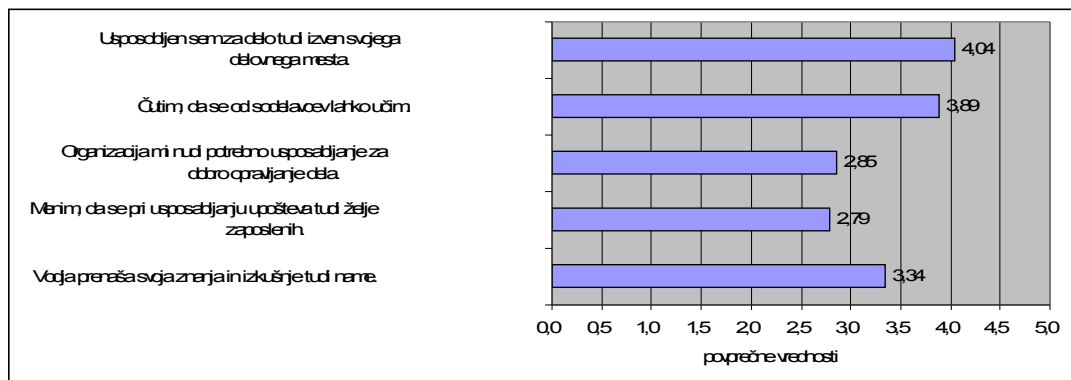




Slika 22: Povprečne vrednosti trditev dimenzije organiziranost glede na delovno mesto

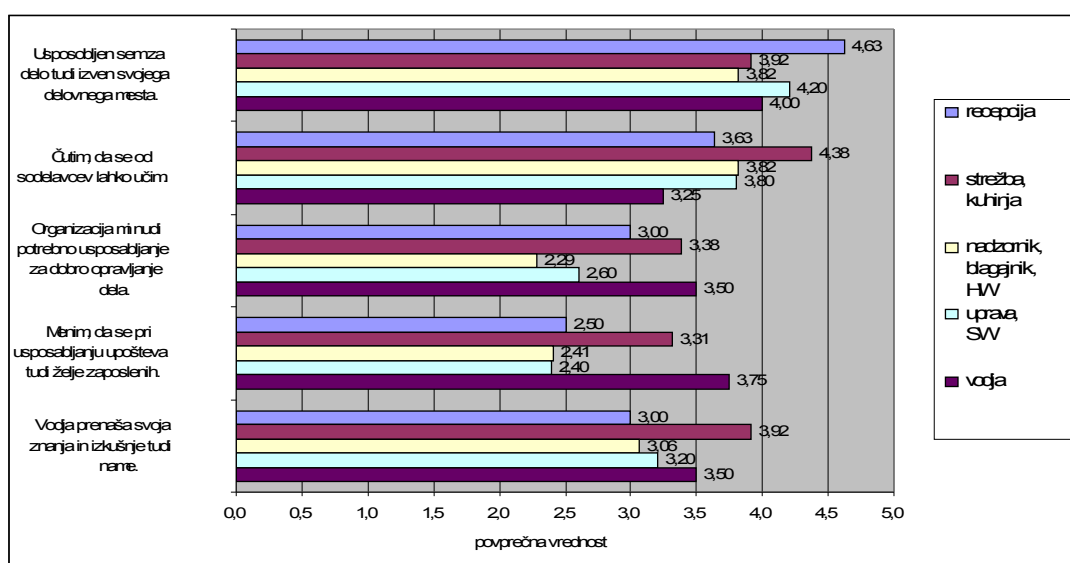
### 7.2.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Večina vprašanih meni, da so usposobljeni tudi za delo izven svojega delovnega mesta (4,04), da se od sodelavcev lahko učijo, pa meni nekaj manj vprašanih (3,89). Tretja trditev, s katero so se vprašani najbolj strinjali, je, da vodja prenaša svoje izkušnje in znanje tudi nanje (3,34). Nekoliko manj so se vprašani strinjali, da jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (2,85) in da se pri usposabljanju upošteva tudi želje zaposlenih (2,79).



Slika 23: Povprečne vrednosti trditev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje

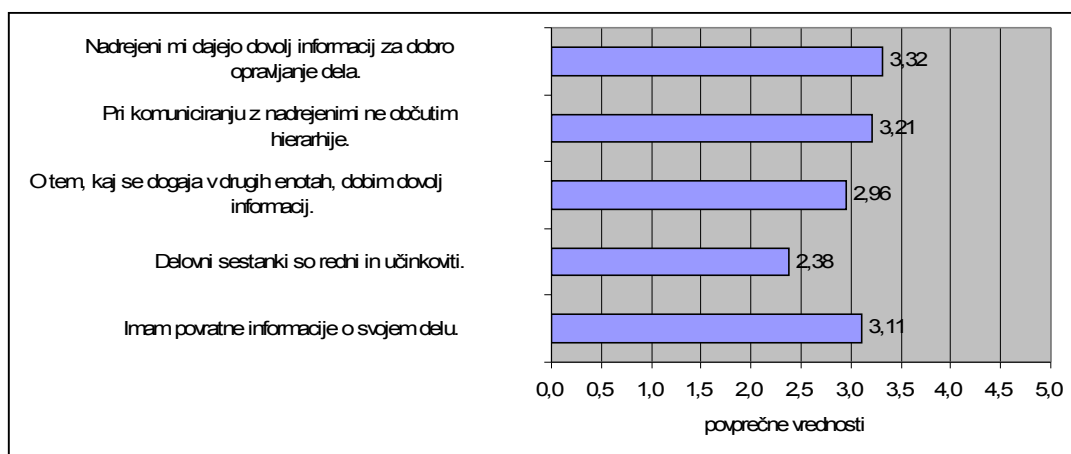
Zaposleni na recepciji se najbolj strinjajo, da so usposobljeni tudi za delo izven svojega delovnega mesta (4,63); nadzorniki, blagajniki in HW pa se s tem najmanj strinjajo (3,82). Zaposleni v strežbi in kuhinji menijo, da se od svojih sodelavcev lahko učijo (4,38), najmanj pa se s tem strinjajo vodje (3,3). Vodje se strinjajo, da jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (3,5); nadzorniki, blagajniki in HW pa se s tem najmanj strinjajo (2,29). Da se pri usposabljanju upošteva tudi želje zaposlenih, menijo vodje (3,75), najmanj pa se s tem strinjajo zaposleni v upravi in HW (2,4). Zaposleni v strežbi in kuhinji se najbolj strinjajo, da vodja prenaša nanje svoje izkušnje in znanje (3,92), zaposleni v recepciji pa se s tem najmanj strinjajo (3,0).



Slika 24: Povprečne vrednosti trditev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje glede na delovno mesto

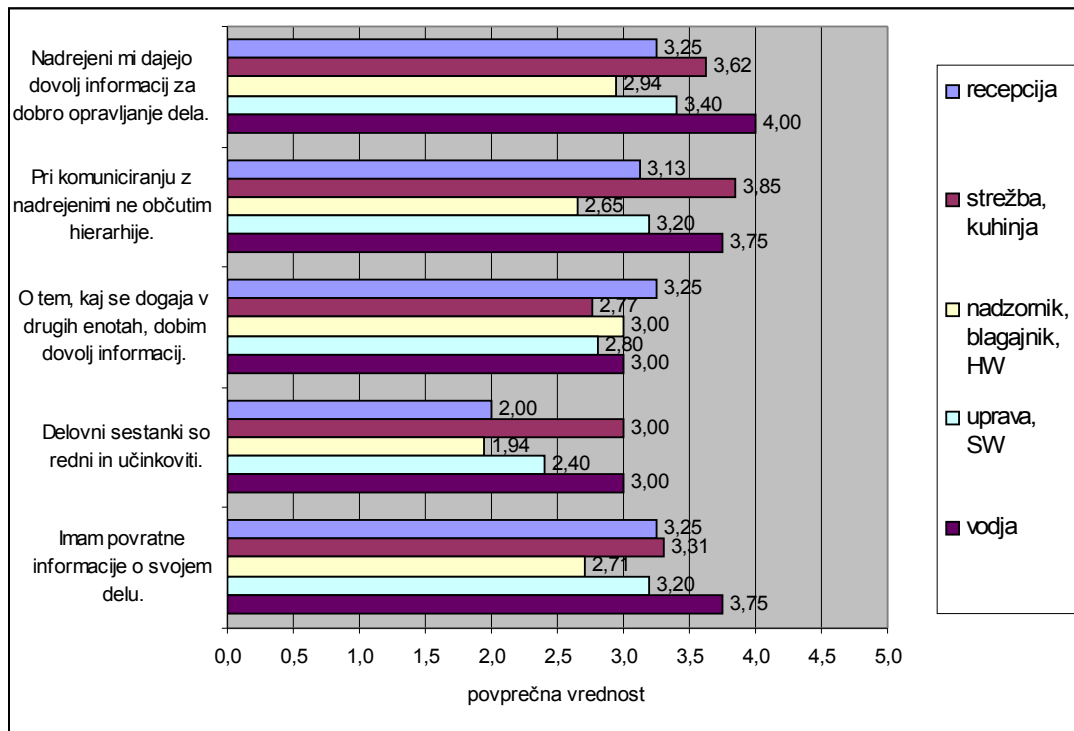
### 7.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Več kot polovica vprašanih meni, da dobijo dovolj informacij, potrebnih za dobro opravljanje dela (3,32), da pri komuniciranju z nadrejenimi ne občutijo hierarhije (3,21), da dobijo dovolj informacij o dogajanju v drugih enotah (2,96), da so delovni sestanki redni in učinkoviti (2,38) in da imajo redne informacije o svojem delu (3,11).



Slika 25: Povprečne vrednosti trditvev dimenzije notranje komuniciranje in informiranje

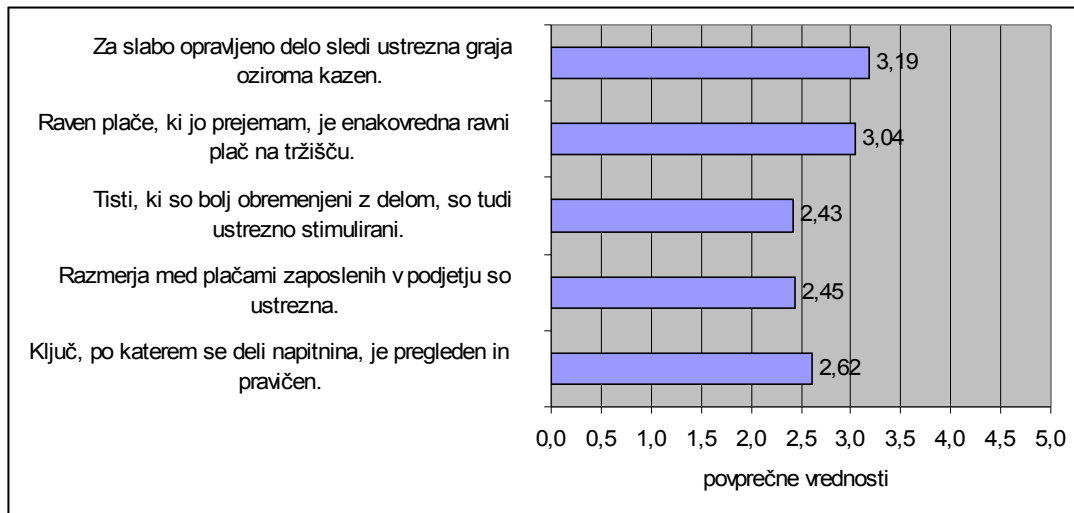
S trditvijo, da nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, se najbolj strinjajo vodje (4,0), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW. Zaposleni v strežbi in kuhinji menijo, da ne občutijo hierarhije pri komuniciranju z nadrejenimi (3,85), nasprotno pa se s tem ne strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (2,65). Zaposleni v recepciji menijo, da dobijo dovolj informacij o tem, kar se dogaja v drugih enotah (3,25). Zaposleni v strežbi in kuhinji pa se s tem ne strinjajo (2,27). Zaposleni kot vodje in zaposleni v strežbi in kuhinji se strinjajo, da so delovni sestanki redni in učinkoviti (3,0). S to trditvijo pa se strinja manj kot polovica zaposlenih v recepciji (2,0), nadzorniki, blagajniki in HW (1,94). Vodje menijo, da imajo povratne informacije o svojem delu (3,75), s tem pa se povsem ne strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (2,71).



Slika 26: Povprečne vrednosti trditve dimenzije notranje komuniciranje in informiranje glede na delovno mesto

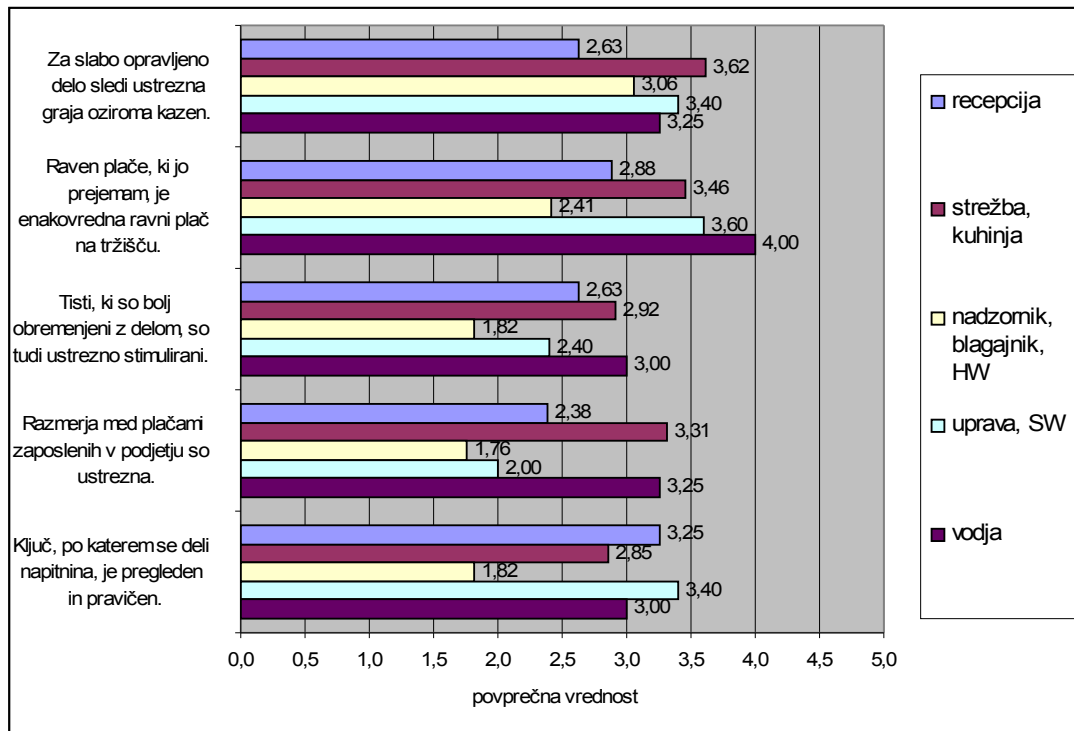
### 7.2.12 Nagrajevanje

Stopnja strinjanja, ki jo lahko spoznamo na Sliki 27, je pri vseh trditvah relativno nizka. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen (3,19) in s trditvijo, da je raven plač enakovredna ravni plač na tržišču (3,04). Nekoliko manj pa se strinjajo, da so tisti, ki so s svojim delom bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (2,43), da so razmerja med plačami v podjetju ustrezna (2,45) ter da je ključ, po katerem se deli napitnina, pregleden in pravičen (2,62).



Slika 27: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje

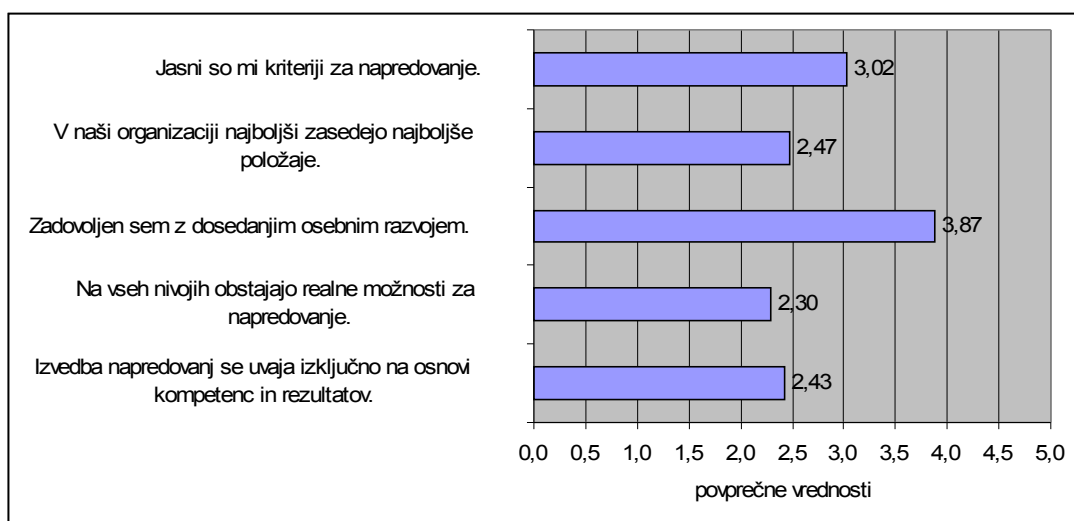
Da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen, menijo zaposleni v strežbi in kuhinji (3,62), s tem pa se strinja le nekaj več kot polovica zaposlenih v recepciji (2,63). Vodje menijo, da je raven plač v organizaciji enakovredna ravni plač na tržišču (4,0), s tem pa se strinja manj kot pol nadzornikov, blagajnikov in HW (2,41). Vodje se ponovno najbolj strinjajo s trditvijo, da so tisti, ki so s svojim delom bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani (3,0); s tem pa se ne strinja več kot polovica nadzornikov, blagajnikov in HW (1,82). Zaposleni v strežbi in kuhinji se najbolj strinjajo, da so razmerja med plačami zaposlenih v podjetju ustrezna (3,31), s tem pa se ne strinja več kot polovica zaposlenih kot nadzorniki, blagajniki in HW (1,76). Da je ključ, po katerem se deli napitnina, pregleden in pravičen, menijo v upravi (3,4); več kot polovica zaposlenih kot nadzorniki, blagajniki in HW pa se s tem ne strinja.



Slika 28: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje glede na delovno mesto

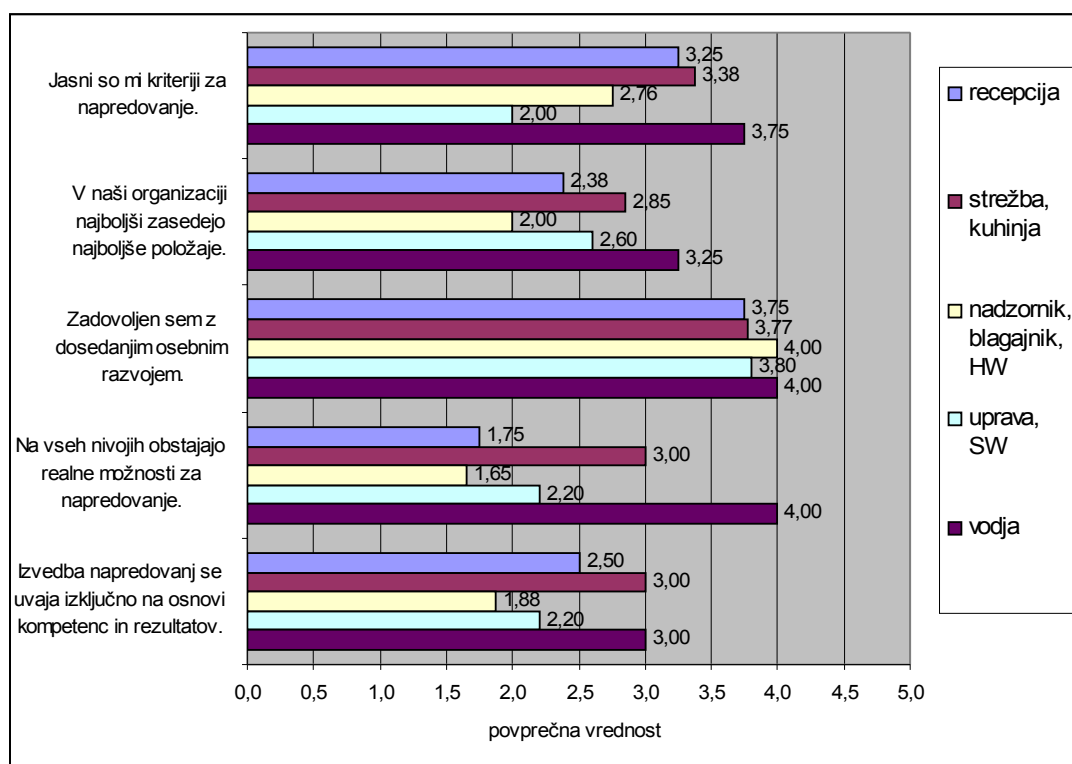
### 7.2.13 Razvoj kariere

Več kot polovica vprašanih pozna kriterije za napredovanje (3,02). Večina je zadovoljna z dosedanjim osebnim razvojem (3,87). Manj kot polovica vprašanih pa se strinja, da v organizaciji najboljši zasedejo najboljša delovna mesta (2,47), da so na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (2,3) in da se napredovanja uvaja izključno na osnovi kompetenc in rezultatov (2,43).



Slika 29: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere

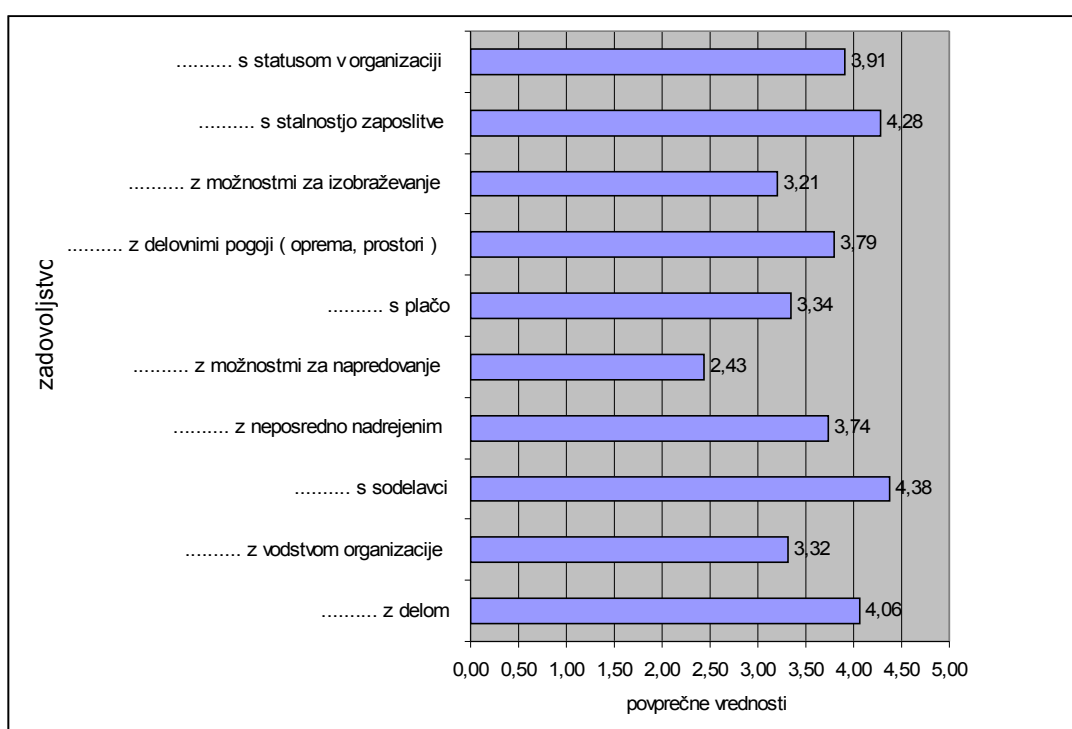
Zaposleni kot vodje menijo, da so jim jasni kriteriji za napredovanje (3,75). S to trditvijo pa se ne strinjajo v upravi in SW (2,0). Vodje menijo, da v organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje (3,25). S tem se ne strinjajo v upravi in SW (2,0). Z dosedanjim osebnim razvojem so najbolj zadovoljni nadzorniki, blagajniki in HW ter vodje (4,0), najmanj pa zaposleni v recepciji (3,75). Vodje menijo, da so na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (4,0). S tem pa se ne strinjajo zaposleni v recepciji (1,75) in nadzorniki, blagajniki in HW (1,65). S trditvijo, da se izvedba napredovanj izvaja izključno na osnovi kompetenc in rezultatov, se najbolj strinjajo vodje ter zaposleni v strežbi in kuhinji (3,0), najmanj pa se s tem strinjajo nadzorniki, blagajniki in HW (1,88).



Slika 30: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere glede na delovno mesto

### 7.2.14 Zadovoljstvo pri delu

Na Sliki 30 lahko razberemo, da se je večina vprašanih pri vseh kategorijah opredelila kot zadovoljne. Zaposleni so večinoma zadovoljni s statusom v organizaciji (3,91), še več vprašanih je zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve (4,28), nekaj manj jih je zadovoljnih z možnostmi za izobraževanje (3,21), s plačo (3,34), z možnostmi za napredovanje (2,43) in z vodstvom organizacije (3,32), bolj pa so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji (3,79), z neposredno nadrejenim (3,74), s sodelavci (4,38) in z delom (4,06).

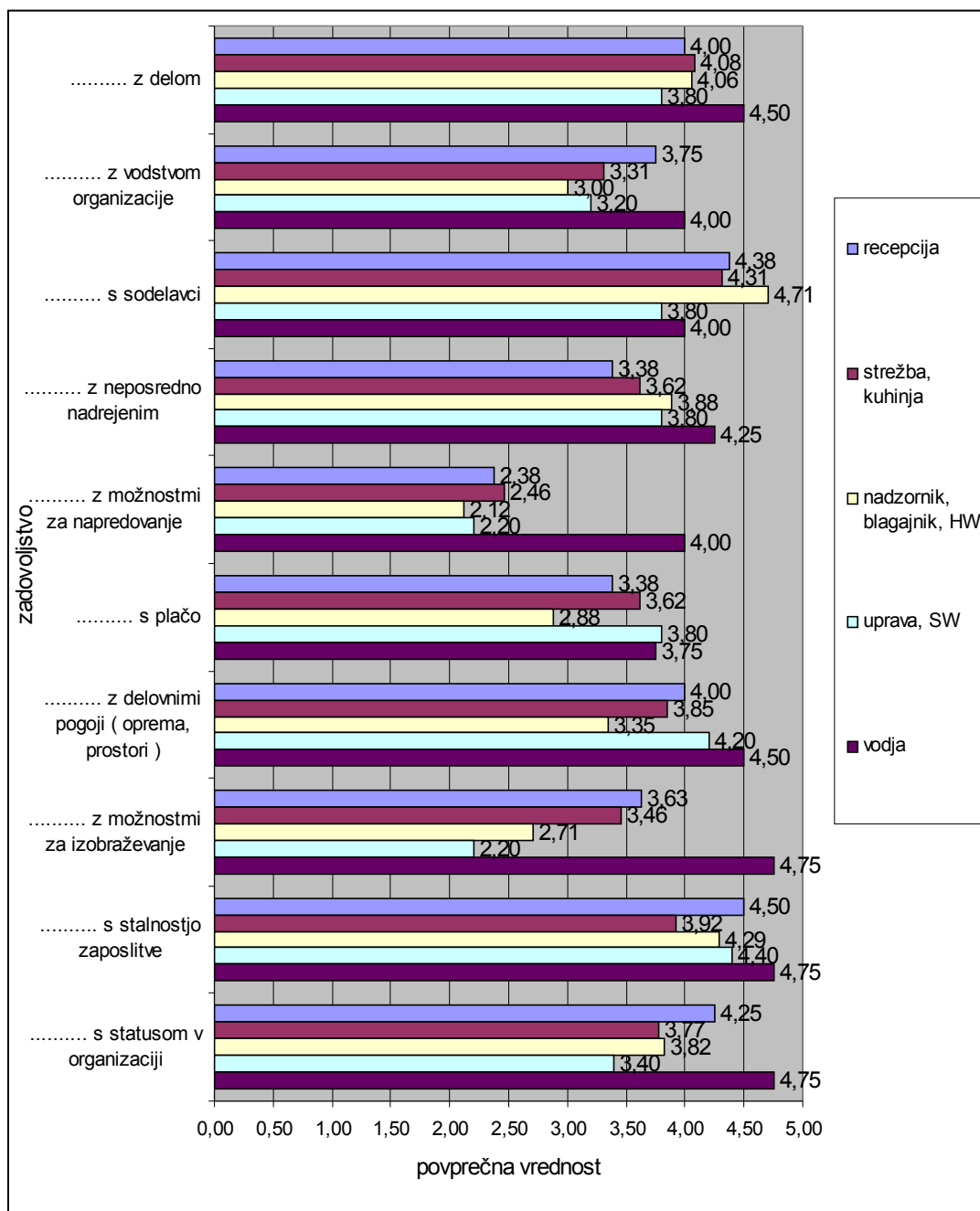


Slika 31: Povprečne vrednosti zadovoljstva pri delu

Na Sliki 32 je razvidno, da so z delovnim mestom najbolj zadovoljni vodje (4,5), najmanj pa uprava in SW (3,8). Z vodstvom organizacije so najbolj zadovoljni zaposleni kot vodje (4,0), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW (3,0). Nasprotno so zaposleni kot nadzorniki, blagajniki in HW najbolj zadovoljni s sodelavci (4,71), najmanj pa so s sodelavci zadovoljni v upravi in SW (3,8). Z neposredno nadrejenim so najbolj zadovoljni vodje (4,25), najmanj pa zaposleni na recepciji (3,38). Ponovno so vodje najbolj zadovoljni z možnostmi za napredovanje (4,0), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW (2,12). S plačo so najbolj zadovoljni v upravi in SW



(3,8), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW (2,88). Z delovnimi pogoji so najbolj zadovoljni vodje (4,5), najmanj pa nadzorniki, blagajniki in HW (3,35). Z možnostmi za izobraževanje so najbolj zadovoljni vodje (4,75), najmanj pa v upravi in SW (2,2). S stalnostjo zaposlitve so najbolj zadovoljni vodje (4,75), najmanj pa so s tem zadovoljni zaposleni v strežbi in kuhinji (3,92). S statusom v organizaciji so najbolj zadovoljni vodje (4,75), najmanj pa v upravi in SW (3,4).

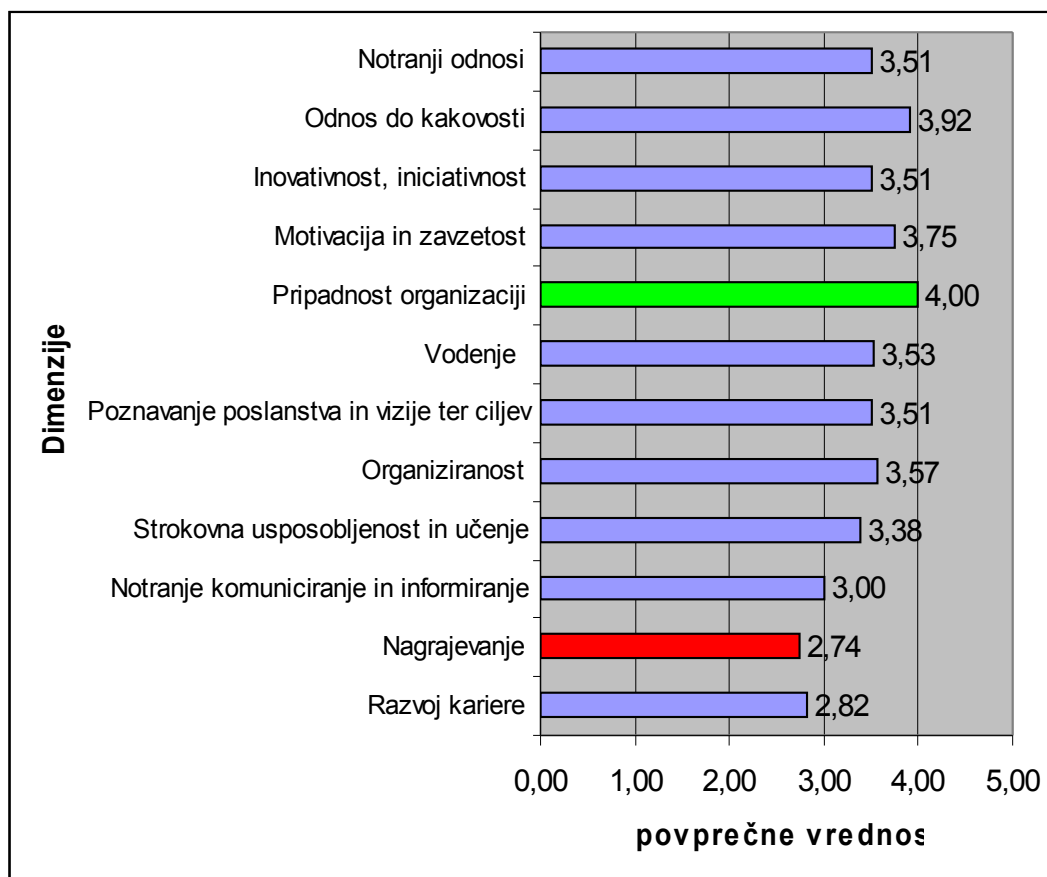


Slika 32: Povprečne vrednosti zadovoljstva pri delu glede na delovno mesto

### 7.3 Pomembnejše ugotovitve in ukrepi za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Rezultati raziskave o organizacijski klimi so pokazali različne vplive številnih dejavnikov v organizaciji Trine.

Iz Slike 33 je razvidno, da zaposleni v družbi Trine izkazujejo pozitiven odnos do pripadnosti organizaciji (4,0) in pozitiven odnos do kakovosti (3,92). Najpogosteje je bila izražena srednja mera strinjanja s trditvami; večina vprašanih se je pozitivno opredelila glede notranjih odnosov (3,51), odnosa do kakovosti (3,92), glede inovativnosti in iniciativnosti (3,51), glede motivacije in zavzetosti (3,75). Srednje vrednosti so dosegle sledeče dimenzije: vodenje (3,53), poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,51), organiziranost (3,57), strokovna usposobljenost in učenje (3,38), notranje komuniciranje in informiranje (3,0). Najbolj zaskrbljujoči pa sta dimenziji nagrajevanja (2,74) in razvoja kariere (2,82).



Slika 33: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Skupna povprečna vrednost celotnih dimenzij v družbi Trine je bila 3,44. SiOK pa navaja povprečno vrednost 3,31 med letoma 2001 in 2005. Glede na podatke SiOKa je razvidno, da so v družbi Trine trije dejavniki, ki podpovprečno vplivajo na organizacijsko klimo.

Dejavniki, ki nadpovprečno vplivajo na organizacijsko klimo v organizaciji Trine, so:

- zaposleni čutijo pripadnost organizaciji,
- imajo pozitiven odnos do kakovosti,
- med zaposlenimi so dobri odnosi,
- delo je zanimivo in varnost zaposlitve je visoka,
- visoka sta motivacija in zavzetost.

Dejavniki, ki podpovprečno vplivajo na organizacijsko klimo v organizaciji Trine, so:

- ni realnih možnosti za napredovanje in razvoj kariere,
- sistem nagrajevanja je slab,
- notranje komuniciranje in nezadostno informiranje sta slaba.

Našteti podpovprečni dejavniki predstavljajo izziv in možnosti za izboljšanje klime v družbi Trine. V nadaljevanju so predstavljeni predlogi za izboljšavo podpovprečno ocenjenih dejavnikov.

### **7.3.1 Napredovanje in razvoj kariere**

Če želi družba Trine planirati kariere zaposlenih, mora za to postaviti določen sistem, v katerem upošteva cilje zaposlenih in določa postopke ter načine za napredovanje. Družba Trine nima nobenega sistema za razvoj kariere, kar je v večini organizacij z malo zaposlenimi, sposobne zaposlene se težko najde. Če se jih najde, se jih želi zadržati. Zato je smiselno, da družba začne razmišljati o sistemu za napredovanje in razvoju kariere. S tem bi zagotovili, da so na voljo potrebna znanja, da se pridobi in zadrži sposobne ljudi, zagotovi sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Anketa je pokazala, da so le dobri polovici vprašanih jasni kriteriji za napredovanje. Manj kot polovica vprašanih meni, da v družbi Trine

najboljši zasedejo najboljša mesta ter da na vseh nivojih obstajajo realne možnosti za napredovanje. Prav tako jih manj kot pol meni, da se izvedba napredovanj izvaja izključno glede na kompetence in rezultate. Možnosti za izboljševanje ocene pri razvoju kariere so:

- napraviti sistem za napredovanja in razvoj kariere,
- vpeljati letne pogovore, kjer bi definirali korake v razvoju kariere,
- uspešnim in kompetentnim zaposlenim omogočiti napredovanja na zahtevnejša delovna mesta in jih vključevati v različne projekte.

### **7.3.2 Nagrajevanje**

Najslabšo kategorijo organizacijske klime v družbi Trine predstavlja dimenzija nagrajevanja. To so zaposleni označili za zelo kritično.

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežejo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motivirajo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti. Med notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela, prištevamo: raznolikost dela, večjo odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležbo pri odločanju ciljev, povratni tok informacij in priložnost za učenje in razvoj. V nasprotju z notranjimi je zunanje nagrade lažje prepoznati in nadzorovati. Ena takšnih nagrad je plača. Uporabiti pa je mogoče še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov: slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, dopusti, darilni boni in drugo.

Vprašani menijo, da se napitnina ne deli na pregleden in pravičen način. Prav tako menijo, da so razmerja med plačami zaposlenih neustrezna ter da bi bila potrebna dodatna stimulacija za tiste, ki so bolj obremenjeni z delom.

Možnosti za izboljševanje ocene pri nagrajevanju so:

- dodatek na delovno uspešnost, ki naj bi predstavljal stimulativen del plače, njegov namen pa je spodbuditi povišanje kvalitete in učinkovitosti dela,
- dodelati sistem delitve napitnine, še posebej, da je ključ, po katerem se deli napitnina, jasen in na vpogled vsem zaposlenim,
- dodatno nagraditi tiste zaposlene, ki so bolj obremenjeni z delom,
- materialno nagrajevati zaposlene.

### **7.3.3 Notranje komuniciranje in informiranje**

Notranje komuniciranje v organizaciji je kompleksen proces, ki terja nenehno pozornost. Njegovo izboljševanje se nikoli ne konča. Načini, oblike, pogostost komuniciranja in številni drugi dejavniki, ne le vsebina, vplivajo na uspešnost vodenja, podajanja informacij ali navodil in tudi prepričevanja. V pozitivno naravnem in odprtem dialogu sodelavci podajajo inovativne ideje za razvoj organizacije.

Eno izmed izzivov družbe je tudi notranje komuniciranje in informiranje. Komunikacija in obveščanje v družbi Trine najpogosteje potekata preko intraneta in elektronske pošte. Iz raziskave lahko razberemo, da v družbi Trine pretok informacij ne poteka najbolje. Zaposleni izražajo nezadovoljstvo s potekom notranjega komuniciranja in informiranja. Vprašani so mnenja, da so sestanki neredni ter ne dovolj učinkoviti. Menijo tudi, da ne dobijo dovolj informacij o svojem delu in o delu v drugih enotah. Možnosti za izboljševanje ocene:

- večkratna formalna in neformalna srečanja z vodji,
- povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje,
- večja zavzetost nadrejenih za podajanje jasnih in strokovnih navodil,
- izvajati redne delovne sestanke posameznih oddelkov in celotne organizacije.

## 8 ZAKLJUČEK

Organizacijska klima je kot psihološka izgradnja sistema nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji, zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo hitro porušimo.

Ljudje vidijo velik pomen turizma, saj velja rek »turizem smo ljudje«.

V družbi Trine se zavedajo, da je organizacijska klima bistvenega pomena za delovanje družbe. V turističnih dejavnostih, še posebej v igralništvu, je to še toliko bolj pomembno. Obstaja namreč huda konkurenca, na število gostov pa znatno vpliva tudi trenutna finančna kriza. Poleg tega gostje neposredno občutijo počutje delavcev, njihovo zadovoljstvo z delom je razvidno iz tega, kako se do gostov obnašajo, zato je zelo pomembno, da so zaposleni zadovoljni ter motivirani za delo.

Zaradi teh razlogov se teži k izboljšanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. To namreč pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na dobro opravljeno delo.

Uporabljeni vprašalnik lahko služi kot osnova, na podlagi katere bi lahko začeli odpravljati negativne dejavnike organizacijske klime in nezadovoljstva zaposlenih. Družba Trine bi morala najprej prenoviti sistema nagrajevanja in napredovanja. Ta dimenzija je bila namreč ocenjena kot najslabša (2,74). Potrebno bi bilo tudi poskrbeti za boljše interno komuniciranje, saj se je pri teh dimenzijah pokazalo nezadovoljstvo zaposlenih. Zaskrbljujoči so rezultati, ki kažejo, da je sektor igralništva (nadzorniki, blagajniki in HW) nezadovoljen s skoraj vsemi od trinajstih dimenzij organizacijske klime.

Anketa pa je pokazala tudi dobre strani organizacijske klime v družbi Trine. Razvidno je namreč, da zaposleni čutijo visoko pripadnost organizaciji, povprečna ocena te dimenzije je namreč znašala kar 4,0. Poleg tega imajo pozitiven odnos do kakovosti (3,92) in so zainteresirani za delo. Vprašalnik je pokazal, da so vodje najbolj zadovoljni z delom in da so bili najbolj motivirani, kar je za organizacijo zelo dobro. Pomembno je, da so vodje pozitivno usmerjeni, saj s tem dajejo zgled drugim zaposlenim. Sektor recepcije se je, glede na rezultate, uvrstil takoj za vodji. To kaže, da so zaposleni v recepciji zadovoljni z delom v družbi Trine.

Menimo, da so z izboljšanjem organizacijske klime zaposleni bolj zadovoljni z delom in organizacijo, pa tudi s plačo. Zato se zmanjšata fluktuacija in odsotnosti, kar ima neposredne ugodne ekonomske učinke. Bolj ugodno razpoloženje v organizaciji olajšuje uvajanje novih oblik organizacije in sprememb v podjetju. Stalne spremembe pa so nujne, da se lahko sodobno podjetje tekoče prilagaja tržnim zahtevam. Zaposleni bolje razumejo odločitve v podjetju. Če pri odločanju tudi sami sodelujejo, odločitve hitreje in dosledneje izvajajo. S tem se izboljšajo odnosi med zaposlenimi in vodstvom, več je medsebojnega zaupanja in razumevanja. Izboljša se komunikacija v podjetju.

## 9 LITERATURA

**Ambrož, M., Mihalič, T.** (1998). Pot k odličnosti, vodenje organizacije v kompleksnem in negotovem okolju. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.

**Babič, A., Florjančič, J., Jesenko, J., Benčič, M.** (1998). Management v turizmu – II. del. Kranj: Moderna organizacija.

**Banič, I.** (2007). Poslovna politika. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb, str. 43 – 50.

**Belak, J.** (1998). Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Gubno: Zbirka management in razvoj, str. 107 – 136.

**Berlogar, J.** (1999). Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, zbirka Manager.

**Bernot, N.** (1990). Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Božič, M.** (1996). Sodelovanje in organiziranje. Maribor.

**Bowman, C.** (1994). Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, zbirka Manager, str. 87 – 102.

**Černetič, M.** (2007). Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.

**Černetič, M.** (2004). Upravljanje in vodenje. Maribor: Pedagoška fakulteta.

**Gostiša, M.** (1996). Participativni management. Ljubljana: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas.

**Ferjan, M.** (1998). Poslovno komuniciranje. Kranj: Moderna organizacija, skripta.

**Florjančič, J., Jesenko, J.** (1997). Management v turizmu. Kranj: Moderna organizacija.

**Ivanko, Š., Stare, J.** (2007). Organizacijsko vodenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.



**Ivanko, Š.** (1999). Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

**Ivanuša, I., Kociper, L.** (2008). Poslovno sporazumevanje in vodenje. Maribor: Živilska šola, študijsko gradivo – 1. letnik.

**Jablin, F., Putnam, L.** (2001). The New Handbook of Organizational Communication. London: International educational and professional publisher.

**Kavčič, B.** (2006). Organizacijska kultura – 2. dopolnjena izdaja. Celje: Visoka komercialna šola, učbenik.

**Kreitner, R., Knicki, A.** (1995). Organizational Behavior. Chicago: Irwin.

**Križman, V., Novak, R.** (2002). Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

**Kutzschenbach, C.** (1999). Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Center za tehnološko usposabljanje.

**Kuzmanič, T.** (2008). Managerski diskurz. Koper: Znanstvene monografije Fakultete za management Koper.

**Lipčnik, B.** (2002). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, učbenik.

**Lipčnik, B.** (1996). Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

**Malešič, M., Hrvatin, S., Polič, M.** (2006). Komuniciranje v krizi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 30 – 53.

**Mesner, D.** (1995). Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Mihalič, R.** (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: zbirka Managerjeva orodja.

**Mihalič, R.** (2007). Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: zbirka Managerjeva orodja.

**Mihelčič, M.** (2003). Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2. dopolnjena izdaja.

**Mihelič, A.** (2001). Organizacija poslovanja. Novo mesto: Višja strokovna šola, str. 15 - 25.

**Ovsenik, M., Ambrož, M.** (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

**Poročilo Siok.** Pridobljeno 25.5.2006 s svetovnega spleta:  
[http://www.SiOK\\_HrOK\\_petletno\\_porocilo\\_2001-2005.pdf](http://www.SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf)

**Strašek, V., Tič, D.** (2004). Integracija sistema vodenja organizacije. Maribor.

**Vila, A.** (1994). Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.



## **PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK**

### Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizaciji

Spoštovani!

Moje ime je Borut Brezigar. Na Univerzi v Novi Gorici zaključujem visokošolski strokovni študijski program Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov.

V okviru zaključne naloge nameravam raziskati organizacijsko klimo v naši organizaciji.

Vodstvo podjetja mi dovoljuje, da opravim za pripravo diplomske naloge raziskavo o organizacijski klimi v družbi Trine, d.o.o., in uporabo izsledkov v svojem diplomskem delu.

Pred vami je anketa, s katero želim ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na dojetje organizacijske klime v podjetju.

Anketa je anonimna.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej zahvaljujem!

---

Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.

1. Spol

- 1 ) moški
- 2 ) ženski

1.1 Starost

- 1) do 30 let
- 2) 30 – 40 let
- 3) 40 – 50 let
- 4) nad 50 let

1.2 Skupna delovna doba

- 1) do 5 let
- 2) 5 do 10 let
- 3) 10 do 20 let
- 4) nad 20 let

1.3 Delovno mesto

- 1) recepcija
- 2) strežba, kuhinja
- 3) nadzornik, blagajnik, HW tehnik
- 4) uprava, SW tehniki
- 5) vodja

Prosim Vas, da s pomočjo lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vašo organizacijo, kjer trenutno delate, t.j. družba Trine, turistične in zabaviščne storitve, d.o.o.

1	2	3	4	5					
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam					
Menim, da so odnosi med zaposlenimi odprti in sproščeni.					1	2	3	4	5
Čutim odgovornost za kvaliteto dela v oddelku.					1	2	3	4	5
Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.					1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo – odkrit pogovor, brez bojazni sankcij.					1	2	3	4	5
Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.					1	2	3	4	5
Cilje organizacije sprejemam za svoje.					1	2	3	4	5
V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne.					1	2	3	4	5
Samostojen sem pri upravljanju svojega dela.					1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.					1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.					1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij.					1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.					1	2	3	4	5
Organizacije Trine ne bi zapustil, če bi se mi zaradi poslovnih težav znižala plača.					1	2	3	4	5
Pri delu in nalogah sem deležen pomoči vodje, če želim.					1	2	3	4	5
Raven plače, ki jo prejemam, je enakovredna ravni plač na tržišču.					1	2	3	4	5
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.					1	2	3	4	5
Napake pri delu se redko pojavljajo.					1	2	3	4	5
Jasni so mi kriteriji za napredovanje.					1	2	3	4	5
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.					1	2	3	4	5
Točno vem, zakaj delam v družbi Trine in kaj želim pri tem doseči.					1	2	3	4	5
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.					1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.					1	2	3	4	5
Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti.					1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.					1	2	3	4	5
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.					1	2	3	4	5
Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.					1	2	3	4	5
Na vseh nivojih obstajajo realne možnosti za napredovanje.					1	2	3	4	5
Menim, da pri nas ravnamo etično in profesionalno.					1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					1	2	3	4	5
V naši organizaciji zasedejo najboljši najboljše položaje.					1	2	3	4	5
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.					1	2	3	4	5
Čutim, da se od sodelavcev lahko učim.					1	2	3	4	5
Poznam politiko in cilje oddelka in organizacije.					1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					1	2	3	4	5
Menim, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.					1	2	3	4	5
Pri komuniciranju z nadrejenimi ne občutim hierarhije.					1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.					1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni in učinkoviti.					1	2	3	4	5
Menim, da se pri usposabljanju upošteva tudi želje zaposlenih.					1	2	3	4	5
Menim, da me vodja zna motivirati za odlično delo.					1	2	3	4	5
Usposobljen sem za delo tudi izven svojega delovnega mesta.					1	2	3	4	5
Za samoiniciativnost sem nagrajen in pohvaljen.					1	2	3	4	5
Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.					1	2	3	4	5

Naša organizacija v zadostni meri skrbi za varovanje okolja.	1	2	3	4	5
Vodja prenaša svoja znanja in izkušnje tudi name.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moram doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun.	1	2	3	4	5
Konflikte in probleme rešujem z dialogom.	1	2	3	4	5
Imam povratne informacije o svojem delu.	1	2	3	4	5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Menim, da bi z boljšo organizacijo dela povečali uspešnost.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Izvedba napredovanj se uvaja izključno na osnovi kompetenc in rezultatov.	1	2	3	4	5
Kritik ne sprejemam osebno, temveč kot pobudo, da izboljšam svoje rezultate.	1	2	3	4	5
Moj vodja uporablja demokratičen in dovolj participativen stil vodenja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujem tudi sam.	1	2	3	4	5
Ključ, po katerem se deli napitnina, je pregleden in pravičen.	1	2	3	4	5

## Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje Vašega osebnega zadovoljstva pri delu.

1	2	3	4	5	
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	
<b>ZADOVOLJSTVO.....</b>					Stopnja zadovoljstva
..... z delom					1 2 3 4 5
..... z vodstvom organizacije					1 2 3 4 5
..... s sodelavci					1 2 3 4 5
..... z neposredno nadrejenim					1 2 3 4 5
..... z možnostmi za napredovanje					1 2 3 4 5
..... s plačo					1 2 3 4 5
..... z delovnimi pogoji ( oprema, prostori )					1 2 3 4 5
..... z možnostmi za izobraževanje					1 2 3 4 5
..... s stalnostjo zaposlitve					1 2 3 4 5
..... s statusom v organizaciji					1 2 3 4 5

1. Kaj vse bi po Vašem mnenju morali storiti za boljšo organizacijsko klimo?

---

---

---

## **PRILOGA 2: SKUPNI REZULTATI ANKETE**



	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Veči- noma se strinjam	5 Popol- noma se strinjam	Povpre- čna vrednost
<b>1. NOTRANJI ODNOSI</b>						
Menim, da so odnosi med zaposlenimi odprti in sproščeni.	1	4	9	23	10	3,79
Menim, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	2	4	18	20	3	3,38
Pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun.	10	8	14	15	0	2,72
Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo – odkrit pogovor, brez bojazni sankcij.	1	10	4	14	18	3,81
Konflikte in probleme rešujem z dialogom.	2	5	3	25	12	3,85
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>48</b>	<b>97</b>	<b>43</b>	<b>3,51</b>

<b>2. ODNOS DO KAKOVOSTI</b>						
Čutim odgovornost za kvaliteto dela v oddelku.	1	1	4	14	27	4,38
Naša organizacija v zadostni meri skrbi za varovanje okolja .	0	4	14	18	11	3,77
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	4	18	18	6	3,51
Napake pri delu se redko pojavljajo.	4	4	9	23	7	3,53
Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti.	0	0	2	23	22	4,43
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>96</b>	<b>73</b>	<b>3,92</b>

<b>3. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST</b>						
Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.	2	7	13	14	11	3,53
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje.	6	5	12	13	11	3,38
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	0	1	7	24	15	4,13
Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	2	1	7	19	18	4,06
Za samoiniciativnost sem nagrajen in pohvaljen.	12	11	14	10	0	2,47
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>80</b>	<b>55</b>	<b>3,51</b>

<b>4. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>						
Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0	0	5	16	26	4,45
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	5	6	11	17	8	3,36
Kritik ne sprejemam osebno, temveč kot pobudo, da izboljšam delovne rezultate.	0	1	13	21	12	3,94
Menim, da me vodja zna motivirati za odlično delo.	7	11	12	16	1	2,85
Točno vem, zakaj delam v družbi Trine in kaj želim pri tem doseči.	0	1	9	18	19	4,17
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>88</b>	<b>66</b>	<b>3,75</b>

<b>5. PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>						
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	0	0	13	22	12	3,98
Organizacije Trine ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3	9	16	18	1	3,11
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.	2	2	14	22	7	3,64
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	0	0	4	16	27	4,49
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	0	0	1	8	38	4,79
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>48</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>4,00</b>

6. VODENJE						
Pri delu in nalogah sem deležen pomoči vodje, če želim.	1	6	8	23	9	3,70
Samostojen sem pri upravljanju svojega dela.	3	1	3	16	24	4,21
Menim, da pri nas ravnamo etično in profesionalno.	3	5	11	19	9	3,55
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	12	8	12	13	2	2,68
Moj vodja uporablja demokratičen in dovolj participativen stil vodenja.	1	5	18	15	8	3,51
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>52</b>	<b>86</b>	<b>52</b>	<b>3,53</b>

7. POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV						
Cilji, ki jih moram doseči, so realno postavljeni.	0	4	12	24	7	3,72
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	3	8	10	16	10	3,47
Poznam politiko in cilje oddelka in organizacije.	2	4	18	15	8	3,49
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujem tudi sam.	7	8	11	19	2	3,02
Cilje organizacije sprejemam za svoje.	0	5	9	20	13	3,87
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>94</b>	<b>40</b>	<b>3,51</b>

8. ORGANIZIRANOST						
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	4	12	15	11	5	3,02
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	4	9	17	10	7	3,15
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	4	24	16	4,11
V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne.	4	8	20	10	5	3,09
Menim, da bi z boljšo organizacijo dela povečali uspešnost.	0	2	4	11	30	4,47
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>60</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>3,57</b>

9. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE						
Usposobljen sem za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	1	8	22	15	4,04
Čutim, da se od sodelavcev lahko učim.	0	4	10	20	13	3,89
Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3	15	17	10	2	2,85
Menim, da se pri usposabljanju upošteva tudi želje zaposlenih.	7	13	13	11	3	2,79
Vodja prenaša svoja znanja in izkušnje tudi name.	3	10	7	22	5	3,34
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>85</b>	<b>38</b>	<b>3,38</b>

10. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE						
Nadrejeni mi dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	8	16	19	3	3,32
Pri komuniciranju z nadrejenimi ne občutim hierarhije.	8	5	10	17	7	3,21
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij.	3	12	18	12	2	2,96
Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	15	10	12	9	1	2,38
Imam povratne informacije o svojem delu.	3	10	16	15	3	3,11
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>3,00</b>

11. NAGRAJEVANJE						
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3	8	22	5	9	3,19
Raven plače, ki jo prejeman, je enakovredna ravni plač na tržišču.	7	8	11	18	3	3,04
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	13	9	19	4	2	2,43
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	13	12	11	10	1	2,45
Ključ, po katerem se deli napitnina, je pregleden in pravičen.	15	7	9	13	3	2,62
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>2,74</b>

<b>12. RAZVOJ KARIERE</b>						
Jasni so mi kriteriji za napredovanje.	6	10	15	9	7	3,02
V naši organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje.	14	10	14	5	4	2,47
Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem.	1	0	10	29	7	3,87
Na vseh nivojih obstajajo realne možnosti za napredovanje.	17	12	6	11	1	2,30
Izvedba napredovanj se uvaja izključno na osnovi kompetenc in rezultatov.	14	7	19	6	1	2,43
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost za celotno dimenzijo.</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>2,82</b>

1	2	3	4	5						
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen						
<b>ZADOVOLJSTVO...</b>					Število odgovorov					Povprečna vrednost
					1	2	3	4	5	
..... z delom					0	0	4	36	7	4,06
..... z vodstvom organizacije					1	7	19	16	4	3,32
..... s sodelavci					0	0	5	19	23	4,38
..... z neposredno nadrejenim					0	2	17	19	9	3,74
..... z možnostmi za napredovanje					11	14	14	7	1	2,43
..... s plačo					1	6	18	20	2	3,34
..... z delovnimi pogoji ( oprema, prostori )					1	2	13	21	10	3,79
..... z možnostmi za izobraževanje					2	9	20	9	7	3,21
..... s stalnostjo zaposlitve					3	0	2	18	24	4,28
..... s statusom v organizaciji					0	1	11	26	9	3,91
<b>Porazdelitev ocen in povprečna vrednost</b>					<b>19</b>	<b>41</b>	<b>123</b>	<b>191</b>	<b>96</b>	<b>3,65</b>

### PRILOGA 3: REZULTATI ANKETE GLEDE NA DELOVNO MESTO

	POVPREČNE VREDNOSTI				
	recepcija	strežba, kuhinja	nadzornik, blagajnik, HW	uprava, SW	vodja
<b>I. NOTRANJI ODNOSI</b>					
Menim, da so odnosi med zaposlenimi odprti in sproščeni.	4,25	3,77	3,82	3,20	3,50
Menim, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	3,75	3,54	3,00	3,20	4,00
Pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun.	2,88	2,92	2,53	2,60	2,75
Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo – odkrit pogovor, brez bojazni sankcij.	3,38	3,69	3,88	4,20	4,25
Konflikte in probleme rešujem z dialogom.	4,38	4,08	3,41	4,00	3,75
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,73</b>	<b>3,60</b>	<b>3,33</b>	<b>3,44</b>	<b>3,65</b>

<b>2. ODNOS DO KAKOVOSTI</b>					
Čutim odgovornost za kvaliteto dela v oddelku.	4,38	4,46	4,35	4,20	4,50
Naša organizacija v zadostni meri skrbi za varovanje okolja.	4,00	3,92	3,53	3,60	4,00
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,88	4,08	3,00	3,20	3,50
Napake pri delu se redko pojavljajo.	4,25	3,15	3,35	3,80	3,75
Po svoji moči prispevam k doseganju standardov kakovosti.	4,25	4,54	4,53	4,20	4,25
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>4,15</b>	<b>4,03</b>	<b>3,75</b>	<b>3,80</b>	<b>4,00</b>

<b>3. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST</b>					
Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.	3,25	3,15	3,82	4,20	3,25
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje.	3,63	3,77	2,94	3,20	3,75
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	3,88	4,38	4,12	3,80	4,25
Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,63	3,92	4,00	4,60	5,00
Za samoiniciativnost sem nagrajen in pohvaljen.	2,38	2,77	1,94	3,00	3,25
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,35</b>	<b>3,60</b>	<b>3,36</b>	<b>3,76</b>	<b>3,90</b>

<b>4. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>					
Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,50	4,23	4,41	4,60	5,00
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,88	3,62	2,59	3,60	4,50
Kritik ne sprejemam osebno, temveč kot pobudo, da izboljšam svoje rezultate.	3,50	4,31	3,71	4,00	4,50
Menim, da me vodja zna motivirati za odlično delo.	2,63	3,46	2,18	3,20	3,75
Točno vem, zakaj delam v družbi Trine in kaj želim z delom doseči.	4,13	4,23	4,18	3,80	4,50
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,73</b>	<b>3,97</b>	<b>3,41</b>	<b>3,84</b>	<b>4,45</b>

<b>5. PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>					
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	4,25	4,38	3,71	3,40	4,00
Organizacije Trine ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,25	3,23	2,82	3,40	3,25
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.	3,75	3,92	3,29	3,80	3,75
Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	4,88	4,54	4,18	4,80	4,50
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	4,75	4,77	4,82	4,80	4,75
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>4,18</b>	<b>4,17</b>	<b>3,76</b>	<b>4,04</b>	<b>4,05</b>

<b>6. VODENJE</b>					
Pri delu in nalogah sem deležen pomoči vodje, če želim.	3,75	3,92	3,41	4,00	3,75
Samostojen sem pri upravljanju svojega dela.	3,63	4,69	4,06	4,20	4,50
Menim, da pri nas ravnamo etično in profesionalno.	3,63	3,69	3,18	3,80	4,25
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,25	3,08	2,53	2,20	3,50
Moj vodja uporablja demokratičen in dovolj participativen stil vodenja.	3,00	3,92	3,41	3,60	3,50
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,25</b>	<b>3,86</b>	<b>3,32</b>	<b>3,56</b>	<b>3,90</b>

<b>7. POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV</b>					
Cilji, ki jih moram doseči, so realno postavljeni.	3,88	3,92	3,47	3,80	3,75
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	3,75	3,31	3,24	3,80	4,00
Poznam politiko in cilje oddelka in organizacije.	3,38	3,62	3,35	3,60	3,75
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujem tudi sam.	2,50	3,62	2,47	3,80	3,50
Cilje organizacije sprejemam za svoje.	4,13	3,92	3,71	3,40	4,50
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,53</b>	<b>3,68</b>	<b>3,25</b>	<b>3,68</b>	<b>3,90</b>

<b>8. ORGANIZIRANOST</b>					
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,75	3,62	2,65	2,80	3,50
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,13	3,46	2,88	3,00	3,50
Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	3,88	4,54	3,94	3,60	4,50
V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne.	3,25	3,46	2,88	2,60	3,00
Menim, da bi z boljšo organizacijo dela povečali uspešnost.	4,50	4,23	4,76	3,80	4,75
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,50</b>	<b>3,86</b>	<b>3,42</b>	<b>3,16</b>	<b>3,85</b>



<b>9. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>					
Usposobljen sem za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	4,63	3,92	3,82	4,20	4,00
Čutim, da se od sodelavcev lahko učim.	3,63	4,38	3,82	3,80	3,25
Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3,00	3,38	2,29	2,60	3,50
Menim, da se pri usposabljanju upošteva tudi želje zaposlenih.	2,50	3,31	2,41	2,40	3,75
Vodja prenaša svoja znanja in izkušnje tudi name.	3,00	3,92	3,06	3,20	3,50
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>3,35</b>	<b>3,78</b>	<b>3,08</b>	<b>3,24</b>	<b>3,60</b>

<b>10. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>					
Nadrejeni mi dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	3,25	3,62	2,94	3,40	4,00
Pri komuniciranju z nadrejenimi ne občutim hierarhije.	3,13	3,85	2,65	3,20	3,75
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobim dovolj informacij.	3,25	2,77	3,00	2,80	3,00
Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	2,00	3,00	1,94	2,40	3,00
Imam povratne informacije o svojem delu.	3,25	3,31	2,71	3,20	3,75
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>2,98</b>	<b>3,31</b>	<b>2,65</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>

<b>11. NAGRAJEVANJE</b>					
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	2,63	3,62	3,06	3,40	3,25
Raven plače, ki jo prejemam, je enakovredna ravni plač na tržišču.	2,88	3,46	2,41	3,60	4,00
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	2,63	2,92	1,82	2,40	3,00
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	2,38	3,31	1,76	2,00	3,25
Ključ, po katerem se deli napitnina, je pregleden in pravičen.	3,25	2,85	1,82	3,40	3,00
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>2,75</b>	<b>3,23</b>	<b>2,17</b>	<b>2,96</b>	<b>3,30</b>

<b>12. RAZVOJ KARIERE</b>					
Jasni so mi kriteriji za napredovanje.	3,25	3,38	2,76	2,00	3,75
V naši organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,38	2,85	2,00	2,60	3,25
Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem.	3,75	3,77	4,00	3,80	4,00
Na vseh nivojih obstajajo realne možnosti za napredovanje.	1,75	3,00	1,65	2,20	4,00
Izvedba napredovanj se uvaja izključno na osnovi kompetenc in rezultatov.	2,50	3,00	1,88	2,20	3,00
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo.</b>	<b>2,73</b>	<b>3,20</b>	<b>2,46</b>	<b>2,56</b>	<b>3,60</b>

<b>ZADOVOLJSTVO.....</b>	<b>POVPREČNE VREDNOSTI</b>				
	recepcija	strežba, kuhinja	nadzornik, blagajnik, HW	uprava, SW	vodja
..... z delom	4,00	4,08	4,06	3,80	4,50
..... z vodstvom organizacije	3,75	3,31	3,00	3,20	4,00
..... s sodelavci	4,38	4,31	4,71	3,80	4,00
..... z neposredno nadrejenim	3,38	3,62	3,88	3,80	4,25
..... z možnostmi za napredovanje	2,38	2,46	2,12	2,20	4,00
..... s plačo	3,38	3,62	2,88	3,80	3,75
..... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	4,00	3,85	3,35	4,20	4,50
..... z možnostmi za izobraževanje	3,63	3,46	2,71	2,20	4,75
..... s stalnostjo zaposlitve	4,50	3,92	4,29	4,40	4,75
..... s statusom v organizaciji	4,25	3,77	3,82	3,40	4,75