

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**IZBOLJŠAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V
PODJETJU FAMA**

DIPLOMSKO DELO

Lucija Leban

Mentor: predavatelj Tomica Dumančič univ.dipl.soc.

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Iskrena zahvala mentorju, predavatelju Tomici Dumančiču, za vso pomoč, nasvete in podporo pri izdelavi diplomskega dela. Obenem gre zahvala zaposlenim v podjetju Fama za sodelovanje pri anketi ter pri posredovanju vseh potrebnih podatkov, ki sem jih potrebovala pri pripravi diplomskega dela.

NASLOV

Izboljšava organizacijske klime v podjetju Fama

IZVLEČEK

Organizacijska klima je definirana kot dožemanje vseh vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni in pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej organizacija kot celota. Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definirano je kot neko želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela, doživljanja in njegovih izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu lahko govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Dobra organizacijska klima je pomembna za vsako podjetje, potrebno pa je, da stanje klime v podjetju preverjamo, zato smo se odločili preveriti, kakšna je organizacijska klima v podjetju Fama, ki v lokalnem okolju in v Sloveniji deluje že 20 let. Da bi klimo bolje preučili, smo za zaposlene pripravili anketni vprašalnik in pridobljene podatke obdelali s pomočjo programa MS Excella ter tako skušali analizirati obstoječe oziroma trenutno stanje organizacijske klime v podjetju. Po opravljeni raziskavi smo ugotovili, da se morajo v podjetju najbolj posvetiti v anketi najslabše ocenjenima dimenzijama, in sicer nagrajevanju in razvoju karier.

KLJUČNE BESEDE

organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime, zadovoljstvo zaposlenih

TITLE

Improvement of the organizational climate in the Fama company

ABSTRACT

Organizational atmosphere is defined as a perception of all the aspects of the working atmosphere which are psychologically sensible and important for the members of the organization. The reference frame for researching the atmosphere is organization as a whole. Job satisfaction influences the attitude towards work. It is defined as a desired or positive emotional state which is a result of the individual's job evaluation and his work experience. Job satisfaction is the individual's reaction to the working atmosphere but the atmosphere is the common image of the organizational atmosphere of the employees.

Good organizational atmosphere is important for every company but it is necessary that we check the quality of the atmosphere in a company so we decided to check the organizational atmosphere at Fama company which has been present in Slovenia for 20 years. To examine the atmosphere we prepared a questionnaire for the employees and then we processed the resulting data by using MS Excell programme. Our aim was to analyse the current status of the organizational atmosphere in the company. After the research had been accomplished, we realised that rewarding and career development have to be improved at the company. These were the lowest estimated dimensions in the questionnaire.

KEYWORDS

organizational atmosphere, dimensions of the organizational atmosphere, employee satisfaction

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Cilj diplomskega dela	2
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	3
2.1	Oprelitev pojma organizacijske klime.....	3
2.2	Dimenzije organizacijske klime	4
2.2.1	Organiziranost.....	5
2.2.2	Strokovna usposobljenost	5
2.2.3	Odnos do kakovosti.....	5
2.2.4	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	6
2.2.5	Pripadnost organizaciji	6
2.2.6	Razvoj kariere	6
2.2.7	Inovativnost in iniciativnost.....	7
2.2.8	Notranji odnosi.....	7
2.2.9	Notranje komuniciranje in informiranje.....	7
2.2.10	Motivacija in zavzetost.....	8
2.2.11	Vodenje.....	8
2.2.12	Nagrajevanje	8
2.3	Merjenje organizacijske klime	9
2.4	Težave pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime	10
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU FAMA.....	11

3.1	Predstavitev podjetja Fama	11
3.2	Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja	12
3.3	Zaposleni	13
4	RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU FAMA.....	15
4.1	Anketni vprašalnik.....	15
4.2	Obdelava podatkov	15
5	PREDSTAVITEV REZULTATOV VPRAŠALNIKA.....	16
5.1	Struktura anketirancev	16
5.2	Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime.....	17
5.2.1.	Pripadnost organizaciji.....	20
5.2.2.	Odnos do kakovosti	21
5.2.3.	Inovativnost in iniciativnost.....	22
5.2.4.	Notranji odnosi.....	22
5.2.5.	Vodenje.....	23
5.2.6.	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	24
5.2.7.	Organiziranost.....	25
5.2.8.	Motivacija in zavzetost.....	26
5.2.9.	Notranje komuniciranje in informiranje	26
5.2.10.	Strokovna usposobljenost.....	27
5.2.11.	Razvoj kariere	28
5.2.12.	Nagrajevanje	29

5.3. Analiza rezultatov zadovoljstva zaposlenih	30
5.4. Interpretacija rezultatov ter predlogi za izboljšave.....	31
6 ZAKLJUČEK	34
7 LITERATURA	35
PRILOGE.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Fama.....	14
Slika 2: Graf stopnje izobrazbe anketiranih.....	16
Slika 3: Graf števila let zaposlenosti v podjetju Fama	17
Slika 4: Graf povprečnih ocen za posamezne dimenzije	20
Slika 5: Graf povprečnih ocen o pripadnosti organizaciji	21
Slika 6: Graf povprečnih ocen o odnosu do kakovosti.....	21
Slika 7: Graf povprečnih ocen o inovativnosti in iniciativnosti.....	22
Slika 8: Graf povprečnih ocen o notranjih odnosih.....	23
Slika 9: Graf povprečnih ocen o vodenju	24
Slika 10: Graf povprečnih ocen o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev	25
Slika 11: Graf povprečnih ocen o organiziranosti.....	25
Slika 12: Graf povprečnih ocen o motivaciji in zavzetosti.....	26
Slika 13: Graf povprečnih ocen o notranjem komuniciranju in informiranju.....	27
Slika 14: Graf povprečnih ocen o strokovni usposobljenosti	28
Slika 15: Graf povprečnih ocen o razvoju kariere.....	29
Slika 16: Graf povprečnih ocen o nagrajevanju	30
Slika 17: Graf zadovoljstva zaposlenih	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije organizacijske klime.....	18
---	----

1 UVOD

Danes se vsa podjetja srečujejo z vse hitrejšim gospodarskim in tudi družbenim razvojem. Če se podjetja zavzemajo za to, da se prilagajajo novim tržnim razmeram, morajo biti bolj dinamična in raznolika, med seboj pa se razlikujejo zaradi različnih dejavnikov, kar je odvisno od panoge oziroma dejavnosti, s katero se ukvarjajo, od velikosti, od različne organizacijske strukture in nenazadnje tudi od zaposlenih.

Verjetno se nam ni več potrebno spraševati, kaj je v podjetju najbolj pomembno in dragoceno, saj se moramo zavedati, da so to zaposleni. »Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja.« (Gruban, 1997 str. 203). Zaposleni so srce vsake organizacije. Če podjetje nima ustrezno usposobljenih in izobraženih kadrov, ne pomaga niti najboljša tehnologija, s katero bi delo opravljali. Ravno tako, če ne znamo razpolagati s kapitalom, nam nič ne pomaga, če ga imamo veliko. Torej je skoraj vse v veliki meri odvisno prav od ljudi, ki delajo v neki organizaciji, ali bo ta zaživela in uspela.

Organizacijska klima oziroma ozračje v družbi je odvisno od stališč, ki jih imajo zaposleni o organiziranosti dela, lastnem delu, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v organizaciji, motiviranju, nagrajevanju in interesu ter željah glede dela, kariere ter izobraževanja. Preprosto povedano, klima je odraz vedenja posameznikov in tvorjenja odnosov v organizaciji.

Cilj diplomskega dela pa ni bil samo raziskovanje organizacijske klime in njenih dimenzij. Osredotočili smo se na vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost podjetja. V diplomskem delu je najprej predstavljen pojem organizacijska klima ter dimenzije, ki tvorijo oziroma oblikujejo organizacijsko klimo. V teoretičnem delu diplomskega dela gre predvsem za deskriptivno metodo in metodo klasifikacije, s katerima je predstavljen pojem organizacijske klime in njene značilnosti. V empiričnem delu pa so z anketo pridobljeni podatki statistično obdelani.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodnem delu je opisan osnovni namen in cilj diplomskega dela. Sledi opredelitev pojma organizacijske klime,

kratek opis dimenzij klime, razlogi za merjenje klime ter težave, ki nastajajo pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime. V tretjem poglavju je predstavitev podjetja, zgodovina, poslanstvo, vizija in strateški cilji ter nekaj spoznanj o zaposlenih. Sledi poglavje o raziskavi organizacijske klime v podjetju, izvedba ankete ter način obdelave podatkov, pridobljenih iz ankete. V petem poglavju so predstavljeni rezultati, struktura anketirancev, analiza rezultatov po dimenzijah ter zadovoljstvu, končna interpretacija rezultatov in predlogi za izboljšave, na koncu pa še zaključek.

1.1 Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je s pomočjo literature opredeliti pojem organizacijske klime, njene dimenzije, izvedba ankete ter predstavitev rezultatov, s pomočjo katere lahko ugotovimo kritične točke, temu pa sledijo ukrepi za morebitno izboljšanje klime v podjetju.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime

Klimo je Lipičnik (1998, str. 398) označil kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.

Pri organizacijski klimi gre za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej (Musek Lešnik, 2006). V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima. Prav to je tisto, kar nam prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustanovljamo novo združbo. Organizacijska klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela (Organizacijska klima, 2010). Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi.

Klima predstavlja to, kako ljudje zaznajo, občutijo, da se v združbi ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Možina (1994, str. 287) je organizacijsko klimo opredelil kot »vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela«.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo »uravnovešene, zdrave

organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec, 1987, str. 365).

Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se le-te ločijo. Organizacijska klima izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetij. Gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih medsebojnih interakcij. Vključuje motivacijo, individualno vedenje, vloge, status, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, stališč, vrednot in pričakovanj vseh zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, str. 329).

2.2 Dimenzije organizacijske klime

Faktorji, ki organizacijsko klimo oblikujejo, so tako imenovane dimenzije organizacijske klime. Družbo doživlja vsak posameznik drugače, vendar nas pogosto pri preučevanju klime ne zanimajo prav vse okoliščine doživljanja človeka, zato se osredotočimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime (Zadovoljstvo zaposlenih, 2010).

Osnovne dimenzije organizacijske klime so:

1. organiziranost;
2. strokovna usposobljenost;
3. odnos do kakovosti;
4. poznavanje poslanstva, vizije in ciljev;
5. pripadnost organizaciji;
6. razvoj kariere;
7. inovativnost in iniciativnost;
8. notranji odnosi;
9. notranje komuniciranje in informiranje;
10. motivacija in zavzetost;
11. vodenje in

12. nagrajevanje.

Poudariti je potrebno, da ugotovimo oziroma s pomočjo vprašalnika izmerimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj našteje dimenzije klime. Tako se na primer dimenzija organizacijske klime »motivacija« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo in ne na to, kaj jim motivacija dejansko pomeni. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih v določenem podjetju.

2.2.1 Organiziranost

Pomembno je, da ugotovimo, kakšno predstavo imajo zaposleni v podjetju o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, razumevanje svojega položaja v organizacijski shemi podjetja ter jasnost opredeljenih zadolžitev. Ravno tako ugotavljamo, ali vodje odločitve sprejemajo pravočasno ter medsebojno uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih v organizaciji.

2.2.2 Strokovna usposobljenost

V vsaki organizaciji se zavedajo, da je znanje ključni dejavnik konkurenčne prednosti, da so izobraženi ter usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti pomemben element, s katerim se posredno povečuje vrednost organizacije. Tako ta dimenzija klime ugotavlja, ali se zaposleni učijo drug od drugega, ugotavlja ustrezno usposobljenost zaposlenih v podjetju, razišče pa tudi to, ali jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, pri čemer je pomembno, da so pri usposabljanju upoštevane želje zaposlenih.

2.2.3 Odnos do kakovosti

Da bi bila podjetja uspešna, se morajo zavedati, da je danes kakovost velika konkurenčna prednost, kajti trendi v svetu in tudi nekatere zakonske zahteve zahtevajo ostrejšje kakovostne in celo ekološke kriterije. Ta dimenzija klime ugotavlja, koliko se zaposleni zavedajo, da so pomembni pri doseganju kakovosti izdelkov in storitev, njihovo zavedanje odgovornosti za kakovost svojega dela in tudi to, kako po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti podjetja. Ugotavlja tudi to, kako jasno ima podjetje zastavljene standarde in cilje kakovosti,

enakovrednost količine in kakovosti dela v podjetju, postavlja pa se tudi vprašanje, ali so kot cenjene stranke obravnavani tudi drugi oddelki in sodelavci v podjetju.

2.2.4 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Bistvo poslovanja podjetja določa poslanstvo podjetja. Ta dimenzija obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Vizija pa je idealizirana oziroma zelena slika podjetja v prihodnosti. Na eni strani je njen namen prikazati uresničljive cilje, na drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh ciljev (Rozman, 1993, str. 25). V tej kategoriji se ugotavlja tudi jasnost oblikovanja poslanstva podjetja; jasnost in realnost ciljev in tudi, ali jih zaposleni sprejemajo za svoje ter koliko sodelujejo zaposleni pri postavljanju ciljev podjetja.

2.2.5 Pripadnost organizaciji

Vsak, ki je zaposlen v nekem podjetju, si o njem izoblikujejo neko mnenje. Pri dimenziji o pripadnosti organizacije se odraža posameznikovo doživljanje organizacije ter ugled organizacije v okolju. Anketiranci tudi na vprašanje ali so ponosni, da delajo v taki organizaciji in ali o organizaciji pozitivno govorijo tudi izven organizacije. V tem sklopu vprašanj se nahajajo tudi vprašanja o stališču glede varnosti oziroma zagotovljenosti zaposlitve v podjetju (Polutnik, 2010), pa tudi to, ali bi zaposleni organizaciji ostali zvesti, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

2.2.6 Razvoj kariere

V tej dimenziji ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih s svojim dosedanjim razvojem, skrb vodilnih za svoje naslednike, jasnost postavljenih ciljev za napredovanje, ali sistem nagrajevanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje v podjetju, pa tudi realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih v podjetju. Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja. Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, 1993, str. 25).

2.2.7 Inovativnost in iniciativnost

Če želimo, da zaposleni sodelujejo pri vseh aktivnostih in tako prispevajo k fleksibilnosti in razvoju podjetja, moramo spodbuditi tudi njihovo inovativnost. Poskrbeti je potrebno za količino in kakovost inovacij. Pri tem moramo ločiti invencijo, to je ustvarjanje nove ideje od inovacije, ki pomeni proces uporabe nove ideje, da ustvarimo nov proces ali izdelek (Vrčko, Erjavšek, 1998, str. 99). V tej dimenziji se torej sprašujemo o zavedanju zaposlenih o nujnosti sprememb, njihovo pripravljenost za predloge za izboljšave, hkrati pa prevzemanje tveganja za uveljavitev svojih pobud. Ugotavljamo tudi, ali teži podjetje k stalnim izboljšavam in posodabljanju svojih izdelkov in storitev, in tudi kako vodstvo sprejema napake, ki se pojavijo med preizkušanjem novih načinov dela.

2.2.8 Notranji odnosi

Dobro organizirano delo večjega števila zaposlenih je pogoj, da neka organizacija dobro deluje. Odnosi se oblikujejo, ko poizkušajo zaposleni uresničiti naloge, ki so jim bile dodeljene ter doseganje postavljenih ciljev. S to dimenzijo proučujemo odnose med zaposlenimi, kakšno mnenje imajo o delu sodelavcev, ali ga cenijo in če si medsebojno zaupajo. Ugotavlja se tudi morebitna tekmovalnost med zaposlenimi, medsebojno sodelovanje ter ali gre pri reševanju konfliktov za doseganje skupne koristi.

2.2.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Ta dimenzija ugotavlja, ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, kako redni so delovni sestanki, ali so zaposleni dovolj informirani za dobro opravljanje dela in ali so informacije posredovane na njim razumljiv način. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije. Pomaga jim tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije (Rozman, 2000, str. 154).

2.2.10 Motivacija in zavzetost

Motiviranje je usmerjanje želj in energije k doseganju nekega postavljenega cilja. Proučuje se zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela ter pripravljenost posameznika na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva in je to potrebno. Ugotavljamo, kako visoko so v organizaciji postavljene zahteve glede delovne uspešnosti, ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen, kako vodje cenijo dobro opravljeno delo, saj je motiviranje za zaposlene lahko zelo pomemben dejavnik.

2.2.11 Vodenje

Zaposleni na vodilnih položajih pogosto najbolj vplivajo na odnose v organizaciji, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na to, kakšna klima se bo v podjetju izoblikovala. V tej dimenziji se torej preučujejo odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Zanima nas samostojnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela in prevzemanju večje odgovornosti, komuniciranje vodij z zaposlenimi o rezultatih dela, ali jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo morebitne utemeljene pripombe na svoje delo. Ker je v mnogih podjetjih še vedno prisotno ukazovalno vodenje, se v tej kategoriji pojavi tudi vprašanje, ali se v podjetju ukazovalno vodenje odpravlja.

2.2.12 Nagrajevanje

Nagrajevanje je eden od dejavnikov motiviranja in če je bil zaposleni za dobro opravljeno delo nagrajen, se bo trudil, da bo svoje delo v prihodnosti dobro opravljal. Ni nujno, da je nagrada finančna, saj je to lahko tudi priznanje ali pohvala. S to kategorijo ugotavljamo, ali je uspešnost vrednotena po dogovorjenih ciljnih in standardih, ali zaposleni prejema plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču in tudi to, ali so razmerja med plačami v podjetju ustrezna. Zanima nas tudi ustrezna stimulacija tistih zaposlenih, ki so bolj obremenjeni in so zato ustrezno kaznovani oziroma grajani za slabo opravljeno delo.

2.3 Merjenje organizacijske klime

Cilj merjenja organizacijske klime je spoznati trenutno organizacijsko klimo v podjetju, jo analizirati ter podati morebitne predloge za njeno izboljšanje. Ugodna organizacijska klima je osnova za dobro in učinkovito delovanje podjetja, kar prinaša podjetju ugled na trgu, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Namen merjenja je preučitev aktualne organizacijske klime v izbranem podjetju, določitev njenih šibkih točk in poiskati možnosti za njeno izboljšanje (Musek Lešnik, 2006).

Pri raziskavi oziroma preučevanju organizacijske klime najpogosteje uporabljamo anonimne vprašalnike (Raziskava organizacijske klime, 2010). Sestavljeni so iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje dimenzije klime, zaposleni pa izrazijo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje organizacijske klime vedno uporabljamo vprašalnike zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne more vpisovati lastnih mnenj ali trditev, na razpolago ima določeno vrsto možnih odgovorov. Tako ima anketirana oseba možnost izbrati odgovor, s katerim izrazi stopnjo strinjanja s trditvijo, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa. Rezultate raziskave nato ustrezno analiziramo in interpretiramo, na osnovi dobljenih rezultatov pa predstavimo morebitne ukrepe za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga podjetje želi doseči.

Menedžmentu podjetja raziskovanje organizacijske klime omogoča vpogled v prepričanje oziroma mnenje različnih skupin zaposlenih o njihovem delovnem okolju, delu, o pogojih dela in o samem podjetju. Rezultati, ki jih prinaša merjenje organizacijske klime, so prikazani po določenih skupinah zaposlenih glede na hierarhijo, starost zaposlenih, njihov status in stopnjo izobrazbe zaposlenih v podjetju. Menedžment tako pridobi neko povratno informacijo, kako družba izpolnjuje pričakovanja in potrebe vseh zaposlenih, ugotovi tudi, kaj in kje je potrebno spremeniti ter pripravi akcijski načrt, da te spremembe realizira.

Redno spremljanje stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je v podjetju zelo pomembno, saj vodstvo pogosto meni, da so njihovi zaposleni zadovoljni, dovolj motivirani ter da je klima v podjetju ugodna. Toda pojavi se vprašanje, ali so takega mnenja tudi zaposleni. Če nočejo, da bi se klima poslabšala, da bi zaposleni izgubljali motivacijo za delo ali bi celo postajali nezadovoljni, je

potrebno redno izvajanje meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Če se v rezultatih teh meritev pojavljajo področja, za katera zaposleni menijo, da so kritična, je treba sprejeti korektivne ukrepe ter ta področja izboljšati.

2.4 Težave pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime

Številni problemi se pojavljajo, ko preučujemo in razlagamo pojem organizacijske klime, ti pa otežujejo njeno razumevanje. Čeprav je organizacijska klima tako pomembna, zanjo ni enotnega poimenovanja in tudi razumevanja ne. Natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo podjetja, ne poznamo. Raziskovalci imajo deljena mnenja o vzrokih in posledicah klime, zato je zelo oteženo podajanje predlogov za izboljšanje klime. Posamezniki na isti hierarhični ravni lahko imajo enako zaznavanje klime. Med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah, in tudi med posamezniki, ki imajo različne lastne motive in občutke, lahko vidimo, da je zaznavanje klime povsem drugačno, kar je razvidno tudi iz različnih odgovorov na enako vprašanje.

Definiranje dimenzij klime je pri preučevanju največji problem, saj vemo, da je organizacijska klima pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Ker pa so dimenzije zelo raznolike in številčne, je težko določiti meje med dimenzijami, težko pa je tudi določiti število dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey in Bemish, 2001, str. 857). Če klimo v podjetju merimo samo enkrat, nam ta meritev ne pove dovolj, saj moramo klimo spremljati v nekih določenih časovnih enotah in te meritve tudi ponoviti, saj se mnenje posameznikov oblikuje v tistem trenutku, ko anketo izpolnjujejo, skladno z občutki in okoliščinami, tako pa se pokaže enkratna meritev klime, ki je le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v združbi lahko ugotovimo le z rednim merjenjem klime, kar pa je pogosto pogojeno z velikimi stroški, zato se tudi številna, zlasti manjša podjetja, ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime. Veliko strokovnjakov meni, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov, kar pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembna in ju ni smiselno preučevati, to pa še upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU FAMA

3.1 Predstavitev podjetja Fama

Podjetje Fama, s polnim imenom Fama d.o.o. Podjetje za trženje, je v tem letu praznovalo 20. obletnico poslovanja, saj je bilo ustanovljeno junija 1990, torej v samih začetkih razvoja podjetništva v Sloveniji. V preteklih letih je podjetje beležilo stalno rast obsega poslovanja, in sicer od 12 % do 28 % letno. Tako so v poslovnem letu 2007 ustvarili že več kot 11,7 mio EUR bilančnih prihodkov in se utrdili v družbi največjih podjetij v Vipavski dolini na visokem sedmem mestu.

Podjetje ima dve osnovni dejavnosti, in sicer maloprodaja in veleprodaja izdelkov za široko potrošnjo. Obseg ene in druge je približno 50 % skupne realizacije. Marca 2009 so imeli že 95 zaposlenih, več kot 80 % za nedoločen čas. Preko sklenjenih pogodb in študentskega servisa pa za podjetje dela še 15 ljudi.

Maloprodajna dejavnost se opravlja v marketih v Bukovjah, Spodnji Idriji, Šempasu, na Colu, v Zagorju, Ajdovščini, Kanalu, Divači, Lokavcu, Vremskem Britofu in Cerknem, ki so velikosti med 100 m² in 200 m² ter v dveh supermarketih v velikosti 1.000 m², ki sta v okviru Nakupovalnega centra Fama Vipava in Nakupovalnega centra Karsika v Sežani. V tej dejavnosti imajo zaposlenih 62 ljudi.

Veleprodajna dejavnost se opravlja iz skladišča v Vrhpolju pri Vipavi, ki je velikosti 1.100 m² in ima 4.300 m² dodatnih površin za parkirišča in deponijo embalaže, del pa bodo uporabili za izgradnjo dodatne hale v velikosti 480 m². V tej dejavnosti imajo zaposlenih 25 ljudi. Imajo tudi lasten avtopark – 5 kamionov in 3 manjša dostavna vozila. V skladišču sta tudi dve manjši hladilnici. Urejen imajo HACCP sistem. V skladišču imajo na zalogi več kot 5000 artiklov, in sicer celoten asortiman pijač, prehrane, papirne galanterije in čistilnih sredstev. Asortiman v celoti pokrije potrebe zelo zahtevnega gostinskega objekta, ki ga po potrebi dopolnijo še s ponudbo supermarketov v Vipavi, kjer imajo na zalogi, po zadnji inventuri, več kot 10500 proizvodov.

Podjetje ima sklenjene direktne pogodbe z večino slovenskih proizvajalcev in zastopnikov pod zelo ugodnimi pogoji in bonitetami. Sklenjeni imajo tudi dve strateški pogodbi z italijanskima podjetjema, in sicer s podjetjem Viander iz Perugie

za področje gostinstva in s podjetjem CoopCa iz Tolmezza za maloprodajo. Obe podjetji sta v vrhu italijanskih podjetij, vsaka na svojem področju, Viander predvsem na področju vložene zelenjave, CoopCa pa na področju gospodinjskih čistil, pripomočkov, pralnih praškov in gaziranih pijač. Preko podjetja Ortopadova je Fama tudi članica veletržnice v Padovi, kjer se direktno oskrbujejo s sadjem in zelenjavo.

Njihovo največje priporočilo in garancija so seveda njihovi zvesti kupci v veleprodaji. V tem trenutku jih imajo že več kot 500, nekateri so z njimi že od samega začetka. To jim je uspelo s kvalitetno uslugo, ugodnimi cenami, predvsem pa z dejstvom, da se kupec lahko nanje zanesa v vseh pogledih in v vseh situacijah.

V Fami posvečajo storitveni blagovni znamki zelo malo časa. Vodstvo se ne zaveda dovolj, da je blagovna znamka bistvenega pomena za nadaljnji razvoj oz. obstoj podjetja, še posebej v branži, kjer je konkurenca zelo močna. Menim, da se vodstvo premalo ozira na blagovno znamko Fama zaradi tega, ker so vedno pomembnejše druge dejavnosti. Vseeno bi se morali bolj zavedati dobre blagovne znamke. Podjetje iz leta v leto raste, vendar bi bila rast z večjim posvečanjem blagovni znamki še hitrejša in prodornejša.

3.2 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. V formalni izjavi o poslanstvu organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Poslanstvo se nanaša na vprašanje, kaj je osnovno poslovno področje organizacije, ki je običajno predstavljeno na kratko, tako da ga lahko hitro in pravilno razumemo. Poslanstvo podjetja Fama je, da ljudem prinašajo najboljšo kakovost, točnost, izbiro in udobje za njihov denar.

Vizija je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Pri viziji gre za želeno stanje organizacije v prihodnosti. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi in podjetja, ki morajo izvesti strateški preobrat. Vizija podjetja je želja, da postane vodilni distributer – oskrbovalec gostinstva na Primorskem in povečati verigo marketov v sekundarnih oskrbnih središčih severno-primorskih občin.

Strateški cilji podjetja so v naslednjih letih pridobiti vsako leto 2 % dodatnega tržnega deleža. To bodo dosegli s cenovno konkurenčnostjo, s sporazumi za opravljanje distribucije pri posameznih proizvajalcih, z združitvijo ali prevzemom enega dosedanjih konkurentov, z agresivnim nastopom na trgu. Tako bodo postali vodilni distributer-oskrbovalec gostinstva na Primorskem. Na področju maloprodaje pa bo podjetje povečalo število marketov do največ petnajst. In to v večjih krajih-sekundarnih oskrbnih središč, kjer je realizacija dovolj velika za več kot tri zaposlene. Oba cilja jih postavljata v položaj regijsko-podeželskega trgovskega podjetja in zapolnjujeta nastalo tržno nišo, ki jo bo v nasprotnem primeru zapolnil nekdo drug.

3.3 Zaposleni

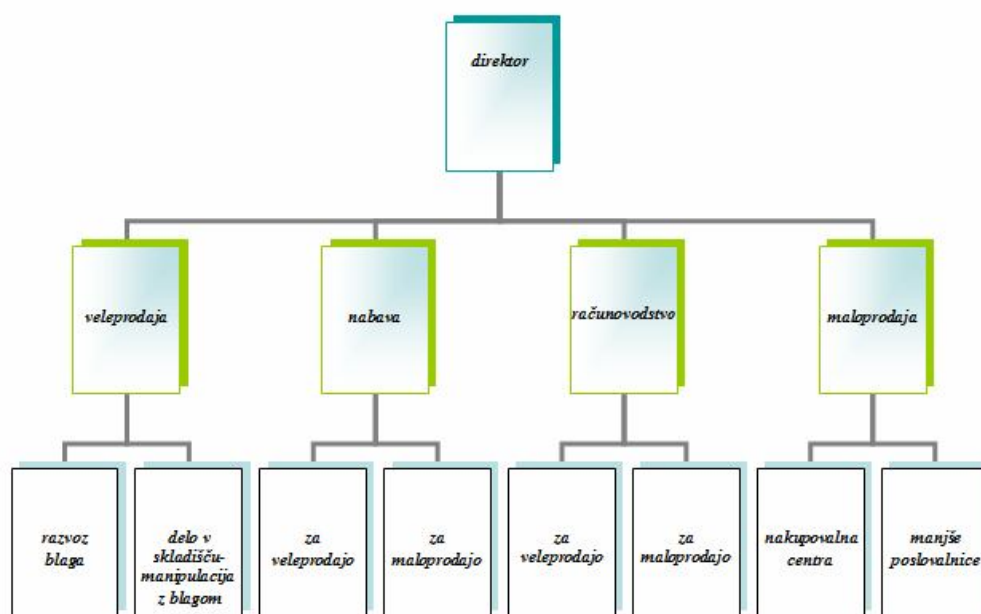
Po podatkih, pridobljenih v mesecu juniju 2010, je v Fami za nedoločen čas zaposlenih 95 oseb, 15 oseb je študentov oziroma podizvajalcev, ki delajo glede na potrebe podjetja. V veleprodaji je trenutno zaposlenih 25 oseb, v upravi 6, ostali pa so razporejeni po maloprodajnih poslovalnicah. Število delavcev je odvisno od velikosti in prometa posamezne poslovalnice. Število zaposlenih stalno narašča, kar je posledica novih odprtij poslovalnic – trgovin na drobno in širitve trgovine na debelo.

V začetku leta 2007 so nekoliko spremenili organizacijo razvoza blaga v veleprodaji. Zaradi vse zahtevnejših predpisov, povečanja obsega dela in zaradi večje učinkovitosti so poleg lastnega avtoparka, ki zajema pet tovornjakov in tri manjša dostavna vozila, uvedli še zunanji prevoz. Podpisali so pogodbi z dvema avtoprevoznikoma, ki opravljata razvoz blaga kupcem iz veleprodajnega skladišča. Odločitev o vključitvi podizvajalcev v sistem se je že v naslednjih nekaj mesecih izkazala kot dobra.

V Fami imajo vzpostavljeno strukturo še najbolj podobno funkcijsko organizacijski strukturi (slika 1). Mala in srednje velika podjetja, kjer je zaposlenih manj kot 250 ljudi, z letnim prometom, ki ne presega 50 milijonov evrov in njegova bilančna vsota ne presega 43 milijonov evrov, kamor lahko uvrstimo podjetje Fama, tudi danes v veliki večini uporabljajo funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Famina organizacijska struktura ni več strogo

vertikalna, ampak je že bolj funkcionalna struktura s horizontalnimi povezavami. Direktor Fame je hkrati tudi solastnik podjetja. V podjetju imajo neposredne kontakte med vsemi oddelki in se med delovnim časom večkrat dobijo vsi vodje oddelkov. Zjutraj se najprej zberejo ob jutranji kavi in si poročajo pomembnejše dogodke preteklega dneva, nato pa se vodje sestanejo še ob kosilu. To je nekakšen neformalni način dela v podjetju, ki je postal običaj že vrsto let.

Dobro organizirani poslovni procesi so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev. Tega se v Fami dobro zavedajo in posledično vedno več sredstev namenjajo učinkovitejši organizaciji podjetja, saj veliko vlagajo v najete gradbene objekte, in sicer v skladišče v Vrhopolju, v poslovni prostor Vijolica, v poslovni prostor Tržnica Ajdovščina, v nakupovalni center v Vipavi, v market Žgavec in v nakupovalni center v Sežani.



Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Fama

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU FAMA

Pri ugotavljanju organizacijske klime je najbolj primerna uporaba anketnih vprašalnikov. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se navezujejo na dimenzije organizacijske klime. Pri vsakem vprašanju anketiranec označi stopnjo strinjanja z določeno trditvijo, ki je v vprašalniku navedena. Rezultate je treba analizirati, jih interpretirati in nato na osnovi dobljenih rezultatov predstaviti ukrepe za izboljšavo klime, kjer je to potrebno. Kot osnovo upoštevamo posamezna teoretična spoznanja o organizacijski klimi. Dobljene razlike v strukturi klime lahko pripišemo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. V različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo specifične oblike organizacijskih procesov in prakse, bi bilo težko pričakovati identičen izbor navedenih faktorjev klime, saj je klima definirana s percepcijo delovnega okolja.

4.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik o organizacijski klimi je sestavljen iz štirih delov. Uvodni del opredeljuje namen ankete, poudarja anonimnost in daje nekatere napotke za reševanje vprašalnika. Drugi del sestavljajo vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke o anketirancu, kot so spol; starost; podatki o tem, kako dolgo anketiranec dela v podjetju, njegova stopnja izobrazbe in pozicija v podjetju. Osrednji del je sestavljen iz 60 trditev o klimi, ki se združujejo v 12 dimenzij, vsako dimenzijo pa sestavlja pet vprašanj. Anketiranec na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 izrazi stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Na koncu je še 10 trditev o zadovoljstvu posameznika z različnimi elementi dela, ki jih anketiranec prav tako ovrednoti na ocenjevalni lestvici. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

4.2 Obdelava podatkov

Sestava vprašalnika omogoča, da z ustrezno statistično analizo lahko registriramo značilne dimenzije klime, kar mi je bilo pri interpretaciji rezultatov in predstavitvi ukrepov za izboljšavo neustrezne klime v veliko pomoč. Rezultati ankete so s pomočjo programa MS Excel grafično in računsko obdelani. Pri grafičnih prikazih je združenih po pet vprašanj, ki se nanašajo na določeno dimenzijo organizacijske klime.

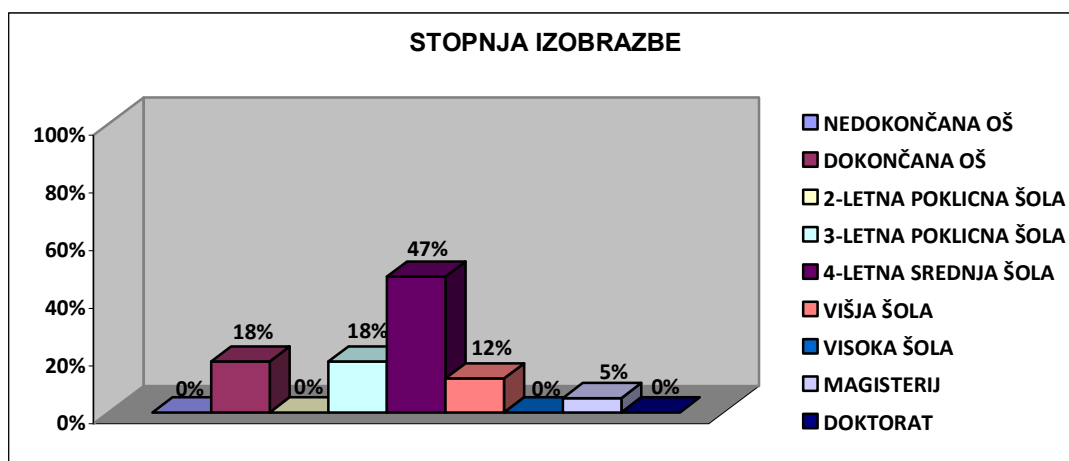
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV VPRAŠALNIKA

5.1 Struktura anketirancev

Anketiranje zaposlenih v podjetju Fama je izvedeno v času od 27. septembra do 11. oktobra 2010. V podjetju je zaposlenih 95 oseb, na vprašalnik pa je dogovarjalo 40 zaposlenih. Med vsemi anketiranci, ki so sodelovali v anketi, je bilo 88 % moških in 12 % žensk.

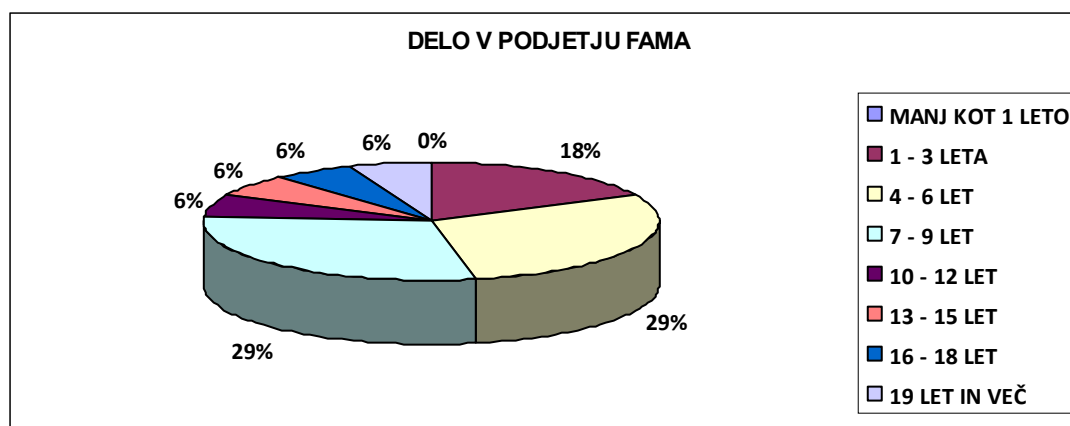
Starostna struktura sodelujočih je naslednja: 47 % anketirancev je starih med 25 in 31 let, 24 % anketirancev je starih med 18 in 24 let, 12 % sodelujočih je starih med 39 in 45 let, 6 % anketirancev predstavljajo tisti, ki so stari od 32 in 38 let, v enakem deležu tisti, ki so stari od 46 do 52 let, 5 % pa predstavljajo tisti, ki so starejši od 53 let. Iz pridobljenih podatkov je torej možno sklepati, da med zaposlenimi prevladujejo relativno mlajši zaposleni.

Največ anketirancev, kar lahko vidimo na sliki 2, ima dokončano V. stopnjo izobrazbe, in sicer 19 anketiranih oziroma 47 %, 7 anketiranih oziroma 18 % ima zaključeno 3-letno srednjo šolo, v enakem deležu imajo anketirani dokončano osnovno šolo, preostali anketiranci so zaključili višjo šolo, teh je 5 oziroma 12 %, magisterij pa le 2, kar predstavlja 5 % vprašanih.



Slika 2: Graf stopnje izobrazbe anketiranih

Večina anketirancev oziroma 12 oseb, kar predstavlja 29 %, je v podjetju zaposlena od 4 do 6 let, enak delež v podjetju zasedajo tisti, ki so v podjetju od 7 do 9 let, 6 anketiranih oziroma 18 % je v podjetju od 1 do 3 let, po 2 anketirana, kar predstavlja 6 %, pa je takih, ki so v podjetju od 10 do 12 let, od 13 do 15 let, od 16 do 18 let, prav tako pa je v podjetju 6 % tistih, ki so v podjetju 19 let ali več. Podatki so razvidni iz slike 3.



Slika 3: Graf števila let zaposlenosti v podjetju Fama

V podjetju prevladujejo tisti, ki so tam redno zaposleni za določen oziroma nedoločen delovni čas, teh je 33, kar predstavlja 94 %, 2 anketirani osebi oziroma 6 % pa predstavljajo menedžerji.

5.2 Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime

V tem poglavju so predstavljeni rezultati tako, da je po pet trditvev iz vprašalnika združenih v posamezno dimenzijo organizacijske klime, rezultati so prikazani v deležih, kjer številke od 1 do 5 pomenijo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, in sicer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje. Na grafih oziroma slikah so za ustrezno dimenzijo podane povprečne ocene, za boljšo predstavo, koliko zaposlenim pomeni določena dimenzija oziroma njihovo zadovoljstvo.

V tabeli 1 so prikazane povprečne ocene posamezne dimenzije organizacijske klime, ki so razvrščene padajoče, od najboljše do najslabše. Kot lahko vidimo na sliki 4, je najboljše ocenjena dimenzija pripadnost organizaciji, sledi pa ji odnos do kakovosti. S

temi področji v podjetju torej ni težav, bolj zaskrbljujoče pa je področje v zvezi z najslabše ocenjenima – razvojem kariere in nagrajevanjem. Čeprav se zdi, da razlika v oceni ni velika, se mora podjetje zamisliti, zakaj sta ravno ta dva dejavnika dobila najnižjo oceno, saj za dobro delovanje podjetja ni pomemben le eden ali pet dejavnikov organizacijske klime. Za uspešno in dobro poslovanje podjetja, za dobre medsebojne odnose ter za splošno dobro počutje v podjetju so pomembni prav vsi dejavniki organizacijske klime.

Tabela 1: Dimenzije organizacijske klime

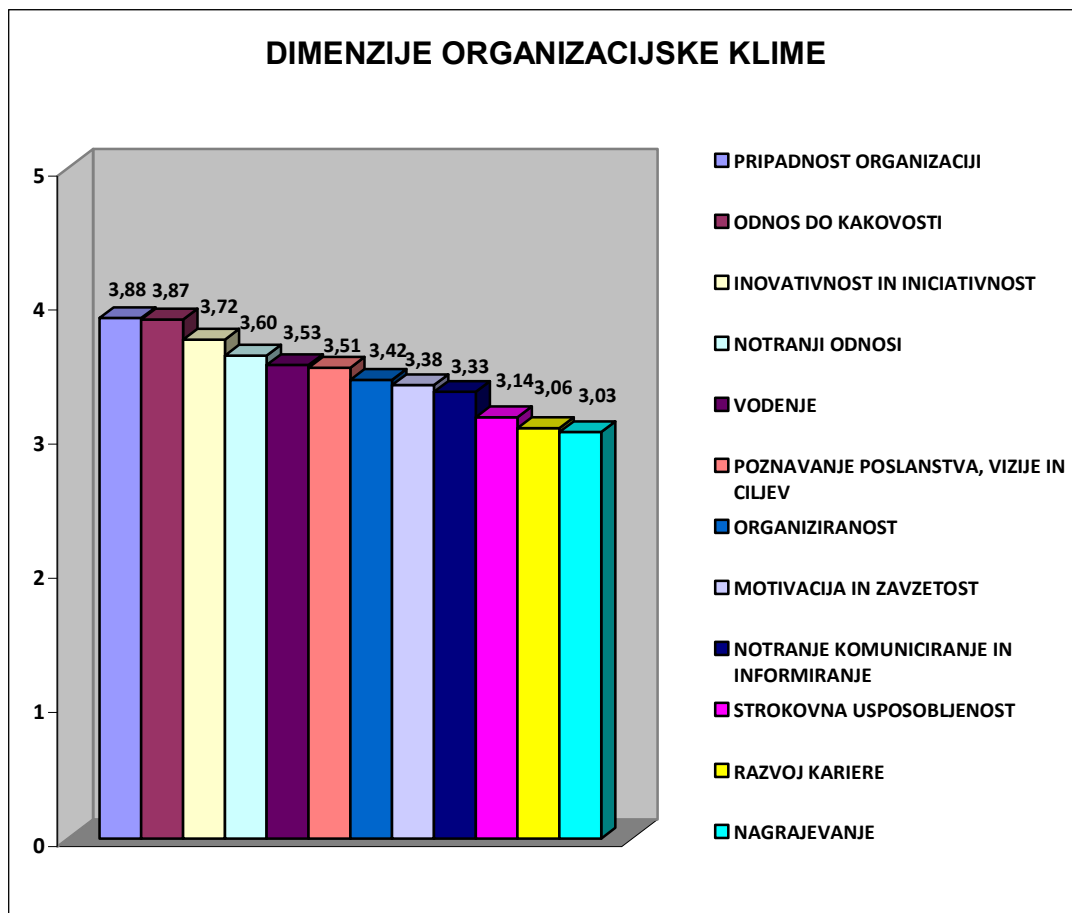
DIMENZIJA	POVPREČNA OCENA
Pripadnost organizaciji	3, 88
Odnos do kakovosti	3, 87
Inovativnost in iniciativnost	3, 72
Notranji odnosi	3, 60
Vodenje	3, 53
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	3, 51
Organiziranost	3, 42
Motivacija in zavzetost	3, 38
Notranje komuniciranje in informiranje	3, 33
Strokovna usposobljenost	3, 14
Razvoj kariere	3, 06
Nagrajevanje	3, 03
Povprečna ocena za vse dimenzije	3, 45

Glede na raziskavo organizacijske klime, ki jo je opravilo podjetje Biro Praxis, sem primerjala rezultate, pridobljene v podjetju Fama. Ugotovitve so sledeče: glede na slovensko povprečje, po raziskavi podjetja Biro Praxis, znaša povprečna ocena za vse dimenzije 3, 27, pri podjetju Fama pa je ta povprečna ocena bistveno višja in znaša 3,45, kar pa še ne pomeni, da je njihova organizacijska klima dobra. Le dve dimenziji sta v podjetju Fama dobili nižjo oceno od slovenskega povprečja, in sicer motivacija in zavzetost ter strokovna usposobljenost.

Ker so v podjetju zaposleni najboljše ocenili dimenzije pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter notranje odnose, lahko sklepamo, da je to v podjetju dobro urejeno, kar pomeni, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo,

da jim je pomembna kakovost njihovih izdelkov, zavzemajo se tudi za to, da so njihove storitve kvalitetno opravljene, kar je za podjetje ključnega pomena, če se želi obdržati na trgu, hkrati pa to pomeni, da ohranjajo dobro ime svojega podjetja. Zaposleni se zavedajo, da je treba uvajati novosti, v primeru podjetja Fama to pomeni, da v svoj prodajni program uvajajo vedno več raznolikih izdelkov, pomembno jim je tudi to, da ideje dajejo tudi sami, ne le vodje, saj se na tak način počutijo bolj pomembni za podjetje, kar pa je povezano tudi z dimenzijo o pripadnosti organizaciji, v podjetju pa se zaposleni strinjajo, da so medsebojni odnosi dobri, ker si medsebojno zaupajo ter skupno rešujejo morebitne konflikte.

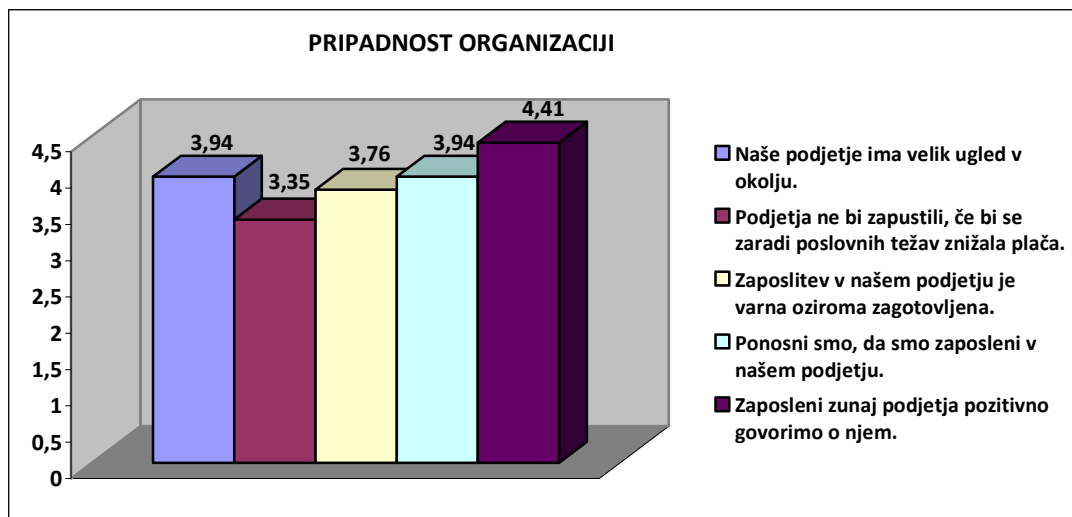
Podjetje se mora najbolj posvetiti dimenzijam, ki so dosegle nižjo oceno, te pa so nagrajevanje, razvoj kariere, strokovna usposobljenost, notranje komuniciranje in informiranje ter motivacija in zavzetost. Zaposleni, ki so bolj obremenjeni, si želijo, da bi bili bolj stimulirani, želijo si tudi, da bi bilo razmerje med plačami drugačno, nimajo pa dovolj informacij o sistemu in kriterijih napredovanja, pa tudi o tem, ali imajo na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Podjetje bi moralo zaposlenim nuditi usposabljanje za boljše opravljanje dela, ker so zaposleni mnenja, da niso vsi najboljše usposobljeni za dobro opravljanje dela, zato je potrebno urediti sistem usposabljanja zaposlenih. Delovni sestanki so po mnenju zaposlenih neredni, zato velikokrat prihaja do raznih nesoglasij med vodilnimi in zaposlenimi, želijo si, da bi cilje postavljali skupaj z vodilnimi, pa tudi, da bi vodje dober delovni rezultat opazili in jih pohvalili, saj bi se tako njihova zavzetost za delo povečala. Zavzetost je namreč dejavnik, ki je povezan z visokim zadovoljstvom zaposlenih in hkrati z njihovo visoko delovno uspešnostjo. Mnogi vodje menijo, da zavzetost zaposlenih ni nekaj, kar je samo po sebi umevno, ampak je del prakse in vsakodnevnih navad vodenja. Za zaposlene namreč zavzetost pomeni nek koncept, ki jim omogoča, da se bolj poistovetijo s spremembami, strategijo in odločitvami, počutijo se pomembnejši in bolj povezani s podjetjem.



Slika 4: Graf povprečnih ocen za posamezne dimenzije

5.2.1. Pripadnost organizaciji

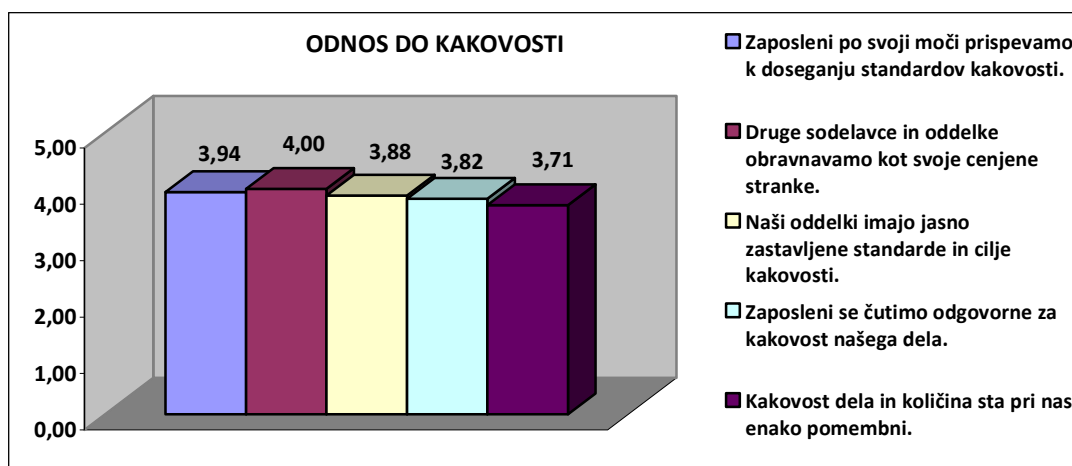
Dimenziji »pripadnost organizaciji« so anketiranci namenili povprečno oceno 3, 88, ki močno odstopa od povprečja vseh dimenzij (3, 45). Zato je ta dimenzija najbolj ocenjena dimenzija v raziskavi, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo, da ima podjetje velik ugled v okolju, da je zaposlitev precej varna, ponosni so tudi, da so zaposleni v podjetju, predvsem pa izven podjetja pozitivno govorijo o njem. Na sliki 5 so prikazane povprečne ocene, ki so jih zaposleni, sodelujoči v anketi, namenili trditvam, ki se nanašajo na dimenzijo »pripadnost organizaciji«.



Slika 5: Graf povprečnih ocen o pripadnosti organizaciji

5.2.2. Odnos do kakovosti

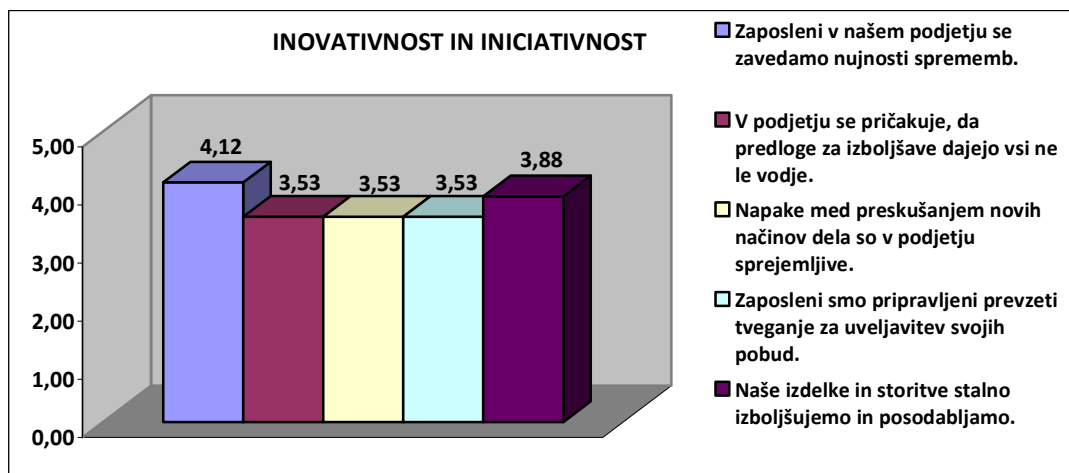
Visoka ocena je pripadla tudi dimenziji »odnos do kakovosti«, saj zaposleni skrbijo za to, da podjetje dosega zastavljene standarde kakovosti, kajti veliko časa posvetijo temu, da so vsi izdelki, ki pridejo v skladišče, in izdelki, ki gredo do stranke, brezhibni. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost dela, zanje pa sta tudi kakovost in količina dela enako pomembni, najbolj pa se strinjajo s trditvijo, da sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje stranke (slika 6).



Slika 6: Graf povprečnih ocen o odnosu do kakovosti

5.2.3. Inovativnost in iniciativnost

Zaposleni v podjetju Fama se zelo zavedajo nujnosti sprememb (slika 7), saj se morajo dnevno prilagajati spremembam, ki jih prinaša gospodarstvo, zato tudi izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo. Glede predlogov za izboljšave si niso najbolj enotni, se pa veliko bolj strinjajo s trditvami, da so napake med uvajanjem novosti sprejemljive, pripravljeni pa so tudi prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Očitno je, da organiziranega in verificiranega sistema zbiranja predlogov za izboljšave, kar je prvi korak na poti uveljavitve dimenzije »inovativnost in iniciativnost«, v podjetju še ni. Vsekakor gre za priložnost pri uvajanju novih možnosti za nadaljnji razvoj podjetja in njegovih zaposlenih.

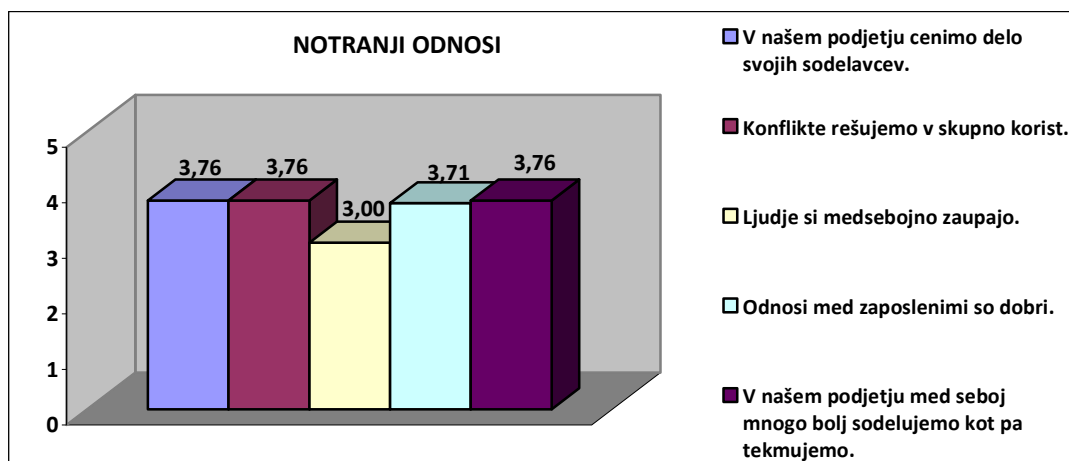


Slika 7: Graf povprečnih ocen o inovativnosti in iniciativnosti

5.2.4. Notranji odnosi

Čeprav si zaposleni medsebojno ne zaupajo najboljše (slika 8), delo svojih sodelavcev cenijo, medsebojno bolj sodelujejo, kot tekmujejo, konflikte raje rešujejo v skupno korist, na splošno pa so medsebojni odnosi dobri, saj je povprečna ocena dimenzije »notranji odnosi« (3, 60) višja od povprečne ocene vseh dimenzij. Pri trditvi »ljudje si medsebojno zaupajo«, ki so ji anketiranci namenili povprečno oceno 3, 00, pa se vendarle izkazuje, da se pojavljajo težave, ki bi jim kazalo nameniti nekaj več časa in

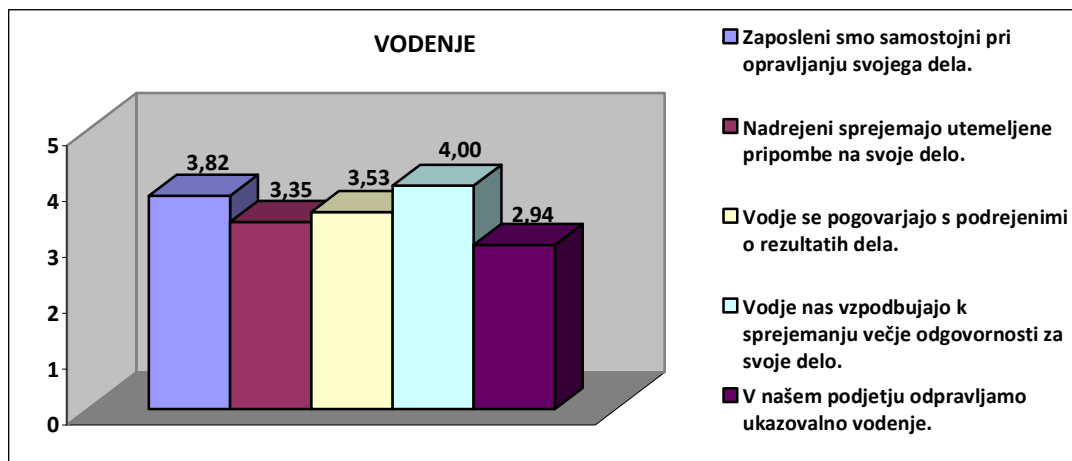
energije. Zavedati se je treba, da ravno medsebojno zaupanje predstavlja temelj uspešnosti vsake organizacije, ki povsem direktno vpliva na stopnjo medsebojnega sodelovanja pri doseganju skupnih ciljev ali ciljev podjetja.



Slika 8: Graf povprečnih ocen o notranjih odnosih

5.2.5. Vodenje

Da zaposleni sprejemajo večjo odgovornost za opravljanje dela, jih k temu vzpodbujajo ravno vodje (slika 9). Čeprav v podjetju trdijo, da odpravljajo ukazovalno vodenje, se zaposleni s tem ne strinjajo, so pa zadovoljni s tem, da so lahko pri opravljanju svojega dela samostojni, vodje pa se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela. Povprečna ocena (2,94), ki so jo anketiranci namenili t.i. odpravljanju »ukazovalnega vodenja«, kaže na neposredno željo zaposlenih in pri tem jim vodje lahko neposredno pristopijo bližje. Demokratizacija stila vodenja je očitno zaželeno, vprašanje pa je, kaj bi se dogajalo z ostalimi dimenzijami, če bi do demokratizacije vodenja zares prišlo.



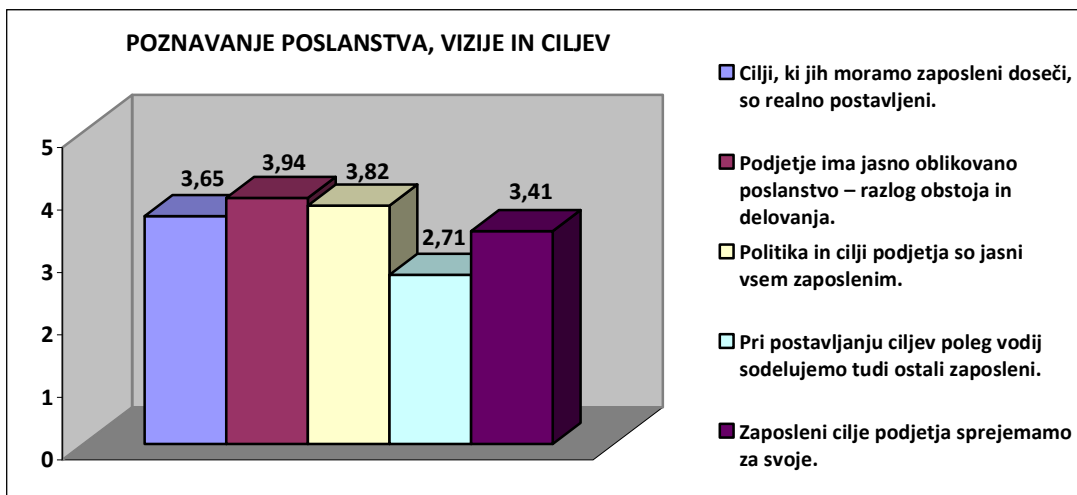
Slika 9: Graf povprečnih ocen o vodenju

5.2.6. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Pri poznavanju poslanstva, vizije in ciljev podjetja se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, se pravi razlog samega obstoja in delovanja, kar je razvidno tudi na sliki 10. Nasprotno pa se zaposleni ne morejo strinjati s tem, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi sami.

Očitno je še veliko možnosti izboljševanja ravno pri postavljanju skupnih ciljev, kar je neposredna naloga vodij, da na ta način vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Zavedati se je treba, da zaposleni, ki neposredno sodelujejo pri postavljanju skupnih ciljev, z veliko večjo zavzetostjo sodelujejo pri njihovi realizaciji, kot če so jim ti ukazani oziroma postavljeni kot dejstvo, sprejeto na nekem drugem nivoju.

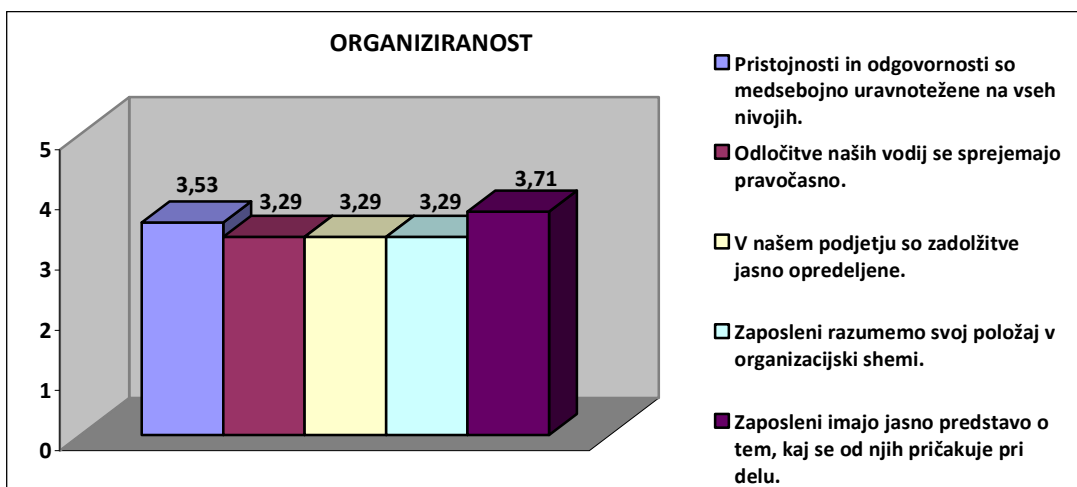
Zaposlenim je jasna politika in cilje podjetja, za katere menijo, da so relativno realno zastavljeni, v veliki meri jemljejo za svoje. S spremembo načina vodenja (v smeri demokratizacije) pa bi se očitno dalo na tem področju še marsikaj postoriti. Dobro je, da je med anketiranci oziroma med zaposlenim relativno visoko soglasje o tem, kaj je poslanstvo oziroma razlog obstoja podjetja.



Slika 10: Graf povprečnih ocen o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev

5.2.7. Organiziranost

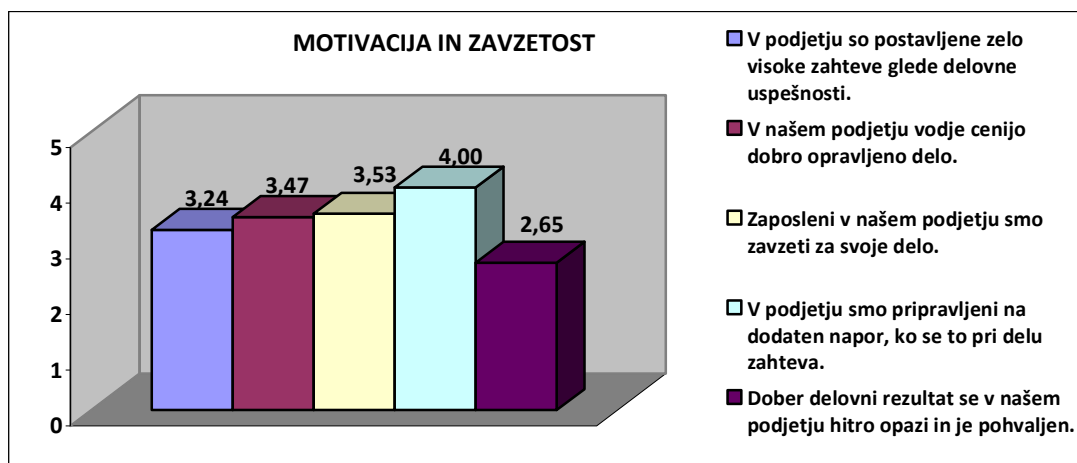
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (slika 11). Vendar pa zmoti nekoliko nižja povprečna ocena za vse trditve dimenzije »organiziranost« in za dimenzijo kot celoto. Pri sprejemanju »pravočasnih odločitev, jasnosti pristojnosti in odgovornosti zaposlenih in pri razumevanju položaja posameznikov v organizaciji shemi« je zaznati, da se ne postori dovolj, da bi se dojetje zaposlenih popravilo. Na tem področju očitno ostajajo še precejšnje priložnosti, ki jih najvišje vodstvo uporabi za relativno hitro izboljšanje obstoječe klime med zaposlenimi.



Slika 11: Graf povprečnih ocen o organiziranosti

5.2.8. Motivacija in zavzetost

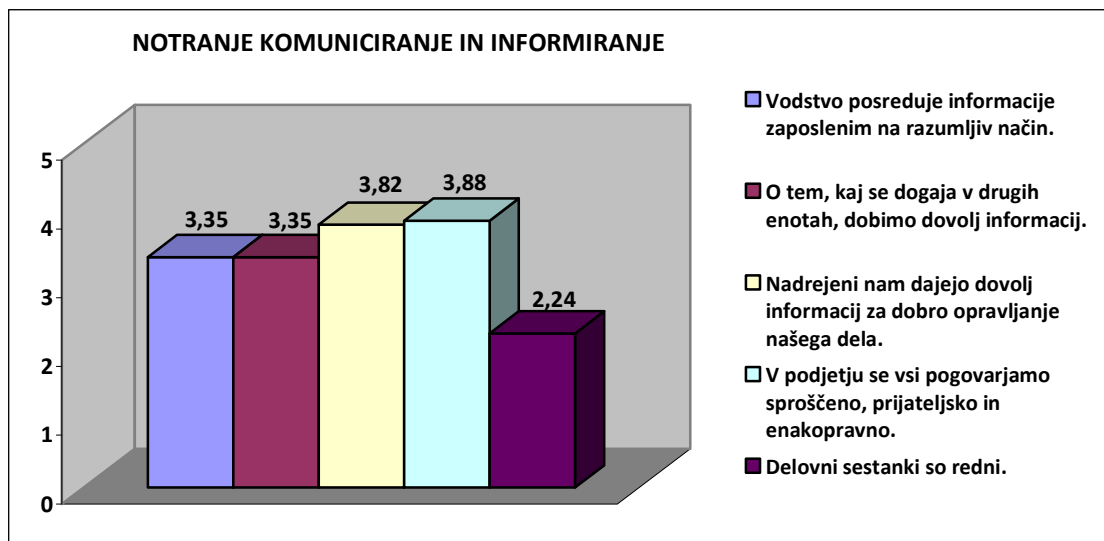
Zaposlene v podjetju najbolj motivira to, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, pripravljeni pa so tudi na dodaten napor, ko se to v podjetju zahteva. Na drugi strani pa je še kako izstopajoče dejstvo, da dobro opravljeno delo in zavzetost nista prepoznavna, saj zaposleni menijo, da za svoje delo niso v zadostni meri pohvaljeni, kar je razvidno na sliki 12. Gre za klasični problem, ki se izkazuje pri vseh slovenskih raziskavah organizacijske klime, in v podjetju Fama, ki je relativno majhna organizacija, lahko na tem področju veliko postorijo. Gre za značilnosti naše in nasploh srednjeevropske organizacijske kulture, ki se počasi spreminja. Pa vendar, vse je v rokah vodstva, njihovega dogovora in vztrajanja na dogovorjeni poti.



Slika 12: Graf povprečnih ocen o motivaciji in zavzetosti

5.2.9. Notranje komuniciranje in informiranje

Čeprav nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela in se v podjetju vsi pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, zaposleni pogrešajo delovne sestanke, saj menijo, da ti niso dovolj pogosti (slika 13). Pretok informacij po vertikali oziroma »od zgoraj navzdol« ni najboljši. Povprečne ocene na trditve, ki se nanašajo na dimenzijo »notranjega komuniciranja in informiranja«, so glede na ostala povprečja relativno nizke, kar kaže na relativno nezadovoljstvo zaposlenih. Redni sestanki, kjer se odprejo kanali v obeh smereh, so priložnost za izboljšanje obstoječega stanja.

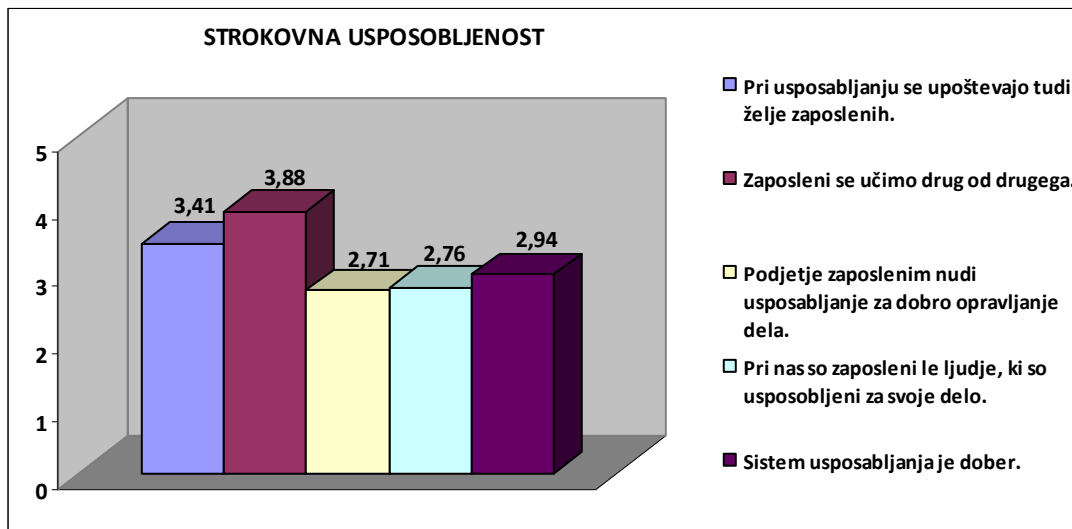


Slika 13: Graf povprečnih ocen o notranjem komuniciranju in informiranju

5.2.10. Strokovna usposobljenost

Povprečna ocena pri dimenziji »strokovna usposobljenost« (3, 14) je med nižjimi povprečnimi ocenami in kaže, da anketiranci na tem področju niso zadovoljni. Zaposleni so mnenja, da jim podjetje ne nudi zadostnih možnosti usposabljanja za dobro opravljanje dela. Še najvišjo oceno so anketiranci namenili trditvi, da se zaposleni »učijo drug od drugega« (slika 14).

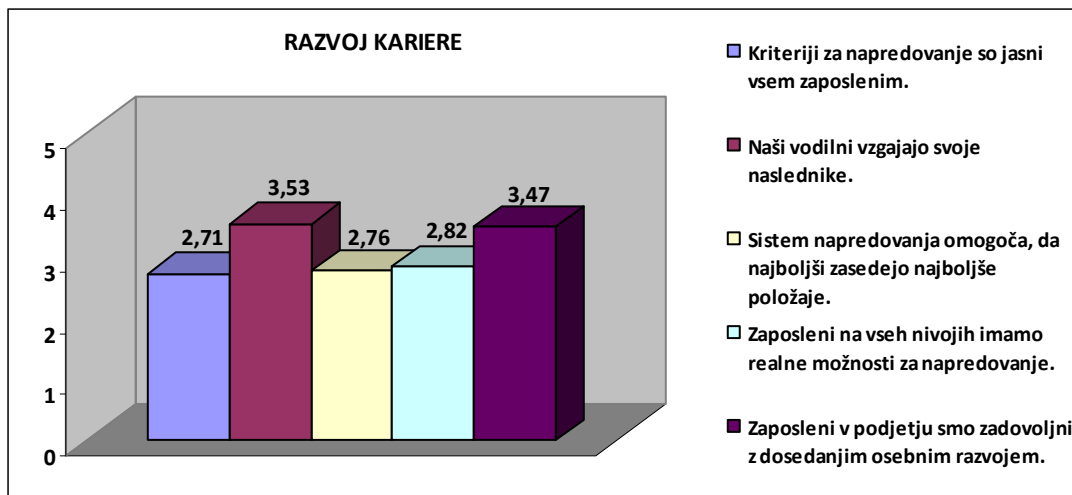
Trditev, da v podjetju delujejo zaposleni, ki so usposobljeni za svoje delo (2, 76), je v primerjavi z drugimi ocenami relativno skromna in kaže na to, da se zaposleni s to trditvijo v večini primerov ne strinjajo. Tudi trditev, ki se nanaša na ustreznost sistema usposabljanja, ni veliko bolje ocenjena, saj so ji anketiranci namenili relativno skromno oceno (2, 94), ki je precej nižja od povprečja vseh dimenzij. Očitno je na tem področju možno še veliko dobrega postoriti in odločitev o tem je v pristojnosti vodstva podjetja.



Slika 14: Graf povprečnih ocen o strokovni usposobljenosti

5.2.11. Razvoj kariere

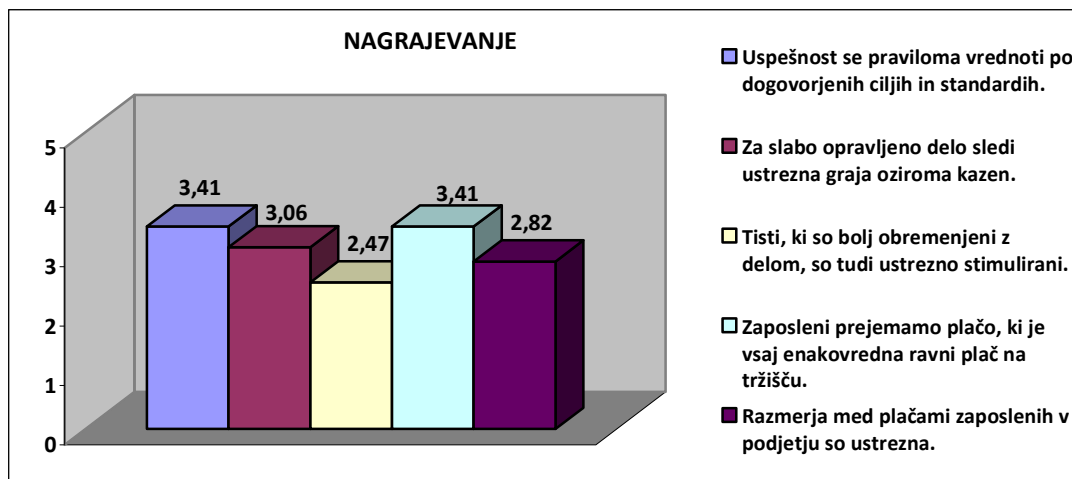
Dimenzija »razvoj kariere« je relativno slabo ocenjena, saj zaposleni menijo, da kriteriji za napredovanje niso znani oziroma jasni (2, 71) vsem, kar je razvidno tudi iz slike 15. Ravno tako sistem napredovanja po njihovem mnenju ne omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje in da na vseh nivojih nimajo enakih možnosti napredovanja (2, 76). Trditvi, da vodilni uspešno vzgajajo svoje naslednike, so anketiranci namenili nekoliko višjo oceno (3, 53), nekoliko nižjo oceno pa so namenili trditvi glede razvoja lastne kariere (3, 47). Očitno so tudi na tem področju možni ukrepi, ki bi pripomogli k večji motiviranosti za delo in večjo zavzetost pri delu.



Slika 15: Graf povprečnih ocen o razvoju kariere

5.2.12. Nagrajevanje

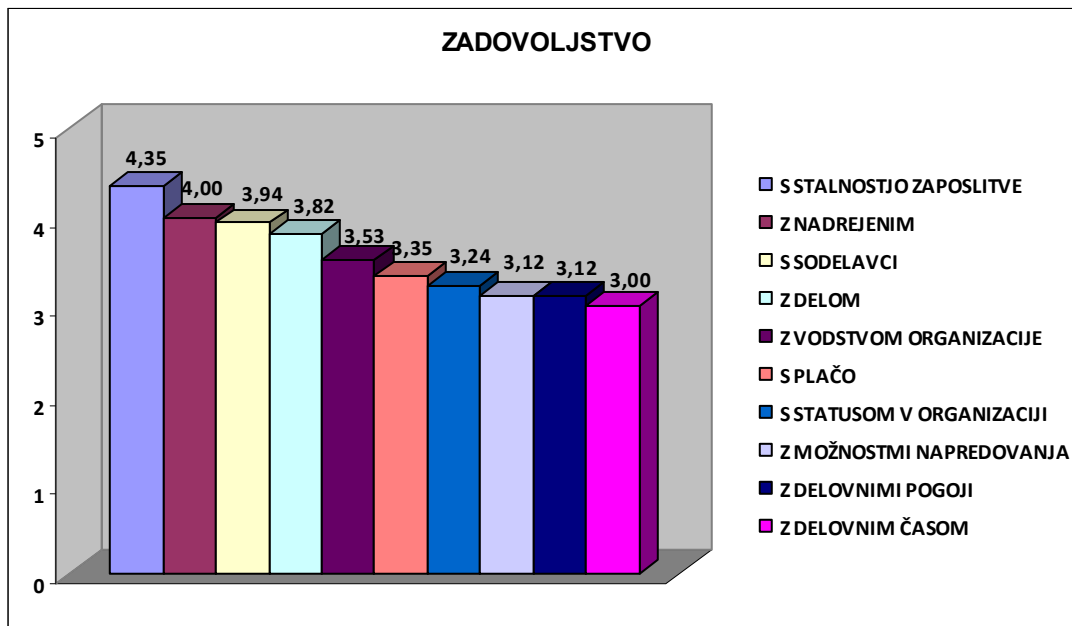
Najslabše ocenjena dimenzija v raziskavi organizacijske klime je bila dimenzija »nagrajevanje« (slika 16). Zaposleni menijo, da četudi so pri delu bolj obremenjeni, niso za to ustrezno stimulirani (2, 47), motijo pa jih tudi razmerja med plačami, saj le-ta po njihovem mnenju niso ustrezna (2, 82). Se pa strinjajo s trditvijo, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (3, 41), da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen (3, 06) ter da se uspešnost vrednoti po nekih dogovorjenih ciljih in standardih podjetja, kjer je njihova najpomembnejša skrb za kvaliteto izdelkov, ki jih prodajajo (3, 41).



Slika 16: Graf povprečnih ocen o nagrajevanju

5.3. Analiza rezultatov zadovoljstva zaposlenih

Na sliki 17 so rezultati, ki se navezujejo na zadovoljstvo zaposlenih. Iz nje je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, saj so jo v povprečju ocenili z oceno 4,35. Zadovoljstvo z nadrejenimi je bilo ocenjeno z oceno 4, zadovoljstvo s sodelavci je tudi kar dobro (3,94) pa tudi z delom (3,82). Delno so zadovoljni s plačo (3,53) in z vodstvom organizacije (3,35). Najbolj nezadovoljni so z delovnim časom, ki so ga v povprečju ocenili z oceno 3, z delovnimi pogoji (3,12), z možnostmi napredovanja (3,12) ter s statusom v organizaciji (3,24). Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih je 3,59.



Slika 17: Graf zadovoljstva zaposlenih

5.4. Interpretacija rezultatov ter predlogi za izboljšave

Kadrovska funkcija ima pri upravljanju s človeškimi viri veliko vlogo pri izboljšanju organizacijske klime, ta pa je ključni faktor uspešnosti vsake organizacije. Potrebno je poskrbeti za osebni razvoj vsakega posameznika ter celotne družbe. Čeprav so spremembe organizacijske klime kompleksen in težek proces, se moramo zavedati, da so spremembe v organizaciji neizogibne, za dolgoročno uspešnost pa so zaposleni in njihova sposobnost ustvarjanja ključni dejavniki.

Velika večina zaposlenih je zadovoljna z delom in medsebojnimi odnosi, vemo pa, da zadovoljstvo ni statično in trajno. Skrb za ugodno klimo v podjetju mora biti stalen in načrtovan proces, ki je usmerjen k strateškim ciljem. Vsi zaposleni vplivajo na oblikovanje organizacijske klime, vendar za oblikovanje ustrezne klime nosijo največjo odgovornost vodje. Lahko jo ignorirajo, lahko se je izogibajo, lahko pa jo spodbujajo ali spreminjajo. Le z upoštevanjem človeškega dejavnika kot ključnega vira organizacije je mogoče dosegati odličnost organizacije. Upravičeno je pričakovati, da se bodo vodje zaradi doseganja boljšega poslovnega rezultata podjetja

zavzemali za boljšo organizacijsko klimo in da bodo lastniki ravno od vodij zahtevali izboljševanje dimenzij klime.

Anketa med zaposlenimi v podjetju je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z delom, nadrejenimi, da čutijo pripadnost do organizacije in imajo razvit odnos do kakovosti. Organizacijska klima je ugodna, saj imajo zaposleni pozitiven odnos do dela, hkrati pa dokaj dobro zadovoljujejo svoje osebne motive, saj izrazitega nezadovoljstva v anketi za zaposlene ni opaziti. Po nekaj letih je glede na opazovanje vodij nezadovoljstvo med zaposlenimi manjše, sodelovanje med skupinami boljše, plače niso ključni problem in informacije tečejo po formalnih in neformalnih poteh. Interno merjen dober rezultat neke kategorije lahko v primerjavi z drugimi organizacijami pokaže na potrebnost dodatnih vlaganj. Na osnovi dobljenih podatkov je seveda treba nujno izvesti potrebne ukrepe. Pomembno je, da je skrb za dobro klimo stalen in načrtovan proces, usmerjen k strateškim ciljem. Ustvariti je treba okolje, ki motivira uspešno sodelovanje vsakega posameznika. Organizacije, ki razumejo lastne kulturne vzorce, uspešno prepoznavajo teme in strategije, lahko motivirajo kritične mase ljudi. Ena od prednosti organizacije je, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. S temi ukrepi je doseženo opazno izboljšanje delovnega vzdušja, zagonske energije in uspešnosti pri delu.

Na osnovi zapisanih in ugotovljenih podatkov je mogoče zaključiti, da je podjetje v času od svojega oblikovanja pa do danes pokazalo v določenih pogledih sposobnost prevzeti in prilagoditi se kratkotrajnim in pogostim spremembam, hkrati pa uspeva ohranjati notranjo uravnoteženost delovanja. Iz ankete za zaposlene je razvidno, kje so možnosti izboljšav za še večjo učinkovitost in uspešnost organizacije. Ob upoštevanju rezultatov anket, ob uvedbi ustreznih aktivnosti, predvsem pa ob ustreznem načinu vpeljave sprememb v organizaciji bo podjetje doseglo boljšo organizacijsko klimo in z njo tudi visoko kakovost storitev. Ker so zaposleni sposobni in zavzeti delavci, bi ob uvedbi potrebnih ukrepov in ustrezni podpori vodstva postala organizacija še učinkovitejša in uspešnejša.

Vodstvu podjetja predlagamo naslednje možne izboljšave:

- uvesti je treba jasne kriterije za ugotavljanje delovne uspešnosti;

- zaposlenega je treba večkrat pohvaliti, če je dobro opravil svoje delo;
- pogostejši delovni sestanki bi pripomogli k boljšemu medsebojnemu razumevanju med nadrejenimi in podrejenimi.

Pri spreminjanju organizacijske klime je treba poudariti, da so postopki dolgotrajni. Strpnost, sposobnost poslušanja in sprejemanja argumentov sogovornikov ostajajo na prvem mestu. Najpomembnejša od vsega pa je pozitivna naravnost vsakega posameznika, saj le tako lahko dosežemo zastavljene cilje.

Posebno pozornost bi kazalo nameniti fenomenu zavzetosti, ki je le delno vključena v raziskovanje organizacijske klime. Gre za višjo stopnjo angažiranja zaposlenih, ki so pripravljeni vložiti posebne napore, da dosegajo čim boljše rezultate. V tem smislu je zavzetost nadgradnja zadovoljstva zaposlenih. Ni rečeno, da zadovoljni zaposleni dajejo vse od sebe na delovnih mestih, zavzetost pa predpostavlja zadovoljstvo kot izhodiščno kategorijo.

Zagotovo so le zadovoljni zaposleni zavzeti na svojih delovnih mestih. Torej je kategorija zadovoljstva zaposlenih nekoliko pomanjkljiva kategorija, saj nam o zavzetosti zaposlenih pove bore malo. Zato bi kazalo v bodoče ravno kategoriji zavzetosti posvetiti posebno pozornost; jo raziskati in spreminjati s prijemi, ki so vsakemu vodji na voljo.

6 ZAKLJUČEK

Ljudje smo nenehno postavljeni v situacije, ko moramo sodelovati drug z drugim. Posredno smo odvisni drug od drugega, zato je pomembno, da se že zgodaj naučimo delovati v skupnosti. Naše so-delovanje je namreč v veliki meri odvisno od tega, kako se počutimo in kakšne so naše predstave. Da bi ljudje dobro opravljali svoje delo, ni dovolj le znanje. V podjetju ne moremo delovati učinkovito in optimalno, če čutimo določene frustracije, neprijetno vzdušje in nezadovoljstvo. Zaposleni in nadrejeni se morajo medsebojno spoštovati, truditi razumeti drug drugega in stremeti k enakim ciljem. Uspeh ni mogoč brez obojestranskega sodelovanja, saj je odvisen od obeh strani. V današnjem času se je nekoliko okrepilo zavedanje o pomenu človeškega kapitala v podjetjih, ki je bilo v preteklosti deležno premajhne pozornosti, postavljanje zgolj finančnih ciljev pa je vsekakor premalo. Zaposleni so najpomembnejši vir konkurenčne prednosti za vsako podjetje, zato jim je treba nameniti veliko več pozornosti, žal pa se nekatera podjetja tega premalo zavedajo.

V podjetju bodo morali največ pozornosti nameniti razvoju kariere, saj so zaposleni, glede na rezultate vprašalnika, mnenja, da se v podjetju temu ne posvečajo dovolj. Zaposleni čutijo tudi pomanjkanje pohval za dobro opravljeno delo, kar jih mogoče celo malo demotivira in je zato to lahko ključen dejavnik za morebitno slabše opravljanje dela. Menim, da je potreba zaposlenih po pogostejših sestankih upravičena, saj pogosto dobijo samo navodila za delo, o drugih temah pa se z vodilnimi v podjetju skoraj ne pogovarjajo.

Vodstvu omogoča ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, da ugotovi, kako zaposleni dejansko dojemajo svoje delo in kje nastajajo ključni problemi. Šele takrat, ko so problemi znani, si lahko vsi skupaj prizadevajo za reševanje le-teh. Organizacijska klima nam sporoča, kako zaposleni dojemajo združbo, kakšni so njihovi medsebojni odnosi v združbi in kako se v njej počutijo. Zadovoljstvo zaposlenih je sestavljeno iz delovnega mesta in njihovega zadovoljstva s posameznimi elementi dela. Stanje klime v podjetju se odraža tudi v stopnji njihovega zadovoljstva. Reševanje problemov je mogoče le z odkrivanjem in odpravljanjem pravih vzrokov zanje.

7 LITERATURA

Fey Carl F., Beamish Paul W., (2001). Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venutres in Russia. Organization Studies, str. 855.

Gruban B., (1997). Pristop v odnose z javnostim. Ljubljana: Pristop, str. 203.

Kaj je organizacijska klima. Pridobljeno 5.9.2010 s svetovnega spleta: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>

Kavčič B., (1991). Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, str. 329.

Lipičnik B., (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 398.

Lipovec F., (1987). Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 365.

Možina S., (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 287.

Musek Lešnik K., (2006). Pomen organizacijske klime v podjetju. Pridobljeno 28.8.2010 s svetovnega spleta: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>

Organizacijska klima. Pridobljeno 2.9.2010 s svetovnega spleta: http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html

Polutnik B., Pomembnost organizacijske klime. Pridobljeno 19.9.2010 s svetovnega spleta: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1308>

Raziskava organizacijske klime. Pridobljeno 15.9.2010 s svetovnega spleta: <http://www.mediana.si/raziskave-trga/organizacijska-klima/>

Rozman R., (1993). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 25.

Rozman R., (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 154.

Vrčko M., Erjavšek B., (1998). Drugačen način organiziranja podjetij. Ljubljana: Biro Praxis, str. 99.

Zadovoljstvo zaposlenih. Pridobljeno 12.9.2010 s svetovnega spleta: <http://www.organizacijskaklima.net/>

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA O MERJENJU ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Lepo pozdravljeni!

Moje ime je Lucija Leban in sem študentka Gospodarskega inženiringa na Univerzi v Novi Gorici. V okviru diplomske naloge z naslovom Izboljšava organizacijske klime v podjetju Fama sem pripravila anketni vprašalnik o klimi v Vašem podjetju, zato Vas prijazno naprošam za sodelovanje. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike Vašega dožemanja podjetja in njegovega delovanja. Pri posameznih trditvah je treba označiti strinjanje oz. nestrinjanje s trditvijo, navedeno v vprašalniku. Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Spol:

- a) Moški
- b) ženski

Starost:

- a) manj kot 18 let
- b) 18–24 let
- c) 25–31 let
- d) 32–38 let
- e) 39–45 let
- f) 46–52 let
- g) 53 let in več

Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe?

- a) Nedokončana OŠ
- b) Dokončana OŠ
- c) 2-letna poklicna šola
- d) 3-letna poklicna šola
- e) 4-letna srednja šola
- f) Višja šola
- g) Visoka šola
- h) Magisterij
- i) Doktorat

Kako dolgo že delate v podjetju?

- a) Manj kot 1 leto
- b) 1–3 leta
- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10–12 let
- f) 13–15 let
- g) 16–18 let
- h) 19 ali več let

Kakšna je Vaša pozicija v podjetju?

- a) Delo preko študentske napotnice
- b) Redno zaposlen
- c) Zunanji sodelavec
- d) Menedžer
- e) Direktor

Obkrožite prosim stopnjo vašega strinjanja z naslednjimi trditvami.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam				
Naše podjetje ima velik ugled v okolju.				1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1	2	3	4	5
Podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – razlog obstoja in delovanja.				1	2	3	4	5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.				1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.				1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1	2	3	4	5
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim.				1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.				1	2	3	4	5
V podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1	2	3	4	5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.				1	2	3	4	5
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.				1	2	3	4	5
Podjetja ne bi zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.				1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1	2	3	4	5
Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.				1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1	2	3	4	5
V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi ne le vodje.				1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.				1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.				1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.				1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.				1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.				1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1	2	3	4	5
Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.				1	2	3	4	5

Zaposlitev v našem podjetju je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	1	2	3	4	5
Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Podjetje zaposlenim nudi usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v podjetju sprejemljive.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
Zaposleni v podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
V podjetju se vsi pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
V podjetju smo pripravljene na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo...	1 Zelo slabo	2 Slabo	3 Srednje	4 Dobro	5 Zelo dobro
... z delom					
... z vodstvom organizacije					
... s sodelavci					
... z nadrejenim					
... z možnostmi napredovanja					
... s plačo					
... s statusom v organizaciji					
... z delovnimi pogoji					
... s stalnostjo zaposlitve					
... z delovnim časom					