

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME
V PODJETJU AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA**

DIPLOMSKO DELO

Dejan Čermelj

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

Nova Gorica, 2012

ZAHVALA

Vsem zaposlenim v podjetju Avto Batič d.o.o., še posebej direktorju Robertu Batiču, se zahvaljujem, za pomoč pri izvedbi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi mentorju Tomici Dumančiču, univ.dipl.soc., ki mi je s svojimi strokovnimi nasveti pomagal pri oblikovanju diplomske naloge.

Zahvala gre tudi moji družini, ki me je podpirala v času študija.

NASLOV

Značilnosti organizacijske klime v podjetju Avto Batič, Ajdovščina

IZVLEČEK

V diplomskem delu so predstavljene značilnosti organizacijske klime, ki med drugim zajema odnose med zaposlenimi. Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju, ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne. Teoretična spoznanja bomo preizkusili v praksi in s tem poskušali dobiti mnenja o klimi v podjetju. V diplomski nalogi smo tako predstavili organizacijsko klimo v podjetju Avto Batič, Ajdovščina. Raziskali smo jo s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni v podjetju. Rezultati ankete so pokazali realno stanje klime v podjetju in glede na njeno dejansko stanje smo podali predloge za njeno izboljšavo.

KLJUČNE BESEDE

Značilnosti organizacijske klime, dimenzije organizacijske klime, vprašalnik

TITLE

Characteristics of organizational climate in Avto Batič, Ajdovščina company.

ABSTRACT

This thesis presents the characteristics of organizational climate that among others includes relations between employees. Organizational climate is present in every company, regardless of whether the employees are aware of it or not. Theoretical knowledge was tested in practice and in this way the opinion of the climate in the company was gathered. An organizational climate in the Avto Batič, Ajdovščina, company, was presented in the diploma work. It was investigated by using an anonymous questionnaire which was fulfilled by company's employees. The results have shown the reality of climate in the company and according to its actual state suggestions for its improvements were suggested.

KEYWORDS

Characteristics of organizational climate, dimensions of organizational climate, questionnaire

KAZALO

1	uvod	1
2	organizacijska klima	2
2.1	Pojem organizacijske klime	3
2.2	Značilnosti organizacijske klime	5
2.3	Merjenje organizacijske klime	6
2.4	Koristi dobre klime	7
2.5	Dimenzije organizacijske klime.....	8
2.5.1	Notranji odnosi.....	8
2.5.2	Razvoj kariere	9
2.5.3	Nagrajevanje	10
2.5.4	Notranje komuniciranje in informiranje.....	11
2.5.5	Odnos do kakovosti.....	12
2.5.6	Inovativnost in iniciativnost.....	12
2.5.7	Pripadnost združbi.....	13
2.5.8	Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	14
2.5.9	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	14
2.5.10	Motivacija in zavzetost	15
2.5.11	Organiziranost.....	16
2.5.12	Strokovna usposobljenost	16
2.5.13	Vodenje.....	17

2.5.14	Merjenje organizacijske klime	18
2.5.15	Spreminjanje organizacijske klime	19
3	PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA	21
4	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA.....	22
4.1	Demografski podatki anketirancev	22
4.2	Prikaz rezultatov po dimenzijah.....	23
4.3	Prikaz rezultatov znotraj posameznih dimenzij	24
4.4	Zadovoljstvo z delovnim okoljem	25
4.5	Vodenje.....	26
4.6	Medsebojni odnosi.....	27
4.7	Notranje komuniciranje in informiranje	28
4.8	Inovativnost in iniciativnost.....	30
4.9	Organiziranost.....	31
4.10	Pripadnost organizaciji	32
4.11	Poznavanje poslanstva vizije ter ciljev	34
4.12	Motivacija in zavzetost.....	35
4.13	Nagrajevanje.....	37
5	PREDLOGI ZA SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA.....	39
5.1	Notranje komuniciranje in informiranje	40
5.2	Nagrajevanje	41

5.3	Motivacija in zavzetost	42
5.4	Zadovoljstvo z delovnim okoljem	42
6	ZAKLJUČEK	44
7	LITERATURA	46
8	PRILOGE	48

KAZALO SLIK

Slika 2: Rezultat ocenjevanja dimenzije zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	25
Slika 3: Rezultat ocenjevanja dimenzije vodenje.....	26
Slika 4: Rezultat ocenjevanja dimenzije medsebojni odnosi	27
Slika 5: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranje komuniciranje in informiranje	29
Slika 6: Rezultati ocenjevanja dimenzije inovativnost in iniciativnost.....	30
Slika 7: Rezultati ocenjevanja dimenzije organiziranost	32
Slika 8: Rezultati ocenjevanja dimenzije pripadnost organizaciji	33
Slika 9: Rezultati ocenjevanja dimenzije poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev	34
Slika 10: Rezultati ocenjevanja dimenzije motivacija in zavzetost	36
Slika 11: Rezultati ocenjevanja dimenzije nagrajevanje.....	37

1 UVOD

Z odprtjem trgov delovne sile se za ljudi odpirajo nove možnosti zaposlitve. Zaradi slabe klime v predhodnih podjetjih postaja plača pri izbiri nove zaposlitve manj pomemben dejavnik. Če so zaposleni pod stalnim pritiskom, ne delajo kakovostno, pojavljajo se napake pri delu in vse več je bolniških odsotnosti. Vse to uničuje klimo v podjetju in s tem tudi samo podjetje. Zato je nujno vzpostavljati čim bolj ugodno klimo v podjetju, kajti le zadovoljni zaposleni bodo opravljali kakovostno delo. Podjetja morajo spodbujati zaposlene, da izkoristijo čim več svojega potenciala.

Organizacijska klima ali ozračje v družbi je odvisno od tega, kar si zaposleni mislijo o lastnem delu, medsebojnih odnosih, načinu vodenja, karieri, izobraževanju, počutju v podjetju ter o željah in interesih zaposlenih glede njihovega dela. Zaposleni s svojim delom in vedenjem ustvarjajo podjetje in s tem ustvarijo neko specifično ozračje, ki se razlikuje od drugih podjetij. Ta klima vpliva na vse zaposlene v podjetju oziroma na to, kako zaposleni zaznava podjetje ter kako razume možnosti in pogoje dela v določenem podjetju.

Cilj diplomskega dela je raziskati značilnosti organizacijske klime in njene dimenzije, ugotoviti, kako spreminjamo klimo in kako jo merimo. Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele. V prvem, teoretičnem delu opredelimo pojem organizacijska klima in njene dimenzije. V drugem delu je predstavljeno podjetje Avto Batič d.o.o., njegova zgodovina, organizacijska struktura, dejavnost ter vizija. V tretjem delu so predstavljeni podatki o stanju klime v podjetju, ki smo jih dobili z anonimnim anketnim vprašalnikom, na katerega so odgovarjali zaposleni. Nato smo dobljene podatke analizirali s pomočjo programa Excel. Zaključil smo s priporočili za izboljšanje obstoječe klime v podjetju Avto Batič.

Namen diplomskega dela je predstaviti značilnosti organizacijske klime in s pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika pomagati vodstvu pri nadaljnjih odločitvah, kako ravnati z ljudmi, da se bodo počutili dobro v podjetju.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Motivirani in zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki uspešnejša podjetja loči od manj uspešnih. Za vsako podjetje sta zelo pomembna dobra organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih, kajti le zadovoljni in motivirani zaposleni so ključ do uspeha podjetja. Zaposleni, ki verjamejo v podjetje, želijo biti čim bolj uspešni in so zvesti podjetju. Zadovoljni zaposleni so motivirani in z veseljem opravljajo dane naloge, saj s tem uresničujejo cilje podjetja in vplivajo na poslovanje, s katerim je povezan dobiček. Vse to prinaša podjetju velik ugled na trgu. Organizacijska klima je sistem, ki je zelo občutljiv, zato zahteva izredno previdnost. Dobro klimo v podjetju razvijamo veliko časa, a le ena napačna odločitev jo hitro poruši. Klime v podjetju se ne da ustvariti na novo, kajti klima, dobra ali slaba, je vedno prisotna. Klima je neoprijemljiva, kljub temu pa vedno prisotna v delovnem okolju, in hkrati dinamična, zato vpliva na vse, kar se v delovnem okolju dogaja. V skladu s poslanstvom in vizijo organizacije je treba v podjetju ustvariti in gojiti primerno organizacijsko klimo, zato je za vsako organizacijo izjemno pomembno, da redno izvaja raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Klima je lahko homogena in vključuje celotno podjetje, lahko pa se pojavi več specifičnih klim, ki so za vsak oddelek drugačne. Koliko različnih klim bo v podjetju, je precej odvisno od velikosti samega podjetja. Večje kot je podjetje, bolj je razpršeno, več kot ima različnih enot ali celo objektov na različnih lokacijah, več različnih klim lahko obstaja znotraj njega – hkrati pa na te specifične klime še vedno vpliva globalna klima znotraj podjetja.

Pojem organizacijska klima izhaja iz psihologije in je definiran kot percepcija vseh vidikov delovnega okolja (pravil, postopkov, odnosov, dogodkov), ki so za člane podjetja smiselni oziroma pomembni in se kažejo kot delovno zadovoljstvo ter vplivajo na učinkovitost dela.

Organizacijska klima pomeni zaznavanje, kako zaposleni dojemajo lastno združbo ter kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru lastnih vrednot. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi«. (Kaj je organizacijska klima, 2012)

2.1 Pojem organizacijske klime

V strokovni literaturi se pojavlja veliko izrazov, ki označujejo organizacijsko klimo. Najpogostejši med njimi so: delovna klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, organizacijska klima. Mnenja med avtorji so zelo različna. Nekateri menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi, da je treba vsak izraz obravnavati individualno, tretji pa iščejo skupne točke med enimi in drugimi.

Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti v organizaciji. Klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in zaradi katerih se podjetja med seboj razlikujejo. (Lipičnik, 1998)

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznajo tisti ljudje, ki živijo in delajo v tem okolju, in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Glavne lastnosti organizacijske klime so:

- označuje lastnosti podjetja, ki so zaznavne narave;
- nastajajo z interakcijo med sodelavci v podjetju, ki si jo delijo;
- odraža kakovost delovnega okolja;
- osnova za oblikovanje so realni dogodki;
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in s tem tudi na vedenje;
- lastnosti organizacije se zaposleni zavedajo, kar pomeni, da jih lahko opišejo.

Organizacijska klima lahko obsega celotno podjetje ali pa se nanaša le na posamezne oddelke znotraj podjetja. Klima se sicer ne vidi, a je kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v nekem podjetju dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vplivajo skoraj vsi dogodki znotraj podjetja, med njimi najbolj

naslednji: vodstvo podjetja, tehnologija, zgodovina in tradicija podjetja, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, delovni postopki, informacijski sistem, uporaba motivacijskih prijemov, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo. (Kaj je organizacijska klima, 2012)

Klima je tisto, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih in podrejenih, hkrati je tudi odsev tega, kar dejansko dobijo ali pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko proučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem moramo vsak dejavnik ugotavljati posebej, saj tako lažje ugotovimo, kje je podjetje šibko in kje močno. S takšnim načinom tudi lažje začnemo izboljševati klimo, saj je treba izboljšati vsak segment posebej. (Traven 2001)

Največja razlika med fizičnim ozračjem in organizacijsko klimo je v njunem ugotavljanju. Fizično ozračje se da meriti z natančnimi meritvami. Pri organizacijski klimi se pa moramo osredotočiti na zaznave, ki so subjektivne narave in neoprijemljive. Vsaka zaznava je vedno produkt zaznavne danosti in osebe, ki zaznava, zato je lahko zgolj subjektivna. Določena je z osebnostnimi lastnostmi posameznika, s preteklimi izkušnjami v organizaciji in vplivom drugih sodelavcev. Če želimo spoznati vpliv organizacijske klime na delo v podjetju in njegovo življenje, moramo vedeti, da na vedenje in motivacijo zaposlenih enako pomembno vplivajo te subjektivne zaznave kot tudi objektivna realnost. Vsaka skupina ljudi, ki med seboj sodelujejo, ustvarja neko organizacijsko klimo, ki ima točno določene značilnosti ter vpliva vedenje ljudi v skupini. Na klimo v skupini vpliva vsak član posebej in hkrati vsi skupaj. (Narava organizacijske klime, 2012)

Ob prvi zaposlitvi ne razmišljamo veliko o klimi v podjetju, bolj pomembno se nam zdi plačilo, lokacija podjetja, koliko dopusta bomo imeli, srečni smo, ker smo sploh dobili službo. Stvari se precej spremenijo ob menjavi službe. Na prvem mestu nista več denar, dopust, temveč odnosi med sodelavci, vzdušje v podjetju ... Prav zaradi tega je menjava službe velik izziv za ljudi vseh starosti.

2.2 Značilnosti organizacijske klime

Zaradi samega razumevanja organizacijske kulture in vpliva na podjetje je dobro, če poznamo njene značilnosti. Če poznamo kulturo v nekem podjetju, je vodilnim lažje usmerjati zaposlene in jih voditi k želenim ciljem podjetja. S poznavanjem organizacijske kulture podjetja zaposleni lažje razumejo dojemanje in ravnanje vodilnih.

V literaturi so kot značilnosti omenjene naslednje lastnosti (Kavčič, 1994, str. 182):

- Organizacijska kultura je splošno sprejeta in mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v celotnem sistemu ali organizaciji.
- Organizacijska kultura nastaja postopno, to pomeni, da gre za dolgotrajen proces nastajanja in ohranjanja sestavin kulture.
- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov tako, da ohranja in oblikuje odnose med ljudmi, posameznika pa usmerja k ohranjanju obstoječega sistema.
- Organizacijska kultura je socialna tvorba, saj ni proizvod posameznika, ampak je proizvod mnogih ljudi.
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva, kar pomeni, da jo moramo spoznavati globlje in na posredne načine.
- Je vzorec, ki se časovno ponavlja, in pojavlja se na določenih mestih v organizaciji.
- Teži k samoizpolnjevanju: posamezniki se združujejo okrog določenih ciljev in s tem lažje dosežejo njihovo uresničitev.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva: če do novih prilagajanj klime ne pride pravočasno, se lahko zgodi, da podjetje propade.

2.3 Merjenje organizacijske klime

Izsledki o organizacijski klimi so odlična osnova za gradnjo na močnih točkah v podjetju ter pomenijo dobre temelje za načrtovanje sprememb in izboljšav v šibkih točkah podjetja. Organizacijska klima označuje splošno vzdušje zaposlenih v podjetju. Zanima nas torej, kaj zaposleni menijo o organizaciji, s čim so zadovoljni oziroma nezadovoljni, na katerih področjih si želijo sprememb, kje so priložnosti za izboljšave in napredek. Z ugotavljanjem organizacijske klime vodstvo zaposlenim pokaže, da jih zanima njihovo mnenje in počutje na delovnem mestu. Merjenje organizacijske klime je postalo sestavni del proučevanja podjetij. S tem ko merimo klimo, dobimo podatke o trenutnem stanju klime v podjetju, počutju zaposlenih ter pričakovanjih. Za merjenje klime se največkrat uporabljajo anonimni vprašalniki. Sestavljeni so iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na proučevanje dimenzije klime, zaposleni pa izrazijo svoje mišljenje tako, da označijo stopnjo strinjanja s trditvijo, ki je največkrat označena z lestvico od ena do pet. Rezultate raziskave nato ustrezno analiziramo in na osnovi dobljenih rezultatov predstavimo ukrepe za korekcijo neustrezne in neželene klime.

Gilmer (1969, str. 589) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- simetrično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe,
- neformalni opisi,
- ugotavljanje klime z vprašalnikom.

Simetrično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe: vsak posameznik dojema organizacijsko klimo na svoj način, ki je odvisen od preteklih dogodkov in načina doživljanja oziroma dožemanja.

Neformalni opisi: vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakciji članov združbe. Na osnovi opazovanj, okrožnic in zapiskov pridobljeni podatki so zelo subjektivne narave, vseeno pa nam dajo občutek za klimo v združbi.

Ugotavljanje klime z vprašalnikom: anketiranci izrazijo svoje mnenje tako, da označijo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. Dobljene rezultate nato analiziramo in tako dobimo ustrezne sklepe.

Med tehnike merjenja organizacijske klime spadajo tudi (Newstrom in Davis, 1993, str. 60):

- intervjuji z odprtim tipom vprašanj: z njimi poskušamo oceniti prepričanja in vrednote zaposlenih;
- neposredno opazovanje zaposlenih;
- raziskovalec postane član organizacije in sodeluje pri opazovanju zaposlenih;
- raziskava skupne filozofije organizacije.

Cilj vseh meritev organizacijske klime je izboljšati stanje klime v podjetju in s tem povečati dobiček podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih.

2.4 Koristi dobre klime

Ključna konkurenčna prednost in največje bogastvo vsakega podjetja so ljudje, ki so motivirani ter zvesti podjetju. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih je izredno pomembna, saj vpliva na celotno organizacijsko klimo v podjetju. Posledica klime, ki jo v podjetju želimo doseči, so zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih se manjša število bolniških odsotnosti in izostankov sploh, manjša se število reklamacij ter večja produktivnost delavcev. Veča se tudi število inovacij, saj so zaposleni bolj zavzeti za delo.

Adizes (1996) meni, da klima v podjetju pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Zaposleni, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja, bodo dosegali boljše rezultate in njihova storilnost bo višja. Vse to pa prinaša ugled na trgu ter se kaže v pozitivnem poslovanju podjetja.

2.5 Dimenzije organizacijske klime

Za proučevanje organizacijske klime je smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v podjetju ter najbolj vplivajo na klimo v njem. Nesmiselno bi bilo izbrati in proučevati dimenzije organizacijske klime, ki ne vplivajo bistveno na samo klimo oziroma vzdušje v podjetju. (SiOK, 2006)

Osnovne dimenzije, ki so vključene v vprašalnik, so:

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

Za vse dimenzije klime je značilno, da so vedno prisotne. Tako kot je v vsakem podjetju prisotna klima, tako so prisotne tudi dimenzije, ki jo ustvarjajo. V nadaljevanju so opisane glavne značilnosti vsake od prej naštetih dimenzij.

2.5.1 Notranji odnosi

Dobre notranje odnose bo ustvarilo sodelovanje zaposlenih in vodstva. Ko bo delo podrejenih cenjeno, si bodo med seboj zaupali ter skupaj reševali konflikte. (Florjančič in Vukotič, 1998)

Notranji odnosi so v podjetju eden od najpomembnejših dejavnikov, saj so ključni za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Dobri notranji odnosi so odvisni od kulturne in delovne razvitosti zaposlenih ter od same osebnosti oziroma karakterja posameznika. (Možina, 2002)

S to dimenzijo proučujemo odnos med vodstvom in zaposlenimi v podjetju. Boljše notranje odnose ustvarimo, če dovolimo zaposlenim, da sodelujejo pri odločanju o pogoji dela v podjetju in skupaj z vodstvom rešujejo te konflikte. S tem ustvarimo dobro klimo, saj si ljudje med seboj zaupajo, zaposleni se počutijo pomembne za podjetje in sodelujejo pri izpeljevanju zastavljenih ciljev. Zavedati se moramo, da dobri notranji odnosi nastanejo v primerno oblikovani skupini, ob hitrem reševanju konfliktov, ki vsakodnevno nastanejo v skupini, ter ob natančnem spremljanju dogajanja med zaposlenimi. Ne smemo pa dopustiti, da se odnosi porušijo, kajti s tem prevlada v podjetju nezaupanje, pretok koristnih informacij se ustavi, pojavi se tekmovalnost med sodelavci, ki škodi podjetju.

2.5.2 Razvoj kariere

Hitre spremembe na trgu, na katerem delajo slovenska podjetja, so bile posledica, da so se morala podjetja, če so hotela biti uspešna, preusmeriti z lokalnega oziroma nacionalnega trga na globalni. Za podjetje je bistvena hitra prilagodljivost novim razmeram. Vedno manj je zaposlitev za nedoločen čas, saj se podjetja izogibajo dolgoročne obveznosti do zaposlenih. Prevladovati so začele zaposlitve za določen čas, ki so bolj fleksibilne za samo podjetje, medtem ko za delavce to pomeni stalen strah pred izgubo zaposlitve. Vemo, da je za uspeh podjetja pomembno, da zadrži sposobne zaposlene, vendar se sčasoma spreminja zahtevnost dela in sposobnost ljudi, prav zato je pomembno, da podjetje načrtuje razvoj kariere za dobre, sposobne delavce. Z načrtom razvoja karier bi zaposlenim zagotovili rast in razvoj posameznika. Prav tako je pomembno, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za razvoj in napredek. Zagotoviti je treba izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih, jim ponuditi čim bolj enake pogoje dela, omogočeno jim mora biti napredovanje. Če pokažejo zanimanje za drugo delovno mesto in dosežejo pogoje, ki jih to mesto zahteva, morajo imeti enake pravice do njega kot drugi zaposleni.

Pri oblikovanju kariere naj bi podjetja upoštevala naslednje cilje (Lipičnik, 1998, str. 180–181):

- dati zaposlenim možnost za razvoj kariere in sebe,
- spodbuditi zaposlene, ki so že dalj časa brez napredka,
- razvijati nove smeri načrtovanja kariere in s tem razvoj na vse strani, ne samo navzgor,
- pomagati zaposlenim združiti cilje organizacije z osebnimi,
- pomagati zaposlenim ugotoviti njihov potencial za sedanje in prihodnje delo,
- pridobiti vzajemne koristi za zaposlenega in organizacijo.

S to dimenzijo organizacijske klime poskušamo ugotoviti kakšne možnosti za razvoj kariere oziroma napredovanje ima posameznik v podjetju.

2.5.3 Nagrajevanje

Večina vodilnih misli, da sodelavcem ni treba pokazati, da jih spoštujejo in cenijo, saj delavci to že sami vedo. Dovolj se jim zdi že to, da imajo delavci v teh težkih časih službo ter da jim ni treba zmanjševati mesečnega dohodka. Delavci pa živijo v strahu za svojo službo, saj ne vedo, ker nimajo povratnih informacij, kako uspešni so pri opravljanju svojega dela. Velikokrat je že pohvala velika nagrada, saj človek ve, da dela dobro. Denarna nagrada brez pohvale je največkrat stran vržen denar, ker denar ne more nadomestiti priznanja vodje o dobro opravljenem delu. Sistem nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikuje, zato mora biti prilagojen za vsako podjetje posebej. (Nagrajevanj, 2012)

Podjetje se pri sestavi učinkovitega sistema nagrajevanja ne sme spraševati, koliko znašajo nagrade in plače, temveč kako nagraditi zaposlene, da bodo motivirani in s tem opravljali svoje delo čim bolj učinkovito. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri si želijo več prostega časa v zasebnem življenju, nekateri ne želijo delati samo za enega delodajalca, za nekatere je pomemben strokovni razvoj, spet drugi si želijo biti slišani ter imeti besedo pri odločanju v podjetju ...

Prav zaradi tega je pomembno, da zaposlene nagradimo za delo in učinke, na katere lahko vplivajo. Če individualnega prispevka delavca ne moremo oceniti, je boljše, da podjetje ne nagrajuje po učinku posameznika, temveč poskrbi za dodatek k plači. (Roberts, 2005)

S proučevanjem te dimenzije organizacijske klime poskušamo ugotoviti zadovoljstvo delavcev z višino mesečnega plačila in s sistemom nagrajevanja ter zadovoljstvo z razmerjem plač med delavci.

2.5.4 Notranje komuniciranje in informiranje

Komunikacija znotraj podjetja poteka na dveh ravneh, to sta formalni in neformalni del. Neformalni del pogovora se dogaja spontano ob pitju kave, med malico, med odmori. Za podjetje pa je bolj pomemben formalni del, ker se na tej ravni sprejemajo pomembne odločitve za podjetje. Komunikacije so sestavni del vodenja podjetja. Kakršne koli delovne aktivnosti v podjetju ali zunaj njega se največkrat začnejo s komunikacijo. Na tržnem področju potekajo pogovori s poslovnimi partnerji. Če več ljudi sodeluje pri projektu, je treba sklicati sestanek, mnogokrat pa se je treba v poslovnem svetu dogovarjati in pogajati. (Možina in Damjan, 1992)

Možina (2002, str. 105) trdi, da proces komuniciranja poteka po naslednjih korakih:

- Obstoj misli namer ali čustev, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje pismo.
- Pošiljatelj prevede svoje misli v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj pošlje sporočilo prejemniku.
- Prejemnik sporočilo prejme in ga dekodira oziroma interpretira pomen sporočila.
- Prejemnik se odzove na prejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način.
- Nobeden od korakov ni povsem učinkovit, v vsakem se lahko pojavi motnja.

Pri tej dimenziji klime proučujemo potek komuniciranja v podjetju, ali so informacije pravočasne in razumljivo podane in ali komuniciranje med zaposlenimi temelji na dialogu.

2.5.5 Odnos do kakovosti

Kakovostni izdelki so nujni za preživetje podjetja, saj se v svetu določajo vse višji kakovostni in ekološki kriteriji. Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti. Ta postavlja v središče tiste delavce, ki najbolj prispevajo k odpravljanju napak in zagotavljanju kakovosti izdelkov v podjetju. Podjetje tvorijo delavci, kar pomeni, da so oni tisti, ki v veliki meri prispevajo k ohranjanju kakovosti izdelkov. Podjetje mora imeti tudi stalni nadzor nad kakovostjo izdelka, ki mora izpolnjevati zahtevane standarde. Za podjetja, ki hočejo slediti razvoju, je nujno, da vpeljejo standarde kakovosti, kot so ISO standardi 9001, 14001. Ti jamčijo, da podjetje skrbi za varstvo zaposlenih, ekološke standarde in seveda za kakovostne izdelke.

»Osredotočenost se je premaknila na zagotavljanje kakovosti v vseh fazah ciklusa načrtovanja in proizvodnje proizvoda ter na vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost izdelka. S tem naj bi se v čim večji meri zagotovilo, da bodo imeli proizvedeni dejavniki zahtevano kakovost.« (Marolt in Gomišček, 2005, str. 14)

Pri analizi odnosa kakovosti do zaposlenih poskušamo ugotoviti, ali sta kakovost izdelkov in količina v podjetju enako pomembni, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in ali zaposleni prispevajo k doseganju teh standardov.

2.5.6 Inovativnost in iniciativnost

S to dimenzijo organizacijske klime označujemo ozaveščenost zaposlenih o pomembnosti inovativnosti in iniciativnosti. Inovacije in iniciativnost niso le stvar vodstva podjetja, temveč prav vseh zaposlenih v podjetju. Od zaposlenih se pričakujejo predlogi za izboljšave v podjetju. Za podjetje je pomembno, da ima ljudi, ki se zavedajo pomembnosti in nujnosti izboljšav in idej. Vse dane ideje pa morajo biti enako sprejete in obravnavane. Invencija je vsaka zamisel, ki obeta koristi za

podjetje. Iz nje nastane inovacija, ko se razvije do mere uporabnosti. Sledi še trženje inovacije, izdelka. Ko se pokaže zanimanje za inovacijo, jo podjetje lahko proda in s tem omogoči zaslužek podjetju in avtorju ideje. Inovacije delimo na tržne in vsebinske. Tržne so tiste, ki jih kupci odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljšanje rezultatov, vsebinske pa tiste, ki z uporabo prinašajo dobiček. (Rebernik, 1990)

Z analizo te dimenzije organizacijske klime bomo poskušali ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb, ali zaposleni prevzemajo tveganje za uveljavljanje svojih idej. Pomembno je, da sta v podjetju vedno prisotni inovativnost in iniciativnost, saj sta s tem v veliki meri povezana razvoj podjetja in njegov obstoj. Zanima nas tudi, ali v podjetju dajejo predloge vsi ali samo vodstvo.

2.5.7 Pripadnost združbi

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in je podjetje vanje vlagalo svoj denar, lahko v vsakem trenutku zapustijo podjetje, če se jim ponudi boljše delovno mesto. S tem odnesejo iz podjetja veliko znanja in delovnih izkušenj, ki so jih pridobili v tem podjetju. Zgodi se lahko, da s seboj odpeljejo svoje poslovne partnerje. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Pomembno je, da se zaposleni počutijo dobro v podjetju ter da jim podjetje izpolni pričakovanja, ki so jih imeli ob prihodu. Prav zaradi tega si mora podjetje zaslužiti pripadnost in zvestobo zaposlenih. Zaposleni, ki čutijo povezanost s podjetjem, radi hodijo v službo, skrbijo za podjetje in tudi v času poslovnih težav ne zapustijo podjetja, temveč mu pomagajo po svojih močeh, da spet pridobi ugled v družbi.

Pri tej dimenziji bomo poskušali ugotoviti, ali so zaposleni ponosni na svoje podjetje in ali zaposlitev občutijo kot varno.

2.5.8 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od vsakega posameznika, njegovih pričakovanj, okolja, v katerem dela, ter od njegovih potreb. Je čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela in okolja. Vsak človek z notranjim dožemanjem zaznava trenutno stanje in ga primerja z želenim (Zupan 2001).

Ker dobro izkoriščen delavec prinaša podjetju finančno korist, mora podjetje čim bolje izkoristiti njegove zmogljivosti. Prav zaradi tega se v podjetjih poskuša ustvariti čim boljše razmere za delo. Ureja se delovno mesto, posodablja se oprema, kupujejo se novi stroji, skrbi se za varnost pri delu ... S celotno ureditvijo moramo zagotoviti delavcem take delovne pogoje, da zadoščajo fiziološkim in biološkim potrebam vsakega posameznika. (Možina, 2004)

Z vprašalnikom bomo poskušali ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z delovnim časom, s sodelavci, plačilom ter vodstvom podjetja.

2.5.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote, tako da se podjetje razlikuje od vseh drugih. Poslanstvo je namen, zaradi katerega organizacija sploh obstaja na trgu. Namen je usmeriti zaposlene v zastavljeno smer in s tem doseči, da se zaposleni počutijo del podjetja. Vizija je nekakšna okvirna usmeritev podjetja v prihodnosti, ki mora biti realna. Le realno postavljena vizija pomeni uspeh podjetja. Z vizijo podjetje določi smer razvoja in bistvo poslovanja za prihodnost, hkrati pa mora določiti tudi cilje. Opredelimo jih kot zaželeno stanje, njihovo doseganje pa kot uspeh za podjetje, ki ga lahko merimo. Pomembno je, da so cilji merljivi, kajti samo tako lahko določimo, ali jih je podjetje v nekem obdobju doseglo. Te cilje podjetje lahko doseže, le če zaposleni sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, so motivirani, verjamejo v uspeh ter so pripravljeni spremeniti navade in razmišljanje. (Rozman, 1993)

Z vprašalnikom bomo poskušali ugotoviti, ali delavci poznajo poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, ali so cilji realni in jih zaposleni sprejemajo.

2.5.10 Motivacija in zavzetost

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj težavnih nalog za vsakega managerja podjetja. Motivacija se nanaša na razloge človekovega vedenja ter na vse dejavnike, ki ga oblikujejo, usmerjajo in izzovejo. Z motivacijo dobimo odgovore o človeškem vedenju in o tem, ali doseže cilje, ki si jih je zastavil ali ne. Zato razumemo motivacijo kot usmerjenost k doseganju ciljev. Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično moč, usmerjajo vedenje ljudi in jim določajo smer, intenzivnost in trajanje. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

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

- Zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno vzdušje.
- Ljudje z veseljem opravljajo svoje delo in se pri tem počutijo koristne.
- Delo je opravljeno v zastavljenih rokih in je bolj kakovostno.
- Potreba po nadzoru je manjša.
- Delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti delo.

Različne zaposlene motivirajo različne stvari. Za ene je motivacija denar in denarne nagrade, za druge pa varnost zaposlitve, počutje na delovnem mestu, pohvale, medsebojni odnosi ... Prav zato je pomembno, da zna vsak vodja oceniti ljudi in s tem ugotoviti, kaj jih motivira. Še posebno morajo vodje paziti, da ob mesečnih ali letnih razgovorih ne kažejo negativnega odnosa do delavca, temveč izpostavijo njegove pozitivne točke, ki bodo zaposlenega motivirale in mu dale nove moči za opravljanje dela. Pri merjenju te dimenzije bomo poskušali ugotoviti, ali so zaposleni ustrezno nagrajeni za dobro opravljeno delo, njihovo zavzetost na delovnem mestu ter ali ima podjetje dovolj motivacijskih dejavnikov.

2.5.11 Organiziranost

O dobri organiziranosti podjetja govorimo, ko imajo zaposleni jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje, ter so njihove naloge točno določene. Vodstvo je zadolženo za to, da so naloge podrejenim delavcem razumljivo podane, saj s tem hitreje in ceneje dosežemo cilj. Tako se ustvarja hierarhija v podjetju. O slabi organiziranosti govorimo takrat, ko zaposleni v podjetju ne vedo, katere so njihove naloge in kdo je njihov vodja. Dobra organiziranost podjetja omogoča večje prihodke podjetju in krajše roke za izvedbo del, kar je ključno za preživetje podjetja. Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi, ki omogočajo obstoj, družbeno-ekonomske značilnosti ter smotrno uresničevanje cilje podjetja. (Lipovec, 1987, str. 34–35)

V okviru analize organiziranosti bomo poskušali ugotoviti, ali so zadolžitve delavcem jasno opredeljene ter ali vodstvo sprejema pravočasne odločitve. Poleg tega bomo poskušali ugotoviti, ali se delavci zavedajo položaja v organizaciji in ali so dovolj motivirani za samostojno delo.

2.5.12 Strokovna usposobljenost

Vsako podjetje se mora zavedati, da je izobrazba zaposlenega ključna za podjetje in njegov razvoj. Zaposleni, ki se izobražujejo, razvijajo svoje sposobnosti in zadovoljstvo, hkrati pa prispevajo k povečanju vrednosti organizacije. Izobraževanje in razvoj ljudi v podjetju definiramo kot planiran napor, da bo posameznik pridobil znanja, ki so povezana z njegovo funkcijo v podjetju. (Merkač, 1998, str. 78)

Znanje zaposlenih je ključno za uspeh posamezne organizacije, saj močno vpliva na konkurenčnost podjetij. Podjetja morajo svoje delavce neprestano izobraževati, saj le tako dosežejo konstantno raven kakovosti in razvoja podjetja.

Za podjetje so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik kakovosti, razvoja in uspešnosti vsake organizacije. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti izobrazbe, namenjajo več sredstev za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, saj vejo, da je to ključ do uspeha za prihodnost. (Jereb, 1998, str. 117)

2.5.13 Vodenje

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Živimo v času velikih sprememb in vodenje mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja. To vključuje ugotavljanje razlogov za spremembo, določanje trenutnega stanja, odločanje o tem, kako doseči želeni cilj. Vodstvo lahko izreka ukaze na več načinov. Eden od teh je ukazovalni način, pri tem načinu podrejeni slepo izpolnjujejo ukaze nadrejenih in ne razmišljajo ali delajo prav ali narobe. Pri ukazovalnem načinu vodenja se podrejeni največkrat počutijo nepomembne, ker pri odločanju nimajo nobenih pravic. Primer za ukazovalni način vodenja sta vojska in policija. Veliko boljši način vodenja je demokratični, pri katerem imajo vsi zaposleni možnost, da povejo svoje ideje. Pri tem načinu vodenja se ljudje počutijo bolj pomembni za podjetje, poveča se tudi pripadnost podjetju, saj se počutijo del njega. S tem se izboljša tudi klima v podjetju, odnosi med ljudmi so bolj sproščeni, prijateljski. Ker se zaposleni počutijo upoštevane, se trudijo izpolnjevati naloge po svojih najboljših močeh, saj se zavedajo, da nadrejeni njihov trud vidijo in ga upoštevajo. Vsako podjetje ima svoje značilnosti, prav zato se mora vodstvo z načinom vodenja prilagajati zaposlenim. Sčasoma so se zaradi spreminjajočih se gospodarskih razmer razvijali različni slogi vodenja. (Lipičnik, 1998, str. 199) Najbolj značilni so:

- vodenje s pravili odločanja,
- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s soudeležbo,
- vodenje z izjemami,
- vodenje s ciljem,

Pri dimenziji vodenje nas zanima, ali način vodenja omogoča zaposlenim samostojnost pri opravljanju svojega dela. Poskušali bomo ugotoviti, ali vodstvo spodbuja zaposlene k sprejemanju odgovornosti za svoje delo.

2.5.14 Merjenje organizacijske klime

Merjenje klime zaposlenih omogoča natančno določanje dobrih področij v podjetju in tistih, ki jih je treba izboljšati. Na podlagi dobljenih podatkov se izdelata načrt sprememb, ki bodo na slabših področjih v podjetju izboljšale zadovoljstvo zaposlenih in s tem klimo. Ko poznamo problematična mesta v podjetju, se lotimo izboljšav prav na teh mestih, s tem dosežemo dobre rezultate z manj stroški.

Po Lipičniku (1998, str. 77–79) naj bi celotna tehnologija potekala po naslednjih korakih:

- Pripravljalna dela: Tu se ugotavljajo smiselnost in potrebe po proučevanju klime v podjetju, način zbiranja podatkov, financiranje projekta, sodelovanje zaposlenih ...
- Sestava vprašalnika: Vprašalnik sestavimo za vsako podjetje posebej, in sicer zato, ker ima vsako podjetje drugačne potrebe in značilnosti. Dogovorimo se, katere dimenzije klime je najbolj smiselno proučevati. Vedno izbiramo dimenzije, ki so najbolj problematične v določenem podjetju.
- Zbiranje odgovorov: V tem koraku se pojavijo težave zaradi nezaupanja. Zaposleni se bojijo, da bo vodstvo uporabilo podatke proti njim, če bodo dali napačne odgovore. Prav zato je potrebna razlaga in zagotovitev vsem sodelujočim, da je anketa anonimne narave.
- Analiza odgovorov: Najpomembnejše je, da se v tem delu ne pojavljajo napake. Rezultati analize morajo biti čim bolj realni, le tako lahko pomagamo podjetju pri uvajanju novih sprememb.

Vsako raziskovanje klime pomeni pričakovane izboljšave za delavce v podjetju, prav zato ne sme ostati le pri raziskavah. Od vsakega merjenja klime v podjetju ljudje pričakujejo vidne izboljšave na bolje. Če tega ni, so raziskave brez pomena, le stran vržena čas in denar.

2.5.15 Spreminjanje organizacijske klime

Spreminjanje organizacijske klime je dolgotrajen in zamuden proces, pri katerem je največja težava odpovedati se starim vzorcem vedenja, zato ker ljudje slabo sprejemajo spremembe. Največ možnosti za uvedbo nove klime so krizne razmere, ki prinašajo nove razmere. (Vila, 1994)

- Spremembe v gospodarstvu: hitre tehnološke spremembe, recesije, spremembe zakonodaje ...
- V mladem podjetju je lažje spremeniti organizacijsko kulturo kot v starem, in sicer zato, ker navade in običaji niso še močno ukoreninjeni v podzavest ljudi.
- Zamenjava vodilnih ljudi v podjetju povzroči nove spremembe, kajti novo vodstvo ima nove ideje in vizije, ki se razlikujejo od prejšnjega.

Če zaposleni v podjetju že kažejo znake slabe organizacijske klime in je to čutiti pri poslovanju podjetja, je skrajni čas, da se vodstvo loti spreminjanja klime. Z merjenjem klime v podjetju dobimo podatke o trenutnem stanju. V primeru slabe klime je sprememba nujna, če želimo, da bo podjetje preživelo. Pri uvajanju spremembe klime se mora podjetje soočati še s sodelavci, ker se bojijo vsakih sprememb v podjetju. (Mesner Andolšek, 1995)

Nihče ne mara sprememb v podjetju, ker se ne ve, kaj bodo prinesle. Kavčič (1994, str. 200) meni, da se zaposleni upirajo zaradi naslednjih razlogov:

- Bojazen pred neznanim; čeprav delavci poznajo predvidene spremembe, jih je strah, da se pojavi še kakšna nepredvidena, ki bo poslabšala njihov položaj.
- Strah pred socialnimi neugodnostmi; vsak delavec si v podjetju ustvari nek status, za katerega se boji, da ga bo zgubil.
- Strah pred neugodnimi finančnimi posledicami; ena največjih bojazni je izpad mesečnega dohodka.
- Neobveščenost o spremembah: Vodstvo je na začetku skopo z informacijami, saj spreminjanje klime ni vsakdanje delo. Ker delavci ne dobijo informacij o poteku uvajanja sprememb, so zaskrbljeni in dvomijo o delu vodstva.

- Strah zaradi drugih neprijetnosti: sem spadajo spremembe navad posameznika, sprememba življenjskega ritma ...

V največji meri lahko klimo spreminja vodstvo, ki ima nanjo največji vpliv in nosi tudi odgovornost za obstoječo in nastalo klimo. Podjetje ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora vodstvo upoštevati različne vidike posameznikov, ki so določeni z medsebojnimi odnosi in medsebojno povezanostjo vseh v združbi. Klimo spreminjamo le, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1972, ustanovil ga je Marjan Batič. To je bila najprej kleparska in ličarska delavnica s petimi zaposlenimi. V letu 1989 je podjetje svojo dejavnost razširilo tudi na servisiranje vozil znamke Volkswagen. Koncesijo mu je podelila takratna tovarna Volkswagen TAS (Tovarna avtomobilov Sarajevo). V letu 1990 je pristojnost uvoznika za prodajo in servisiranje vozila koncerna Volkswagen za Slovenijo pridobilo podjetje Porsche Slovenija. Od takrat je Avto Batič njihov pomembni del pooblaščenega prodajne in servisne mreže. Leta 1997 je podjetje odprlo novo mehanično delavnico. Že naslednje leto je Porsche Slovenija podjetju podelil visoko priznanje – zlato iglo znamke Volkswagen – za izjemno kakovostno delo. Zlato iglo znamke Volkswagen je leta 2004 prejel tudi vodja servisa. Podjetje je bilo leta 2005 na ocenjevanju celotnega dela v servisu med 35 pooblaščenimi servisi v Sloveniji izbrano za najboljše in za svoje delo prejelo servisnega oskarja. Konec leta 2006 je podjetje slovesno odprlo nov prodajni salon, ki je bil zgrajen po zelo zahtevnih standardih proizvajalca vozil Volkswagen. S 1. marcem 2008 se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Lastnik in direktor družbe je postal Robert Batič. Direktor podjetja Robert Batič je v mesecu decembru 2009 prejel visoko priznanje tovarne Volkswagen, zlato iglo, za uspešno vodenje podjetja in odličen rezultat pri ugotavljanju zadovoljstva strank. Podjetje trenutno šteje 27 zaposlenih, med njimi so ličarji, mehaniki, avto kleparji ... Vsi delavci se izobražujejo v Ljubljani. Izobraževanje poteka v podjetju Porsche Slovenija. Pred leti je potekalo izobraževanje v Avstriji ali pa v Sarajevu.

Podjetje Avto Batič, Ajdovščina, je ekskluzivni pooblaščen trgovec za osebna in gospodarska vozila znamke Volkswagen za Vipavsko dolino in Novo Gorico z okolico ter pooblaščen serviser za vsa vozila znamke Volkswagen. (Zgodovina podjetja, 2012)

4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA

Analiza organizacijske klime v podjetju Avto Batič, Ajdovščina, je potekala s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketa je vsebovala petdeset vprašanj. Vsaka ocenjevana dimenzija je imela pet vprašanj. Zaposleni v podjetju Avto Batič so trditve ocenjevali po petstopenjski ocenjevalni lestvici. Ocena 5 je pomenila popolno strinjanje s trditvijo, ocena 1 pa popolno nestrinjanje. V prvem delu ankete smo najprej pripravili prikaz rezultatov za dimenzije organizacijske klime. Za vsako dimenzijo smo rezultate prikazali z grafom, nato je sledila še obrazložitev rezultatov, za konec smo podali še predloge za izboljšanje klime. V anketi smo preverili tudi demografske značilnosti anketirancev.

4.1 Demografski podatki anketirancev

V raziskavo so bili vključeni zaposleni v podjetju Avto Batič. Med njimi je bilo 22 moških in 3 ženske. Dva zaposlena nista izpolnila vprašalnika zaradi odsotnosti. Podjetje trenutno zaposluje 27 ljudi. Ker ima podjetje več oddelkov, v katerih so zaposleni 3 ali 4 delavci, smo vse oddelke obravnavali skupaj kot celoto. Na koncu ankete smo izpostavili še štiri demografske značilnosti zaposlenih v podjetju, to so: spol, delovno mesto, starost, delovna doba.

Ker podjetje servisira in prodaja avtomobile, je največ zaposlenih moškega spola (86 %). Poklici, kot so mehanik, avtoličar, avtoklepa, niso zanimivi za ženske. V podjetju opravljajo ženske delo prodajalke avtomobilov, knjigovodkinje in računovodkinje.

Med zaposlenimi je največ izvajalcev del, to so mehaniki avtokleparji, ličarji in trgovci. Sledijo vodje oddelkov, knjigovodstvo in računovodstvo, najvišje mesto pa zaseda direktor, ki ima glavno besedo pri vodenju in odločanju v podjetju.

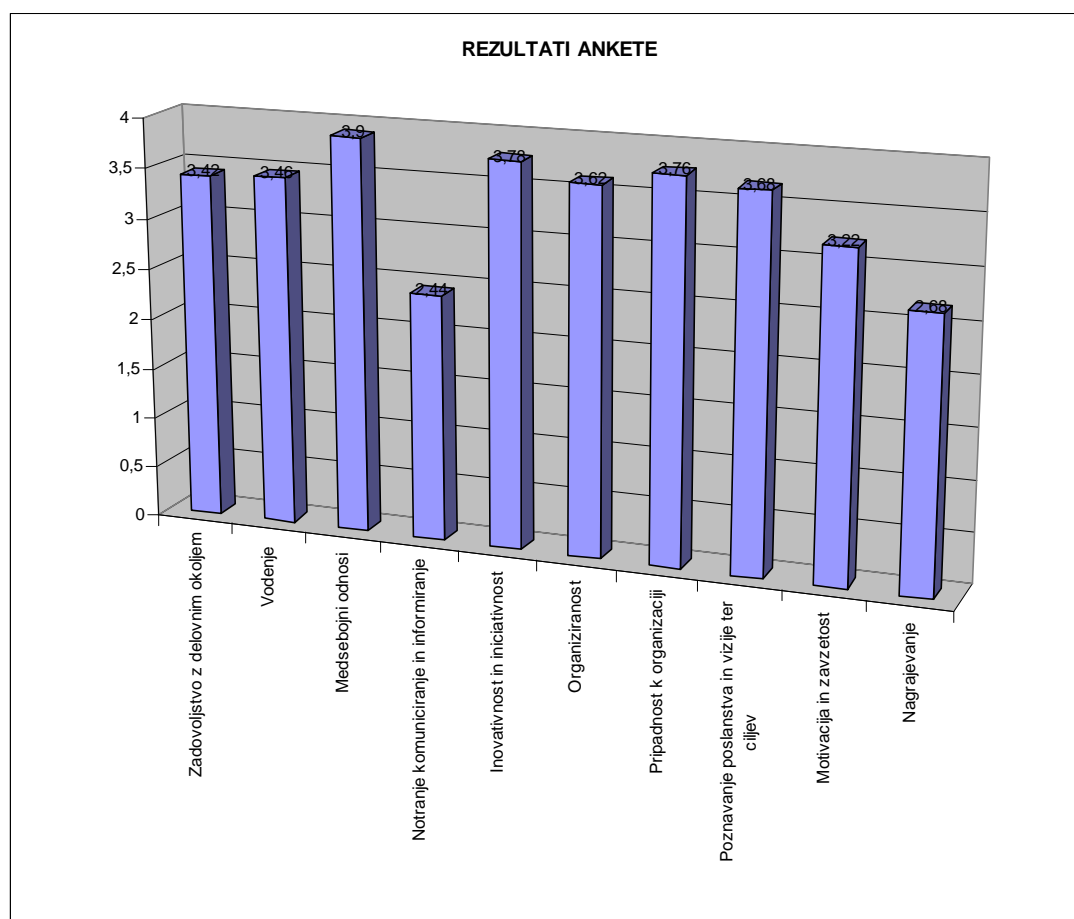
Večina zaposlenih v podjetju Avto Batič ima delovno dobo 10 let in več (68 %), to je pa zato, ker so poklici take narave, da se jih ni mogoče naučiti v enem ali dveh letih. Za poklic avtomehanik, avtoklepar ali avtoličar so potrebna leta in leta izkušenj. Prav zato potekajo večkrat na leto razna usposabljanja. Ko podjetje zaposli na primer mehanika, ga mora najprej vzgajati in izobraževati, da postane samostojen delavec,

ki mu podjetje lahko zaupa popravilo avtomobila. Podobno je s poklicem avtoličarja in avtokleparja.

Pri demografskem podatku o starosti anketirancev prevladujejo zaposleni med trideset in štirideset let (43 %), nato sledijo stari med štirideset in petdeset let (37 %), sledijo stari do trideset let in nad petdeset, ki imajo enak delež (10 %).

4.2 Prikaz rezultatov po dimenzijah

Podatki, dobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, so predstavljeni na sliki 1. Slika prikazuje srednje vrednosti posameznih sklopov v podjetju Avto Batič, Ajdovščina.



Slika1: Organizacijska klima v podjetju Avto Batič, Ajdovščina

Slika 1 nam prikazuje, da so zaposleni v podjetju Avto Batič, Ajdovščina, ocenili organizacijsko klimo s povprečno oceno 3,39. Ta ocena je povprečje desetih dimenzij, ki so jih zaposleni ocenjevali v anketi. Iz grafa je razvidno, da je najboljše

ocenjena dimenzija medsebojni odnosi v podjetju, ki je dosegla povprečno oceno 3,9, medtem ko je najslabše ocenjena dimenzija notranje komuniciranje in informiranje, ki je dosegla povprečno oceno 2,44. Dimenzija zadovoljstvo z delovnim okoljem je dosegla oceno 3,42. Vodenje v podjetju je doseglo oceno 3,46, dimenzija inovativnost in iniciativnost je na lestvici na drugem mestu in je dosegla oceno 3,78, dimenzija organiziranost je dosegla oceno 3,62, pripadnost organizaciji se je uvrstila kar visoko in dosegla oceno 3,76, poznavanje poslanstva vizije ter ciljev je bilo ocenjeno z oceno 3,68, motivacija v podjetju z oceno 3,22 in dimenzija nagrajevanje z oceno 2,68. Dimenzije, ki so ocenjene pod povprečjem, to sta dimenziji notranje komuniciranje in informiranje ter dimenzija nagrajevanje, sta največji težavi podjetja, čeprav so tudi nekatere dimenzije, ki so najbližje povprečju, potrebne izboljšav.

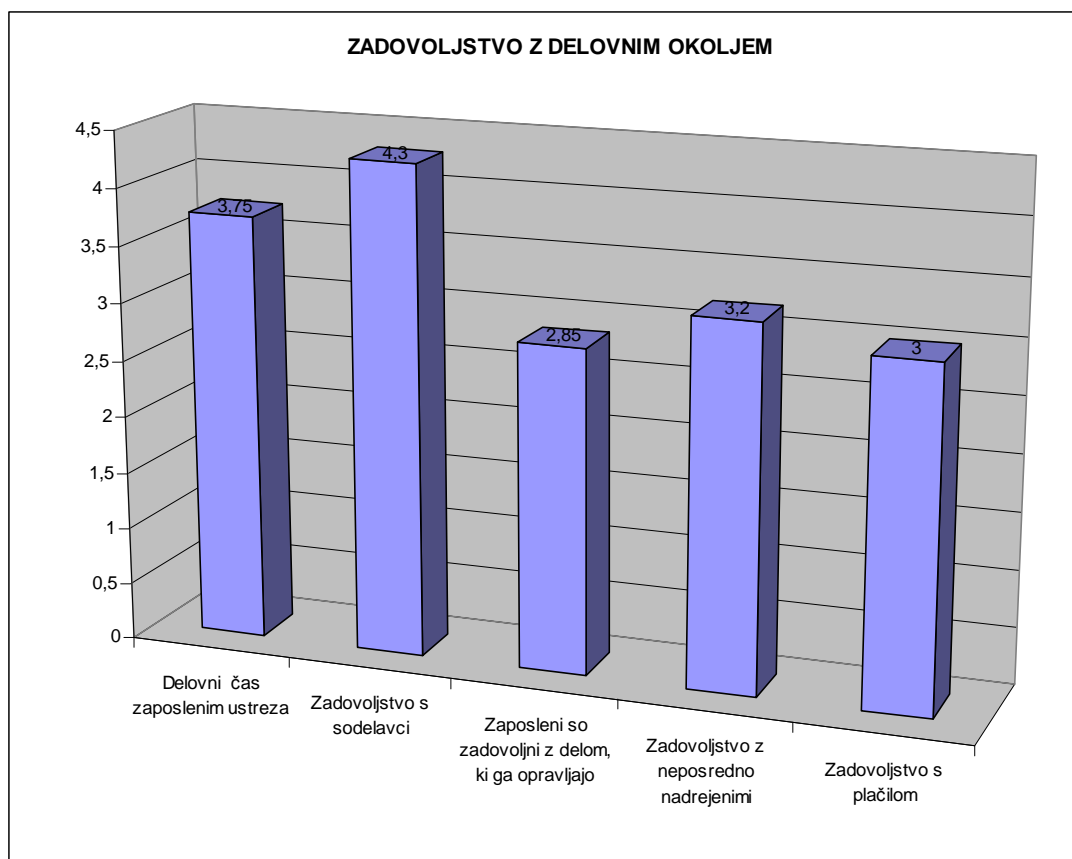
S pomočjo te ankete smo poskušali vodstvu podjetja prikazati, kje so najšibkejše točke v podjetju, in s tem pomagati vodstvu, da vidi te težave in jih v najkrajšem času odpravi. Le tako bo podjetje ostalo uspešno in ne bo nazadovalo.

4.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih dimenzij

Predstavitev desetih dimenzij smo prikazali z grafi in opisi. Vse sodelujoče pri anketnem vprašalniku smo opozorili naj bodo čim bolj realni pri reševanju ankete ter naj si vzamejo čas za razmislek pri vsakem vprašanju, saj bodo le tako rezultati ankete točni. Še enkrat smo jih morali opozoriti, da je anketa anonimna, ker je bilo čutiti strah, da pridejo podatki v napačne roke. Vsaka dimenzija je imela pet vprašanj, na katere so sodelujoči odgovarjali s petstopenjsko lestvico. Najslabša ocena je bila trditev »popolnoma nezadovoljen«, najboljša pa »popolnoma zadovoljen«, vmes so bile še trditve »nezadovoljen«, »zadovoljen« in »zelo zadovoljen«. Anketa je bila sestavljena iz petdesetih vprašanj. Anketo so reševali vsi oddelki v podjetju, zato rezultati ankete veljajo za celotno podjetje. Če bi hoteli natančnejše rezultate, bi morali analizirati vsak oddelek posebej. Ker podjetje ni zelo veliko, smo to združili v eno oceno.

4.4 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

V tej dimenziji organizacijske klime je prikazana ocena, ki so jo zaposleni podali glede zadovoljstva z delovnim okoljem, ki ga imajo v podjetju.



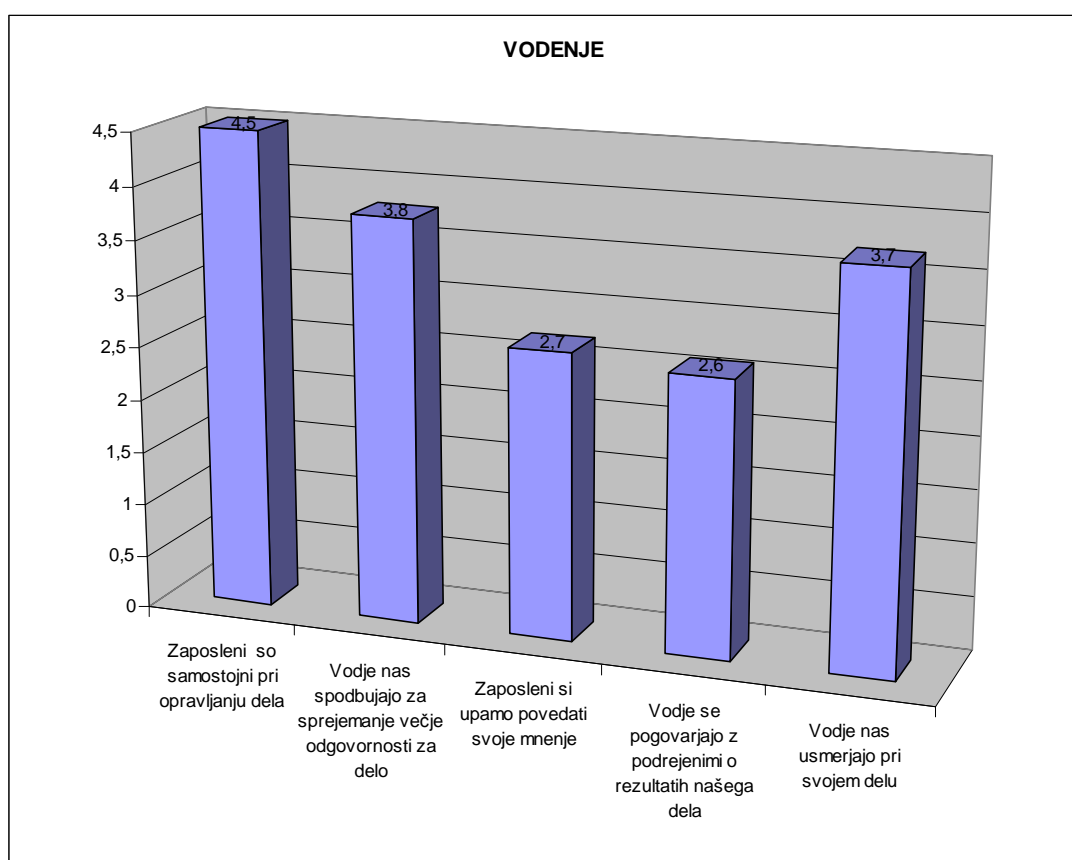
Slika 2: Rezultat ocenjevanja dimenzije zadovoljstvo z delovnim okoljem

Ta dimenzija je bila ocenjena s povprečno oceno 3,42, kar jo uvršča med dimenzije nad povprečjem, čeprav se kažejo tudi določene pomanjkljivosti. Najbolj so zaposleni zadovoljni s sodelavci, ocena 4,3, kar je zelo pomembno zaradi samega sodelovanja med njimi. Najslabšo oceno je dobila trditev »zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo«, to pa zato, ker delo mehanika, avtokleparja in avtoličarja poteka v prostorih, kjer se velikokrat izpostavljajo nevarnim snovem, visokim temperaturam in umazaniji. Delovni čas zaposlenim kar ustreza, ocena 3,75 dokazuje, da so z njim kar zadovoljni. Na vprašanje o zadovoljstvu z neposredno nadrejenimi so odgovorili s povprečno oceno 3,2. Zaposleni se zavedajo, da je med nadrejenimi in podrejenimi premalo dialoga. Dialog mora biti na prijateljski ravni.

Zadnja trditev o zadovoljstvu s plačilom je v povprečju dobila oceno 3. Tu je treba uvesti variabilni del plače, ki se spreminja z uspešnostjo posameznega zaposlenega.

4.5 Vodenje

Dimenzija vodenje je prejela povprečno oceno 3,46. V tej dimenziji poskušamo dobiti podatke o odnosih med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju ter podatke o vodstvu in načinu vodenja.



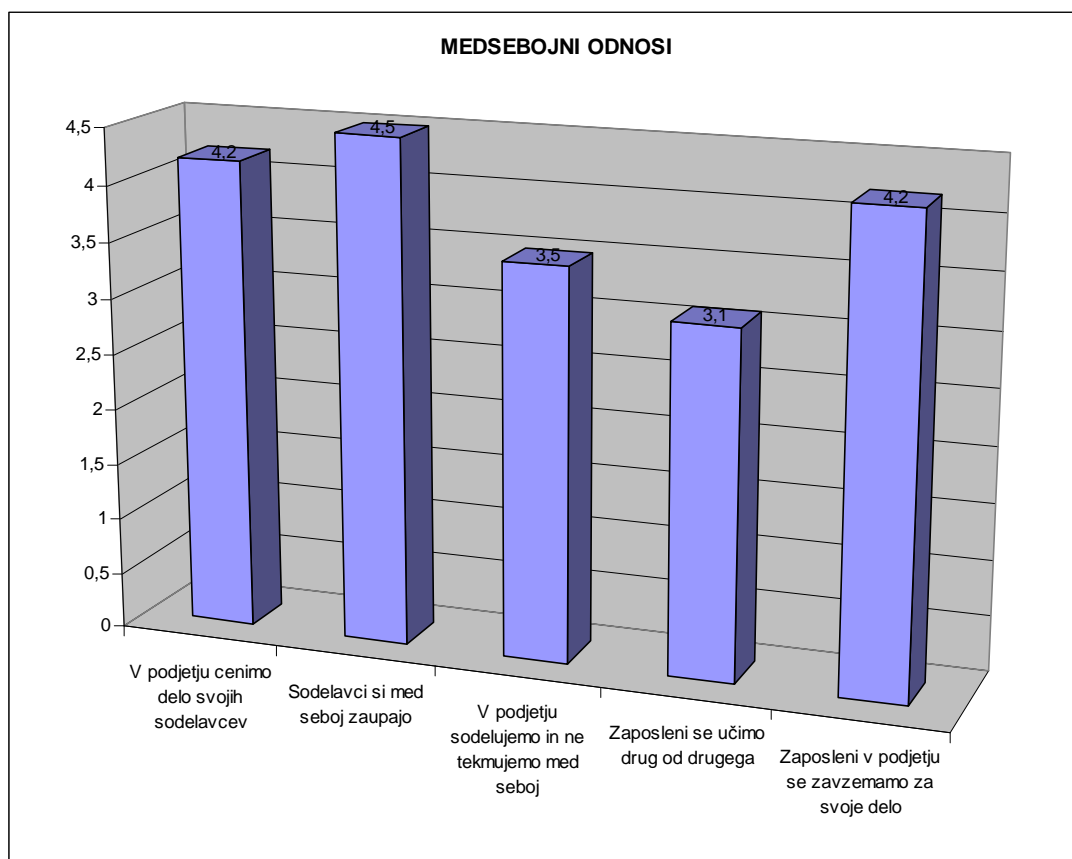
Slika 3: Rezultat ocenjevanja dimenzije vodenje

Pri analizi dimenzije vodenja smo ugotovili, da večina anketiranih meni, da so pri opravljanju svojega dela samostojni. Ta dimenzija je bila ocenjena z oceno 4,5. Zaposleni menijo, da jih nadrejeni spodbujajo pri sprejemanju pomembnih odločitev ter jih usmerjajo pri svojem delu, ocena 3,7. Slabše je bila ocenjena dimenzija pogovor o rezultatih dela, ocena 2,6. Ker zaposleni nimajo podatkov o rezultatih dela, se velikokrat pojavijo dvomi o uspešnosti, ker ne vedo, kako uspešni so pri opravljanju svojega dela in kako uspešno je podjetje. Podrejeni morajo vedeti, kako

dobro opravljajo svoje delo, s tem dobijo informacijo, kako uspešni so. S trditvijo »zaposleni si upajo povedati svoje mnenje«, ocena 2,7, se strinja malo zaposlenih. Čeprav zaposleni izrazijo svoje mnenje, to naleti na gluha ušesa vodstva in prav to je vzrok, da zaposleni ne izrazijo svojih mnenj, ampak jih zadržijo zase.

4.6 Medsebojni odnosi

Dimenzija medsebojni odnosi je najbolje ocenjena dimenzija v anketi, s povprečno oceno 3,9. Ta dimenzija prikazuje odnose med zaposlenimi v podjetju. Ti odnosi močno vplivajo na dobro klimo v podjetju, zato si jih želi vsako podjetje obdržati na čim višji ravni.



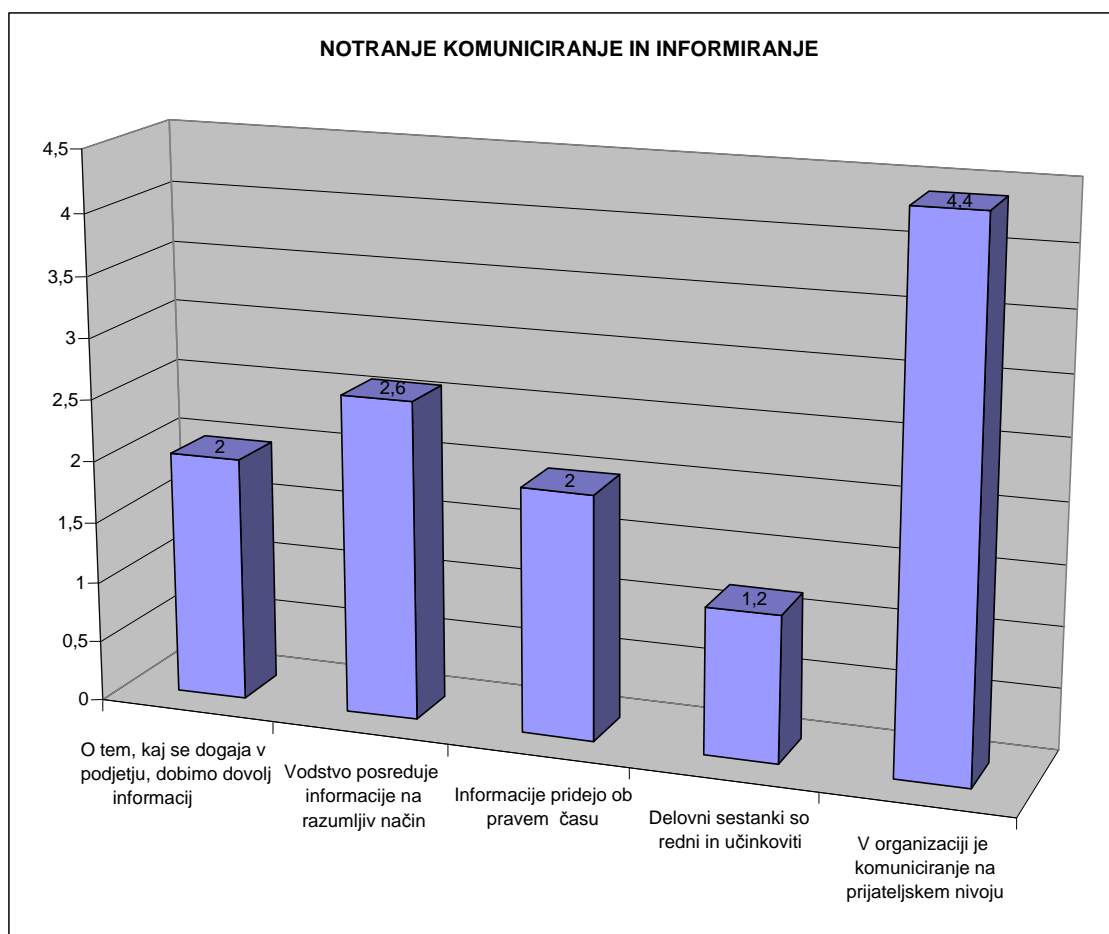
Slika 4: Rezultat ocenjevanja dimenzije medsebojni odnosi

Večina zaposlenih se strinja, da so notranji odnosi v podjetju zelo dobri. Najbolje ocenjena trditev, »sodelavci si med seboj zaupajo«, je dobila oceno 4,5. Zaposleni se zavedajo, da je zaupanje v podjetju ključno pri reševanju konfliktov in problemov, ki nastanejo v podjetju. Prav tako dobro ocenjeno je bilo zavzemanje za svoje delo, ki

je dobilo oceno 4,2. To dokazuje, da zaposleni hočejo dobro opravljeno delo, s čim manj napakami. Trditev »med seboj ne tekmujemo, ampak si pomagamo in sodelujemo« je prejela oceno 3,5. Zaposleni se zavedajo nujnosti sodelovanja, ne pa tekmovanja med seboj. Najslabše je bila ocenjena trditev »zaposleni se učijo drug od drugega«, ocena 3,1. Čeprav si med seboj pomagajo, vseeno ne razkrijejo sodelavcem svojih izboljšav, to pa zato, ker s tem poskušajo dvigniti svojo vrednost.

4.7 Notranje komuniciranje in informiranje

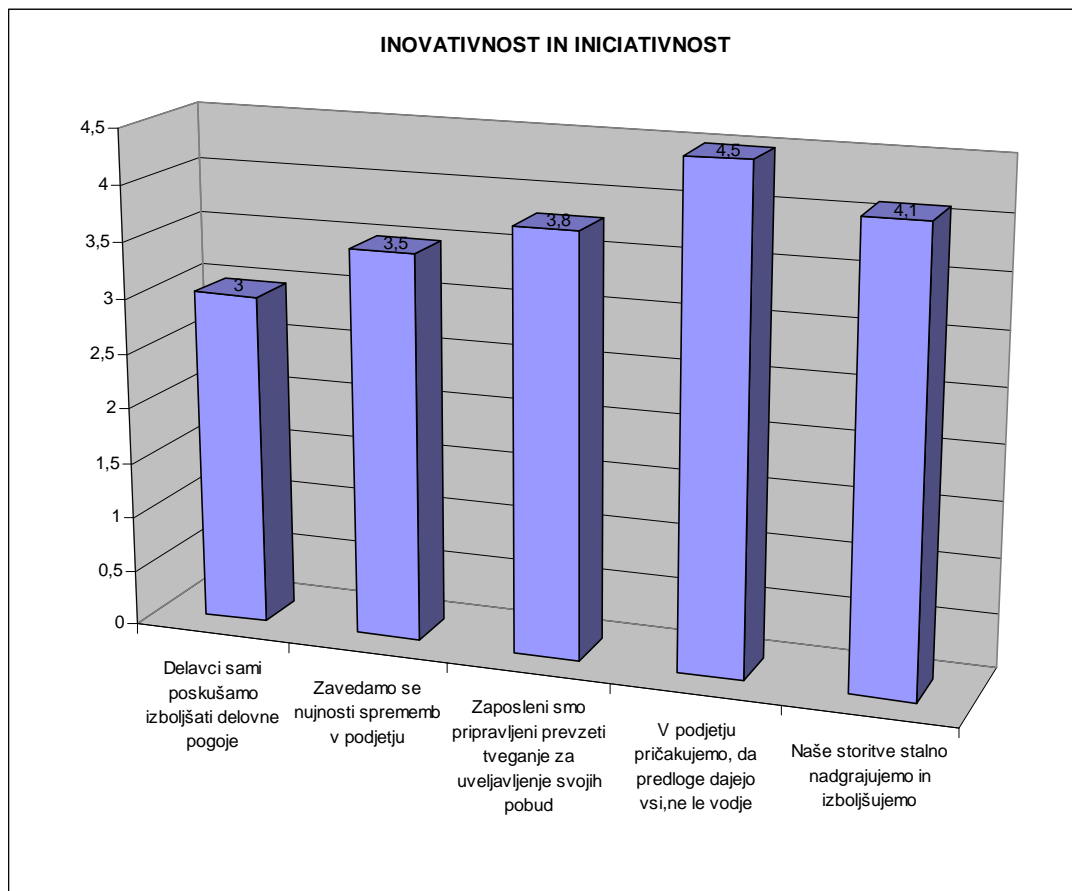
Ta dimenzija organizacijske klime je najslabše ocenjena. Povprečna ocena je 2,44. Pri tej dimenziji nas zanima komuniciranje in informiranje med vodilnimi in njihovimi podrejenimi v podjetju. Zanima nas, ali poteka prenos informacij dovolj hitro, ali so podatki podani razumljivo in ob pravem trenutku.



Slika 5: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranje komuniciranje in informiranje

Trditev »komuniciranje poteka na prijateljski ravni« je dobro ocenjena, ocena 4,4. Zaposleni se strinjajo, da je pretok informacij v podjetju zelo slab. Podrejeni ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju, ocena 2. Če pa jih že dobijo, so podane nerazumljivo, tako da si podrejeni z njimi skoraj ne morejo pomagati. Trditev »informacije so največkrat podane prepozno« je dobila oceno 2. Nadrejeni prepogosto zadržijo informacije preveč časa, to pa pomeni, da so največkrat neuporabne. Tu je treba pospešit pretok informacij med zaposlenimi. Trditev »vodstvo posreduje informacije na razumljiv način«, je dobila oceno 3,6. Pri prenašanju informacij od ust do ust se njihov pomen spremeni zaradi napačnega razumevanja. Prav zato je treba uvesti pisna sporočila. Ravno tako je z delovnimi sestanki, ocena 1,2, ki jih skorajda ni, če pa že so, so neučinkoviti, ker se zaposleni nanje ne pripravijo. Če bi imeli stalne delovne sestanke, bi vodstvo in podrejeni prihajali pripravljeni nanje, s tem bi izboljšali odnose v podjetju ter povečali kakovost opravljenih storitev.

4.8 Inovativnost in iniciativnost



Slika 6: Rezultati ocenjevanja dimenzije inovativnost in iniciativnost

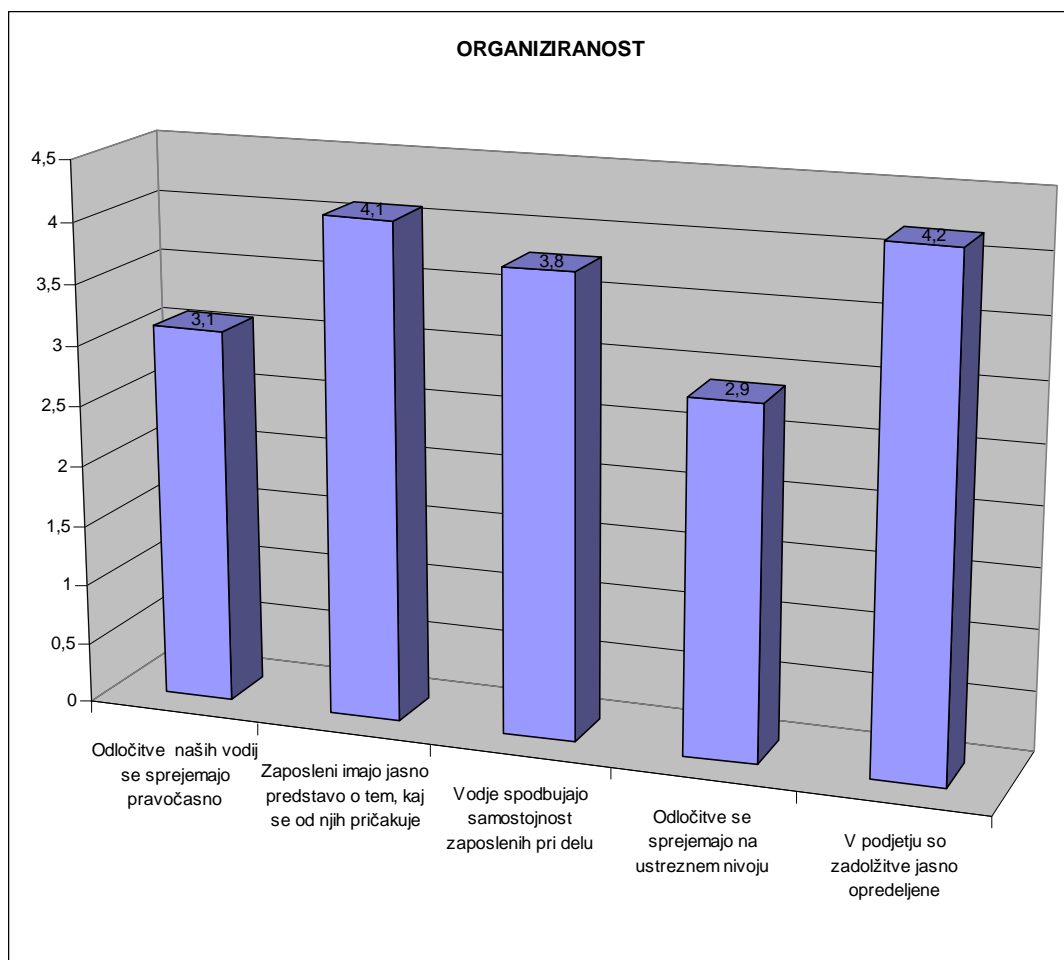
S to dimenzijo poskušamo ugotoviti, kako se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb v podjetju, njihovo zavzetost za izboljšanje delovnih procesov v podjetju ter kako so predlogi zaposlenih sprejeti v podjetju.

Zaposleni v podjetju Avto Batič so dimenzijo inovativnost in iniciativnost ocenili s povprečno oceno 3,78. Najbolje je bila ocenjena trditev »v podjetju dajejo predloge vsi, ne le vodje«, ocena 4,5. To je dokaz, da se zaposleni v podjetju zavedajo, da lahko posredujejo svoje zamisli nadrejenim in s tem pomagajo podjetju. Zavedajo se, da se morajo storitve podjetja stalno izboljševati, saj le tako lahko ohranijo svojo pozicijo – konkurenčnost na trgu. Trditev »zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih pobud« je bila ocenjena z oceno 3,8. Zaposleni se zavedajo nujnosti izboljšav v podjetju, občasno poskušajo vpeljati nove načine dela, vendar se med poskusi izboljšav velikokrat pojavijo napake, te pa so strošek za

podjetje in zaposlene. Trditev »zavedamo se nujnosti sprememb« je bila ocenjena z oceno 3,5. To nas opozarja, da se zaposleni slabo zavedajo nujnosti sprememb, zato je treba zaposlenim razložiti, zakaj so spremembe potrebne. Trditev »delavci poskušamo sami izboljšati delovne pogoje« je bila ocenjena z oceno 3. Ker so delavci nezavzeti in nemotivirani, se s svojim delovnim mesto ne obremenjujejo in ga ne poskušajo izboljšati.

4.9 Organiziranost

Dimenzija organiziranost je prejela povprečno oceno 3,62, kar jo uvršča med skupino nadpovprečno ocenjenih dimenzij. Z analizo te dimenzije bomo poskušali ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo svojih funkcij v podjetju, na kakšni ravni se sprejemajo odločitve in ali se te sprejemajo pravočasno. Ocenili bomo tudi spodbujanje samostojnega dela v podjetju.

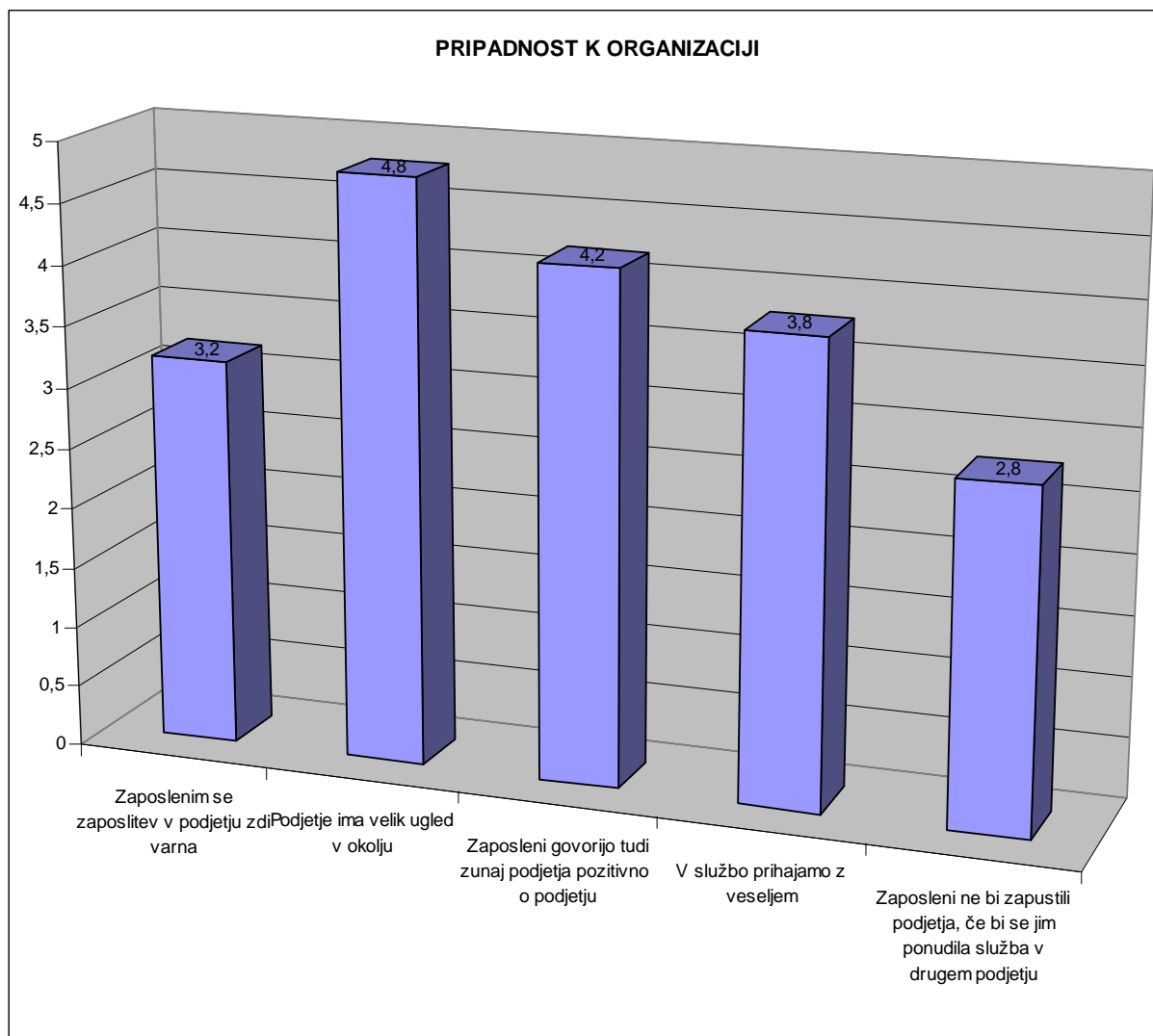


Slika 7: Rezultati ocenjevanja dimenzije organiziranost

»V podjetju so zadolžitve jasno opredeljene« je bila najbolje ocenjena trditev dimenzije organiziranost, ocena 4,2. Zaposleni se kar dobro zavedajo položaja v podjetju. Zadolžitve so jim jasne, zato vsak ve, kaj mora delati. Prav tako imajo dobro predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, ocena 4,1. Trditev »vodje spodbujajo samostojnost pri delu« je prejela oceno 3,8. Vodje dajejo premalo poudarka pri spodbujanju samostojnega dela, zaradi tega se znižuje storilnost posameznika. Trditvi »odločitve vodij se sprejemajo pravočasno« (ocena 3,1) in »odločitve se sprejemajo na ustrezni ravni« (ocena 2,9) sta bili zelo slabo ocenjeni. Zaposleni trdijo, da odločitve niso sprejete na ustrezni ravni in v ustreznem časovnem obdobju, pojavljajo se večje napake v podjetju, s tem se višajo stroški podjetja, kar močno vpliva na poslovanje podjetja.

4.10 Pripadnost organizaciji

Dimenzija pripadnost organizaciji je prejela povprečno oceno 3,76. Pri tej dimenziji ugotavljamo kakšen odnos imajo zaposleni do podjetja, ali se držijo urnika prihoda na delo in odhoda z dela, kakšno mnenje imajo o samem podjetju ter ali bi ostali v podjetju, če bi se jim ponudila priložnost za zamenjavo zaposlitve.



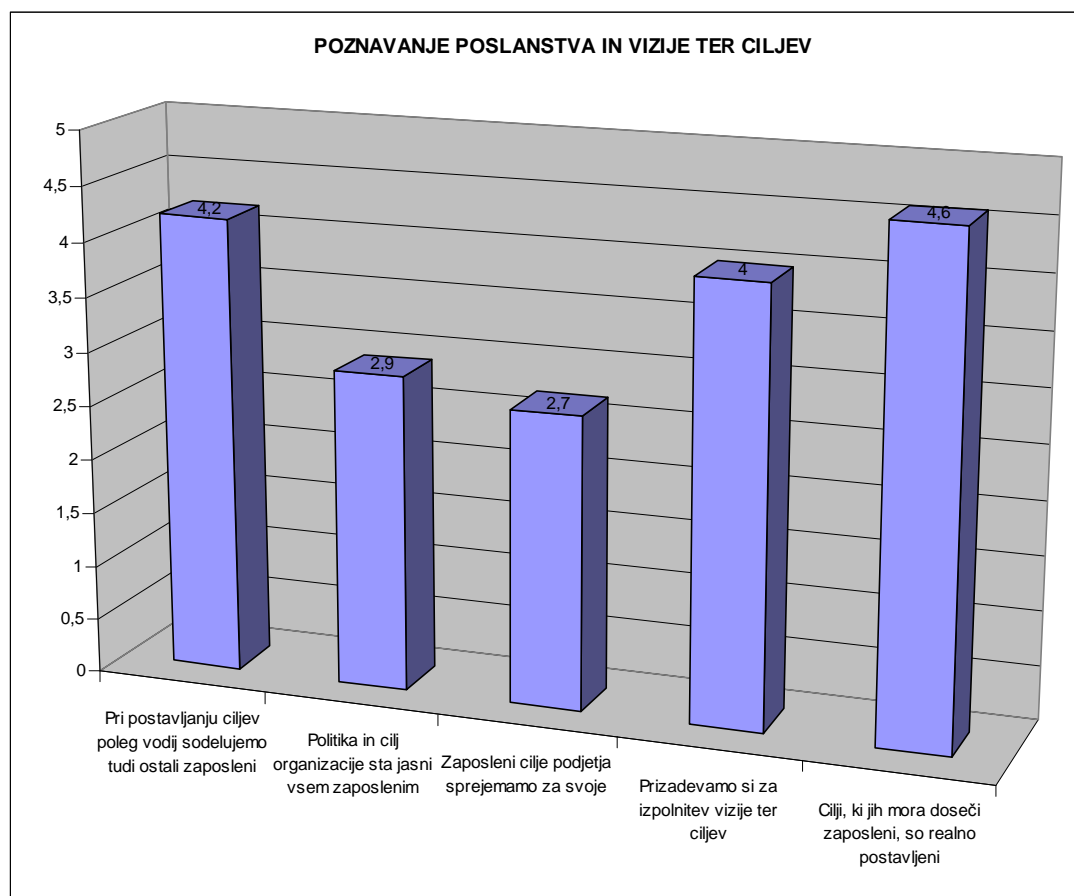
Slika 8: Rezultati ocenjevanja dimenzije pripadnost organizaciji

»Podjetje Avto Batič, Ajdovščina, je podjetje, ki ima velik ugled v okolju« meni večina zaposlenih, prav zaradi tega je ocena te trditve 4,8. Trditev »zaposleni govorijo pozitivno o podjetju zunaj podjetja« je dobila oceno 4,2. To je dokaz, da se v podjetju počutijo dobro. Slabše je bila ocenjena trditev »v službo prihajamo z veseljem«, ocena 3,8. Najslabše pa je bila ocenjena trditev »zaposleni se počutijo varne v podjetju«, ocena 3,2. Za to je v veliki meri kriva svetovna gospodarska kriza. Tu se že pojavijo težave, kajti zaposleni se ne počutijo varne v podjetju, to vodi v strah pred izgubo službe. To pa je razlog, da je trditev »zaposleni ne bi zapustili podjetja ...« dosegla tako slabo oceno (2,8). Prav tu se pojavijo največje težave podjetja, ker delavci, ki jih podjetje vzgaja pet ali deset let, zamenjajo službo.

Novega zaposlenega je treba na novo izobraževati, da doseže ustrezno raven znanja, potem pa lahko dela samostojno, za to pa spet potrebujemo več mesecev ali let. In to viša stroške podjetja. Zaposleni, ki zapusti podjetje, odnese s seboj tudi veliko znanja, to znanje pa je dobrodošlo pri konkurenčnih podjetjih.

4.11 Poznavanje poslanstva vizije ter ciljev

Pri dimenziji poznavanje poslanstva vizije ter ciljev, dobimo odgovore, kako zaposleni sodelujejo pri doseganju ciljev podjetja ter kako jih dojemajo. Če zaposleni vedo, v katero smer se razvija podjetje, in se jim zdi smer prava, potem delajo z večjo vnemo, saj vedo, da delajo dobro sebi in podjetju. Če ciljev ne poznajo, se začnejo pojavljati dvomi o vodstvu in načinu vodenja, to pa že povzroča težave znotraj podjetja.

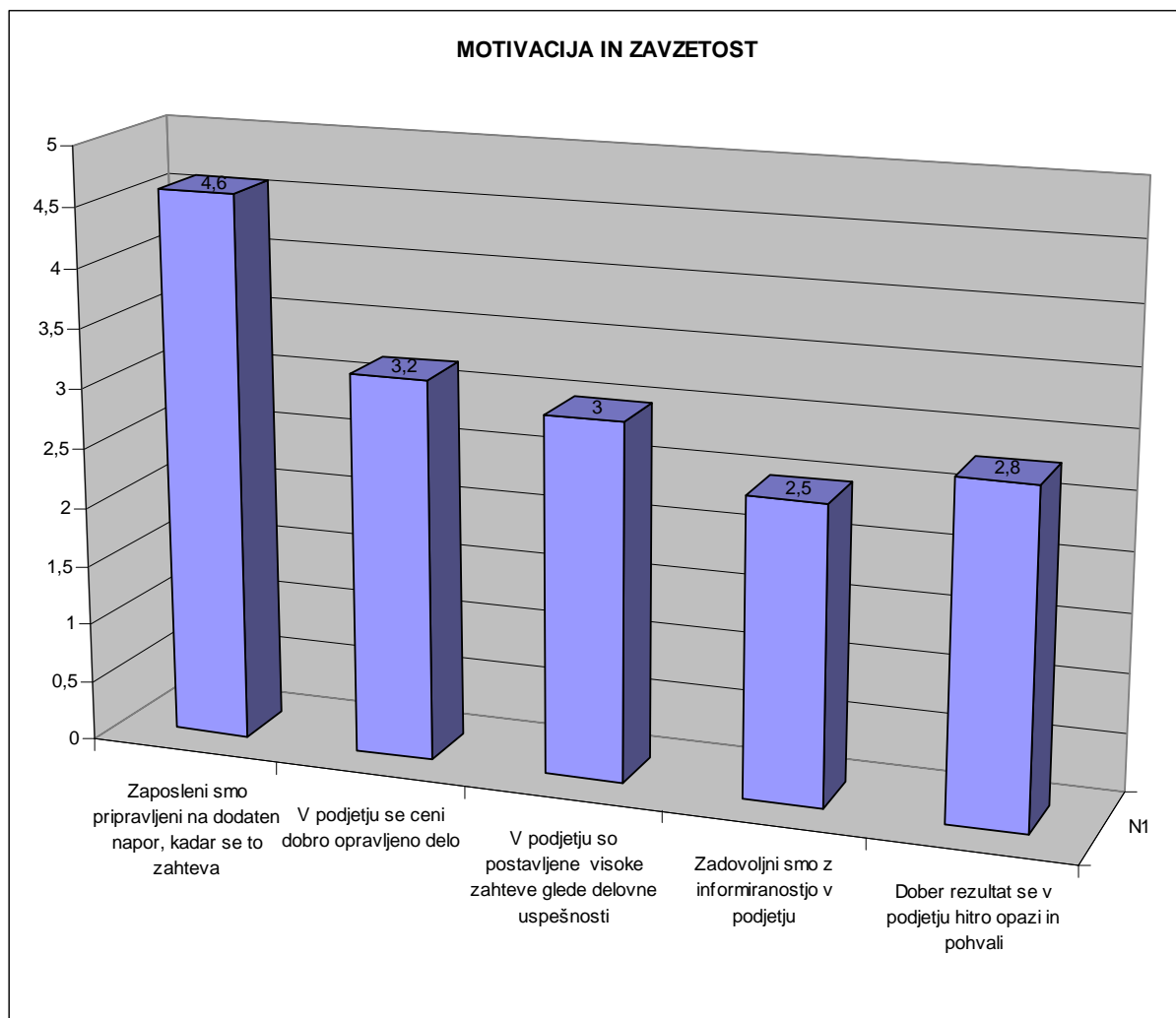


Slika 9: Rezultati ocenjevanja dimenzije poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev

Pri analizi odgovorov v zvezi z dimenzijo poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, ki je dobila povprečno oceno 3,68, lahko hitro opazimo, da stanje ni najboljše. Večina zaposlenih sploh ne pozna politike in ciljev podjetja, ocena 2,9. Prav zaradi tega ne morejo ciljev podjetja sprejemati za svoje, saj jih zelo slabo poznajo, ocena 2,7. Glede na to, da slabo poznajo politiko podjetja, bi pričakovali manjše prizadevanje za izpolnitev vizije ter ciljev, ocena 4. Ta ocena dokazuje, da zaposleni, čeprav ne poznajo politike podjetja, vodstvu vseeno zaupajo. Da so cilji realno postavljeni, ocena 4,6, misli večina zaposlenih, čeprav tega ni bili pričakovati glede na ocene prejšnjih trditev. Pri tej dimenziji organizacijske klime ima podjetje še veliko dela, če si želi izboljšati trenutno stanje. Cilje podjetja morajo poznati vsi zaposleni, saj jih le tako sprejmejo za svoje in jih pomagajo realizirati.

4.12 Motivacija in zavzetost

Dimenzija motivacija in zavzetost je dobila oceno 3,22, kar jo uvršča med podpovprečno ocenjene dimenzije organizacijske klime. Ta dimenzija je ključna za zadovoljstvo zaposlenih. Nemotivirani zaposleni niso zavzeti za svoje delo, izgubijo voljo do dela in zaposlitev jim postane le vsakodnevna obveznost.



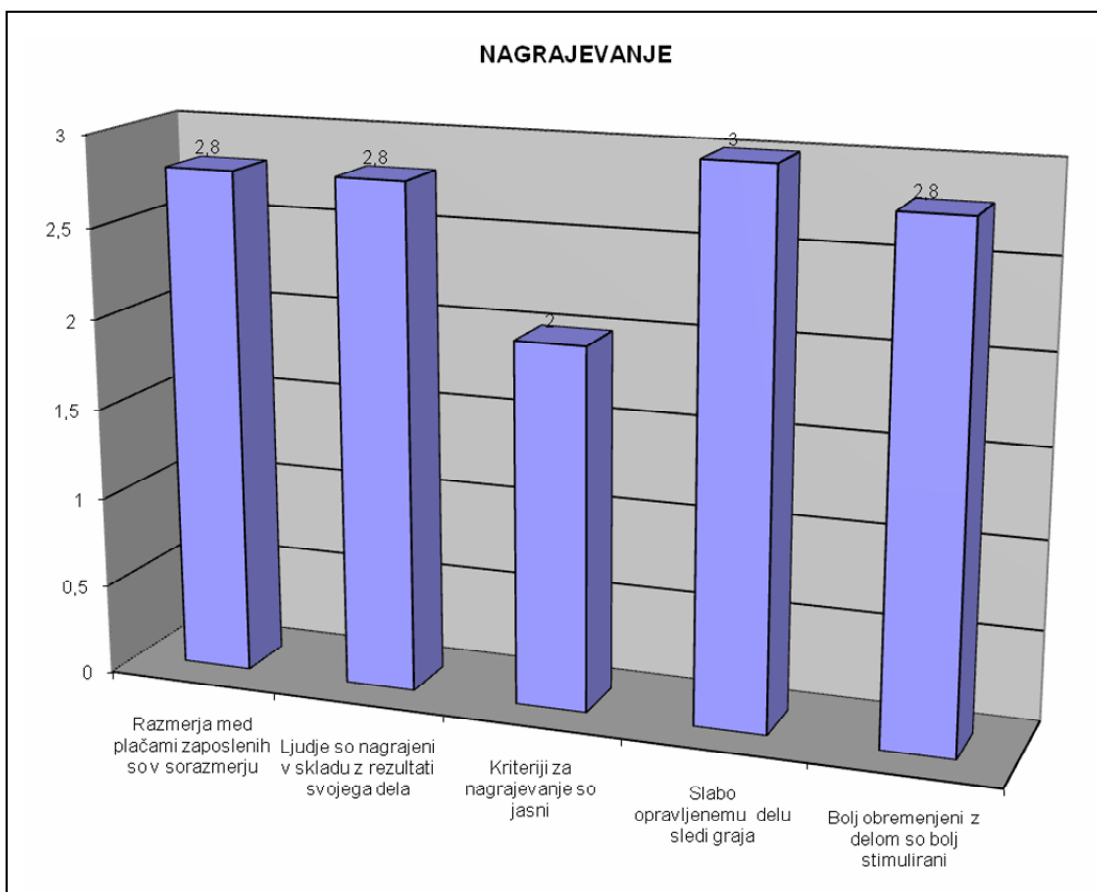
Slika 10: Rezultati ocenjevanja dimenzije motivacija in zavzetost

»Zaposleni so pripravljeni na dodaten napor« je bila najbolj ocenjena trditev, ocena 4,6. To nam sporoča, da se zaposleni zavedajo pomembnosti motiviranja v podjetju. Trditev, da se ceni dobro opravljeno delo, je dosegla oceno 3,2. To dokazuje, da v podjetju dobro opravljeno delo ni cenjeno dovolj. Prav tako je s trditvijo »dober rezultat se hitro opazi«, ocena 2,8. Vodje v podjetju tega največkrat ne opazijo, zaradi tega je dobrih rezultatov vedno manj. Trditev »zadovoljni smo z informiranostjo« je bila ocenjena z oceno 2,5. Zaposleni se strinjajo, da je informiranost v podjetju zelo slaba, informacije so netočne in ob napačnem času. Zaposleni morajo dobiti informacije, ki jih potrebujejo, v določenem času in obsegu. Trditev »v podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti« je

dosegla oceno 3. V podjetju so zahteve glede delovne uspešnosti zelo visoke, vendar se jih mnogokrat ne upošteva.

4.13 Nagrajevanje

Nagrajevanje je v podjetju Avto Batič, Ajdovščina, zelo slabo razvito, tudi ocena 2,68 to dokazuje. Anketiranci so ocenjevali razmerja med plačami zaposlenih, ali so nagrade primerne za težavnost in zahtevnost dela, ali so kriteriji za nagrajevanje in grajanje razumljivi za vse zaposlene ter kako so stimulirana zahtevnejša dela v podjetju.



Slika 11: Rezultati ocenjevanja dimenzije nagrajevanje

Dimenzija nagrajevanje je ena najslabše ocenjenih dimenzij. Že trditev »kriteriji za nagrajevanje so jasni«, ocenjena z oceno 2, pove veliko o sistemu nagrajevanja v podjetju. Podjetje nima sistema nagrajevanja, to pomeni, da ni nagrad za uspešno delo. Zaposleni so nemotivirani in opravljajo le najnujnejša dela. Prav tako niso zadovoljni z razmerjem plač med njimi, ocena 2,8, ker plače niso v primernem

razmerju, se med zaposlenimi pojavljajo konflikti. S trditvijo »ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati dela«, ocena 2,8, se ne strinja večina zaposlenih. Podjetje ne upošteva dobrih rezultatov dela, zaradi tega je nižja produktivnost, saj zaposleni naredijo samo, kar morajo. Zaposleni menijo, da je njihov sistem nagrajevanja zelo slab oziroma sploh ne deluje. Najvišjo oceno je dosegla trditev »slabo opravljenemu delu sledi graja«, ocena 3. To pomeni, da v podjetju najbolje deluje sistem kaznovanja. Trditev »bolj obremenjeni so bolj stimulirani« je dosegla oceno samo 2,8. Stimulacije za težje delovne pogoje v podjetju ni. To še enkrat dokazuje, kako je dimenzija nagrajevanje potrebna sprememb.

5 PREDLOGI ZA SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU AVTO BATIČ, AJDOVŠČINA

Z organizacijsko klimo v podjetju ne moremo biti zadovoljni. Potrebna je velikih sprememb, vsaj pri dimenzijah organizacijske klime, ki so bile slabo ocenjene. Vodstvo podjetja se zaveda, da je za razvoj podjetja organizacijska klima zelo pomembna. Prav zaradi tega mora nenehno iskati možnosti za morebitne izboljšave, ki so življenjsko pomembne pomena pri doseganju zastavljenih ciljev. Rezultati analize so prikaz realnega stanja organizacijske klime v podjetju Avto Batič, Ajdovščina.

Ukrepe za izboljšave smo pripravili za štiri najslabše ocenjene dimenzije organizacijske klime v podjetju. Najslabše ocenjena dimenzija, notranje komuniciranje in informiranje, je potrebna hitrih sprememb. Nujna je uvedba rednih delovnih sestankov, če hočemo, da izmenjava informacij poteka dvosmerno, od vodje do podrejenih in nasprotno. Nagrajevanje je prav tako prejelo zelo slabo oceno, zaposleni morajo vedeti, zakaj so prijeli pohvalo, nagrado ali celo grajo, enaki kriteriji morajo veljati za vse zaposlene v podjetju. Dimenzija motivacija in zavzetost je prav tako slabo ocenjena. Podjetje mora narediti načrt motiviranja delavcev, saj bodo le tako zaposleni hodili motivirani v službo ter bodo vdano opravljali svoje naloge v podjetju. Podobno je z zadovoljstvom v delovnem okolju. Zaposleni, ki je zadovoljen z delom, ni pa zadovoljen z delovnim okoljem, si bo kmalu iskal novo zaposlitev. Sprememba načina vodenja je prav tako potrebna, če hočemo, da se bo organizacijska klima sčasoma izboljšala.

Sprememba klime je počasen in zahteven proces, ki potrebuje stalno kontrolo in nenehno prilagajanje, saj le ena napačna odločitev lahko poslabša klimo v podjetju in s tem uniči večletno delo. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj zamisli za spremembo klime v podjetju Avto Batič, Ajdovščina. Predstavljene so tri najslabše ocenjene dimenzije, ki potrebujejo prilagoditev za izboljšanje.

5.1 Notranje komuniciranje in informiranje

V podjetju Avto Batič, Ajdovščina, se je izkazalo, da je največja težava notranje komuniciranje in informiranje, saj so mu anketiranci namenili najslabšo oceno. Štiri od petih trditev so bile ocenjene veliko pod povprečjem, kar dokazuje zelo slab pretok informacij med zaposlenimi. Problem se pojavlja, ker zaposleni ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih podjetja, pa tudi informacije od vodstva so prepozne ali pomanjkljive. Ta dimenzija naj bi omogočala, da se ustvari sistem, v katerem se da na vseh ravneh v podjetju brez težav komunicirati o problemih in pomanjkljivostih, ki se pojavljajo znotraj podjetja. Le tako bodo prišle informacije na pravo mesto ob pravem času.

Potrebna je uvedba rednih tedenskih in mesečnih delovnih sestankov. Na tedenskih sestankih se zberejo večinoma vodje, z namenom medsebojnega informiranja o rezultatih dela ter o ciljih za naprej. Izmenjajo si tudi tekoče informacije, ki nastajajo pri vsakodnevnem delu. Priporočeni so tudi skupinski mesečni sestanki, kjer informacij o podjetju ne dobijo samo vodje, temveč vsi zaposleni. Predstavimo jim dosežke podjetja, cilje za prihodnost ter kaj se dogaja trenutno v podjetju. Sestanke izkoristimo še za opozarjanje zaposlenih, naj svoje delo čim bolj skrbno opravljajo. Sestanki prispevajo k večji razvidnosti delovnih nalog, hitrejšemu reševanju problemov, ki nastajajo v podjetju, odgovornosti postanejo točno določene, zaposleni lahko izrazijo svoje težave. Vodje naj s podrejenimi komunicirajo na prijateljski ravni, saj se s tem izniči strah podrejenih delavcev pred nadrejenimi.

Prenos informacij mora biti dosleden, to pomeni, da se informacije ne smejo izgubljati pri prehodu med zaposlenimi, pa tudi časovna komponenta mora biti točna. Premalo informacij pomeni veliko težavo pri odločanju, prav tako če jih je preveč. Če je mogoče, naj bodo informacije v pisni obliki, ker se v govorni rade spreminjajo od ust do ust. Vodstvo bi moralo s podrejenimi pogosteje komunicirati ter jih večkrat obveščati o svojih odločitvah. Zaposlene je treba stimulirati, da izrazijo svoje želje in ideje. Njihove predloge je treba upoštevati, saj se bodo le tako počutili del podjetja. Grajanje zaposlenih naj poteka čim bolj diskretno, če se le da v pisarni.

5.2 Nagrajevanje

Zaposleni v podjetju Avto Batič, Ajdovščina, menijo, da je nagrajevanje v podjetju zelo slabo, v bistvu ga sploh ni. Podjetje tej dimenziji ne posveča posebne pozornosti, prav to pa je velika težava, ker delavci nimajo razloga, da bi izkazovali svoje znanje in dodaten trud. Velikokrat bi delo lahko opravili bolje in hitreje, vendar tega ne storijo, ker za to nimajo razloga. Pravično bi bilo, da bi zaposleni za svoje delo prejeli pošteno plačilo, to pomeni več dela, večja plača.

Najprej mora podjetje Avto Batič, Ajdovščina, vzpostaviti sistem nagrajevanja, ker ga zdaj nima. Pomembno je postaviti neka merila – standarde. Ta merila naj bodo čim bolj enaka za vse zaposlene. Vsa delovna mesta je treba opredeliti, da se ve, v katero plačilno skupino spadajo. Če posameznik ali skupina zaposlenih presega te standarde, dobi ustrezno nagrado, ki je lahko v več oblikah. Lahko je le pohvala, denarna nagrada, priznanja, dodatno zdravstveno zavarovanje, potovanja. To dokazuje, da si morajo vodilni postaviti vprašanje, kako plačati zaposlene, da bodo še vrsto let motivirani, zadovoljni v podjetju. Vodje bi morali pogosteje izrekati pohvale za dobro opravljeno delo, saj je pohvala, izrečena v pravem trenutku in pravi način, vredna več kot denarna nagrada in zaposlenim pomeni veliko ter jih spodbuja in motivira za nadaljnje delo. Ljudje hodimo v službo zaradi plačila, zato je interes delavca prejemati čim višjo plačo. Nagrade so v povprečju velike od 10 do 20 odstotkov plače, to pa za resnejšo stimulacijo odličnih delavcev ni dovolj.

Ker podjetje nima razvitega nagrajevanja, nima tudi ustreznega grajanja. Vodje velikokrat grajajo podrejene kar na hodniku ali pa v delavnici pred drugimi zaposlenimi. Taka graja ima zelo slabe učinke, saj se iz zaposlenega norčujejo sodelavci, pa še sam je v strahu, da se bo kaj takega ponovilo. Vodja mora delavca, ki je storil napako, poklicati v pisarno ter se z njim v miru pogovoriti o težavah na delovnem mestu. Težave so lahko znotraj podjetja (sodelavci) ali pa zunaj njega, to je družina, zdravstvene težave ... Šele ko vodja spozna težave zaposlenih, se lahko z njimi sooča ter jih pomaga reševati.

To dimenzijo mora podjetje čim prej spremeniti na boljše, če hoče obdržati zaposlene, ki imajo veliko idej in znanja.

5.3 Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost je še ena od slabše ocenjenih dimenzij. Ker je podjetje majhno, lahko vodja pozna vsakega zaposlenega na prijateljski ravni, zato je mogoče, da podjetje prilagaja motiviranje za vsakega zaposlenega individualno in s tem doseže največjo motivacijo ter povečanje zavzetosti zaposlenih. Cilji, ki jih zasledujemo pri motiviranju, so vedno bolj kompleksni, tako da zaposlene sama motivacija z denarjem le težka zadovolji. V službo hodimo zato, da zadovoljimo svoje osebne potrebe ter opravimo delo, za katerega dobimo mesečno plačilo. Prav zaradi tega predlagamo podjetju Avto Batič, Ajdovščina, da si naredi nov plan motiviranja delavcev. V podjetju lahko motivirajo zaposlene na različne načine: uporaba službenega avtomobila, različna dodatna zavarovanja, dodatni dopust, plačevanje mobilnega telefona, podeljevanje pohval, podeljevanje vstopnic za športne prireditve. Zaposleni morajo priti že motivirani v službo, s tem povečajo produktivnost podjetja, pa še delo opravijo z veseljem.

Motiviranje se izvaja z namenom, da izboljšamo poslovne rezultate, pri tem se mora vodstvo podjetja zavedati, da to niso le stroški za podjetje, ampak naložba za uspešno prihodnost. Z dobro motivacijo bo podjetje najprej povečalo produktivnost, kar se kaže v večjih prihodkih, na drugi strani pa se povečata zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

5.4 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko dejavnikov. Najpomembnejši mednjimi so: ugled dela, samostojnost pri delu, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, kakovost delovnih razmer, težavnost in zahtevnost dela, obveščanje o dogajanju v podjetju, višina plačila, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, soodločanje pri delu in poslovanju.

Slaba ocena dimenzije zadovoljstvo z delovnim okoljem pomeni za podjetje veliko težavo zaradi same raznovrstnosti poklicev v podjetju. Vsak oddelek podjetja Avto Batič, Ajdovščina, ima svoje specifične lastnosti, zato predlagam, da se vodstvo prilagaja vsakemu oddelku posebej. Osredotočiti se mora na našete dejavnike ter

proučiti manjkajoče dejavnike zadovoljstva z delovnim okoljem za vsako delovno mesto v podjetju. S takim pristopom bi zmanjšali dejavnike za nezadovoljstvo na najnižjo raven, povečalo bi se zadovoljstvo.

Ustvarjanje dobre klime v podjetju je dolgotrajen in naporen proces, ki vsebuje veliko spremenljivk. Zaposleni doživljajo organizacijsko klimo kot razmerje med pričakovanim in dejanskim stanjem v podjetju. Ta odnos mora biti uravnotežen, kajti le tako ima podejetje temelje za dobro organizacijsko klimo.

6 ZAKLJUČEK

Le malo podjetij se lahko pohvali z odlično organizacijsko klimo. Podjetja imajo dobro, lahko tudi zelo dobro klimo, vendar odlične skorajda ni. Podobno je v podjetju Avto Batič, Ajdovščina. S pomočjo analize anketnega vprašalnika smo ugotovili trenutno oceno in s tem dejansko stanje organizacijske klime. Analiza je bila narejena z namenom ugotoviti šibke točke organizacijske klime v podjetju. Vključenih je bilo deset dimenzij organizacijske klime. Na koncu so podani predlogi, kako naj vodstvo izboljša klimo ter jo ohranja na ustrezni ravni.

Podjetje Avto Batič, Ajdovščina, mora spremeniti obstoječo klimo, če si hoče zagotoviti obstoj in razvoj podjetja. V pomoč naj mu bo analiza anketnega vprašalnika. Začne naj z najslabše ocenjeno dimenzijo, notranje komuniciranje in informiranje. Vodstvo mora zagotoviti delovne sestanke, ker so nujni za prenos informacij po podjetju. Določiti mora termin za sestanke vodij oddelkov, ki naj bodo enkrat na teden, in za vse zaposlene, ki naj bodo vsakih štirinajst dni ali enkrat na mesec. Sestanki nadrejenih naj bodo kratki in jedrnat. Sestanki za vse zaposlene naj vsebujejo podatke, ki jih zaposleni potrebujejo za delo, podatki naj bodo posredovani razumljivo, če je mogoče, v pisni obliki. Vodstvo mora med sestanki dati zaposlenim podatke o samem podjetju ter o načrtih za prihodnost. Vodstvo naj med sestanki prisluhne idejam zaposlenih ter jih ustrezno obravnava. Obrazložitve naj razglasi na naslednjem sestanku. Sestanki naj bodo priložnost za podelitev pohval in graj zaposlenim. Pogovor med sestanki naj bo na prijateljski ravni. Ravno tako je hitrih sprememb potrebna dimenzija nagrajevanje. Vodstvo mora narediti plan nagrajevanja in grajanja, ki bo prilagojen vsem oddelkom v podjetju. Nagrada naj ne bo vedno denarna. Plan naj bo na oglasni deski, le tako bodo zaposleni vedeli, kaj jim pripada. Merila naj bodo jasno določena. Prav tako mora vodstvo določiti točna razmerja med plačami zaposlenih. Uvesti je treba variabilni del plače, ki se spreminja glede na uspešnost posameznega delavca. S tem bi izboljšali počutje ljudi, saj bi za dobro delo prejeli več denarja. Ker motivacija vpliva na dejanske poslovne rezultate podjetja, mora vodstvo narediti plan motiviranja. Ker se v podjetju vsi dobro poznajo, predlagamo plan individualnega motiviranja zaposlenih, tako bodo vsi zaposleni maksimalno motivirani. S tem bomo povečali še zavzetost, ki je potrebna za dobro opravljeno delo. Ker so zaposleni nezadovoljni s plačo, predlagamo, naj

vodstvo izdela načrt in postavi cilje za vsak oddelek posebej. Ta načrt naj proučijo z vsakim vodjem oddelka individualno in dobijo neko skupno rešitev. Vodstvo mora določiti tudi razmerja plač med posameznimi enotami v podjetju. Ker se delovno okolje v podjetju zelo razlikuje, ga je treba prilagoditi posameznim enotam v podjetju. Delovno okolje avtomehanika, avtoličarja in avtokleparja je zelo zahtevno, zato predlagamo, da se držijo predpisanih odmorov med delom. Zaposleni morajo imeti predpisano zaščitno opremo (maske, rokavice, očala), ker delajo z nevarnimi snovmi. Delovno mesto naj omogoča komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi delavci, kar je bistveno za porajanje novih idej in posledično za uspešno poslovanje sodobnih podjetij. Podjetje mora vsaj enkrat na leto izmeriti kakovost klime v podjetju. S tem bo imelo stalni nadzor nad spreminjanjem in trenutno kakovostjo klime. Pa tudi prilagajanje na spremembe bo lažje. Vodstvo naj ustvari klimo, ki bo spodbujala ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetju.

Podjetja se bodo morala vedno hitreje prilagajati razmeram na trgu. Še pred nekaj leti je bil slovenski trg dovolj velik za veliko podjetij, konkurenca je bila majhna, spremembe počasne. Nato se je odprl evropski trg, povečala se je konkurenca, spremembe so bile hitrejše. Zdaj smo na svetovnem trgu, ta se spreminja zelo hitro, temu pa se morajo prilagajati mala in velika podjetja.

Vodstvo podjetja, se mora neprestano prilagajati spremembam, ob tem pa iskati načine za izboljšavo trenutnega stanja. Ko zaposleni vidijo, da se vodstvo trudi za dobre rezultate ter za njihova delovna mesta, tudi sami dobijo občutek pripadnosti podjetju, s tem se poveča storilnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi mesečni prejemki. Tako podjetje bo uspešno, ker bo imelo zaupanje svojih zaposlenih.

7 LITERATURA

1. **Adizes, I.** (1996). Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. **Bahtijarevic - Šiber, F.** (1999). Menedžment ljudskih potenciala. Zagreb: Golgen marketing.
3. **Florjančič J., in Vukovič, G.** (1998). Kadrovska funkcija-management. Kranj: Moderna organizacija.
4. **Gilmer, B. H.** (1969). Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba.
5. **Jereb, J.,** (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
6. **Kaj je organizacijska klima.** Pridobljeno 3.3.2012 s svetovnega spleta: [Http://www.biro-praxis.si/](http://www.biro-praxis.si/).
7. **Kaj je organizacijska klima.** Pridobljeno 3.2.2012 s svetovnega spleta: [Http://www.organizacijska-klima.si/](http://www.organizacijska-klima.si/).
8. **Kavčič, B.** (1994). Organizacijska kultura. Radovljica: Didakta.
9. **Keenan, K.** (1996). Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. **Lipovec F.** (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja.
11. **Lipičnik, B.** (1998). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. **Možina S.** (2002). Management. Radovljica. Didakta.
13. **Marolt, J., in Gomilšek, B.** (2005). Management kakovosti. Kranj: Moderna organizacija.
14. **Merkač, M.,** (1998). Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management.
15. **Mesner Andolšek, D.** (1995). Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. **Možina, S.** (2004). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Kranj. Industrijska demokracija.

17. **Možina, S., in Damjan J.** (1992). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. **Nagrajevanje.** Pridobljeno 3.2.2012 s svetovnega spleta: <http://www.finance-akademija.si/>.
19. **Newstrom, J., in Davis, K.** (1993). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.
20. **Organizacijska klima.** Pridobljeno 13.03.2012 s svetovnega spleta: <Http://http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-naravaorganizacijskeklime.html/>.
21. **Rebernik, M.** (1990). Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: Gospodarska založba.
22. **Roberts, J.** (2005). Iz podjetja je treba pregnati strah. Ljubljana: Finance.
23. **Rozman, R.** (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. **SiOK, 2006.** Pridobljeno 3.2.2012 s svetovnega spleta: <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>.
25. **Traven, S.** (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba.
26. **Vila, A.** (1994). Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
27. **Zupan, N.** (2001). Nagradite uspešne: Spodbujajte sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba.
28. **Zgodovina podjetja.** Pridobljeno 3.2.2012 s svetovnega spleta: <Http://www.avtobatic.si/>

8 PRILOGE

Anketni vprašalnik za ocenjevanje organizacijske klime v podjetju Avto Batič, Ajdovščina.

Spoštovani!

Za pripravo svojega diplomskega dela , ki bo vključevalo anketni vprašalnik o organizacijski klimi v vašem podjetju, bi vas prosil, da natančno preberete trditve v nadaljevanju, ter vsako trditev ocenite po lastni presoji. Anketa je anonimna, rezultati bodo namenjeni izključno za namene izdelave diplomskega dela.

Z anketo želim ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijsko klimo v podjetju in kako se v njej počutijo.

Ocenjujete tako, da obkrožite številko na desni strani trditve. Ocenjeval bom s petstopenjsko lestvico, pri kateri pomeni številka 1 popolno nezadovoljen, številka 5 pa popolnoma zadovoljen.

1	2	3	4	5		
Popolnoma nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Popolnoma zadovoljen		
1	Zaposleni so samostojni pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
2	V podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
3	Kriteriji za nagrajevanje so jasni.	1	2	3	4	5
4	Delavci sami poskušamo izboljšati delovne pogoje.	1	2	3	4	5
5	V podjetju pričakujemo, da predloge dajejo vsi, ne le vodje.	1	2	3	4	5
6	Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
7	Vodje nas spodbujajo za sprejemanje večje odgovornosti za delo.	1	2	3	4	5
8	Prizadevamo si za izpopolnitev vizije ter ciljev.	1	2	3	4	5
9	Vodje se pogovarjajo z podrejenimi o rezultatih našega dela.	1	2	3	4	5
10	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
11	Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5
12	Sodelavci si med seboj zaupajo.	1	2	3	4	5
13	Informacije pridejo ob pravem času.	1	2	3	4	5
14	Vodje nas usmerjajo pri svojem delu.	1	2	3	4	5
15	Zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se jim ponudila služba, v drugem podjetju.	1	2	3	4	5
16	Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
17	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
18	V podjetju sodelujemo in ne tekmujemo med seboj.	1	2	3	4	5
19	Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1	2	3	4	5
20	Bolj obremenjeni z delom, so bolj stimulirani.	1	2	3	4	5
21	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi.	1	2	3	4	5
22	Zavedamo se nujnosti sprememb v podjetju.	1	2	3	4	5
23	Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
24	Zadovoljstvo s plačilom.	1	2	3	4	5
25	Naše storitve stalno nadgrajujemo in izboljšujemo.	1	2	3	4	5
26	Odločitve naših vodij se spremljajo pravočasno.	1	2	3	4	5
27	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
28	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih pobud.	1	2	3	4	5
29	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
30	Cilji ki jih mora doseči zaposleni so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
31	Zaposlenim se zaposlitev v podjetju zdi varna.	1	2	3	4	5
32	Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
33	O tem kaj se dogaja v podjetju dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
34	Slabo opravljenemu delu sledi graja.	1	2	3	4	5
35	Zaposleni v podjetju se zavzemamo za svoje delo.	1	2	3	4	5
36	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to zahteva.	1	2	3	4	5
37	Razmerja med plačami zaposlenih so enaka.	1	2	3	4	5
38	Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
39	Zaposleni si upamo povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5

40	Dober rezultat se v podjetju hitro opazi in pohvali.	1	2	3	4	5
41	Pri postavljanju ciljev, poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
42	V podjetju se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
43	V podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
44	Zadovoljni smo z informiranostjo v podjetju.	1	2	3	4	5
45	V podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
46	Politika in cilj organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
47	Podjetje ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
48	Zaposleni govorijo tudi zunaj podjetja pozitivno o podjetju.	1	2	3	4	5
49	V službo prihajamo z veseljem.	1	2	3	4	5
50	V organizaciji je komuniciranje na prijateljskem nivoju.	1	2	3	4	5

SPLOŠNI PODATKI:

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženska

2. Vaše delovno mesto:

- a. Višji ali srednji vodja
- b. Operativni vodja
- c. Samostojni strokovni kader
- d. Izvajalec

3. Starost:

- a. Do 30 let
- b. 31-40 let
- c. 41-50 let
- d. Nad 50 let

4. Koliko let ste zaposleni v podjetju Avto batič d.o.o.

- a. Do 3 let
- b. Od 3-6 let
- c. Od 7-10 let
- d. Nad 10 let

Za vaše sodelovanje v anketnem vprašalniku, se vam lepo zahvaljujem. Rezultate vam bom predstavil ob zaključku diplomskega dela.

Čermelj Dejan