



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Promet
Modul: Logistika in cestni promet

ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU

Mentor: dr. Silva Kos Knez
Lektor: Urška Štruc

Kandidat: Milan Ristić

Ljubljana, april 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za vodenje in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se direktorju mag. Branetu Lotriču za odobritev na predavanjih in izpitih iz obeh modulov logistika in cestni promet.

Zahvaljujem se lektorici Urški Štruc, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se inž. Ivu Hauptmanu za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala tudi vsem mojim domačim, ki so mi v času študija stali ob strani in mi pomagali.

IZJAVA

»Študent Milan Ristić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Kos Knez Silve.«

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

April 2008

Podpis: _____

POVZETEK

Organizacijska klima je za vsako podjetje zelo pomembna. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, drugi pa spet v istem podjetju nezadovoljni. Na ta način naj bi posameznik in delovne zahteve med seboj ustvarjale klimo, ki zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi. Podjetje se mora, če želi ostati konkurenčno, ves čas spreminjati. Kako hitro bo podjetje lahko sledilo spremembam, pa je v veliki meri odvisno od klime podjetja.

Ker je tudi na področju avto-šolske dejavnosti vse večja konkurenca, sem se odločil, da bom v svojem diplomskem delu poleg teoretične podlage, raziskal tudi, kakšna je organizacijska klima v podjetju Finish d.o.o.

V teoretičnem delu razložim pojem organizacijske klime, dimenzije organizacijske klime, predstavim, kako organizacijsko klimo lahko spreminjamo, ter kakšne so koristi dobre organizacijske klime za podjetje.

V empiričnem delu pa predstavim podjetje, opredelim problem in ga s pomočjo anketnega vprašalnika tudi skušam analizirati.

Z rezultati ankete sem dokaj zadovoljen. Pričakoval sem sicer večja odstopanja, vendar razlike niso tako očitne. Rezultati so boljši, kot sem tudi pričakoval. V podjetju se dejansko zelo dobro razumejo in si prizadevajo za doseganje čim boljše kvalitete dela.

Na podlagi empirične raziskave so v podjetju že predstavili akcijski načrt, ki ga bodo v nadaljevanju skušali realizirati. Zlasti si bodo prizadevali za izboljšave na področju obveščanja vodstva o novostih, poskrbeli bodo za individualne izobraževalne načrte za zaposlene, jih po potrebi razbremenili in skrbeli za redna delovna srečanja. Izdelali bodo tudi jasn sistem nagrajevanja in stimuliranja, ki bo ugoden za vse zaposlene.

Pričakujem, da bodo zastavljene cilje lahko realizirali, ter tako postali še bolj uspešni na tržišču. Anketo bodo z zaposlenimi, po določenem obdobju tudi ponovili in tako ugotovili, ali se je stanje izboljšalo.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska klima
- dejavniki organizacijske klime
- zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT

An organizational climate is very important for every company. Some people are satisfied with their working position and some in the same company are not. On this way an individual person and working demands create climate between each other, which scoop all these characteristics, which influence on people's behavior. A company must, if want to stay competitive, to change all the time. How quick the company will follow the changes is in a high degree related from the climate of the company.

Because also in the field of driving schools is every day a bigger competition, I decided that in my diploma beside the theoretical base I will research also what is the organizational climate in the company Finish d.o.o. In theoretical part I explain a conception of organizational climate, dimensions of organizational climate, I present how they can change it and which are the benefits of good organizational climate for the company.

In my empirical part I present company, I define the problem and with the help of questionnaire try to analyze it. Based on these two researches I would like to get information how they can approve organizational climate, enlarge the satisfaction of the employees by their work and by that to achieve better business results.

KEYWORDS

- organizational atmosphere
- factors of organizational atmosphere
- satisfaction of employees

KAZALO

ZAHVALA	I
POVZETEK	III
1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	2
1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4 METODE DELA.....	2
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
2.1 SORODNI POJMI	4
2.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	5
2.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
2.3.1 KORISTI DOBRE KLIME.....	9
3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	10
3.1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	10
3.2 ODNOS DO KAKOVOSTI.....	11
3.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE	11
3.4 PRIPADNOST PODJETJU	12
3.5 ORGANIZIRANOST.....	12
3.6 VODENJE	12
3.7 NOTRANJI ODNOSI.....	12
3.8 KOMUNICIRANJE	12
3.9 MOTIVACIJA	13
3.10 NAGRAJEVANJE	13
3.11 KARIERA.....	13
3.12 STROKOVNA USPOSOBLJENOST	13
4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	14
5 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU FINISH D.O.O.	15
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA FINISH D.O.O.	15
5.2 OPREDELITEV PROBLEMA IN NAMENA	17
5.3 CILJ RAZISKAVE	17
5.4 VPRAŠALNIK	17
5.5 ANALIZA REZULTATOV	17
6 PRIKAZ REZULTATOV PO POSAMEZNIH DEJAVNIKI KLIME	19
6.1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	19
6.2 ODNOS DO KAKOVOSTI.....	20
6.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE	20
6.4 PRIPADNOST PODJETJU	21
6.5 ORGANIZIRANOST.....	22
6.6 VODENJE.....	23
6.7 NOTRANJI ODNOSI.....	24
6.8 KOMUNICIRANJE	25
6.9 MOTIVACIJA	26
6.10 NAGRAJEVANJE	27
6.11 STROKOVNA USPOSOBLJENOST	28
6.12 ODNOS DO DELA.....	29
6.13 ZADOVOLJSTVO	30
7 POVZETEK IN AKCIJSKI NAČRT ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V FINISH D.O.O.....	32
8 SKLEPNE MISLI	34

9 LITERATURA.....	36
10 KAZALO PRILOG.....	37
11 KAZALO GRAFOV	37
11 PRILOGE	38
Priloga številka 1: ANKETA	38
Priloga številka 2: FREKVENČNE PORAZDELITVE IN ARITMETIČNE SREDINE	43

1 UVOD

Za vsako podjetje je zelo pomembna dobra organizacijska klima. Menim, da ima dobra organizacijska klima v določenem podjetju zelo pomembno vlogo pri doseganju dobrih, pozitivnih rezultatov.

Ljudje, ki se med seboj razumejo, verjamejo v podjetje, so mu zvesti, imajo zato željo biti uspešnejši. Tisti zaposleni, ki so zadovoljni, prinašajo pozitivno poslovanje, in seveda s tem povezan dobiček določenega podjetja. Tu se nam zastavi vprašanje, kaj je tisto, kar je danes v podjetju najbolj dragoceno? Odgovor je – zaposleni. Gruban (1997, str. 17) trdi: »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.«

Vprašanje skoraj vsakega vodilnega v podjetju je: »Kako ustvariti take pogoje dela, da bodo ljudje zadovoljni in posledično radi prihajali v službo, ter z veseljem opravljali svoje delo?« Dobro vzdušje v podjetju pa je potrebno vzdrževati. Od vodilnih ljudi je odvisno, kako se bo vzdrževala delovna klima in kultura dela v določeni organizaciji.

Zanimalo me je, v kolikšni meri dejansko vpliva pozitivna organizacijska klima na uspešnost podjetja. Ugotavljam pa, da je žal uspešnost podjetij vse bolj odvisna od konkurence. Pojavljajo se vse večje zahteve do zaposlenih, posledično pa vse skupaj vpliva na slabše odnose v podjetju.

Namen moje diplomske naloge je predstaviti pojem organizacijske klime v manjšem podjetju, predstaviti zadovoljstvo zaposlenih, predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

V diplomski nalogi sem v teoretičnem delu predstavil osnovne pojme, ki se nanašajo na organizacijsko klimo, predstavil sem dimenzije organizacijske klime, koristi dobre klime, povezanost klime z zadovoljstvom zaposlenih.

V drugem delu diplomske naloge pa sem predstavil organizacijsko klimo v podjetju Finish d.o.o. Rezultate sem pridobil na podlagi empirične raziskave, ki sem jo izvedel s pomočjo anketnega vprašalnika.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Živimo v družbi znanja, kjer naj bi zaposleni predstavljali vir in ne strošek podjetja. To pomeni, da moramo zaposlene obravnavati kot sodelavce in ceniti njihovo znanje.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljstvo potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju skupnih ciljev. Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Zadovoljstvo so čustvene zaznave zaposlenih, kako ti dojemajo lastno organizacijo. Pomemben dokaz, ki kaže da gre položaj organizacije na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Če primerjamo organizacijsko klimo in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so : varnost zaposlitve, višina osebnih dohodkov in drugih podobnih nagrad, odnose med zaposlenimi. Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Finish d.o.o. je trgovsko in izobraževalno podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 2000. Glavna dejavnost tega podjetja je avtošola, se pravi poučevanje kandidatov za voznike motornih vozil H, A, B kategorije. Od leta 2004 ima avtošola svojega vodjo, direktorja, tri tajnice, ter petinštirideset inštruktorjev. Med zaposlenimi je osem žensk, ter dvainštirideset moških. Povprečna starost znaša 43 let. Dejansko gre za manjše podjetje.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Popolnoma je napačna predpostavka, da so ljudje v podjetju nekakšna orodja za doseganje rezultatov. Sodelavci – zaposleni predstavljajo za podjetje neprecenljiv človeški kapital. Podjetje v svoje ljudi – sodelavce – zaposlene veliko vlaga, ko jih vpeljuje, uvaja in usposablja za izvrševanje delovnih nalog. Skratka, ljudje niso stroji ali pisarniška oprema, vanje podjetje posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da se jih ne dojema kot porabni material, temveč kot naložbo, ki pa se mora v prihodnosti čim uspešneje povrniti. Predpostavljam, da je pomen dejavnosti avtošol v EU enak kot tudi pri nas. Dolgoročno gledano so lahko le kadri tisti, ki lahko prispevajo k razvoju in večji konkurenčnosti avto šol, ter celostne družbe. Avtošole za svoje plačane storitve morajo prevzeti popolno odgovornost.

1.4 METODE DELA

V diplomskem delu so v večji meri uporabljene naslednje raziskovalne metode:

- metoda opisovanja

- metoda analize in sinteze
- statistična metode

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Klima lahko prežema celotno organizacijo, ali pa se nanaša na okolje znotraj posameznega oddelka. Klima je prisotna in obstaja v nekem delovnem okolju.

Vsaka organizacija je edinstvena. Ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, zgodbe in mite, kar vse opredeljuje njeno kulturo. Gilmer (1969, str. 60) je ugotovil, da se organizacijske klime ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje zbujejo pri ljudeh. Te razlike pa so povezane s psihološkimi strukturami.

Nekatere organizacije so bolj dinamične in delujejo v hitrejšem ritmu, druge so počasne in manj dinamične. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven organizacije.

Organizacija privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanjem. Podobno kot si lahko posameznik izbere določeno geografsko področje zaradi primerne klime, si lahko izbere tudi delovno okolje, ki ima zanj privlačno organizacijsko klimo.

Na organizacijsko klimo najbolj vpliva vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, klienti, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela, ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Na ta način naj bi posamezniki in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali klimo, ki je pomembna za posameznika in za organizacijo. Klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi, in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

V literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime. Forehand in Gilmer menita, da gre pri organizacijski klimi za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi (Konrad, 1987, str. 104).

Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno lahko imenujemo tudi »psihološka klima« na individualni ravni. Če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, govorimo o »organizacijski klimi«.

Torej lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen

iz posameznikov in skupin v združbi, ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, vloge, status, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, aspiracij zaposlenih, stališč in pričakovanj.

Organizacijska klima naj bi torej označevala vzdušje v organizaciji, ki je posledica vrste dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti.

Značilnosti organizacijske klime:

- **Oblikujejo jo zaposleni.**
Posamezniki uporabljajo organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji.
- **Je niz potrditev.**
Dokazuje, da skupine, organizacije ne morejo začeti iz nič. Vsaka skupina lahko razvije norme, vrednote, postopke, namen. Klima je še posebno močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila za večjo gotovost.
- **Teži k samoizpolnitvi.**
Kadar se posamezniki združujejo, lahko dosežejo njihovo uresničenje.
- **Daje smisel.**
Ko posamezniki razumejo vrednote in izročila, se jim zdi logično, da sledijo predstavnikom.
- **Nagrajuje odličnost.**
Oblikovanje klime predstavlja zadovoljiv in močan vir motivacije.
- **Daje identiteto**
Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto.
- **Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami**
Klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo.
- **Veže se na komunikacijo.**
Pomembno je razumeti, da številne klime olajšujejo komunikacijo v skupinah.
- **Je vzorec.**
Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih.

2.1 SORODNI POJMI

V literaturi lahko opazimo, da se organizacijska klima večkrat zamenjuje s pojmom organizacijska kultura. Nekateri avtorji sicer menijo, da gre za dva popolnoma enaka pojma.

Konrad (1987, str. 106) pa meni, da gre pri pojmu kulture za globlji pomen, klima pa naj bi bila le odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost ali v prihodnost. Pojem klime pa naj bi bil bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, kultura pa je področje proučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pa je po mnenju Konrada (1987, str. 107) v tem, da poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v družbi. Ob tem pa se zanimata za posledice vplivov določene združbe na vedenje njenih članov. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim pa je veliko in so si zelo raznolike, zato je zelo težko postaviti ostro mejo med njimi.

2.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Na začetku so organizacijsko klimo ugotavljali s pomočjo proučevanja zgodb, ritualov in ceremonialov. Kasneje so za to uporabili intervjuje in vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali vrednote in pričakovanja delavcev.

Organizacijsko klimo je težko sistematično meriti, saj je njeno ugotavljanje na podlagi lastnega doživljanja situacije zelo nezanesljivo. (Lipičnik, 1998, str. 77). Zato je najbolje, da organizacijsko klimo merimo s pomočjo vprašalnikov. V teh vprašalnikih pa se izraža stopnja strinjanja z določenimi trditvami (večinoma gre za petstopenjsko lestvico).

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih.

Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime. Gilmer B. (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- Neformalni opisi (vsebujejo osebne sodbe o delovanju določenega podjetja). Podatki so pridobljeni na osnovi opazovanj, opisov, okrožnic...
- Ugotavljanje klime z vprašalniki (na podlagi lastnega doživetja situacije).
- Ugotavljanje klime z vprašalniki je najprimernejši način merjenja organizacijske klime. Vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja s trditvijo. Pri preučevanju klime z vprašalniki pa moramo upoštevati tudi naslednje korake (Lipičnik, 1997, str. 235): pripravljalna dela, sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij.
- Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj podjetja (vsak posameznik dojema klimo na svoj način). Ti podatki so precej subjektivni.

Pri sistematičnem proučevanju klime s pomočjo vprašalnika, pa Lipičnik navaja, da moramo upoštevati določene korake (Lipičnik, 1997, str. 77):

- pripravljala dela
- sestava vprašalnika
- zbiranje odgovorov
- analiza odgovorov
- predstavitev rezultatov
- načrtovanje akcij

Prva faza obsega *pripravljala dela* in vključuje ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

Pri *sestavi vprašalnika* raziskujemo, katere dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju trditvev, katerih vsebina naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi tako ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo.

Zbiranje odgovorov je tretja faza, pri kateri posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po vnaprej povedanih navodilih. To je tehnično nezahtevna naloga, čeprav se pogosto pojavlja problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem lahko odpravimo na ta način, da anketirancem zagotovimo anonimnost.

Četrta faza je *analiza odgovorov*. Tukaj je zelo pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je namreč v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Naslednja faza je *predstavitev rezultatov*, kjer moramo biti še posebno previdni, saj se lahko zgodi, da so rezultati proučevanja klime precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave.

To lahko pomeni, da je naročnik doživel situacijo precej drugače kot večina v organizaciji, da se klimi še ni prilagodil, ali pa da tega zavestno noče.

Končni rezultat proučevanja klime je *načrtovanje akcij* za izboljšanje organizacijske klime. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

Merjenje organizacijske klime nam prinaša določene prednosti. Te prednosti pa so:

Vpletenost zaposlenih.

Zaposlenim omogočimo, da se v organizacijo vključijo na drugačen način, kot je to običajno in je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki imajo večje zadolžitve, bolj zadovoljni s svojim delom. V podjetju ostanejo dalj časa, so manj bolniško odsotni in tudi bolje opravljajo svoje delo.

Dobri delovni izidi.

V zadnjih 30-ih letih je mnogo raziskav potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Ugotovili so, da organizacijska klima lahko vpliva tudi na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto produktov ali storitev, ki jih podjetje ponuja.

Vzpostavljanje komunikacije.

V veliko podjetjih se pojavlja problem komuniciranja z večino zaposlenih. Novejši trendi organizacijskega prestrukturiranja ali združevanja organizacij so privedli do tega, da je vsak manager odgovoren za večje število zaposlenih. Rezultat tega je, da imajo nekateri managerji z njimi možnost ali čas govoriti le o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in zadolžitvah. Pogovori o delovnem okolju so večkrat zanemarjeni, ali pa do njih sploh nikoli ne pride. Merjenje organizacijske klime tako omogoča, da managerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje zelo pomembne.

Primerjava med organizacijami.

S pomočjo merjenja organizacijske klime imajo organizacije možnost medsebojne primerjave delovnega okolja, kar je zelo pomembno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.

Proaktivni management.

Merjenje organizacijske klime omogoča managerjem, da so pri svojem delu bolj proaktivni, da lažje obvladujejo zaposlene in delovno okolje. Merjenja klime omogoča, da se identificirajo ključna problemska področja delovnega okolja, še preden prerastejo v krizo.

2.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Spreminjanje pomeni pot podjetja od sedanjega do želenega stanja.

Med procesom spreminjanja klime so ključnega pomena meritve, saj nam omogočajo oceno, kakšen je napredek pri spreminjanju, kako dobro poteka projekt, kakšen je ritem, kje so problemi in kateri postopki dajejo boljše rezultate. Dejstvo pa je, da je klimo potrebno spremeniti, če je neugodna. Spremembe organizacijske klime so pogojene z življenjskim ciklom združbe. Ko se določena združba znajde v težavah, je nujno potrebna sprememba organizacijske klime. Spreminjanje klime pa je težak in zelo zapleten proces. Poleg tega se morajo zaposleni določeni spremembi klime prilagoditi.

Meritev se ljudje včasih bojijo, ker se tako lahko ugotovi nekaj, kar ne želiš izvedeti. Človek se organizacijski klimi lahko prilagodi. Za nas je prilagajanje klimi dobro takrat, kadar se prilagajmo klimi, ki je za nas dobra.

Pomembni sta dve vprašanji:

- Kako lahko klimo spremenimo?
- Kdo lahko klimo spremeni?

Najpogostejši način spreminjanja klime je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, sama od sebe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja. Drug način spreminjanja klime pa je tisti, ko z navodili in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov, ter ga lahko imenujemo tudi direktni način spreminjanja klime.

Po ugotovitvah Lipičnika (1997, str 205) večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če seveda ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki predlagajo različne spremembe.

Človek se organizacijski klimi lahko prilagodi. Ko na primer prihajamo v novo delovno okolje, se moramo vedno prilagoditi organizacijski klimi, ki je prisotna v podjetju. Lipičnik (1997, str. 79) ugotavlja, da je lastnost prilagodljivosti koristna takrat, kadar se prilagajamo klimi, ki je za nas dobra in nam omogoča neko samoaktualizacijo, ter boljše življenje. Težava nastane, kadar se prilagajamo klimi, ki je za nas škodljiva. V takšni situaciji moramo razmišljati o spreminjanju organizacijske klime. In ravno zaradi človekove prilagodljivosti je takšno spreminjanje možno. Ob tem se je potrebno zavedati, da odpravljanje vzrokov, ki so povzročili določeno nezaželeno značilnost neke klime, te klime ne bo tako hitro spremenilo.

Ljudje se morajo najprej prilagoditi novim pogojem, jih čutiti, sprejeti in jim prilagoditi svoje vedenje. Šele nato bomo lahko govorili o novi dimenziji in novi značilnosti klime. Torej je potrebno spremeniti dejavnike klime in na te spremembe pripraviti tudi ljudi.

Pri uvajanju sprememb je potrebno upoštevati sledeče:

1. Noben vzorec vedenja ni za večne čase. Potrebno je delati na razvoju in ne čakati na trenutek, ko učinkujejo samo še drastični ukrepi.
2. Za učinkovito transformacijo klime je potrebna miselna širina. Pri tem si pomagamo z znanji, ki jih je mogoče dobiti z udeležbo na raznih konferencah, seminarjih, s študijem strokovne literature, z uporabo svetovalcev, kar vse omogoča bolj izostreno razmišljanje o podjetju.
3. Potrebno je vedeti, kako na podjetje gledajo stranke, dobavitelji in lastni delavci. Ta dejstva je treba pri spreminjanju klime nujno upoštevati.
4. Sprememba klime je dolgoročni projekt in zato si mora vodstvo vzeti za to potreben čas. Cilji v zvezi z posameznimi projekti morajo biti zelo jasni.
5. Na spremembi mora delati ustrezna skupina, ki vzpodbuja in kontrolira ves proces spreminjanja.

6. Pri spreminjanju je treba dati priložnost tudi srednjemu managementu, da prevzame odgovornost za cilje, ki jih želi doseči v procesu spreminjanja. To zagotavlja kritično maso, ki je potrebna za spremembe.

7. Številni sestavki projektne skupine omogočajo, da se energija in sporočila prenašajo na vso organizacijo.

8. Strukturne spremembe in pozornost se premika z najvišjega vodstva navzdol in tako se doseže, da proces ne zastane.

Večine dimenzij klime ni mogoče spreminjati z nekimi predpisi, navodili in podobnim, s čimer bi hoteli uravnati vedenje posameznikov. Na to vedenje lahko vplivamo le tako, da smo zaposlenim za zgled, da veliko pojasnujemo, prepričujemo in dokazujemo tisto, kar želimo doseči.

2.3.1 KORISTI DOBRE KLIME

Koristi dobre klime so zelo ugodne. Ustvarjajo lojalnost in dobro voljo med zaposlenimi. S to definicijo se strinja več avtorjev, ki poudarjajo, da je vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov podjetja.

Zavedati se moramo, da človek velik del življenja preživi na delovnem mestu v določenem podjetju, ali združbi. Zato je od vzdušja oziroma klime v podjetju odvisna njegova motiviranost, pripravljenost, zavzetost za delo.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Posledično pa se z rastjo zadovoljstva povečuje število inovacij in kakovosti. Dobra organizacijska klima ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi.

Tudi Rozman (2000, str. 68) navaja koristi organizacijske klime in dodaja, da delovno vzdušje, pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov določenega podjetja, izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani podjetja, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in s tem ustvarjati boljše rezultate dela.

Zadovoljni zaposleni pa so predpogoj za uspešno podjetje. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij. Ljudje, ki delajo skupaj in med njimi vlada zaupanje in spoštovanje, dosegajo dobre rezultate, njihova storilnost pa je višja. To pa prinaša podjetju ugled, ki se največkrat kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Leta 2001 je v Sloveniji na Gospodarski zbornici Slovenije v projektu SiOK (slovenska organizacijska klima) sodelovalo 26 večjih organizacij ter nekatera znana slovenska podjetja. Ravno ta raziskava je bila pri mojem diplomskem delu vodilo pri vprašalniku.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).

Vodilna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja oziroma filozofija pristopa k projektu temelji na primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Poleg tega je projekt usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (SiOK, 2003, str. 3).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so bile vključene v projekt SiOK, pa so:

- inovativnost in iniciativnost
- odnos do kakovosti
- poznavanje poslanstva, vizije in vrednot podjetja
- pripadnost podjetju
- organiziranost
- vodenje
- notranji odnosi
- komuniciranje
- motivacija
- nagrajevanja
- kariera
- strokovna usposobljenost in permanentno izobraževanje...

Vprašalnik SiOK vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime v določenih slovenskih podjetjih.

3.1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Inovativnost je podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja. Z dimenzijo inovativnosti ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovativnost ni le stvar vodstvenih delavcev, pač pa vseh zaposlenih. Inovacije so lahko tržne ali vsebinske. Tržne so tiste, ki jih kupci priznajo in jih kupijo, vsebinske pa tiste, ki prinašajo boljši dobiček in rezultat.

Z vprašalnikom SiOK se skuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Naloga dobrega podjetja je torej motivirati

ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa zagotoviti ustrezno vrednotenje inovacij (Pšenicny, 2000, str. 132).

3.2 ODNOS DO KAKOVOSTI

Odnos do kakovosti je v vsakem podjetju nujna komponenta. Danes v svetu vladajo vse ostrejšše zahteve, ki vodijo k bolj kakovostnemu delu. Ravno vloga zaposlenega pri zagotavljanju kakovosti je tu zelo pomembna, zaposlenega je potrebno postaviti celo v središče dogajanja. Za konkurenčnost podjetja je potrebno vpeljati standarde kakovosti. In ravno s to dimenzijo organizacijske klime je potrebno ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, kako pomemben dejavnik so v oblikovanju kakovosti samega podjetja. Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak tudi konkurenčna nujnost, saj sodobni razvoj zahteva vse ostrejšše kakovostne kriterije.

3.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

Poslanstvo, vizija in vrednote, gre za nek ideal, kakšno naj bi podjetje bilo. Organizacija je tem bolj uspešna, kolikor bolje pozna svoje ljudi in podsisteme. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju ter uresničevanju ciljev, vizije strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993, str. 128-135). Poslanstvo se nanaša na to, kaj in zakaj počne neka organizacija, medtem ko vrednote določajo, kako to počne, vizija pa opredeljuje, kam želi organizacija priti.

Opredeliti poslanstvo je kratek in jedrnat opis bistva organizacije, ki drugim ljudem omogoča prepoznati, kaj in kako deluje, javnosti pa daje občutek stabilnosti in jasne identitete.

Vizija je neka predstava o želeni prihodnosti. Vizija je močno orodje, ki lahko ustvari povezavo med načrtovanjem in upravljanjem sprememb, ki so nujne za doseganje zastavljenih ciljev določenega podjetja.

Vrednote so kriteriji, na osnovi katerih stvari, dogodke in ljudi ocenjujejo kot dobre ali slabe, prijetne ali neprijetne, lepe ali grde, ustrezne ali neustrezne, resnične ali napačne. So tisti notranji kažipot, ki nam pomagajo oceniti pretekle ali trenutne dogodke.

Podjetja z vprašalnikom poskušajo ugotoviti, ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje, ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni, ali jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje? Ali imajo za delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja? Ali pri postavljanju ciljev, poleg vodij, sodelujejo vsi zaposleni?

3.4 PRIPADNOST PODJETJU

Vsako podjetje težko najde dobre in sposobne zaposlene, prav tako jih je težko obdržati. Dejstvo je, da vsako podjetje, ki želi imeti kvalitetnega sodelavca, vanj tudi veliko vlaga. Problem pa se pojavi takrat, ko želi zaposleni iz podjetja oditi. Zato je zelo pomembno, da uspemo zadovoljiti njihove potrebe in želje.

3.5 ORGANIZIRANOST

Ta dimenzija poskuša odkriti, ali imajo zaposleni v podjetju predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, in ali razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Dotakne pa se tudi problema pravočasnosti sprejemanja odločitev s strani vodij in vprašanja medsebojne uravnoveženosti, pristojnosti ter odgovornosti.

3.6 VODENJE

Na odnose v neki organizaciji v precejšnji meri vplivajo zaposleni na vodilnih položajih. Stil vodenja ima zaradi tega pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime v določenem podjetju. Tu se zrcalijo odnosi med zaposlenimi in vodstvom nekega podjetja. Zelo pomembno je tudi, da se vodstveni delavci pogovarjajo z zaposlenimi v podjetju o rezultatih dela, in jih pri delu ustrezno usmerjajo. Žal pa je še vedno v mnogih podjetjih prisoten stil vodenja z ukazovanjem, kar pa sigurno ne vodi do dobre organizacijske klime.

3.7 NOTRANJI ODNOSI

Skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti določene naloge. Notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in občasno prekrivata, saj odnose v družbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti. Za organizacijsko klimo je zato zelo pomembno, kakšni so odnosi med zaposlenimi. Seveda pa je razumljivo, da ima stil vodenja tudi pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime.

3.8 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje oziroma notranje komuniciranje pomaga razumeti poslovanje organizacije. Pomaga jim tudi razumeti, kako bi lahko doprinesli k boljšemu delu in poslovanju podjetja. Zato je seveda nujno potrebno, da so zaposleni seznanjeni z načrti in cilji organizacije. Tu je zelo pomembno, da se vodje in zaposleni pogovarjajo med seboj sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

3.9 MOTIVACIJA

Motivacija in zavzetost pomeni usmerjanje želja in energije k doseganju postavljenega cilja. Na tem področju se ocenjuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in pripravljenosti posameznikov na dodaten napor. Ljudje delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb.

Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje. Nekateri avtorji definirajo motivacijo, kot voljo do dela. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti.

3.10 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Če je bil zaposleni za določeno delo nagrajen, se bo posledično še bolj trudil in bo veliko bolj motiviran za delo, ter seveda, da bo svoje delo kvalitetno opravil.

Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji v posamezni državi. Sistem financiranja vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so razne pohvale, priznanja...

3.11 KARIERA

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se sčasoma spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere. Kariera zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in obdržati sposobne ljudi z ugotavljanjem osebnostne rasti. S to dimenzijo ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z osebnostnim razvojem.

3.12 STROKOVNA USPOSOBLJENOST

V vsaki organizaciji se zavedajo, da je znanje ključni dejavnik konkurenčne prednosti, da so zaposleni izobraženi ter usposobljeni, ter da so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti. To so pomembni elementi, s katerim se posredno povečuje vrednost organizacije. Ta dimenzija klime ugotavlja, ali so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so za svoje delo primerno usposobljeni, in kako gledajo na permanentno izobraževanje v svoji organizaciji.

4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

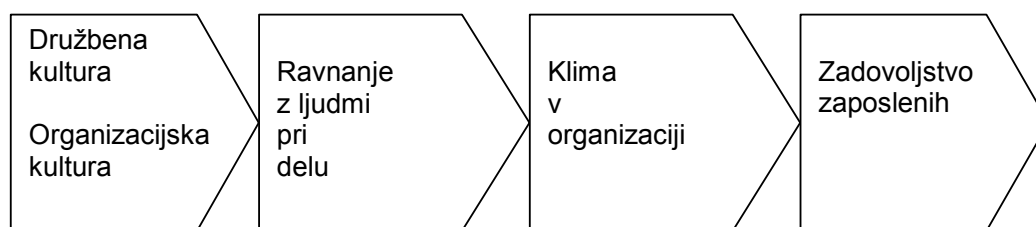
Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, naletimo na različne definicije avtorjev. Po definiciji Možine (Možina, 2001, str. 4) bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo, kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju skupnih ciljev. Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Zadovoljstvo so čustvene zaznave zaposlenih, kako ti dojemajo lastno organizacijo. Pomemben dokaz, ki kaže, da gre položaj organizacije na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Če primerjamo organizacijsko klimo in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višina osebnih dohodkov in drugih podobnih nagrad, odnose med zaposlenimi. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti motivi pa so lahko zelo različni. Potrebno je doseči, da posamezniki postanejo zadovoljni s svojim sodelovanjem pri doseganju ciljev podjetja.

Zelo velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo managerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati morajo poslušati in usmerjati čustva zaposlenih. Zadovoljstvo lahko definiramo, kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikovega ločenega dela.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija pa je seveda odvisna od posameznika.

Lahko na kratko predstavim tudi model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po (Schneiderju, 1990, str. 289).



Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Vir: Schneider, Benjamin, 1990)

Glede na model, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v določenem podjetju. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je seveda predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih.

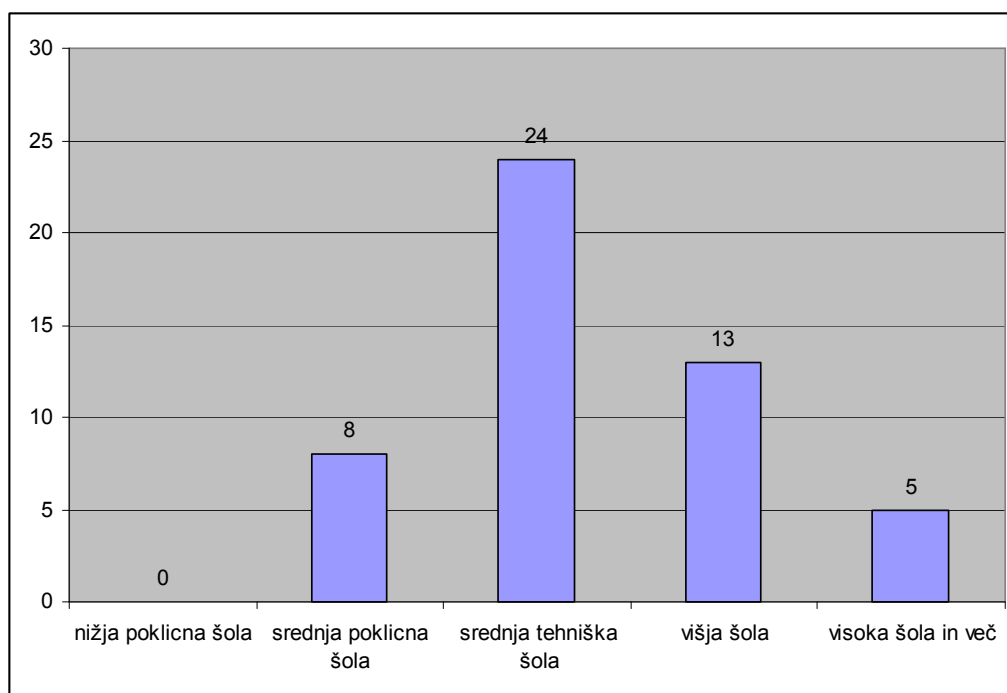
5 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU FINISH D.O.O.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA FINISH D.O.O.

Podjetje Finish d.o.o. je trgovsko in izobraževalno podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 2000. Glavna dejavnost tega podjetja je avtošola, se pravi poučevanje kandidatov za voznike motornih vozil H, A, B kategorije.

Od leta 2004 ima avtošola svojega vodjo, direktorja, tri tajnice, ter petinštirideset inštruktorjev. Med zaposlenimi je osem žensk, ter dvainštirideset moških. Povprečna starost znaša 43 let. Dejansko gre za manjše podjetje.

Struktura zaposlenih, glede na stopnjo izobrazbe, pa je sledeča:



Graf 1: Struktura zaposlenih v Finish d.o.o. (Vir: Finish d.o.o, 2007)

Podjetje je že v samem začetku definiralo razvoj kakovosti organizacije, opredelilo identiteto organizacije in opredelilo vrednote, poslanstvo in vizijo. Jasnejša kot je prestava osnovnega poslanstva podjetja, jasneje in bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevala in mu sledila.

Podjetje je prostor srečevanja ljudi, ki vanj prinašajo svoje življenjske zgodbe, različne izkušnje, motive, pričakovanja, predstave, stališča, prepričanja in vrednote. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spremeniti lastne cilje in način razmišljanja, ter obnašanja pri delavcu.

Če se nikdar ne vprašajo o poslanstvu in viziji svojega podjetja, pristanejo, da ostaja osnovno gibalno, ki nas vodi naprej inercija, ne pa nove zamisli o tem, kaj si vsi »členi podjetja« skupaj želijo početi.

Zato so že v začetku oblikovali jasno vizijo, vrednote in poslanstvo, ki jih je oblikoval direktor podjetja skupaj z vodjo avtošole.

Poslanstvo:

Naše poslanstvo je načrtno in strokovno usposabljanje bodočih voznikov »A«, »B« in »H« kategorije z velikim čutom za odgovornost. Na ta način pa pripomoremo k večji strpnosti v prometu. Skrbimo za uvajanje novosti in ustvarjamo pogoje, da kandidati za voznike motornih vozil pridobijo tiste spretnosti, znanja in veščine, ki jim predvsem v prvi vrsti omogočajo varno vključevanje v promet.

Vrednote:

- strokovnost
- urejenost
- delavnost
- vestnost
- natančnost
- etičnost
- korektnost

Vizija:

Naša vizija je, da avtošola Finish d.o.o. ostane konkurenčna še naprej, ter da postane sodobno izobraževalno središče s področja prometa, in da zagotavlja kakovostno znanje vsem udeležencem in drugim partnerjem. Lahko rečemo, naj bo hiša dobrega prometnega znanja.

Podjetje želi še naprej krepiti svoje mesto med ostalimi avto šolami, saj želimo postati močnejši in boljši. Prav tako želimo dosegati takšne kazalce kakovosti, ki bodo zanimivi za uporabnike.

Cilj vsake dobre avtošole je dober uspeh na voznških izpitih in gledano v naprej, želja po usposabljanju sinov, hčera, vnukov in pravnukov današnjih kandidatov za voznike motornih vozil. To pomeni, da so bile vse generacije z delom njihove avto šole zadovoljne, ter so jim seveda s tem izkazali zaupanje in pripadnost. Šola bo uspešna, ko se bodo kandidati, sedaj tudi že kot izkušeni vozniki, ponovno pojavili v šoli in želeli v zvezi z določeno prometno zadevo, pojasniti.

Prav tako je njihova želja razmišljati o šoli varne vožnje za osebe, ki že imajo izpit in se želijo še dodatno usposablјati. Tudi na tem področju vidimo možno perspektivo v razvoju in obstanku šole. Razmišljamo tudi o šoli vožnje v zimskih razmerah, izboljšati želimo usposabljanje za voznike motornih koles, saj vemo, da so v bistvu ti vozniki v prometu najbolj ogroženi. Poleg tega želimo svojo ponudbo razširiti tudi na področju kondicijske vožnje, za vse tiste, ki so iz kakršnih koli razlogov opustili vožnjo, pa že imajo izpit.

5.2 OPREDELITEV PROBLEMA IN NAMENA

V avtošoli Finish d.o.o. se zavedajo, kako zelo pomembna je organizacijska klima. Zato smo želeli, da organizacijsko klimo podrobneje preučimo v svoji diplomski nalogi. Ugotoviti želim, kakšno organizacijsko klimo imajo v omenjenem podjetju, in kako njihova organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Zlasti me zanimajo dimenzije organizacijske klime, ki jih bom podrobno obdelal. Osnovni vir informacij je proučevanje dimenzij organizacijske klime med zaposlenimi. Menim, da bom podatke najlažje dobil preko anketnega vprašalnika. Glede na število zaposlenih, sem se odločil, da podatke pridobim preko anketnega vprašalnika, saj sem mnenja, da bodo zaposleni veliko bolj odgovorno in pošteno odgovarjali na vprašanja. Zanimivo bi bilo izvesti ponovno anketiranje čez kakšno leto ali dve in ugotoviti, ali so v podjetju nastale kakšne bistvene spremembe. Ker so tovrstne ankete za zaposlene precej obremenjujoče, je bistveno, da bo anketa razumljiva. Vprašanja bodo bolj splošna in povzeta po anketnem vprašalniku iz raziskave, ki jo je izvedla Gospodarska zbornica Slovenije, SiOK.

Nekatera vprašanja so prilagojena potrebam podjetja. Nekaj vprašanj je tudi izpuščenih. Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da zaposleni obkroži eno izmed ocen, od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s trditvijo. Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v avtošoli Finish d.o.o.

5.3 CILJ RAZISKAVE

Cilj raziskave je predvsem ugotoviti in opozoriti na določena kritična področja, oziroma dimenzije organizacijske klime, ki so šibkejše. Predvsem želimo ugotoviti, ali so zaposleni pripadni podjetju, ali so dovolj informirani, ali so dovolj motivirani za svoje delo, kakšen je njihov odnos do kakovosti, ugotoviti kakšen odnos imajo do nadrejenega, ter kakšni so odnosi med zaposlenimi.

5.4 VPRAŠALNIK

Vprašalnik je sestavljen iz 12 sklopov vprašanj, pri čemer v uvodnem delu sprašujemo po demografskih podatkih zaposlenih. Ostala vprašanja se nanašajo na: pripadnost podjetju, zadovoljstvo v podjetju, organizacija, iniciativnost in inovativnost, odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost, vodenje in notranji odnosi, komunikacija, poslanstvo, vizija, motivacija in odnos do dela.

Anketni vprašalnik so v avtošoli Finish d.o.o. izpolnjevali vsi zaposleni, ki so se želeli samostojno vključiti v raziskavo.

5.5 ANALIZA REZULTATOV

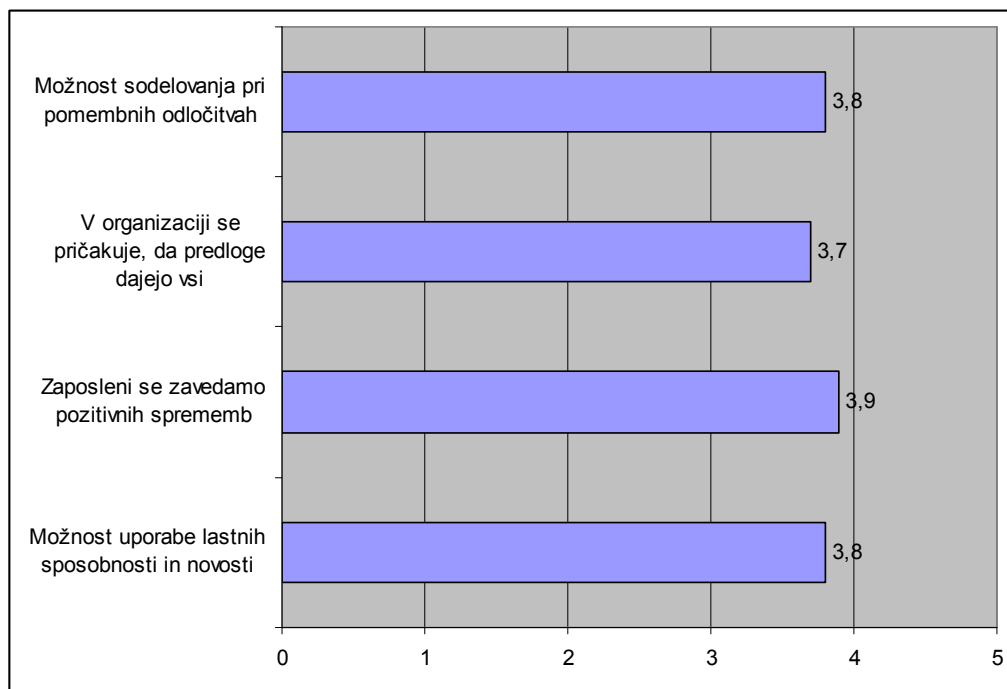
Anketni vprašalnik v avtošoli Finish d.o.o je izpolnilo vseh petdeset zaposlenih. Podatke sem obdelal s pomočjo Excella. Na podlagi vseh podatkov sem najprej združil vprašanja v posamezne kategorije oziroma dejavnike klime.

Za posamezne trditve, združene v posamezne dejavnike klime, smo za vsako od možnih petih stopenj strinjanja izračunali frekvenčno porazdelitev in aritmetično sredino oziroma povprečje. Rezultati so prikazani z ustrežno oceno med 1 in 5. Zaradi boljše preglednosti rezultatov smo statistično obdelane podatke prikazal v tabelah, in sicer po posameznih dejavnikih organizacijske klime, ter naredil primerjavo v obliki grafa za podjetje Finish d.o.o.

6 PRIKAZ REZULTATOV PO POSAMEZNIH DEJAVNIKIH KLIME

6. 1 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Inovativnost in iniciativnost je v podjetju dokaj dobro ocenjena. Zaposleni se zavedajo, kako pomembno je, da s svojimi idejami in izboljšavami vplivajo na kvalitetno delo. Glede na rezultate ugotavljamo, da je v podjetju Finish d.o.o. najpomembnejše vprašanje o zavedanju pozitivnih sprememb, ter da predloge dajejo vsi in nato še vprašanje o uporabi lastnih sposobnosti in novosti. Medtem, ko je najslabše ocenjeno, da predloge dajejo vsi.



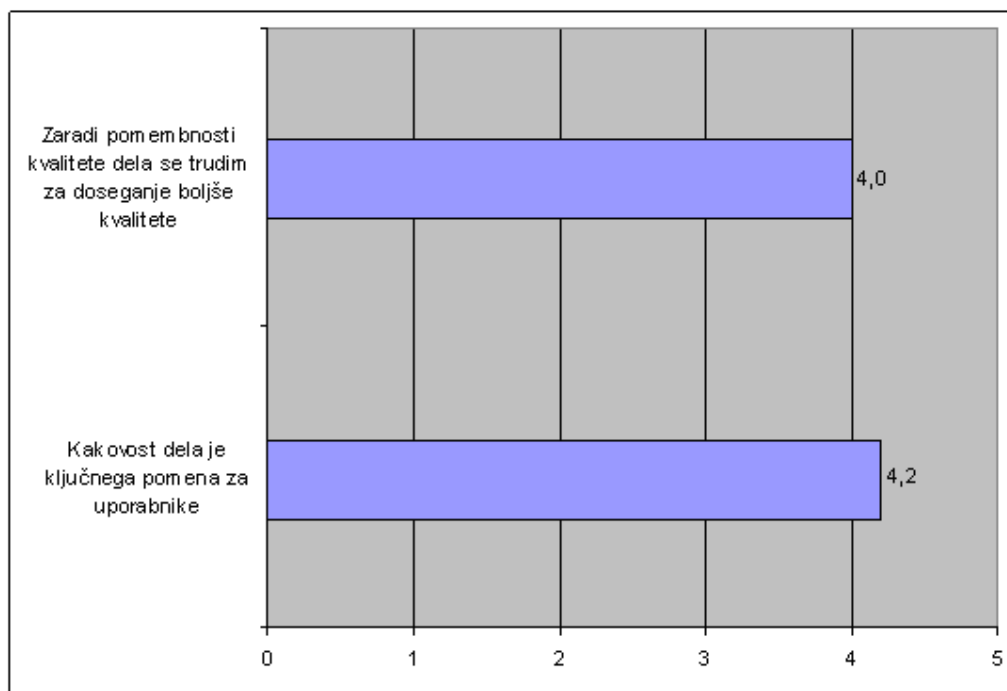
Graf 2: Inovativnost in iniciativnost (Vir: Finish d.o.o., 2007)

Menim, da je v podjetju prisotno zavedanje o pomembnosti vloge inovativnosti in iniciativnosti, še zlasti zaradi prisotne vse večje konkurenčnosti med podjetji. Inovativnost ni le stvar vodstvenih delavcev, pač pa vseh zaposlenih. Inovacije so lahko tržne ali vsebinske. Tržne so tiste, ki jih kupci priznajo in jih kupijo, vsebinske pa tiste, ki prinašajo boljši dobiček in rezultat. Naloga dobrega podjetja je torej motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in vzpodbujati inovativnost.

6.2 ODNOS DO KAKOVOSTI

Odnos do kakovosti je v podjetju Finish d.o.o. zelo dobro pozicioniran. Večina anketiranih v podjetju Finish je mnenja, da je kakovost ključnega pomena za njihove uporabnike. Prav tako se večina anketiranih zavzema za bolj kvalitetno delo, in s tem dosegajo boljšo kvaliteto.

V podjetju Finish d.o.o. je povprečna stopnja strinjanja s trditvijo, da je kakovost ključnega pomena 4,2. Trditev, da je kvalitetno delo pomembno za doseganje boljše kvalitete pa so ocenili malenkost slabše.



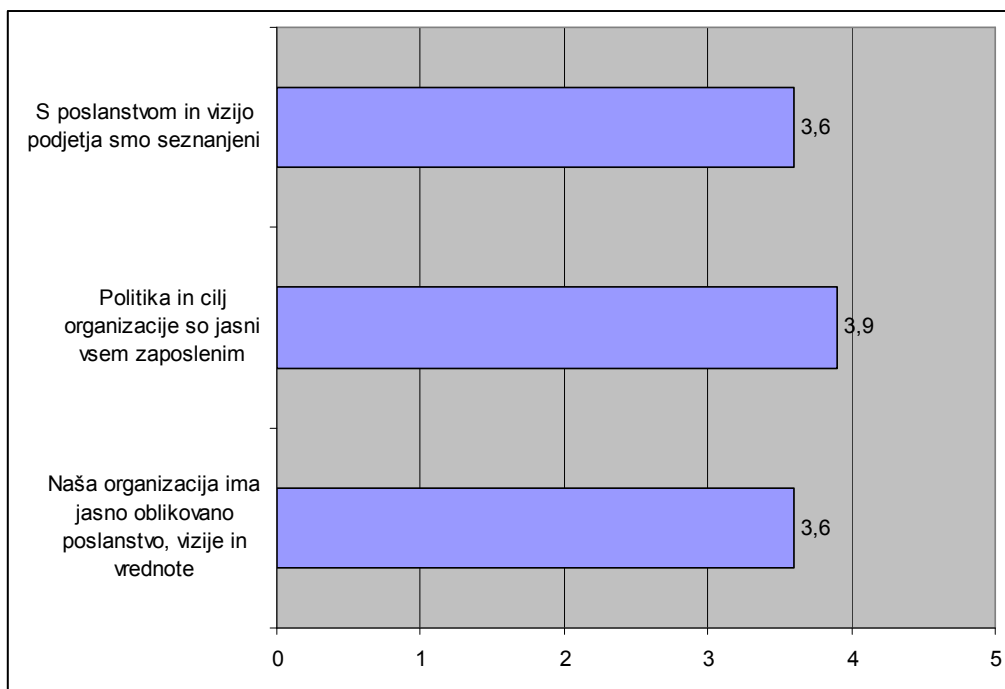
Graf 3: Kakovost (Vir: Finish d.o.o., 2007)

Odnos do kakovosti je v vsakem podjetju nujna komponenta. Za konkurenčnost podjetja je potrebno vpeljati standardne kakovosti.

6.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

Poslanstvo, vizija in vrednote so za vsako podjetje zelo pomemben del uspešnega delovanja. Iz anketnih vprašalnikov smo ugotovili, da je v podjetju Finish d.o.o. večina anketiranih v celoti seznanjenih s poslanstvom in vizijo podjetja, ter s politiko in cilji organizacije. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih.

Vizija je neka predstava o želeni prihodnosti. Vizija je močno orodje, ki lahko ustvari povezavo med načrtovanjem in upravljanjem sprememb, ki so nujne za doseganje zastavljenih ciljev določenega podjetja.

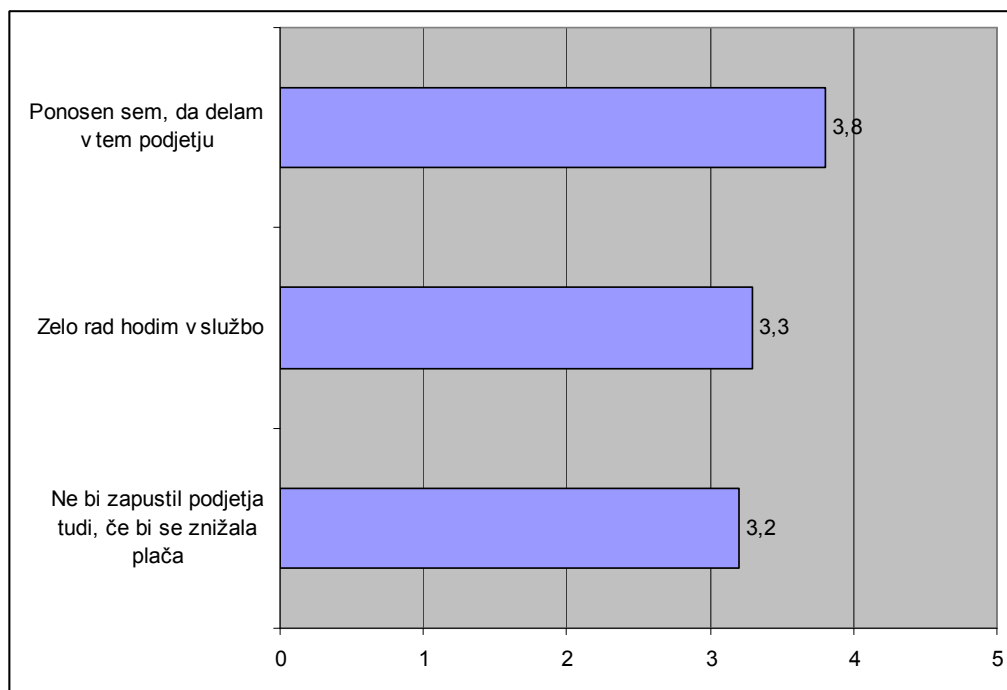


Graf 4: Poslanstvo, vizija in vrednote (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.4 PRIPADNOST PODJETJU

Dokaj dobro je ocenjena možnost podjetja Finish d.o.o., če bi zapustili podjetje v primeru znižanja plače. Tudi trditev: zelo rad hodim v službo, je v Finish d.o.o. ocenjena malo bolje. Trditev: ponosen sem, da delam v tem podjetju je zelo dobro ocenjena, kar kaže, da so zaposleni sicer zadovoljni v podjetju. Dejstvo, da ne bi bili pripravljeni delati za nižje plače pa je mogoče iskati tudi v trenutni situaciji rasti cen v Sloveniji.

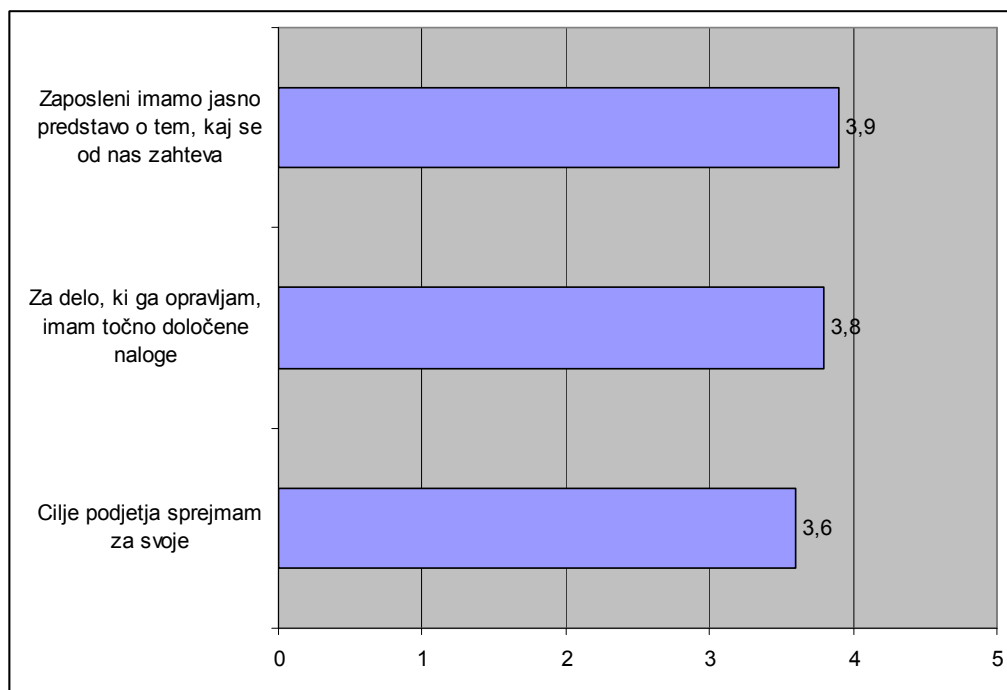
Menim pa, da je dejstvo, da ljudje radi prihajajo v službo, zelo pomembna kategorija.



Graf 5: Pripadnost podjetju (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.5 ORGANIZIRANOST

Pri vprašanju organiziranosti v podjetju Finish d.o.o., smo ugotovili, da imajo anketirani jasno predstavo o tem, kaj se od njih zahteva, ter da imajo za delo, ki ga opravljajo točno določene naloge. Iz ankete je razvidno, da je organiziranost v tem podjetju na zadovoljivi ravni. To je tudi eden izmed dejavnikov za uspeh in napredek podjetja. Nekoliko nižji rezultat sem dobil pri vprašanju zaposlenih, ali cilje podjetja sprejemajo za svoje, vendar je še vedno s strani večine anketiranih ocenjeno dokaj dobro.



Graf 6: Organiziranost (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.6 VODENJE

Trditev, da svojemu vodji zaposleni zaupajo, je v podjetju Finish d.o.o. zastopana s srednjo oceno.

Tudi trditev, da se konflikti med vodjo in zaposlenimi rešujejo v skupno korist, je v Finish d.o.o. s strani vseh anketiranih ocenjena s srednjo oceno.

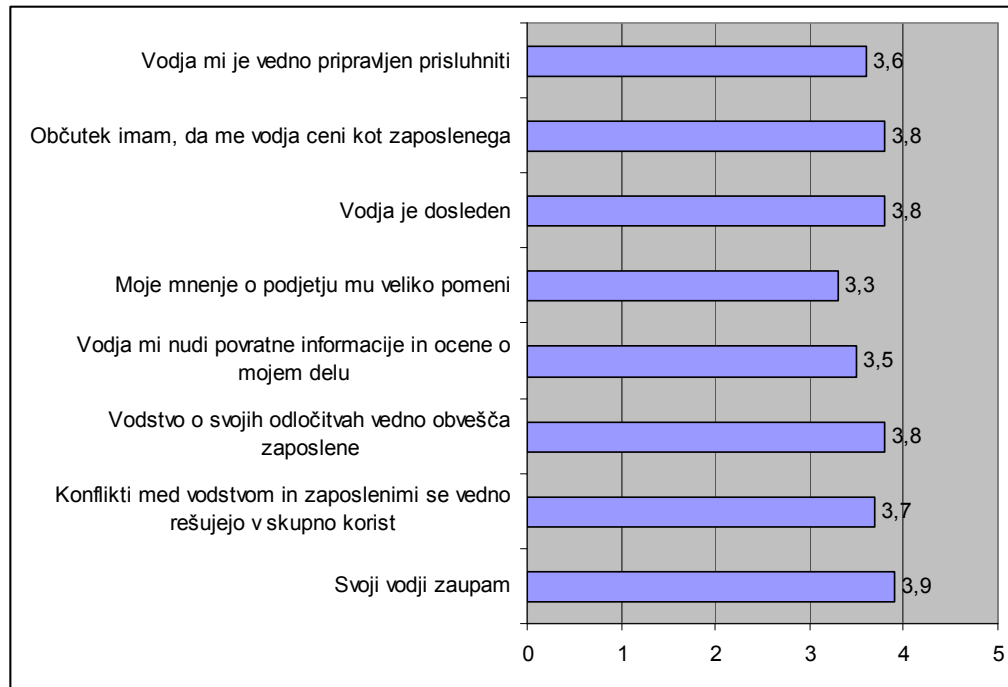
S trditvijo, da vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah, se v Finish d.o.o. popolnoma strinja 9 anketiranih, 23 pa se s trditvijo večinoma strinjajo.

S trditvijo, ali jim vodja nudi povratne informacije in ocene o njihovem delu in dosežkih, se v podjetju Finish d.o.o. 3 anketiranci strinjajo v celoti, 19 anketirancev se večinoma strinja s trditvijo, 28 anketirancev pa se strinja le delno.

Na vprašanje, ali vodjem veliko pomeni mnenje zaposlenih, v podjetju Finish d.o.o. 19 anketirancev ugotavlja, da se s to trditvijo v večinoma strinjajo, 24 anketirancev pa se strinja le delno.

S trditvijo, ali je vodja dosleden, se v Finish d.o.o. večinoma strinja 23 anketiranih, 18 pa le delno.

Trditve o tem, kako vodja ceni zaposlene, in ali je zaposlenim vodja pripravljen prisluhniti, prihaja do večjih razhajanj med odgovori, kar kaže na očitno zelo različno vodenje posameznih vodij.

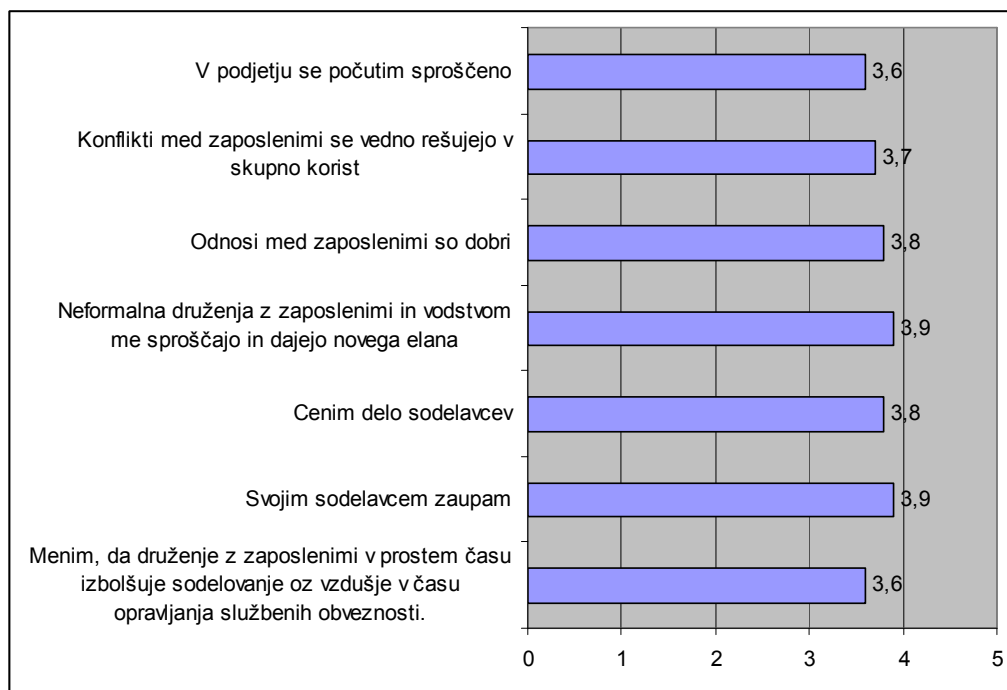


Graf 7: Vodenje (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.7 NOTRANJI ODNOSI

Zaposleni v podjetju Finish d.o.o. so najboljše ocenili neformalna druženja z zaposlenimi in vodstvom, ter zaupanje sodelavcem.

Malenkost nižje je ocenjeno tudi vprašanje koliko cenijo delo sodelavcev in reševanje konfliktov v skupno korist. Očitno največjo pomanjkljivost predstavlja druženje z zaposlenimi v prostem času, ter sproščenost v podjetju.

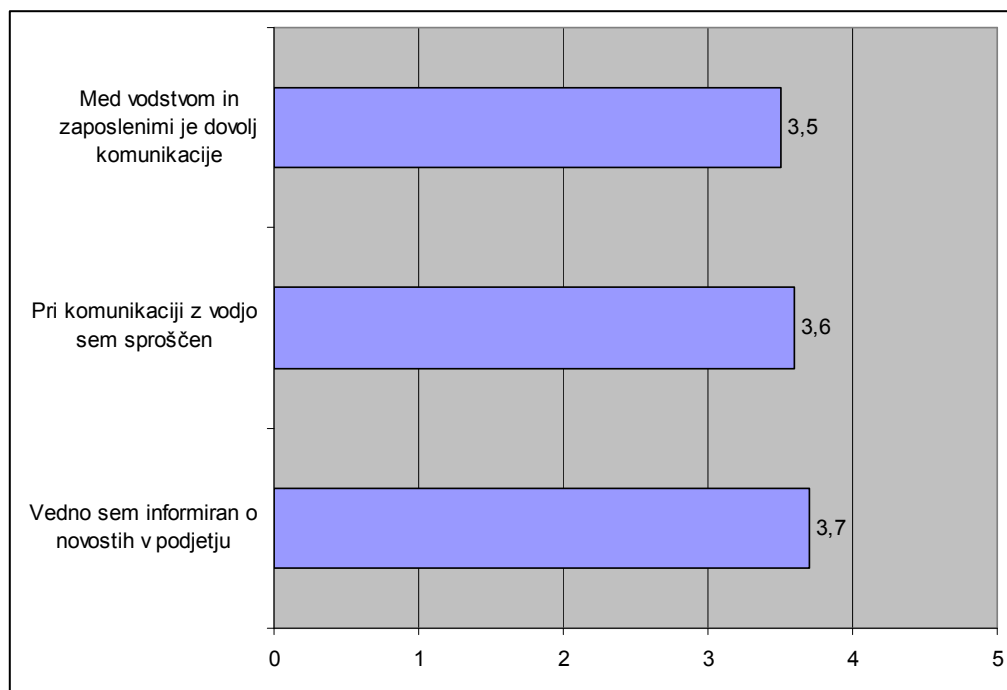


Graf 8: Notranji odnosi (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.8 KOMUNICIRANJE

Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je zelo pomemben dejavnik uspešnega podjetja in posledično tudi zadovoljstva zaposlenih.

S trditvijo, da so zaposleni o novostih vedno informirani, se v Finish d.o.o. večinoma strinja 22 anketirancev. 24 anketirancev pa se strinja, da so pri komunikaciji z vodjo delno sproščeni. Trditev, da je med vodstvom in zaposlenimi dovolj komunikacije se večinoma strinja 19 anketirancev.



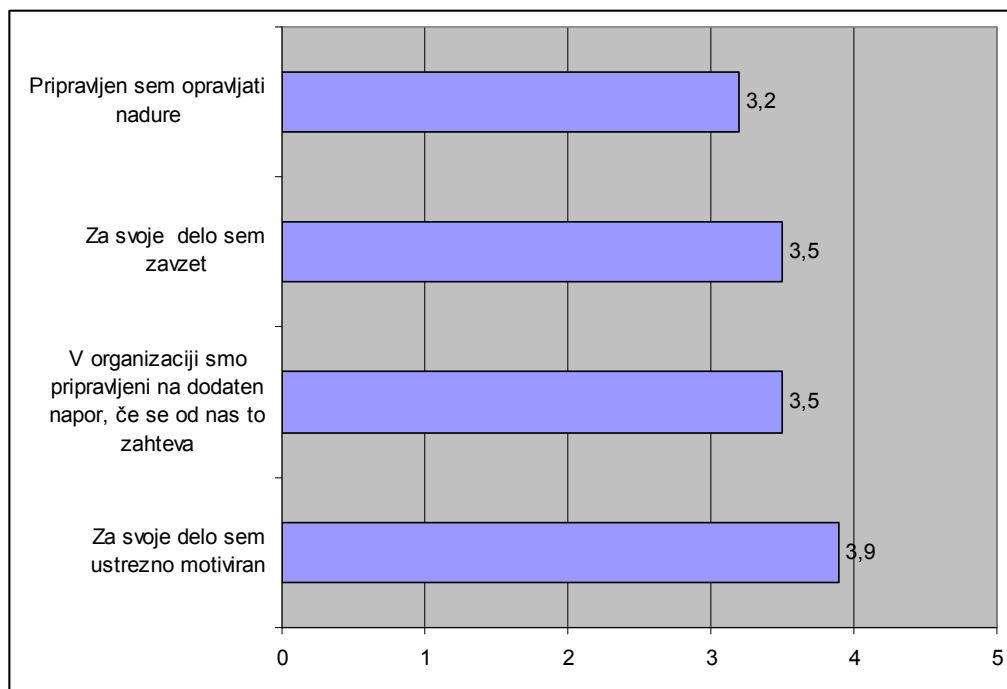
Graf 9: Komuniciranje (Vir: Finish d.o.o., 2007)

V Finish d.o.o., je 5 anketirancev v celoti odgovorilo, da so v komunikaciji z vodjo popolnoma sproščeni. Tudi glede komunikacije med zaposlenimi in vodstvom v podjetju Finish d.o.o. kar 19 anketirancev meni, da je te komunikacije dovolj.

6.9 MOTIVACIJA

V podjetju Finish d.o.o., je 23 anketirancev za svoje delo večinoma motiviranih in so pripravljeni na dodatno delo, če se to od njih zahteva. Za svoje delo je v Finish d.o.o. zavzeto 19 anketirancev.

V podjetju Finish d.o.o. so pripravljeni opravljati nadure le redki zaposleni.



Graf 10: Motivacija (Vir: Finish d.o.o., 2007)

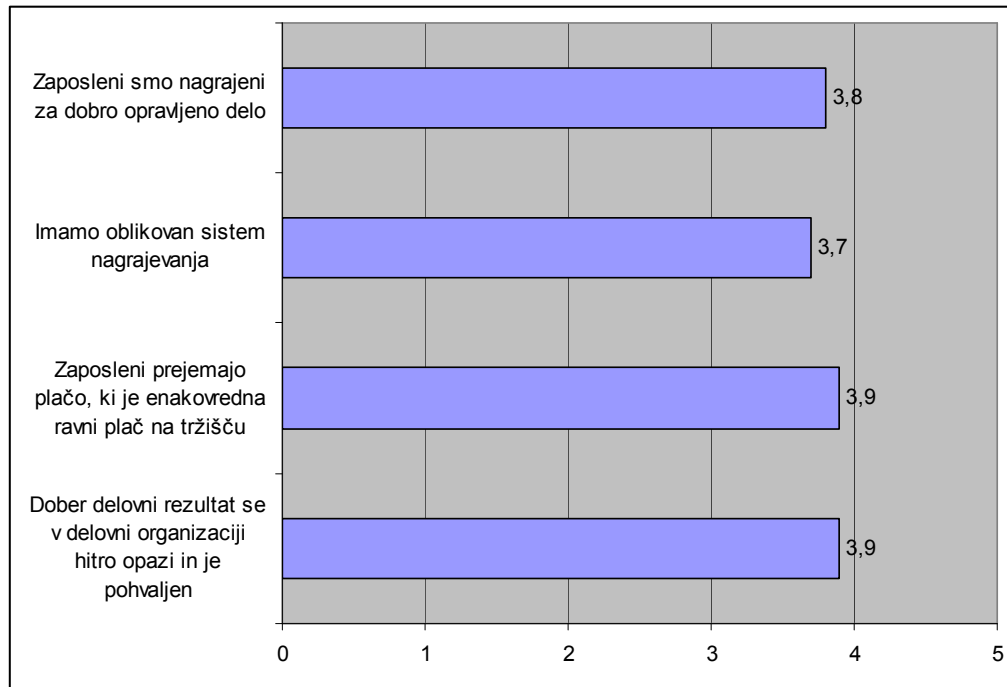
6.10 NAGRAJEVANJE

V Finish d.o.o., je 32 anketirancev mnenja, da so ustrezno nagrajeni za svoje delo.

28 anketirancev meni, da imamo v podjetju jasno oblikovan sistem nagrajevanja.

33 zaposlenih v podjetju Finish d.o.o., so mnenja, da prejemajo plače, ki so enakovredne ravni plač na tržišču.

34 anketirancev v Finish d.o.o. je mnenja, da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je tudi ustrezno pohvaljen.

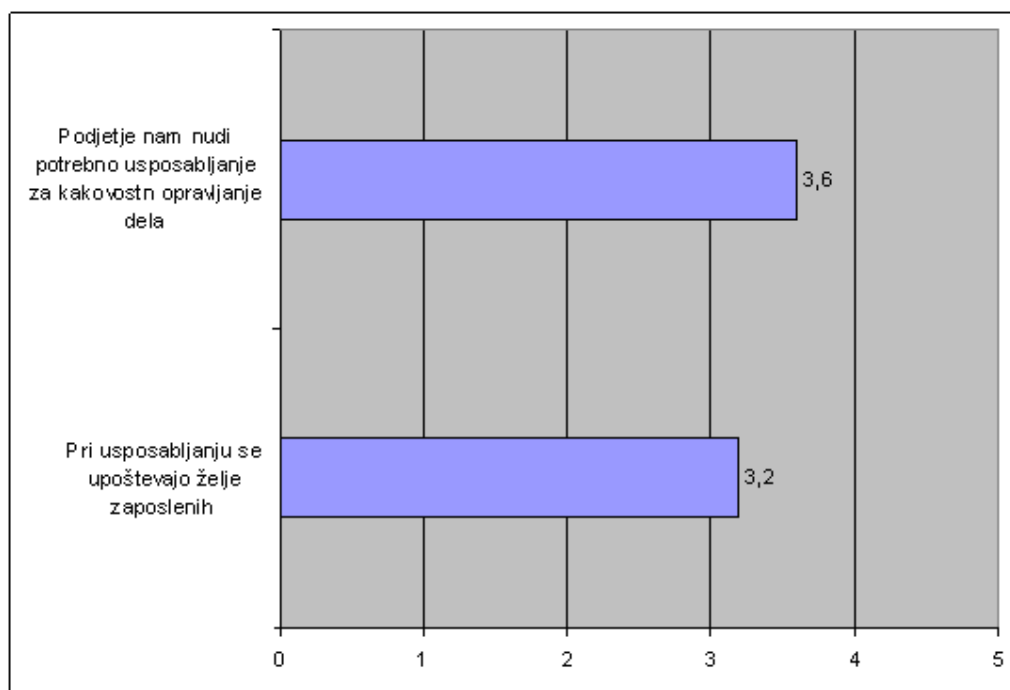


Graf 11: Nagrajevanje (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.11 STROKOVNA USPOSOBLJENOST

S trditvijo, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih, se v Finish d.o.o. večinoma strinja le 18 anketiranih.

20 anketiranih v podjetju Finish d.o.o. se večinoma strinja, da podjetje nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.



Graf 12: Strokovna usposobljenost (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.12 ODNOS DO DELA

V podjetju Finish d.o.o. se zdijo trditve, kot so: zadovoljstvo z dosedanjim razvojem, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo in zadovoljne stranke, zelo pomembne, saj je tako odgovorila večina anketirancev. Pri trditvi, da so pomembne pohvale za dobro opravljeno delo, pa o pomembnosti le tega razmišlja 34 anketirancev.

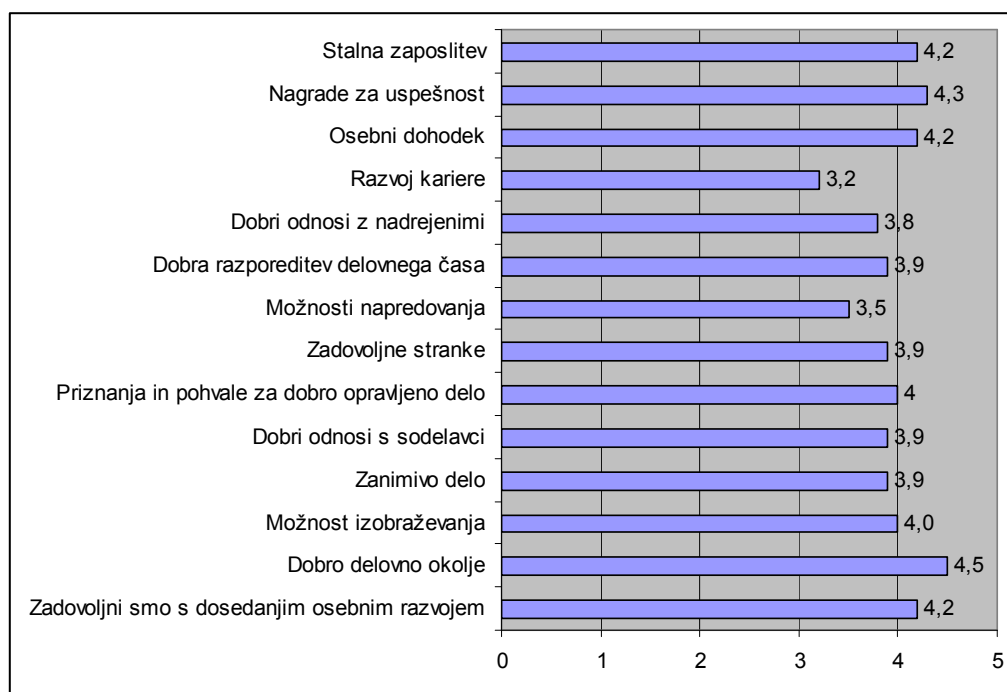
Napredovanje je kategorija, ki jo v podjetju, kot zelo pomembno vidi 22 anketiranih. Dobra razporeditev delovnega časa je zelo pomembna za 38 anketirancev v podjetju.

Razvoju kariere daje pomembno vlogo 18 anketirancev iz Finish d.o.o. Osebni dohodek je v podjetju zelo pomemben za 40 anketirancev. Nagrade za uspešnost ocenjujejo kot zelo pomembne, 22 anketiranih v podjetju. Stalna zaposlitev je zelo pomembna za 40 anketirancev v podjetju.

Dobro delovno okolje je zelo pomemben dejavnik za 33 anketirancev iz podjetja.

Možnost izobraževanja je zelo pomembna za 45 anketirancev v podjetju.

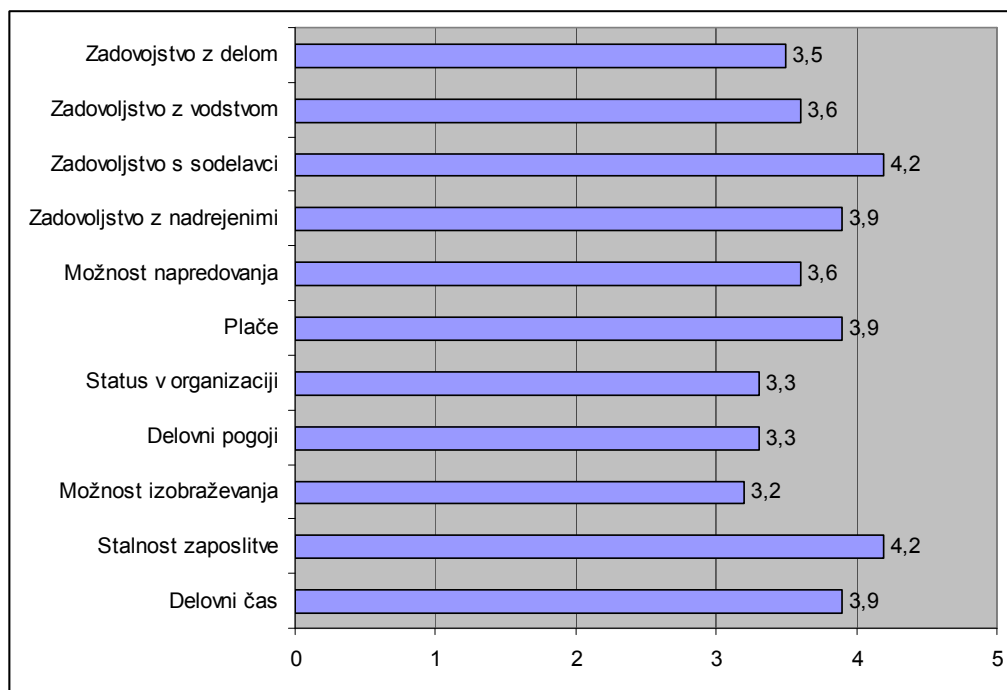
O zanimivosti dela menimo, da se na to kategorijo ne da bistveno vplivati, saj je delo inštruktorja precej monotono. Lahko pa se bistveno izboljša s tem, če zaposleni rad prihaja na delo in ima občutek pripadnosti podjetju.



Graf 13: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela (Vir: Finish d.o.o., 2007)

6.13 ZADOVOLJSTVO

Pri podjetju o posameznih kategorijah, se ni pokazalo, da bi bili vsi zadovoljni. 21 anketiranih v podjetju Finish d.o.o. je zelo zadovoljnih s sodelavci, z nadrejenimi 8, z možnostmi za napredovanje 5 in s stalnostjo zaposlitve 21. 30 anketirancev je večinoma zadovoljnih z vodstvom organizacije in z delovnim časom. 19 anketiranih je večinoma zadovoljnih z delom. S statusom v organizaciji je zadovoljnih 19 anketirancev. Z možnostmi za izobraževanje je večinoma zadovoljnih 18 anketirancev. 11 anketiranih pa je zelo zadovoljnih tudi s plačo v podjetju. Ostale trditve so izraz manjšega zadovoljstva s posameznimi vidiki.



Graf 14: Zadovoljstvo (Vir: Finish d.o.o., 2007)

7 POVZETEK IN AKCIJSKI NAČRT ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V FINISH D.O.O.

Ugotavljamo, da v podjetju Finish d.o.o. delujejo zelo homogeno in menim, da se zaposleni v tem podjetju počutijo prijetno. Dokaz so tudi njihova neformalna redna druženja enkrat mesečno tudi v prostem času. Za pomoč zaposlenim v stiski ima podjetje poseben sklad s katerim lahko razpolaga vodja avtošole.

Kot team so zelo dobri in jih kot take prepoznava tudi okolica in širša javnost. Lahko se pohvalijo tudi z dobrim uspehom na Izpitnem centru Ljubljana, kjer po številu uspešno opravljenih izpitov kotirajo v samem vrhu.

Seveda je prisotna želja po vedno boljši kvaliteti dela, saj se bodo le tako lahko obdržali na trgu konkurence. Res je v tem času kar nekaj avtošol že končalo s svojim delovanjem, in zaradi velikega upada kandidatov za motorna vozila postaja to resen problem tudi za obstoječe avtošole. Ravno zaradi tega bo potrebno vložiti še veliko časa in energije v samo kakovost usposabljanja.

Podatki, ki smo jih pridobili iz anketnega vprašalnika, so jasen pokazatelj, na katerih področjih je potrebno še vnesti spremembe. V prvi vrsti bodo morali temeljito razmisliti o naslednjih dejavnikih organizacijske klime, s katerimi anketiranci niso popolnoma zadovoljni.

Da bi podjetje tudi v prihodnosti dosegalo čim boljše rezultate, bi glede na anketo moralo narediti skupni akcijski načrt :

- Poskrbeti za dosledno nagrajevanje zaposlenih in ob kakovostnem delu tudi spremeniti višino osebnega dohodka, poskrbeti za to, da bo plača dejansko stimulativno vplivala na delo posameznika. Le dobra stimulacija bo delavca lahko pripravila do tega, da bo delal še kakovostnejše.
- V zvezi z nagrajevanjem izdelati nov model učinkovitega plačevanja, ugotavljanja delovne uspešnosti, z jasno opredeljenimi kriteriji (plačilo oziroma stimulacija za bolj obremenjene sodelavce...). Kriteriji bi morali biti vezani na uspešno opravljene izpite, na zadovoljstvo kandidatov, število kandidatov, ki pridejo v avtošolo zaradi zaposlenega... Na ta način se bodo zaposleni, v današnjem času konkurence, še bolj potrudili za pridobivanje novih kandidatov, ki so za obstoj organizacije zelo pomembni.
- Z zaposlenimi še bolj sodelovati na raznih delovnih sestankih, jim predstaviti problematiko podjetja in jih vključiti v aktivno reševanje problemov, saj je ena od večjih slabosti prav v tem, da zaposleni menijo, da dobijo premalo informacij.
- Predlagati bi morali delovne sestanke vsak petek popoldan, kjer bi analizirali tekočo problematiko, ter zaposlene bolj aktivno vključili v reševanje določenih problemov.
- Poskrbeti za dodatno usposabljanje, pri tem upoštevati tudi želje zaposlenih in jim ne ponujati le obveznega izobraževanja, seveda pa narediti tudi poseben individualen načrt permanentnega izobraževanja za vsakega posameznika.
- Izboljšati delovne pogoje, po potrebi zaposliti nove sodelavce, ki bi prevzeli delo v poznih popoldanskih urah in bi s tem razbremenil delo posameznikov. Ker je želja po boljši kvaliteti dela in boljši organizacijski klimi v podjetju močno prisotna, bodo določili rok, v katerem bodo poskrbeli, da se bodo

določene pomanjkljivosti v podjetju odpravile. Prav tako smo si kot cilj zadali, da bomo v roku treh let anketiranje ponovili, saj menimo, da bodo ob predlaganih aktivnostih rezultati bistveno bolj pozitivni.

Razmišljam tudi o razširitvi kategorij C, E, D poučevanja, pri čemer mislimo na voznike tovornih vozil in avtobusov, prav tako so zanimivi izpiti za viličarje, delovne stroje in čolne. Naša želja pa je tudi razširiti poučevanje cestnoprometnih predpisov v srednjih šolah, kjer je v bistvu največja populacija novih kandidatov za voznike motornih vozil.

Menim, da je vodenje avtošole, čeprav manjše avtošole, zelo zahtevno delo. Tudi tu je potrebno poudariti, da mora imeti dober vodja avto šole izrazite sposobnosti, ki se kažejo v strokovnosti, urejenosti, delavnosti in negi etike in kulture.

Strokovnost potrjuje z mnenji in svetovanjem tako zaposlenim, kot tudi kandidatom, kaj delajo dobro in česa se morajo izogibati. Neprekinjeno mora bedeti nad njimi, in jim poglobljeno dokazovati vzgojne cilje usposabljanja voznikov motornih vozil. Samo, in še enkrat samo, znanje je tisto, kar se ceni.

Zaradi ustvarjanja pozitivne kulture in tudi avtoritete v organizaciji in navzven, mora biti vodja avtošole značajsko in osebnostno urejen. Mora biti delaven. Zagotovo mora biti v organizaciji prvi zgled urejenosti in etike pri ravnanju z ljudmi. Vodja mora skrbeti tudi za organizacijsko strukturo, ki mora biti taka, da zagotavlja vodji strokovno in karizmatično avtoriteto, ki sta edini pogoj za nadaljnje poslovanje podjetja. Naloga vodje je, da zagotovi podjetju doseganje ciljev ob nujni racionalizaciji in načrtovanju kadrov.

Zelo pomemben dejavnik po mojem mnenju je tudi ta, da zna vodja avtošole ljudi motivirati. Pri tem mora zahtevati popolno predanost podjetju, seveda ob upoštevanju posameznikove pravice do zasebnosti. Motivacija je pripravljenost za akcijo, zato pa morajo poznati motive svojih ljudi in jih spodbujati. Pri tem pa so zelo pomembni splošni motivi, kot so: pričakovanje pohvale, nagrajevanje, plača, ugled... Našteti motivi pa so seveda tudi razlog za uspešnost podjetja.

Pomembna vloga vodje avtošole pa je tudi, da mora stati za delom svojih ljudi in jih vsestransko zagovarjati. Uspešnost avtošole Finish d.o.o. je v teh letih narasla, kar lahko trdim na podlagi uspešnosti pri opravljanju izpitnih voženj. Naša želja pa je seveda ta procent uspešnosti v bodoče še izboljšati, ter izboljšati kakovost dela zaposlenih.

8 SKLEPNE MISLI

Organizacijska klima je kompleksen pojem, ki ima svoje korenine v psihologiji. Preučuje stališča in vedenje ljudi v združbi oziroma način, kako posameznik doživlja svoje podjetje, in kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru določenega podjetja.

Za nekatere organizacije lahko rečemo, da so tople in prijetne, spet druge hladne in nedostopne.

Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in seveda tudi širši javnosti. Predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznika in skupine v sami organizaciji. Predpostavlja niz vrednot, norm, predpostavk, verovanj določenih ljudi, ki so del te organizacije. Organizacijska klima je dinamičen sistem in nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

Organizacijsko klimo smo proučevali ne samo teoretično, pač pa smo se podali tudi v empirično raziskovanje organizacijske klime v podjetju Finish d.o.o. Da bi ugotovili, kakšna je organizacijska klima v podjetju Finish d.o.o., smo izvedli anketni vprašalnik med zaposlenimi .

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s samim sistemom nagrajevanja, s sistemom plač, z možnostjo dodatnega usposabljanja in izobraževanja in z informiranostjo s strani vodstva o novostih in problemih, ki podjetje spremljajo. Raziskava in njeni podatki predstavljajo pripomoček, ki bo uporabljen pri oblikovanju nadaljnjih ciljev in ukrepov podjetja, hkrati pa daje temelj za nadaljnje izboljšanje pogojev dela in obstoječega stanja. Za ugotovljene rezultate so že pripravili akcijski načrt, ki ga bodo skušali v nadaljevanju tudi uresničiti. Na podlagi sprememb pa bodo kasneje anketiranje tudi ponovili in ugotovili, ali so uspeli izboljšati obstoječe dejavnike, ki so bili v tem času slabše ocenjeni.

Z rezultati so zadovoljni in menim, da se njihovo zadovoljstvo odraža tudi na področju uspešnosti avtošole. Zadovoljni so z rezultati, ki se nanašajo na vodenje podjetja, saj so zaposleni z vodstvom zadovoljni. Prav tako je zelo dobrodošlo spoznanje, da med sodelavci vlada pozitivno vzdušje in se s tem krepi občutek pripadnosti. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v tem podjetju in, da tudi na zunaj pozitivno govorijo o njemu.

Vsaka organizacija si mora prizadevati za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pozitivno videnje podjetja, ki predstavlja pogoj za učinkovito in kakovostno delo.

Menim, da so v podjetju na dobri poti za doseganje optimalnega videnja dobrega, uspešnega in kakovostnega podjetja, kjer zaposleni radi prihajajo in opravljajo svoje delo z ljubeznijo. In ravno to je cilj vsake uspešne institucije.

Ne glede na zaključke naše raziskave se mora vsak manager zavedati motivacijske pogojenosti vedenja zaposlenih, ki jih vodi. Upoštevati mora, da delavci delajo predvsem zato, da bi zadovoljili svoje potrebe. Čim bolj jim delo v organizaciji omogoča zadovoljevanje njihovih potreb, tem bolj si bodo prizadevali pri delu.

Motivirani delavci zmorejo izjemne dosežke. Manager pa mora oceniti, kako delavce motivirati in to motiviranje tudi izpeljati v sodelovanju z okoljem organizacije.

Najpomembnejšo vlogo pri dvigovanju motivacije torej lahko pripišemo kvalitetnemu vodenju. Tudi zahtevnost samih nalog in področja dela vpliva na to, kateri stil vodenja je najbolj primeren. Vendar manager nikoli ne bo pogrešil, če bo v svojih prizadevanjih samo človek.

Zaostanek za najbolj razvitimi državami lahko nadoknadimo samo z znanjem, inovativnostjo, z novim načinom razmišljanja in ravnanja, s temeljito prenovo poslovnih procesov, hkratno in učinkovito uporabo informacijskih tehnologij. Managerji stalno iščejo nove metode, ki obetajo, da bodo obvladovali prihodnjo negotovost, saj ekonomija ne pozna čudežnih zdravil.

Ena izmed posledic globalnega razvoja nove ekonomije in njenih tržnih izzivov je mobilnost na trgu dela. Konec prejšnjega in začetek novega tisočletja je prinesel velike družbene, ekonomske in politične spremembe, ki tako posameznike kot organizacije silijo k prilagajanju in iskanju novih alternativnih, ter razvojnih tehnologij. Prehajamo v informacijsko družbo, ki ob uporabi sodobnih informacijskih tehnologij temelji predvsem na znanju.

Sklepamo lahko, da se podjetja učijo sodobnega ravnanja s človekovimi viri, uporabljajo doktrino kadrovskega menedžmenta in za svojo korist izbirajo tudi alternativne, moderne in donosnejše rešitve. Nekatere delovne organizacije so pri tem zelo uspešne. V slovenskem prostoru pogosto slišimo, da so ljudje ključni izvor konkurenčnosti. Največji razlogi za odhod na novo zaposlenih delavcev iz podjetja so namreč prav neizpolnjena pričakovanja.

9 LITERATURA

- Gilmer Beverly von Haller. 1969. Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gruban, Brane. 1997. Pristop v odnose z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
- Heller Robert, Tim Hindle. 1985. Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci .
- Konrad, Edvard. 1972. Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije, Portorož.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. Možina, Stane. 1993. Psihologija v podjetjih, Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Musek, Janez. 1993. Psihologija. Človek in družbeno okolje. Ljubljana: Educy.
- Možina, Stane. 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
- Pšenicny, Viljem. 2000. Podjetništvo od podjema do rasti. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rozman, Rudi. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schneider, Benjamin. 1990. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass.
- <http://www.rmplus.si/siok/>

10 KAZALO PRILOG

Priloga številka 1: ANKETA	38
Priloga številka 2: FREKVENČNE PORAZDELITVE IN ARITMETIČNE SREDINE	43
Tabela 1: Inicijativnost in inovativnost	43
Tabela 2: Kakovost.....	43
Tabela 3: Poslanstvo, vizija in vrednote.....	44
Tabela 4: Pripadnost podjetju.....	44
Tabela 5: Organiziranost.....	45
Tabela 6: Vodenje	45
Tabela 7: Notranji odnosi.....	46
Tabela 8: Komuniciranje.....	46
Tabela 9: Motivacija	47
Tabela 10: Nagrajevanje	47
Tabela 11: Strokovna usposobljenost.....	48
Tabela 12: Odnos do dela	48
Tabela 13: Zadovoljstvo	49

11 KAZALO GRAFOV

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Vir: Schneider, Benjamin, 1990).....	14
Graf 1: Struktura zaposlenih v Finish d.o.o. (Vir: Finish d.o.o, 2007)	15
Graf 2: Inovativnost in inicijativnost (Vir: Finish d.o.o., 2007).....	19
Graf 3: Kakovost (Vir: Finish d.o.o., 2007).....	20
Odnos do kakovosti je v vsakem podjetju nujna komponenta. Za konkurenčnost podjetja je potrebno vpeljati standardne kakovosti.	20
Graf 13: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela (Vir: Finish d.o.o., 2007).....	30
Vir: Finish d.o.o (2007).....	43
Vir: Finish d.o.o (2007).....	44
Vir: Finish d.o.o (2007).....	44
Vir: Finish d.o.o (2007).....	44
Vir: Finish d.o.o (2007).....	45
Vir: Finish d.o.o (2007).....	46
Vir: Finish d.o.o (2007).....	47
Vir: Finish d.o.o (2007).....	47
Vir: Finish d.o.o (2007).....	48
Vir: Finish d.o.o (2006).....	48
Vir: Finish d.o.o (2007).....	49
Vir: Finish d.o.o (2007).....	50

11 PRILOGE

PRILOGA ŠTEVILKA 1: ANKETA

Spoštovani!

Sem Milan Ristić in sem izredni študent višje strokovne šole B&B v Kranju. Prosim vas za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, ki se nanaša na organizacijsko klimo v vašem podjetju in je tema moje diplomske naloge. Anketni vprašalniki so anonimni in bodo uporabljeni zgolj za analizo, ter izboljšanje klime v vašem podjetju.

1. Spol (obkroži) M Ž

2. Starost:

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- nad 50 let

3. Delovna doba:

- do 10 let
- od 10 do 20 let
- več kot 20 let

4. Stopnja izobrazbe:

- nižja poklicna šola
- srednja poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka in več

5. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami

- pripadnost podjetju

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

1. Zelo rad/a hodim v službo.	1	2	3	4	5
2. Cilje podjetja sprejemam za svoja.	1	2	3	4	5
3. Ponosen/a sem, da delam v tem podjetju.	1	2	3	4	5

4. Ne bi zapustil/a podjetja, če bi se znižala plača.	1	2	3	4	5
5. Pripravljen/a sem opravljati nadure.	1	2	3	4	5
6. Za svoje delo sem zelo zavzet/a.	1	2	3	4	5
7. Vedno sem informiran/a o novostih podjetja.	1	2	3	4	5
8. Za delo, ki ga opravljam imam točno določene delovne naloge.	1	2	3	4	5

6. Kako pomembni so za vas spodaj navedeni dejavniki pri vašem delu?

- zadovoljstvo v podjetju, organizacija, iniciativnost in inovativnost

1	2	3	4	5
Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno

1. Stalna zaposlitev.	1	2	3	4	5
2. Nagrade za uspešnost.	1	2	3	4	5
3. Osebni dohodek.	1	2	3	4	5
4. Razvoj kariere.	1	2	3	4	5
5. Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
6. Dobra razporeditev delovnega časa.	1	2	3	4	5
7. Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
8. Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
9. Zadovoljne stranke.	1	2	3	4	5
10. Priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
11. Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
12. Zanimivo delo.	1	2	3	4	5
13. Možnost izobraževanja.	1	2	3	4	5
14. Dobro delovno okolje.	1	2	3	4	5
15. Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5

7. Ocenite od 1 do 5 kako se strinjate s spodaj navedenimi trditvami!

- odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

1. Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
2. Pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
3. Kakovost dela je ključnega pomena za uporabnike.	1	2	3	4	5
4. Zaradi pomembnosti kvalitete dela se trudim za doseganje boljše kvalitete.	1	2	3	4	5

8. Ocenite od 1 do 5, kako se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

- vodenje in notranji odnosi, komunikacija

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

1. V podjetju se počutim sproščeno.	1	2	3	4	5
2. Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
3. Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega.	1	2	3	4	5
4. Med vodstvom in zaposlenimi je dovolj komunikacije.	1	2	3	4	5
5. Pri komunikaciji s svojo vodjo sem sproščen.	1	2	3	4	5
6. Vodja je dosleden.	1	2	3	4	5
7. Moje mnenje o podjetju mu veliko pomeni.	1	2	3	4	5
8. Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
9. Vodstvo o svojih odločitvah obvešča zaposlene.	1	2	3	4	5
10. Konflikti med vodstvom in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.	1	2	3	4	5
11. Svoji vodji zaupam.	1	2	3	4	5
12. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
13. Neformalna druženja z zaposlenimi in vodstvom me sproščajo in dajejo novega elana.	1	2	3	4	5
14. Cenim delo sodelavcev.	1	2	3	4	5

15. Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
16. Menim, da bi druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšalo sodelovanje oziroma vzdušje v času opravljanja službenih dolžnosti.	1	2	3	4	5

9. Ocenite od 1 do 5 kako se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

- poslanstvo, vizija, komunikacija, motivacija

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

1. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo, vizijo in vrednote.	1	2	3	4	5
2. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo nagrajeni za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
4. Imamo oblikovan sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
7. V organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, če se od nas to zahteva.	1	2	3	4	5
8. Dober delovni rezultat se v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
9. Za svoje delo smo ustrezno motivirani.	1	2	3	4	5

10. Naslednje vprašanje pa se nanaša na vaše osebno zadovoljstvo pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

Zadovoljstvo:

Stopnja zadovoljstva:

1. Z delom	1	2	3	4	5
2. Z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3. S sodelavci	1	2	3	4	5
4. Z nadrejenimi	1	2	3	4	5
5. Z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
6. S plačo	1	2	3	4	5
7. S statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
8. Z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
9. Z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
10. S stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
11. Z delovnim časom	1	2	3	4	5

11. Bi želeli v zvezi z zadovoljstvom povedati še karkoli? Vaši predlogi, mnenje, graje...

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA ŠTEVILKA 2: FREKVENČNE PORAZDELITVE IN ARITMETIČNE SREDINE

Tabela 1: Iniciativnost in inovativnost

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	3,8	0	0	22	14	14
V organizaciji se pričakuje, da predloge dajejo vsi	3,7	0	0	25	14	11
Zaposleni se zavedamo pozitivnih sprememb	3,9	0	0	20	15	15
Možnost uporabe lastnih sposobnosti in novosti	3,8	0	0	22	14	14

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno niti nepomembno	pomembno	Zelo pomembno

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 2: Kakovost

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Zaradi pomembnosti kvalitete dela se trudim za doseganje boljše kvalitete	4,0	0	0	16	17	17
Kakovost dela je ključnega pomena za uporabnike	4,2	0	0	10	20	20

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 3: Poslanstvo, vizija in vrednote

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
S poslanstvom in vizijo podjetja smo seznanjeni	3,6	0	0	25	20	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	3,9	0	0	16	23	11
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo, vizijo	3,6	0	0	25	20	5

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

*Vir: Finish d.o.o (2007)***Tabela 4: Pripadnost podjetju**

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Ponosen sem, da delam v tem podjetju	3,8	0	0	18	23	9
Zelo rad hodim v službo	3,3	0	6	24	19	1
Ne bi zapustil podjetja tudi, če bi se znižala plača	3,2	0	7	24	19	0

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 5: Organiziranost

Trditev	Arit. sr Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih zahteva	3,9	0	0	16	23	11
Za delo, ki ga opravljam imam točno določene naloge	3,8	0	0	18	23	9
Cilje podjetja sprejemam za svoja	3,6	0	0	25	20	5

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 6: Vodenje

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti	3,6	0	0	25	20	5
Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega	3,8	0	0	18	23	9
Vodja je dosleden	3,8	0	0	18	23	9
Moje mnenje o podjetju mu veliko pomeni	3,3	0	6	24	19	1
Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	3,5	0	0	28	19	3
Vodstvo o svojih odločitvah vedno obvešča zaposlene	3,8	0	0	18	23	9
Konflikti med vodstvom in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	3,7	0	0	22	22	6
Svoji vodji zaupam	3,6	0	0	25	20	5

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Tabela 7: Notranji odnosi

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
V podjetju se počutim sproščeno	3,6	0	0	25	20	5
Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist	3,7	0	0	22	22	6
Odnosi med zaposlenimi so dobri	3,8	0	0	19	22	9
Neformalna druženja z zaposlenimi in vodstvom me sproščajo in dajejo novega elana	3,9	0	0	16	23	11
Cenim delo sodelavcev	3,8	0	0	18	23	9
Svojim sodelavcem zaupam	3,9	0	0	16	23	11
Menim, da druženje z zaposlenimi v prostem času izboljšuje sodelovanje oz. vzdušje v času opravljanja službenih obveznosti	3,6	0	0	24	21	5

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 8: Komuniciranje

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi je dovolj komunikacije	3,5	0	0	28	19	3
Pri komunikaciji z vodjo sem sproščen	3,6	0	0	24	21	5
Vedno sem informiran o novostih v podjetju	3,7	0	0	22	22	6

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 9: Motivacija

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Pripravljen sem opravljati nadure	3,2	0	7	25	18	0
Za svoje delo sem zavzet	3,5	0	0	28	19	3
V organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, če se od nas to zahteva	3,5	0	0	28	19	3
Za svoje delo sem ustrezno motiviran	3,9	0	0	16	23	11

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 10: Nagrajevanje

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajeni za dobro opravljeno delo	3,8	0	0	18	23	9
Imamo oblikovan sistem nagrajevanja	3,7	0	0	22	22	6
Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču	3,9	0	0	17	22	11
Dober delovni rezultat se v delovni organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	3,9	0	0	16	23	11

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 11: Strokovna usposobljenost

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Podjetje nam nudi potrebno usposabljanje za kakovostno opravljanje dela	3,6	0	0	25	20	5
Pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih	3,2	0	7	25	18	0

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

Vir: Finish d.o.o (2006)

Tabela 12: Odnos do dela

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Stalna zaposlitev	4,2	0	0	1	40	9
Nagrade za uspešnost	4,3	0	0	7	21	22
Osebni dohodek	4,2	0	0	1	40	9
Razvoj kariere	3,2	0	7	25	18	0
Dobri odnosi z nadrejenimi	3,8	0	0	18	23	9
Dobra razporeditev delovnega časa	3,9	0	0	4	38	8
Možnost napredovanja	3,5	0	0	28	19	3
Zadovoljne stranke	3,9	0	0	4	38	8
Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo	4,0	0	0	16	17	17
Dobri odnosi s sodelavci	3,9	0	0	17	22	11
Zanimivo delo	3,9	0	0	4	38	8
Možnost izobraževanja	4,0	0	0	3	2	45

Dobro delovno okolje	4,5	0	0	7	10	33
Zaposleni smo zadovoljni s dosedanjim osebnim razvojem	4,2	0	0	10	19	21

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno niti nepomembno	pomembno	Zelo pomembno

Vir: Finish d.o.o (2007)

Tabela 13: Zadovoljstvo

Trditev	Arit. sr. Finish d.o.o	Frekvenčna porazdelitev Finish d.o.o				
		1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	3,5	0	0	28	19	3
Zadovoljstvo z vodstvom	3,6	0	0	26	19	5
Zadovoljstvo s sodelavci	4,2	0	0	10	19	21
Zadovoljstvo z nadrejenimi	3,9	0	0	4	38	8
Možnost napredovanja	3,6	0	0	25	20	5
Plače	3,9	0	0	17	22	11
Status v organizaciji	3,3	0	6	24	19	1
Delovnimi pogoji	3,3	0	6	24	19	1
Možnost izobraževanja	3,2	0	7	25	18	0
Stalnost zaposlitve	4,2	0	0	10	19	21
Delovni čas	3,9	0	0	4	38	8

Stopnja strinjanja

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

Vir: Finish d.o.o (2007)