

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
V PODJETJU**

Mentor: viš. pred. mag. Pavla Rapoša Tajnšek

Vera Horvat

Ljubljana 2008

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek:	Vera Horvat		
Naslov naloge:	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju		
Kraj:	Ljubljana		
Leto:	2008		
Št. Strani:	103	Št. Slik:	8 Št. Grafov: 23
Št. Tabel:	25	Št. Prilog:	3
Mentorica:	viš. pred. mag. Pavla Rapoša Tajnšek		
Deskriptorji:	socialno delo v organizacijah, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dimenzije klime, merjenje klime		

Povzetek:

V teoretičnem delu naloge smo se seznanili s pojmom organizacijska klima, njenimi dimenzijami ter njenim vplivom na organizacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Spoznali smo, kako merimo organizacijsko klimo in na kakšen način jo spreminjamo, ter prispevek socialnega dela k uspešnosti podjetja.

Raziskovalni del naloge temelji na raziskavi dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. V nalogi sem prikazala kakšna je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi dimenzijami klime. S pomočjo raziskave lahko vodstvo podjetja pridobi povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi načrt za realizacijo sprememb, ki bi pripomogle k boljšemu počutju zaposlenih in hkrati izboljšali uspešnost organizacije.

Title: Organizational climate and contentment of employees in the company

Descriptors: social work at the workplace, organizational climate, contentment of employees, dimensions of organizational climate, organizational climate measurement

Abstract: In the theoretical part of this diploma work a conception of organizational climate, its dimensions and its influence on organization and contentment of employees are defined. It's been found out how to measure and to change it and what is the social work contribution to success of a company. The survey is based on researching factors which organizational climate and contentment of employees are influenced by. I presented in the work the extent of organizational climate and contentment of employees and also how the employees are content with each particular dimension of climate. Results of the survey can be used by management to obtain information about needs and expectations of employees and to make plans for changes in order to make employees feel better and to improve efficiency of company.

Predgovor

V današnjem hitrem in modernem načinu življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota kakovost življenja, kot njen del pa bistvena sestavina kakovost delovnega življenja, saj preživimo velik del življenja na delovnem mestu, v delovnem okolju, med sodelavci.

Danes v ospredje ocenjevanja vrednosti podjetja vse bolj stopa človeški intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Ta kapital, za razliko od finančnega, predstavljajo znanje, izkušnje in sposobnosti zaposlenih.

V diplomski nalogi sem predstavila pojem in pomen organizacijske klime, njene dimenzije in sorodne pojme, vključno s prispevkom socialnega dela k uspešnosti podjetja, ter izvedla raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju, v katerem sem zaposlena. S pomočjo raziskave lahko vodstvo podjetja pridobi povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi načrt za realizacijo sprememb, ki bi pripomogle k boljšemu počutju zaposlenih in hkrati izboljšali uspešnost organizacije.

Za anketiranje in zbiranje podatkov sem zaprosila vodstvo podjetja. Raziskavo so podprli, saj je v interesu podjetja, da se zaposleni dobro počutijo in tako pripomorejo k boljšim rezultatom dela, vendar pa se niso strinjali s tem, da v diplomski nalogi uporabim ime podjetja.

Na tem mestu bi se rada zahvalila vodilnim v podjetju, ki so mi omogočili izvedbo raziskave, ter vsem zaposlenim, ki so sodelovali v raziskavi, za njihov čas in sodelovanje. Brez njih te diplomske naloge ne bi bilo. Posebej se zahvaljujem sodelavki Katji in sodelavcu Romanu za moralno podporo, ter sodelavki Olgi za potrpljenje, kadar sem se znašla na »mrtvi točki«

Zahvaljujem se svoji mentorici viš.pred.mag. Pavli Rapoša Tajnšek za vse njene strokovne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Najlepše pa se zahvaljujem prijateljici Vanji in sestri Bojani, ki sta me ves čas študija podpirali in verjeli vame.

Kazalo vsebine

1. TEORETIČNI DEL	8
1.1. UVOD	8
1.2. SOCIALNO DELO V SVETU DELA.....	8
1.3. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA	9
1.4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KLIM.....	12
1.5. PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	13
1.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	14
1.7. PRISPEVEK SOCIALNEGA DELA K USPEŠNOSTI PODJETJA.....	15
1.8. KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJE.....	16
1.9. PROBLEMI PRI RAZUMEVANJU IN PREUČEVANJU ORGANIZACIJSKE KLIME	17
1.10. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POLMI	18
1.10.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	18
1.10.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo	20
1.10.3. Povezava med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo	21
1.11. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	22
1.11.1. Odnos do kakovosti.....	22
1.11.2. Inovativnost, iniciativnost	23
1.11.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	24
1.11.4. Pripadnost organizaciji	25
1.11.5. Notranji odnosi.....	26
1.11.6. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	27
1.11.7 Motivacija in zavzetost.....	28
1.11.8. Organiziranost.....	33
1.11.9. Strokovna usposobljenost in učenje	34
1.11.10. Vodenje	36
1.11.11. Razvoj kariere	42
1.11.12. Notranje komuniciranje in informiranje	43

1.11.13. Nagrajevanje	46
1.12. PREDSTAVITEV PODJETJA	50
1.12.2. Poslanstvo.....	51
1.12.3. Vizija.....	51
1.12.4. Cilji.....	52
2. PROBLEM.....	52
2.1. Opredelitev problema.....	52
2.2. Cilji in namen raziskave.....	53
3. METODOLOGIJA	54
3.1. Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke.....	54
3.2. Merski instrumenti in viri podatkov.....	54
3.3. Populacija	55
3.4. Zbiranje podatkov.....	56
3.5. Obdelava in analiza podatkov	57
4. REZULTATI IN RAZPRAVA	58
4.1. Rezultati po demografskih dejavnikih	58
4.2. Rezultati po posameznih dimenzijah	64
4.3. Mnenja zaposlenih	86
4.4. Test hipotez	90
5. SKLEPI.....	91
6. PREDLOGI IN UKREPI	92
7. LITERATURA	98
8. POVZETEK.....	100
9. PRILOGE	103

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju.....	1
Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ..	22
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu 1998: 162).....	30
Slika 4: Leavittova motivacijska teorija	32
Slika 5: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	40
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na kariero.....	42
Slika 7: Načini komuniciranja	45
Slika 8: Organigram podjetja.....	51

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketirancev glede na spol	59
Graf 2: Struktura anketirancev glede na starost.....	60
Graf 3: Struktura anketirancev glede na starost.....	61
Graf 4: Struktura anketirancev glede na delovno dobo	62
Graf 5: Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo.....	63
Graf 6: Struktura anketirancev glede na delovno mesto.....	64
Graf 7: Odnos do kakovosti.....	65
Graf 8: Inovativnost, Inicijativnost.....	66
Graf 9: Pripadnost organizaciji.....	67
Graf 10: Motivacija in zavzetost	69
Graf 11: Strokovna usposobljenost in učenje	70
Graf 12: Organiziranost	71
Graf 13: Vodenje	72
Graf 14: Poznavanje poslanstva in vizije, ter ciljev	73
Graf 15: Notranji odnosi.....	74
Graf 16: Notranje komunikacije in informiranje	75
Graf 17: Razvoj kariere	77
Graf 18: Nagrajevanje	78
Graf 19: Primerjalna vprašanja.....	79
Graf 20: Dodatna vprašanja.....	80
Graf 21: Zadovoljstvo.....	81
Graf 22: Dimenzije organizacijske klime.....	83
Graf 23: Organizacijska klima v primerjavi s klimo SiOK Javni sektor.....	85

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije	19
Tabela 2: Model osebnih značilnosti	38
Tabela 3: Število anketirancev glede na število zaposlenih v posamezni delovni enoti	58
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol	58
Tabela 5: Struktura anketirancev	59
Tabela 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo	60
Tabela 7: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju	61
Tabela 8: Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo	62
Tabela 9: Struktura anketirancev glede na delovno mesto	63
Tabela 10: Odnos do kakovosti	64
Tabela 11: Inovativnost, iniciativnost	66
Tabela 12: Pripadnost organizaciji	67
Tabela 13: Motivacija in zavzetost	68
Tabela 14: Strokovna usposobljenost in učenje	69
Tabela 15: Organiziranost	70
Tabela 16: Vodenje	72
Tabela 17: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	73
Tabela 18: Notranji odnosi	74
Tabela 19: Notranje komuniciranje in informiranje	75
Tabela 20: Razvoj kariere	76
Tabela 21: Nagrajevanje	77
Tabela 22: Primerjalna vprašanja	78
Tabela 23: Dodatna vprašanja	79
Tabela 24: Zadovoljstvo	80
Tabela 25: Dimenzije organizacijske klime	83

1. TEORETIČNI DEL

1.1. UVOD

Kaj je najbolj dragocenega v podjetju? Ali je to kapital, so to zaposleni, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni. Zaposleni so srce vsake organizacije. Še tako dobra tehnologija ne pomaga, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri odvisno, prav od ljudi, ki delajo v neki organizaciji, ter od njihovega zadovoljstva, ali bo ta organizacija zaživela in uspela.

Zakaj je delovno zadovoljstvo sploh pomembno? Predvsem zato, ker ljudje prebijemo pri delu skoraj tretjino svojega življenja. Od dogajanj v delovni situaciji je močno odvisna kvaliteta opravljenega dela in tudi življenja nasploh.

Ni vseeno, če se ljudje pri delu počutijo dobro ali slabo. Kvaliteta medsebojnih odnosov, načini vodenja, nagrajevanja in motiviranja imajo učinke na delo prav vseh zaposlenih, na njihovo počutje, zadovoljstvo, učinkovitost in kvaliteto nudenih storitev in izdelkov.

Pri izbiri teme za diplomsko nalogo sem imela kar nekaj težav, saj sem želela izbrati tako temo, ki bi me posebej zanimala in motivirala k pisanju diplomskega dela. V podjetju, kjer sem zaposlena že več kot dvajset let, in sem bila v tem času priča nihanju razpoloženja, od večjega zadovoljstva do občasnega nezadovoljstva med zaposlenimi, sem želela podrobneje spoznati dejavnike, ki tvorijo »vzdušje v organizaciji« oz. organizacijsko klimo, in tako sem se odločila za temo »Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih«.

Zaposleni so vir znanja, veščin, nadarjenosti in drugih sposobnosti, so torej nosilci aktivnosti v vsaki organizaciji in zato imajo pravico, da so obravnavani kot najpomembnejši faktor v procesu eksistence organizacije. Če ima zaposleni občutek, da je za delodajalca nepogrešljiv član v organizaciji in se z njim tudi tako ravna, potem je zadovoljstvo zaposlenega v interakciji z okoljem na visoki ravni. Eksterno zadovoljstvo pa je seveda odraz internega zadovoljstva zaposlenega.

1.2. SOCIALNO DELO V SVETU DELA

Socialno delo je močno povezano z uresničevanje socialno varstvene funkcije v družbi, zato je večina socialnih delavcev zaposlenih v okviru socialnega varstva in drugih družbenih dejavnosti, ki ponujajo uporabnikom socialne, vzgojne, izobraževalne, zdravstvene in druge storitve. Najdemo ga tako rekoč povsod, med drugim tudi v svetu dela in delovnih organizacij, v okolju, v katerem večina odraslih ljudi preživlja dobesedno del svojih dni, pridobiva večji del dohodka, gradi svojo identiteto, zadovoljuje osebne in socialne potrebe.

Z današnjim hitrim načinom življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota kakovost življenje in s tem, kot njen bistveni del tudi kakovost delovnega življenja. Ljudje preživimo velik del svojega življenja na delovnem mestu, v delovnem okolju, med sodelavci. Vpliv delovnega okolja pa se kaže tudi izven delovnega časa, saj ni ostre meje med svetom dela in preostalim svetom.

Rastoči pomen »človeškega faktorja« daje vedno večji pomen prizadevanjem za kvaliteto delovnega življenja, ki jo kot izraz ekonomske nuje razvija veliko uspešnih podjetij. Vsaka delovna organizacija mora upoštevati dva cilja: uresničevati mora temeljne organizacijske cilje ob čim bolj učinkoviti uporabi sredstev, ob tem pa mora zagotavljati primerno klimo, ki omogoča zadovoljujoče delovno okolje in blaginjo zaposlenih (Rapoša-Tajnshek, 2001:74).

Podjetja se zavedajo, da so zaposleni potencial, ki ga je potrebno voditi, razvijati in motivirati, saj bo le tako sposoben uresničevati poslovne strategije in usmeritve.

1.3. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA

Združbe se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah povezanih s psihološko strukturo. Vsaka organizacije je edinstvena. Ima svojo zgodovino, tehnologijo, lastne vzorce, informacijski sistem, delovne postopke, sisteme, cilje in vrednote. Kvaliteta medosebnih odnosov, načini vodenja, nagrajevanja in motiviranja imajo učinke na delo prav vseh zaposlenih, tako na njihovo počutje, zadovoljstvo, učinkovitost kot na kvaliteto nujen storitev ali izdelkov. Dogajanje v delovni situaciji pripeljejo do določene organizacijske oz. delovne klime. Lahko je ustvarjalna, spodbudna, nezdrava, slaba, ima pa velik vpliv na delo zaposlenih, doseganje ciljev organizacije ter sledenje vizije razvoja podjetja. Klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva, vendar je prisotna, obstaja v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Je dinamičen sistem in za to nanjo vpliva vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

V literaturi zasledimo veliko izrazov za označitev klime.

Vsak zaposleni si ustvari neko subjektivno predstavo o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji. Tovrstno predstavo oziroma način kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto imenujemo organizacijska klima. V okviru preučevanja klime v organizaciji gre za proučevanje psiholoških struktur sistema, ki vključujejo dimenzije delovnega ozračja, osebnosti sistema, splošnega vzdušja, psihološke klime, zadovoljstva zaposlenih, počutja pri delu, stanja odnosa med ljudi, interakcij, zavesti ljudi, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, stopnje inovativnosti zaposlenih, možnosti kariernega razvoja,

usmerjenosti vodstva, stalnega izobraževanja, občutka kolektivne moči, stopnje avtonomnosti, sodelovanja, medsebojne solidarnosti, zavzetosti za uspeh in številne druge dimenzije. (Mihalič, 2006: 256).

Z oblikovanjem organizacijske strukture se predvidijo tako naloge kot tudi določeni odnosi med ljudmi, ki naj bi jih opravljali. Ko se zaposli delavce, se od njih pričakuje določeno vedenje glede na naloge in glede na delovno skupino, v katero se vključijo. Kljub temu je mogoče, da se bodo vedli drugače, kot se je pričakovalo. Vedenje ljudi je namreč podrejeno številnim dejavnikom, ki se jih pri sprejemanju delavcev ne more predvidevati. Eden takšnih dejavnikov je prav gotovo organizacijska klima, oziroma klima v organizaciji. To je v bistvu vzdušje, ki ga vedno prepoznamo po obnašanju ljudi (Zupan, 1997: 74).

»Verjetno bi bilo najmanj nevšečnosti, če bi s klimo označili ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.« (Lipičnik, 1998: 74).

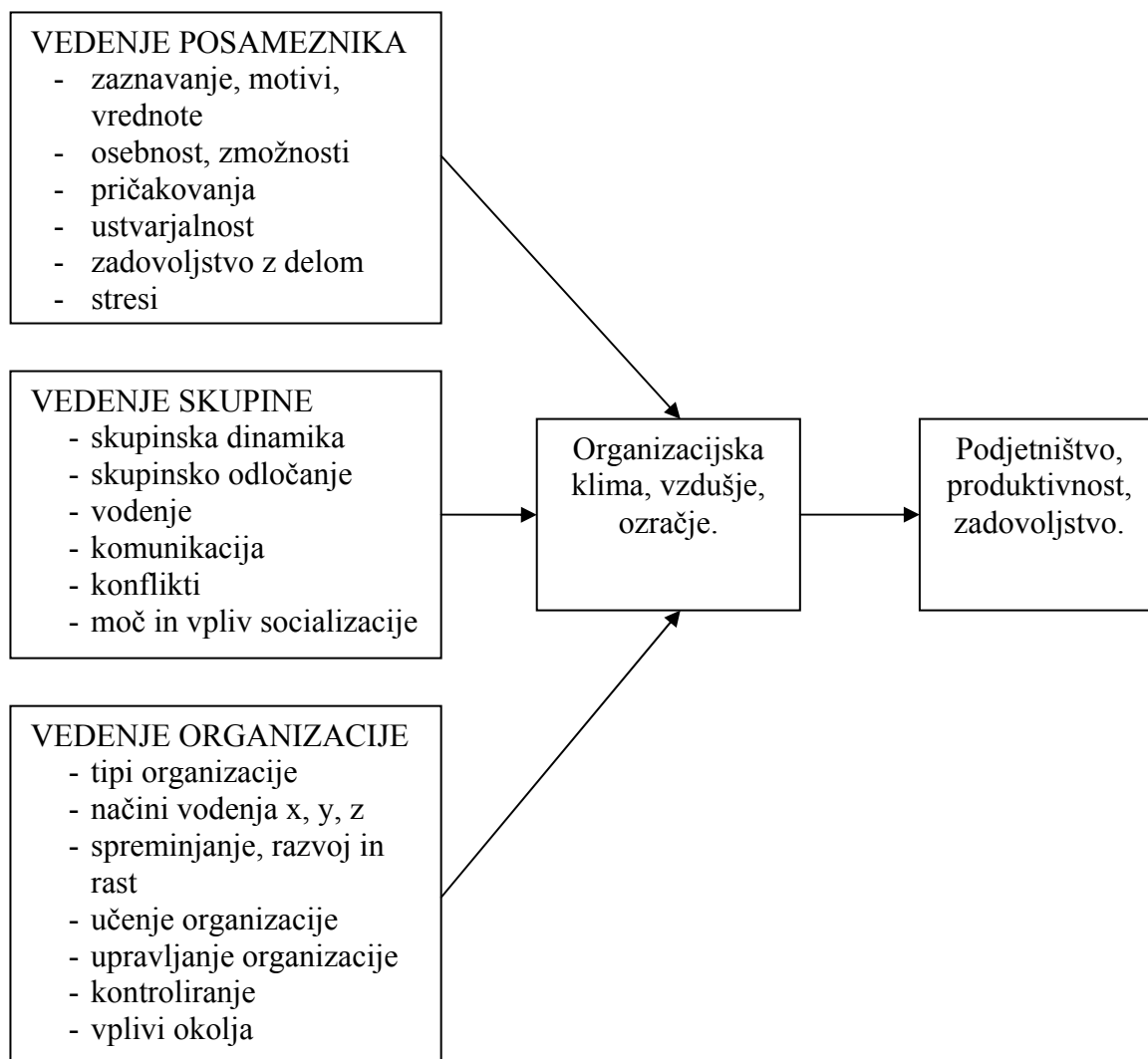
Termin klima zajem a tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Zavestno želimo v organizaciji ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji. (Lipičnik, 1998: 74)

Klima je običajen izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Ti so (Jurman, 1981: 204):

- sistem vodenja
- cilji podjetja
- usklajenost vodenja
- usmerjenost ljudi v podjetju
- socialne vloge posameznikov

Po mnenju Dubrina (citirano po Možina, 1994:146) organizacijska klima prikazuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 1). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir spodbud za usmerjanje aktivnosti.

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina, Osnove vodenja 1994: 147

Če povzamemo vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdimo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Gre za psiho socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komunikacije v združbi.

1.4. VRSTE ORGANIZACIJSKIH KLIM

Človek se je pri preučevanju organizacijske klime vedno omejeval na določeno področje svojega vedenja, in sicer tisto, ki je bilo zanj pomembno. Tako so nastala manjša, ožja področja klim. Ime ožjega področja klime po navadi izhaja iz obnašanja ljudi. Ožja področja klime so lahko:

- o motivacijska klima
- o inovativna klima
- o podjetniška klima
- o organizacijska klima
- o raziskovalna klima itd

Če zaposleni menijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, bodo posvetili več pozornosti ustvarjalni klimi, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd. Kjer vse teče kot po maslu, pa se klime komaj zavedajo. Torej je njihova klima le trenutna in pogojena s trenutnim počutjem delavca in ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti (Lipičnik, 1998: 74)

Lešnik pa je v enem izmed člankov na spletu predstavil naslednje vrste organizacijskih klime:¹

1. **Skupinska klima:** Klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. V organizaciji s tako klimo prevladuje timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, ki so tudi predani in zavesti taki organizaciji. Poudarek je na razvoju človeških virov ter vlaganju vanje. Poleg zanimanja za svoje ljudi je organizacija občutljiva do potrošnikov oz uporabnikov.
2. **Razvojna klima:** To je dinamična in ustvarjalna klima, kjer se poudarja raziskovanje in inovacije ter spodbujanje individualno iniciativo in svobodo. Vodje radi tvegajo ter spodbujajo zaposlene k inoviranju. Taka organizacija je pripravljena na spremembe ter soočanje z novimi izzivi. Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje.
3. **Klima, osredotočena na racionalne cilje:** Tu prevladuje tekmovalnost med zaposlenimi, saj je organizacija osredotočena predvsem na cilje. Vodje so zahtevni in proizvodno usmerjeni, saj taka organizacija temelji na zmagi in uspehu. Kriterij za uspešnost so tržni uspehi, tržna vrednost in prodornost.
4. **Klima, osredotočena na notranje procese:** V taki organizaciji delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni postopki delovanja, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano. Vodje so koordinatorji in organizatorji, ki z dolgoročnimi načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost.

¹ <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>

1.5. PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Na začetku so klimo poskušali ugotavljati s pomočjo preučevanja zgodb, simbolike, ritualov in ceremonialov. Kasneje so uporabljali intervju in vprašalnike, na podlagi katerih so ocenjevali vrednote in pričakovanja delavcev. Drugod so preučevali podjetniško filozofijo, da bi tako dobili vpogled v pričakovanja, ki jih podjetja javno poudarjajo. Drugi pristopi pa so direktno opazovanje delavcev in njihovega vedenja in reagiranja na določene spremembe v organizaciji ter kako oni zaznavajo klimo.

Najbolj zanesljivi rezultati pri merjenju organizacijske klime se pokažejo, če jo merimo s pomočjo vprašalnikov. V vprašalniku se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da jo označijo na večstopenjski lestvici (5-stopenjska lestvica). Meritev običajno poteka v anonimni obliki, saj nas ponavadi ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celotne skupine.

Merjenje klime nam prinaša zelo pomembne podatke, s katerimi si lahko pomagamo pri boljšem vodenju in povečanju uspešnosti podjetja. Zato je pomembno, da zna vodja te podatke pravilno uporabiti in pri vsakem negativnem rezultatu skuša poiskati rešitve za izboljšanje klime.

Da bi lahko spremenili neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej preučiti.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostavljati in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. (Lipičnik, 1998: 76).

Pred preučevanjem klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega doživetja z njimi. Če ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko domnevamo, da so njegove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predvidevali. Če nismo ugotovili zasičenosti z določenimi dimenzijami klime pri ljudeh ali pa je nasičenost šibka, lahko predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tem okolju in da človekove reakcije od nje niso tako odvisne. (Lipičnik, 1998: 76).

Čeprav so postopki in pristopi merjenja organizacijske klime različni, je potrebno vseskozi imeti pred očmi namen merjenja. S pridobljenimi podatki merjenja pridobi vodstvo podjetja povratno informacijo, v kolikšni meri organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter na osnovi te pripravi akcijski načrt za realizacijo ustreznega obsega sprememb tam, kjer so te potrebne. Pomembnost pridobljenih podatkov nam

nalaga, da organizacijske klime ne smemo preučevati z vidika lastne, subjektivne presoje posameznika, saj nas to lahko pripelje do nezanesljivih, neobjektivnih rezultatov.

1.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo je težko spreminjati. Poleg sistemskih sprememb so potrebne predvsem spremembe stanja zavesti ljudi, pri čemer je potrebno spremeniti mentaliteto in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime tako poleg omenjenega vključuje tudi spremembe v pogojih dela, delovnih okoliščinah, priprave zaposlenih na drugačno doživetje pojavov in spreminjanje vedenja ter podobno. Osnovni predpogoj za spreminjanje klime je seveda analiza trenutnega stanja in določitev smernic klime, ki jo želimo vzpostaviti ter akcijski načrt spreminjanja. Temeljni cilj spreminjanja klime z namenom preoblikovanja le-te v tako imenovano novo klimo, ki se danes vedno bolj intenzivno razvija v sodobnih sistemih, je v ustvarjanju take klime, ki bo primerna za razvoj učečega se sistema, klime ki bo spodbujala permanentno izobraževanje in učenje, ki bo generirala spodbudno okolje za inovativno funkcioniranje, ki bo omogočala priložnosti vsakomur, ki ne bo delovala zaviralno, ki bo rehumanizirala delovno mesto in podobno. Glede na to, da klima vpliva na produktivnost, pa je končni cilj nove klime tudi večja uspešnost in učinkovitost celotnega sistema ter njegova stalna rast. (Mihelič, 2006: 258).

Ljudje imamo sposobnost, da se klimi lahko prilagodimo. Kadar se prilagajamo klimi, ki nam omogoča boljše življenje, boljše prihodnost, je ta lastnost zelo koristna. Žal pa se lahko prilagajamo tudi klimi, ki nam škoduje. V takih primerih se srečujemo z željami po spreminjanju klime (Lipičnik, 1995: 62).

Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi.

Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo, je, da je klima neugodna in jo je treba spremeniti. Neugodne klime ni, če ne predpostavljamo, da zaradi nje ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime zmeraj presojamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči.

Lipičnik navaja, da spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zeleni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 2003: 204).

Proces spreminjanja organizacijske klime ni hiter in ga ni moč uresničiti kar preko noči, saj je potrebno veliko potrpežljivosti in aktivnosti v smeri prepričevanja, dokazovanja pozitivnih sprememb in neposrednega dela pri spreminjanju neugodne klime v ugodno. Proces je zapleten in težak, saj ga zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se ga v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti.

Pri spreminjanju organizacijske klime sta ključni predvsem dve vprašanji (Lipičnik, 1998: 79):

- Kako, na kakšen način lahko spremenimo klimo;
- Kdo jo lahko spremeni.

Lipičnik navaja, da se klima spreminja na več načinov. V praksi se najpogosteje uporabljajo naslednji trije načini spreminjanja (Lipičnik, 1997: 69):

- **Nekontrolirano:** nekontrolirano spreminjanje klime postane, ko klime ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer in seveda taka kot je, ni v skladu z našimi željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice in ovira doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Tako spreminjanje klime lahko povzročajo različni zunanji vplivi iz okolja, v katerem podjetja delujejo.
- **Z navodili in dekreti:** pri omenjenem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je sicer hitrejši, spremembe je možno uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, kako so jih ljudje pripravljeni sprejeti in ali dobimo želeni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno klimo. Ta način spreminjanja klime je neprimeren za medsebojne odnose med vodjo in delavcem.
- **Neposredna akcija:** s tem načinom spreminjamo klimo z neposrednim delom, prepričevanjem, dokazovanjem in pojasnjevanjem. To je najbolj uspešna oblika, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost, v kateri se zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja, nezaupanja in neželenih reakcij.

Večino dimenzij organizacijske klime ni mogoče reševati s predpisi in navodili, saj je marsikatera od njih, rezultat odnosov in komunikacije med ljudmi. Na tovrstne dimenzije se da vplivati le z novimi načini vedenja, vodenja, sodelovanja, skupinskega dela in predvsem vzgleda vodstvenih delavcev, ki s svojimi besedami in dejanji dosledno dokazujejo svojo opredeljenost za želeno delovanje in obnašanje zaposlenih. Doslednost in integriteta vodij, ki resnično delajo to kar govorijo, lahko edino sproži zaupanje pri podrejenih, da jim bodo verjeli in spremenili svoje delovanje.

1.7. PRISPEVEK SOCIALNEGA DELA K USPEŠNOSTI PODJETJA

Vsako podjetje je najprej človeška skupnost. Čim bolj je dejavnost prilagojena potrebam zaposlenih, bolj lahko pričakujemo, da se bodo delavci poistovetili s podjetjem, čutili pripadnost. Če delavec začuti, da vodstvu ni vseeno, kako je z njim, se ustvari ugodna delovna klima, ki je nujna za kakovostno delo. Na ravni delovne organizacije je skrb za

zadovoljevanje socialnih potreb delavcev področje socialnega dela. Socialno delo v organizacijah je vrsta organiziranih ukrepov, ki jih izvajamo zato, da ohranimo doseženo raven zadovoljevanja potreb delavcev, da izboljšujemo delovne in življenjske razmere delavcev, ter rešujemo socialne težave zaposlenih.

Oblike socialnega dela v organizaciji so različne. Obsegajo reševanje osebnih problemov zaposlenih, kot so psihična in fizična stanja zaposlenih, obvladovanje stresnih stanj, odvisnosti (alkohol, mamila), depresij, družinskih težav, pomoč pri izboljševanju socialnega stanja zaposlenih, pomoč pri reševanju finančnih stisk, reševanju težav, povezanih z nepravilno izbranim delovnim mestom, varstvo delovnih invalidov v smislu produktivnega zaposlovanja in iskanju delovnih mest, ugotavljanje ustreznih delovnih obremenitev, primernosti delovnega okolja, zdravstveno varstvo na delovnem mestu ipd.

Socialni delavec lahko uspešno rešuje predvidene naloge le, če se povezuje z ustreznimi službami znotraj in zunaj podjetja.

Programi pomoči zaposlenim vključujejo tudi usposabljanje in pomoč neposrednim vodjem za prepoznavanje težav pri delu in za ustrezno ukrepanje ali napotitev po pomoč. Na tem področju bi socialni delavec lahko veliko naredil, saj je prav odnos med vodjem in zaposlenimi ključnega pomena pri zmanjševanju težav na delovnem mestu. Vodje bi morali prepoznati simptome, ki kažejo, da je z delavcem nekaj narobe. Pri tem morajo obvladati spretnosti komuniciranja, ki jim omogočajo, da znajo v pogovoru s podrejenimi, ki imajo težave, pazljivo poslušati in reči prave besede ob pravem času na pravi način. Dovolj je že to, da se nadrejeni naučijo tehnike poslušanja: znati poslušati, slišati kaj in kako je bilo povedano. Najbolje je, da vodje reagirajo takoj, ko se pojavijo ponavljajoče težave pri delu. Ignoriranje problema in upanje, da se bo situacija uredila sama po sebi in da se vodji ne bo treba izpostaviti neprijetnemu konfrontiranju, je največkrat zgrešeno. Boljši je takojšnji odkrit pogovor z delavcem (Rapoša Tajnšek, 1998:289).

Socialni delavci v podjetju so vezni člen med vodstvom in zaposlenimi, so subjekt, ki mora težiti k temu, da se soustvari kar najboljše delovno okolje, ki bo spodbujalo produktivnost, motiviranost in spoštovanje posameznika.

Čeprav ima socialno delo v delovnih organizacijah že dolgo tradicijo, pa je skozi čas doživljalo tudi večje spremembe, saj so mu bili nekateri sistemi naklonjeni, drugi manj. Če pogledamo razmere v Sloveniji, je danes le peščica podjetij oz. organizacij v katerih je socialno delo v delovnih organizacijah uveljavljeno in dobro opredeljeno. Zal podjetje, v katerem sem zaposlena ne spada mednje, čeprav je pred mnogimi leti že imelo uveljavljeno strokovno socialno pomoč.

1.8. KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJE

Raziskave o uspešnosti in učinkovitosti organizacij, zlasti Japonske in ZDA v začetku osemdesetih let, so pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih organizacij temelji predvsem na spremenjenem odnosu do ljudi. Te organizacije so spremenile vodstveno in

organizacijsko filozofijo in jo usmerile k »mehkim« dejavnikom oziroma človeški razsežnosti organizacije.

Usmerjenost v človekovo razsežnost organizacije pa pomeni predvsem preučevanje vedenja in odzivanja človeka na zunanje in notranje okolje v organizacijskem procesu. In odsev usmerjenosti vodstva k človeški razsežnosti se v največji meri kaže skozi organizacijsko klimo.

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami. (Lipovec, 1987: 302).

Delovno vzdušje je pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh.

Klima v združbi pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada »vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja«, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Klima je v veliki meri posledica politike in prakse ravnanja z zaposlenimi v podjetju. Redno merjenje klime je ključni kontrolni mehanizem, s katerim v organizaciji preverjamo učinkovitost in uspešnost uvedenih sprememb pri upravljanju človeških virov. Ugodna klima je tako predpogoj za poslovno uspešnost.

1.9. PROBLEMI PRI RAZUMEVANJU IN PREUČEVANJU ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju in razlagi pojma organizacijska klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njeno razumevanje. Kljub pomembnosti organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji enačijo pojme, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura.

Nadalje ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo. Relacije, kot so klima v združbi, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenje raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime.

Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko klim, kolikor je ljudi.

Največji problem pri preučevanju klime pa je definiranje dimenzij klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klime je veliko in so zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime.

Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembna in ju ni smiselno preučevati. To pa še nadalje upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širnik, 2002:33)

Na tem mestu je treba poudariti kompleksnost in obsežnost meritev klime v združbi. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Mnenje posameznikov se oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo. Zaradi tega enkratna meritev klime pokaže le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v združbi lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar je pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna, zlasti manjša, podjetja ne odločajo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

1.10. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POLMI

1.10.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov zato ne vidijo razlik.

Konrad (1987: 53) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture.

Pomembnejše razlike so:

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

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

V enem izmed svojih člankov (Musek Lešnik 1999 - 2006) strne poglavitne ugotovitve (glej tabelo 1):

- Organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetij.
- Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime. Dimenzije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med združbami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima spodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Tabela 1: Razlika v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije

Dimenzije	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vsebina	Usmerjenost na vrednote	Usmerjenost na postopke
Raven preučevanja	Vidno in nevidno	Vidno
Orientacija	Opis in razumevanje ene organizacije	Primerjava med organizacijami in oddelki
Pojem izvira iz	Antropologija in sociologija	Psihologija
Izhodišče	Socialni konstruktivizem	Lewintova teorija
Časovna perspektiva	Preteklost in prihodnost	Sedanost
Metodologija	Kvalitativne metode	Kvantitativne metode
Namen merjenja	Strateško načrtovanje, izbor strategij	Vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: Musek Lešnik, Razlikovanje v pojmovanju organizacijske kulture in klime 1999 - 2006

Mihalič (Mihalič, 2006: 254), pa navaja naslednje razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Prva dimenzija razlikovanja organizacijske kulture in klime je raziskovalno časovno pogojena. Pojem kulture je namreč globalen pojem, ki je usmerjen izključno v preteklo in prihodnje stanje, medtem ko je pojem klime veliko bolj analitičen in lokalnega značaja in usmerjen izključno na sedanje stanje v sistemu.

Oba izraza tako pojem kulture kot pojem klime izvirno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture veliko bolj inkluziven v primerjavi s klimo in je tudi v sistemu na višji ravni abstrakcije. Kultura ima tako sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura namreč vpliva na klimo. Konstrukt kulture je tako globlji, klima pa le reflektira stanje kulture sistema v določenem prostoru in času. Vzročno posledično je zato raziskovanje področja kulture v sistemu predvsem teoretično usmerjeno in aplicira kvalitativno metodologijo, medtem ko je raziskovanje klime empirično in aplicira kvantitativno metodologijo. Pri tem je potrebno opozoriti, da pa se kljub temu zlasti v sodobnih pristopih merjenja kulture v sistemu vedno bolj uveljavljajo tudi kvantitativni metodološki pristopi tako kot pri merjenju klime.

Organizacijska klima kot manifestacija kulture ima veliko bolj kontekstualni in procesni pomen, kultura pa ima sistemski pomen. Iz tega vidika se klima ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu, medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja in preko globalnih interakcij v sistemu in z okoljem.

Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo, ki je ključna za nadaljnje obravnavanje teh dveh segmentov, pa predstavljajo predvsem njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime. Slednje povzroča veliko zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju.

1.10.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nadrejenimi, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovanem individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenega je najbolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele

takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo o odhodu iz organizacije, vendar je takrat seveda že prepozno (Mihalič, 2006: 266).

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega.

Z nekoliko posploševanja bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom združili v šest skupin, kot navajajo Možina in drugi (1998), in sicer:

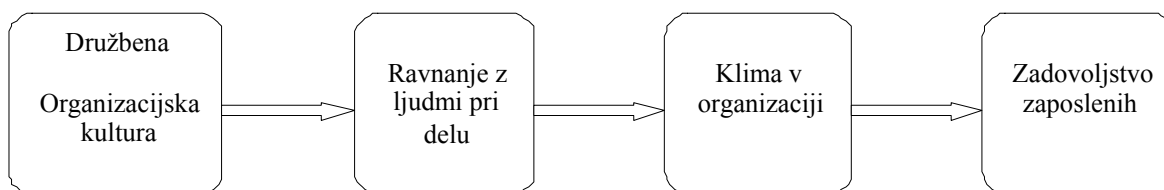
- Vsebina dela – možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- Samostojnost pri delu – možnost odločanja o tem, kaj in kako bi delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- Plača, dodatki in ugodnosti;
- Vodenje in organizacija dela – ohlapen nadzor, podeljevanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- Odnosi pri delu – dobro delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- Delovne razmere – majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga neugodna temperatura, prah, hrup in podobno (Možina in drugi, 1998 : 156).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, po drugi strani pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990: 303-304).

1.10.3. Povezava med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo

Avtorji Kopelman, Brier in Guzz (citirano po Schneider, 1990 : 282-307) trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano na sliki 2

Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, Organizational climate and culture 1990: 289

Združba deluje v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga zaznamujejo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere prednosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre se predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagrad, napredovanja, upokojevanja. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega in slovenskega. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje, itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990 : 282-307).

1.11. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

1.11.1. Odnos do kakovosti

Kljub temu, da obstaja več različic opredelitve kakovosti, je vsem skupno to, da ima zadnjo besedo uporabnik storitve ali proizvodov. Ne smemo pozabiti, da se uporabnikovo dožemanje kakovosti s časom spreminja, zato se mora ustrezno spreminjati tudi odnos organizacije do kakovosti. Spreminjati se morajo tudi veščine, sposobnosti in odnos ljudi v organizaciji. Če teh sprememb ne bomo spremljali bomo nujno povzročili nezadovoljstvo

tako na strani uporabnikov kot tudi na strani zaposlenih. Kakovost moramo prav tako kot vse druge funkcije stalno preverjati v luči sprotnih dogajanj (kontinuiran proces).

Vsako uspešno podjetje mora imeti določen sistem kakovosti. Uvajanje sistema kakovosti v podjetje pa je dolgotrajen proces, ki ga lahko uspešno izvedemo s primerno motivacijo zaposlenih, ustreznim vodenjem in primernim vzdušjem v organizaciji.

Kakovost je za podjetje ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne in ekološke kriterije. Kot pravi docentka za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani Nada Zupan (2001):«Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak.» Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost).

V letu 2001 je naše podjetje pridobilo Sistem vodenja kakovosti ISO 9001-1994, v letu 2004 pa prešla na ISO 9001-2000, ki ga obvladuje v elektronski obliki v programu TRINETQ.

Namen in ključni cilj ter pričakovani rezultat delovanja sistema kakovosti je zmanjšanje napak, preprečevanje že znanih napak in problemov, izboljšanje proizvodov in storitev, neprestane izboljšave ter večje zadovoljstvo naših strank in poslovnih partnerjev.

Učinkovito izvajanje dokumentiranega sistema temelji na:

- določitvi ključnih procesov poslovanja,
- določenih odgovornosti za posamezne elemente poslovanja,
- opredeljenih postopkih, navodilih in drugih dokumentih,
- dejanskem izvajanju postavljenega sistema kakovosti v skladu z načrtovanim,
- spremljanju izvajanja,
- ukrepanju v primeru odstopanj.

S to dimenzijo organizacijske klime sem skušala ugotoviti, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, ter če delajo vse, kar je v njihovi moči, da bi dosegli zastavljene standarde in cilje kakovosti. Ugotoviti sem skušala tudi, če se zaposleni sploh zavedajo, da so zelo pomemben člen v verigi doseganja kakovosti izdelkov in storitev. Seveda je tudi pomembno, da se ugotovi, kako jasno ima podjetje zastavljene standarde in cilje kakovosti. Ali sta količina in kakovost dela v podjetju enako pomembni?

1.11.2. Inovativnost, iniciativnost

Inovacija je lahko nova ideja, nov proizvod ali tehnološki postopek, nov izdelek ali predmet z novimi funkcijami. Inovativnost je proces ustvarjanja nečesa novega,

pomembnega za posameznika, skupino ali organizacijo, industrijo ali družbo. Ustvarjalnost pomeni generiranje idej, ki se kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti sistema v celoti. Da postanemo inovativni moramo preseči samo ustvarjalnost. Inovacija prinaša nekaj novega.

Vse sodobne družbe z razvitim gospodarstvom si prizadevajo, da imajo čim več inovacij, zato v te namene investirajo velika finančna sredstva. Moč držav se danes meri tudi po številu prijavljenih, še bolj pa uporabljenih inovacij. Slovenija je žal na repu teh držav.

Podjetje, ki želi biti uspešno, mora biti ustvarjalno in inovativno. V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo spodbujala razvoj in izražanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih in svoje ljudi spodbujala k iskanju in uveljavljanju novih, boljših rešitev (Treven, 1998:142).

Težko si je danes predstavljati dolgoročno uspešno podjetje brez nenehnega uvajanja izboljšav in novosti oziroma spodbujanja inovativnosti. Za podjetje je pomembno, da ustvari delovno okolje, kjer se bodo zaposleni zavedali pomembnosti novih idej, izboljšav ter bodo za to tudi ustrezno motivirani. Inovativnost in inovacije pa niso le stvar vodstva ampak vseh zaposlenih, vodstvo mora zagotoviti ustrezno okolje, kjer bodo inovacije ustrezno sprejete in obravnavane.

Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker zaposleni poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje in najbolj vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov (Zupan, 2001:78).

Z analizo dojemanja zaposlenih o inovativnosti in iniciativnosti v podjetju sem poskušala ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb in ali so pripravljeni tvegati za uveljavitev svojih pobud. Pomembno je, da se v podjetju izdelki in storitve nenehno izboljšujejo in posodablajo ter da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive. Zanimalo me je tudi, ali se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne samo vodje.

1.11.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Ljudje bodo pomagali k uspešnosti, če ustvarimo okolje, s katerim se radi identificirajo, ki jim daje občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, spoštuje njihove vrednote in so deležni priznanj.

Organizacije želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, dobavo strojev, opreme, orodij ter drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih prostorov, ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere (Lipičnik, Možina, 1993: 53-61).

Z vprašalnikom se ugotavlja tudi zadovoljstvo delavcev glede časa, v katerem morajo opraviti določene delovne naloge.

1.11.4. Pripadnost organizaciji

Dimenzija odraža, kako posameznik doživlja svojo organizacijo. Morda meni, da ima organizacija velik ugled v okolju? Je ponosen, da dela v taki organizaciji in o njej tako pozitivno govori tudi izven delovnega okolja? Ali je morda skeptičen glede tega, če bo še lahko delal v tej organizaciji tudi v kriznih časih?

Že dolgo časa človek ne hodi v službo le zato, da bi si zagotovil sredstva za preživetje, temveč tam preživi velik del svojega življenja, zato ni vseeno, kakšen odnos ima do organizacije v kateri uresničuje svoje in cilje organizacije. Odnos zaposlenih do organizacije je v veliki meri odvisen od tega kakšen odnos ima organizacija do posameznika. Zato je za razvijanje pripadnosti najpomembnejša skrb organizacije za zaposlene. Pripadnost zaposlenih organizaciji se kaže v stopnji pozitivne identifikacije zaposlenih s cilji organizacije, pri tem pa ima pomembno vlogo organizacijska klima v organizaciji. V organizaciji s spodbudno klimo se zaposleni bolj identificirajo z organizacijo in so ji bolj pripadni. V takih organizacijah ne poznajo neopravičenih izostankov z dela, bolniške odsotnosti in nizke produktivnosti.

Organizacija, ki se trudi v smeri povečanja pripadnosti organizacije mora upoštevati štiri faktorje, ki bistveno vplivajo na povečanje ali zmanjšanje pripadnosti zaposlenih organizaciji (Jurman, 1981:267-273):

- Zaposlenim je potrebno zagotoviti socialno varnost. V primeru, da imajo zaposleni zagotovljeno socialno varnost, vlada v podjetju visoka delovna morala in ko zaposleni spoznajo, da je ta varnost odvisna od vloženega dela, ki je tudi ustrezno nagrajeno, čutijo večjo pripadnost podjetju.
- Drugi pomemben faktor je faktor, ki dopušča razvoj posamezniku v organizaciji glede na njegove zmožnosti. To večja posameznikovo iniciativo, saj si vsak želi realizirati svoje potenciale.

- Zelo pomemben faktor za krepitev pripadnosti podjetju je faktor, ki vzpodbuja med zaposlenimi pristne odnose.
- Tudi četrti faktor, ki zaposlene kulturno in socialno razvija ni zanemarljiv. Organizacija naj delavcu nudi stanovanja, kredite, pomoč pri nesreči, naj mu omogoča športne rekreativne dejavnosti, kulturne prireditve, obisk gledališča, razstav ipd.

Istočasna zadovoljitev vseh štirih faktorjev izoblikuje največjo možno pripadnost podjetju, kar pa je na žalost težko doseči. Vredno pa se je truditi v tej smeri, saj zadovoljevanje potreb pokaže posamezniku, da njegova organizacija ni ravnodušna do njega. To pa ima za posledico, da se pripadnost posameznika organizaciji povečuje.

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001: 40).

Pri analizi dimenzije pripadnosti sem poskušala ugotoviti mnenje zaposleni o tem kakšen ugled ima podjetje v okolju. Poleg tega dejavnika sem skušala ugotoviti, ali so zaposleni ponosni na svoje podjetje in ali zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Pri tem je tudi pomembno, da ljudje občutijo zaposlitev kot relativno varno in zagotovljeno, pri tem pa ne bi zapustili podjetja, če bi se jim plača znižala na račun slabših poslovnih rezultatov.

1.11.5. Notranji odnosi

V sodobnem času preživijo zaposleni več kot tretjino svojega časa na delovnem mestu, zato je želja vsakega, da bi opravljal svoje delo v organizaciji, kjer bi se med delovnim časom kar se da najbolje počutil. Pomemben del k dobremu počutju prispevajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Ob stiku z ljudmi vedno primerjamo sebe z drugimi in druge s samim seboj in pri sebi izoblikujemo neko mnenje. Tudi med svojim delom se v podjetju srečujemo najrazličnejši sodelavci in stranke, ki izražajo v svojem vedenju različne osebnostne lastnosti. V medsebojnem odnosu vplivajo drug na drugega in med njimi ustvarjajo medsebojna razmerja, ki povezujejo ljudi v skupine. Zavedati se moramo, da dobri odnosi niso nekaj danega. Odnose med ljudmi je potrebno zavestno ustvarjati in za dobre odnose se morajo truditi vsi zaposleni v organizaciji. Za ustvarjanje dobrih odnosov sta pomembna spoštljiv in hkrati sproščen odnos med zaposlenimi. Sodobna organizacija je timska organizacija. Dobro počutje in razumevanje s sodelavci dobro

prispeva k uspešnemu timske delu in zdravi organizacijski klimi. Razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi v kolektivu je izrednega pomena za celotno organizacijo, vpliva na počutje posameznika in s tem posledično na njegovo večjo aktivnost. Neposredno vplivajo predvsem na njegovo motiviranost ter posledično na učinkovitost, zadovoljstvo, odgovornost in osebni razvoj.

Jurman opredeljuje socialno klimo kot izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in organizacija se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledico tega tudi nizko produktivnost (Jurman, 1981: 200).

Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v organizaciji, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Jurman navaja pet faktorjev, ki vplivajo na ugodnost te klime (Jurman, 1998:204):

- Sistem vodenja
- Cilji organizacije
- Usklajenost vodenja
- Usmerjenost ljudi v delovni organizaciji
- Socialne vloge posameznikov

Ker večino odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo predvsem osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo je razumljivo, da ima vsak sistem vodenja velik vpliv na oblikovanje socialne klime.

Vodilne osebnosti s svojim urejanjem odnosov po določenem sistemu vodenja med ljudmi sproščajo večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in z delovno organizacijo ter tako oblikujejo sistemu primerno socialno klimo (Jurman, 1981: 204).

Pri analizi dimenzije notranjih odnosov se skušala ugotoviti, ali zaposleni cenijo delo, sodelavcev, jim zaupajo in ali so odnosi z njimi dobri. Skušala sem tudi ugotoviti, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in ali pri tem med seboj sodelujejo ali tekmujejo.

1.11.6. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Podjetje s poslanstvom določi bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Iz poslanstva je mogoče podrobnejše opredeliti cilje in strategije za doseg le.teh. Glavni namen poslanstva je usmeriti zaposlene v eno smer in s tem tudi določiti razpoloženje, kulturo poslovanja in doseči, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem.

Vseeno pa tako za posameznike kot za podjetje velja, da je za uspešno usmerjenost njihovega delovanja nujna postavitev ciljev. Cilje lahko opredelimo kot jasno in zaželeno realno stanje, njihovo doseganje pa uspeh. Le če zaposleni poznajo, razumejo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.

Vizija je idealizirana, zelena slika v prihodnosti. Je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Če želimo, da se ljudje z vizijo istovetijo, morajo tudi sodelovati pri oblikovanju. Z oblikovanjem vizije prihodnjega stanja, usmerimo aktivnosti v njegovo ustvarjanje. Če uspemo v ljudeh učvrstiti vizijo neke prihodnosti, se bodo ljudje tudi začeli obnašati v smislu pričakovane bodočnosti in napovedana vizija bo imela vlogo vodilne življenjske filozofije, ki bo zaposlenim z njihovim ravnanjem omogočila ustvariti napovedano bodočnost (Lipičnik, 1999: 232). Neobstoj vizije v podjetju pomeni, da so v podjetju zadovoljni z obstoječim stanjem ali pa jim manjka ustvarjalnih pobud. Oboje pa podjetje dolgoročno vodi v propad.

Pri dimenziji poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev sem skušala ugotoviti, ali zaposleni menijo, da ima podjetje jasno izoblikovano poslanstvo, če so jim politika in cilji jasni in ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Poleg tega me je zanimalo, ali zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje in ali so ti realno postavljeni.

1.11.7 Motivacija in zavzetost

Ljudje imajo v življenju veliko različnih potreb, ki povzročajo v organizmu določeno napetost. Za zmanjšanje ali odpravo napetosti delujejo pod vplivom gibal in silnic oziroma motivov, ki jih ženejo in usmerjajo k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega pridobi sredstva za zadovoljitev potrebe. Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki v človeku sprožijo tovrstno napetost, imenujemo motivacija (Lipovec, 1997: 109).

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v zvezi z organizacijo (Treven, 1998: 106)

- Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

- Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Na splošno definirani odnos med motivacijo in delovnimi aktivnostmi lahko povzamemo po (Černetič, 2004: 145). Za vsako človekovo aktivnost obstajajo:

- vzrok
- potreba in povod
- cilj, ki ga nameravamo z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči.

Potreba in cilj sta po definiciji v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet. Motivacijski splet je vse, kar nas vodi k aktivnosti oziroma kar daje tej aktivnosti vektorska znamenja: smer, intenzivnost in trajanje.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik, 1998: 155)

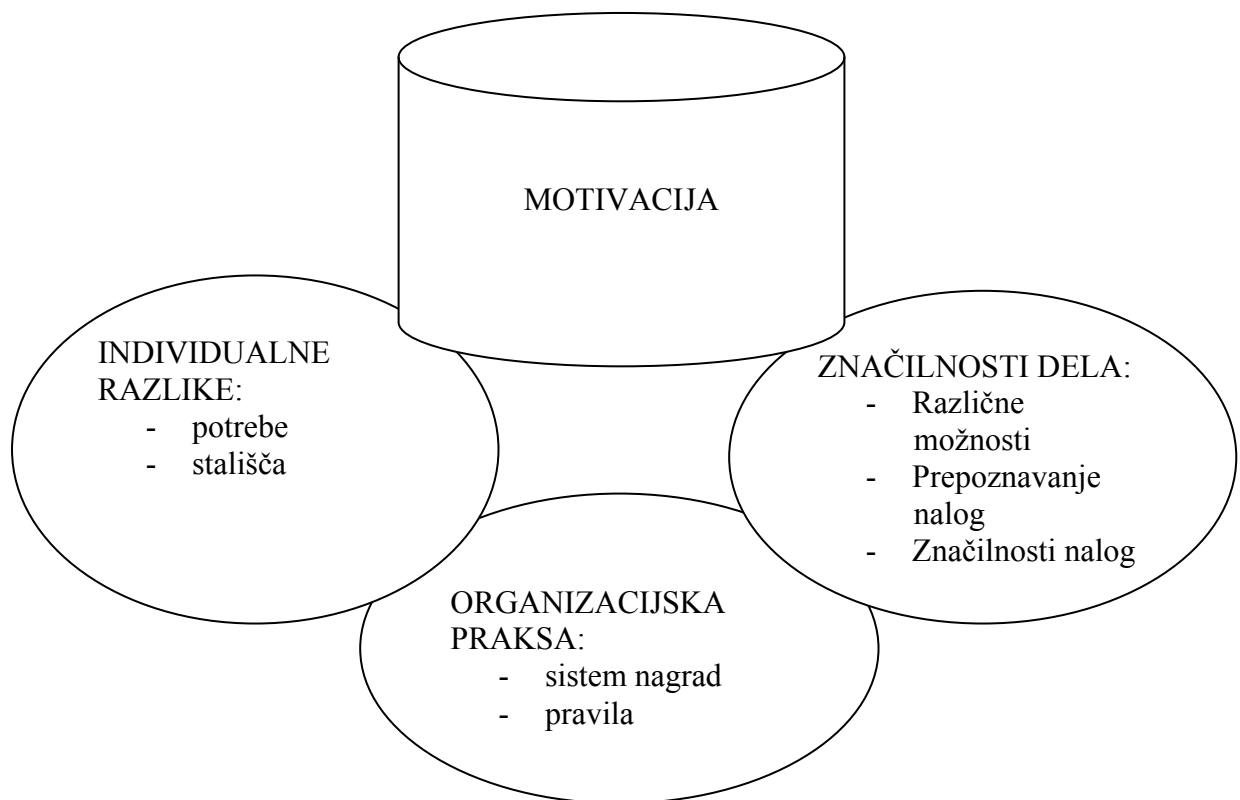
Černetič (2004 : 149) navaja, da se je precej avtorjev ukvarjalo s posebnimi vidiki motiviranja oziroma z raziskovanjem posameznih motivacijskih dejavnikov na splošno ali po posameznih področjih:

- Na delovnih mestih, na katerih je zapleteno delo, so motivacijski dejavniki, kot so npr. Možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela,... bolj cenjeni in imajo večjo motivacijsko vrednost.
- Drugače pa je na nižji kvalifikacijski ravni, kjer prevladuje enostavno, nekvalificirano delo, na kateri so bolj cenjeni dejavniki, kot so stalnost pri delu, plača, zadovoljstvo

Po mnenj Lipičnika (1998: 162) pa so pomembni naslednji trije dejavniki, ki vplivajo na motivacijo:

- individualne razlike
- lastnosti dela
- organizacijska praksa

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu 1998: 162)



Razlika med posamezniki

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Na splošno bi ljudem lahko ponudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli česa novega. Recimo učenja ravnati s priložnostmi, ki bi delavcu omogočile napredovanje v današnji čedalje celovitejši organizaciji.

Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih in obratno.

Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele, itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Vsebinske teorije

Te so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb, ki povzročajo določeno vedenje ter analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na sam proces, skozi katerega to počnejo.

Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju. Ta teorija je ena od najbolj znanih motivacijskih teorij, saj jo managerji zelo radi uporabljajo pri svojem delu.

Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljiv primarne biološke motive, kar mu omogoča preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato nastajajo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oz. samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizaciji ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali (Lipičnik, 1998 : 164).

Procesne teorije

Pri procesnih teorijah ni poudarek na posameznih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, ampak na način, kako se sprememba v vedenju pojavi.

Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti, ki jo je vpeljal J. Stacy Adams (Adams, 1956; po Treven, 2001:137), predlaga, da se ljudje, ki se primerjajo z drugimi, osredotočajo na dve spremenljivki, na rezultate in vložke. Rezultati so, kar dobimo iz našega dela, vključno plača, ugodnosti in prestiž. Vložki se nanašajo na dane prispevke kot časovna količina dela, količina porabljenega truda, število proizvedenih enot in kvalifikacij vnesenih v poklic. Teorija pravičnosti se ukvarja z rezultati in vložki, kot jo doživljajo vključene osebe. Ne preseneča, da se ljudje ne strinjajo glede tega, kaj je pravična obravnava v poklicu. Teorija

pravičnosti pravi, da ljudje primerjajo svoje rezultate in vložke z rezultati in vložki drugih in ocenjujejo pravičnost teh odnosov. Posebej primerjajo deleže lastnih rezultatov/vložkov z deleži drugih rezultatov/vložkov. »Drugi«, ki služi kot osnova primerjave, je lahko nekdo drug iz izmene, drugi zaposleni v organizaciji, posameznik, ki dela na istem področju ali celo oseba same pred nekaj časa – skratka, skorajda vsak se lahko s kom primerja. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, vzame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo (Treven, 2001: 137).

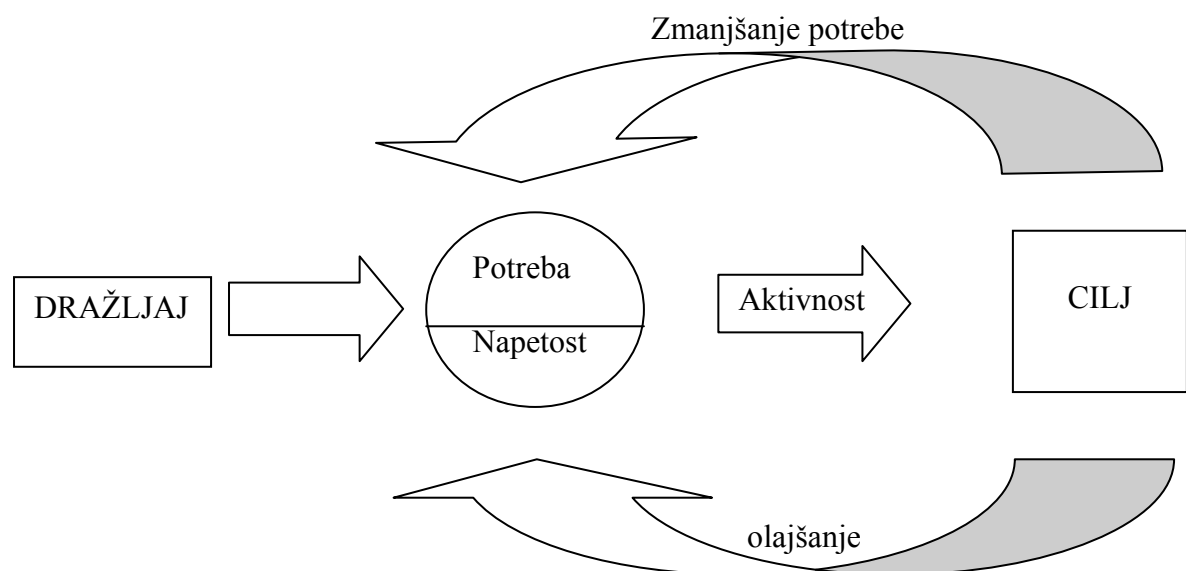
Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so ljudje bolje nagrajeni kot drugi, da bi s tem opravičili večje nagrade,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

Druge motivacijske teorije

Leavit (citirano po Lipičnik, 1998) je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno.

Slika 4: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998: 166

Leavittova motivacijska teorija temelji:

- na potrebi, ki je sprožilec celotnega procesa ter pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost,
- napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Vsaka potreba pa je usmerjena k cilju.
- Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost.
- Aktivnost povzroča potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična.
- Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

1.11.8. Organiziranost

Poslovanje vsake organizacije je izpostavljeno vplivom teženj sodobnih proizvodnih in storitvenih faktorjev. Njihov vpliv postaja vse intenzivnejši. Zahteve potrošnikov glede lastnosti izdelkov ali storitev in ekonomičnega trošenja sredstev za proizvodnjo se čedalje bolj zaostrejo. Razmere v poslovanju postajajo vedno bolj nestalne. Vse to povzroča, da moramo organizacijske modele hitreje prilagajati spremenjenim razmeram poslovanja, kajti organizacijske rešitve tudi naglo zastarevajo. Nova bodoča organizacija se bo v mnogo čem razlikovala od dosedanje. Organizacije bodo morale biti oblikovane po meri današnjega in jutrišnjega sveta, ne pa kot institucije, ki so prenesene iz prejšnjih obdobj.

Vsaki organizaciji pa ustreza, ne glede na različnost objektivnih razmer poslovanja določen model organiziranostim, ki ji pri obstoječih okoliščinah poslovanja omogoča optimalne poslovne izide.

Večkrat se v praksi pojavlja vprašanje: »Kako naj bo oblikovana organizacijska struktura podjetja? Odgovor je kratek: to je odvisno od rezultatov, ki jih mora doseči.« Veliko organizacij uporablja klasično – funkcionalno organizacijsko strukturo, ki se je razvila kot posledica tehnične delitve dela. V takšni organizacijski strukturi prevladujejo strokovnjaki – specialisti. V tej strukturi ni nihče v celoti odgovoren za doseganje rezultatov. Vsakdo teži k temu, da svoje delo opravlja strokovno. Veliko manj ga zanima delo drugih. V zadnjih letih se tudi v Sloveniji vse bolj uveljavlja divizijska organiziranost. Najpogosteje se te enote imenujejo poslovne enote. Tak pristop k organiziranosti sam po sebi še ne zagotavlja rezultatov. Ta trditev še posebej velja za primere, ko znotraj divizije ali poslovne enote prevladuje funkcionalna organiziranost. Ena izmed glavnih pomanjkljivosti take oblike organiziranosti je, da vodje poslovnih enot pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg planiranih poslovnih rezultatov postavijo v ospredje kratkoročne interese enote in zanemarjajo dolgoročno razvojno vizijo organizacije (Možina, 2002: 267)

Organiziranje dela pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog in problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje ciljev in rezultatov v okviru lastnega dela ali dela v skupini oz. v celotni organizaciji. Pomembno je tudi, da so zadolžitve delavcev jasno opredeljene, da se natančno ve, kaj se od njih pričakuje, ter da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh (Možina, 1994: 65).

Po mnenju Kavčiča (citirano po Vrčko, 1998: 9) so ključni elementi sodobne organiziranosti sledeči:

- o Namesto vizije o idealni organizaciji se poudarja individualnost vsake organizacije.
- o Ključna dejavnika uspešnosti organizacije sta inovativnost in fleksibilnost,
- o Velik pomen pripisuje zadovoljstvu zaposlenih,
- o Nova tehnologija, ki omogoča bolj neodvisno oblikovanje socialnega sistema in njegovo delovanje z interesi zaposlenih

V okviru dimenzije organiziranost sem poskušala ugotoviti, ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu, ali jim je znan njihov položaj v organizacijski strukturi, ali so njihove zadolžitve jasno opredeljene in ali vodstvo sprejema odločitve pravočasno. Poleg tega sem analizirala, ali se zaposleni strinjajo s trditvijo, da so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh nivojih.

1.11.9. Strokovna usposobljenost in učenje

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Ob nenehnih spremembah okolja, tehnologije in postopkov dela, so zaposleni prisiljeni, da sledijo in se prilagodijo tem spremembam. Prav zato pa se morajo neprestano učiti in izpopolnjevati svoje znanje. Če želi danes biti organizacija konkurenčna, mora načrtno izobraževati svoje zaposlene v povezavi z delom, ki ga opravljajo, saj formalno pridobljena znanja sčasoma zastarijo, vseživljenjsko učenje in prenašanje znanja pa postaja nuja. Izobraževanje zaposlenih pa ima pomembno vlogo tudi kot motivacijski dejavnik predvsem v primeru, ko to zaposleni občutijo kot nagrado za njihovo požrtvovalnost in trud pri delu. Dejstva, da sta uspešnost in obstanek organizacije odvisna predvsem od učenja, se morajo zavedati vsi zaposleni, predvsem pa vodstveni kadri. Vodstvo podjetja mora podpirati izobraževanje v podjetju in investicijo v izobraževanje ne sme obravnavati kot strošek, temveč naložbo v zaposlene, ki bo dolgoročno prinesla uspeh.

Na področju izobraževalnega managementa se organizacije danes vedno manj poslužujejo klasičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja in vedno bolj sodobnih oblik pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike.

Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, tihim znanjem, pristopom generalizacije v pridobivanju znanj v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjeno področje dela ter ne nazadnje z iskanjem načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc.

Za razvoj sodobnega izobraževanja v organizacijah je prav tako značilno, da je le-to postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno kot kdajkoli doslej, poleg tega pa je pridobivanje znanj vedno bolj praktično usmerjeno.

Pridobivanje znanj se vedno bolj uporablja v povezavi s sistemom nagrajevanja, vedno večji pa je poudarek na sistematiziranju znanj in na interdisciplinarnosti znanj.

V skladu s tovrstnim novim pristopom k izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih je vedno bolj uveljavljena tudi filozofija »up or out«, ki pomeni permanentno nadgrajevanje in izobraževanje posameznika ali pa njegov odhod iz organizacije, če na to ni pripravljen oziroma tega ne izvaja.

V okviru sodobnih trendov na področju izobraževanja je značilna tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja ter zavedanje o pomenu skrbi za permanentno lastno izobraževanje in lasten razvoj. Posameznik mora namreč prvenstveno sam skrbeti za svojo konkurenčnost z razvojem znanj in kompetenc.

Najsodobnejše oblike pridobivanja znanj:

- Rotacijsko usposabljanje je v skladu s politiko razvoja generalistov, ki temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Rotacijskega usposabljanja se največkrat poslužujemo pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, ki v največji meri potrebujejo široka znanja iz vseh področij poslovanja ter pri razvoju članov učinkovitih timov, v katerih lahko vsak član glede na znanja zamenja drugega člana. Rotacijsko učenje se izjemno dobro izkaže pri razporejanju pravih sodelavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se ob izvajanju tovrstnega izobraževanja pogosto izkaže, da posameznik dosega bistveno večjo uspešnost na drugem delovnem mestu.
- Simulacijsko izobraževanje je popolnoma aplikativno naravnano in temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih situacij pri opravljanju del in nalog. Simulacijsko učenje najpogosteje uporabljamo za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, pravilnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih pogojev dela.
- Izobraževanje na daljavo in e-izobraževanje pridobiva izjemne razsežnosti, in sicer zaradi vedno večje možnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije. E-učenje postaja najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez kakršnihkoli

časovnih ali lokacijskih omejitev. Razcvet e-učenja nam danes s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih coachev ter drugih tehnoloških rešitev omogoča ne slutene možnosti študija na vseh nivojih.

- Benchlearning je v okviru sodobnih oblik učenja v zadnjem času najbolj popularna oblika pridobivanja znanj in tudi oblika najhitrejšega in najučinkovitejšega pridobivanja najbolj ustreznih znanj. Benchlearning predstavlja eno izmed novih sfer med organizacijskega učenja, ki v svoji najožji obliki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali zelo podobne panoge. V procesu benchlearninga gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij. Tovrstno timsko oziroma skupinsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje temelji na izvajanju raziskav in razvoja, skupinskem inoviranju in podobno (Mihalič, 2006: 189-195)

Področje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih ureja tudi Zakon o delovnih razmerjih, in sicer v okviru 172. in 173. člena.

Določbe 172. člena Zakona o delovnih razmerjih, s katerim je urejeno izobraževanje delavcev, so naslednje (Zakon o delovnih razmerjih – ZDR, 172. člen):

- 1. točka: Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve
- 2. točka: Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.
- 3. točka: Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.

Pri raziskovanju dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja sem analizirala trditve, da se zaposleni učijo eden od drugega, da organizacija nudi zaposlenim ustrezno usposabljanje za dobro opravljanje svojega dela in kvaliteten sistem usposabljanja. Poleg tega me je zanimalo, ali zaposleni mislijo, da so ustrezno usposobljeni za opravljanje svojega dela ter ali podjetje upošteva njihove želje pri usposabljanju.

1.11.10. Vodenje

Vodenje ni tisto, kar delaš ljudem, ampak tisto, kar delaš z ljudmi (Ken Blanchard, Marc Muchnik, 2007: 88)

Vodenje se razlikuje od managementa, ki je usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Toda biti dober vodja ne pomeni biti dober manager. Želeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi. Vodenje ni enkratno dejanje ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in sprejemanje. Vodja, ki želi biti uspešen skupaj s podrejenimi ustvarja ugodno ozračje za doseganje organizacijskih ciljev. (Možina, 2002:499)

Možina v svojem delu vodje in vodenje pravi »Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem.« (Možina, 2002:499)

Današnji vodja se mora razlikovati od klasičnega vodje. Predvsem svojih zaposlenih ne sme le nadzirati in priganjati, temveč jih mora s svojo vizijo in strategijo pritegniti. Pridobiti mora njihovo spoštovanje s tem, da vodi odločno in transparentno, predvsem pa se mora obnašati, tako kot govori. To so lastnosti karizmatičnega vodje, ki sledi dolgoročnim ciljem organizacije in njenemu poslanstvu, spodbuja spremembe, sodeluje pri uresničevanju vizije, skrbi za motivacijo zaposlenih in stalno osebno rast sodelavcev in sebe. Njegova naloga je ustvariti ustrezno klimo v organizaciji, sodelavce seznaniti s cilji in jih voditi k izpolnitvi teh ciljev (Ovsenik, Ambrož, 2000: 281). Poleg tega mora imeti tehnična in strokovna znanja in dovolj socialne inteligence ter dobro izoblikovan sistem lastnih vrednot (Ovsenik, Ambrož, 2000: 282). Karizmatično vodenje je vodenje, ki spodbuja zmogljivost zaposlenih, združuje skupne interese in pripadnost organizaciji.

Vodenje zelo pomembno vpliva na klimo v organizaciji in obratno, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti vodenje pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih. Pri vodenju v organizaciji pa se srečujemo z različnimi pristopi, modeli in slogi vodenja. Osnovni pristop vodenja naj bi bil, da se mora vodja truditi za doseganje nalog in za primerne socialne odnose.

Stili vodenja

Stil vodenja zajema ravnanje vodje v delu z zaposlenimi. Zaradi različnih situacij in potreb so se razvili številni stili vodenja. Lipičnik v svojem delu navaja naslednje stile vodenja (Lipičnik 1998:312):

Birokratski stil vodenja: vodja od svojih podrejenih zahteva spoštovanje in upoštevanje predpisanih pravil in načinov dela v skladu s formalno organizacijo. Tak vodja hoče biti vzor svojim sodelavcem in je po navadi natančen, dosleden in vljuden.

Razvijalski stil vodenja: poskuša vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja delavce spodbuja, podpira, jih razume in posluša.

Dobrohotni avtorski stil vodenja: vodja je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. To dosledno zahteva in pričakuje tudi od svojih sodelavcev.

Izvrševalski stil vodenja: izrablja vse posameznikove in skupinske zmogljivosti za doseganje ciljev. Vodja spodbuja delavce k prevzemu odgovornosti in njihovi učinkovitosti pri delu.

Dezerterski stil vodenja: strmi le v izpolnjevanje najnujnejših nalog. Tak vodja ne spodbuja, ni ustvarjalen, ni komunikativen in ne strmi k večji delovni uspešnosti.

Misijonarski stil vodenja: vodja, ki prevzame tak stil, je popustljiv, neaktiven, ljubezniv, izogiba se konfliktom in ne daje jasnih navodil. Delovni rezultati ga ne zanimajo.

Avtokratski stil vodenja: vodja se ne posvetuje s podrejenimi in o vsem odloča sam. Komunikacija je zgolj enosmerna, to je od zgoraj navzdol. Je strog in zaposleni se ga po navadi bojijo.

Kompromisni stil vodenja: vodja je dvoličen in omahljiv. Njegove odločitve so nejasne in neodločne. Pri zaposlenih ne vzbuja zaupanja in spoštovanja.

Kakšno vodenje je uspešno? Na to temo je bilo opravljenih že veliko raziskav, vendar če bi na to temo obstajal kakšen preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni. Obstaja več različnih modelov vodenja to so (Možina, 2002:517):

MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI

Sprva so študije o vodenju usmerili na osebne značilnosti za vodjo. V skladu s tem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in ne vodji. Ključne značilnosti za identifikacijo so (Možina 2002:517):

Tabela 2: Model osebnih značilnosti

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
Telesne	Starost	Videz	Vitalnost
osebnostne	stabilnost	samozavestnost	prilagodljivost
socialne	izobrazba	olikanost	mobilitet
delovne	iniciativnost	delavnost	odgovornost

Vir: Možina Stane, Management nova znanja za uspeh, 2002:517

MODELI VEDENJA VODJE

Ko so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnosti in drugih značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjski modeli razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Kaj vodje počnejo, kako dajejo naloge podrejenim, kako komunicirajo in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi je vedenje mogoče opazovati in se ga naučiti, torej lahko posameznike naučimo postati dobri vodje. Primer takšnega vodenja je (Možina, 2002:518).

Teorija X in teorija Y (Možina, 2002:517)

Teorija X:

- Zaposleni ne delajo radi, in če je le možno, se delu izognejo;
- Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije in jih nadzirati;
- Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto tudi z grožnjami.

Teorija X govori o nujnosti vodenja z usmerjanjem in nadzorom

Teorija Y:

- Zaposleni radi delajo in so pripravljeni trdo delati;
- Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k njim sami usmerjajo;
- Zaposlenih k delu ni treba siliti, prav tako radi sprejmejo odgovornost za svoje delo.

Teorija Y opredeljuje vodenje kot medsebojno sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, ki jim vodja svetuje, kako naj delajo, vpraša jih za mnenje ter jih spodbuja k sodelovanju pri načrtovanju dela in odločanju.

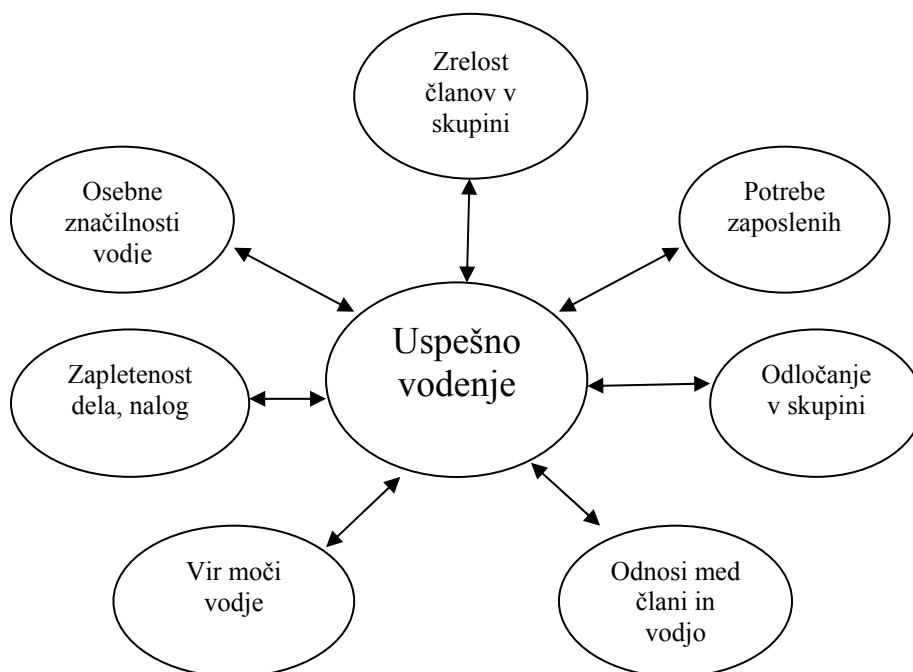
Splošno znano je, da zaposlenim bolj ustreza ravnanje, opisano v teoriji Y, kot ravnanje v teoriji X, ker v njej vidijo možnost za sodelovanje in uveljavljanje svojih koristi.

Vendar teorija Y kljub dobrim medčloveškim odnosom ne odpravlja odgovornosti tistega, ki odloča in ki je odgovoren za izvedbo, se pravi vodje. To pomeni, da se lahko vodja zateče tudi k teoriji X, če ni možno drugače.

SITUACIJSKI DEJAVNIKI

Ker se tudi vedenjski modeli niso obnesli v vseh situacijah, so raziskovalci iskali nove modele in tako se je pojavil situacijski model. Prav situacija naj bi bila najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več, kot kaže slika 5

Slika 5: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina, Management nova znanja za uspeh, 2002:522

Mihalič (Mihalič, 2006:271-278) pa v svoji knjigi Management človeškega kapitala navaja naslednje mehke tehnike vodenju zaposlenih :

- **Vodenje s cilji:** je značilen zlasti za učeče se organizacije in organizacije znanja. Pristopi vodenja s cilji so najboljši primer participativnega managementa. Pri vodenju s cilji je bistvo doseganje ciljev, uspeh je merjen preko končnih dosežkov, delovanje vseh nivojev in vsakega zaposlenega je v skladu z vizijo, politiko in cilji organizacije. Pomemben del vodenja s cilji je participiranje zaposlenih pri definiranju ciljev, saj so sporazumno določeni cilji vedno bolj in lažje dosegljivi. Temeljna naloga vodij, ki izvajajo vodenje s cilji, je približevanje ciljev vsakemu zaposlenemu s predstavljanjem vsebine ciljev, načrtno spodbujanje inovativnosti zaposlenih in usposabljanje za upravljanje samega sebe in lastnega dela glede ciljev. Pomembno je, da je sistem vodenja s cilji vedno integriran s sistemom nagrajevanja in motiviranja ter drugimi tovrstnimi sistemi, ki načrtno spodbujajo delovanje zaposlenih, ki je v skladu z vizijo, politiko in cilji.
- **Vodenje z razgledovanjem in poslušanjem:** Pristop vodenja temelji na tem, da vodja vsak dan ohranja neposredni stik s sodelavci. S tem se zaposlenim omogoči, da lažje in pogosteje podajajo svoja mnenja, zamisli in predloge. Vzporedno pa neposredni vodje dobijo takojšnje povratne informacije. Tehnika se izjemno

učinkovito dopolnjuje z vodenjem s cilji, saj lahko neposredni vodje z načinom vodenja najbolj učinkovito komunicirajo cilje podjetja in jih približajo zaposlenim, obenem pa se neposredno seznanjajo z doseganjem ciljev v praksi. Neposredni vodje pa tako veliko bolje spoznajo svoje sodelavce in jih posledično tudi bolj uspešno in učinkovito vodijo. Tehnika ne izboljšuje le sistema komunikacije in participacije, temveč zmanjšuje probleme odnosov med sodelavci in povečuje zadovoljstvo zaposlenih.

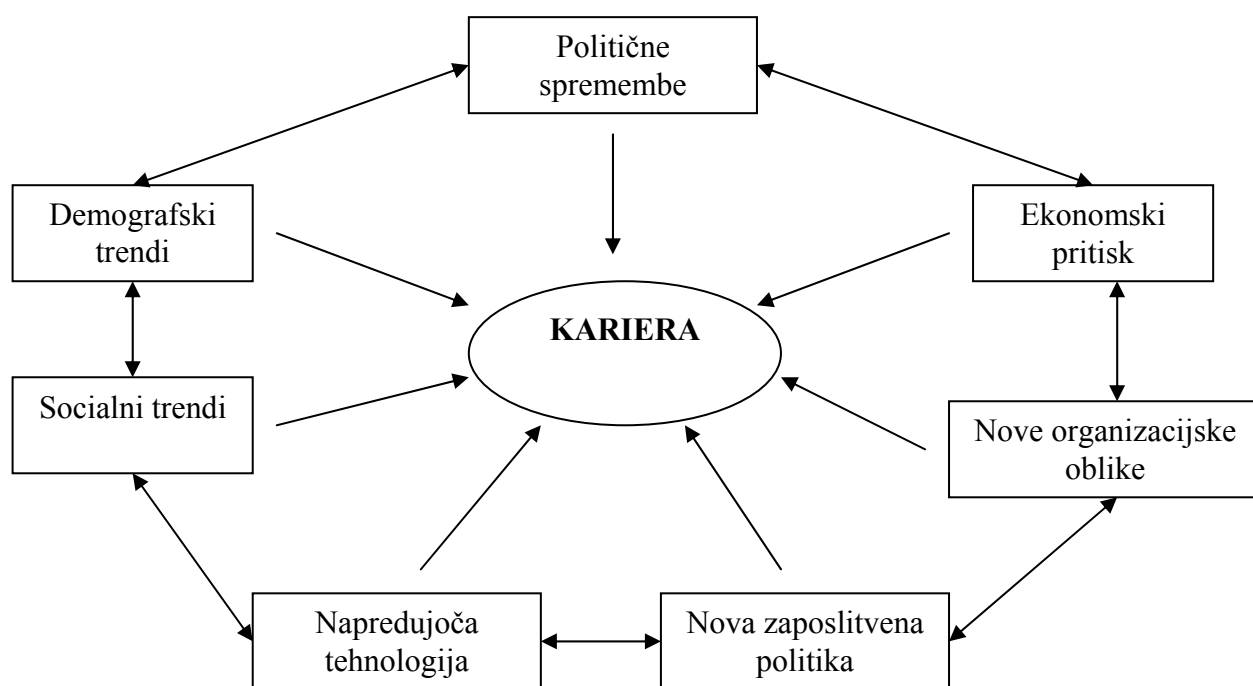
- **Coaching v vodenju:** Z uporabo tehnike coachinga posameznik s pomočjo coacha popolnoma sam poišče načine za optimalno reševanje problemov in sam oblikuje končne rešitve. Coaching je posebno primeren za timski način dela, do največjega izraza pa pride v izrazito inovativnih okoljih.
- **Nevrolingvistično programiranje:** definiramo kot model učinkovite komunikacije, svetovanja in učenja, ki nam pomaga bolje razumeti sebe in druge. Nevrolingvistično programiranje temelji na uspešnem delovanju posameznika v skupini in timu, učenju zastavljanja konstruktivnih vprašanj, izboljšanju samopodobe, pozitivnega vpliva na druge, učenju uspešnega pogajanja in izboljšanju medosebne komunikacije. Značilnost programiranja je, da uporablja naravnost k ciljem namesto k problemom, k dosežkom namesto k napakam, k možnostim namesto omejitvam.
- **Wellness v vodenju:** Wellness se v vodenju odraža preko permanentnega nagrajevanja vseh dosežkov zaposlenih in strogega izogibanja sankcioniranja in kaznovanja zaposlenih, odraža se tudi preko enakopravnega komuniciranja brez upoštevanja hierarhičnih nivojev ter preko visoke stopnje delegiranja pristojnosti in odgovornosti na zaposlene. Pomemben del wellnessa pa predstavljajo možnosti, ki jih organizacije nudijo svojim sodelavcem, od možnosti uporabe lastnega fitnesa organizacije in med delovnim časom, vse do urejanja varstva otrok znotraj same organizacije in ne nazadnje vse do kosila v vrhunski restavraciji organizacije ali uporabe na primer prostora za sproščanje ob živi glasbi in podobno. Intenzivnejšo uporabo pristopov wellnessa v vodenju lahko pričakujemo v naslednjih letih, saj je tuja praksa pokazala na izjemno ugodne vplive wellnessa na zaposlene. Visoko razvit wellness ima pomemben vpliv na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri opravljanju del in nalog, predvsem pa povečuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter povečuje stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih.

Pri analizi vpliva dimenzije vodenja na organizacijsko klimo sem poskušala ugotoviti, ali način vodenja omogoča samostojnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Pomembno je tudi, ali vodstvo spodbuja zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, poteg tega pa sprejema utemeljene pripombe podrejenih za svoje delo. K izboljšanju klime pripomore tudi ukinitve ukazovalnega vodenja ter komunikacija med vodjem in podrejenimi o rezultatih dela.

1.11.11. Razvoj kariere

Posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti, je doživljanje kariere. Ni tako pomembno, kako delavec doživlja svojo preteklo kariero, pomembno je, kako doživlja prihodnjo. Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje združbe in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Z razvojem kariere se zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj. Če so možnosti za razvijanje kariere v podjetju slabe, je to lahko vzrok nezadovoljstva pri zaposlenih.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na kariero



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998 : 181

Ekonomске, tehnološke in organizacijske spremembe terjajo bolj fleksibilno razmišljanje o odnosu med delom, delovnimi organizacijami in posameznikom.

Dogodki v okolju in osebni razvoj spodbujajo vsakega posameznika, da se občasno vprašuje, ali je pri svoji delovni karieri uspešen in kaj bi moral narediti, da bi v tem pogledu dosegel kaj več.

Organizacije, ki ne bodo znale zadovoljiti posameznikovih potreb v zvezi z njihovo kariero, ne bodo mogle v celoti izkoristiti svojih potencialnih možnosti za učinkovitejšo ter uspešnejšo organizacijo.

Napredovanje vključuje soodvisnost med samim napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni v podjetju motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo in posledično tudi za osebni razvoj (Florjančič in Jereb, 1998: 53).

Napredovanje zaposlenih se lahko izvaja:

- formalno, ki je lahko vertikalno ali horizontalno
- neformalno pa je stalno izpopolnjevanje

Zaposleni preživijo v posamezni organizaciji svoj delovni cikel. Razvoj zaposlenega se v idealnem primeru začne s štipendiranjem in nadaljuje s pripravništvom. Ko je zaposlen vključen v organizacijo, se razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj, prilagajanjem organizacijski kulturi, pa tudi z njegovim napredovanjem, ki je odvisno od ambicij in razvojnih zmožnosti posameznika (Florjančič in Jereb, 1998:56). Delovni cikel se konča z upokojitvijo.

Pri analizi dimenzije razvoj kariere me je zanimalo, ali so zaposleni zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem ter ali jim vodstvo pri tem pomaga. Poskušala sem ugotoviti, ali zaposleni menijo, da imajo na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, če so jim poznani kriteriji za napredovanje in če menijo, da jim sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

1.11.12. Notranje komuniciranje in informiranje

Bistvo komunikacije je oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Namen komunikacije je biti slišan, priznan, razumljen in sprejet. Ljudje komunicirajo, da bi se družili, izrazili svoje potrebe, svoje želje in da bi dali duška svojim čustvom. Ljudje komunicirajo tudi da bi spodbudili akcijo, da bi vplivali na druge, da bi se vedli na določen način.

Medosebna komunikacija je oblikovanje vzajemnih odnosov. Skozi medosebne odnose pridobivamo povratne informacije o sebi in drugih osebah, utrjujemo in gradimo vzajemne odnose, rešujemo konflikte, osebnostno rastemo in se razvijamo, pomagamo drugim, da osebnostno rastejo in se razvijajo, oblikujemo skupne cilje. Komunikacija določa odnose z drugimi in s svetom, ki nas obkroža. Od komunikacije je odvisno kako bomo dosegli svoje

cilje, kako bomo razvijali svoja notranja intimna doživetja, kako bomo dosegli usklajenost s seboj in drugimi, kako bomo oblikovali odnose z drugimi, kako bomo ustvarjalno reševali nasprotja in različnosti.

KOMUNIKACIJSKI PROCES

Pogoji, da proces komunikacije lahko poteka so: oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal.

Proces komuniciranja po Možini (Možina, 2004: 55) med dvema osebama obsega sedem temeljnih korakov:

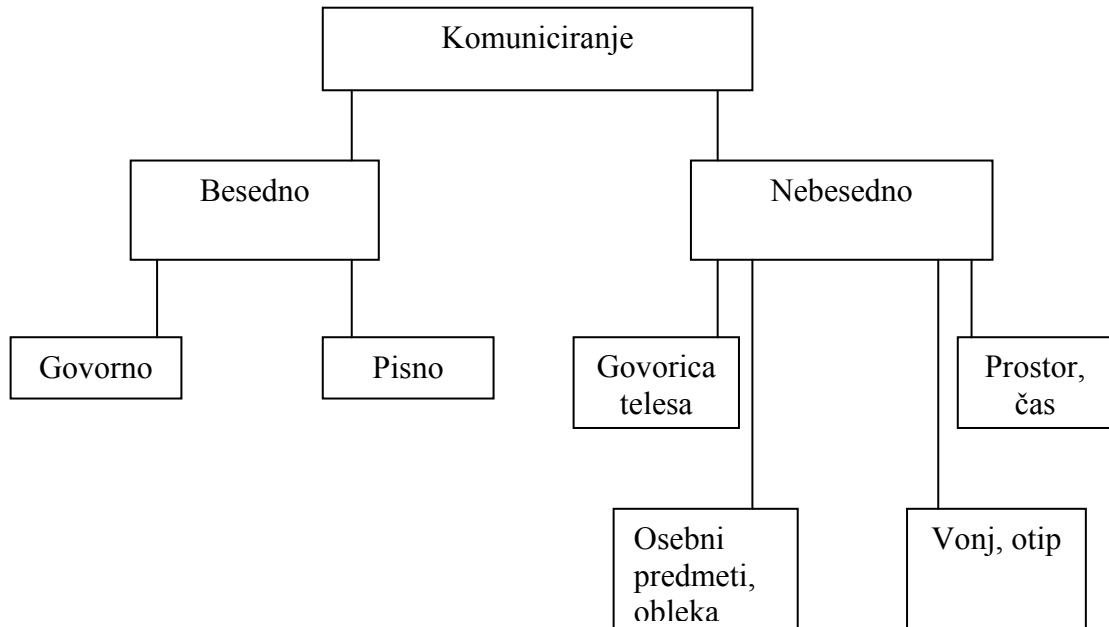
- Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
- Kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, tj. prevede svoje namene, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
- Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu).
- Prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
- Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način.
- Nobeden izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja ali šum; šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, neustrezno izražanje)

Možina (Možina, 2004:56) pravi, da enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno. Za dvosmerno komuniciranje so značilne razprave, prekinitve in vprašanja, zato ga lahko, za razliko od enosmernega, označimo kot »neurejenega«. Po drugi strani pa enosmerna komunikacija niti ni pravo komuniciranje, saj sprejemnik na tak način pridobi manj natančna sporočila, kot pri dvosmernem komuniciranju. V nadaljevanju avtor dodaja, da enosmerno komuniciranje deluje uradno in da prihrani čas, kadar je namenjeno več prejemnikom. V tem primeru je takšna oblika pozitivna in plodna, vendar ima enosmerna komunikacija večinoma vse lastnosti birokratskega komuniciranja, za katerega so značilne hierarhičnost, ozkost, zakasnelost in selektivnost. Uporabimo ga takrat, kadar želimo posredovati preprostejša, jasno razumljiva sporočila, medtem ko naj bi se bil sprejemnik sporočil dvosmernega komuniciranja sposoben nanje odzvati, s tem ko bi poznal potrebe, čustva in interese pošiljatelja. Prejemnik bi tako pošiljatelju dajal povratna sporočila, s čimer bi lahko tako obliko komuniciranja označili kot demokratično komuniciranje, saj je pravočasno, popolno in široko, ne glede na smer komuniciranja – vertikalno ali horizontalno.

NAČINI KOMUNICIRANJA

Komuniciranje lahko razdelimo na besedno in nebesedno komuniciranje.

Slika 7: Načini komuniciranja



Vir: Možina, Poslovno komuniciranje, 2004: 55

ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Možina (Možina, 2004: 25) pravi, da je medosebna komunikacija osnova managementa in takšno obliko komuniciranja uporablja vodstvo z zaposlenimi zato, da bi bili učinkovitejši pri svojem delu. Nadaljuje, da je večina medosebne neposredne komunikacije neformalna, torej spontana in nenačrtovana, na drugi strani pa je lahko tudi formalna (na primer, na sestankih). Tehnike medosebne komunikacije so:

- Sestanki
- Izobraževanja
- publiciranje (priročniki, interni časopisi, bilteni)
- avdiovizualne tehnike (video predstavitve, predstavitve s prosojnicami)
- telefonske informacije
- elektronska pošta
- nabiralniki predlogov
- internet
- intranet

Berlogar (1999: 215) pravi, da organizacijo kot tako sestavljajo interakcije ljudi. Organizacija je definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov. Komuniciranje

predstavlja temelj za skupno akcijo, zato je proces človeškega komuniciranja temeljna organizacijska dejavnost. Organizacijsko komuniciranje je, torej, proces skozi katerega se oblikujejo organizacije, ki hkrati oblikujejo in soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih. Gre za kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. Organizacijsko komuniciranje je izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij.

Z dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje sem v svoji analizi poskušala ugotoviti, če so v podjetju sestanki redni, ali je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi sproščena, prijateljska in enakopravna ter ali zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih oziroma na drugih projektih. Skušala sem tudi ugotoviti, ali vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način in ali zaposleni prejema dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela.

1.11.13. Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998: 191 – 192) najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike, kjer sistem vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

Sestavni deli nagrad

Sistem nagrajevanja vključuje: finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998: 191 – 192).

Struktura plače v podjetju

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočala delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko organizacije dvigujejo plače v nedogled, ko se delavnost delavcev ne bo povečala. Hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se podjetja z delavci dogovorila, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne.

Rezultati vrednotenja dela so uporabni v različne namene. Najpogosteje se uporabljajo pri določanju višine osnovne plače. Zahtevnost dela, ki je osrednja razsežnost vrednotenja dela pri nas, ima močan vpliv na višino plače, vendar ni in ne more biti edina. Pri določanju višine plače se upoštevajo še drugi elementi, kot so npr. uspešnost delavcev, posameznikov

ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe.

Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za svojo rabo, je praviloma odvisno od organizacije in od njenih ciljev, ki bi jih dosegli delavci. S sistemi plač želijo organizacije spodbujati delavce za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orožje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve dejavnosti. Zato sistemov, ki so opremljeni s cilji in so se v svetu uveljavili, ne moremo slepo postavljati v naša podjetja. Ovira je predvsem v tem, da želijo tujci z njimi doseči predvsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, določeno klimo itd. Vse te spremenljivke so pri nas nekoliko drugačne, zato si tudi lahko postavljamo enake cilje, ki pa jih moramo doseči drugače, po svojih poteh (Lipičnik, 1998: 208).

Tako je zaželeno, da si vsaka organizacija na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač (Lipičnik 1998:210).

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena:

- Prvi namen zadeva konkurenčnost na trgu dela. Vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna na trgu dela, a ji primanjkuje ustreznih delavcev, v drugi organizaciji pa takšni delavci so, si prizadeva plačati za enako delo več, kot plačuje konkurenca. To pa je marsikje prepovedano.
- Drugi namen pa se nanaša na razmerje plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela organizacije poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo.

Plača za posebne zmožnosti, med katere štejemo npr. znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd. , organizacije rade plačujejo tudi, če jih delavci ne potrebujejo vsak dan. Gre za to, da se organizacije zavedajo večje uporabne vrednosti delavcev s tem znanjem, ki ga lahko uporabijo, če bi bilo treba.

S plačo, **odvisno od življenjskih stroškov**, poskušajo organizacije omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako svoje delavce prepričati, da so v njihovem podjetju varni pred temi nihanji. Delavci so včasih pripravljeni delati tudi za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jim organizacija zagotavlja, da bodo dobili vedno toliko več, kot bodo narasli življenjski stroški. Pripravljeni so torej sprejeti dinamiko v svojih plačah.

Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in v slabem, delajo v določeni organizaciji. Tako se jim želi organizacija posebej zahvaliti za to zvestobo, hkrati pa jih želi razlikovati od novih delavcev, ki v organizaciji še niso pustili toliko svojega truda. Tako organizacija na nek način »kupi« zvestobo svojih delavcev.

Nagrado za požrtvovalnost so si organizacije izmislile, da bi delavce pridobile za delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. S tem, ko so pristali na to, da

dežurajo, delajo preko dogovorjenega delovnega časa, delajo v izmenah, itd., pa so si zaslužili posebno nagrado, ki jo delodajalci radi plačujejo, saj vedo, da se bodo delavci žrtvovali tudi drugič.

Posebna vrsta plačila je **plačilo za nedelo**. To je čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela. Delodajalci dobro vedo, da si mora delavec s počitkom nabrati potrebno moč, da bi lahko opravil naloženo delo.

Posebna pozornost je namenjena delavčevi **uspešnosti pri delu**. Organizacije, kjer si močno prizadevajo, da bi delavci opravili točno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo cele sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih delavci morali doseči. Skoraj v vsakem sistemu dobi delavec posebno nagrado, če je opravil več in boljše, kot je organizacija od njega pričakovala. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega delavca. Poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, pri kateri je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Vsi delavci, udeleženci v takšni skupini, dobijo enako nagrado. Izraz skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v organizacijah. V zahvalo in spodbudo delavcem se v takšnih organizacijah mnogokrat odločajo, da bodo del dobička po posebnem sistemu razdelili med delavce – nagrade za dobiček.

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru managementa človeškega kapitala so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanje in širjenje znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. (Mihelač, 2006: 216).

Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006: 216):

- napotitve na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade

V okviru nedenarnih nagrad zaposlenim je potrebno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič, 2006 : 216):

- službeni avto (eventualno z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in
- druge oblike bonitet.

V podjetju, kjer se uporablja učinkovit sistem nagrajevanja se ne bi smeli spraševati, koliko naj znašajo nagrade in plače, ampak kako nagraditi zaposlene, da bodo svoje delo opravljali najboljše. Pri tem je predvsem pomembno, da zaposlene nagradimo za delo in učinke, na katere lahko vplivajo. Danes praviloma zaposleni ne delajo samo za plačo, čeprav plača ni zanemarljiv dejavnik, ker zagotavlja zadovoljitev potreb in boljše življenje, kljub temu pa dandanes človek stremi k svojemu lastnemu razvoju, izboljševanju znanj in k uspešnosti podjetja. Predvsem pa želi, da ga spoštujejo in upoštevajo tako vodilni delavci kot ostali zaposleni. Podjetja želijo z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost podjetja, kar je pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Ljudi je potrebno motivirati od znotraj in ne zapostavljati nefinančnih nagrad, ki imajo pogosto večjo težo kot finančne.

Čeprav je nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ključno za uspešno delovanje neke organizacije, pa mnoga podjetja nimajo izdelanega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ali pa je ta sistem zastarel. Zavedati se je treba, da se z ustreznim sistemom nagrajevanja viša produktivnost, kar vodi k dobrim poslovnim rezultatom, predvsem pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Če želimo oblikovati uspešen sistem nagrajevanja v podjetju, moramo ugotoviti kakšna je organizacija v katero želimo vpeljati sistem nagrajevanja, analizirati kulturo v podjetju, analizirati življenjski cikel organizacije in izdelkov ter opraviti analizo obstoječega sistema nagrad. Dober sistem nagrajevanja zna oceniti prispevek posameznika ali skupine in jih zna tudi pravilno nagraditi. (Lipičnik, 2002 : po Možina: 488).

Z dimenzijo nagrajevanja sem v svoji analizi skušala ugotoviti, kako zaposleni občutijo sistem nagrajevanja v podjetju, ali so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani, poleg tega pa, ali je slabo opravljeno delo tudi grajano in kaznovano. Zanima me tudi mnenje zaposlenih o ustreznostih razmerij med plačami v podjetju in ali prejemajo plačo, ki je enakovredna plači na trgu in ali se plača vrednoti po vnaprej dogovorjenih ciljih in standardih.

1.12. PREDSTAVITEV PODJETJA

1.12.1. Kratek opis podjetja

Začetki podjetja segajo v čas prve svetovne vojne. Takrat je mestni svet ustanovil podjetje, da bi opravljalo kot temeljno dejavnost prevozništvo za različna podjetja v mestu. Podjetje je skrbelo med drugim za prevoz odpadkov, škropljenje makadamskih cest in pluženje snega. Od to izhaja tudi dejavnost današnjega podjetja.

Dejavnost podjetja se je razvijala skladno s potrebami in razvojem mesta. Veliko statusnih sprememb so povzročile spreminjajoče se politične in gospodarske razmere.

Predstavitev dejavnosti podjetja

Podjetje je pooblaščen za opravljanje gospodarskih javnih služb, v manjši meri pa opravlja tudi druge gospodarske dejavnosti.

Obvezne gospodarske javne službe:

- zbiranje in prevoz odpadkov,
- odlaganje komunalnih odpadkov,
- javna snaga in čiščenje javnih površin,

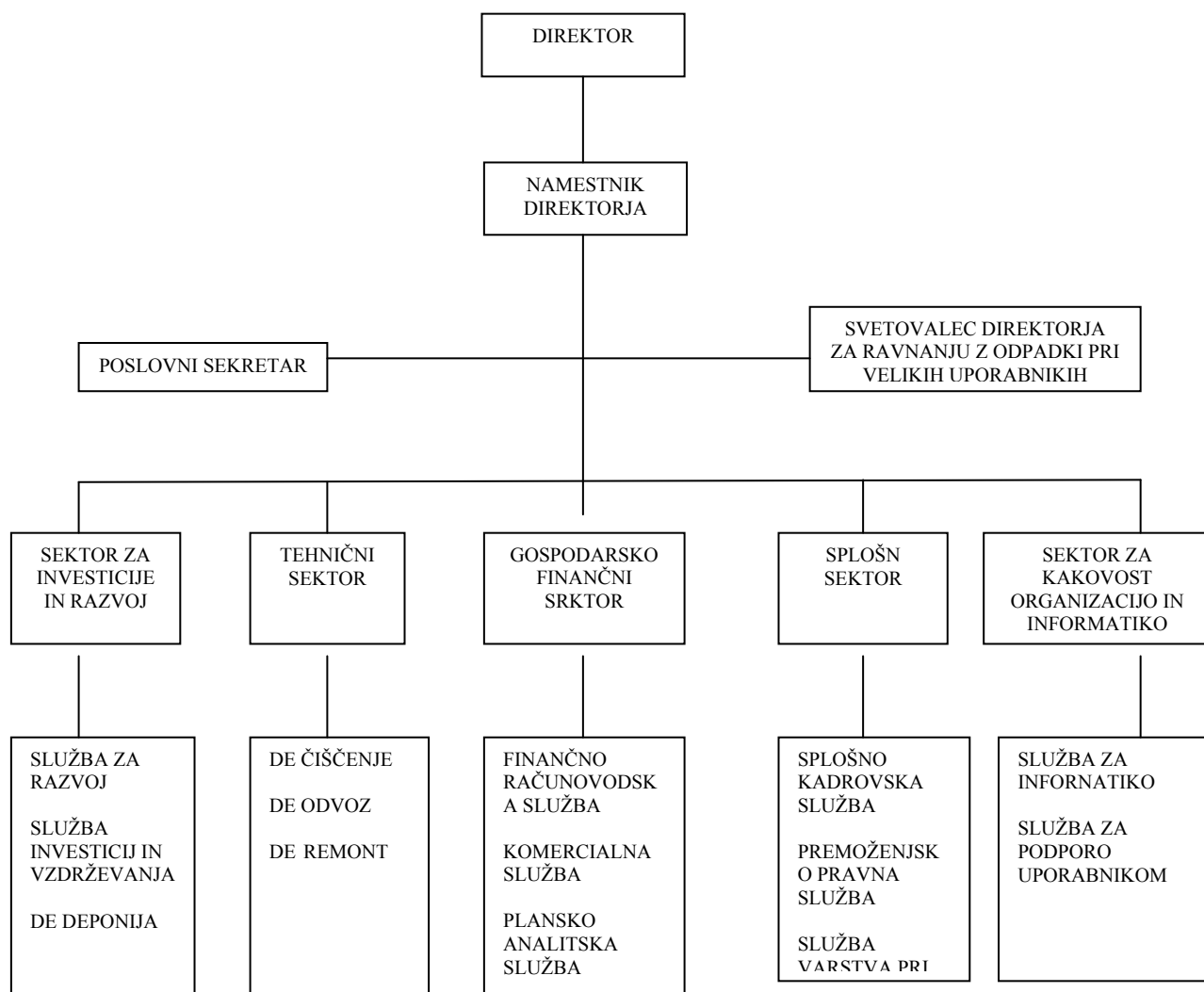
izbirne gospodarske javne službe:

- vzdrževanje javnih sanitarij

druge gospodarske dejavnosti:

- odlaganje ne komunalnih odpadkov in komunalnih odpadkov iz občin ne družabnic,
- proizvodnja električne energije,
- plakatiranje.

Slika 8: Organigram podjetja



Vir: *interno gradivo podjetja*

1.12.2. Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je kakovostno, strokovno ter prebivalcem prijazno opravljanje dejavnosti zbiranja, odvažanja in odlaganja ostankov odpadkov na območju Mestne občine ter primestnih občin. Na območju Mestne občine med naše storitve sodijo tudi čiščenje javnih površin, vzdrževanje javnih sanitarij, plakatiranje in remont.

1.12.3. Vizija

Politika kakovosti kaže vizijo podjetja, ki vodi v smeri celovite vključenosti pojma kakovosti v poslovni proces. Osnovne usmeritve podjetja za izvajanje politike kakovosti so stranke, okolje in storitev. Dober odnos do strank in izpolnjevanje njihovih potreb sta skrb

in odgovornost vseh zaposlenih. Pri delu se zavedamo odgovornosti do okolja in skrbimo za zanesljivo, pravočasno ter racionalno opravljanje naših storitev.

1.12.4. Cilji

Zaposleni v organizaciji smo, skladno s politiko kakovosti, posebej pozorni na zadovoljstvo strank, ki je tudi naš osrednji cilj. Doseči ga skušamo s preseganjem zahtev naših strank, stalnim sistematičnim merjenjem njihovega zadovoljstva in izvajanjem ustreznih ukrepov

2. PROBLEM

2.1. Opredelitev problema

Danes v ospredje ocenjevanja vrednosti podjetja vse bolj stopa človeški intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. Ta kapital za razliko od finančnega predstavlja znanje, izkušnje in sposobnosti zaposlenih. Žal se ekonomske vrednosti tega kapitala mnogo vodstev podjetij premalo zaveda. Z odhodom kvalitetnih kadrov iz podjetja pa odhaja tudi znanje neprecenljive vrednosti.

Ker živimo v času, kjer so spremembe hitre in nepredvidljive ter zahtevajo hitro prilagajanje na vseh področjih delovanja, v teh časih ni lahko biti delodajalec, manager ali vodja, saj je treba dolgoročno zagotavljati konkurenčne prednosti podjetja oz. preživetje. Vsako podjetje želi prej ali slej uvesti spremembe v podjetje bodisi zaradi nezadovoljstva, padca rezultata, rasti stroškov, neizkoriščene zmogljivosti, sprememb na trgu, politiki itd. Vodstvo mora zagotoviti, da zaposleni dobijo odgovor na vprašanje zakaj je potrebna sprememba oz. prenova, ter zaposlenim podati celovito sliko prenove. Pomemben je tudi osebni odnos do sprememb, zato so neposredni vodje ključni ljudje, majhne spremembe v odnosih ter vedenju pa pogosto omogočajo boljše počutje in tudi veliko izboljšanje poslovanja. Dobro počutje se kaže skozi zadovoljstvo porabnikov, izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Ekonomičnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih. Ker je dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu ključ do uspešnega delovanja organizacije, je zelo pomembna dobra klima, ki omogoča realizacijo zastavljenih ciljev.

Vse več uspešnih organizacij poizkuša z različnimi pristopi nuditi svojim zaposlenim prijetno delovno okolje, saj se zavedajo, da je samo zadovoljen delavec tudi učinkovit delavec.

Zadnje čase je v slovenskih podjetjih zelo priljubljeno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Namen teh raziskav je ugotavljanje močnih in šibkih področij

dejavnosti v podjetju. Z raziskavo management dobi povratno informacijo o ustrezno izpolnjenih potrebah in pričakovanjih svojih zaposlenih.

Najpomembnejše je pripraviti načrt za realizacijo sprememb in primerno ukrepati. Da je raziskava smiselna in učinkovita, moramo rezultate predstaviti ne le managementu podjetja, temveč tudi vsem zaposlenim. Kajti zaposleni dobijo ob tem vtis, da bodo raziskave privedle do sprememb, te pa do izboljšav. Kadar se to ne zgodi, je raziskava brez pomena. V takem primeru se lahko organizacijska klima, vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih še poslabšajo. Hkrati pa lahko take raziskave, ki nimajo posledičnih ukrepov privedejo do znižanja pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje iz zmanjšajo uspešnost pri delu.

To temo za izdelavo diplomskega dela sem si izbrala zato, ker mi ta raziskava pomeni pridobitev določenih znanj na področju, ki me veseli.

2.2. Cilji in namen raziskave

Cilj diplomske naloge je predstaviti pojem in pomen organizacijske klime, njene dimenzije in sorodne pojme, prispevek socialnega dela k večji uspešnosti podjetja, ter izvesti raziskavo splošne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu v opazovani organizaciji. S pomočjo raziskave, ki temelji na vprašalniku, sem ugotavljala mnenje posameznikov o določenih dimenzijah klime in tako prišla do ugotovitev, katere so tiste dimenzije, ki so slabše ocenjene, in na podlagi tega nakazala pot vodstvu podjetja v iskanju sprememb, ki bodo ugodnejše tako za zaposlene kot tudi za vodstvene delavce.

Glavni cilj diplomskega dela je preveriti hipoteze o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, jih potrditi oziroma zavrniti. Cilj raziskave je tudi izboljšati stanje na področju organizacijske klime v podjetju. Merjenje klime bo osnova za sprejemanje ukrepov na področju ravnanja s človeškimi viri. Z raziskavo bom poskušala potrditi, da merjenje organizacijske klime lahko vodstvu služi kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Postavila sem naslednje hipoteze:

- H1: Nagrajevanje je najslabše ocenjena dimenzija v podjetju
- H2: Med delavci v delovnih enotah ni razlike v zadovoljstvu z nagrajevanjem
- H3: Med delavci v delovnih enotah je razlika v zadovoljstvu pri delu
- H4: Med delavci v delovnih enotah je razlika v zadovoljstvu z notranjim komuniciranjem.

3. METODOLOGIJA

3.1. Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke

Za raziskavo organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, sem uporabila kvantitativno metodo, v manjšem obsegu, pri analizi odgovorov na odprto vprašanje (mnenje zaposlenih), pa sem uporabila kvalitativno metodo. Pri izdelavi naloge sem v teoretičnem delu uporabila deskriptivno (opisno) metodo in raziskovalno metodo v praktičnem delu. Metoda dela, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu naloge, temelji na analizi obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, člankov in prispevkov s področja organizacijske klime in spoznanj o obravnavani temi, metoda dela v raziskovalnem delu pa temelji na analizi podatkov, ki sem jih dobila z anketnim vprašalnikom.

3.2. Merski instrumenti in viri podatkov

Za merjenje organizacijske klime sem uporabila vprašalnik, ki se ga uporablja v okviru projekta SiOK. Sam vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki opisujejo določene situacije v organizaciji. Pri tem je bila naloga zaposlenih, vključenih v raziskavo, da na dani lestvici ocenijo, v kakšni meri posamezen opis predstavlja njihovo socialno okolje, to je organizacijo. Za potrebe analize organizacijske klime v podjetju sem delno dodala vprašanje v kateri organizacijski enoti ste zaposleni odstranila pa vprašanje glede nivoja v organizaciji.

Vprašalnik je sestavljen iz petih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Drugi del je namenjen vprašanjem, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so:

- spol
- starost
- izobrazba
- delovna doba v podjetju
- skupna delovna doba
- organizacijska enota

Sledi osrednji del vprašalnika, ki je sestavljen iz 69 trditev, ki vključujejo 12 dimenzij organizacijske klime:

- odnos do kakovosti
- inovativnost in iniciativnost
- notranji odnosi
- motivacija in zavzetost
- strokovna usposobljenost in učenje

- vodenje
- pripadnost organizaciji
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- notranje komuniciranje in informiranje
- organiziranost
- nagrajevanje
- razvoj kariere

Vsaka dimenzija vsebuje po pet trditev, kjer so zaposleni lahko izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje z dano trditvijo. Na petstopenjski lestvici so morali zaposleni označiti, kako po njihovem mnenju posamezna trditev označuje organizacijo v katerem delajo.

Za ugotavljanje klime so te trditve: 1- sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam. Pri zadovoljstvu pri delu pa so posamezne trditve: 1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen in 5 - zelo zadovoljen.

V vprašalniku so še štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega poslanstva. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti. V vprašalniku je tudi pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki so se v projektu SiOK v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme.

Na koncu ankete je tudi 11 trditev, s katerimi sem skušala ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi izobraževanja, s stalnostjo zaposlitve, in z delovnim časom. Na koncu vprašalnika je vprašanje o mnenju zaposlenih oziroma o predlogih in idejah za izboljšavo klime.

3.3. Populacija

V raziskavo organizacijske klime v podjetju sem želela vključiti vse zaposlene, z namenom prikazati kar najbolj točne podatke o klimi in zadovoljstvu v podjetju.

V podjetju je bilo v času zbiranja podatkov zaposlenih 449 delavcev. V raziskavo naj bi bili vključeni vsi zaposleni, tako zaposleni za določen, kot nedoločen čas (razen glavnega direktorja podjetja). Vendar sem zaradi daljše bolniške odsotnosti iz populacije izključila 67 zaposlenih. Tako je prejelo anketni vprašalnik 381 zaposlenih. Anketni vprašalnik je vrnilo 215 anketirancev, od tega je bilo pravilno izpolnjenih 176 anket, nepravilno izpolnjenih, torej neveljavnih, je bilo 39 anket. Anketnega vprašalnika ni vrnilo 166 anketirancev, zaradi različnih razlogov. Bodisi zaradi odsotnosti, stiske s časom, ali pa morda zaradi bojazni, da bi bili sankcionirani, saj sem oddajanje anket (za zaposlene na

terenu) organizirala preko delovodij, ali pa so imeli možnost oddati anketo v skrinjo na sedežu podjetja. Verjetno so se nekateri bali, da kljub zaprtim kuvertam oddajanje anket ni zagotavljalo popolne anonimnosti. Možnih pa je še več drugih, neznanih razlogov zaradi katerih zaposleni niso želeli izpolniti anketnih vprašalnikov.

3.4. Zbiranje podatkov

V tem delu diplomske naloge bom predstavila način izvedbe anketiranja zaposlenih, ter kakšne so bile reakcije zaposlenih.

Z idejo o raziskavi organizacijske klime sem se sprva obrnila na vodjo splošnega sektorja. Predlog se ji je zdel zanimiv, zato ga je predstavila na kolegiju direktorja. Kolegij direktorja je podprl idejo o raziskavi, saj je v interesu podjetja, da se zaposleni dobro počutijo in tako pripomorejo k boljšim rezultatom. Pred izvedbo raziskave sem tako pridobila soglasje direktorja.

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih se je pričelo s tem, da sem zaprosila kadrovsko službo za podatke o zaposlenih v posameznih delavni enotah. V času raziskave je bilo v podjetju zaposlenih 488 delavcev. Zaradi bolniške odsotnosti sem izločila 67 zaposlenih, tako je bilo posredovanih 371 anket. Zbiranje anket je potekalo tako, da sem z manjšimi skupinami 10 – 15 zaposlenih opravila razgovor, v katerem sem pojasnila namen raziskave, ter jim predstavila anketo. Na koncu razgovora sem zaposlenim razdelila ankete s kuvertami. V zaprtih kuvertah so zaposleni izpolnjene vprašalnike vrnili ali svojim nadrejenim delovodjem, ali pa so imeli možnost oddati anketo v skrinjico, ki se je nahajala v prostoru na sedežu podjetja.

Čas izvedbe in zbiranja anket

Podatke za raziskavo sem zbiral v dveh delih in sicer 10.12. – 20.12.2007, ter od 28.01. – 15.02.2008.

Kljub temu, da sem predhodno razložila namen ankete, podatke o anketi, do kdaj je potrebno anketo izpolniti itd., so se nekateri zaposleni po telefonu obračali name z vprašanji o tem, do kdaj je potrebno anketo izpolniti, ali pa so želeli kar po telefonu izraziti svoje mnenje, spraševali za pojasnilo, kadar niso razumeli posameznega vprašanja itd.

Odziv zaposlenih je bil zelo pozitiven, predvsem zaposleni v delovni enoti odvoz in čiščenje so me presenetili s svojo pozitivno naravnostjo. Zaposleni so pohvalili namen raziskave, hkrati pa so izrazili dvom, da se bo z raziskavo kaj spremenilo. Spraševali so se tudi o tem, kakšni bodo rezultati raziskave in jih tudi predvidevali. Nekateri zaposleni so vprašalnik pohvalili, spet drugi so se pritoževali, češ da je v vprašalniku preveliko število vprašanj, da vprašalnik ni anonimen, saj je glede na to, da je v posamezni enoti manjše število zaposlenih, nemogoče zagotoviti anonimnost, nekaterim zaposlenim ni bilo jasno, v čigavem imenu naj odgovarjajo, npr. v svojem ali kako vidijo organizacijo oz. druge zaposlene.

Omenila bi, da mi je samo zbiranje anket vzelo precej časa, saj je bilo dogovarjanje s posameznimi delovodji in izvedba pogovorov zelo zamudno. Vendar se mi je zdel glede na okoliščine to najboljši pristop, saj v primeru, da bi ankete poslala npr. preko elektronske pošte ali na kak drug bolj neoseben način, dvomim, da bi dobila kakšno izpolnjeno anketo.

3.5. Obdelava in analiza podatkov

Podatke, ki sem jih potrebovala za raziskavo, sem zbrala z anketnim vprašalnikom. Zbrane podatke sem najprej uredila in pregledala: pri izdelavi tabel in grafov sem uporabila računalniški program Microsoft Excel, za računanje t testa in eno faktorskega ANOVA testa pa SPSS. Ob vsakem prikazu rezultatov sem napisala ustrezno interpretacijo.

Glede na zastavljene hipoteze sem izbrala spremenljivke. Odgovore izbranih spremenljivk sem vnesla v računalnik, s pomočjo katerega sem jih kvantitativno obdelala. Za računanje zvez med posameznimi spremenljivkami sem uporabila t test za preizkušanje hipotez med aritmetičnima sredinama malih neodvisnih vzorcev. Za računanje zvez med posameznimi spremenljivkami sem uporabila tudi eno faktorski ANOVA test, ki je namenjen preverjanju razlik med več aritmetičnimi sredinami neodvisnih vzorcev.

Izračunala sem aritmetično sredino zadovoljstva s klimo. Podatke sem grafično prikazala po apriornih kategorijah klime ter primerjala delovne enote med seboj.

Statistične mere, ki sem jih izračunala za preverjanje hipotez so:

$$\text{Aritmetična sredina } \bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$\text{t-test } t = \frac{x_1 - x_2}{S_{x_1 - x_2}}$$

4. REZULTATI IN RAZPRAVA

4.1. Rezultati po demografskih dejavnikih

4.1.1. Število anketiranih glede na število zaposlenih v posamezni enoti

Tabela 3: Število anketirancev glede na število zaposlenih v posamezni delovni enoti

Delovne enote	Število zaposlenih	Daljša odsotnost	Nepravilno izpolnjene ankete	Število anketiranih	%
Vodstvo	2	0	0	2	100,0
DE odvoz	248	40	24	81	32,7
DE čiščenje	90	20	13	35	38,9
DE remont	20	3	0	11	55,0
DE Deponija	31	0	0	19	61,3
DE GFS	24	1	0	15	62,5
DE Sektor za investicije in razvoj	8	2	0	5	62,5
DE SKOJ	8	1	0	3	37,5
DE Splošni sektor	17	0	2	5	29,4

Interpretacija: V podjetju je bilo v času zbiranja podatkov zaposlenih 449 delavcev. V raziskavo naj bi bili vključeni vsi zaposleni (razen glavnega direktorja podjetja), vendar sem zaradi daljše bolniške odsotnosti izključila 67 zaposlenih. Tako je prejelo anketni vprašalnik 381 zaposlenih. Anketni vprašalnik je vrnilo 215 anketirancev, od tega je bilo pravilno izpolnjenih 176 anket, kar predstavlja 39,3 % anketiranih, neveljavnih anket je bilo 39, kar predstavlja 8,7% anketiranih. Anketnega vprašalnika ni vrnilo 166 anketirancev, kar predstavlja 37 %, bodisi zaradi odsotnosti, stiske s časom, ali drugih razlogov.

4.1.2. Struktura anketirancev glede na spol

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol

Spol	Moški	Ženski	SKUPAJ
Število anketirancev	149	27	176
Delež anketirancev v %	84,7	15,3	100

Graf 1: Struktura anketirancev glede na spol



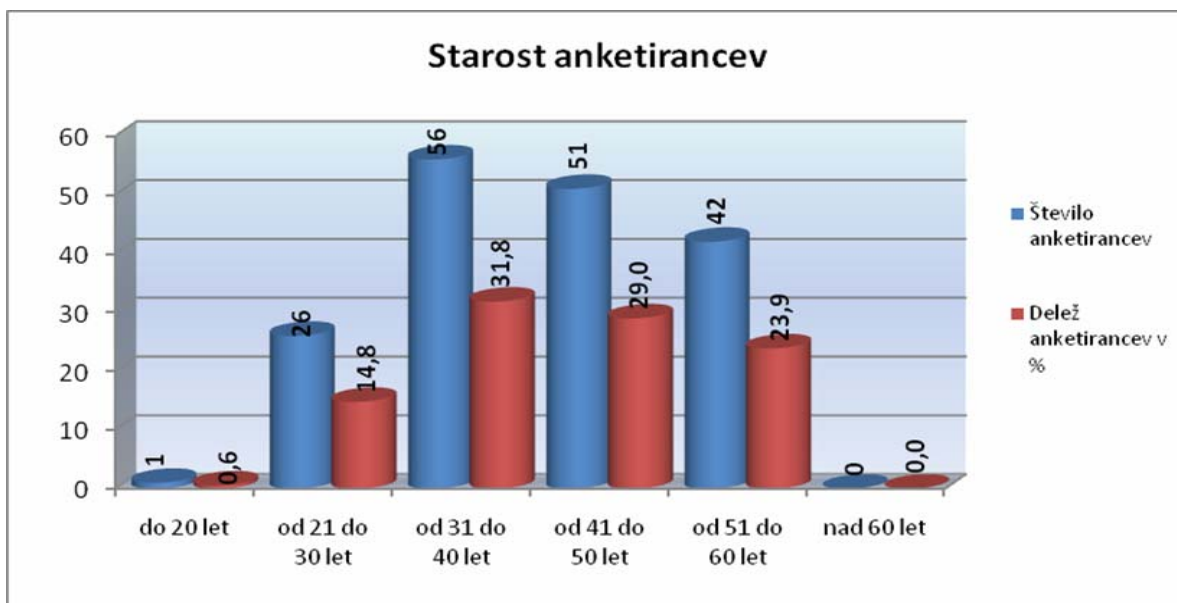
Interpretacija: V anketi je sodelovala 176 anketirancev. Od tega 149 (84,7%) moških in 27 (15,3%) žensk. Prevladujoč je delež moškega spola, ki pa je izrazit zaradi same dejavnosti podjetja.

4.1.3. Struktura anketirancev glede na starost

Tabela 5: Struktura anketirancev

Starost	do 20 let	od 21 do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	od 51 do 60 let	nad 60 let	SKUPAJ
Število anketirancev	1	26	56	51	42	0	176
Delež anketirancev v %	0,6	14,8	31,8	29,0	23,9	0,0	100

Graf 2: Struktura anketirancev glede na starost



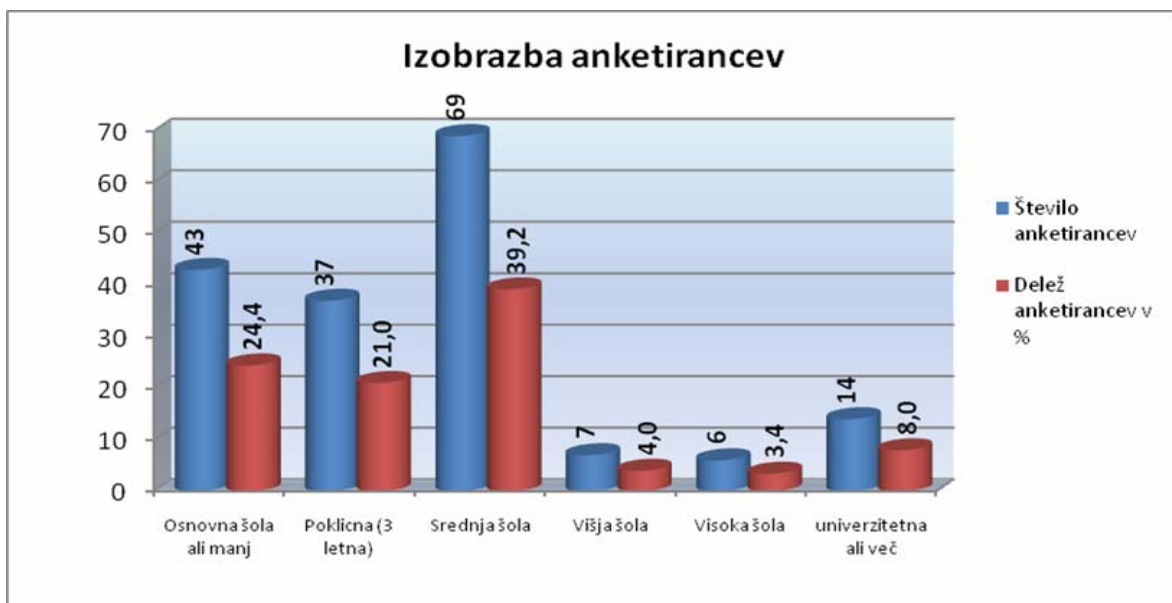
Interpretacija: Največji delež anketirancev, to je 56 (31,8%), kar je razvidno iz tabele 4.1.3., je starih med 31 in 40 let. Najmanjši delež predstavljajo anketiranci v starostni skupini do 20 let, kateri delež med vsemi anketiranci znaša le (1 (0,6%)), medtem ko v starostni skupini nad šestdeset let ni niti enega anketiranca. Velik delež anketiranih je tudi v skupini od 41 do 50 let 51 (29,0%) in pa v skupini od 51 do 60 let 42 (23,9%), kar kaže na dokaj visoko povprečno starost med anketiranci.

4.1.4. Struktura anketirancev glede na izobrazbo

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

Izobrazba	Osnovna šola ali manj	Poklicna (3 letna)	Srednja šola	Višja šola	Visoka šola	univerzitetna ali več	SKUPAJ
Število anketirancev	43	37	69	7	6	14	176
Delež anketirancev v %	24,4	21,0	39,2	4,0	3,4	8,0	100

Graf 3: Struktura anketirancev glede na starost



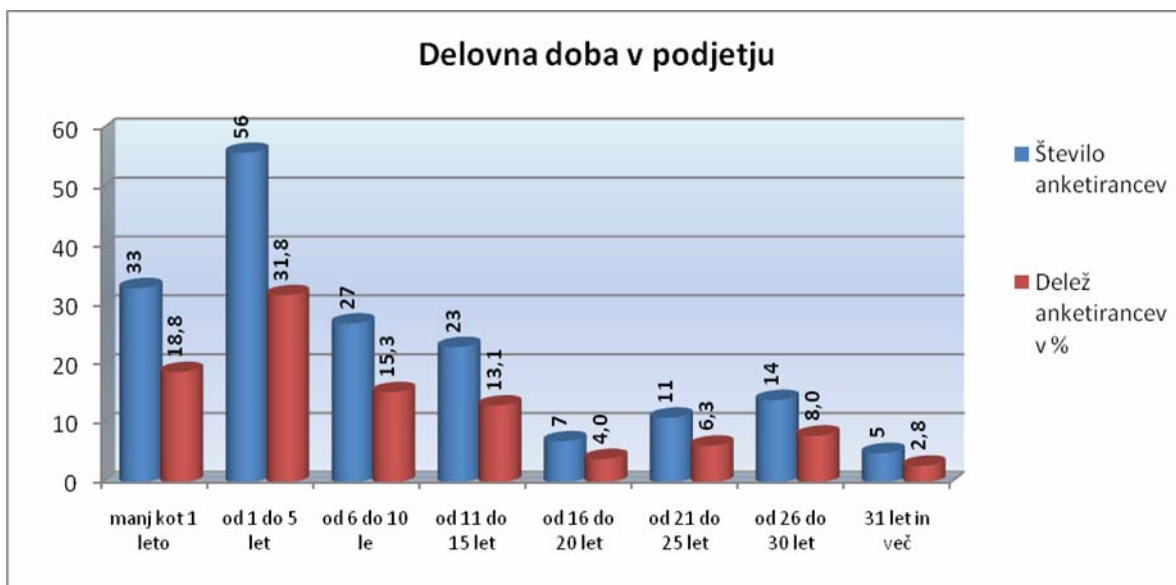
Interpretacija: Pri tretjem vprašanju sem razvrstila izobrazbo na šest stopenj. Iz tabele 4.1.4. je razvidno, da največji delež predstavljajo anketiranci s srednjo izobrazbo in sicer 69 (39,2%). Zelo velik je tudi delež anketiranih z osnovno šolo ali manj 43 (24,4%) in pa s poklicno 3 letno šolo 37 (21,0%). Poudariti je potrebno, da je kar velik delež nekvalificiranih, so pa to predvsem delavci, ki delajo na delovnih mestih, kjer se ne zahtevajo kakšna posebna znanja in izobrazba.

4.1.5. Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju

Tabela 7: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju

Delovna doba v podjetju	manj kot 1 leto	od 1 do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16 do 20 let	od 21 do 25 let	od 26 do 30 let	31 let in več	SKUPAJ
Število anketirancev	33	56	27	23	7	11	14	5	176
Delež anketirancev v %	18,8	31,8	15,3	13,1	4,0	6,3	8,0	2,8	100

Graf 4: Struktura anketirancev glede na delovno dobo



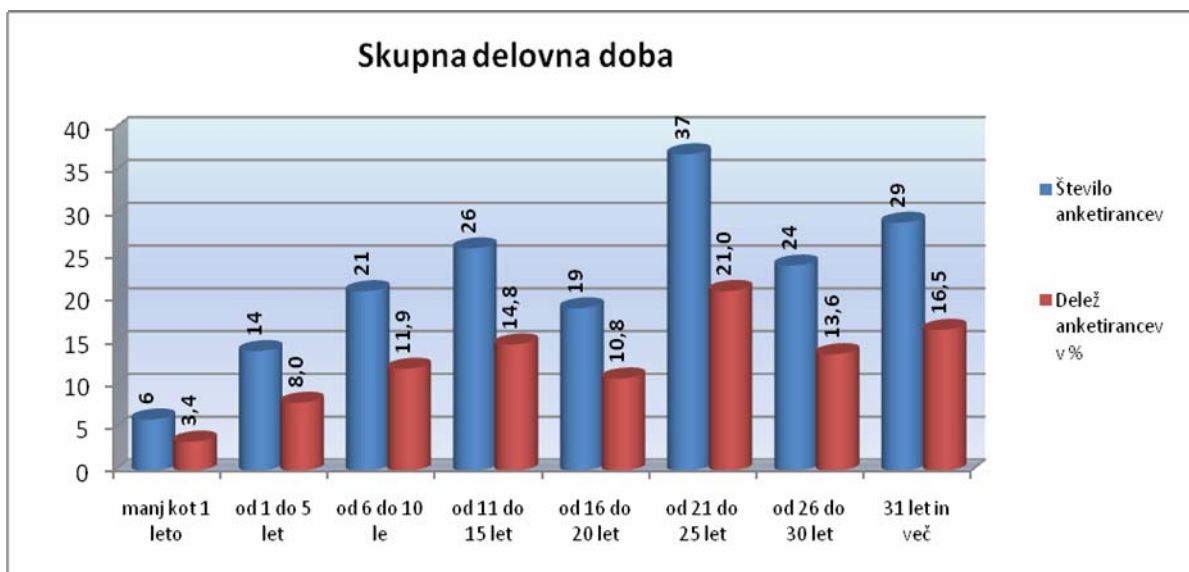
Interpretacija: Graf števila 4.1.5. predstavlja strukturo anketirancev glede na staž v podjetju. Največji odstotek predstavljajo delavci, ki imajo od 1 – 5 let staža v podjetju 56 (31,8%), sledijo delavci, ki imajo manj kot eno leto staža 33 (18,8%), najmanj so zastopani delavci, ki imajo 31 let in več delovne dobe 5 (2,8 %) v podjetju.

4.1.6. Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo

Tabela 8: Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo

Skupna delovna doba	manj kot 1 leto	od 1 do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16 do 20 let	od 21 do 25 let	od 26 do 30 let	31 let in več	SKUPAJ
Število anketirancev	6	14	21	26	19	37	24	29	176
Delež anketirancev v %	3,4	8,0	11,9	14,8	10,8	21,0	13,6	16,5	100

Graf 5: Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo



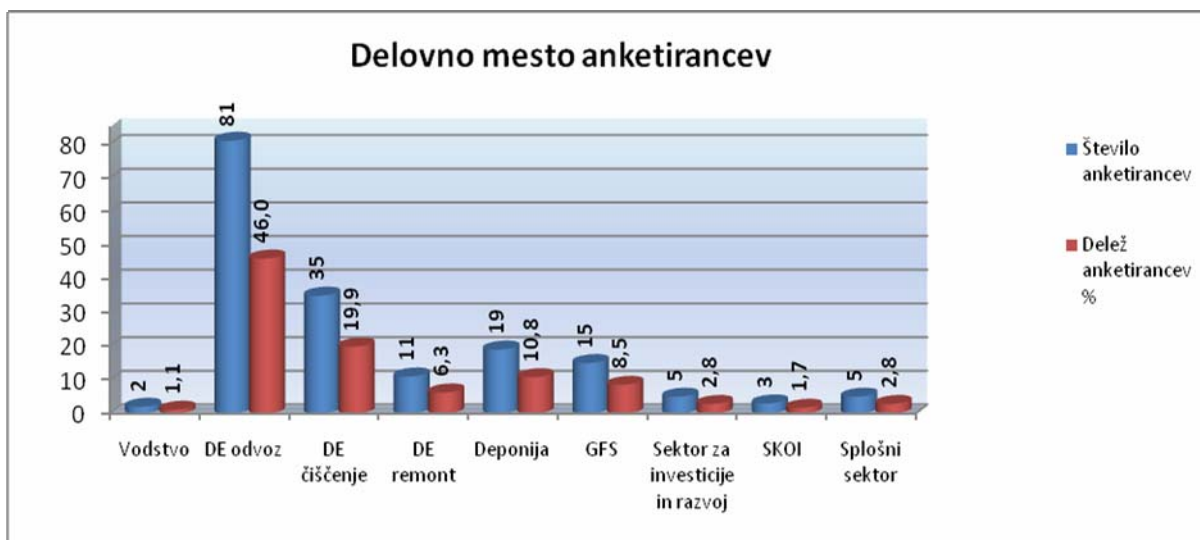
Interpretacija: Graf števila 4.1.6. predstavlja strukturo anketirancev glede na skupno delovno dobo. Največji odstotek predstavljajo delavci, ki imajo od 21 do 25 let delovnih izkušenj 37 (21%), sledijo delavci, sledijo delavci, ki imajo 31 let in več delovnih izkušenj 29 (16,5%), delovne izkušnje od 11 do 15 let 26 (14,8 %) anketiranih, delovne izkušnje od 26 do 30 let 24 (13,6 %) anketiranih, delovne izkušnje od 6 do 10 let 21 (11,9 %) anketiranih, delovne izkušnje od 16 do 20 let 19 (10,8 %), delovne izkušnje od 1 do 5 let 14 (8,0 %), najmanj so zastopani delavci z manj kot eno leto delovnih izkušenj 6 (3,4 %).

4.1.7. Struktura anketirancev glede na delovno mesto

Tabela 9: Struktura anketirancev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor
Število anketirancev	2	81	35	11	19	15	5	3	5
Delež anketirancev %	1,1	46,0	19,9	6,3	10,8	8,5	2,8	1,7	2,8

Graf 6: Struktura anketirancev glede na delovno mesto



Interpretacija: Pretežni delež 146 anketiranih oseb ali 83,0 % predstavljajo delavci zaposleni na delovnih mestih v tehničnem sektorju (delavna mesta na terenu, odvoz smeti, čiščenje, remont, delavci na deponiji), 30 anketiranih ali 17,0 % pa so delavci v režiji (strokovne ali tehnične službe).

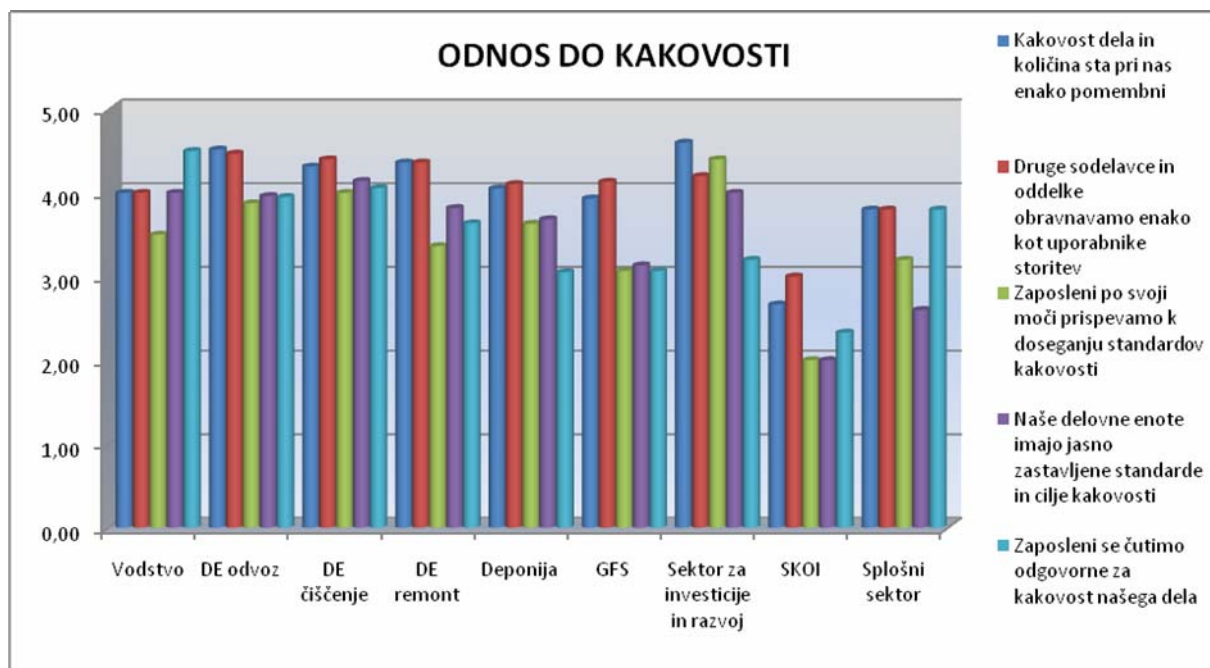
4.2. Rezultati po posameznih dimenzijah

4.2.1. Odnos do kakovosti

Tabela 10: Odnos do kakovosti

ODNOS DO KAKOVOSTI	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	4,00	4,52	4,31	4,36	4,05	3,93	4,60	2,67	3,80	4,03
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo enako kot uporabnike storitev	4,00	4,47	4,40	4,36	4,11	4,13	4,20	3,00	3,80	4,05
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	3,50	3,88	4,00	3,36	3,63	3,07	4,40	2,00	3,20	3,45
Naše delovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	4,00	3,96	4,14	3,82	3,68	3,13	4,00	2,00	2,60	3,48
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	4,50	3,95	4,06	3,64	3,05	3,07	3,20	2,33	3,80	3,51
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	4,00	4,16	4,18	3,91	3,70	3,47	4,08	2,40	3,44	3,70

Graf 7: Odnos do kakovosti



Interpretacija: Povprečna ocena za dimenzijo »odnos do kakovosti« na ravni podjetja je 3.70. Če primerjamo dimenzijo z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, je to najvišje ocenjena dimenzija. Podrobnejša analiza pove, da se večina zaposlenih v največji meri strinja s trditvijo, »druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot uporabnike storitev« najmanj pa se strinjajo s trditvijo »zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti«.

Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzije med posameznimi delovnimi enotami, se aritmetične sredine odgovorov nagibajo k trditvi da se anketiranci večinoma strinjajo s posameznimi trditvami, izstopa pa enota SKOI s povprečno nizko oceno dimenzije.

Vprašanje je ali so kriteriji kakovosti, ter načini, kako zagotoviti kakovost dovolj jasni vsem zaposlenim? Zaposleni v enoti SKOI kriterije verjetno bolje poznajo in so bili zato bolj kritični pri ocenjevanju te dimenzije.

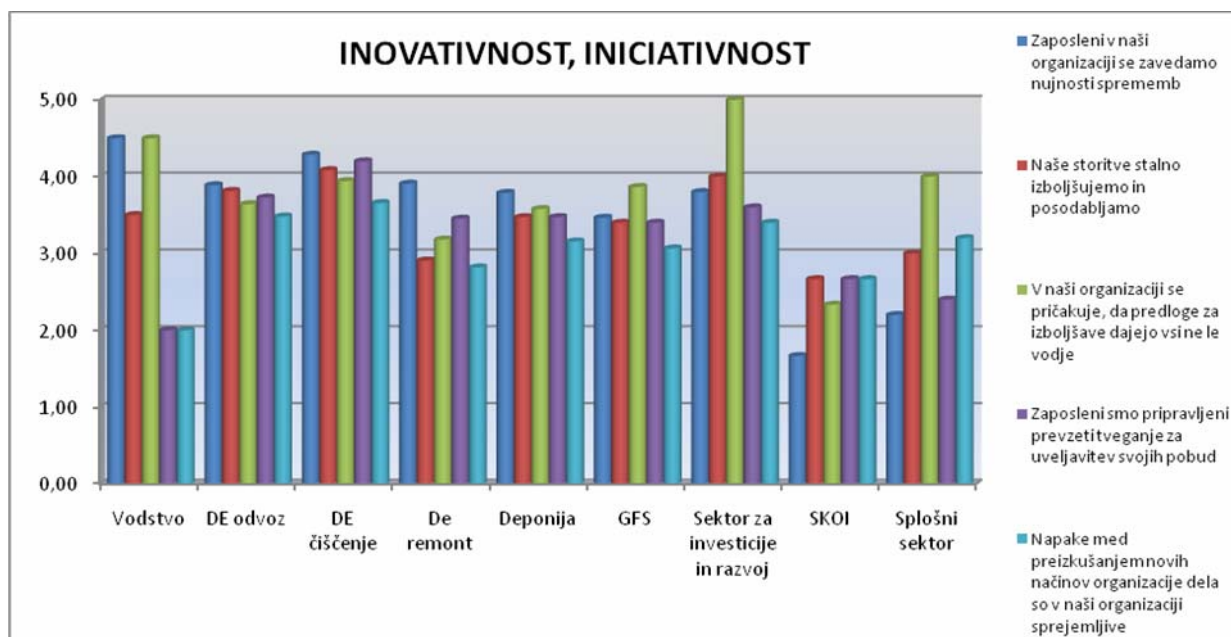
Glede na to, da so zaposleni najnižje ocenili trditev »zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti«, bi lahko rekla, da se zaposleni sicer zavedamo, kako pomembna je kakovost našega dela, žal pa se premalo zavedamo, da je za kakovost odgovoren vsak zaposleni, in da vsak posameznik lahko in mora prispevati, k čim večji kakovosti dela.

4.2.2. Inovativnost, iniciativnost

Tabela 11: Inovativnost, iniciativnost

INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	De remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	4,50	3,89	4,29	3,91	3,79	3,47	3,80	1,67	2,20	3,84
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam	3,50	3,81	4,09	2,91	3,47	3,40	4,00	2,67	3,00	3,69
V naši organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi ne le vodje	4,50	3,64	3,94	3,18	3,58	3,87	5,00	2,33	4,00	3,65
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	2,00	3,73	4,20	3,45	3,47	3,40	3,60	2,67	2,40	3,67
Napake med preizkušanjem novih načinov organizacije dela so v naši organizaciji sprejemljive	2,00	3,48	3,66	2,82	3,16	3,07	3,40	2,67	3,20	3,36
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	3,30	3,71	4,30	3,25	3,49	3,44	3,52	2,40	2,96	3,64

Graf 8: Inovativnost, Iniciativnost



Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.64. Če primerjamo dimenzijo »inovativnost, iniciativnost« z ostalimi dimenzijami organizacijske klime spada med najbolj ocenjene dimenzije. Podrobnejša analiza pove, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo »zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb«, najmanj pa s trditvijo »napake med preizkušanjem novih načinov organizacije dela so v naši organizaciji sprejemljive«.

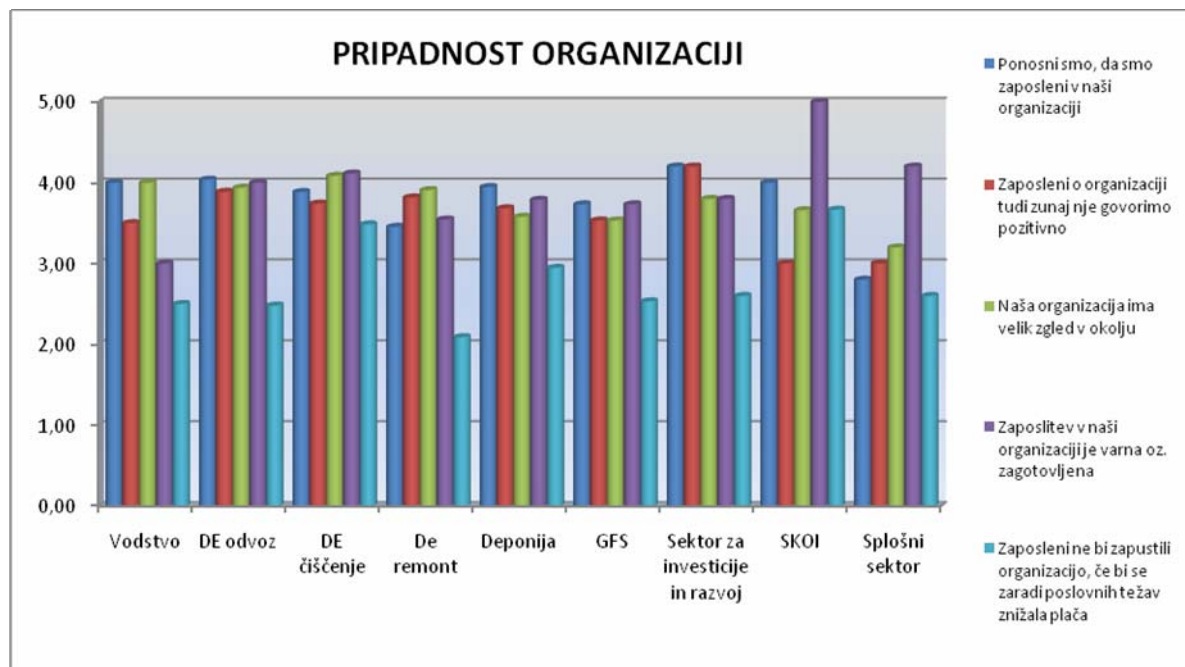
Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzije med posameznimi enotami, izstopa enota Čiščenje, ki je dimenzijo ocenila zelo dobro in sicer oceno 4.30, v enoti SKOI in pa Splošni sektor pa izstopajo s svojo oceno 2,40 v negativno smer.

4.2.3. Pripadnost organizaciji

Tabela 12: Pripadnost organizaciji

PRIPADNOST ORGANIZACIJI	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	De remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	4,00	4,04	3,89	3,45	3,95	3,73	4,20	4,00	2,80	3,90
Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno	3,50	3,89	3,74	3,82	3,68	3,53	4,20	3,00	3,00	3,76
Naša organizacija ima velik zgled v okolju	4,00	3,94	4,09	3,91	3,58	3,53	3,80	3,66	3,20	3,86
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena	3,00	4,00	4,11	3,55	3,79	3,73	3,80	5,00	4,20	3,95
Zaposleni ne bi zapustili organizacijo, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	2,50	2,48	3,49	2,09	2,95	2,53	2,60	3,67	2,60	2,73
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	3,40	3,66	3,86	3,36	3,58	3,41	3,72	3,86	3,16	3,64

Graf 9: Pripadnost organizaciji



Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.64. Če primerjamo dimenzijo »pripadnost organizaciji« z ostalimi dimenzijami spada med najbolj ocenjene dimenzije v organizacijski klimi. Anketiranci so najvišje ocenili trditev »zaposlitev v naši

organizaciji je varna oz. zagotovljena«, anketiranci so ponosni na to, da so zaposleni v podjetju in tudi izven podjetja o podjetju govorijo pozitivno, vendar pa glede na to da so trditev »zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača« oceni najnižje kaže na to, da anketiranci ne čutijo visoke pripadnosti podjetju. Pripadnost pa prav zagotovo prispeva k pozitivnejši klimi.

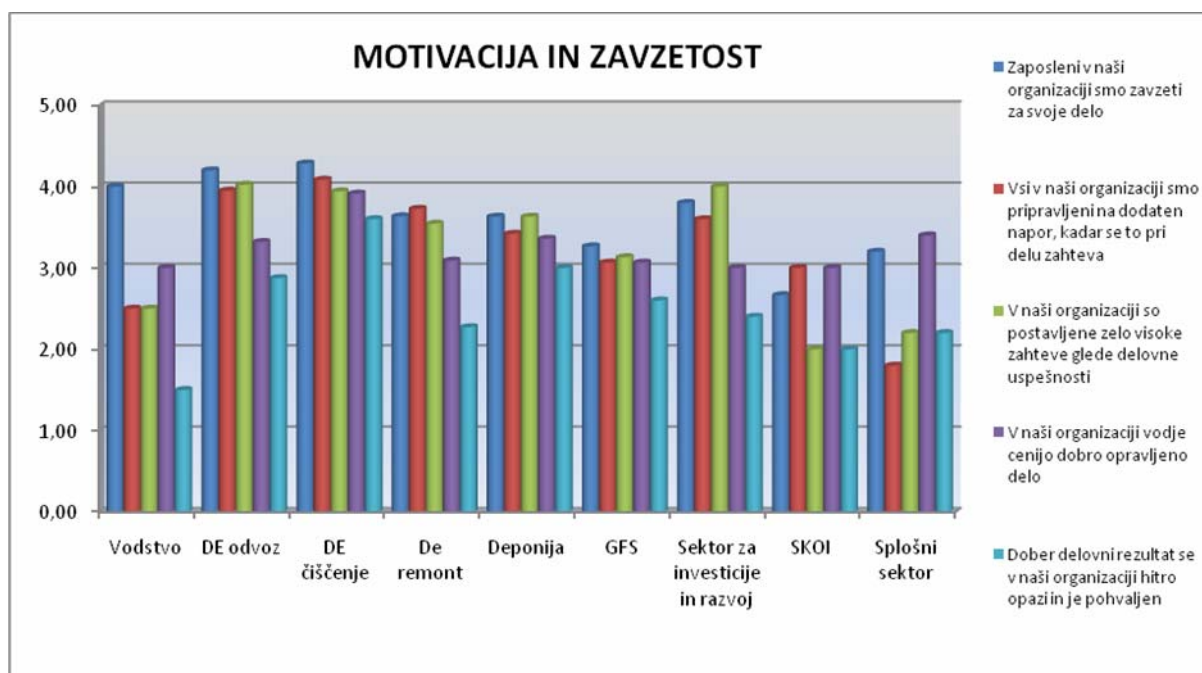
Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzije med posameznimi enotami s svojo oceno, nobena od enot posebej ne izstopa. Najvišje so dimenzijo ocenili v delovni enoti Čiščenje, najnižje pa v enoti Splošni sektor. Vendar se povprečni odgovori za trditve v tej dimenziji bolj nagibajo k temu, da se anketiranci s trditvami niti strinjajo niti ne strinjajo.

4.2.4. Motivacija in zavzetost

Tabela 13: Motivacija in zavzetost

MOTIVACIJA ZAVZETOST	IN	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	De remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo		4,00	4,20	4,29	3,64	3,63	3,27	3,80	2,67	3,20	3,97
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva		2,50	3,95	4,09	3,73	3,42	3,07	3,60	3,00	1,80	3,72
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti		2,50	4,02	3,94	3,55	3,63	3,13	4,00	2,00	2,20	3,75
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo		3,00	3,32	3,91	3,09	3,36	3,07	3,00	3,00	3,40	3,39
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen		1,50	2,88	3,60	2,27	3,00	2,60	2,40	2,00	2,20	2,90
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota		2,70	3,67	3,96	3,25	3,41	3,02	3,36	2,53	2,56	3,55

Graf 10: Motivacija in zavzetost



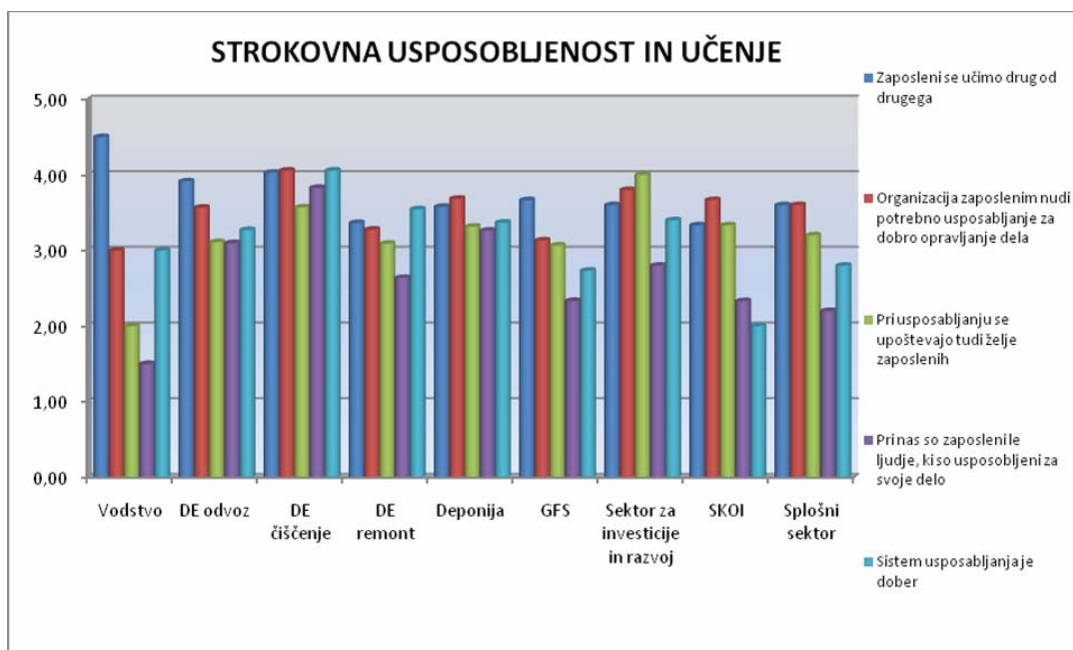
Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3,56. Če primerjamo dimenzijo »motivacija in zavzetost« z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, spada med najbolj ocenjene dimenzije. Anketiranci so najvišje ocenili trditev »zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo«, najslabše pa so ocenili trditev »dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«. Pri ocenjevanju dimenzije nekoliko izstopajo v delovnih enotah SKOI, Splošni sektor in Vodstvo, ki so najnižje ocenili trditve v dimenziji. Zanimivo je, da so najbolj kritično ocenili dimenzijo prav v enotah, v katerih naj bi se v največji meri ukvarjali s tem, kako motivirati zaposlene.

4.2.5. Strokovna usposobljenost in učenje

Tabela 14: Strokovna usposobljenost in učenje

STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni se učimo drug od drugega	4,50	3,91	4,03	3,36	3,58	3,67	3,60	3,33	3,60	3,82
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	3,00	3,57	4,06	3,28	3,68	3,13	3,80	3,67	3,60	3,62
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	2,00	3,11	3,57	3,09	3,32	3,07	4,00	3,33	3,20	3,23
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1,50	3,10	3,83	2,64	3,26	2,33	2,80	2,33	2,20	3,10
Sistem usposabljanja je dober	3,00	3,27	4,06	3,55	3,37	2,73	3,40	2,00	2,80	3,37
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,80	3,39	3,91	3,18	3,44	2,98	3,52	2,93	3,08	3,43

Graf 11: Strokovna usposobljenost in učenje



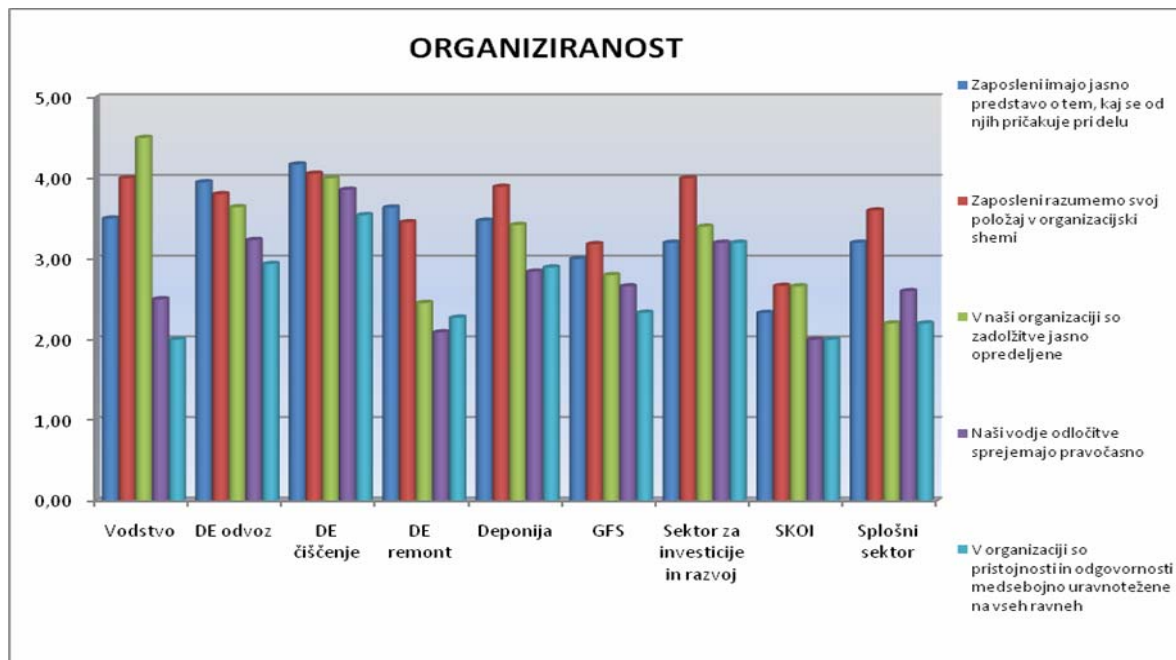
Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.43. Če primerjamo dimenzijo »strokovna usposobljenost in učenje« z ostalimi dimenzijami organizacijske klime sodi med srednje ocenjene dimenzije. Pri podrobni analizi so zaposleni najbolj ocenili trditev »zaposleni se učimo drug od drugega« z oceno 3.82, kar je zelo pozitivno. Paradokсно pa je po drugi strani, da so zaposleni najslabše ocenili trditev »pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo«. Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzije med posameznimi enotami, so dimenzijo najvišje ocenili v delovni enoti Čiščenje, najbolj kritični pa so bili v svoji oceni dimenzije v Vodstvu in enoti SKOI. Povprečno se odgovori na trditve bolj nagibajo k odgovoru, da se anketirani s posameznimi trditvami niti strinjajo niti ne strinjajo.

4.2.6. Organiziranost

Tabela 15: Organiziranost

ORGANIZIRANOST	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	3,50	3,95	4,17	3,64	3,47	3,00	3,20	2,33	3,20	3,76
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	4,00	3,80	4,06	3,45	3,89	3,18	4,00	2,67	3,60	3,76
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	4,50	3,64	4,00	2,45	3,42	2,80	3,40	2,66	2,20	3,48
Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno	2,50	3,23	3,86	2,09	2,84	2,66	3,20	2,00	2,60	3,14
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh	2,00	2,94	3,54	2,27	2,89	2,33	3,20	2,00	2,20	2,92
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	3,30	3,51	3,92	2,78	3,30	2,78	3,40	2,33	2,76	3,41

Graf 12: Organiziranost



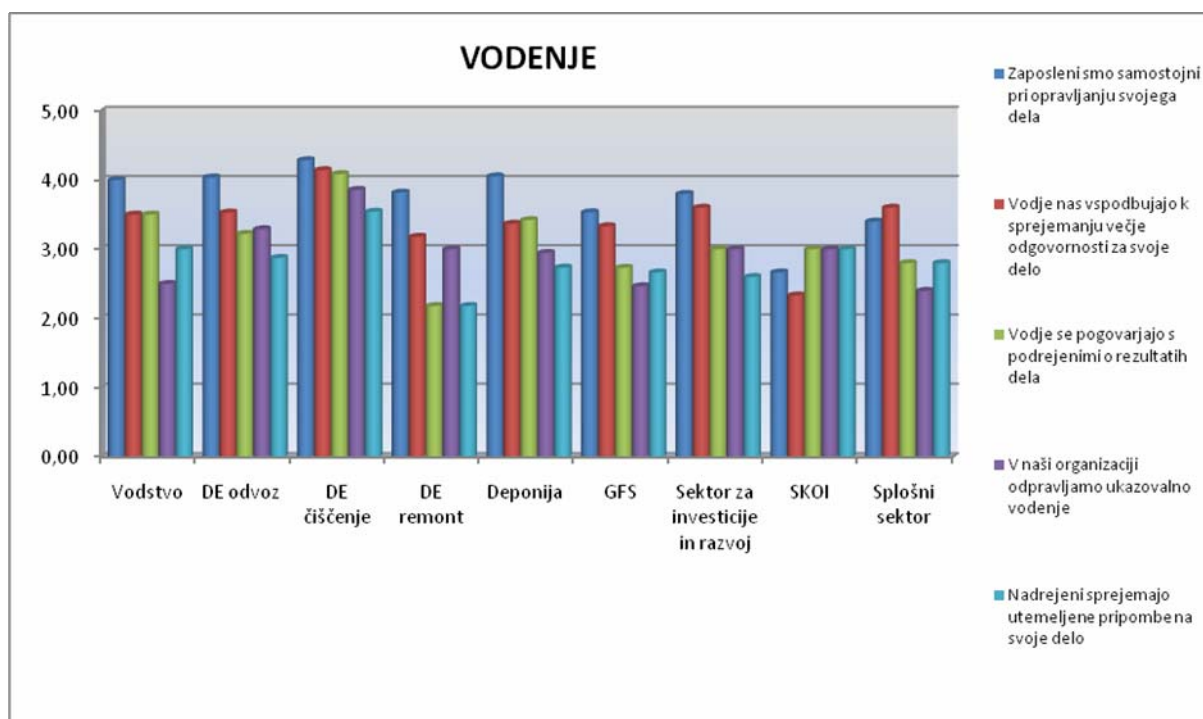
Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.42. Če primerjamo dimenzijo »organiziranost« z ostalimi dimenzijami v organizacijski klimi, spada med srednje ocenjene dimenzije. Pri organiziranosti podjetja je pomembno, da se vsak posameznik zaveda svojega položaja v organizacijski strukturi. Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo, da se zaposleni vsaj v večini zavedajo svojega položaja v organizacijski shemi, saj je trditev »zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi« najbolj ocenjena. Bolj kritični so bili anketiranci do vodij, saj menijo, da se njihove odločitve sprejemajo prepozno, najmanj pa se anketirani strinjajo s trditvijo »v organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh«. Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzije med posameznimi enotami, se s trditvami večinoma strinjajo v enoti Čiščenje. Najbolj pa izstopa s svojo nizko ceno enota SKOI, saj so v enoti deimenzijo ocenili le z oceno 2.33, kar pomeni, da se le deno strinjajo s posameznimi trditvami.

4.2.7. Vodenje

Tabela 16: Vodenje

VODENJE	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	4,00	4,04	4,29	3,82	4,05	3,53	3,80	2,67	3,40	3,98
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	3,50	3,53	4,14	3,18	3,37	3,33	3,60	2,33	3,60	3,57
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	3,50	3,22	4,09	2,18	3,42	2,73	3,00	3,00	2,80	3,28
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	2,50	3,29	3,86	3,00	2,95	2,47	3,00	3,00	2,40	3,23
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	3,00	2,88	3,54	2,18	2,74	2,67	2,60	3,00	2,80	2,92
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	3,30	3,39	3,98	2,87	3,30	2,94	3,20	2,80	3,00	3,40

Graf 13: Vodenje



Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.40. Če primerjamo dimenzijo »vodenja« z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, spada med srednje ocenjene dimenzije. Pri analizi dimenzije je najbolje ocenjena trditev »zaposleni smo

samostojni pri opravljanju svojega dela«. Najslabše je ocenjena trditev »nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo«.

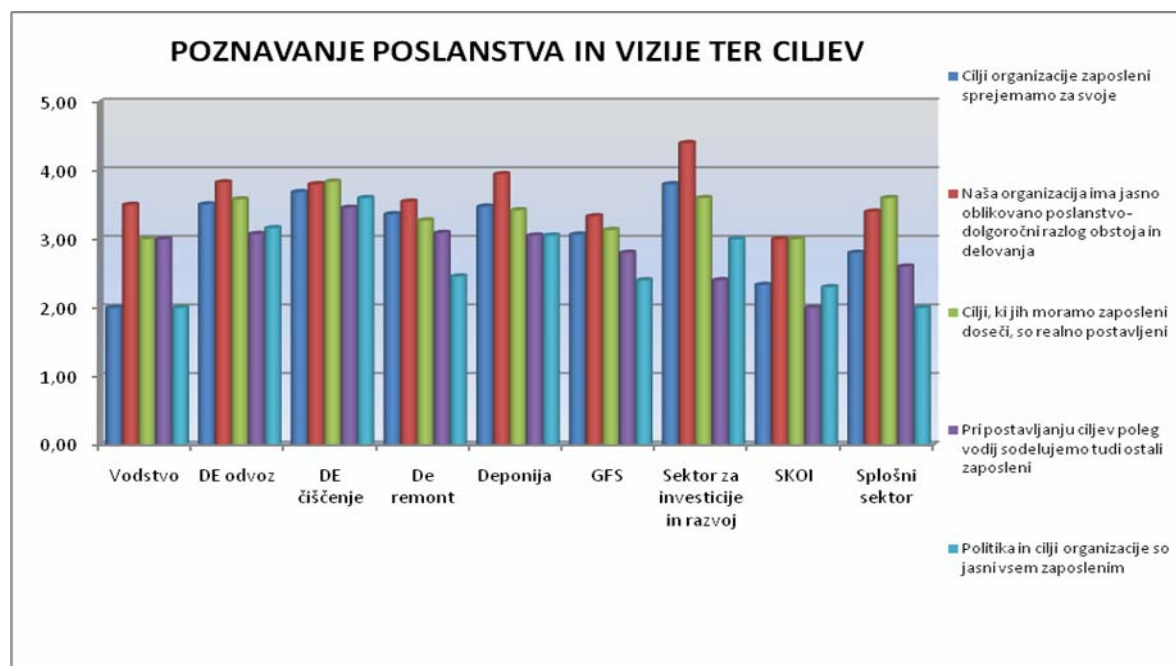
Če primerjamo povprečne vrednosti dimenzij med posameznimi enotami, so nadpovprečno ocenili dimenzijo samo v enoti Čiščenje, vse ostale enote so dimenzijo ocenile podpovprečno. Z dimenzijo »vodenja« so najmanj zadovoljni v enoti SKOI in Remont.

4.2.8. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Tabela 17: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

POZNAVANJE POSŁANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	De remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje	2,00	3,51	3,69	3,36	3,47	3,07	3,80	2,33	2,80	3,44
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja	3,50	3,83	3,80	3,55	3,95	3,33	4,40	3,00	3,40	3,76
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	3,00	3,58	3,84	3,27	3,42	3,13	3,60	3,00	3,60	3,54
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	3,00	3,07	3,46	3,09	3,05	2,80	2,40	2,00	2,60	3,07
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	2,00	3,16	3,60	2,45	3,05	2,40	3,00	2,30	2,00	3,06
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,70	3,42	3,68	3,14	3,38	2,94	3,44	2,53	2,88	3,37

Graf 14: Poznavanje poslanstva in vizije, ter ciljev



Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 3.38. Če primerjamo dimenzijo z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, spada med srednje ocenjene dimenzije. Podrobnejša analiza za posamezne trditve pa pokaže, da so zaposleni najbolj ocenili trditev »naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja«, najmanj pa se anketiranci strinjajo s trditvijo »politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim«.

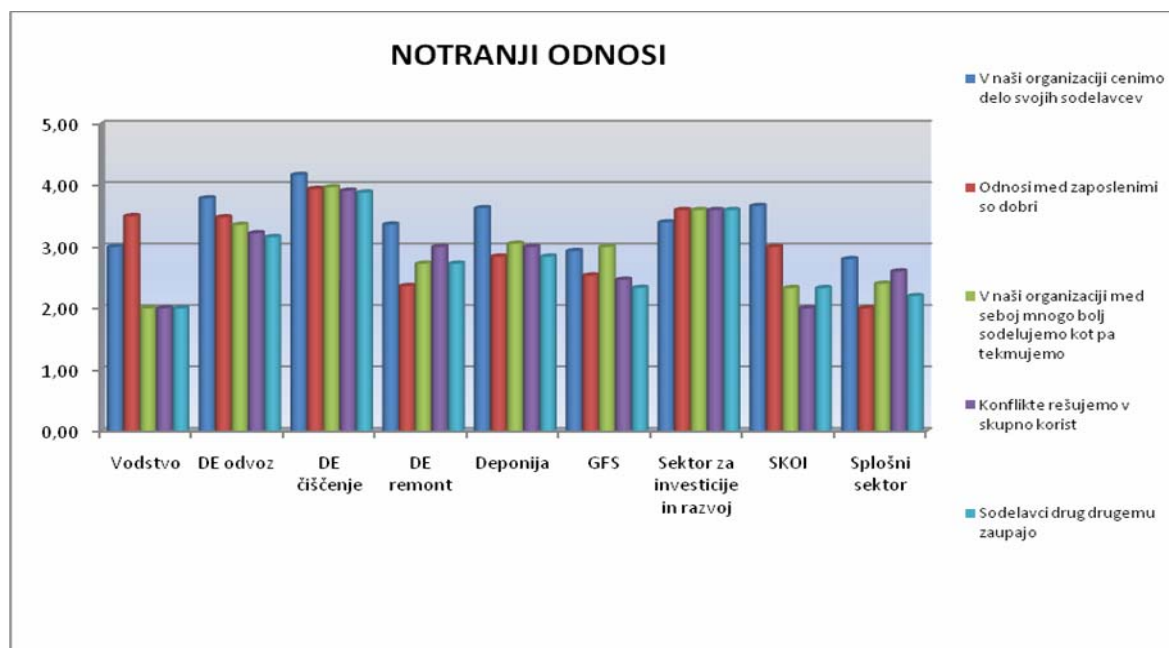
Če primerjamo povprečno vrednost dimenzije med posameznimi enotami, se s posameznimi trditvami najbolj strinjajo v enoti Čiščenje. Z nizkimi ocenami za to dimenzijo pa izstopajo enotah SKOI, Splošni sektor in GFS.

4.2.9. Notranji odnosi

Tabela 18: Notranji odnosi

NOTRANJI ODNOSI	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	3,00	3,79	4,17	3,36	3,63	2,93	3,40	3,67	2,80	3,69
Odnosi med zaposlenimi so dobri	3,50	3,48	3,94	2,36	2,84	2,53	3,60	3,00	2,00	3,30
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	2,00	3,36	3,97	2,73	3,05	3,00	3,60	2,33	2,40	3,32
Konflikte rešujemo v skupno korist	2,00	3,22	3,91	3,00	3,00	2,47	3,60	2,00	2,60	3,21
Sodelavci drug drugemu zaupajo	2,00	3,16	3,89	2,73	2,84	2,33	3,60	2,33	2,20	3,13
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,50	3,40	3,97	2,83	3,07	2,65	3,56	2,66	2,40	3,33

Graf 15: Notranji odnosi



Interpretacija: Povprečna ocena za to dimenzijo na ravni podjetja je 3.34. Če primerjamo dimenzijo notranji odnosi z ostalimi dimenzijami v organizacijski klimi, spada med srednje ocenjene dimenzije. Analiza med posameznimi trditvami nam pove, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo » v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev », najnižje je ocenjena trditev » sodelavci drug drugemu zaupamo«

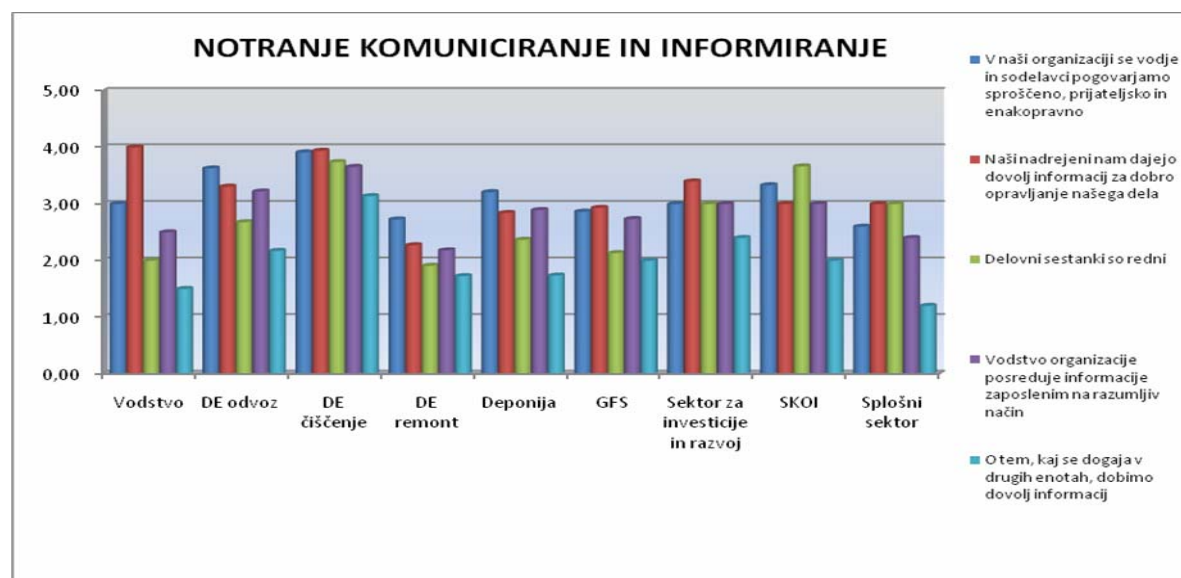
Če primerjamo povprečno vrednost dimenzije med posameznimi enotami, so dimenzijo ocenili nad povprečjem v enoti Čiščenje, z nizkimi ocenami za to dimenzijo pa izstopajo enote Remont, GFS, SKOI in Slošni sektor.

4.2.10. Notranje komuniciranje in informiranje

Tabela 19: Notranje komuniciranje in informiranje

NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	3,00	3,63	3,91	2,73	3,21	2,87	3,00	3,33	2,60	3,46
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	4,00	3,31	3,94	2,27	2,84	2,93	3,40	3,00	3,00	3,28
Delovni sestanki so redni	2,00	2,68	3,74	1,91	2,37	2,13	3,00	3,67	3,00	2,78
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	2,50	3,22	3,66	2,18	2,89	2,74	3,00	3,00	2,40	3,12
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, ne dobimo dovolj informacij	1,50	2,17	3,14	1,73	1,74	2,00	2,40	2,00	1,20	2,24
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,60	3,00	3,68	2,16	2,61	2,53	2,96	3,00	2,44	2,98

Graf 16: Notranje komunikacije in informiranje



Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 2.98. Dimenzija »notranje komuniciranje in informiranje« spada med vprašanja v zvezi z organizacijskimi sistemi, ki pa niso klasična vprašanja o organizacijski klimi. Če to dimenzijo primerjamo z ostalimi dimenzijami organizacijske klime, spada med nižje ocenjene. Najbolj kritična komponenta dimenzije je mnenje zaposlenih »o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, ne dobimo dovolj informacij«, najvišje pa je bila ocenjena trditev »V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«.

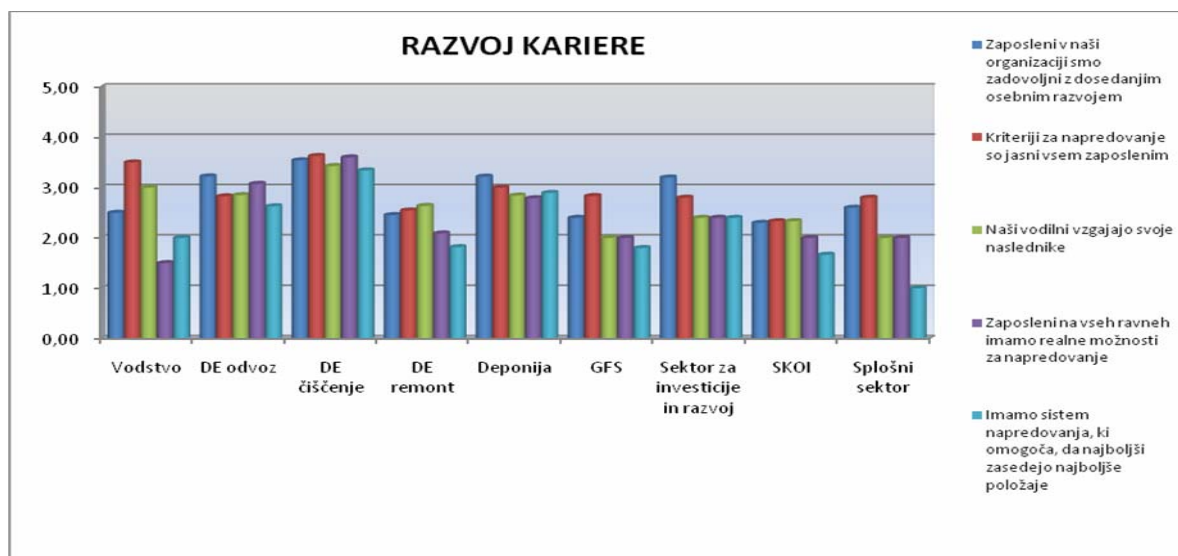
Če primerjamo povprečno vrednost dimenzije med posameznimi enotami, so dimenzijo najboljše ocenili v enoti Čiščenje, najbolj kritično pa so dimenzijo ocenili anketiranci v enoti Remont, saj je njihova ocena le 2.16.

4.2.11. Razvoj kariere

Tabela 20: Razvoj kariere

RAZVOJ KARIERE	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	2,50	3,22	3,54	2,45	3,22	2,40	3,20	2,30	2,60	3,12
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	3,50	2,83	3,63	2,55	3,00	2,83	2,80	2,33	2,80	2,94
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	3,00	2,85	3,43	2,64	2,84	2,00	2,40	2,33	2,00	2,83
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje	1,50	3,07	3,60	2,09	2,79	2,00	2,40	2,00	2,00	2,90
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	2,00	2,63	3,34	1,82	2,89	1,80	2,40	1,67	1,00	2,60
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,50	2,92	3,50	2,30	2,94	2,10	2,64	2,13	2,08	2,88

Graf 17: Razvoj kariere



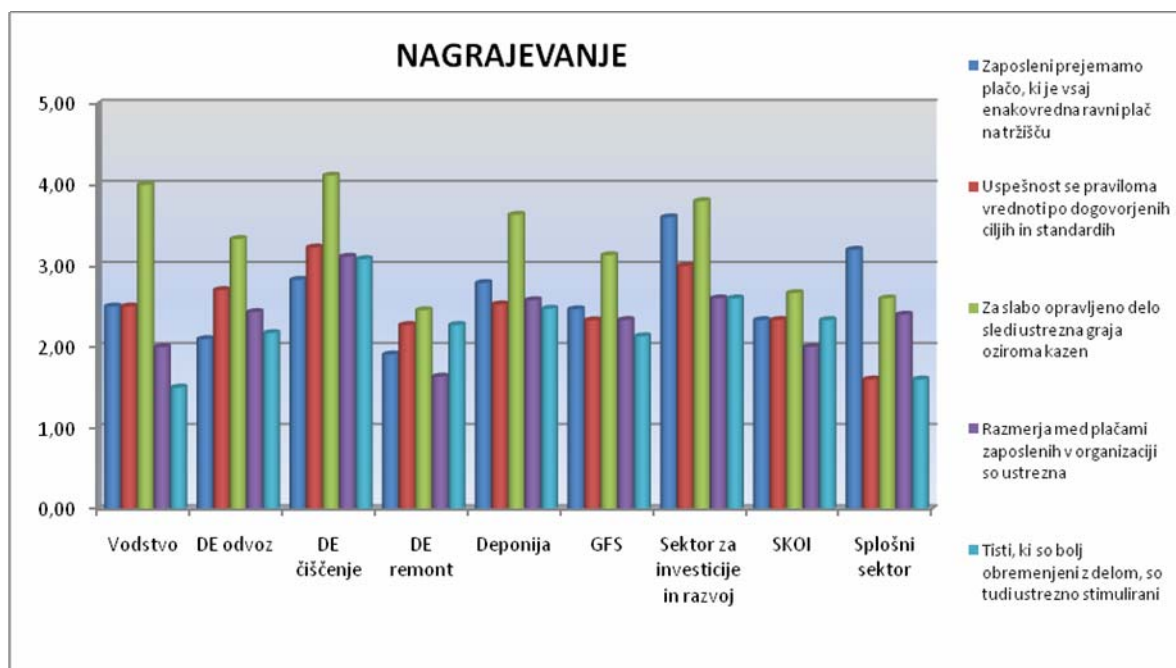
Interpretacija: Povprečna ocena dimenzije na ravni podjetja je 2.88. Podobno kot dimenzija »komuniciranje in informiranje« tudi dimenzija »razvoj kariere« ne spada med klasična vprašanja o organizacijski klimi, temveč med vprašanja o oorganizacijskih sistemih. Če primerjamo dimenzijo z ostalimi dimenzijami, spada med nižje ocenjene dimenzije. Najnižje ocenjena komponenta te dimenzije je »imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje«, najbolj pa se anketiranci strinjajo s trditvijo »zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim razvojem«. Če primerjamo povprečno oceno dimenzije med posameznimi enotami, so dimenzijo najboljše ocenili v enoti Čiščenje, z zelo nizko oceno pa so dimenzijo ocenili v enotah SKOI, GFS in Splošni sektor.

4.2.12. Nagrajevanje

Tabela 21: Nagrajevanje

NAGRAJEVANJE	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	2,50	2,10	2,83	1,91	2,79	2,47	3,60	2,33	3,20	2,42
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljeh in standardih	2,50	2,70	3,23	2,27	2,53	2,33	3,00	2,33	1,60	2,69
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	4,00	3,33	4,11	2,45	3,63	3,13	3,80	2,67	2,60	3,43
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	2,00	2,43	3,11	1,64	2,58	2,33	2,60	2,00	2,40	2,51
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1,50	2,17	3,09	2,27	2,47	2,13	2,60	2,33	1,60	2,38
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,50	2,54	3,27	2,10	2,80	2,48	3,12	2,33	2,28	2,69

Graf 18: Nagrajevanje



Interpretacija: Povprečna ocena za dimenzijo na ravni podjetja je 2.69. Podobno kot dimenzija »komuniciranje in informiranje«, in dimenzija »razvoj kariere«, dimenzija »nagrajevanje« ne spada med klasična vprašanja o organizacijski klimi, temveč vprašanja o organizacijskih sistemih. Če primerjamo nagrajevanje z ostalimi dimenzijami, je to najslabše ocenjena dimenzija. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo »tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani«.

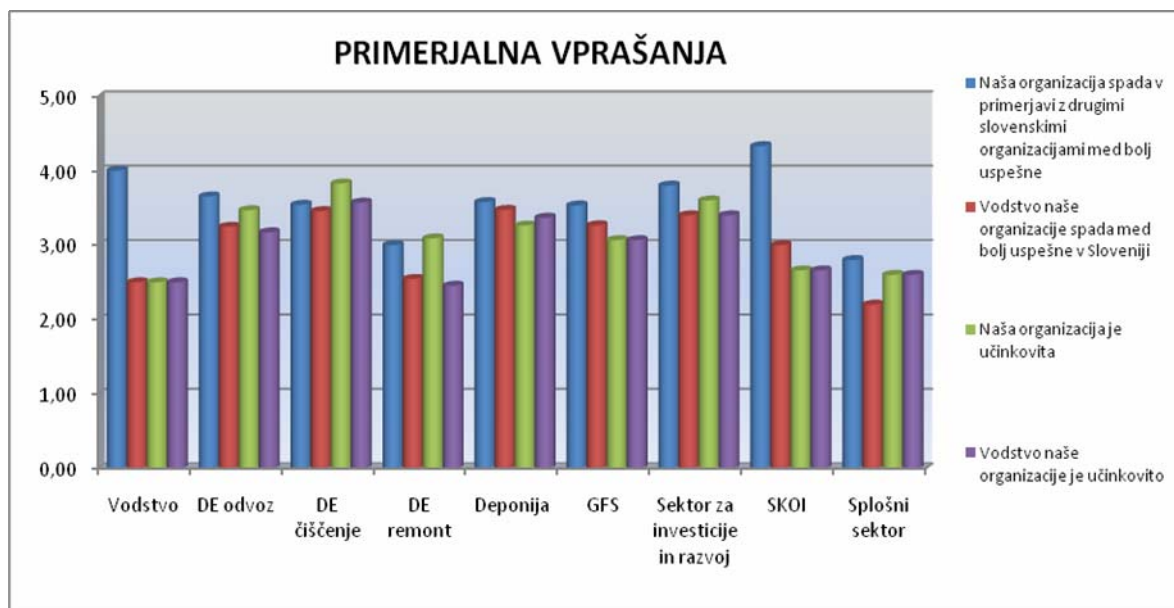
Če primerjamo povprečno vrednost dimenzije med posameznimi enotami, so dimenzijo najbolje ocenili v enoti Čiščenje, najnižje pa so dimenzijo ocenili v enoti Remont.

4.2.13. Primerjalna vprašanja

Tabela 22: Primerjalna vprašanja

PRIMERJALNA VPRAŠANJA	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne	4,00	3,65	3,54	3,00	3,58	3,53	3,80	4,33	2,80	3,56
Vodstvo naše organizacije spada med bolj uspešne v Sloveniji	2,50	3,25	3,46	2,55	3,47	3,27	3,40	3,00	2,20	3,23
Naša organizacija je učinkovita	2,50	3,47	3,83	3,09	3,26	3,07	3,60	2,66	2,60	3,41
Vodstvo naše organizacije je učinkovito	2,50	3,17	3,57	2,45	3,37	3,07	3,40	2,66	2,60	3,19
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,87	3,38	3,60	2,77	3,42	3,23	3,55	3,16	2,55	3,35

Graf 19: Primerjalna vprašanja



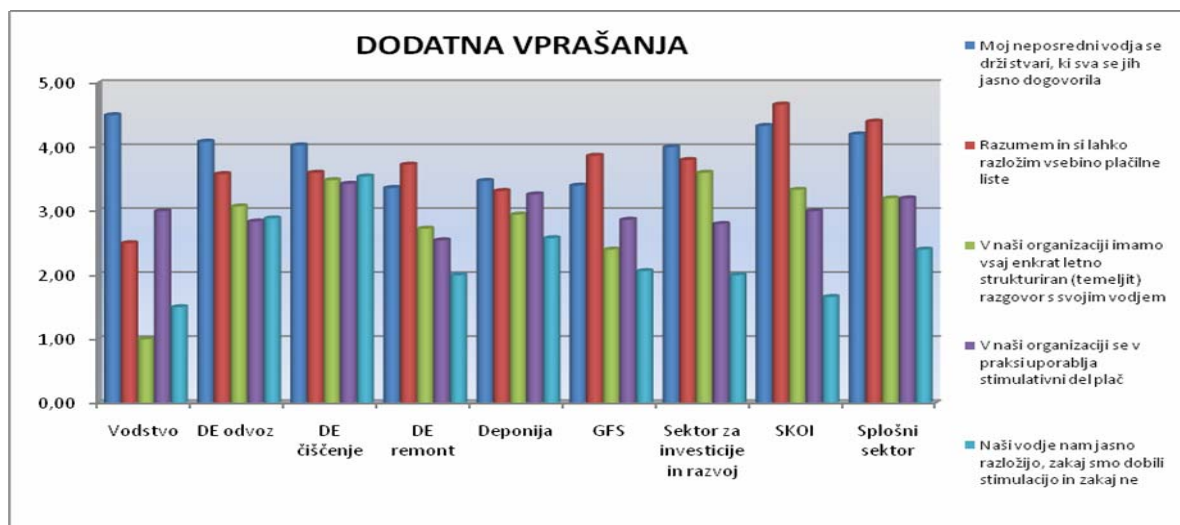
Interpretacija: Kot del analize organizacijske klime so bile postavljene tudi trditve, s katerimi vprašani izrazijo mnenje o svoji organizaciji v primerjavi s konkurenti in ostalimi organizacijami. Povprečna vrednost za to dimenzijo je 3.35. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo »vodstvo naše organizacije je učinkovito«, najbolj pa se anketiranci strinjajo s trditvijo »Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne«.

4.2.14. Dodatna vprašanja

Tabela 23: Dodatna vprašanja

DODATNA VPRAŠANJA	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila	4,50	4,09	4,03	3,36	3,47	3,40	4,00	4,33	4,20	3,91
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	2,50	3,58	3,60	3,73	3,32	3,87	3,80	4,67	4,40	3,62
V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem	1,00	3,07	3,49	2,73	2,95	2,40	3,60	3,33	3,20	3,06
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač	3,00	2,84	3,43	2,55	3,26	2,87	2,80	3,00	3,20	3,00
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne	1,50	2,89	3,54	2,00	2,58	2,06	2,00	1,66	2,40	2,78
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	2,50	3,29	3,61	2,87	3,11	2,92	3,24	3,40	3,48	3,27

Graf 20: Dodatna vprašanja



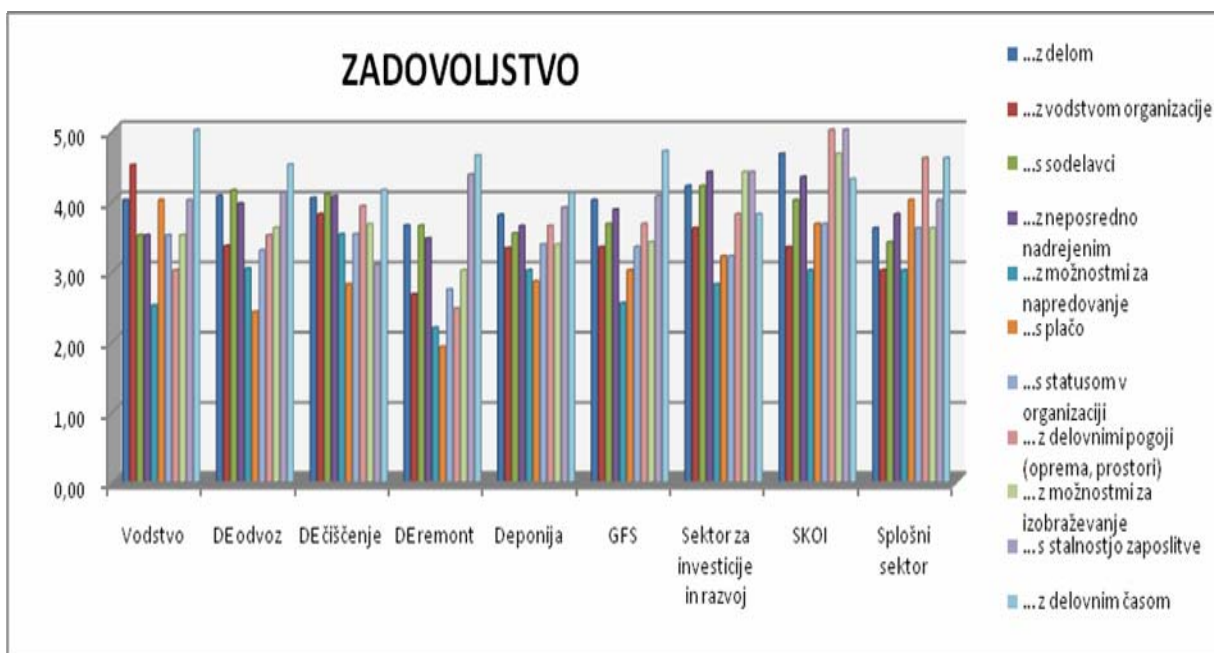
Interpretacija: Dodatna vprašanja nudijo dodatno informacijo o pogledu anketirancev na ključne organizacijske sisteme. Povprečna vrednost za to dimenzijo je 3,27. Zaposleni se večinoma strinjajo s trditvijo »moj nadrejeni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila«, najmanj pa se strinjajo s trditvijo »Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne«.

4.2.15. Zadovoljstvo

Tabela 24: Zadovoljstvo

ZADOVOLJSTVO	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina za posamezne trditve
...z delom	4,00	4,06	4,03	3,64	3,79	4,00	4,20	4,66	3,60	3,99
...z vodstvom organizacije	4,50	3,35	3,80	2,66	3,32	3,33	3,60	3,33	3,00	3,39
...s sodelavci	3,50	4,14	4,09	3,64	3,53	3,66	4,20	4,00	3,40	3,96
...z neposredno nadrejenim	3,50	3,95	4,06	3,45	3,63	3,87	4,40	4,33	3,80	3,90
...z možnostmi za napredovanje	2,50	3,02	3,51	2,18	3,00	2,53	2,80	3,00	3,00	3,01
...s plačo	4,00	2,41	2,80	1,91	2,84	3,00	3,20	3,66	4,00	2,65
...s statusom v organizaciji	3,50	3,28	3,51	2,73	3,37	3,33	3,20	3,66	3,60	3,32
...z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,00	3,50	3,91	2,45	3,63	3,66	3,80	5,00	4,60	3,61
...z možnostmi za izobraževanje	3,50	3,60	3,66	3,00	3,37	3,40	4,40	4,66	3,60	3,57
...s stalnostjo zaposlitve	4,00	4,11	3,08	4,36	3,89	4,06	4,40	5,00	4,00	4,07
...z delovnim časom	5,00	4,51	4,14	4,64	4,11	4,70	3,80	4,30	4,60	4,40
Aritmetična sredina dimenzije - posamezna enota	3,72	3,63	3,76	3,14	3,49	3,60	3,83	4,15	3,74	3,63

Graf 21: Zadovoljstvo



Interpretacija: V sklopu analize organizacijske klime sem analizirala tudi zadovoljstvo zaposlenih z delom. Povprečna ocena za to dimenzijo na ravni podjetja je 3.63. Analiza na ravni podjetja je pokazala, da je večina zaposlenih najbolj zadovoljna z delovnim časom in stalnostjo zaposlitve. To je povsem razumljivo, saj živimo v času, ko je brezposelnost velika, možnosti zamenjave zaposlitve pa so zelo majhne. Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, prav tako so izrazili visoko zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi in s sodelavci. Visoko sta ocenjeni kategorija zadovoljstva z delovnimi pogoji ter kategorija možnost izobraževanja. Vse te kategorije so nadpovprečno ocenjene. Zaposleni so izrazili precejšnje nezadovoljstvo z vodstvom delovne organizacije ter s statusom v organizaciji, kategorije so podpovprečno ocenjene, najslabše ocenjena kategorija je zadovoljstvo s plačo, ter kategorija zadovoljstvo z možnostjo napredovanja. Analiza dimenzije zadovoljstva z delom med posameznimi delovnimi enotami pa je pokazala precejšnje razlike med enotami.

Analiza podatkov po posameznih enotah od najbolj do najmanj zadovoljne enote:

Enota SKOI: Najbolj zadovoljni s posameznimi vidiki dela so v delovni enoti SKOJ. Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva je 4.15. V enoti so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, največje nezadovoljstvo pa so zaposleni v enoti izrazili do kategorije zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Sektor za investicije in razvoj: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.82. V enoti so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, največje nezadovoljstvo pa so izrazili do kategorije zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

Splošni sektor: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.75. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji, največje nezadovoljstvo pa so izrazili do kategorije zadovoljstvo z vodstvom organizacije in zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

Vodstvo: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.73. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji in delovnim časom, največje nezadovoljstvo pa so izrazili do kategorije zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Delovna enota čiščenje: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.69. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnim časom in sodelavci, največje nezadovoljstvo pa so zaposleni v enoti izrazili do kategorije zadovoljstvo s plačo.

Delovna enota odvoz: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.63. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnim časom in sodelavci, največje nezadovoljstvo pa so izrazili do kategorije zadovoljstvo s plačo.

Delovna enota GFS: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.60. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnim časom, ter s samim delom, največje nezadovoljstvo pa so zaposleni v enoti izrazili do kategorije, zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Delovna enota deponija: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.59. V enoti so najbolj zadovoljni z delovnim časom, najmanj pa so zadovoljni s plačo.

Delovna enota remont: Povprečna ocena za dimenzijo zadovoljstva v enoti je 3.50. Enota remont je najbolj nezadovoljna enota s posameznimi vidiki dela. Najbolj so v enoti zadovoljni z delovnim časom ter stalnostjo zaposlitve, najbolj pa so nezadovoljni s možnostjo napredovanja in pa s plačo.

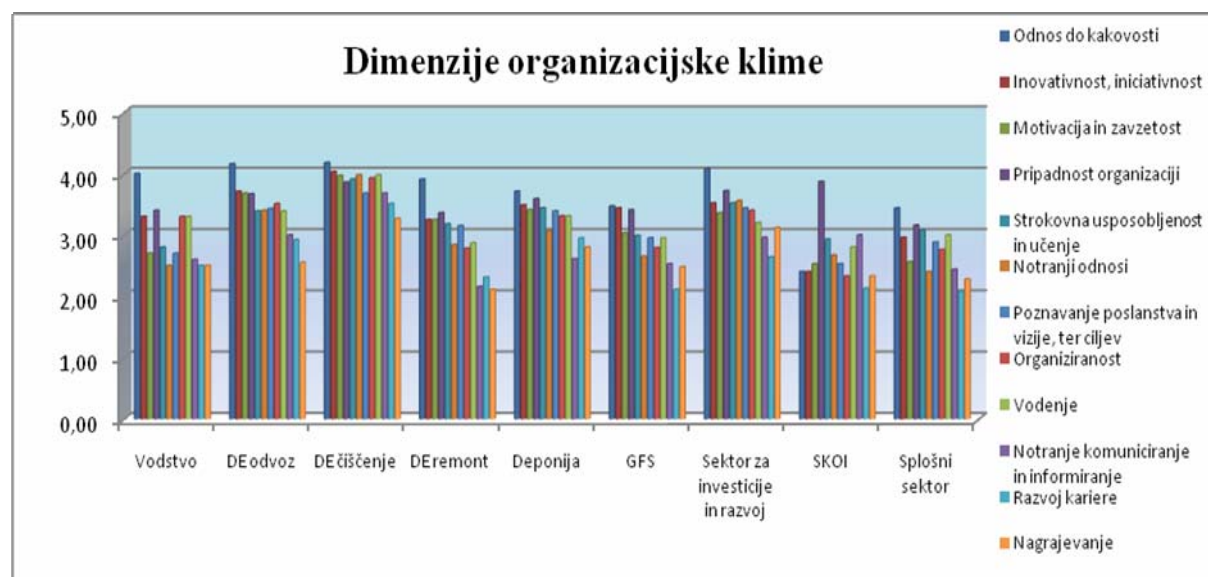
V posameznih enotah so razlike o zadovoljstvu s posameznimi kategorijami, vendar pa so v enotah, kjer je delo na nižji kvalifikacijski ravni, in kjer je nižja izobrazbena struktura (enota Odvoz, Čiščenje, Remont, Deponija), izrazili zaposleni večje nezadovoljstvo s plačo, medtem ko so v enotah, kjer je delo bolje kvalificirano, in kjer je višja izobrazbena stopnja, zaposleni izrazili nižje zadovoljstvo z drugimi vidiki dela, npr. možnost napredovanja.

4.2. 16. Dimenzije organizacijske klime

Tabela 25: Dimenzije organizacijske klime

DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	Vodstvo	DE odvoz	DE čiščenje	DE remont	Deponija	GFS	Sektor za investicije in razvoj	SKOI	Splošni sektor	Aritmetična sredina posameznih trditev
Odnos do kakovosti	4,00	4,16	4,18	3,91	3,71	3,47	4,08	2,40	3,44	3,98
Inovativnost, iniciativnost	3,30	3,71	4,03	3,25	3,49	3,44	3,52	2,40	2,96	3,64
Motivacija in zavzetost	2,70	3,68	3,97	3,25	3,41	3,03	3,36	2,53	2,56	3,55
Pripadnost organizaciji	3,40	3,67	3,86	3,36	3,59	3,41	3,72	3,87	3,16	3,64
Strokovna usposobljenost in učenje	2,80	3,39	3,91	3,18	3,44	2,99	3,52	2,93	3,08	3,43
Notranji odnosi	2,50	3,40	3,98	2,84	3,07	2,65	3,56	2,67	2,40	3,33
Poznavanje poslanstva in vizije, ter ciljev	2,70	3,43	3,68	3,15	3,39	2,95	3,44	2,53	2,88	3,37
Organiziranost	3,30	3,51	3,93	2,78	3,31	2,79	3,40	2,33	2,76	3,41
Vodenje	3,30	3,39	3,98	2,87	3,31	2,95	3,20	2,80	3,00	3,40
Notranje komuniciranje in informiranje	2,60	3,00	3,68	2,16	2,61	2,53	2,96	3,00	2,44	2,98
Razvoj kariere	2,50	2,92	3,51	2,31	2,95	2,11	2,64	2,13	2,08	2,88
Nagrajevanje	2,50	2,55	3,27	2,11	2,80	2,48	3,12	2,33	2,28	2,69
Aritmetična sredina delovne enote	2,96	3,40	3,83	2,93	3,25	2,89	3,37	2,66	2,75	3,36

Graf 22: Dimenzije organizacijske klime



Interpretacija: Povprečna vrednost vseh dimenzij za organizacijo je 3.36

Vodstvo

V enoti se najbolj strinjajo s trditvami v dimenziji »odnos do kakovosti«, najbolj kritični pa so bili pri ocenjevanju dimenzij »notranji odnosi«, »komuniciranje in informiranje«, »razvoj kariere« in »nagrajevanje«

Delovna enota odvoz

Tako kot v delovni enoti Čiščenje, so tudi v delovni enoti Odvoz posamezne dimenzije ocenili z visokimi ocenami. Najbolje ocenjena dimenzija je »odnos do kakovosti«, torej se zavedajo da je vsak posamezni delavec odgovoren za kakovost storitev, kar je za podjetje dobro, saj so to zaposleni, ki vsakodnevno prihajajo v stik z uporabniki podjetja. Najbolj nezadovoljni pa so z dimenzijo »nagrajevanje«.

Delovna enota čiščenje

V delovni enoti Čiščenje so anketiranci posamezne dimenzije klime ocenili precej visoko, med posameznimi dimenzijami pa tudi ni posebne razlike v oceni. Moje mnenje je, da si anketiranci ali niso upali izraziti svojega mnenja, ali so želeli ugajati, ali pa niso razumeli vprašanj.

Delovna enota remont

V delovni enoti Remont so najvišje ocenili dimenzijo »odnos do kakovosti«, med vsemi anketiranci pa so zaposleni v enoti izrazili največje nezadovoljstvo nad dimenzijo »nagrajevanje«. V enoti remont so tudi najmanj zadovoljni s posameznimi vidiki dela med vsemi anketiranimi.

Delovna enota deponija

V enoti se najbolj strinjajo s trditvami v dimenziji »odnos do kakovosti«, najbolj nezadovoljni pa so z dimenzijo »notranje komuniciranje in informiranje«.

Gospodarsko finančni sektor – GFS

V delovni enoti so najvišje ocenili trditve v dimenziji »odnos do kakovosti«, najmanj pa se strinjajo s trditvami v dimenziji »razvoj kariere«

Sektor za investicije in razvoj

V Sektorju za investicije in razvoj so podobno kot v sektorju GFS najvišje ocenili trditve v dimenziji »odnos do kakovosti«, najmanj pa so zadovoljni z razvojem kariere.

Sektor za kakovost, organizacijo in informatiko

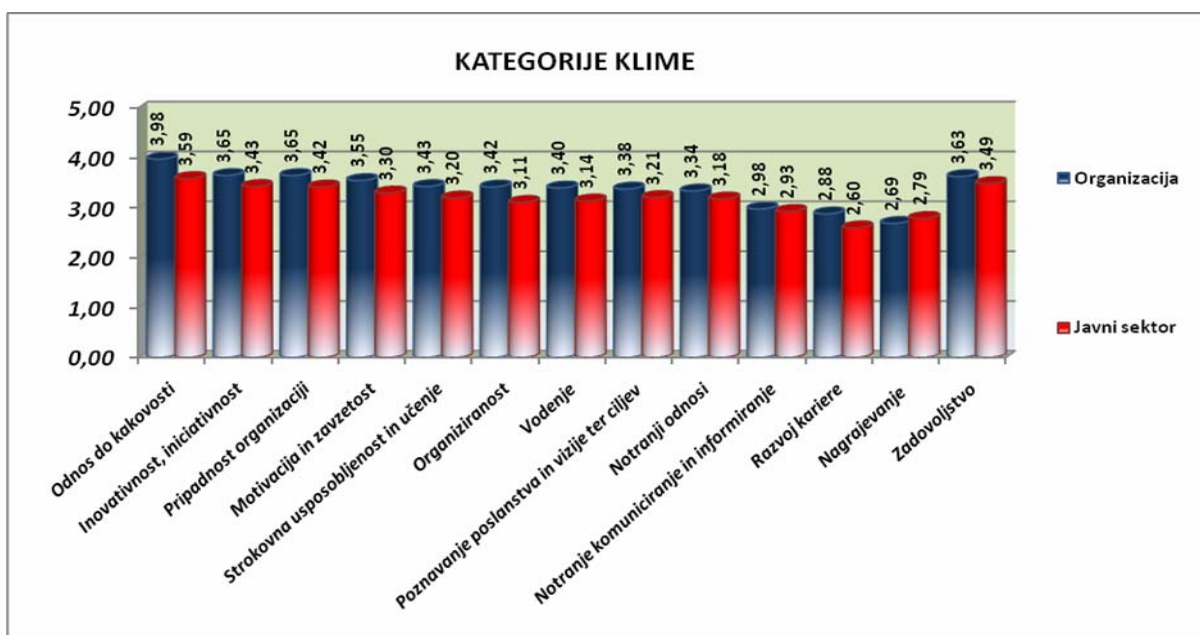
V enoti SKOI so bili izredno kritični do vseh dimenzij organizacijske klime, izjema je dimenzija »pripadnost organizaciji«, ki pri oceni izstopa. Glede na to, da so v enoti SKOI najboljše ocenili zadovoljstvo z posameznimi vidiki dela, lahko glede na teoretične koncepte razumemo visoko pripadnost podjetju.

Splošni sektor

V Splošnem sektorju so najboljše ocenili dimenzijo »odnos do kakovosti«, najmanj pa se strinjajo s trditvami v dimenziji »razvoj kariere«

4.2.17. Dimenzije organizacijske klime v primerjavi z ugotovitvami raziskave SiOK 2005 Javni sektor

Graf 23: Organizacijska klima v primerjavi s klimo SiOK Javni sektor



Interpretacija: Zgornji graf prikazuje aritmetične sredine za posamezne dimenzije klime na ravni organizacije v kateri sem zaposlena v primerjavi z aritmetičnimi sredinami za posamezne dimenzije na ravni organizacij javnega sektorja, ki so sodelovale v projektu SiOK.

Povprečna vrednost vseh dimenzij za našo organizacijo je 3.36, kar je nekoliko višje od povprečne vrednosti vseh dimenzij na ravni organizacij javnega sektorja, ki so sodelovale v projektu SiOK. V podjetju so vse kategorije organizacijske klime ocenili višje, razen kategorije »nagrajevanje«, kjer je ocena dimenzije nižja.

V povprečju so najbolj ocenjene dimenzije:

Dimenzije	Organizacija	Dimenzije	Javni sektor
Odnos do kakovosti	3,98	Odnos do kakovosti	3,59
Inovativnost, iniciativnost	3,64	Inovativnost, iniciativnost	3,43
Pripadnost organizaciji	3,64	Pripadnost organizaciji	3,42
Motivacija in zavzetost	3,55	Motivacija in zavzetost	3,30

Srednje ocenjene dimenzije so:

Dimenzije	Organizacija	Dimenzije	Jani sektor
Strokovna usposobljenost in učenje	3,43	Strokovna usposobljenost in učenje	3,20
Organiziranost	3,41	Organiziranost	3,11
Vodenje	3,40	Vodenje	3,14
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,37	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,21
Notranji odnosi	3,33	Notranji odnosi	3,18

Najnižje ocenjene dimenzije so:

Dimenzije	Organizacija	Dimenzije	Jani sektor
Notranje komuniciranje in informiranje	2,98	Notranje komuniciranje in informiranje	2,93
Razvoj kariere	2,88	Razvoj kariere	2,60
Nagrajevanje	2,69	Nagrajevanje	2,79

Na grafu so prikazani še podatki o zadovoljstvu pri delu. Zadovoljstvo pri delu je nekoliko višje v organizaciji, v kateri sem zaposlena (3.63), v organizacijah javnega sektorja pa je zadovoljstvo pri delu povprečno ocenjeno z oceno (3.49).

4.3. Mnenja zaposlenih

Plača

- Za izboljšanje klime v podjetju bi se lahko začelo z osebnim dohodkom posameznika, ki bi bil lahko bolj primerljiv z ostalimi javnimi podjetji v Holdingu
- Predvsem me moti višina osebnega dohodka glede na pogoje dela
- Boljša plača
- Sem zadovoljen z večinoma vsem, samo plača bi bila lahko višja glede na to, da delamo v dežju, mrazu in snegu.
- Enakopravnost pri plačah med zaposlenimi na enakih ali istih delovnih mestih
- Radi bi imeli za to delo, ki ga opravljamo normalno plačo, da bi lahko živeli.
- Za naše opravljeno delo, so plače vznioikov absolutno prenizke.
- Večje plače želimo, premajhne so za to delo.

- V odnosu na vremenske pogoje in umazanost dela, dela za praznike se ne strinjam z osebnim dohodkom. Za takšno delo in pogoje bi moral biti OD saj 1000 EUR.
- Če bi bile plače višje bi potegnili vse za seboj. Tako, da bi bilo dobro razmisliti v tej smeri, glede plač in delovnega časa
- Potrebno je povišanje plač in povišati oceno tveganja.
- Večja plača zato ker vozim avtomobil in hkrati opravljam dela na rajonu - pometanje postaj, praznjenje koškov, čiščenje terena itd.
- Delavci največ delajo, a najmanj dobijo
- Same plače, te so absolutno premajhne glede na obsežnost dela, ki ga imamo v našem podjetju. Zato upam, da se bo glede tega, kaj spremenilo.
- Glede na to kakšno vrste dela opravljamo komunalni delavci, bi bilo lahko tudi plačano temu primerno, oziroma boljše kot do sedaj
- Večja plača, povečat malico na realno raven, plačat dejansko pot v službo ne pa da dobimo za mesečno, mam pa več km hoje do avtobusne postaje!
- Moje mnenje je, da se poveča plača za vse delavce. Lepo prosim. Če nam boste to tudi ustregli in upoštevali naša mnenja. Lep pozdrav vsem!

Delovni pogoji in oprema

- Boljše dežne plašče in škornje.
- Boljše zimske delovne obleke in rokavice.
- Vsak dan več zabojev in več dela oz. za firmo več denarja a za nas delavce se nič ne povečuje delamo zastoj.
- Potrebni bi bili seveda tudi boljši pogoji dela
- Boljši pogoji dela
- Izboljšava delovnih oblek, zaščitne opreme, železni kontejner za deponijo ter ogrevanje prostora v njem. Lepo prosim. Če nam boste to tudi ustregli in upoštevali naša mnenja. Lep pozdrav vsem!
- Da bi imeli boljšo opremo (dež, sneg,...)

Ustreznost nagrajevanja

- Nerealno ocenjevanje (po obrazih).
- Da bi delovodje ocenjevali uspešnost po uspešnosti in ne po priimkih in upoštevali predloge za lažje in bolj uspešno delo.
- Praznična dežurstva so zelo, zelo slabo plačana, ocenjevanje dela po priljubljenosti, za razliko od drugih komunalnih podjetij imamo zelo slabe plače.
- Premajhna razlika med najbolj in najmanj uspešnim delavcem.
- Ustrezna stimulacija za naporno delo, predvsem zaradi njegove odgovornosti
- Pregledni sistem nagrajevanja, kaznovanje vodij za nepravilno delovanje.
- Potrebno je uvesti statusno enakopravnost sodelavcev na osnovi rezultatov dela.
- Večje možnosti napredovanja, odgovornost posameznika do dela

- Sprememba načina materialnega stimulativnega nagrajevanja tako, da vsakdo ve zakaj je bil nagrajen ali grajan. Vsak naj odgovarja za morebitne storjene napake.
- Moti me, da delamo za prvi in drugi januar, slaba nagrada za praznično delo, manjka stimulacija.

Organiziranje dela

- Enaka razporeditev rajonov. Ne eni večje rajone, drugi manjše (enako).
- Nov kader ima dobre zamisli (nekateri) pa jih, predvsem staro vodstvo onemogoča uresničitev idej.
- Več nadzora nad bolniškimi izostanki. Ne eno ja eni ne.
- Da bi razporedili delo enakovredno in da bi bili primerno plačani za to.
- Večja avtonomnost vodij pri nagrajevanju dobro opravljenega dela. Avtonomna organiziranost projektnega vodenja.
- Uvedba HRM sistema, Prenova plačnega sistema. Uvedba dinamičnih delovnih mest (da lahko en smetar dela na odvozu, deponiji ali čiščenju, da lahko v pisarnah premeščamo ljudi z ene OE v drugo OE, glede na potrebe, projekte).
- Hitrejša uveljavljanje pozitivnih sprememb, če do njih pride v okviru delavčevih pobud oz. njegove iniciative.
- Ko se kupujejo stroji za delo naj se prej pogovorijo in skupaj odločijo kateri so najbolj primerni za delo in se ne gleda kje bo kdo potegnil provizijo ven. Večje sodelovanje z mestnim redarstvom za lažje delo (odvoz nepravilno parkiranih avtomobilov). Poleg povišanja plač je potrebno zvišati število zaposlenih (delavcev, voznikov in ne v pisarnah) za 50% in število strojev za bolj kakovostno delo. Večja informiranost meščanov kaj je naše delo in kaj je od KPL-ja, Želve,..
- Novitete začeti uvajati ali nadgrajevati na trdni podlagi ter se na njih 100% pripraviti. Probleme reševati pri samem izvoru ter upoštevati posledice za celotno organizacijo in ne samo za določeno področje (sedanja praksa temelji na sistemu "MI SMO SVOJE NAREDILI, OSTALO PA JE NJIHOV PROBLEM"). Glede izboljšav upoštevati mnenja in probleme zaposlenih, ki se pri svojem delu neposredno soočajo s težavami

Odnos vodij do delavcev

- Moje mnenje je, da je premalo pogovorov z nadrejenimi, kar se tiče samega dela in plač.
- Da bi bili nekateri nadrejeni malo bolj razumevajoči in ne tako uzvišani.

Vodenje

- Menim, da bi se morale zamenjati nekateri vodje, ki delujejo za svoj interes ali imajo svoje delavke za zaveznice in jih poslušajo, kaj o drugih slabo govorijo. Seveda se to izraža: pri delu, ki ti ga naložijo, pri plači - ki je nikoli ne povišajo,

pri osebni oceni - včasih ti vzamejo 10%. Takih vodij ne potrebujem. Še vedno pa drži pregovor: "Manj delaš, več imaš" Kdor preveč obljublja, zaupanje izgublja.

- Vodstvo in ostali vodje naj z dejanji prepričajo podrejene, da je vsak izmed zaposlenih pomemben člen v organizaciji, ki pripomore k izboljšanju poslovnih rezultatov. Vsak naj nosi svoj del dolžnosti in odgovornosti.

Medsebojni odnosi med sodelavci

- »Ritolizniki« uspevajo.
- Slabi medsebojni odnos med delavci.
- Za boljšo klimo lepa beseda in človeški odnos
- Ko smo pričeli z drugimi načini druženja (izleti, pikniki, rekreacija,...) smo se začeli s sodelavci seznanjati tudi na prijateljski ravni. Zaradi tega novega nivoja odnosa s sodelavci se mi zdi, da je veliko dela veliko lažje opraviti, menim, da če se sodelavci bolje poznamo in se dobro razumemo, pri delu ne prihaja do nesporazumov, bolj smo pripravljeni opraviti tudi delo, ki morda ne spada v neposredni krog mojega dela in bi to lahko opravil tudi kdo drug. Prepričana sem, da če bi se več ljudi udeleževalo različnih ob službenih dejavnosti, bi s tem znatno prispevali k pozitivni naravnosti celotnega kolektiva. Večkrat opažam trenja med posameznimi oddelki ali posameznimi sodelavci, pa bi bilo morda marsikaj možno enostavno razčistiti, če bi se le pogovarjali in bi obe strani razkrile svojo stran zgodbe. Kolikor pa tega ne naredimo, "kuhamo" vsak svojo zamero. V zadnjem času so zelo popularne in uspešne mediacije, pa bi morda tudi v našem podjetju lahko kaj storili v tej smeri.
- Novincem bi razen zadovoljujoče teorije varnosti pri delu bilo prijazno razložiti praktične podrobnosti ter jim zagotoviti enakopravnost med sodelavci. To ni praksa, verjamem, da nejevoljen in bahaško-postavljajski sodelavec (ki si sam daje določene pravice) dosti bolj odžene novinca kot domnevno slaba plača, ali nevarnost pri delu.
- Izboljšati medsebojne odnose
- Iskrenost. Začeti spoštovati človekove vrednote.
- Bolj spoštljiv odnos do komunalnih delavcev, saj je vsako delo cenjeno.

Zadovoljstvo z delom

- Pri organizaciji mi je vse zelo všeč. Zadovoljen sem z vsem. Je ena najboljših organizacij. Delo mi je zelo všeč. Nimam pripomb za izboljšavo klime v organizaciji

Možnost napredovanja

- Hitrejše napredovanje pridnih delavcev na delovnih mestih z nižjimi plačami.
- Boljša komunikativnost, večje možnosti za napredovanje

Usposobljenost in učenje

- Ne znamo izkoristiti možnosti za šolanje.
- Predvsem več pogovora o delu, vpeljevanju v delo (novi rajoni), ne da si kot voznik postavljen v položaj znajdi se na terenu.

Pripadnost podjetju

- Zaposleni, ki so uvrščeni v IV. Plačilni razred ali manj, bi takoj zapustili organizacijo zaradi slabe plače.

Notranje komuniciranje in informiranje

- Več komunikacije med posameznimi oddelki podjetja (pravočasno posredovanje informacij, sprememb o delu, pomembnih za vsakodnevno opravljanje dela).

Drugo

- Nimam dodatnih predlogov za izboljšanje klime, ker se trenutno podjetje zelo razvija je to prioriteta
- Pohvalim anketo.

4.4. Test hipotez

- H1: Nagrajevanje je najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime v podjetju
Hipoteza je potrjena. Aritmetične sredine trditev za posamezne dimenzije potrjujejo, da je dimenzija nagrajevanje najslabše ocenjena dimenzija v organizacijski klimi
- H2: Med delavci v delovnih enotah ni razlike v zadovoljstvu z nagrajevanjem
Z manj kot 5% tveganjem lahko delovno hipotezo zavrnilo, saj je t test pokazal statistično pomembne razlike glede posameznih trditev v dimenziji »nagrajevanje«
Zaposleni v posameznih organizacijskih enotah imajo enako mnenje o enakovrednosti plače glede na raven ostalih plač na tržišču, o sorazmerju med kakovostjo dela in ustreznim nagrajevanjem (kaznovanjem), ter sorazmerju med obremenjenostjo in nagrajevanjem. Razlike pa nastopijo, ko izražajo mnenje o razmerju plač med zaposlenimi in upoštevanju med dogovorjenimi cilji in standardi.
- H4: Med delavci v delovnih enotah je razlika v zadovoljstvu pri delu
Z manj kot 5% tveganjem lahko delno sprejmemo hipotezo, saj je t test pokazal statistično pomembne razlike pri zadovoljstvu: z delovnim časom, s stalnostjo

zaposlitve, z delom, z neposredno nadrejenim, s sodelavci, z možnostjo izobraževanja, z vodstvom organizacije, s statusom v organizaciji, z možnostmi za napredovanje. Statistično pomembnih razlik ni opaziti le pri plači, pri kateri se vsi strinjajo da je ne slaba ne dobra in z delovnimi pogoji, kjer izstopajo SKOI in splošni sektor z odlično oceno.

H3: Med delavci v delovnih enotah obstaja razlika o zadovoljstvu z notranjih komuniciranjem.

Hipotezo lahko zavrnemo, saj t test ni pokazal statistično pomembnih razlik. V vseh enotah imajo enako mnenje o vseh oblikah komuniciranja.

5. SKLEPI

Povprečna vrednost vseh dimenzij organizacijo je 3.36.

Najvišje so anketiranci ocenili posamezne dimenzije v enoti Čiščenje. Podobno je bilo tudi v enoti Odvoz, kjer so posamezne dimenzije ocenili z visokimi ocenami.

Največje nezadovoljstvo nad dimenzijo »nagrajevanje« so izrazili v enoti Remont, kjer so tudi najmanj zadovoljni s posameznimi vidiki dela.

V enotah, kjer je izobrazbena struktura višja in delo zahteva več znanja ter omogoča širši pogled na delovanje organizacije, so najvišje ocenili dimenzijo odnos do kakovosti. Izstopa Sektor za kakovost, organizacijo in informatiko, kjer so bili anketiranci najbolj kritični do skoraj vseh dimenzij organizacijske klime.

Povprečna vrednost vseh dimenzij za našo organizacijo je 3.36, kar je nekoliko višje od povprečne vrednosti vseh dimenzij na ravni organizacij javnega sektorja, ki so sodelovale v projektu SiOK.

Za uspešno in učinkovito ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je pomembna vključenost vseh zaposlenih. Največ odgovornosti za spreminjanje klime ima vodstvo. Ravno vodilni s svojim vedenjem dajejo zgled vsem zaposlenim in tako v največji meri izoblikujejo organizacijsko klimo. Predvsem pa se morajo zavedati, da dobra klima v organizaciji vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ne nazadnje tudi na uspešnost poslovanja organizacije.

Na osnovi teorije in rezultatov raziskave ugotavljamo, da ustvarjanje dobre klime v organizaciji temelji na pripadnosti zaposlenih. To pa je mogoče doseči takrat, ko posameznik občuti, da so dejanske temeljne vrednote skladne z njegovimi temeljnimi osebnimi vrednotami in ga zaradi tega notranje motivirajo. Taka pripadnost je značilna za dobre organizacije, ki imajo izrazito pozitivno organizacijsko klimo. To pa dosegajo z

dobrimi odnosi, medsebojnim razumevanjem, dobro organiziranostjo, demokratičnim vodenjem, dobrimi komunikacijami ipd.

V diplomskem delu smo organizacijsko klimo razdelili na več dimenzij. Vsaka od teh dimenzij je pomembna pri ustvarjanju ali spreminjanju organizacijske klime. Vendar vsaka dimenzija klime in njena ocena temelji na odnosu med zaposlenim in njegovim vodjo. Zato tudi zaključek temelji na tem, da je za dobro klimo v organizaciji najbolj pomemben vodja, njegov odnos do zaposlenih ter do njihovega in svojega dela. Kajti če vodja zaposlenih in njihovega dela ne spoštuje, posledično tudi oni njega ne, kar pa privede do negativne organizacijske klime in s tem do nezadovoljivih poslovnih rezultatov.

Zato je za dobro organizacijsko klimo zelo pomembno, da ima organizacija dobrega vodjo, ki ceni delo svojih zaposlenih, saj bodo le tako zaposleni v organizaciji zadovoljni.

6. PREDLOGI IN UKREPI

V opazovani organizaciji, anketirani zaposleni niso v celoti zadovoljni s stanjem kakršno je, čeprav so z nekaterimi dejavniki bolj zadovoljni, z drugimi manj. To vpliva na splošno zadovoljstvo v organizaciji. V ospredju so vprašanja pripadnosti organizaciji, medsebojnih odnosov, komuniciranja, nagrajevanja in razvoj kariere.

Spreminjanje oziroma izboljšanje organizacijske klime je dolgotrajen proces, ki zahteva dosledno in nenehno izvajanje akcijskih ukrepov, ki morajo kot taki postati del vsakodnevnega delovnega procesa. Šele spoznanje vseh zaposlenih v podjetju, da so ukrepi in njihovo izvajanje nujno potrebni, lahko pripelje do pozitivnih premikov. Prav zato morajo biti cilji, ki si jih postavljamo v zvezi z izboljšanjem organizacijske klime dolgoročni, kratkoročno pa morajo biti usmerjeni predvsem v zaustavitev negativnega trenda, ki smo mu priča pri posameznih kategorijah.

S pomočjo strokovne literature s področja raziskovanja organizacijske klime ter na podlagi interpretacije vprašalnika podajam predloge oziroma usmeritve za spremembo stanja v organizaciji.

PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Dimenzija »pripadnost organizaciji« je glede na rezultate raziskave precej visoko ocenjena dimenzija. Vendar pa zelo skrbi dejstvo, da so anketiranci zelo slabo ocenili trditev »zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača«, kar kaže na to, da anketiranci ne čutijo pripadnosti podjetju. Vodstvu predlagamo, da pripadnost še naprej krepi z nudenjem pomoči zaposlenim v obliki kreditov, socialne pomoči, jubilejnimi nagradami, s pomočjo delavcem v nesreči. Zaposlenim naj omogočijo

tudi kulturno izobraževanje v obliki gledaliških predstav, razstav in športne aktivnosti. Predvsem pa naj vodstvo pri zaposlenih vzbudi občutek, da prav vsak zaposleni pomeni neprecenljivo vrednost za organizacijo. Če bodo zaposleni čutili, da so cenjeni, bodo svojo hvaležnost izkazovali z lojalnostjo in pripadnostjo organizaciji.

ORGANIZIRANOST

Organizacija dela v podjetju je potrebna posebne obravnave. Potrebno bi bilo izdelati analizo dela, ki bi zaposlenim povedala, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, kako se te naloge opravljajo, kako se delo razdeljuje med zaposlene. Tako bi, ob ustrezni predstavitvi, poskušali spremeniti stereotipno razmišljanje o slabo organiziranem kolektivu. Smiselno bi bilo vsakega zaposlenega usposobiti za različne vrste dela, nihče na ne opravlja istega dela za dalj časa, tako se izognemo rutinskemu, dolgočasnemu delu in tudi izgorevanju na delovnem mestu. Predlagam, da vodstvo preveri enakomerno razdeljenost dela z analizo delovnih mest glede obremenitev posameznikov, saj se da tu rešiti marsikateri nepotreben zaplet in izkoristiti notranje rezerve v posameznikih, ki so prav gotovo še neizkoriščene. Pomembno je poudariti, da bi moral imeti vsak delavec nadomestilo za svojo odsotnost, kajti nedopustno je, da ga delo počaka, ko se vrne nazaj. Kot najbolj kritično se je izkazalo, da pristojnosti in odgovornosti niso med seboj uravnotežene na vseh nivojih. Razmejitev odgovornosti in pristojnosti po posameznih nivojih bi pomembno vplivala na zadovoljstvo in klimo v podjetju, saj bi tako zaposleni jasno vedeli, kaj se od njih pričakuje, za katera področja so odgovorni in kaj se pričakuje od njihovih nadrejenih in podrejenih. S tem bi se izognili nepotrebnim težavam in konfliktom, do katerih prihaja.

Živimo v času sprememb, ko je težko tako vodjem kakor delavcem zagotavljati optimalne delovne pogoje v obojestransko zadovoljstvo. Tako eni kot drugi se bodo morali sprijazniti, da bodo le skupaj krojili našo bodočnost tako v poslovnem kot tudi privatnem življenju.

Pozornost uspešnih organizacij v svetu se je že v precejšnji meri preusmerila od kapitala, k bitki za ljudi, za pridobitev in ohranitev vrhunskih kadrov. Spoznanje, da je v sleherni organizaciji človek, in ne le izdelek, storitev ali tehnologija vir konkurenčne prednosti, zahteva od managerjev uresničitev večkrat izrečenih besed »ljudje so naše največje bogastvo«.

VODENJE

Nova poslovna realnost, ki temelji na treh zahtevah, času, stroških in kakovosti, zahteva od vseh zaposlenih, vodij in ostalih, da se ji prilagodijo. Prilagajanje tem zahtevam pomeni tudi spreminjanje klasične, tradicionalne vloge, ki jo je imel vodja do sedaj. Vodja mora postati fleksibilen, prilagodljiv, ne sme se več osredotočiti samo na procese, številke in količine, svojo energijo mora usmeriti tudi na ljudi, ki jih vodi. Za uspešno vodenje ljudi

mora imeti razvite kompetence komunikacije, obvladovanje medsebojnih odnosov, motiviranja, reševanja konfliktov.² Vodja se mora usmeriti bolj na ljudi in jim posvetiti več pozornosti kot pa delovnim nalogam oziroma proizvodom ali poslovnim vprašanjem. Ob tem pa bi moral razvijati ključne kompetence, kot so delegiranje, treniranje sodelavcev, dajanje povratnih informacij in izražanje pohval.

Vseeno pa je za vodjo pomembno da zna v praksi uporabiti metode tako avtoritativnega vodenja kot demokratičnega vodenja ter tudi druge metode, kajti le tako lahko s komunikacijo uresničuje vse svoje bistvene naloge: postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in nadzorovanje.

Pomembno je, da vodje zaposlenih ne jemljejo samoumevno, temveč upoštevajo tudi njihove potrebe in želje. V nobenem primeru z zaposlenimi ne smejo manipulirati, ampak jih morajo na vsakem koraku na vse možne načine poskusiti motivirati. S tem lahko pripomorejo k boljšim medsebojnim odnosom in ustvarijo boljšo klimo v organizaciji.

V prihodnosti se bodo morale organizacije usmerjati v razvoj tistih znanj in veščin, ki bodo vodjem dale možnosti prepoznavati, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati tiste talentirane najboljše zaposlene, ki imajo znanje, sposobnosti in veščine, ki se jih ne da kopirati in lahko organizaciji na dolgi rok prinesejo konkurenčno prednost. To pa bo mogoče le, če bodo vodje svoj način vodenja usmerjali bolj v individualizem in k ljudem usmerjen stil vodenja. Hkrati bo sama organizacija morala prilagajati in bolj strateško načrtovati pristop k upravljanju vodstvenih potencialov.

NOTRANJI ODNOSI

Notranji odnosi so danes velik izziv za managerje, saj se v mnogih podjetjih kaže, da ti odnosi niso ustrezni. Tudi raziskava v opazovanem podjetju je pokazala slabe rezultate, ki kažejo, da odnosi med zaposlenimi niso dobri. Raziskava je pokazala, da zaposleni dobro sodelujejo na poklicni ravni, zaupnosti pa ni med njimi.

Zaposleni si želijo sodelavcev, ki jim lahko zaupajo in se na njih zanesejo, to pa sta lastnosti, ki sta pomembni pri pravem prijateljstvu. Vodstvo mora krepiti in spodbujati prijateljske vezi v podjetju, saj so raziskave v svetu pokazale, da so zaposleni, ki imajo ob sebi dobre prijatelje, bolj angažirani od tistih, ki gojijo le poklicne stike s svojimi sodelavci.³ Prijateljstva pa se na žalost ne da ukazati in vodstvo nima na razpolago instrumentov, ki bi zaposlene prisilili, da bi postali prijatelji. Podjetje sicer organizira skupinska druženja, ki pa so se jih ljudje že počasi naveličali, zato vodstvu predlagamo nekaj novega.

Eden od načinov za izboljšanje klime na področju medosebnih odnosov je ustvarjanje sproščenega ozračja s pomočjo humorja. Vodstvo naj sebi in sodelavcem omogoči priložnosti, da se zabavajo tudi na delovnem mestu, saj se ljudje preko humorja in

² <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4706/article.html>

³ <http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.asp?showID=51>

duhovitosti povezujejo med seboj. Vodstvo naj spodbuja zaposlene, da se sprostijo na delovnem mestu in za nekaj trenutkov pozabijo na delovne obveznosti. V težavnih obdobjih, ko ne teče vse kot po maslu, naj skuša vodstvo gledati na stvari s komične plati. Če se ljudje v težkih situacijah lahko nasmejejo, postanejo odprti za ustvarjalne ideje, ki pripomorejo k reševanju problemov.⁴ Vodstvu predlagamo, da se vsi udeležijo seminarjev o humorju, da se bodo naučili sprostiti, povedati dobro šalo in razvili svoj smisel za humor. Za izboljšavo odnosov v podjetju pa morajo poleg vodstva iniciativo za izboljšanje prevzeti vsi zaposleni.

KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije, kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno, tudi v najtežjih trenutkih. Uspešna zunanja komunikacija omogoči poslovne uspehe organizacije. Uspešno komuniciranje pa je temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere posameznika ali podjetja.⁵

Za uspešno komuniciranje ne zadostuje, da zaposlenim samo posredujemo informacije o dogodkih v podjetju, o njegovih dosežkih in spremembah, pomembno je tudi, da izberemo pravilen način dostopanja do zaposlenih in ustrezno metodo podajanja informacij, da jih zaposleni razumejo tako, kot jih je treba razumeti, in da nimajo napačnih predstav ali nerazumevanj. Znati je treba pravilno pristopiti in pravilno posredovati informacijo. Zaposleni so najpomembnejši člen organizacije, so ključni konkurenčni dejavnik v današnjem vedno bolj dinamičnem in spreminjajočem se poslovnem okolju. Tako lahko zaposlene v organizaciji jemljemo tudi kot interne stranke. Pri ravnanju z njimi naj bi torej veljala podobna napotila kot pri ravnanju z zunanjimi strankami (kupci ali potrošniki). Napotila za boljše komuniciranje s svojimi zaposlenimi kot internimi strankami so:⁶

- vživite se v položaj stranke
- bodite dober poslušalec
- stranka ima pravico do zahteve, lahko pa se pokaže, da ji ni mogoče ugoditi,
- komunicirajte s spoštovanjem,
- poosebite komunikacijo,
- ustvarite notranji monolog,
- parafrazirajte sporočilo stranke,
- preverite podrobnosti, kaj je stranka v navajanju izpustila in zakaj,
- zapišite sporočilo
- spremljajte neverbalno komunikacijo.

⁴ <http://www.revija.mojedelo.com/revija/print.asp?showID=94>

⁵ http://www.komunikaweb.net/products/komunikacije_komuniciranje.htm

⁶ <http://www.socius.si/si/knjiznica/4292/article.html>

Ta napotila nas lahko privedejo do boljše komunikacije znotraj organizacije.

Preseneča me dejstvo, da so anketiranci v dimenziji »notranje komuniciranje in informiranje« najslabše ocenili trditev »o tem kaj se dogaja v drugih enotah, ne dobimo dovolj informacij, saj so v podjetju tovrstne informacije posredovane na internetu, na intranetu, v internem časopisu podjetja, na oglasni deski. Očitno pa anketiranci s tovrstnim posredovanjem informacij niso zadovoljni in si želijo drugačnega komuniciranja.

Predlagam, da se v podjetju uvedejo redni sestanki (tematski sestanki, sestanki oddelkov, četrtletni sestanki) z zaposlenimi. Na prvem sestanku management razloži osnovne koncepte, po četrtletju pa se poroča o uspešnosti v obdobju ter razpravlja o vprašanih v prihodnosti. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, jasnejši odgovornosti, prenosu izkušenj, manj govoricam ter večji preglednosti in redu.

Za vzpostavitev boljše komunikacije v delovnih enotah predlagamo uvedbo rednih tedenskih sestankov vodij s podrejenimi, na katerih bi se pogovorili o tekoči problematiki v enoti. Zaposleni bi na ta način opazili, da si vodje vzamejo čas. Na teh sestankih bi lahko podrejeni izrazili svoje predloge in skupaj z vodji ugotavljali njihovo uporabnost, pa tudi reševali konflikte.

Nadrejeni bi se morali dodatno izobraziti iz komunikacije. Predlagamo predavanja in učne delavnice iz komunikacije tudi za vse zaposlene, ki bi se jih želeli udeležiti. Predavanja se lahko organizira znotraj podjetja po izteku delovnega časa.

RAZVOJ KARIERE

Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov družbe zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v okolju. Management mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti mora potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Zaposleni v podjetju menijo, da naš sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, da zaposleni na vseh ravneh nimajo enakih možnosti za napredovanje in da naši vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov.

Predlagam, da podjetje za razvoj posameznikove kariere uvede model kariernih sidra. Danes pojem kariere ni le značilnost najvišjih delovnih mest. Uspešen razvoj kariere ne pomeni le poti navzgor, temveč tudi različne poti po istem nivoju a na drugih področjih. V načrtovanju in razvoju kariere so ključna karierna sidra in vse življenjsko učenje in seveda zadovoljstvo s tem kar delamo.

Karierna sidra predstavljajo nov model oz. pristop k usmerjanju kariere posameznikov v organizacijah. Posameznik najprej poglobljeno spozna svoje sposobnosti, vrednostni

sistem in realnost posameznih delovnih vlog oz. mest, kasneje pa nastopi faza usklajevanja med njimi in potrebami organizacije. Koncept kariernih sider služi kot model za načrtovanje osebne kariere, saj je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe in vrsto dela, ki ga posameznik glede na svoje kompetence opravlja najbolje. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, njegov lasten pogled na njegove želje, prednosti in vrednote, je samo predstava, ki izvira iz izkušenj in ostane razmeroma stabilen vzorec v življenju.⁷

NAGRAJEVANJE

Dimenzija nagrajevanja je najslabše ocenjena dimenzija v organizacijski klimi. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da se anketirani strinjajo, da tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, niso tudi bolje stimulirani. Zaposleni so tudi mnjenja, da ne prejemajo plač, ki so vsaj enakovredne plačam na tržišču, in da razmerja plač v organizaciji niso ustrezna.

Dimenzija »nagrajevanje« predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Delovno uspešnost je potrebno oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti. Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe.

Predlagam, da se v podjetju uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Rezerve so torej v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri tem pa morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni.

Urediti je treba uskladitev plačilnega sistema in pravilno ovrednotenje delovnega mesta v celotnem podjetju. Vzpostaviti je treba sistem nagrajevanja, ki bo dejansko dobro opravljeno delo nagradil. Tudi za slabo opravljeno delo mora obstajati destimulacija. Sistem nagrajevanja naj bo pravičen in transparenten. Potrebno je spremeniti sistem nagrajevanja (po dejansko vloženem delu). Naj ne sloni na subjektivnem ocenjevanju vodij, ampak naj se izdelajo natančnejši kriteriji za ocenjevanje. Usposabljanje vodij za nematerialno nagrajevanje.

Vodstvu predlagam, da opredeli kazalnike uspešnosti. Tako bodo lahko zaposleni v naprej in natančno vedeli, kaj morajo storiti, da bi bili deležni nagrade. Pomembno je, da so sistemi merjenja uspešnosti razviti na vseh ravneh organizacije, pri vsem tem pa je pomemben dialog med vodji in sodelavci ter transparentno ocenjevanje delovne uspešnosti.

⁷ <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4846/article.html>

7. LITERATURA

1. Berlogar, Janko. 1999. Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 402 str.
2. Blanchard, Kenneth, Muchnick, Marc. 2007. Recept za uspešno vodenje, Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.
3. Černetič, Metod. 2004. Vrednotenje dela in motivacija-ravnanje z ljudmi pri delu, Moderna organizacija Kranj
4. Florjančič, J., Jereb, J., (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane.: Management kadrovskih virov. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, str. 156.
5. Jurman, Benjamin. 1981. Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 307 str.
6. Kavčič, B. (1994), Organizacijska kultura 5. poglavje v delu Možina S. (1994) Management, strani 174-209, Didakta, Radovljica
7. Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime, XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, 106 str.
8. Krašovec, Darko. 2008. Veliki komentar zakona o delovnih razmerjih. Ljubljana: Primath, 831 str.
9. Lipičnik, Bogdan. 1994. Ekonomika in organizacija podjetja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta
10. Lipičnik, Bogdan. 1997. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 422 str.
12. Lipičnik, Bogdan. 1999. Organizacijska klima in organizacijska kultura Organizacije podjetij, Ljubljana: Ekonomska fakulteta
13. Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane. 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 165 str.
14. Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti 14. poglavje v delu Možina Stane. (et. al.) Management. Nova znanja za uspeh, strani 472-497, Radovljica: Didakta, 872 str.
15. Lipovec, Filip. 1987. Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 365 str.
16. Mihalič, Renata. 2006. Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihelič in Partner.
17. Možin, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan. 1994., Management, Radovljica: Didakta.
18. Možina Stane in drugi. 1986. Usposabljanje za poslovanje in organizacijo dela, Kranj: Moderna organizacija.
19. Možina, Stane et al. 2004. Poslovno komuniciranje, Evropske razsežnosti, Maribor: Obzorja.
20. Možina, Stane. 1994. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Ovsenik, Marija, Ambrož, Milan. 2000. Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Univerza na Primorskem Turistica - Visoka šola za turizem
22. Rapoša Tajnšek, Pavla. 1998. Perspektive socialnega dela v delovnem okolju. Socialno delo 37
23. Rapoša Tajnšek, Pavla. 2001. Socialno delo v delovnih organizacijah, Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
24. Rovan, Jože, Turk, Tomaž. 1999. Analiza podatkov s SPSS za Windows, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 255 str.
25. Schneider, Benjamin. 1990. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass, 449 str.
26. Širnik, Mateja. 2002. So zadovoljni delavci res tudi boljši?, Ljubljana: Gospodarski vestnik
27. Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 263 str.
28. Treven, Sonja. 2001. Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: GV Založba
29. Vrčko, Matjaž. 1998. Drugačen način organiziranja podjetij, Novo mesto (i. e.) Ljubljana: Biro Praxis, 99 str.
30. Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 304 str.

SPLETNE STRANI

1. Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture
<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html> , 17.09.2007
2. Vodja kot trener in coach
<http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4706/article.html>, 17.09.2007
3. Imeti pri delu ob sebi najboljše prijatelje je dobro za posel
<http://www.revija.mojedelo.com/revija/print.asp?showID=512005>, 22.03.2008
4. Izboljšajte delovno klimo v podjetju s pomočjo humorja.
<http://www.revija.mojedelo.com/revija/print.asp?showID=94>, 22.03.2008
5. Dimenzije organizacijske klime
<http://www.ipsos.siweb-data/Templates/podjetje-klima-dimenzijeorganizacijskeklime.html>, 22.03.2008
6. Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005
<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38>, 31.03.2008
7. Karierno svetovanje
http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=Karierno_svetovanje, 05.05.2008
8. Kako načrtujemo kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider)
<http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4846/article.html>, 05.05.2008

INTERNI DOKUMENTI

1. Letno poročilo obravnavanega podjetja za leto 2007 (na željo vodstva imena podjetja v nalogi ne omenjam)

8. POVZETEK

Organizacijska klima oziroma vzdušje v organizaciji predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava svoje podjetje, kako se v njem počuti in kako dojema možnosti ter pogoje dela. Ustvariti vzdušje, kjer si zaposleni zaupajo in jim je zaupano, kjer je njihovim čustvom dovoljena svoboda, kjer se spodbuja izmenjava idej in znanja, kjer imajo zaposleni pozitiven odnos do dela z željo po dobrem, poštenem in raznolikem ustvarjalnem delu, mora biti naloga vsake organizacije, ki si želi da znanje posameznikov ne bi ostajalo v njihovih glavah brez interesa za dodajanje vrednosti celotni organizaciji.

V podjetju sem zaposlena že več kot dvajset let in v tem času sem bila priča nihanju med večjim in manjšim zadovoljstvom delavcev v podjetju. Prav tako smo v času mojega študija na Fakulteti za socialno delo pri različnih predmetih obravnavali temo kakovost delovnega življenja, vse to je botrovalo odločitvi, da v sklopu diplomske naloge raziščem, kakšna je klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. V nalogi sem skušala ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi dimenzijami organizacijske klime in ali obstajajo statistično pomembne razlike med organizacijskimi enotami.

Pri raziskavi sem uporabila kvantitativno metodo, v manjšem obsegu, pri analizi odprtega vprašanja – mnenje zaposlenih, sem uporabila kvalitativno metodo. Pri teoretičnem delu uporabila deskriptivno (opisno) metodo in raziskovalno metodo v praktičnem delu, kjer osnovno izkustveno gradivo sestavljajo podatki, ki sem jih dobila z anketnim vprašalnikom.

Raziskavo sem izvedla v dveh delih in sicer od 10.12. 2007 do 20.12.2007, ter od 28.01. 2008 do 15.02.2008. V podjetju je bilo v času zbiranja podatkov zaposlenih 449 delavcev. Vendar sem zaradi daljše bolniške odsotnosti iz populacije izključila 67 zaposlenih. Tako je prejelo anketni vprašalnik 381 zaposlenih. Anketni vprašalnik je vrnilo 215 anketirancev, od tega je bilo pravilno izpolnjenih 176 anket, nepravilno izpolnjenih, torej neveljavnih je bilo 39 anket. Anketnega vprašalnika ni vrnilo 166 anketirancev.

Raziskava je pokazala, da zaposleni izkazujejo najbolj pozitiven odnos do kakovosti, inovativnosti in iniciativnosti, prupadnost organizaciji, motivaciji in zavzetosti. Pri raziskavi so me najbolj zanimale kritične dimenzije klime, saj je potrebno poiskati vzroke za njihov nastanek in predloge za njihovo spremembo.

Tako je skrb vzbujajoča pripadnost organizaciji, saj so anketirani mnenja, da bi zapustili organizacijo, če bi sem jim ponudila priložnost, medtem ko je dimenzija pripadnosti organizaciji med najboljše ocenjenimi dimenzijami. Relativno nizko mnenje imajo anketiranci o dimenzijah vodenja, poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev, ter notranjih

odnosov. Najbolj zaskrbljujoče komponente organizacijske klime pa so notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in pa nagrajevanje. Dimenzija nagrajevanje je daleč najslabše ocenjena dimenzija in tudi edina dimenzija, ki je nižje ocenjena dimenzija v primerjavi z dimenzijami projekta SiOK.

Za vse te kategorije sem v diplomskem delu podala lastne predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela.

Vodstvu predlagamo, da pripadnost še naprej krepi z nudenjem pomoči zaposlenim v obliki kreditov, socialne pomoči, jubilejnimi nagradami, s pomočjo delavcem v nesreči. Zaposlenim naj omogočijo tudi kulturno izobraževanje v obliki gledaliških predstav, razstav in športne aktivnosti. Predvsem pa naj vodstvo pri zaposlenih vzbudi občutek, da prav vsak zaposleni pomeni neprecenljivo vrednost za organizacijo. Če bodo zaposleni čutili, da so cenjeni, bodo svojo hvaležnost izkazovali z lojalnostjo in pripadnostjo organizaciji.

Organizacija dela v podjetju je potrebna posebne obravnave. Potrebno bi bilo izdelati analizo dela, ki bi zaposlenim povedala, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, kako se te naloge opravljajo, kako se delo razdeljuje med zaposlene. Predlagam, da vodstvo preveri enakomerno razdeljenost dela z analizo delovnih mest glede obremenitev posameznikov, saj se da tu rešiti marsikateri nepotreben zaplet in izkoristiti notranje rezerve v posameznikih, ki so prav gotovo še neizkoriščene. pričakuje od njihovih nadrejenih in podrejenih. S tem bi se izognili nepotrebnim težavam in konfliktom, do katerih prihaja.

Nova poslovna realnost, ki temelji na treh zahtevah, času, stroških in kakovosti, zahteva od vseh zaposlenih, vodij in ostalih, da se ji prilagodijo. Prilagajanje tem zahtevam pomeni tudi spreminjanje klasične, tradicionalne vloge, ki jo je imel vodja do sedaj. Vodja mora postati fleksibilen, prilagodljiv, ne sme se več osredotočiti samo na procese, številke in količine, svojo energijo mora usmeriti tudi na ljudi, ki jih vodi. Za uspešno vodenje ljudi mora imeti razvite kompetence komunikacije, obvladovanje medsebojnih odnosov, motiviranja, reševanja konfliktov.⁸ Vodja se mora usmeriti bolj na ljudi in jim posvetiti več pozornosti kot pa delovnim nalogam oziroma proizvodom ali poslovnim vprašanjem. Ob tem pa bi moral razvijati ključne kompetence, kot so delegiranje, treniranje sodelavcev, dajanje povratnih informacij in izražanje pohval.

Zaposleni si želijo sodelavcev, ki jim lahko zaupajo in se na njih zanesejo, to pa sta lastnosti, ki sta pomembni pri pravem prijateljstvu. Vodstvo mora krepiti in spodbujati prijateljske vezi v podjetju, saj so raziskave v svetu pokazale, da so zaposleni, ki imajo ob sebi dobre prijatelje, bolj angažirani od tistih, ki gojijo le poklicne stike s svojimi sodelavci. Eden od načinov za izboljšanje klime na področju medosebnih odnosov je ustvarjanje sproščenega ozračja s pomočjo humorja. Vodstvo naj sebi in sodelavcem omogoči priložnosti, da se zabavajo tudi na delovnem mestu, saj se ljudje preko humorja in duhovitosti povezujejo med seboj.

Za uspešno komuniciranje ne zadostuje, da zaposlenim samo posredujemo informacije o dogodkih v podjetju, o njegovih dosežkih in spremembah, pomembno je tudi, da izberemo pravilen način dostopanja do zaposlenih in ustrezno metodo podajanja informacij, da jih

⁸ <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4706/article.html>

zaposleni razumejo tako, kot jih je treba razumeti, in da nimajo napačnih predstav ali nerazumevanj. Znati je treba pravilno pristopiti in pravilno posredovati informacijo.

Zaposleni so najpomembnejši člen organizacije, so ključni konkurenčni dejavnik v današnjem vedno bolj dinamičnem in spreminjajočem se poslovnem okolju. Tako lahko zaposlene v organizaciji jemljemo tudi kot interne stranke. Pri ravnanju z njimi, naj bi torej veljala podobna napotila kot pri ravnanju z zunanjimi strankami (kupci ali potrošniki).

Podjetje naj za razvoj posameznikove kariere uvede model kariernih sider. Danes pojem kariere ni le značilnost najvišjih delovnih mest. Uspešen razvoj kariere ne pomeni le poti navzgor, temveč tudi različne poti po istem nivoju a na drugih področjih. V načrtovanju in razvoju kariere so ključna karierna sidra in vse življenjsko učenje in seveda zadovoljstvo s tem kar delamo.

Predlagam, da se v podjetju uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Uskladitev plačilnega sistema in pravilno ovrednotenje delovnega mesta v celotnem podjetju. Vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki bo dejansko dobro opravljeno delo nagradil.

Raziskovanje organizacijske klime in s tem povezana skrb za ugodno klimo mora postati stalen in načrtovan proces v slehernem podjetju. Akcijski načrti za izboljšanje organizacijske klime, njihova realizacija in s tem povezane spremembe v podjetju, pa bodo prepričale vse tiste, ki se ne zavedajo pomena organizacijske klime in jo povezujejo zgolj z neupravičenimi stroški in izgubo časa.

9. PRILOGE

9.1. Tabele – test hipotez

9.2. Anketni vprašalnik

9.3. Osnovni podatki o diplomu

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU

Spoštovani!

S sledečo anketo želimo ugotoviti katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da odgovorite iskreno, zaželeno so tudi vaša mnenja in pripombe. Anketa je namenjena vsem zaposlenim in je anonimna.

Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Vsak izpolnjen in vrnjen anketni vprašalni bo pomembno zvečal zanesljivost rezultatov raziskave.

Podatke bom uporabila za raziskavo v okviru diplomskega dela.

Poudariti je še potrebno, da bodo rezultati ankete uporabni tudi za nadaljnje delo in aktivnosti na kadrovskem področju podjetja. Takšno izvajanje ankete se predvideva še naprej, za vsako leto posebej.

Za sodelovanje in dragoceni čas, se vam že vnaprej zahvaljujem in vam želim veliko uspehov pri uresničevanju svojih želja v poklicni karieri.

Za kakršna koli vprašanja v zvezi z anketo me lahko pokličete - Vera Horvat tel.št. 041/319-632.

Ljubljana, december 2007

Vera Horvat

Podatki o anketirancu

Prosim vas, da pri posameznem vprašanju obkrožite črko pred odgovorom,

1. Spol (obkrožite)

- a.) Moški b.) Ženski

2. Starost (obkrožite)

- a.) do 20 let b.) od 21 do 30 let
c.) od 31 do 40 let d.) od 41 do 50 let
e.) od 51 do 60 let f.) nad 60 let

3. Izobrazba (obkrožite)

- a.) osnovna šola ali manj
b.) poklicna (3 letna)
c.) srednja šola
d.) višja šola
e.) visoka šola
f.) univerzitetna ali več

4. Koliko let ste zaposleni v podjetju Snaga d.o.o.? (obkrožite)

- a.) manj kot 1 leto b.) od 1 do 5 let c.) od 6 do 10 let
d.) od 11 do 15 let e.) od 16 do 20 let f.) od 21 do 25
let
g.) od 26 do 30 let h.) 31 let in več

5. Koliko let skupne delovne dobe imate? (obkrožite)

- a.) manj kot 1 leto b.) od 1 do 5 let c.) od 6 do 10 let
d.) od 11 do 15 let e.) od 16 do 20 let f.) od 21 do 25 let
g.) od 26 do 30 let h.) 31 let in več

6. V kateri organizacijski enoti delate? (obkrožite)

- | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|
| a.) Vodstvo | b.) DE odvoz | c.) DE čiščenje |
| d.) DE remont | e.) Deponija | f.) GFS |
| g.) Sektor za investicije in razvoj | h.) SKOI | i.) Splošni sektor |

V nadaljevanju ankete ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite samo eno številko (od 1 do 5). Lestvica strinjanja je prikazana v spodnji tabeli:

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

7. Odnos do kakovosti

1	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	1	2	3	4	5
2	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1	2	3	4	5
3	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo enako kot uporabnike storitev	1	2	3	4	5
4	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	1	2	3	4	5
5	Naše delovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	1	2	3	4	5

8. Inovativnost, iniciativnost

1	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	1	2	3	4	5
2	Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi ne le vodje	1	2	3	4	5
4	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	1	2	3	4	5
5	Napake med preizkušanjem novih načinov organizacije dela so v naši organizaciji sprejemljive	1	2	3	4	5

9. Motivacija in zavzetost

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
2	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
5	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5

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

10. Pripadnost organizaciji

1	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5
2	Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno	1	2	3	4	5
3	Naša organizacija ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
4	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena	1	2	3	4	5
5	Zaposleni ne bi zapustili organizacijo, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5

11. Strokovna usposobljenost in učenje

1	Zaposleni se učimo drug od drugega	1	2	3	4	5
2	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
3	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5
4	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1	2	3	4	5
5	Sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5

12. Notranji odnosi

1	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
2	Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1	2	3	4	5
4	Konflikte rešujemo v skupno korist	1	2	3	4	5
5	Sodelavci drug drugemu zaupajo	1	2	3	4	5

13. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

1	Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje	1	2	3	4	5
2	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja	1	2	3	4	5
3	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	1	2	3	4	5
4	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	1	2	3	4	5
5	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5

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

14. Organiziranost

1	Zaposleni imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	1	2	3	4	5
2	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	1	2	3	4	5
4	Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno	1	2	3	4	5
5	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh	1	2	3	4	5

15. Vodenje

1	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
2	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5
3	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	1	2	3	4	5
5	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5

16. Notranje komuniciranje in informiranje

1	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
2	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	2	3	4	5
3	Delovni sestanki so redni	1	2	3	4	5
4	Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	1	2	3	4	5
5	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	1	2	3	4	5

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

17. Razvoj kariere

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
3	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	1	2	3	4	5
4	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
5	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5

18. Nagrajevanje

1	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	1	2	3	4	5
2	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	1	2	3	4	5
3	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	1	2	3	4	5
4	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	1	2	3	4	5
5	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1	2	3	4	5

19. Primerjalna vprašanja

1	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
2	Vodstvo naše organizacije spada med bolj uspešne v Sloveniji	1	2	3	4	5
3	Naša organizacija je učinkovita	1	2	3	4	5
4	Vodstvo naše organizacije je učinkovito	1	2	3	4	5

20. Dodatna vprašanja

1	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
2	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.	1	2	3	4	5
5	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5

21. Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva 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 neposredno nadrejenim	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 (oprema, prostori)	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

22. Mnenje zaposlenih. Predlogi in ideje za izboljšavo klime v organizaciji oz. vse tisto, kar bi radi povedali, pa o tem niste bili vprašani.

H1: Nagrajevanje je najslabše ocenjena dimenzija v podjetju

		N	Mean	Std. Deviation
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	vodstvo	2	2,50	2,121
	DE odvoz	81	2,10	1,319
	DE čiščenje	35	2,83	1,361
	DE remont	11	1,91	1,221
	deponija	19	2,79	1,437
	GFS	15	2,47	,990
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,60	1,517
	SKOI	3	2,33	,577
	splošni sektor	5	3,20	,837
	Total	176	2,42	1,341
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	vodstvo	2	2,50	,707
	DE odvoz	81	2,70	1,336
	DE čiščenje	35	3,23	1,031
	DE remont	11	2,27	1,191
	deponija	19	2,53	1,264
	GFS	15	2,33	,900
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,00	1,871
	SKOI	3	2,33	1,155
	splošni sektor	5	1,60	,894
	Total	176	2,70	1,254
Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen	vodstvo	2	4,00	1,414
	DE odvoz	81	3,33	1,387
	DE čiščenje	35	4,11	1,078
	DE remont	11	2,45	1,128
	deponija	19	3,63	1,065

	GFS	15	3,13	1,356
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,80	1,304
	SKOI	3	2,67	,577
	splošni sektor	5	2,60	1,517
	Total	176	3,44	1,325
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	vodstvo	2	2,00	1,414
	DE odvoz	81	2,43	1,414
	DE čiščenje	35	3,11	1,568
	DE remont	11	1,64	,924
	deponija	19	2,58	1,346
	GFS	15	2,33	1,175
	razvoj investicije vzdrževanje	5	2,60	1,517
	SKOI	3	2,00	1,000
	splošni sektor	5	2,40	1,342
	Total	176	2,52	1,410
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	vodstvo	2	1,50	,707
	DE odvoz	81	2,17	1,340
	DE čiščenje	35	3,09	1,314
	DE remont	11	2,27	1,348
	deponija	19	2,47	1,307
	GFS	15	2,13	,915
	razvoj investicije vzdrževanje	5	2,60	1,517
	SKOI	3	2,33	1,155
	splošni sektor	5	1,60	,548
	Total	176	2,38	1,317

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	Between Groups	29,738	8	3,717	2,177	,032
	Within Groups	285,148	167	1,707		
	Total	314,886	175			
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	Between Groups	21,361	8	2,670	1,758	,089
	Within Groups	253,679	167	1,519		
	Total	275,040	175			
Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen	Between Groups	36,221	8	4,528	2,789	,006
	Within Groups	271,091	167	1,623		
	Total	307,313	175			
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	Between Groups	23,619	8	2,952	1,520	,154
	Within Groups	324,330	167	1,942		
	Total	347,949	175			
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	Between Groups	26,953	8	3,369	2,035	,045

H2: Med delavci v delovnih enotah ni razlike v zadovoljstvu z nagrajevanjem

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	Between Groups	29,738	8	3,717	2,177	,032
	Within Groups	285,148	167	1,707		
	Total	314,886	175			
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	Between Groups	21,361	8	2,670	1,758	,089
	Within Groups	253,679	167	1,519		
	Total	275,040	175			
Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen	Between Groups	36,221	8	4,528	2,789	,006
	Within Groups	271,091	167	1,623		
	Total	307,313	175			
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	Between Groups	23,619	8	2,952	1,520	,154
	Within Groups	324,330	167	1,942		
	Total	347,949	175			
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	Between Groups	26,953	8	3,369	2,035	,045
	Within Groups	276,542	167	1,656		
	Total	303,494	175			

H3: Med delavci v delovnih enotah je razlika v zadovoljstvu pri delu

		N	Mean	Std. Deviation
z delom	vodstvo	2	4,00	,000
	DE odvoz	81	4,06	,780
	DE čiščenje	35	4,03	1,014
	DE remont	11	3,64	,505
	deponija	19	3,79	,855
	GFS	15	4,00	,845
	razvoj investicije vzdrževanje	5	4,20	,447
	SKOI	3	4,67	,577
	splošni sektor	5	3,60	,894
	Total	176	3,99	,825
z vodstvom organizacije	vodstvo	2	4,50	,707
	DE odvoz	81	3,35	1,074
	DE čiščenje	35	3,80	1,279
	DE remont	11	2,64	1,027
	deponija	19	3,32	,946
	GFS	15	3,33	1,175
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,60	1,140
	SKOI	3	3,33	,577
	splošni sektor	5	3,00	1,000
	Total	176	3,40	1,122
s sodelavci	vodstvo	2	3,50	,707
	DE odvoz	81	4,15	,853
	DE čiščenje	35	4,09	,981
	DE remont	11	3,64	,924
	deponija	19	3,53	,964
	GFS	15	3,67	,617

	razvoj investicije vzdrževanje	5	4,20	,837
	SKOI	3	4,00	,000
	splošni sektor	5	3,40	,548
	Total	176	3,97	,887
z neposredno nadrejenim	vodstvo	2	3,50	,707
	DE odvoz	81	3,95	1,023
	DE čiščenje	35	4,06	1,027
	DE remont	11	3,45	1,214
	deponija	19	3,63	,895
	GFS	15	3,87	,990
	razvoj investicije vzdrževanje	5	4,40	,894
	SKOI	3	4,33	,577
	splošni sektor	5	3,80	,837
	Total	176	3,91	1,004
z možnostmi za napredovanje	Vodstvo	2	2,50	,707
	DE odvoz	81	3,02	1,214
	DE čiščenje	35	3,51	1,442
	DE remont	11	2,18	,982
	deponija	19	3,00	1,374
	GFS	15	2,53	,990
	razvoj investicije vzdrževanje	5	2,80	1,483
	SKOI	3	3,00	1,732
	splošni sektor	5	3,00	1,581
	Total	176	3,01	1,292
s plačo	Vodstvo	2	4,00	1,414
	DE odvoz	81	2,41	1,263
	DE čiščenje	35	2,80	1,530
	DE remont	11	1,91	1,136
	deponija	19	2,84	1,167
	GFS	15	3,00	1,000
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,20	,837
	SKOI	3	3,67	1,155
	splošni sektor	5	4,00	,707
	Total	176	2,66	1,308

s statusom v organizaciji	Vodstvo	2	3,50	,707
	DE odvoz	81	3,28	1,040
	DE čiščenje	35	3,51	1,245
	DE remont	11	2,73	1,009
	deponija	19	3,37	1,116
	GFS	15	3,33	,976
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,20	1,304
	SKOI	3	3,67	1,155
	splošni sektor	5	3,60	1,140
	Total	176	3,32	1,086
z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	vodstvo	2	3,00	1,414
	DE odvoz	81	3,53	1,119
	DE čiščenje	35	3,91	1,121
	DE remont	11	2,45	1,214
	deponija	19	3,63	1,065
	GFS	15	3,67	1,113
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,80	1,304
	SKOI	3	5,00	,000
	splošni sektor	5	4,60	,548
	Total	176	3,62	1,160
z možnostmi za izobraževanje	vodstvo	2	3,50	,707
	DE odvoz	81	3,60	1,137
	DE čiščenje	35	3,66	1,211
	DE remont	11	3,00	1,095
	deponija	19	3,37	1,165
	GFS	15	3,40	1,183
	razvoj investicije vzdrževanje	5	4,40	,894
	SKOI	3	4,67	,577
	splošni sektor	5	3,60	,894
	Total	176	3,57	1,144
s stalnostjo zaposlitve	vodstvo	2	4,00	1,414
	DE odvoz	81	4,11	1,061
	DE čiščenje	35	3,89	1,157
	DE remont	11	4,36	,505

	deponija	19	3,89	,875
	GFS	15	4,07	,704
	razvoj investicije vzdrževanje	5	4,60	,548
	SKOI	3	5,00	,000
	splošni sektor	5	4,00	1,225
	Total	176	4,08	1,000
z delovnim časom	vodstvo	2	5,00	,000
	DE odvoz	81	4,51	,709
	DE čiščenje	35	4,14	1,061
	DE remont	11	4,64	,505
	deponija	19	4,11	,994
	GFS	15	4,73	,458
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,80	1,789
	SKOI	3	4,33	1,155
	splošni sektor	5	4,60	,894
	Total	176	4,40	,863

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
z delom	Between Groups	4,962	8	,620	,908	,511
	Within Groups	114,033	167	,683		
	Total	118,994	175			
z vodstvom organizacije	Between Groups	15,887	8	1,986	1,624	,121
	Within Groups	204,272	167	1,223		
	Total	220,159	175			
s sodelavci	Between Groups	11,715	8	1,464	1,940	,057
	Within Groups	126,081	167	,755		
	Total	137,795	175			
z neposredno nadrejenim	Between Groups	6,809	8	,851	,837	,571
	Within Groups	169,737	167	1,016		
	Total	176,545	175			
z možnostmi za napredovanje	Between Groups	20,614	8	2,577	1,586	,132
	Within Groups	271,363	167	1,625		
	Total	291,977	175			
s plačo	Between Groups	31,488	8	3,936	2,452	,016
	Within Groups	268,058	167	1,605		
	Total	299,545	175			
s statusom v organizaciji	Between Groups	6,225	8	,778	,649	,736
	Within Groups	200,315	167	1,199		
	Total	206,540	175			
z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	Between Groups	30,097	8	3,762	3,059	,003
	Within Groups	205,397	167	1,230		
	Total	235,494	175			
z možnostmi za izobraževanje	Between Groups	12,208	8	1,526	1,175	,317
	Within Groups	216,831	167	1,298		
	Total	229,040	175			
s stalnostjo zaposlitve	Between Groups	6,875	8	,859	,854	,556
	Within Groups	168,011	167	1,006		
	Total	174,886	175			
z delovnim časom	Between	9,890	8	1,236	1,714	,098

	Groups					
	Within Groups	120,468	167	,721		
	Total	130,358	175			

H4:

Med delavci v delovnih enotah je razlika v zadovoljstvu z notranjim komuniciranjem

		N	Mean	Std. Deviation
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	vodstvo	2	3,00	1,414
	DE odvoz	81	3,63	1,318
	DE čiščenje	35	3,91	1,222
	DE remont	11	2,73	1,421
	deponija	19	3,21	1,182
	GFS	15	2,87	1,356
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,00	1,000
	SKOI	3	3,33	,577
	splošni sektor	5	2,60	1,140
	Total	176	3,46	1,309
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	vodstvo	2	4,00	,000
	DE odvoz	81	3,31	1,420
	DE čiščenje	35	3,94	1,136
	DE remont	11	2,27	1,421
	deponija	19	2,84	1,015
	GFS	15	2,93	1,438
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,40	,894
	SKOI	3	3,00	1,000
	splošni sektor	5	3,00	1,000
	Total	176	3,28	1,343
Delovni sestanki so redni	vodstvo	2	2,00	1,414

	DE odvoz	81	2,68	1,564
	DE čiščenje	35	3,74	1,379
	DE remont	11	1,91	1,375
	deponija	19	2,37	1,165
	GFS	15	2,13	1,457
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,00	1,225
	SKOI	3	3,67	,577
	splošni sektor	5	3,00	1,225
	Total	176	2,79	1,518
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	vodstvo	2	2,50	2,121
	DE odvoz	81	3,22	1,387
	DE čiščenje	35	3,66	1,327
	DE remont	11	2,18	1,537
	deponija	19	2,89	1,049
	GFS	15	2,73	1,486
	razvoj investicije vzdrževanje	5	3,00	1,000
	SKOI	3	3,00	1,000
	splošni sektor	5	2,40	1,342
	Total	176	3,13	1,380
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	vodstvo	2	1,50	,707
	DE odvoz	81	2,17	1,282
	DE čiščenje	35	3,14	1,556
	DE remont	11	1,73	1,104
	deponija	19	1,74	,991
	GFS	15	2,00	1,195
	razvoj investicije vzdrževanje	5	2,40	,894
	SKOI	3	2,00	1,000
	splošni sektor	5	1,20	,447
	Total	176	2,24	1,341

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	Between Groups	27,150	8	3,394	2,079	,040
	Within Groups	272,571	167	1,632		
	Total	299,722	175			
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	Between Groups	33,784	8	4,223	2,501	,014
	Within Groups	282,011	167	1,689		
	Total	315,795	175			
Delovni sestanki so redni	Between Groups	55,151	8	6,894	3,308	,002
	Within Groups	348,070	167	2,084		
	Total	403,222	175			
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	Between Groups	27,305	8	3,413	1,863	,069
	Within Groups	305,945	167	1,832		
	Total	333,250	175			
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	Between Groups	44,262	8	5,533	3,419	,001
	Within Groups	270,232	167	1,618		
	Total	314,494	175			

036	1	2	1	2	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
037	1	3	2	2	3	2	1	5	5	5	5	4	5	2	2	5	3	5	5	5	3	1	5	5	5	1
038	1	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	
039	1	3	3	1	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	
040	1	4	3	3	5	2	1	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	
041	1	3	1	1	1	2	1	4	4	4	4	5	2	2	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	3	
042	1	1	1	1	1	2	1	4	3	2	1	1	3	1	1	3	2	5	4	5	2	1	2	1	1	
043	1	5	1	7	7	2	1	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	2	2	5	2	1	2	4	1	
044	2	4	4	6	6	2	1	2	4	3	3	2	2	4	4	1	4	4	4	2	3	3	5	5	4	
045	1	3	3	4	4	2	1	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	1	4	3	1	
046	1	4	1	8	8	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	
047	1	3	3	2	6	2	1	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3	5	4	5	3	1	4	3	1	
048	1	4	3	2	5	2	1	5	5	4	4	3	5	4	2	3	3	5	4	5	2	1	5	5	2	
049	1	5	1	7	7	2	1	5	5	5	3	5	5	5	1	5	1	5	2	5	5	5	5	2	1	
050	1	3	1	3	7	2	1	3	4	2	3	3	3	4	3	5	2	5	4	2	2	5	4	3	1	
051	1	4	1	4	7	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	2	4	3	3	1	1	4	3	3	
052	1	3	2	3	5	3	1	4	5	4	3	4	5	2	5	3	1	2	2	5	1	1	2	2	1	
053	1	2	3	2	2	3	1	3	2	3	1	2	5	2	1	4	2	3	3	4	2	2	2	1	1	
054	1	2	3	2	3	3	1	3	4	4	3	2	4	1	5	4	5	2	1	4	1	1	1	1	1	
055	1	4	3	2	4	3	1	4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	3	5	
056	1	3	2	3	4	2	1	5	4	5	4	3	4	2	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	
057	1	5	1	7	8	3	1	5	4	3	4	4	4	5	4	4	2	5	5	5	3	3	4	4	4	
058	2	3	4	2	4	6	2	5	5	3	1	1	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	
059	1	2	3	2	2	1	1	5	5	3	5	5	5	3	5	1	1	5	3	3	3	1	5	5	1	
060	2	5	5	4	7	6	2	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
061	1	4	2	1	4	2	1	5	5	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	
062	1	5	2	7	8	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	4	1	
063	1	4	3	7	7	2	1	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	
064	1	3	2	1	8	2	1	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
065	1	4	3	4	6	3	2	5	5	5	5	4	5	3	1	4	3	5	4	5	4	1	5	5	1	
066	2	4	6	5	5	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	
067	2	4	2	1	6	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
068	1	5	3	6	8	3	1	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	1	1	3	1	5	
069	1	3	3	4	7	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	1	4	5	4	
070	1	5	2	4	8	2	1	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	2	1	4	4	2	
071	1	5	3	7	8	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
072	2	3	3	4	4	6	2	5	5	3	3	1	2	1	5	5	3	1	1	4	1	1	3	3	2	
073	1	4	1	4	7	2	1	5	5	5	3	2	5	2	5	3	3	5	4	5	1	1	5	4	5	
074	1	3	3	2	5	2	1	5	5	3	2	2	5	1	1	4	1	2	1	5	1	1	1	3	1	
075	1	5	3	8	8	2	1	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	1	4	4	3	
076	1	3	3	1	1	3	1	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
077	2	4	5	3	6	6	2	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	4	2	5	4	4	4	4	4	
078	2	2	6	2	2	6	2	4	4	2	2	2	2	4	5	2	4	4	2	2	4	4	4	2	1	
079	1	2	1	1	2	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	
080	1	3	3	3	6	3	1	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	5	
081	1	5	1	1	8	3	1	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
082	1	4	2	2	5	2	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	
083	1	5	1	2	7	2	1	4	2	3	4	5	2	4	4	2	2	3	3	5	2	5	4	3	2	
084	1	4	2	1	5	3	1	4	5	5	5	2	4	5	4	4	3	4	4	2	5	3	5	3	3	
085	1	4	1	3	6	3	1	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	
086	1	3	1	2	4	3	1	4	4	2	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	

087	1	3	3	1	5	3	1	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3
088	2	5	3	2	8	6	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4
089	1	5	1	2	8	3	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	3	5	5	4	5	4	3	4
090	1	5	3	2	6	3	1	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1
091	1	5	1	2	8	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	2
092	1	4	2	2	4	3	1	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
093	1	3	3	2	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
094	1	5	1	1	6	3	1	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	4	5	5	3	5	5	2
095	1	3	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
096	2	3	6	3	4	9	2	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	2	3	2	5	5	5	5	4
097	2	4	3	3	6	6	2	1	3	2	4	4	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1
098	1	4	1	1	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
099	1	3	3	1	3	3	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
100	1	3	1	1	2	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	1	3	2	2	4	2	1	5	5	5	5	5	5	3	1	2	3	4	5	5	4	3	2	3	3	3	1
102	1	2	1	1	4	3	1	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
103	1	5	1	4	4	3	1	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
104	1	3	1	1	5	3	1	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3
105	1	2	2	2	2	2	1	5	5	5	4	5	5	3	1	3	3	4	5	5	4	3	2	3	3	3	1
106	1	4	1	4	6	2	1	5	5	4	2	3	5	5	2	4	4	5	4	5	1	1	5	4	4	4	2
107	1	5	1	1	7	2	1	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	1
108	1	3	3	1	4	3	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
109	1	5	1	3	7	3	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	5	5	5	5	5
110	1	4	3	3	7	3	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	2
111	1	5	1	8	8	3	1	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	3	3	2	2	3	4	4	3
112	2	4	6	2	6	9	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
113	1	4	3	6	7	4	1	5	5	5	5	5	5	1	1	4	2	5	3	5	1	1	5	5	5	5	3
114	1	4	2	4	6	2	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
115	1	3	3	1	3	2	1	5	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1
116	1	4	1	7	7	2	1	5	5	4	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	2	1	5	3	5	4	3
117	1	3	1	3	6	2	1	5	5	4	5	3	4	3	1	5	5	3	3	5	3	1	4	3	5	5	2
118	1	5	2	6	8	2	1	5	4	4	1	2	5	2	2	1	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4
119	2	5	3	8	8	4	1	5	5	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
120	1	3	2	2	4	4	1	5	5	5	4	3	5	2	2	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	1
121	1	2	3	2	3	4	1	5	5	3	5	5	5	1	5	5	3	5	5	2	3	1	2	4	5	3	1
122	1	5	3	7	8	4	1	5	3	2	5	4	3	4	5	4	3	2	2	2	5	4	3	2	5	5	5
123	1	3	2	4	4	4	1	5	5	3	3	5	5	4	3	5	1	5	5	5	2	1	2	3	3	5	2
124	1	4	2	6	7	6	2	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	3	2
125	1	5	2	2	8	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3
126	1	4	2	6	7	4	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	5	1	1
127	1	3	2	2	4	4	1	5	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	5	4	2	4	5	3	3	1
128	1	2	3	3	3	4	1	5	5	3	4	3	5	4	1	2	3	4	5	4	1	1	5	5	4	5	1
129	1	2	5	2	2	7	2	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	3	5	4	4	3	1
130	1	2	2	1	1	3	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
131	2	4	3	6	6	6	2	5	5	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2
132	1	5	3	7	8	2	1	2	4	2	2	4	2	2	2	1	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4
133	1	4	3	1	6	2	1	5	5	3	3	3	1	4	1	2	3	3	4	3	3	1	3	3	3	1	3
134	1	3	3	2	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
135	1	5	2	2	8	2	1	4	5	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
136	1	3	1	3	6	2	1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	3	5	1
137	1	3	3	4	4	2	1	5	4	5	5	3	3	4	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2

138	1	3	5	1	6	7	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
139	1	3	1	1	3	2	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
140	1	3	4	2	3	2	1	5	5	4	2	2	1	1	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	5	3
141	1	5	6	4	6	1	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	5	4
142	1	5	2	1	8	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	2	5	3	1	8	6	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	5	3	5	5	5	3	4
144	1	4	3	3	5	7	2	5	4	4	4	3	4	2	1	4	3	2	1	5	1	1	4	4	4	5	3
145	1	5	6	3	7	7	2	4	4	4	2	2	2	4	1	4	2	4	3	1	2	1	2	4	2	3	2
146	1	4	3	5	7	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2
147	1	4	5	2	6	5	1	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4
148	1	5	6	3	6	8	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	4	5	4
149	1	4	6	2	6	8	2	2	2	1	1	1	1	2	2	4	2	2	1	1	3	1	4	1	4	5	3
150	1	3	1	2	4	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
151	2	3	5	2	4	5	2	4	4	5	4	2	3	3	4	4	4	3	1	3	2	3	3	3	4	4	3
152	2	4	6	4	6	5	2	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3
153	1	2	2	2	2	5	1	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3
154	2	4	3	2	6	5	2	5	5	4	5	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	1	4	4	2	2	3
155	2	2	3	2	2	5	2	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3
156	1	2	3	1	1	5	2	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
157	1	3	4	3	6	9	2	2	2	1	1	2	1	2	5	2	5	4	1	3	4	2	1	2	4	5	3
158	1	4	1	4	7	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3
159	1	2	2	2	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
160	1	3	2	5	5	2	1	4	4	1	1	1	1	4	2	4	4	2	4	5	4	3	2	1	4	4	3
161	2	2	3	2	2	5	2	4	4	4	3	2	5	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	5	4	4
162	1	3	3	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1
163	1	4	6	4	6	5	2	4	4	3	4	4	3	3	4	2	1	4	4	4	2	1	3	3	3	4	4
164	1	5	3	7	8	5	2	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4
165	1	2	3	2	2	3	1	4	4	1	5	5	1	5	1	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5
166	1	5	1	7	7	4	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
167	1	3	3	2	3	5	2	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4
168	1	3	3	2	5	5	2	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3
169	1	5	1	8	8	5	1	4	4	1	5	5	1	5	1	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5
170	1	3	6	2	3	5	2	5	5	3	5	4	5	5	3	4	2	1	1	4	4	4	5	1	4	4	2
171	1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	5	2	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	1
172	1	4	2	4	6	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	2	5	5	4	5	3
173	2	2	6	2	2	9	2	4	4	4	2	5	2	4	3	1	2	2	2	2	4	3	1	2	1	5	1
174	2	4	6	3	6	7	2	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3
175	1	3	3	2	5	8	2	3	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	3	3	2	4	4	3	5	4
176	2	4	5	6	6	6	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	1	3	4	2	1	1	4	4	5	5	3

	Strokovna usposobljenost in učenje					Notranji odnosi					Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev					Organiziranost					Vodenje				
	Zaposleni se učimo drug od drugega	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	Sistem usposabljanja je dober	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	Odnosi med zaposlenimi so dobri	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	Konflikte rešujemo v skupno korist	Sodelavci drug drugemu zaupajo	Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	Politika in cilji so jasni vsem zaposlenim	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	V naši organizaciji so zadožitve jasno opredeljene	Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo
Stolpec1	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
002	2	2	2	3	1	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	1	4	4	3	3	3
003	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
004	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	4	3	2	4	3	2	2	2
005	5	5	2	1	4	2	2	1	1	1	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	1
006	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3
007	5	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3
008	2	4	4	2	4	3	1	1	2	1	4	3	4	3	3	3	4	1	2	2	4	4	3	4	4
009	4	3	3	2	1	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1
010	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1
011	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
012	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4
013	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
014	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
015	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
016	4	2	1	1	2	5	5	3	4	2	3	3	2	1	1	5	5	4	3	3	5	3	1	1	2
017	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
018	2	4	4	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
019	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
020	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
021	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1
022	5	5	3	2	3	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	3	5	3	5	5	3	5	1
023	5	3	2	2	3	1	5	4	1	3	5	3	5	5	1	5	5	5	3	2	5	1	3	1	2
024	5	1	1	5	1	5	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1
025	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	2
026	1	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	3	4	4	4	3	1	4	2	2	2	3
027	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
028	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	4	2	2	2	1	3	4	2
029	3	1	1	1	1	5	3	1	4	5	1	5	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	1	4	1
030	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1
031	5	5	5	5	3	3	3	4	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3
032	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	1	3	1	1	2	1
033	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	5	5	2	2	2	5	1	1	1	1
034	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4

035	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
036	5	5	2	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5
037	1	2	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	3	1	1	5	3	1	1
038	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
039	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
040	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3
041	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	2	5	5	5	4
042	5	1	1	3	2	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3
043	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	5	2	3	3	3	1	4	3	2
044	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	3	4	4	3	2	1	4	2	2	4
045	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1
046	4	2	1	2	1	4	5	2	3	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	4	5	4	1	1
047	3	2	2	4	3	3	2	3	1	1	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	1	1	1
048	5	4	3	2	3	5	4	3	1	3	5	4	3	1	4	5	3	3	2	3	5	3	2	2
049	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	1	3	5	1	5	5	4	5	5	5	5
050	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3
051	4	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	1	3	3	3	4	1	2	1	1	2	1
052	2	4	5	1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	1	5	2	2	5
053	3	2	1	1	2	3	3	4	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	3	1
054	4	4	1	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	3	3	3	1
055	5	5	3	4	3	4	3	5	4	3	4	2	3	1	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3
056	5	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	5	1	3	4	3	2	3	4	5	4	3
057	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	5	2
058	2	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	1	3
059	5	3	1	1	3	3	4	2	2	1	1	3	2	2	1	5	5	5	2	2	4	4	3	2
060	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	5	2	4	5	4	2
061	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	5	1	4	3	5	5	3	1	1	5	5	3	3
062	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
063	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
064	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
065	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
066	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
067	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
068	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	5	5	1	2	5	1	2	3	1	5	5	1	5
069	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
070	5	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	4	4	1	2
071	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
072	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
073	5	4	3	2	4	4	5	4	3	3	4	5	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	4
074	3	2	1	1	1	3	2	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
075	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	1	4	3	5	3	3	4	3	3	4
076	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
077	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3
078	5	4	4	1	4	2	2	4	1	2	2	5	3	4	1	4	4	2	2	2	4	4	4	2
079	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
080	3	3	3	4	5	5	1	3	3	5	3	1	3	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
081	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
082	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	4
083	3	5	2	4	4	3	3	2	4	1	2	3	5	2	5	5	4	4	1	2	5	2	1	4
084	4	4	3	2	4	5	5	4	4	5	3	2	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	4
085	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

086	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
087	5	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3
088	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3
089	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
090	1	4	1	4	4	4	3	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	3
091	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
092	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
093	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
094	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3
095	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
096	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3
097	4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	2	1
098	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
099	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	5	2	2	2	4	5	4	2	3	3	3	4	5	4	4	3	5	2	1	4	5	3	2	2
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
104	4	3	2	5	5	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3
105	4	5	2	2	2	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	4	3	5	2	1	4	5	3	2	2
106	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1
107	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3
108	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
109	3	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
110	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3
111	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
112	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
113	3	3	1	1	2	1	2	1	1	5	3	2	4	1	1	5	4	1	1	1	4	1	1	5	1
114	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
115	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
116	5	3	3	2	3	5	5	5	2	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	4	5	2	5	4
117	5	1	1	5	3	5	4	5	3	3	4	4	3	1	3	5	5	4	1	2	4	5	5	5	3
118	4	5	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	2	4	4	2
119	4	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
120	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	2	1	3	3	1	2	1	1	1
121	5	1	1	1	1	5	3	1	5	5	3	5	2	4	3	5	5	1	1	2	5	2	1	1	1
122	5	2	5	3	5	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	1	2	4	5	3	5	4
123	1	4	4	4	5	5	1	2	2	1	2	4	4	5	1	5	5	1	1	2	5	4	2	2	2
124	4	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
125	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
126	3	3	3	4	5	2	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	4	1	2	1
127	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
128	2	4	4	2	4	3	1	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	3	1	3	3
129	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	2
130	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
131	5	3	2	2	3	4	4	4	1	2	3	5	4	2	2	5	5	5	1	2	4	4	2	3	1
132	4	5	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	1	2	2	4	3	4
133	2	2	2	5	4	3	3	2	1	2	2	5	3	1	1	1	2	2	4	1	4	1	1	4	1
134	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
135	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
136	4	4	2	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	2	3	4	3	3	5

137	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2
138	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
139	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4
140	2	2	3	2	2	3	1	2	1	2	4	3	3	2	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3
141	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	3	2
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
144	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	4	3	1	2	2	3	2	3	1	3	2	1	2	1
145	3	4	4	1	2	3	3	4	3	3	3	4	4	1	2	1	3	2	1	2	2	4	1	1	3
146	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
147	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
148	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
149	2	2	2	1	1	4	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	4	3	3
150	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1
151	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	3
152	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	1	1
153	5	5	5	4	5	4	2	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
154	4	3	3	3	3	2	1	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3
155	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	3
156	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
157	4	2	1	1	2	3	1	3	1	1	2	5	4	2	2	4	4	2	2	1	3	4	4	1	1
158	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4
160	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
161	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	2	1
162	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1
163	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	2
164	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3
165	3	5	5	1	5	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
166	1	2	1	1	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	3	2	3	1
167	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
168	5	3	3	3	3	5	3	3	1	1	3	3	3	5	4	2	3	3	1	1	5	4	3	4	1
169	3	5	5	1	5	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
170	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
171	2	2	5	5	2	5	2	2	4	2	3	2	2	2	1	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4
172	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	2	4	5	5	5	3	4	5	2	1	3	4
173	4	5	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	2	1	3
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
175	4	5	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	1	3	3	2	3	2
176	3	4	4	1	4	2	4	3	3	1	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	5	3	1	1	1

	Notranje komuniciranje in informiranje					Razvoj kariere					Nagrajevanje					Primerjalna vprašanja				Dodatna vprašanja				
	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	Delovni sestanki so redni	Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne	Vodstvo naše organizacije spada med bolj uspešne v Sloveniji	Naša organizacija je učinkovita	Vodstvo naše organizacije je učinkovito	Moj nadrejeni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	V naši organizaciji inamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne
Stolpec1	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
002	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	3	3	2	3	4	2	4	4	2
003	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	2	4	2	2	2
004	5	2	1	1	1	4	4	4	4	2	1	2	4	1	1	4	4	4	1	4	4	1	1	1
005	5	5	3	4	1	4	2	3	5	4	2	2	4	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5
006	4	3	2	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	2	5	4	3	4	4	5	4	4	3
007	4	3	1	2	2	4	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	2	2	2	5	1	2	1	3
008	3	2	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4
009	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1
010	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
011	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4
012	4	4	2	4	1	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2
013	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3
014	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4
015	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
016	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	4	2	1	2	2	3	2	3	3	4	2	1
017	5	5	5	4	3	5	2	3	3	1	1	2	5	1	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5
018	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
019	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4
020	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	1	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5
021	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2
022	5	3	3	4	2	3	2	1	5	2	1	3	1	1	1	5	3	4	3	5	2	2	1	5
023	5	5	1	1	1	1	4	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	1	2
024	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	4	1	1	1	1
025	4	4	5	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	4	3	4	3	4	4	3	2	2
026	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
027	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
028	4	3	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	1	2
029	1	1	4	4	5	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	3	3	5	5	5	3	1
030	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	3	3	3	3	2	1	1	3
031	3	3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
032	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	4	1	1	3	3	3	2	3	5	1	2	1
033	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
034	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	1	3	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
035	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

036	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
037	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
038	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
039	5	2	2	2	1	5	3	4	5	1	1	1	5	1	1	5	3	3	3	5	5	5	3	5
040	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2
041	5	4	3	5	1	5	3	4	5	5	3	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5
042	2	3	2	5	2	2	3	2	3	4	1	2	3	3	1	1	2	2	2	4	5	1	2	1
043	5	4	3	3	1	3	4	5	3	2	1	3	3	1	1	4	4	3	3	5	4	3	3	3
044	4	4	3	4	3	4	3	1	2	1	1	3	1	1	2	5	3	4	3	5	4	2	3	4
045	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1
046	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
047	4	3	1	1	1	3	2	1	4	4	4	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
048	3	3	1	4	1	2	1	3	2	1	2	1	5	3	1	5	4	3	4	4	1	1	4	1
049	5	4	1	5	1	1	1	3	3	2	1	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
050	3	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1
051	2	1	2	2	1	2	2	2	3	4	1	2	5	1	2	4	3	3	3	3	3	1	3	1
052	3	2	3	3	1	3	4	2	3	1	1	2	5	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	3
053	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	4	1	2	2	2
054	4	3	1	2	1	2	4	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1
055	3	3	1	1	1	1	4	3	1	1	1	3	5	1	3	3	3	2	3	5	5	1	3	5
056	2	3	2	3	1	2	1	5	4	1	2	4	2	1	2	3	2	3	5	4	1	2	2	3
057	5	2	2	2	3	4	3	4	5	4	2	2	3	3	4	5	4	4	2	5	2	2	3	3
058	3	4	1	4	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	2	1
059	4	4	1	1	1	3	3	4	1	1	1	2	5	1	1	4	2	2	2	5	1	1	2	2
060	4	5	5	5	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	5	4	3	3	5	5	5	4	3
061	5	2	1	4	1	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	5	3	2	1	1
062	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2
063	4	4	5	4	3	4	3	2	2	3	1	2	3	1	1	4	4	4	3	5	4	5	4	4
064	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
065	5	5	5	5	5	4	1	3	5	3	1	2	4	1	2	1	2	5	2	5	5	5	4	5
066	5	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3
067	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
068	1	1	1	1	4	2	1	5	1	2	2	2	5	1	1	5	2	2	2	5	1	1	1	1
069	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	2	5	2	1	2	1
070	1	1	1	2	1	3	2	3	3	1	1	3	5	2	1	4	4	3	3	4	3	1	1	1
071	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	3
072	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	5	1	1	1
073	4	4	1	3	2	4	2	3	4	2	1	2	2	1	2	4	3	3	3	4	4	2	2	1
074	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	5	5	1	1	3	4	4	1	1	3	1	3	1
075	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	1
076	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
077	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	5	4	2	4	4	3	3	3	4	1	4	1
078	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	4	2	2	5	4	4	4	5	5	1	2	2
079	3	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	1
080	5	5	3	3	1	1	5	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	3
081	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
082	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5
083	3	2	3	2	2	3	3	2	1	5	2	3	4	5	1	3	2	3	3	5	4	1	3	2
084	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3
085	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
086	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4

087	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
088	3	4	3	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3
089	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
090	3	5	5	4	1	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5
091	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
092	2	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
093	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1
094	3	5	5	5	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	5	3	3	5	3	3	3
095	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4
096	4	4	4	4	2	4	2	3	3	1	3	2	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	2	5
097	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1
098	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4
099	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
100	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
101	2	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	5	2	1	3	2	2	2	5	2	2	1	1
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	2	2	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	5	2	1	3	2	2	2	5	2	2	1	1
106	1	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2	5	1	1	2	1	2	1	3	3	1	2	1
107	3	5	5	5	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	3
108	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	2	5	4	5	1	4	3	4	5	4	3	4	5	3	2	4	4	5	4	3	3	4	2	2
110	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
111	5	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	3	3	2	4
112	3	3	4	3	1	3	3	1	3	1	4	3	4	3	1	3	1	1	2	2	4	1	4	1
113	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	2	3	2	5	3	1	2	1
114	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
115	3	5	3	4	3	4	5	1	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5
116	3	1	1	2	1	2	3	3	4	4	1	1	1	2	1	4	4	3	3	3	1	3	2	4
117	3	1	1	1	1	3	2	2	5	3	1	1	1	3	1	5	2	3	1	4	4	4	3	4
118	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	4	2	4	4	4	2	2
119	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	3	3
120	2	2	1	1	1	3	4	4	4	3	1	3	4	1	2	4	3	4	4	5	5	5	4	3
121	5	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	2	4	2	4	1
122	4	4	4	5	2	2	3	2	4	3	2	2	3	1	2	5	5	3	2	5	4	4	3	3
123	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	4	3	1	5	1	1	1
124	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	1	2	3	2
125	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4
126	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
127	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	4	5	5	4	3
128	3	1	1	2	1	3	4	5	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	1
129	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3
130	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
131	3	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	2	5	2	2	3	4	4	4	3	5	1	4	2
132	5	4	4	3	2	4	3	2	4	2	2	3	3	2	1	4	4	3	3	4	4	5	2	4
133	4	4	1	2	1	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	5	5	1	1	1
134	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3
135	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4
136	3	2	1	2	2	2	4	4	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2
137	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	2	1	1	2	2	2	2	3	4	4	3	5

138	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	1	
139	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	
140	2	3	4	3	1	3	2	4	3	1	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3
141	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	1	4	1
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
144	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	2	4	3	2	1	1
145	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	5	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	2
146	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
147	4	3	4	2	1	4	3	3	1	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	5	4	4	3
148	3	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2
149	3	2	4	2	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	3	5	3	3	3	5	5	2	4	1
150	3	3	1	3	1	5	5	1	5	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	5	5	1	5	1
151	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
152	2	2	1	2	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5
153	5	4	1	4	3	4	3	4	5	5	1	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3
154	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	3	3	4	3	4	1	4	4	3
155	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5
156	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	4	1	2	4	2	2	3	4	1	4	4	3
157	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	2	1
158	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
159	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	1	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
160	4	5	5	3	3	3	1	3	1	1	1	1	3	2	3	4	3	3	3	5	3	2	3	4
161	1	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	4	3	4	3	2	3	3	3	1
162	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	2	4	1	3	1	1	1	1	1
163	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	3	1	4	3	1	4	4	3	3	4	4	3	1	1
164	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4
165	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
166	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
167	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
168	5	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
169	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
170	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	1
171	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5
172	4	5	3	5	1	5	4	3	5	1	3	5	5	2	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5
173	2	4	1	1	1	2	5	1	1	1	4	1	1	4	2	3	3	4	4	5	5	1	4	1
174	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
175	4	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	1	4	3	2	2	4	5	4	2	2
176	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1

Zadovoljstvo											
Stolpec1	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
002	5	4	4	5	1	1	1	5	1	4	5
003	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
004	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
005	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5
006	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
007	5	3	5	4	3	1	3	3	3	5	5
008	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
009	4	4	4	1	3	3	4	5	4	4	5
010	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
011	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
012	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5
013	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	5
014	3	3	4	5	3	2	3	5	3	5	5
015	5	5	5	5	5	3	5	1	4	5	5
016	5	3	5	3	3	3	3	4	2	2	5
017	5	3	5	5	3	1	4	4	5	5	5
018	3	3	4	4	1	2	3	3	4	4	4
019	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4
020	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5
021	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	4
022	4	4	4	3	3	1	3	3	4	1	5
023	5	1	5	3	1	1	1	1	3	5	1
024	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
025	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4
026	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4
027	4	3	5	4	4	2	4	3	5	5	5
028	3	3	3	3	2	1	2	3	2	4	4
029	4	2	4	3	2	1	3	3	2	5	4
030	2	2	3	3	2	1	2	1	3	4	3
031	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
032	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4
033	3	3	4	3	2	1	3	2	3	2	4
034	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
035	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5

036	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
037	5	3	5	5	1	1	3	5	5	5	5
038	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5
039	4	4	5	5	1	1	3	4	5	4	5
040	4	3	4	4	3	1	4	2	4	4	5
041	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3
042	5	4	5	3	2	1	4	5	3	3	5
043	3	3	4	5	3	2	3	3	3	5	5
044	4	3	4	4	3	2	3	5	5	5	5
045	3	3	3	4	2	1	2	3	3	3	3
046	5	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5
047	4	4	5	3	3	2	3	3	4	3	5
048	4	2	5	4	3	2	4	2	2	4	4
049	3	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
050	3	3	2	4	5	1	2	1	3	4	5
051	3	1	4	2	3	1	2	3	4	5	5
052	3	2	4	3	3	1	1	3	4	4	1
053	3	1	3	4	2	1	1	2	2	3	4
054	4	1	3	4	1	1	2	1	1	1	5
055	1	3	3	4	1	1	3	4	4	1	4
056	3	4	3	4	1	2	3	2	1	4	4
057	4	3	4	4	5	1	3	4	4	4	4
058	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
059	4	5	3	3	2	3	3	2	4	3	5
060	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
061	3	3	3	3	2	1	1	3	2	4	4
062	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
063	4	4	4	5	3	2	3	4	4	5	5
064	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
065	4	4	5	4	3	1	3	5	5	5	5
066	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5
067	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
068	4	2	3	4	1	1	2	3	2	5	4
069	4	2	3	1	1	1	2	3	1	5	4
070	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	5
071	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
072	2	1	3	3	1	1	3	1	3	3	5
073	4	3	5	4	3	2	4	3	4	5	5
074	4	2	4	1	3	1	2	3	2	4	4
075	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4
076	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
077	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	5
078	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5
079	3	3	4	3	3	1	2	3	3	2	4
080	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
081	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
082	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
083	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4
084	4	4	5	5	2	3	4	3	2	4	3
085	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
086	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

087	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
088	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5
089	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
090	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
091	4	4	5	5	5	1	3	4	4	5	3
092	3	2	4	3	2	1	3	3	2	3	3
093	5	5	5	5	3	2	3	3	3	5	5
094	4	4	5	4	3	3	3	4	3	5	5
095	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5
096	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
097	4	1	3	4	2	3	2	3	1	5	5
098	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
099	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
100	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5
101	4	2	5	4	1	1	2	5	3	2	5
102	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	2	5	5	1	1	2	5	3	3	5
106	4	1	4	1	1	1	4	1	3	4	3
107	5	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5
108	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	3	3	3	3	4	1	2	3	3	2	4
111	4	4	3	3	1	2	3	4	3	4	4
112	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
113	4	1	5	5	1	3	3	2	3	5	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5
116	4	3	5	5	1	1	3	3	5	5	5
117	4	2	5	3	5	1	2	4	5	4	5
118	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4
119	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4
120	4	3	4	2	3	1	3	2	3	4	5
121	3	2	4	2	2	1	3	1	1	4	4
122	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5
123	3	3	3	3	2	1	3	1	1	4	5
124	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4
125	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
126	4	1	3	3	1	1	1	3	3	4	5
127	3	4	2	5	4	2	3	2	3	5	5
128	4	3	5	3	1	1	2	3	4	5	5
129	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	4	3	4	4	2	2	4	5	4	4	5
132	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
133	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4
134	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
135	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
136	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
137	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4

138	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
139	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
140	5	3	3	4	4	4	3	2	3	5	5
141	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
144	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5
145	4	2	3	4	1	2	1	3	4	5	1
146	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3
147	4	4	4	4	2	3	3	4	3	5	5
148	4	3	4	4	2	3	3	5	5	5	3
149	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
150	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5
151	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5
152	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
153	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5
154	5	3	2	4	1	1	2	4	3	4	4
155	4	3	5	4	4	5	5	3	3	4	5
156	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2
157	2	2	4	3	2	3	2	5	2	2	5
158	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
159	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
160	2	2	5	5	2	4	2	4	2	5	5
161	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	5
162	3	3	4	1	1	1	1	3	2	3	3
163	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4
164	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
165	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5
166	3	2	3	2	2	1	1	1	3	5	5
167	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5
168	4	1	3	4	1	1	2	3	1	2	3
169	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
172	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5
173	4	3	3	5	1	4	3	5	4	5	5
174	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	3
175	5	3	4	4	2	3	3	5	5	5	5
176	4	4	4	1	1	3	3	3	5	5	5