

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V
PODJETJU PETROL ENERGETIKA, d. o. o.

(diplomsko delo)

Katja Lorenci

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Somentorica: mag. Polona Štumpf

Lektorica: mag. Andreja Čibron - Kodrin

Prevod v tuji jezik: Mojca Lorenci

POVZETEK

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V uvodu so na kratko predstavljeni vsebina, namen in cilji naloge. Nato sta najprej podrobneje opredeljeni organizacijska klima in kultura s posebnim poudarkom na sestavinah organizacijske klime. V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Petrol Energetika, d. o. o., z vidika organiziranosti, dejavnosti in kadrovske strukture. V raziskovalnem delu naloge je poudarek na ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, ugotovitve pa so podlaga za kreiranje predlogov za izboljšanje razmer, ki so opisani v zaključnem delu. Naloga je opremljena s številčnimi grafičnimi predstavitvami, primerjavami po letih in z nekaterimi prilogami, ki so pripomogle k boljši preglednosti in ugotavljanju pomembnih podatkov za končno stanje in ključne ugotovitve. Z njihovo pomočjo sta nato predstavljeni dejanska uporabna vrednost raziskave ter ugotovitev, ali so zastavljene hipoteze potrjene ali ovržene. V petem poglavju so predlagane nekatere izboljšave oziroma podani predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na ravni celotnega podjetja. Zadnje oz. šesto poglavje vsebuje zaključek s sklepom, ki poudarja bistvene ugotovitve naloge.

Ključne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, dimenzije organizacijske klime, merjenje zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstvo pri delu.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Abschlufaufgabe besteht aus sechs Kapiteln. Im Einleitungskapitel sind kurz der Inhalt, der Zweck und das Ziel der Aufgabe erloutert. Danach werden zuerst das Organisationsklima und die Organisationskultur mit besonderer Betonung auf die Elemente des Organisationsklima detailliert dargestellt. Im dritten Kapitel wird das Unternehmen Petrol Energetika GmbH aus dem Gesichtspunkt der Organisation, Ttigkeit und Personalstruktur vorgestellt. Im Forschungsteil der Aufgabe wird die Feststellung der Zufriedenheit der Beschftigten betont. Die Ergebnisse des Forschungsteils werden als eine Grundlage ffr die Vorschlgge zur Beziehungsverbesserung im Schluftteil der Aufgabe verwendet. Die Aufgabe enthlt zahlreiche graphische Darstellungen mit Vergleichen nach Jahren und einige

Beilagen, die zu besserer Übersichtlichkeit und Feststellung der wichtigen Daten für Endstand und Schlüsselfeststellungen verhelfen. Der tatsächliche Gebrauchswert der Forschung und die Feststellungen der Richtigkeit oder Unrichtigkeit der gesetzten Hypothesen werden sich mit der Hilfe von obengenannten Darstellungen und Beilagen ergeben. Im fünften Kapitel werden einige Verbesserungen bzw. Vorschläge zur Verbesserung der Zufriedenheit der Beschäftigten im ganzen Unternehmen vorgeschlagen. Im Schlußkapitel der Aufgabe werden die Hauptergebnisse der gesamten Aufgabe beschrieben.

Schlüsselwörter: Organisationsklima, Organisationskultur, Ausmaße des Organisationsklimas, Zufriedenheitsmessung der Beschäftigten, Zufriedenheit bei der Arbeit.

Zahvaljujem se mentorju mag. Antonu Miheliču za svetovanje, usmerjanje in sodelovanje pri izdelavi zaključne strokovne naloge;

somentorici mag. Poloni Štumpfl za spodbujanje in svetovanje pri pridobivanju virov za zaključno strokovno nalogo;

direktorici podjetja Petrol Energetika, d. o. o., Mojci Kert Kos za dovoljenje, da sem lahko uporabljala interne vire in drugo gradivo pri analizi raziskave;

in nenazadnje najbližjim, družini in prijateljem, ki so me podpirali in mi stali ob strani med študijem in pisanjem zaključne strokovne naloge.

KAZALO

1	UVOD	6
1.1	Namen in cilji ter teze zaključne strokovne naloge	6
1.2	Metode	7
1.3	Obravnavana problematika in teoretična izhodišča	7
1.4	Predpostavke in omejitve obravnavanja problematike	8
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA	9
2.1	Pojem in vrste organizacijske klime	9
2.2	Razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	10
2.2.1	Razlike med organizacijsko kulturo in klimo	10
2.2.2	Podobnosti med organizacijsko kulturo in klimo	11
2.3	Primerjava med tradicionalno in moderno organizacijsko kulturo	11
2.4	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	12
2.5	Sestavine organizacijske klime	13
2.5.1	Organiziranost	13
2.5.2	Strokovna usposobljenost in učenje	13
2.5.3	Odnos do kakovosti	14
2.5.4	Nagrajevanje	14
2.5.5	Notranje komuniciranje in informiranje	15
2.5.6	Notranji odnosi	15
2.5.7	Vodenje	15
2.5.8	Pripadnost organizaciji	16
2.5.9	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	16
2.5.10	Motivacija in zavzetost	16
2.5.11	Razvoj kariere	16
2.5.12	Zadovoljstvo z delovnim okoljem	17
2.5.13	Inovativnost in iniciativnost	17
2.6	Merjenje organizacijske klime in kulture	17
2.7	Spreminjanje organizacijske klime in kulture	18
3	PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL ENERGETIKA, d. o. o.	20
3.1	Predstavitel dejavnosti	21
3.2	Kadrovska struktura in organizacijska shema	23
4	RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	25
4.1	Raziskava organizacijske klime in kulture v podjetju Petrol Energetika, d. o. o.	25
4.1.1	Problem raziskave	25
4.1.2	Namen in cilj raziskave	26
4.1.3	Populacija in vzorec raziskav	26
4.1.4	Metode in tehnike raziskave	27
4.1.5	Opredelitev delovnih tez (hipotez), domnev ali predpostavk	27
4.1.6	Izvedba raziskave in interpretacija rezultatov raziskave	28
4.1.6.1	Interpretacija rezultatov organizacijske klime	28
4.1.6.2	Interpretacija rezultatov organizacijske kulture	44
4.2	Uporabna vrednost raziskav	50
5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	54
6	SKLEP	57
7	LITERATURA IN VIRI	58
8	PRILOGE	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.....	10
Slika 2: Organizacijska shema podjetja Petrol Energetika, d. o. o.	24

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Kadrovska struktura zaposlenih po izobrazbi.....	23
Graf 2: Kadrovska struktura zaposlenih po sektorjih	24
Graf 3: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime za leto 2007 v podjetju Petrol Energetika, d. o. o.	29
Graf 4: Odnos do kakovosti v letu 2007	30
Graf 5: Odnos do kakovosti po letih.....	31
Graf 6: Strokovna usposobljenost in učenje v letu 2007	31
Graf 7: Strokovna usposobljenost in učenje po letih	32
Graf 8: Pripadnost organizaciji v letu 2007	32
Graf 9: Pripadnost organizaciji po letih	33
Graf 10: Motivacija in zavzetost v letu 2007	33
Graf 11: Motivacija in zavzetost po letih.....	34
Graf 12: Inovativnost in iniciativnost v letu 2007.....	35
Graf 13: Inovativnost in iniciativnost po letih.....	35
Graf 14: Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev v letu 2007	36
Graf 15: Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev po letih.....	36
Graf 16: Organiziranost v letu 2007	37
Graf 17: Organiziranost po letih.....	37
Graf 18: Notranji odnosi v letu 2007	38
Graf 19: Notranji odnosi po letih.....	38
Graf 20: Vodenje v letu 2007	39
Graf 21: Vodenje po letih.....	39
Graf 22: Notranje komuniciranje in informiranje v letu 2007	40
Graf 23: Notranje komuniciranje in informiranje po letih.....	40
Graf 24: Nagrajevanje v letu 2007.....	41
Graf 25: Nagrajevanje po letih	41
Graf 26: Razvoj kariere v letu 2007.....	42
Graf 27: Razvoj kariere po letih	42
Graf 28: Zadovoljstvo pri delu v letu 2007	43
Graf 29: Zadovoljstvo pri delu po letih.....	44
Graf 30: Delež anketiranih po spolu	45
Graf 31: Delež anketiranih po delovni dobi	45
Graf 32: Delež anketiranih glede na področje dela	45
Graf 33: Primerjava povprečij voditeljstva in organizacijske kulture	46
Graf 34: Mrežna organizacijska struktura kot dimenzija organizacijske kulture.....	47
Graf 35: Delitev moči kot dimenzija organizacijske kulture	47
Graf 36: Inovativnost kot dimenzija organizacijske kulture	48
Graf 37: Primerjava kompetenc vodij pri organizacijski kulturi.....	49
Graf 38: Povprečje ocenjenih osebnih vrednot in vrednot podjetja	49

1 UVOD

1.1 Namen in cilji ter teze zaključne strokovne naloge

Spremembe so vsakdanje in nujne za nemoteno poslovanje ter delovanje podjetja, kot tudi za počutje, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. Hitro minevanje časa ter le občasni stiki zaposlenih z nadrejenimi povečujejo verjetnost, da zaposleni zadržujejo svoje težave v sebi, s tem pa se kopiči njihovo nezadovoljstvo. Metoda merjenja zadovoljstva zaposlenih ali merjenje organizacijske klime oziroma kulture v podjetju resnično dopušča, da vodje izvedo, kar bi morali prepoznati že veliko prej.

Namen naloge je, da ugotovim, kakšni so rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih, organizacijske klime in organizacijske kulture v podjetju, kjer sem zaposlena, kakšne so spremembe v primerjavi z rezultati predhodnih raziskav ter kakšna je uporabna oziroma dodana vrednost tovrstnih raziskav za podjetje in za zaposlene.

Raziskave te vrste poleg ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih tudi omogočajo, da anketiranci podajo predloge, pobude in mnenja, na podlagi katerih lahko podjetje poveča zadovoljstvo zaposlenih in posledično izboljša uspešnost poslovanja. Vsak zaposleni ima priložnost, da odkrito izrazi svoje mnenje. Poda lahko svoja pričakovanja, misli, morda težave, ki jih sam ne zna rešiti. Vodje lahko ugotovijo oziroma spoznajo napake, ki jih pri delu in vodenju delajo, bodisi namerno bodisi nenamerno, ter se na podlagi končnih rezultatov odločijo za spremembe.

Cilji naloge:

- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- predstaviti vzroke, ki vplivajo na medsebojne odnose, komuniciranje ter na razvoj kariere,
- opredeliti prednosti in slabosti zaposlenih ter vodij (npr. pripadnost, organiziranost, vodenje ...),
- opredeliti vzroke in oblikovati predloge za povečanje motivacije na različnih področjih (npr. učenje, inovativnost ...),
- analizirati rezultate raziskav in opredeliti stališča oziroma ugotovitve zaposlenih,
- primerjati rezultate zadnje raziskave z rezultati predhodnih raziskav,

- predstaviti dodano vrednost tovrstnih raziskav za podjetje.

Teze naloge:

Z raziskovanjem in proučevanjem bom v nalogi dokazovala naslednje trditve:

- Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od motivacije vodij.
- Vpliv plače na zadovoljstvo zaposlenih je močan dejavnik.
- Lastnosti dobrega vodenja so dokaz dobrega dela in zadovoljstva zaposlenih.
- Notranja komunikacija je nujna in ima velik vpliv na uspešnost in zadovoljstvo.
- Merjenje zadovoljstva vpliva na učinkovitost in kakovost dela.
- Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih so za podjetje izhodišče za uvajanje sprememb oziroma izboljšav.

1.2 Metode

Z metodami opazovanja, proučevanja literature, s predstavitvijo ter primerjanjem rezultatov raziskav bom opisala razmere v podjetju.

V teoretičnem delu so metode dela predvsem deskripcija in klasifikacija ter komparativna metoda, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi.

Empirični del bo temeljil na raziskovanju in spremljanju organizacijske klime in kulture v podjetju. Z analiziranjem omenjenih metod bom poskušala izmeriti uspešnost merjenja zadovoljstva po letih ter ugotoviti njihovo dodano vrednost za zaposlene in za podjetje. Ankete bom statistično obdelala, rezultate pa analizirala in podala predloge za izboljšave.

1.3 Obravnavana problematika in teoretična izhodišča

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih.

Področje raziskovanja: vodenje in ravnanje z ljudmi

Problem raziskovanja: merjenje zadovoljstva zaposlenih

Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. Tako postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve obravnavanja problematike

Subjektivno podobo o podjetju si ustvari vsak zaposleni, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri kot tudi kultura.

Največje omejitve obravnavanja problematike se pojavijo pri podjetju samem, in sicer glede upoštevanja rezultatov ankete in pripravljenosti za spremembe pri izboljšavi organizacijske klime ali kulture v podjetju. Organizacijska klima oziroma organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih se merijo ponavadi enkrat na leto, zato se mora vodstvo podjetja najprej vprašati, kaj lahko stori prihodnje leto za izboljšanje klime in s tem motivacije zaposlenih. Gre za tako imenovani letni akcijski načrt, ki pomeni niz ukrepov, osredotočenih na področje, ki je po mnenju vodstva najbolj sporno. Kadar se izkaže, da je treba izboljšati komunikacijo, podjetje na primer uvede redne delovne sestanke. Velikokrat ni težava značilnost celotnega podjetja, ampak se pojavlja le v posamezni organizacijski enoti.

K splošnim omejitvam v zvezi z vodstvom podjetja bi lahko prišteli še nepripravljenost odgovornih, da prisluhnejo zaposlenim, in njihovo neprizadevanje za izboljšavo na določenih področjih, ki so jih anketiranci v anketi izpostavili.

Pri anketirancih pa bi med splošnimi omejitvami lahko omenili nepripravljenost za sodelovanje ali pa neresnost pri izpolnjevanju ankete.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA

2.1 *Pojem in vrste organizacijske 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« (Mihelič, R., 2006, str. 256). S pojmom klime opredeljujemo značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Je eden od najbolj pomembnih, a hkrati najmanj razumljenih pojmov v organizaciji.

Na svoji spletni strani Biro Praxis (Organizacijska klima) razlaga, da je organizacijska klima prisotna znotraj delovnega okolja in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Klimo predstavlja kot neoprijemljivo in dinamično z naslednjimi lastnostmi:

- Označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave.
- Zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo in so relativno trajne.
- Nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo.
- Osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, delovne razmere).
- Nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja in odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja.
- Po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Glede na to, da ljudi redko zanima celotna splošna klima, se lahko omejujejo tudi na določeno področje njihovega obnašanja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so npr.: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima, poslovna klima itd. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje (Lipičnik, 2002, str. 199-200).

2.2 Razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Ivanko (2006, str. 270) navaja pojme organizacijske kulture pri različnih avtorjih do sredine druge polovice osemdesetih let. Povzeto po (Kavčič, 1994, str. 177):

- Je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije, ki se nanaša na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj.
- Je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije, določa pravila vedenja, je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. opazljivimi dejavniki ter je za organizacijo to, kar je osebnost za posameznika.
- Je skupna filozofija članov organizacije in je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- Organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

2.2.1 Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

V naslednji tabeli je navedenih nekaj temeljnih razlik med organizacijsko kulturo in klimo (Mihalič, 2007, str. 10):

Slika 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
– globalna usmerjenost	– lokalna usmerjenost
– višja stopnja trajnosti in stabilnosti	– začasnost in nižja stopnja stabilnosti
– usmerjenost v preteklost in prihodnost	– usmerjenost v sedanost
– slabša prepoznavnost in manjša vidnost	– dobra prepoznavnost in večja vidnost
– razvoj skozi daljša časovna obdobja	– razvoj v trenutnem obdobju
– višja raven abstrakcije pojma	– nižja raven abstrakcije pojma
– vezanost na strateški nivo	– vezanost na taktični in operativni nivo
– sistemski pomen	– procesni pomen
– počasno spreminjanje	– hitro spreminjanje

Vir: Mihalič, 2007 (str. 10, 11)

2.2.2 Podobnosti med organizacijsko kulturo in klimo

V nadaljevanju podajam še nekaj ključnih podobnosti med obema dimenzijama, ki jih je v članku Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture (Musek Lešnik, 2006) navedel avtor:

- Iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju.
- Preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi.
- Preučujeta vpliv na interpretacijo in dožemanje dogodkov v podjetju.
- Obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja.
- Predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave.

(Kavčič, 2006, str. 22) pa navaja, da se oba pojma nanašata na značilnosti vedenja v organizaciji, bodisi na ravni celote bodisi v njenih delih, da vključujeta skupino raznolikih pojavov ter da imata skupni problem. Ta je, da pojasnjujeta, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov in kako vedenje posameznikov v daljšem času oblikujejo značilnosti organizacijskega sistema.

2.3 Primerjava med tradicionalno in moderno organizacijsko kulturo

Pri nas se večina podjetij nahaja nekje na prehodu iz tradicionalne v moderno organizacijsko kulturo. Z merjenjem kulture lahko ugotovimo, katere dimenzije kulture so tiste, ki nas morda zavirajo na naši poti v zeleno prihodnost. Razvoj nove organizacijske kulture, ki predstavlja univerzalni model, je značilen za dobo ekonomije znanja. Nova kultura vedno spodbuja vsesplošno odličnost, tako organizacije kot tudi vsakega posameznika v njej. Krepi rast, razvoj in splošen napredek poslovnega sistema, spodbuja k stalnemu izboljševanju sistema, procesov in postopkov, podpira demokratične načine komuniciranja, spodbuja inovativnost zaposlenih in podobno (Mihalič, 2007, str. 28).

Moderna organizacijska kultura prinaša dodano vrednost zaradi sinergističnih učinkov, ki jih omogoča timsko delo. Podjetja s tradicionalno kulturo bodo še vedno ohranjala samostojno delo, saj ne zaupajo v skupinsko ali timsko delo. Razlog je predvsem ta, da nimajo razvitih pravih odnosov. Zaposleni so zaprti vase, nočejo deliti dela ali skrivajo znanje, in prav zaradi tega bodo takšna podjetja počasi obsojena na propad.

Zavedati se je treba, da danes znanje pomeni več, kot si predstavljamo. Če je znanje konkurenčna prednost in ga skrivamo, je logično, da ni povezav med gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami. Prav tako je treba ponuditi sposobnim zaposlenim možnost, da sodelujejo pri ustvarjanju skupne vizije, postavljanju ciljev in strategije. Pustiti moramo, da razvijejo pripadnost in delujejo v mislečem okolju. Podjetja z moderno organizacijsko kulturo si ne smejo privoščiti, da bi izgubila dobre, uspešne in sposobne zaposlene. Omenim naj še pomen vodenja in odnosov med zaposlenimi in vodstvom v moderni organizacijski kulturi. Ti odnosi naj temeljijo na sodelovanju, zavezništvu, partnerstvu in čim manj na konfliktih.

Namesto ukazovanja in odrejanja nalog ter ciljev vodja osmišlja naloge in cilje svojim sodelavcem. S sodelavci skupaj oblikuje vizijo organizacijske enote, neguje odnose, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju in zavezništvu, ter ne izhaja iz domneve, da ljudje niso vredni zaupanja. Sodelavce vabi k stalnemu napredku, inovacijam in je tudi sam zgled za sodelavce. Zaposleni, ki dela v podjetju z moderno organizacijsko kulturo, doživlja podjetje kot del sebe.

2.4 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Klima je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, ki predstavlja vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja, kjer gre za čustvene zaznave, kako dojema organizacijo, svoje možnosti in delovne razmere (napredovanje, način dela, nagrajevanje, plača, delovni čas, motivacija, izobraževanje in podobno).

Kot pravi Zupanova, je »splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dojetje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dojetje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti« (Zupan, 2001, str. 104).

V članku Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih (Musek Lešnik, 2006) avtor navaja različne dimenzije klime, ki jih obvladuje vodstvo podjetja, saj pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Kot prvo dimenzijo naj omenim pomembnost pooblastil, saj zaposleni čutijo, da sodelujejo pri odločanju. Druga dimenzija obsega podporo in druženje, ki dajeta zaposlenim občutek toplih, prijateljskih odnosov s sodelavci, zmanjšuje se negativni stres in izboljšajo se zadovoljstvo, znanje in izkušnje. Tretja dimenzija klime je skladanje ciljev in ustreznosti virov, ki pomagajo zaposlenim do uresničevanja želja, kar dodatno pripomore k večjemu zadovoljstvu.

2.5 Sestavine organizacijske klime

»Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v podjetju, zato jih ni treba iskati.« Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotovljamo, ali je za klimo bistvena ali ne (Števančec, 2007, str. 71, 72).

V nadaljevanju bom teoretično opredelila osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK. V praktičnem delu pa jih bom podrobno analizirala.

2.5.1 Organiziranost

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina et. al., 1998, str. 148). »Lastniki podjetja dajejo skupne cilje podjetja v izvedbo menedžerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim.« V podjetju je pomembna organiziranost v treh ravneh, in sicer: organiziranje lastnega dela oziroma organizacija dela na nivoju posameznika ali delovnega mesta, organizacija dela na ravni delovne skupine in organiziranje dela na nivoju celotne organizacije (Mihelič, 2006, str. 12).

2.5.2 Strokovna usposobljenost in učenje

Števančec (2007, str. 75) pojasnjuje, da je znanje ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. »Učenje je dolgoročno

sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj iz prakse. Usposabljanje pa razumemo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov« (Mihelič, 2006, str. 91-92). Vukovič in Miglič (2006, str. 20-23) pa v knjigi Metode usposabljanja kadrov navajata, da je usposabljanje proces za preoblikovanje stališč, odnosov, vedenja, znanja ali spretnosti s pomočjo učnih izkušenj z namenom razvijati sposobnosti posameznika in tako zadovoljevati obstoječe ali prihodnje potrebe organizacije. Za učenje pa pravita, da mora postati sestavni del življenja vsakega posameznika. Podjetja svojim zaposlenim nudijo ogromno formalnega in neformalnega izobraževanja. Tako morajo zagotoviti tudi prenos pridobljenega znanja med svoje sodelavce.

2.5.3 Odnos do kakovosti

Vedno več je govora o tem, kaj kakovost pomeni za podjetje. Vsi trdijo, da ni le konkurenčna prednost, ampak vse bolj postaja konkurenčna nujnost. Za konkurenčna podjetja je vpeljava standardov kakovosti, kot so na primer ISO-standardi, nujna. Za kakovost so potrebni vsi, tudi zaposleni, ki najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak (Števančec, 2007, str. 74). Zaposleni se morajo zavedati, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem, odnosih ter pri doseganju standardov kakovosti.

2.5.4 Nagrajevanje

Ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Plača je vir sredstev za preživetje, omogoča pa tudi osebno rast. Sistem nagrajevanja je velik faktor motivacije. Na sistem nagrajevanja je vezano ugotavljanje uspešnosti pri delu (Mihelič, 2006, str. 95). Zaposleni se zavedajo, da jih bodo njihovi vodje za dobro opravljeno delo in dobre rezultate pohvalili. To bo vplivalo na njihovo vedenje in zato se lahko pričakuje, da bodo zaposleni še bolj motivirani in zadovoljni.

Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Možina, 1998, str. 247), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same družbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd.

2.5.5 Notranje komuniciranje in informiranje

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom. Je proces, ki sestoji iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika, bistvo komunikacije pa je informacija. Uspešna komunikacija je pomembna na vseh področjih in od tega, kako uspešna je, so odvisni medsebojni odnosi. »Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost družbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor« (Števančec, 2007, str. 76).

Informacija mora biti razumljiva, potrebnega obsega, kakovostna, relevantna in ne sme biti sama sebi namen (Mihelič, 2006, str. 103). Pravočasne in točne informacije so pogoj, da delo nemoteno teče. Le tako se bodo v podjetjih izognili nevšečnostim, ki vplivajo na medsebojne odnose in vodenje. Uspešna podjetja poskušajo usposobiti vodstvo in zaposlene, da bi čim bolj učinkovito komunicirali.

2.5.6 Notranji odnosi

Notranji odnosi pomembno vplivajo na počutje in vedenje zaposlenih. Zaradi dobrih odnosov delo lažje poteka in poslovni rezultati so temu tudi primerni. Slabi rezultati pa označujejo slabo in neugodno klimo, kar privede do konfliktov. Glede na to, da imajo zaposleni različne osebnostne lastnosti, različna stališča, razmišljanja, želje, mnenja in poglede, je priporočljivo temu prilagoditi tudi odnose.

2.5.7 Vodenje

Vodenje je temeljna naloga menedžmenta, ki zelo vpliva na zaposlene v smislu usmerjanja in motiviranja. Skrbi, da zaposleni ustrezno opravljajo naloge in tako skupaj dosegajo rezultate in uresničujejo cilje podjetja. V knjigi Management (Možina et. al., 2007, str. 525) je vodenje opisano kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. »Vodenje je obojestranski, visoko profesionalni in vzajemni proces, ki zahteva multidisciplinarna menedžerska znanja, predvsem s področja človekoslovnih, ekonomsko-organizacijskih in socioloških ved. Uspešnost vodenja se manifestira v zadovoljevanju potreb sodelavcev in tudi lastnih potreb menedžerja« (Mihelič, 2006, str. 36).

2.5.8 Pripadnost organizaciji

Števančec (2007, str. 75) pravi, da podjetja težko najdejo sposobne zaposlene, ki imajo veliko znanja. Še težje jih zadržijo, saj lahko v vsakem trenutku odidejo in s seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa celo poslovne skrivnosti ali »speljejo« poslovne partnerje. Zato si morajo podjetja zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti.

»Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v podjetju, mu bodo tudi v času poslovnih težav stali ob strani in pomagali, s tem pa si bo podjetje pridobilo tudi ugled v okolju« (Števančec, 2007, str. 75).

2.5.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vsako uspešno podjetje ima zastavljeno poslanstvo, izoblikovano vizijo in opredeljene cilje. Vsi zaposleni jih skupaj z vodstvom gradijo in razvijajo. Vizija je idealizirana slika podjetja v prihodnosti, poslanstvo določa razpoloženje in kulturo poslovanja ter omogoča identifikacijo zaposlenih s podjetjem, cilji pa so jasno in zaželeno realno stanje, ki si ga zastavi vodstvo podjetja. Doseganje vsega zastavljenega imenujemo uspeh.

2.5.10 Motivacija in zavzetost

Motivacija je subjektivni dejavnik organizacijske klime in ima pomembno vlogo pri vseh zaposlenih. Tako na delovnem mestu kot na vseh področjih. Mihelič (2006, str. 62) pravi, da je motivacija zelo povezana s človeškimi aktivnostmi in z delom. V podjetju motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za vodenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Motiviranje pomeni tudi usmerjanje želj in energije k doseganju postavljenega cilja.

2.5.11 Razvoj kariere

Kot je zapisano v knjigi Management (Možina et. al., 1994, str. 472), je kariera planirano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Vplivno vlogo pri načrtovanju kariere imajo menedžerji, saj morajo – poleg svoje rasti – pomagati tudi svojim zaposlenim. Vsak zaposleni, ki želi napredovati, mora za to nekaj narediti,

pokazati in uresničiti. Sistem načrtovanja karier običajno določa način spremljanja in usposabljanja, letne razgovore in podobno (Mihelič, 2006, str. 101).

2.5.12 Zadovoljstvo z delovnim okoljem

»Zadovoljstvo z delovnim okoljem prinaša poslovnim organizacijam ekonomsko korist, ker želijo kar najbolje izkoristiti naše zmogljivosti. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest., strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo« (Števančec, 2007, str. 75). Tako zaposlenim zagotavljajo osnovne pogoje za varno in nemoteno delo. V nasprotnem primeru pa lahko prihaja do pogostih izostankov z dela, bolniške odsotnosti, odpovedi in drugih zamud. Blanchard in Johnson (1994, str. 19) pa pravita, da »ljudje, ki so zadovoljni sami s seboj, ustvarjajo boljše rezultate«.

2.5.13 Inovativnost in iniciativnost

»Z inovativnostjo in iniciativnostjo se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Osnova za inovacijo je invencija. To je vsaka nova zamisel, ki obeta korist. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek« (Števančec, 2007, str. 74).

Podjetja posvečajo inovacijam veliko pozornosti, saj se zavedajo, da je dolgoročni uspeh organizacije močno odvisen od uvajanja nenehnih izboljšav in novosti pri izdelkih, storitvah, tehnologijah in procesih.

2.6 Merjenje organizacijske klime in kulture

Mihalič (2007, str. 44) navaja, da je predpogoj za uspešno upravljanje kulture in klime poznavanje obstoječega stanja in redno spremljanje gibanja teh dveh dimenzij. Priporočljivo je, da se sočasno merita enkrat na leto za vse zaposlene. Najbolj pogosto se uporablja metoda anketiranja, ki je popolnoma anonimna.

Na svoji spletni strani Inštitut USP navaja, da je merjenje organizacijske kulture namenjeno pravilnemu izbiranju in uvajanju sprememb v podjetju, medtem ko je

merjenje organizacijske klime namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

»Da bi lahko spremenili neugodno oziroma nezaželeno organizacijsko klimo, jo moramo najprej proučiti.« Kadar se ljudje obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami delovne organizacije, se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi. »Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 2002, str. 200). Z merjenjem klime menedžment pridobi povratno informacijo, kako dobro družba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je treba spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za uresničitev sprememb.

Trije glavni načini merjenja organizacijske klime so: neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj družbe in ugotavljanje klime z vprašalniki, ki vključujejo naslednje sestavine (Lipičnik, 2002, str. 202-204):

- 1) pripravljala dela,**
- 2) sestavo vprašalnika,**
- 3) zbiranje odgovorov,**
- 4) analizo odgovorov,**
- 5) predstavitev rezultatov,**
- 6) načrtovanje akcij.**

2.7 Spreminjanje organizacijske klime in kulture

Osnovni predpogoji za spreminjanje klime in kulture so: analiza trenutnega stanja, določitev smernic ter akcijski načrt spreminjanja. Zavedati pa se je treba, da klima in kultura vplivata na produktivnost, učinkovitost in uspešnost celotnega podjetja.

»Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.« Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: Kako lahko spreminjamo klimo? in Kdo jo lahko spreminja? (Lipičnik, 2002, str. 204).

Lipičnik (1998, str. 79) navaja tri načine spreminjanja klime:

- *Nekontrolirano*: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati.
- *Z navodili in usmeritvami*: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Organizacije si prizadevajo s pravili in predpisi vplivati na obnašanje posameznikov oziroma ga regulirati in tako urejati slabe medsebojne odnose.
- *Neposredna akcija*: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, s pojasnjevanjem, prepričevanjem in z dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL ENERGETIKA, d. o. o.

Zgodovina

Podjetje Energetika Ravne je bilo ustanovljeno leta 1993 in se je prednostno ukvarjalo z oskrbo intenzivnih jeklarskih porabnikov z vsemi vrstami energije. Desetletne izkušnje, znanje in pripravljenost slediti razvojnim spremembam so bili temelji, na katerih se danes razvijajo nove ideje dolgoročne tržno konkurenčne energetske oskrbe odjemalcev v industriji in široki potrošnji.

Leta 2002 se je uspešno zaključil proces lastninskega preoblikovanja dveh energetskih podjetij iz sistema Slovenske železarne. Njun 80-odstotni lastniški delež je kupil Petrol, d. d. V začetku leta 2003 je bila izvedena pripojitev družbe Petrol Energetika Štore, d. o. o., k družbi Petrol Energetika Ravne, d. o. o., in nastalo je podjetje Petrol Energetika, proizvodnja in distribucija energetskih medijev, d. o. o. Do leta 2006 se je lastniški delež družbe Petrol, d. d., Ljubljana z dokapitalizacijo z denarnim in s stvarnim vložkom povečal na 99,33 odstotka. Preostalih 0,67 odstotka družbe je v lasti Železarja Štore, d. p., delniške družbe pooblaščenke, d. d.

Vizija

Z zagotavljanjem zanesljive oskrbe z energijo in s storitvami ter z izpolnjevanjem okoljskih in kakovostnih zahtev v proizvodnih in poslovnih procesih družbe bomo krepili ugled našega podjetja in povečali njegovo konkurenčno prednost v novih razmerah odprtega energetskega trga ter zagotovili rast podjetja za oskrbo z energijo v regijsko podjetje za oskrbo odjemalcev z energijskimi storitvami po modelu multi utility podjetja.

Poslanstvo

Petrol Energetika, d. o. o., je družba, ki na gospodarsko zaokroženih območjih železarn Ravne in Štore zagotavlja strateško oskrbo z energijo in energetskimi mediji bivšim železarskim družbam in bližnji okolici. S pridobitvijo petih koncesij za izvajanje gospodarskih javnih služb systemskega operaterja distribucijskih omrežij zemeljskega plina in toplotne energije v občinah Ravne na Koroškem, Prevalje, Mežica in Dravograd družba skrbi tudi za celotno oskrbo občin s toplotno energijo in z zemeljskim plinom.

Cilji

Najpomembnejši cilji podjetja danes so povezani s sodobno in z učinkovito organiziranostjo, s ciljno naravnano naložbeno politiko, sposobnostjo pravočasnega odzivanja na spremembe, z zanesljivostjo, s kakovostjo, z okoljsko sprejemljivostjo in obvladovanjem stroškov za doseganje dolgoročne ekonomske učinkovitosti.

Cilji so:

- možnost oskrbe gospodarsko zaokroženih območij železarn Ravne in Štore in geografsko povezanih občin,
- ob zagotavljanju dolgoročne tržne konkurenčnosti širitev dejavnosti podjetja,
- povečanje števila odjemalcev s pridobitvijo koncesij za distribucijo zemeljskega plina in toplotne energije ter v prihodnosti pridobitev koncesij za oskrbo z vodo ter odvajanje in čiščenje odplak,
- širitev dejavnosti trgovanja z električno energijo,
- znižanje nabavnih stroškov energije, goriv in stroškov distribucije.

3.1 Predstavitev dejavnosti

Petrol Energetika, d. o. o., je sodobno organizirano podjetje po modelu multi utility. V slovenskem prostoru prevzema vidno in aktivno vlogo pri oskrbi odjemalcev v energetske intenzivnih panogah jeklarstva in strojnopredelovalne industrije ter v oskrbi odjemalcev v geografsko povezanih lokalnih skupnostih. Pomembne dejavnosti podjetja so celovito načrtovanje energetike ter vodenje odjema na strani porabnika (Demand Site Managment) in pridobivanje novih industrijskih odjemalcev po modelu TPF-projektov (Third Party Financing) oziroma financiranja s strani tretje stranke, ki vključuje pogodbeno zagotavljanje oskrbe z energijo ali pogodbeno znižanje stroškov za energijo.

PREGLED DEJAVNOSTI PODJETJA – POSLOVNA ENOTA RAVNE

V Koroški regiji izvaja podjetje oskrbo z energijo in energetskimi mediji za družbe na zaokroženem gospodarskem območju nekdanje Železarne Ravne in za lokalne skupnosti Ravne na Koroškem, Prevalje in Mežica.

Dejavnost podjetja temelji na pridobljenih licencah za opravljanje energetskih dejavnosti, kot so:

proizvodnja električne energije v termoelektrarnah nad 1 MW, razen v jedrskih elektrarnah, proizvodnja toplote za daljinsko ogrevanje nad 1 MW, dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije, dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina, dobava zemeljskega plina odjemalcem, ki niso upravičeni odjemalci, skladiščenje v skladiščih tekočih goriv z zmogljivostjo nad 25 t in trdnih goriv z zmogljivostjo nad 1000 t, distribucija toplote za daljinsko ogrevanje, dobava, trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z električno energijo, dobava, trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z zemeljskim plinom in proizvodnja, trgovanje in distribucija tekočih goriv.

➤ na storitvah projektiranja, inženiringa in tehničnega svetovanja:

- projektiranje proizvodnih procesov, strojnih in električnih inštalacij ter naprav,
- konstruiranje strojev in naprav in tehnični nadzor nad izvajanjem na področju električnih in strojnih inštalacij ter naprav vključno z energetskimi napravami,
- projektiranje in izdelava programske opreme nadzornih sistemov,
- izdelava predinvesticijskih in investicijskih študij ter celovito načrtovanje energetike in vodenje na strani porabnika (DSM).

➤ na vzdrževalni dejavnosti in novogradnjah s področja energetike skladno s standardom za varjenje EN 729-3:

- vzdrževanje in nadzor energetskih proizvodnih naprav, distribucijskih omrežij in omrežja daljinskega ogrevanja v mestu in v železarni,
- izvedba energetskih objektov, vodovodnih, plinskih in sanitarnih inštalacij,
- tehnično preizkušanje in analiziranje.

PREGLED DEJAVNOSTI PODJETJA – POSLOVNA ENOTA ŠTORE

Poslovna enota Energetika Štore oskrbuje porabnike na zaokroženem gospodarskem območju nekdanje Železarne Štore z električno energijo, zemeljskim plinom, s pitno vodo, z industrijsko vodo, s stisnjenim zrakom, kisikom in z argonom. Poleg tega izvaja še storitve čiščenja tehnoloških vod in dimnih plinov.

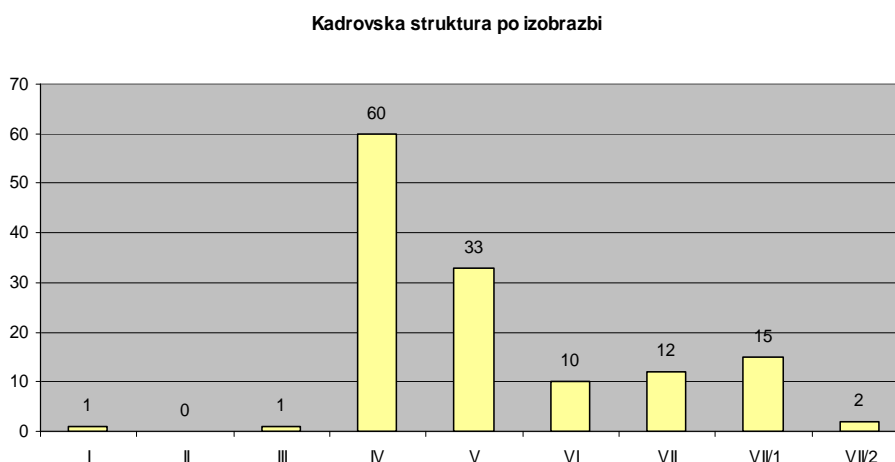
Dejavnost podjetja temelji na pridobljenih licencah za:

trgovanje na organiziranem trgu z električno energijo, zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo, distribucijo električne energije, upravljanje elektroenergetskega distribucijskega omrežja, dobavo električne energije odjemalcem, ki niso upravičeni odjemalci, distribucijo in dobavo zemeljskega in drugega energetskega plina in upravljanje distribucijskega omrežja.

3.2 Kadrovska struktura in organizacijska shema

V družbi Petrol Energetika, d. o. o., je skupno zaposlenih 134 ljudi. V nadaljevanju grafično prikazujem kadrovsko strukturo po izobrazbi in sektorjih.

Graf 1: Kadrovska struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Podatki Sektorja Ravnanje s človeškimi viri

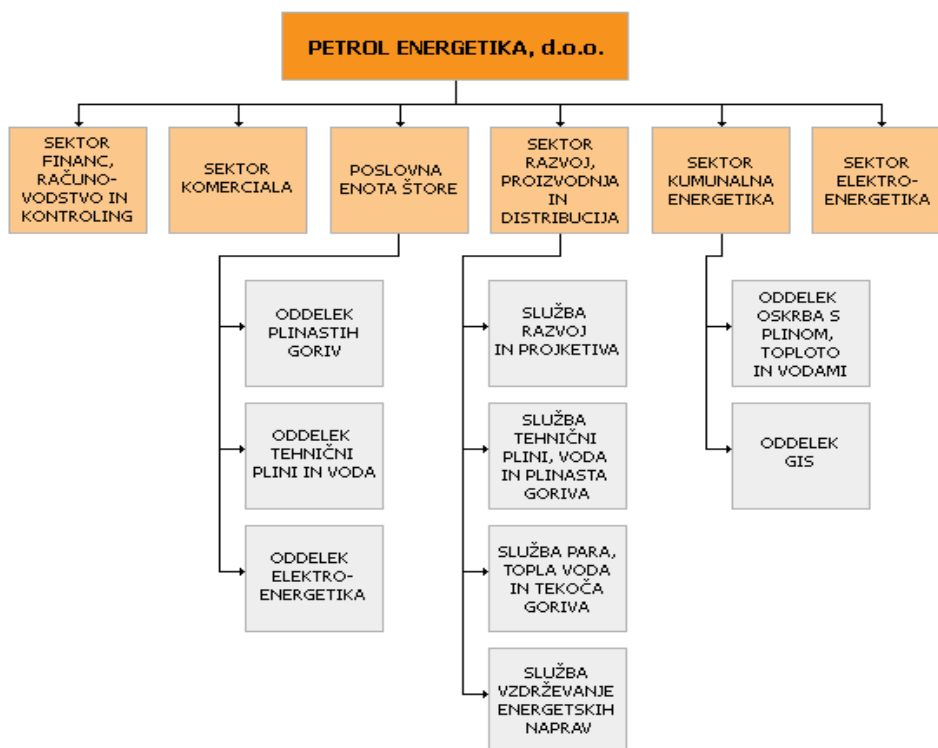
Graf 2: Kadrovska struktura zaposlenih po sektorjih



Vir: Podatki Sektorja Ravnanje s človeškimi viri

Organizacija podjetja je razvidna iz organizacijske sheme podjetja.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja Petrol Energetika, d. o. o.



4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

4.1 Raziskava organizacijske klime in kulture v podjetju Petrol Energetika, d. o. o.

V podjetju enkrat na leto merijo organizacijsko klimo v okviru projekta SiOK. Analizo in predstavitev rezultatov raziskave opravi svetovalno podjetje Biro Praxis, d. o. o., ki jamči tudi za anonimnost anketiranja. Matična družba Petrol, d. d., Ljubljana povabi poleg svojih zaposlenih v raziskavo tudi vse odvisne družbe. Merjenje zadovoljstva zaposlenih poteka v podjetju Petrol Energetika, d. o. o., že nekaj let in ker je to trenutno aktualna tema in pomembna raziskava, sem se odločila, da v nalogi poskušam zajeti bistvo raziskave.

Leta 2007 je podjetje prvič sodelovalo v pilotski raziskavi – merjenje organizacijske kulture in stilov vodenja, ki jo je pripravila svetovalna družba O.K.Consulting v partnerstvu z revijo Manager. Prav tako je potekalo anketiranje vseh zaposlenih v podjetju, zagotovljena je bila anonimnost odgovorov posameznikov.

V nadaljevanju bom predstavila celotni potek raziskave, posebej za organizacijsko kulturo in posebej za organizacijsko klimo. Glede na to, da je podjetje v raziskavi merjenja organizacijske kulture in stilov vodenja sodelovalo prvič, imam za interpretacijo teh rezultatov manj podatkov kot za klimo. To tudi pomeni, da ni mogoča primerjava po letih, kot to lahko storim za organizacijsko klimo.

4.1.1 Problem raziskave

Zadovoljstvo zaposlenih je bistvenega pomena za kakovostno opravljanje dela in eden temeljnih pogojev za uresničevanje poslovne strategije. V nenehnem stresu, ob hitrih spremembah in odločitvah velikokrat pozabimo na svoje sodelavce in zaposlene. Prav zaradi tega prihaja do nesoglasij in nestrinjanja med zaposlenimi in vodji, ki so vsi zato tudi nezadovoljni, kar povečuje negativno klimo v podjetju. To pa je hkrati ključni poudarek raziskave.

Z raziskavo merjenja organizacijske kulture in stilov vodenja je podjetje želelo ugotoviti, ali spada med najuspešnejša podjetja, ki imajo razvito t. i. adaptivno

organizacijsko kulturo, kar pomeni, da se je podjetje sposobno hitro in učinkovito prilagajati razmeram na trgu.

4.1.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave merjenja organizacijske klime je predvsem ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo. Cilj raziskave pa je izboljšati zadovoljstvo zaposlenih in ustvariti pozitivno klimo.

Namen raziskave organizacijske kulture je ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura podjetja ter preveriti, ali je merjenje uporaben inštrument za povečanje učinkovitosti podjetja. Obravnavana so bila tri področja: adaptivnost organizacijske kulture, voditeljstvo in vrednote podjetij. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kje se podjetje na trgu nahaja.

4.1.3 Populacija in vzorec raziskav

Pri obeh raziskavah, tako pri merjenju organizacijske klime kot organizacijske kulture, so bili vključeni in povabljeni k sodelovanju vsi zaposleni v podjetju Petrol Energetika, d. o. o., Ravne in v poslovni enoti Štore. Tako imajo vsi možnost, da na podlagi anketnega vprašalnika, ki sta opisana v nadaljevanju in predstavljena v prilogi, ocenijo svoje zadovoljstvo. Razlika je le v tem, da je bila raziskava organizacijske klime vsem že dobro poznana, do raziskave organizacijske kulture pa so bili zaposleni sprva nezaupljivi in so menili, da je nepomembna.

Poudariti moram, da je v podjetju zaposlenih več moških kot žensk. Delež moških dosega 85,1 %, žensk je 14,9 %. Starostna struktura je v podjetju naslednja: Med »mladi kader« sodi le 9 zaposlenih, ki so stari do 30 let. Od 30 do 40 let šteje 25 zaposlenih, od 40 do 50 let pa skoraj polovica vseh, to je 67 zaposlenih. Od 50 do 60 let je starih kar 33 zaposlenih. Problematici so predvsem mladi sodelavci, ki imajo le nekaj let delovnih izkušenj, in pa zaposleni, ki v podjetju delajo več kot 25 let. Vzroki pri mladih so predvsem nepoznavanje organizacije in pomanjkanje delovnih navad ter izkušenj, pomanjkljivosti starejših pa so neprilagojenost spremembam, nepripravljenost za dodatno usposabljanje ali učenje in podobno. Omembe vredno je tudi dejstvo, da je v

podjetju veliko zaposlenih, ki opravljajo delo v proizvodnji, kar lahko prinese slabše končne rezultate.

4.1.4 Metode in tehnike raziskave

Raziskava organizacijske klime poteka na podlagi anketnega vprašalnika, ki obsega 80 vprašanj oziroma trditev. Nanašajo se na različne vidike dožemanja organizacije in njenega delovanja. Vprašalnik za merjenje organizacijske klime obsega 13 dimenzij (69 vprašanj) in kot zadnjo obravnava samostojno kategorijo Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (11 vprašanj). Za izpolnitev vprašalnika je potrebnih okrog 15 minut.

Na enak način poteka tudi raziskava organizacijske kulture. Zaposleni, ki imajo elektronsko pošto, so anketni vprašalnik lahko izpolnili preko interneta, drugi pa so izpolnili vprašalnik pisno, na podoben način kot pri raziskavi organizacijske klime. Anketni vprašalniki so razdeljeni na tri dele, za njihovo izpolnitev pa je potrebnih približno 30 minut. Zajema trditve, ki opisujejo različne načine dela zaposlenih v različnih organizacijah, in različne situacije pri delu, stil vodenja in pomembnost vrednot.

V prilogah št. 1 in 2 sta oba vprašalnika.

4.1.5 Opredelitev delovnih tez (hipotez), domnev ali predpostavk

Zaradi zelo razširjene raziskave se bom v naslednjem podpoglavju omejila oziroma dotaknila tez, ki sem jih na začetku naloge že navedla. Te so:

Hipoteza 1: Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od motivacije vodij.

Hipoteza 2: Vpliv plače na zadovoljstvo zaposlenih je močan dejavnik.

Hipoteza 3: Lastnosti dobrega vodenja so dokaz dobrega dela in zadovoljstva zaposlenih.

Hipoteza 4: Notranja komunikacija je nujna in ima velik vpliv na uspešnost in zadovoljstvo.

Hipoteza 5: Merjenje zadovoljstva vpliva na učinkovitost in kakovost dela.

Hipoteza 6: Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih so za podjetje izhodišče za uvajanje sprememb oziroma izboljšav.

Za omenjene hipoteze sem se odločila zato, ker vsebujejo področja, ki so v podjetju bolj izpostavljena, pomembna in tudi problematična. Tako se bom v nadaljevanju sama prepričala, ali merjenje zadovoljstva zaposlenih resnično vpliva na izboljšave v podjetju in prinaša dodano vrednost za zaposlene.

4.1.6 Izvedba raziskave in interpretacija rezultatov raziskave

Izvedba merjenja organizacijske klime poteka vsako leto septembra. Vodje na delovnem mestu izročijo svojim podrejenim anketne vprašalnike skupaj s priloženimi, že frankiranimi ovojnicami. Vsi zaposleni imajo teden dni časa, da jih vrnejo po pošti svetovalnemu podjetju Biro Praxis, d. o. o. To na podlagi rezultatov pripravi strokovno analizo ter končno poročilo, ki ga pošlje v pregled direktorju. Predstavitve rezultatov lahko poteka na sedežu podjetja, na katerega se poročilo nanaša, in ga vodi predstavnik omenjenega podjetja, poleg direktorja družbe pa so prisotni še vodje v podjetju.

Glede na to, da se organizacijska klima meri že nekaj let, bom najprej predstavila rezultate iz leta 2007, ki so najnovejši. Nato bom za vsako dimenzijo naredila primerjavo po letih, ker menim, da se bo tako najbolje videlo, kje so se pokazale izboljšave, odstopanja ter na katerem področju je treba vložiti še veliko truda.

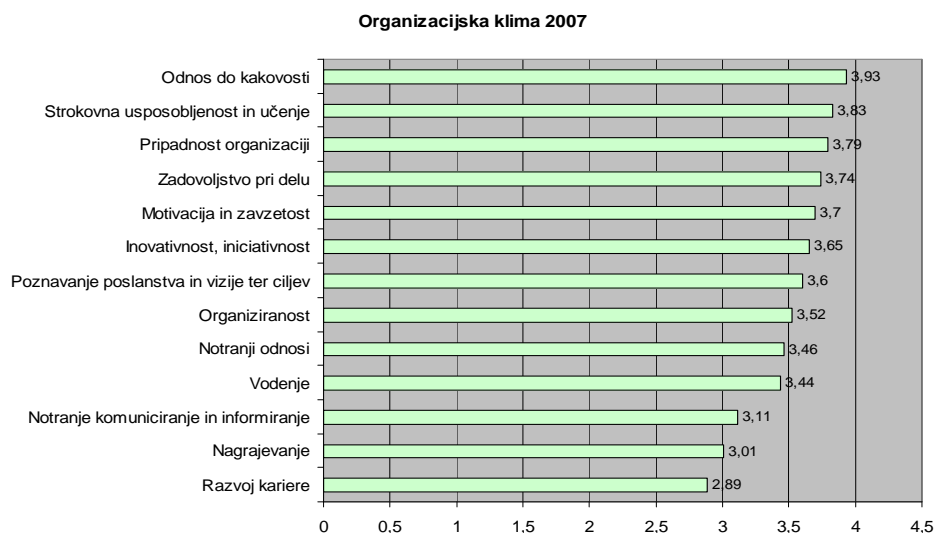
V prilogah št. 3 in 4 strokovne naloge sta tudi skupna grafa, na katerih so rezultati po letih za vsa področja merjenja organizacijske klime v podjetju Petrol Energetika.

4.1.6.1 Interpretacija rezultatov organizacijske klime

Pri raziskavi je sodelovalo 84 zaposlenih iz vseh sektorjev podjetja. To pomeni, da je 62,7 % zaposlenih vrnilo izpolnjen anketni vprašalnik.

Najprej bom podrobno prikazala splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime, kot so bile leta 2007 izmerjene v podjetju.

Graf 3: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime za leto 2007 v podjetju Petrol Energetika, d. o. o.



Vir: Rezultati ankete o merjenju organizacijske klime

Visoko stopnjo zadovoljstva so zaposleni v podjetju Petrol Energetika, d. o. o., izrazili v odnosu do kakovosti. Imajo pozitiven odnos do svojega dela in skrbijo za standarde kakovosti. Na drugo mesto so uvrstili strokovno usposobljenost in učenje, kar dokazujejo s stalno pripravljenostjo za pridobivanje dodatnega znanja. In prav s tem dokazujejo tudi visoko pripadnost podjetju. Zaposleni so zadovoljstvo pri delu ocenili zelo realno. Zavedajo se, da je ta dimenzija ključnega pomena za dobre rezultate in kakovostno opravljeno delo. Prav zaradi vsega tega sta motivacija in zavzetost med zaposlenimi povezani, saj dokazujeta, da so vedno pripravljeni na dodatni napor, čeprav pogosto tega vodje ne opazijo.

Srednjo stopnjo zadovoljstva so anketiranci pripisali področjem, kot so inovativnost in iniciativnost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost podjetja, notranji odnosi ter vodenje. Naj poudarim, da se zaposleni poleg nujnosti sprememb zavedajo, da morajo biti inovativni, zato tudi pričakujejo od vodij, da upoštevajo njihove predloge za izboljšave, mnenja in ugotovitve. Velikokrat se namreč zgodi, da ravno zaposleni v proizvodnji predlagajo boljšo rešitev kakor vodstvo. Temelj zadovoljstva so dobri in pošteni notranji odnosi, ki jim zaposleni ne namenijo veliko časa, pa vendar se zavedajo, da so pomembni.

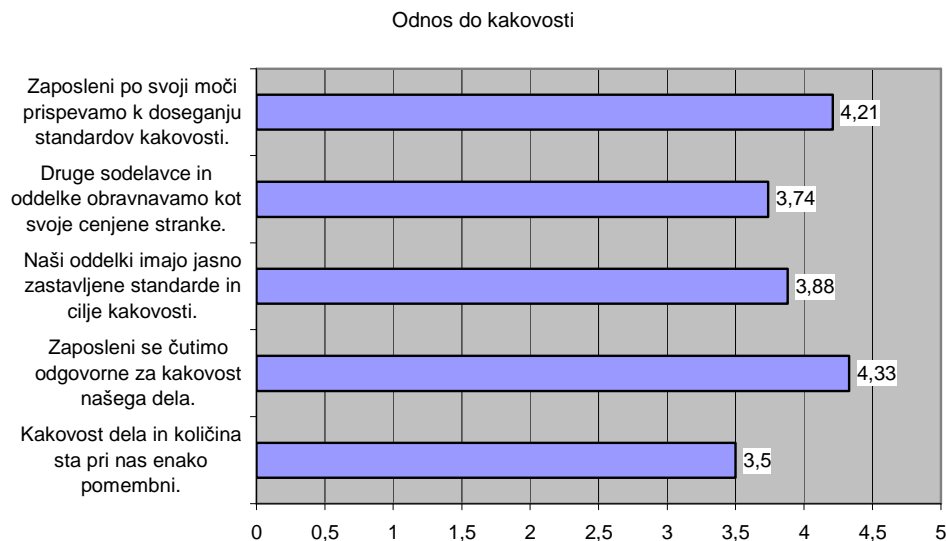
Med najslabše ocenjenimi dimenzijami so notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere. Zaposleni očitajo vodjem v podjetju slabo notranje komuniciranje in informiranje, saj ne dobijo dovolj informacij o dogajanju v podjetju. Prav tako nimajo pozitivnega mnenja o sistemu nagrajevanja in napredovanja. Zaposleni so prepričani, da niso dovolj nagrajeni za svoje delo.

V nadaljevanju bom predstavila rezultate po posameznih dimenzijah. Za lažjo predstavo bom uporabila grafično in opisno obliko interpretacije za posamezna področja.

Odnos do kakovosti

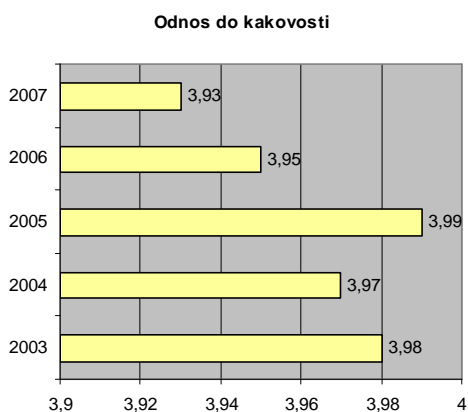
Iz odgovorov zaposlenih izhaja visoka stopnja odgovornosti in odnosa do kakovosti. Iz grafa je razvidno, da se zaposleni čutijo zelo odgovorne za kakovost svojega dela in s tem po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov in ciljev kakovosti.

Graf 4: Odnos do kakovosti v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 5: Odnos do kakovosti po letih



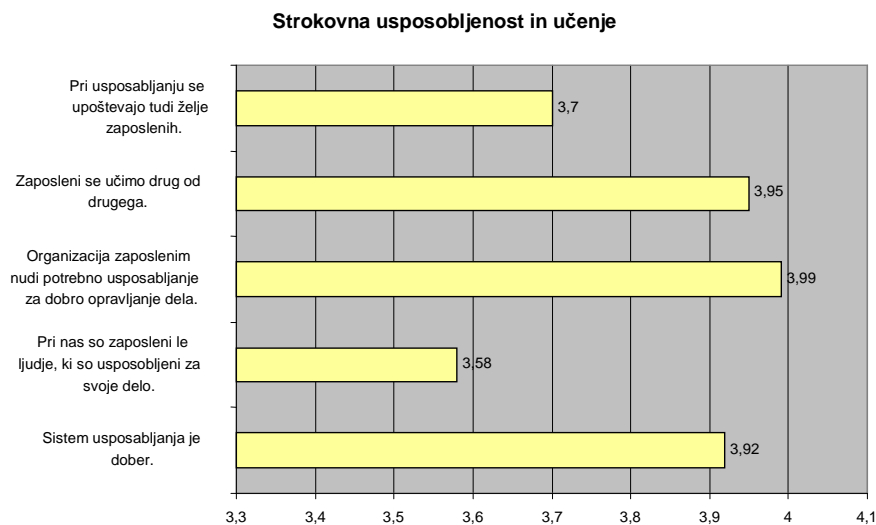
Iz skupnega grafa po letih ugotavljam, da zaposleni nekako v enaki meri gojijo odnos do kakovosti. Zavedajo se pomembnosti konkurenčne prednosti, in to je dovolj, da delo opravljajo kakovostno in v skladu s standardi kakovosti.

Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Strokovna usposobljenost in učenje

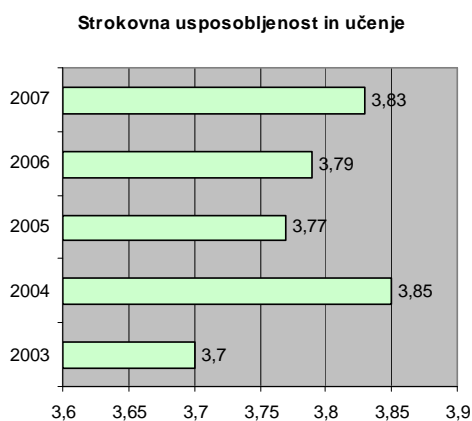
Graf 6 prikazuje spodbudno sliko podjetja; iz nje je razvidno, da so zaposleni med seboj zelo povezani, kar pomeni, da prenašajo znanje na sodelavce in se učijo drug od drugega. Sistem usposabljanja je dober, saj podjetje nudi veliko načinov izobraževanja, ki jih zaposleni potrebujejo za dobro opravljanje svojega dela, in upošteva tudi želje zaposlenih.

Graf 6: Strokovna usposobljenost in učenje v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 7: Strokovna usposobljenost in učenje po letih



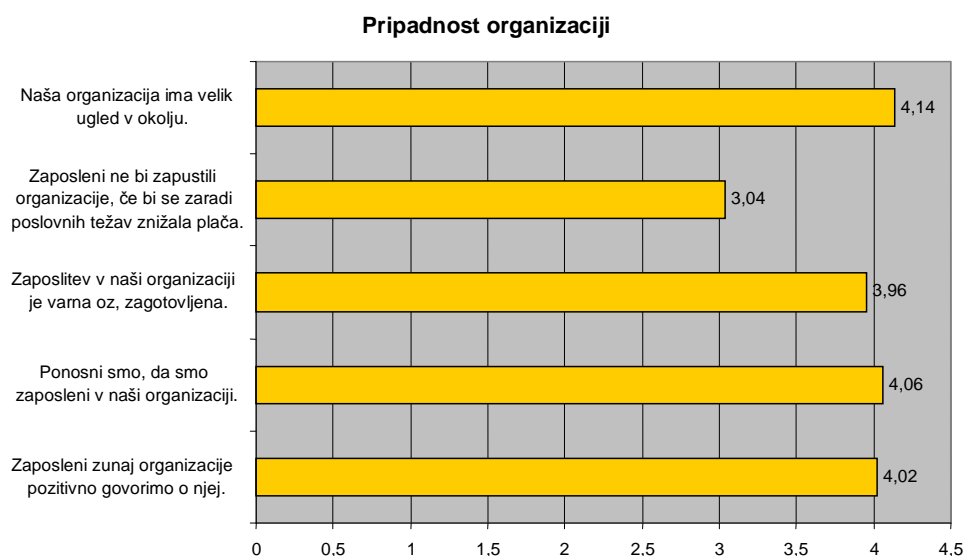
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Zaposleni dokazujejo, da so se pripravljani učiti in strokovno usposabljati. Rezultati kažejo, da se zaposleni zavedajo, da je znanje ključni pogoj za osebno rast ter učinkovito delo. Vodstvo ve, da so dobri in uspešni zaposleni pomembni za podjetje. Zato je zanje treba narediti vse, da jih obdrži.

Pripadnost organizaciji

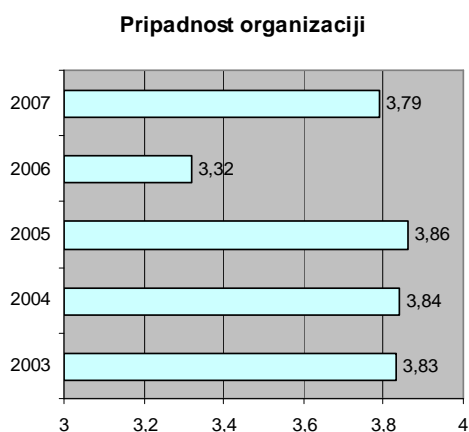
Tretja najbolj ocenjena dimenzija je pripadnost organizaciji. Zaposleni so na tak način pokazali vodstvu, da čutijo pripadnost podjetju ter da so ponosni na to, da so zaposleni v njem, saj navzven v veliki meri pozitivno govorijo o njem. V večini se strinjajo, da ima podjetje velik ugled v okolju in da je zaposlitev precej varna in zagotovljena.

Graf 8: Pripadnost organizaciji v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 9: Pripadnost organizaciji po letih



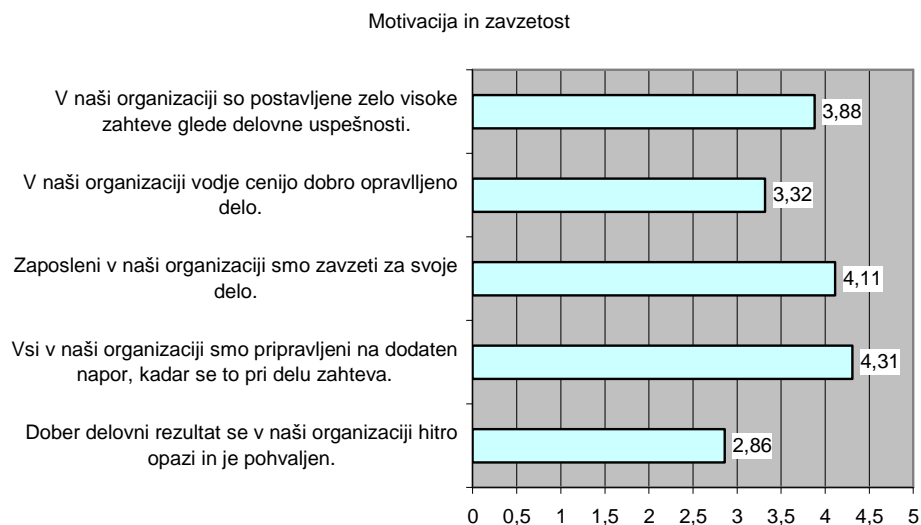
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Menim, da ni nobenega dvoma, da se zaposleni ne bi zavedali, da delajo v uglednem in uspešnem podjetju. Medtem ko so v letu 2006 malo slabše ocenili to dimenzijo, so ji v letu 2007 ponovno dodelili zelo pozitivno oceno. Kot že omenjeno, se vodstvo mora zavedati, da so zaposleni kapital podjetja in da je treba vanje vlagati. Zato zaposlene učijo o tem, kaj za podjetje kot celoto pomenita razvoj in konkurenca.

Motivacija in zavzetost

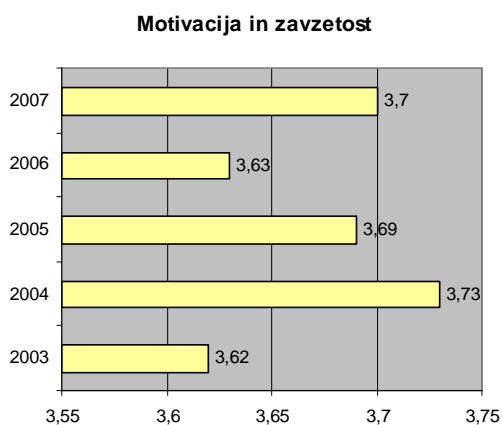
Vsak dober zaposleni se zaveda, da je zadovoljstvo ključni dejavnik za dobro in uspešno opravljeno delo. Tudi če se pokaže, da vodja ni najboljši, lahko sposoben in samozavesten zaposleni naredi veliko, da svoje delo ceni in mu je popolnoma predan. Tukaj se velikokrat pokaže naša pripravljenost na dodaten napor, če se pri določenem delu zahteva. To pa posledično pomeni, da se dobri delovni rezultati skorajda ne opazijo in so le redko pohvaljeni. K temu pa negativno prispevajo tudi visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

Graf 10: Motivacija in zavzetost v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 11: Motivacija in zavzetost po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 11 predstavlja in dokazuje, da je motivacija pri opravljanju dela še vedno prisotna. Ne glede na to, kakšen način vodenja je v podjetju uveljavljen, je motivacija rezultat pomembnosti in zelo vpliva na samo zadovoljstvo, učinkovitost in sposobnost. Skoraj vsak zaposleni zna in hoče opraviti delo korektno, pravočasno in učinkovito. Mora vedeti, kaj in za kaj dela. Če sam ni zadovoljen z delom ali s čim

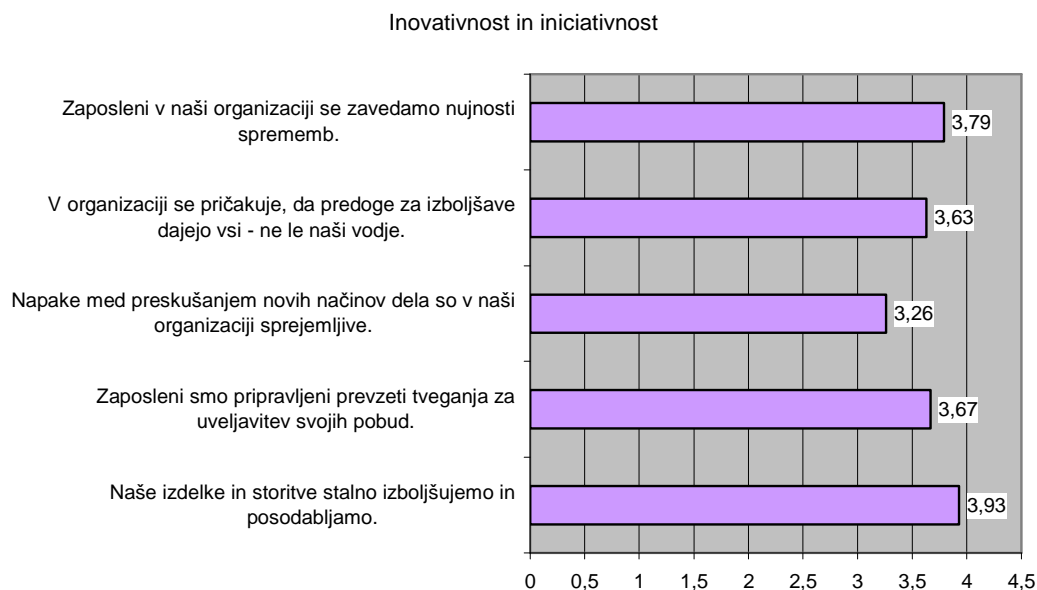
drugim, mu tudi motivacija vodje ne bo koristila, ker je posledično ne bo upošteval.

Inovativnost in iniciativnost

Iz grafa 12 je razvidno, da je ta dimenzija ocenjena zelo realno. Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb ter tveganja, kar dokazujejo z visoko oceno. Svoje izdelke in storitve tudi stalno izboljšujejo in posodablajo. Prav tako se v veliki meri strinjajo s tem, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje.

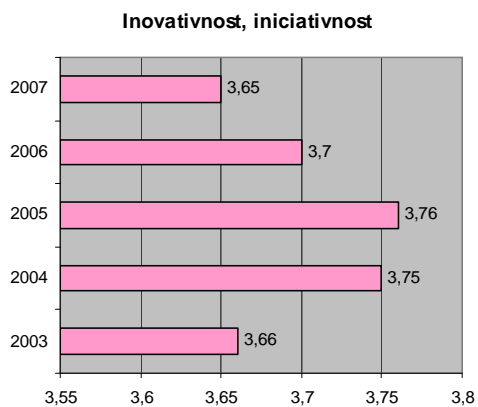
Malo slabše so ocenili postavki, da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive ter da vodje ne upoštevajo vedno predlogov za izboljšave, ki jih dajejo zaposleni.

Graf 12: Inovativnost in iniciativnost v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 13: Inovativnost in iniciativnost po letih



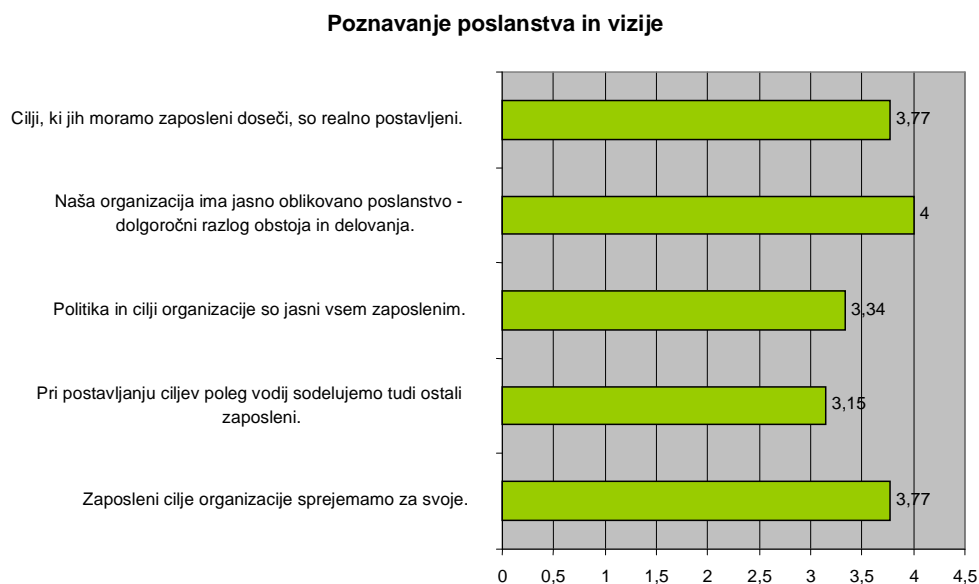
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Glede na dejstvo, da je inovativnost v današnjem času pomemben dejavnik, so me presenetili rezultati po letih. Vsa prejšnja leta je bila inovativnost bolje ocenjena kot lani. Kje tiči razlog, bo moralo vodstvo čim prej ugotoviti.

Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev

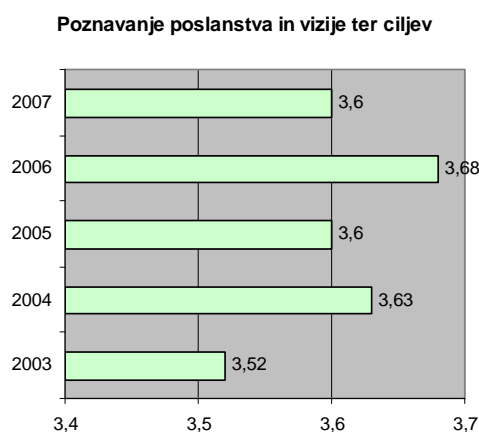
Iz grafa o poznavanju poslanstva in vizije podjetja lahko sklepam, da vodje na nek način nenehno opozarjajo na to, kaj so cilji podjetja, kakšna sta naše poslanstvo in naša vizija, in prav zaradi tega so zaposleni usmerjeni v prihodnost.

Graf 14: Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 15: Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev po letih



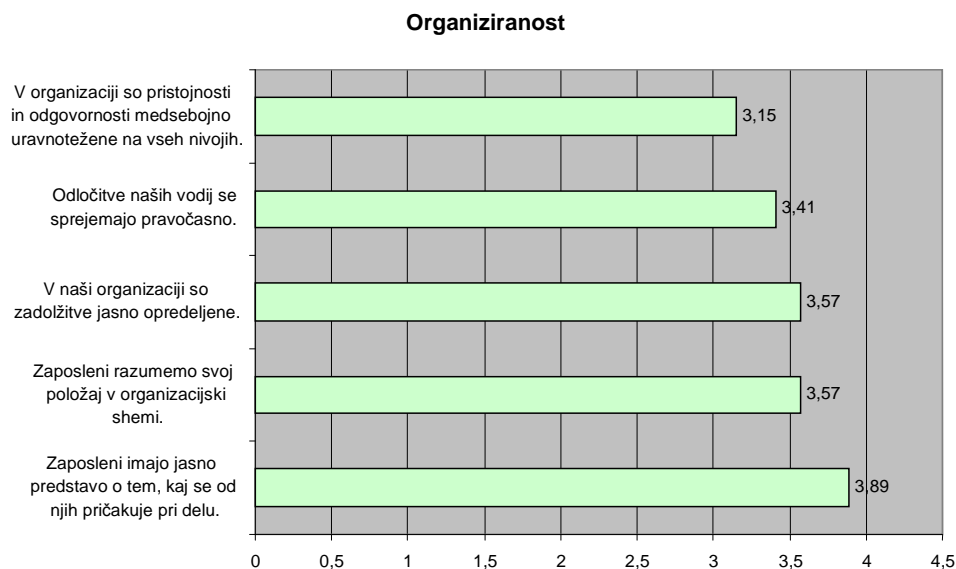
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Zaposleni so to dimenzijo ocenjevali vsa leta zelo podobno, kar pomeni, da imajo vedno enako mnenje o podjetju in njegovih ciljih. Zavedajo se, da so cilji realni in da sami k uresničevanju poslanstva veliko prispevajo.

Organiziranost

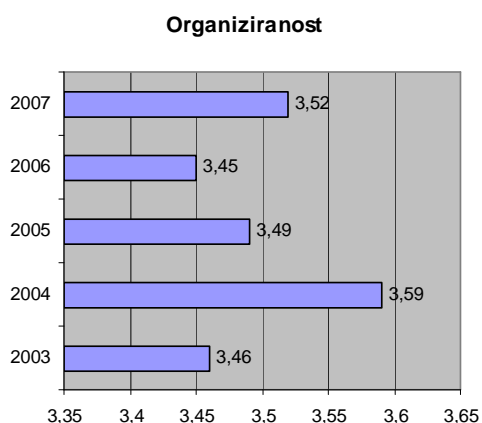
Iz grafa 16 je razvidno, da zaposleni poznajo in razumejo svoje položaje ter da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. Dovolj dobro poznajo svoje zadolžitve, ki so jasno opredeljene, kar pomeni, da mora biti delo pravočasno in odgovorno opravljeno. Če vse to drži, potem lahko povem, da vodje pravočasno in korektno opravljajo svoje delo tudi v primeru, če gre kdaj za ukazovalno vodenje.

Graf 16: Organiziranost v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 17: Organiziranost po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

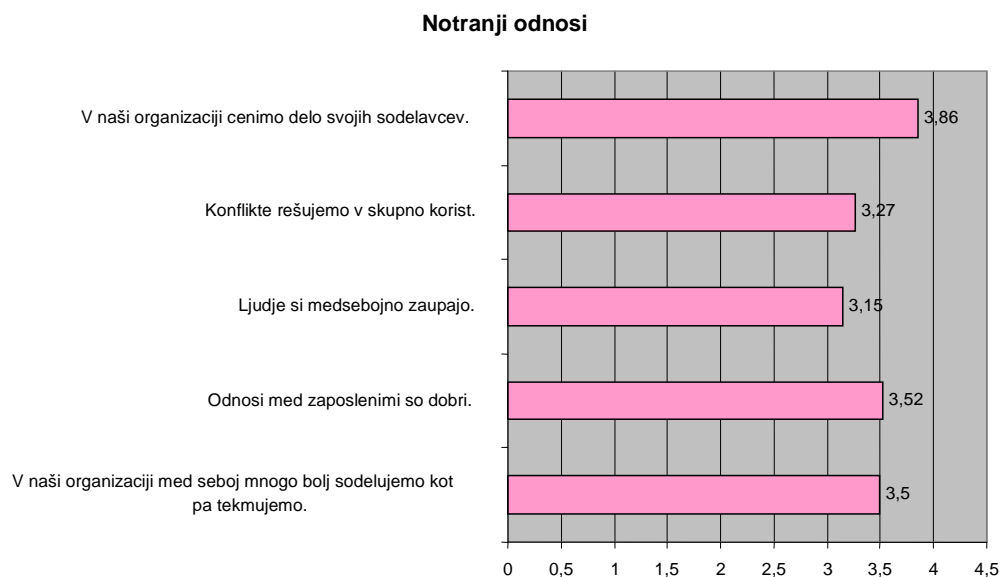
Graf 17 predstavlja majhno rast. Zaposleni pozitivno ocenjujejo to dimenzijo in še vedno so dovolj organizirani pri opravljanju svojega dela. Zavedajo se svojih zadolžitav, odgovornosti in kaj se od posameznika pričakuje in zahteva.

Notranji odnosi

Iz grafa 18 je razvidno, da večina zaposlenih med seboj raje sodeluje kot tekmuje. Zavedajo se, da so tako delovne razmere boljše, bolj sproščene in ugodne. Medsebojne odnose so zaposleni ocenili kot dobre, prav tako tudi cenijo delo svojih sodelavcev.

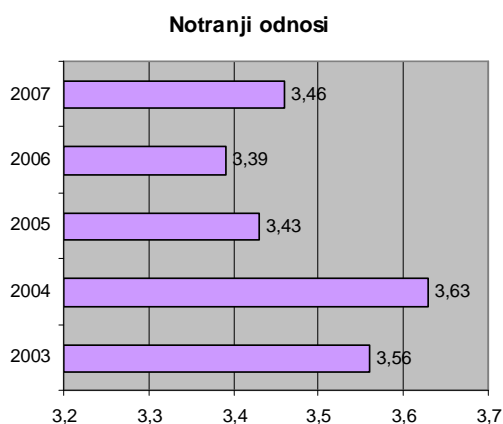
Slabše ocene so anketiranci prisodili reševanju konfliktov in medsebojnemu zaupanju.

Graf 18: Notranji odnosi v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijske klime

Graf 19: Notranji odnosi po letih



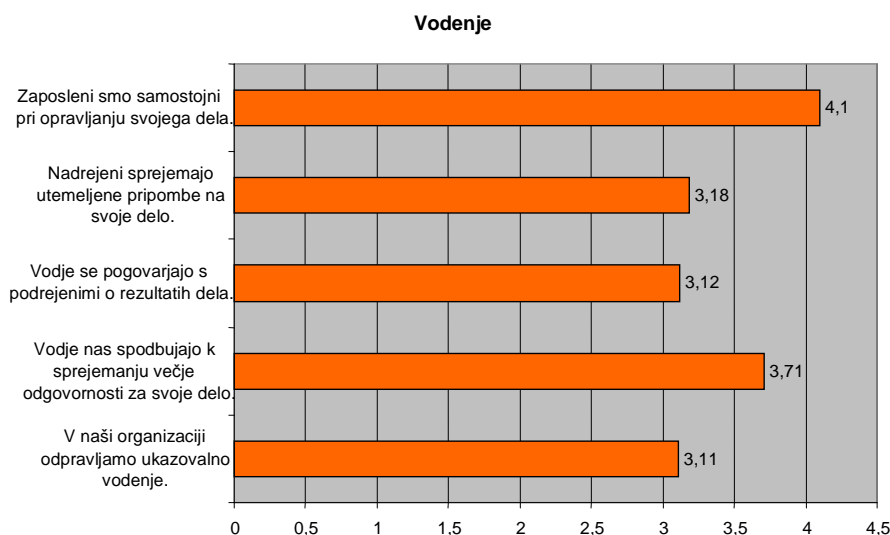
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klime

Graf 19 kaže, da se notranji odnosi izboljšujejo. Mogoče je razlog v tem, da je vodstvo podjetja s pomočjo akcijskih načrtov preteklih let odpravilo težave ter izboljšalo odnose v smislu večjega sodelovanja v skupinah ali timih.

Vodenje

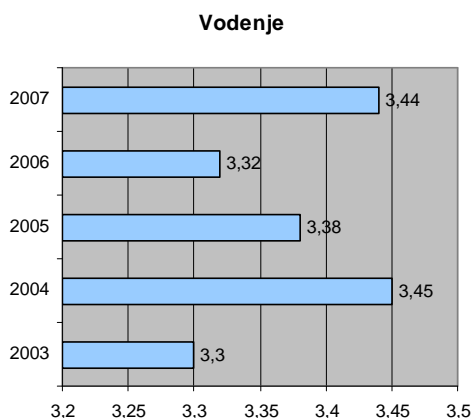
Zaposleni so precej dobro ocenili samostojnost pri opravljanju svojega dela. Tukaj gre izpostaviti predvsem vodje, ki jih pozitivno spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vendar naj poudarim, da je ukazovalno vodenje še vedno prisotno. Posledično se zato vodje ne znajo ali nočejo pogovarjati s podrejenimi o rezultatih dela in zato tudi slabo sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Graf 20: Vodenje v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 21: Vodenje po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

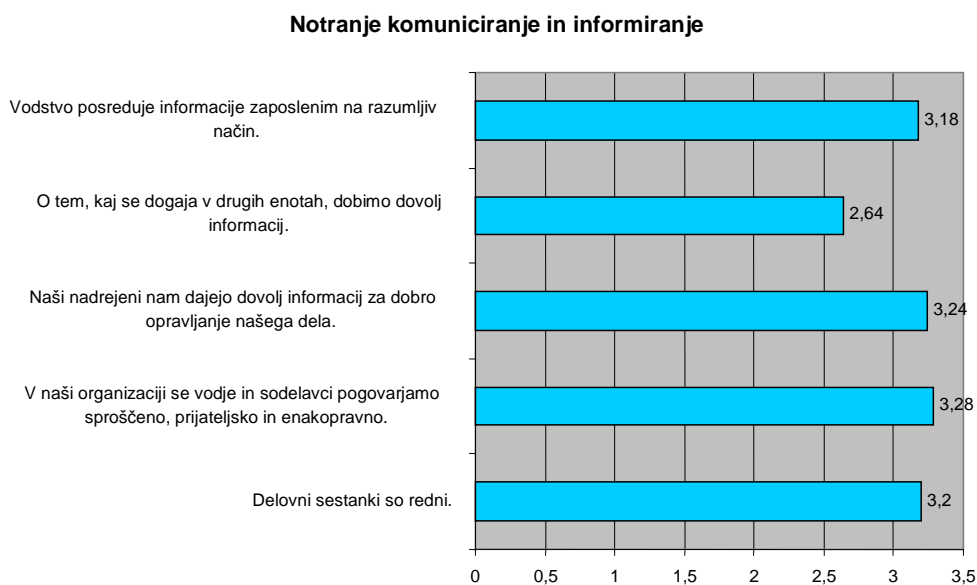
Graf 21 prikazuje, da ocene dimenzije vodenja rastejo. Kako delo poteka in kakšne imajo rezultate posamezni sektorji v podjetju, je odvisno od vodenja. Če imajo vodje s svojimi zaposlenimi dobre odnose in odprto komunikacijo, so zaposleni bolj delavni in produktivni.

Notranje komuniciranje in informiranje

Iz grafa 22 o notranjem komuniciranju in informiranju je razvidno, da so delovni sestanki pomembni in dobrodošli. Na njih se izmenjujejo pomembne informacije, izpostavijo problematična področja in rešujejo odprte zadeve. Rezultati kažejo, da se vodje in zaposleni v veliki meri pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, kar je dokaz, da med seboj sodelujejo.

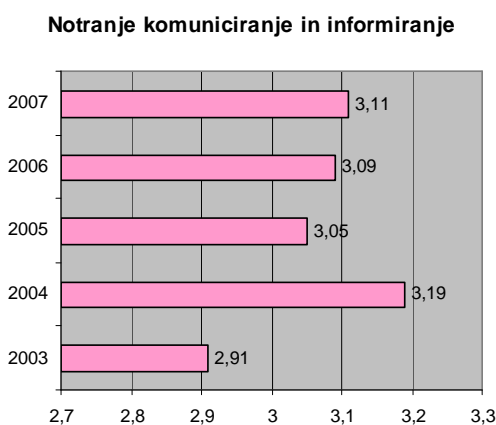
Kot pomanjkljivost pa so zaposleni izrazili neinformiranost o tem, kaj se dogaja v drugih sektorjih oziroma enotah znotraj podjetja. Včasih prihaja tudi do tega, da ne izvedo, kako drugi vidijo rezultate dela in ali kaj je novega, ker vodje ne posredujejo pravočasno dovolj natančnih oziroma razumljivih informacij.

Graf 22: Notranje komuniciranje in informiranje v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 23: Notranje komuniciranje in informiranje po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

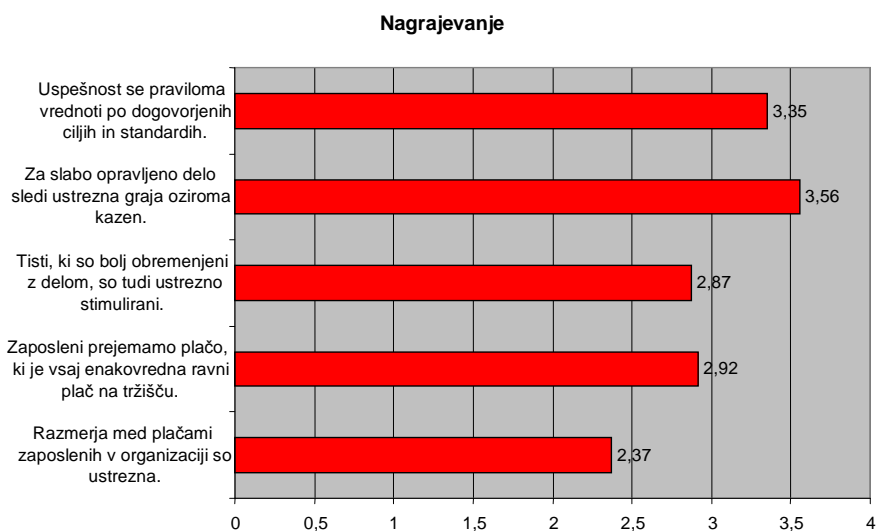
Zaposleni to dimenzijo ocenjujejo podobno vsa leta. Komunikacija je zelo pomembna in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na rezultate podjetja. Kot povsod, tudi tukaj prihaja do zavidevanja, nerazumevanja in neposlušnosti. Vsakdo ima svoj način izražanja. Tako nekateri lažje izrazijo sporočilo preko elektronske pošte ali preko telefona, medtem ko se drugi želijo pogovoriti »v živo«.

Neverbalna komunikacija je v poslovnem svetu lahko včasih dobrodošla, v veliki meri pa zelo neprimerna.

Nagrajevanje

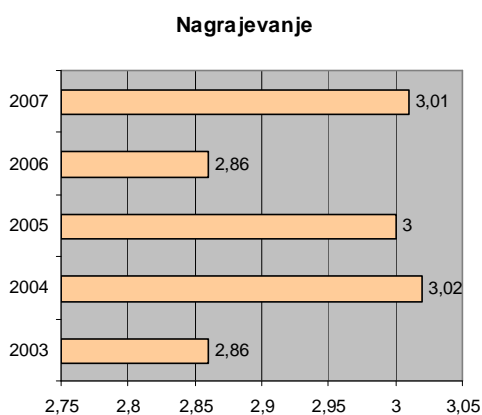
Druga najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime je nagrajevanje, kar pomeni, da so zaposleni tukaj pokazali svoje nezadovoljstvo. Zaradi tega prihaja do večnega neskladja in nezaupanja v napredek ali razvoj, kar vzporedno vodi do nezadovoljstva zaposlenih zaradi plač, za katere menijo, da niso ustrezne in enakovredne drugim na trgu.

Graf 24: Nagrajevanje v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 25: Nagrajevanje po letih



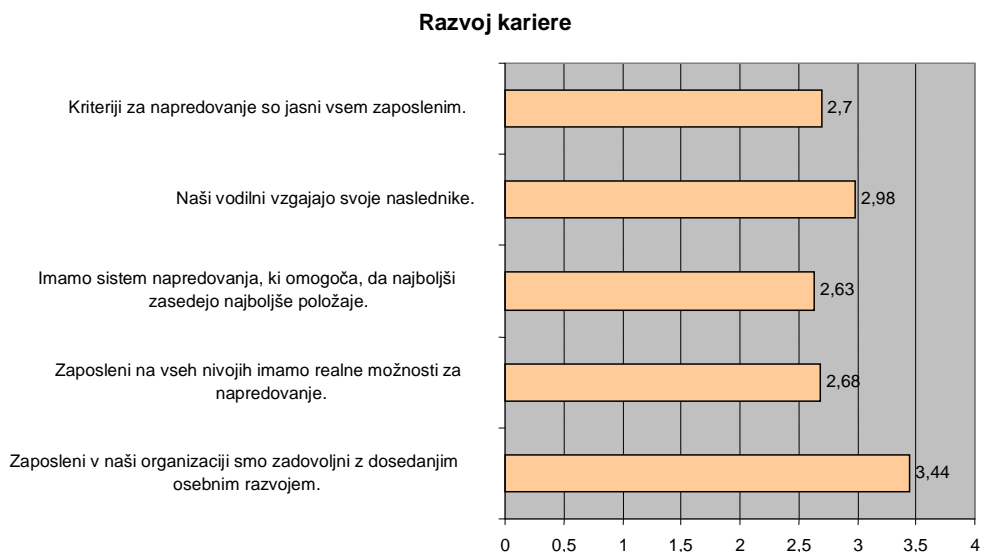
Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Pri tej dimenziji ponavadi zaposleni podajo zelo slabe ocene. Dejstvo je, da ni zaposlenega, ki je s svojo plačo maksimalno zadovoljen. Čeprav je bil ocenjen bolje kot leta 2005 in 2006, je še vedno čutiti nezadovoljstvo, nezaupljivost in jezo nad obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju.

Razvoj kariere

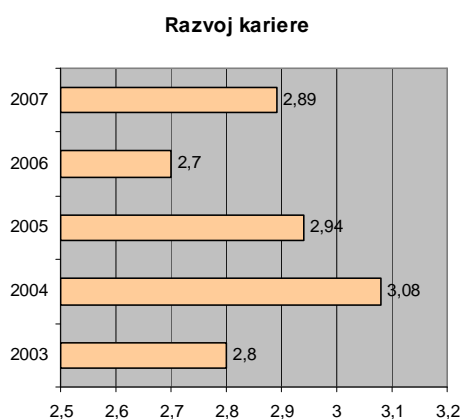
Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime je razvoj kariere. Zaposleni so jo ocenili zelo kritično. Glede na dejstvo, da so zaposleni dokaj zadovoljni z osebnim razvojem, slabo ocenjujejo nivoje za realne možnosti za napredovanje. Slabo oceno pripisujejo tudi sistemu napredovanja ter njegovim nejasnim kriterijem ter stališču, da vodje vzgajajo svoje naslednike.

Graf 26: Razvoj kariere v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 27: Razvoj kariere po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

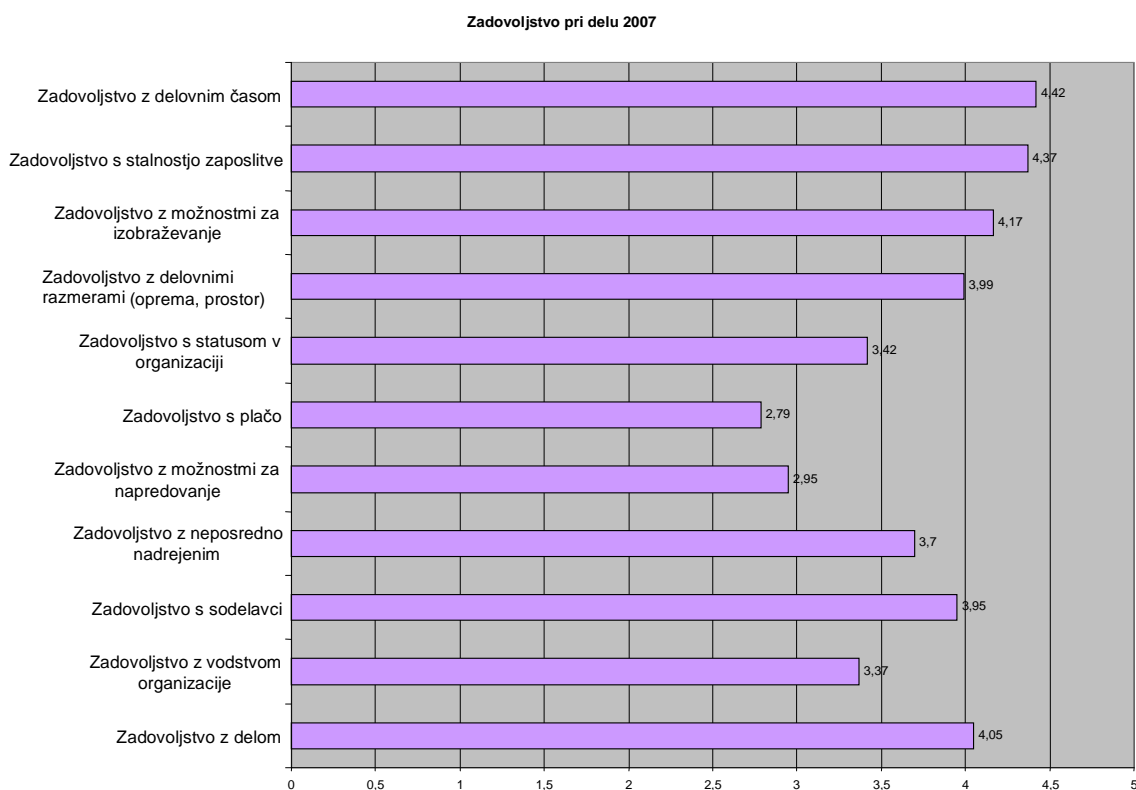
Graf 27 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z razvojem kariere po letih. Rezultati ne kažejo velikega navdušenja nad možnostmi razvoja kariere, zaposleni pa še zdaleč nimajo pozitivnega mnenja o tej dimenziji. Menim, da bo vodstvo podjetja moralo še veliko postoriti na tem področju.

Zadovoljstvo pri delu

Dimenzijo zadovoljstvo pri delu so zaposleni ocenili zelo visoko. Iz grafa je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni z delovnim časom, s stalnostjo zaposlitve, z možnostjo izobraževanja, z delom in delovnimi razmerami ter s sodelavci. Najbolj so nezadovoljni s plačo, sledi pa nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja.

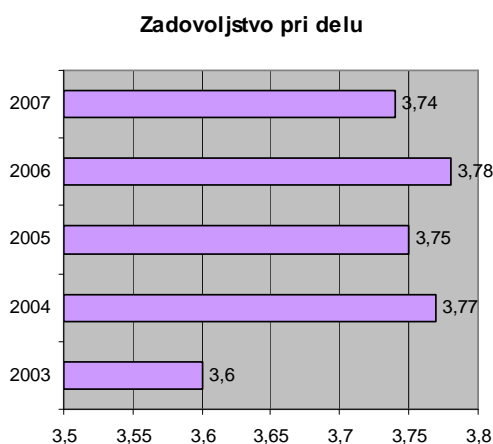
Iz videnega lahko sklepam, da ima zadovoljstvo pri delu velik pomen med zaposlenimi. Svoje občutje in vedenje so ocenili z visokimi ocenami, zato menim, da se vsi zavedajo, da je zadovoljstvo tisti dejavnik, ki pomaga, da delo poteka nemoteno, uspešno in učinkovito.

Graf 28: Zadovoljstvo pri delu v letu 2007



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf 29: Zadovoljstvo pri delu po letih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski klimi

Graf prikazuje zadovoljstvo pri delu po letih in kaže konstantno gibanje skozi vsa leta. Zadovoljstvo je bilo, po ocenah sodeč, največje leta 2006, najmanjše pa leta 2003. Kaj je bil razlog za najslabšo oceno v letu 2003? Predvidevam, da je bil vzrok novi lastnik.

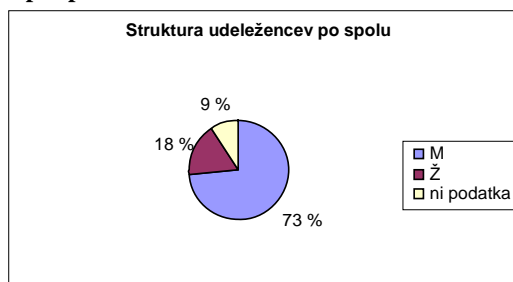
Na podoben način je potekala izvedba merjenja kulture in vplivov vodenja. Raziskava je potekala oktobra in je trajala štirinajst dni. Vsi izpolnjeni vprašalniki so bili poslani na podjetje O.K. Consulting, ki je na podlagi prejetih vprašalnikov pripravilo izčrpno analizo rezultatov in poročilo novembra 2007.

V nadaljevanju bom omenila ključne ugotovitve, ki so najbolj izstopale v analizi rezultatov. Naše podjetje, ki je bilo pri tem projektu v skupini srednje velikih podjetij, se žal ni uvrstilo med podjetja z bolj adaptivno organizacijsko kulturo.

4.1.6.2 Interpretacija rezultatov organizacijske kulture

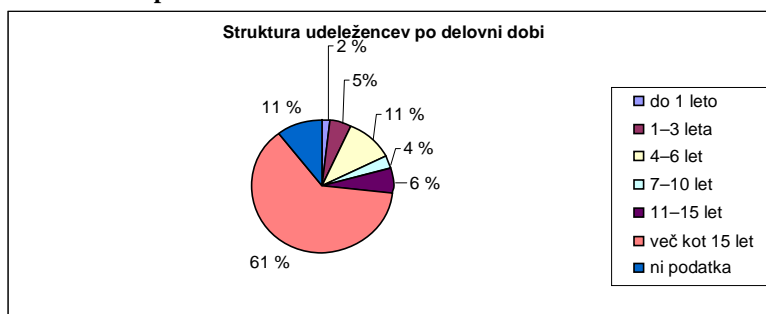
V podjetju Petrol Energetika se je raziskave organizacijske kulture udeležilo skupaj 85 zaposlenih (38 zaposlenih je izpolnilo spletni vprašalnik, 47 pisni), to je 62,7 % vseh zaposlenih. Največ udeležencev je bilo moških (73 %), glede na trajanje zaposlitve v podjetju prevladujejo tisti, ki so v podjetju več kot 15 let, in upoštevajoč področje dela je bilo največ udeležencev iz proizvodnje.

Graf 30: Delež anketiranih po spolu



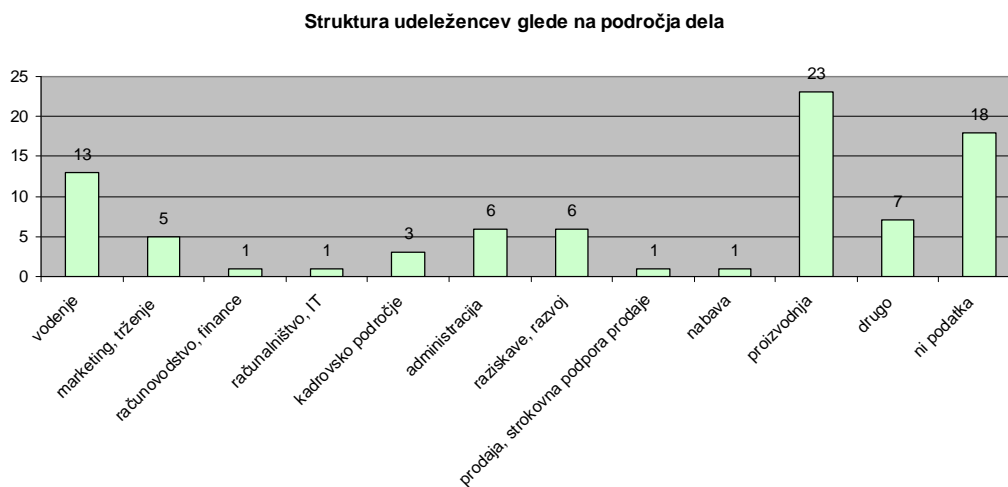
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Graf 31: Delež anketiranih po delovni dobi



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

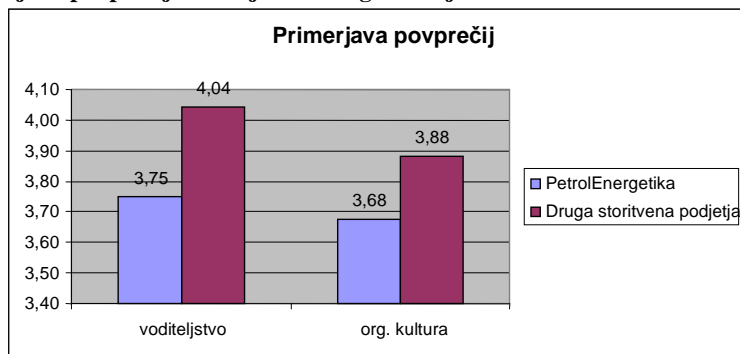
Graf 32: Delež anketiranih glede na področje dela



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Na začetku naj povem, da so podjetje primerjali s skupino drugih storitvenih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Ugotovljeno je bilo, da je povprečje ocen za posamezne spremenljivke na področju voditeljstva in organizacijske kulture nižje kot v drugih sodelujočih storitvenih podjetjih.

Graf 33: Primerjava povprečij voditeljstva in organizacijske kulture



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Na področju organizacijske kulture so bile v raziskavi preverjene naslednje dimenzije:

- **mrežna organizacijska struktura** (stopnja sodelovanja med zaposlenimi, vodji in sektorji),
- **delitev moči** (vključevanje zaposlenih v pomembne odločitve, pravila),
- **inovativnost** (spodbuda k inovativnemu pristopu, korak pred konkurenco),
- **vključevanje zaposlenih** (samostojnost pri opravljanju dela, odločanje o ciljih, vezanih na delo, podpora s strani vodij),
- **usmerjenost v zaposlene** (pomen počutja, skrb za kariero, izbira najboljših zaposlenih, ustrezna pohvala, spoštovanje in zaupanje v sposobnost zaposlenih),
- **dovoljenje za argumentiranje** (konflikti, izražanje nestrinjanja, vodje prisluhnejo mnenjem in pobudam zaposlenih),
- **delitev znanja** (prenos znanja, spodbujanje zaposlenih, novosti v prihodnosti),
- **partnerstvo** (pomoč in zanesljivost, tekmovalnost, odnosi v podjetju),
- **proaktivnost** (usmerjenost za doseganje ciljev, pogled v prihodnost),
- **spremembe** (hitro prilaganje spremembam in načinu dela),
- **komunikacija, informiranje** (učinkovit pretok korektnih informacij, nujnost povratnih informacij).

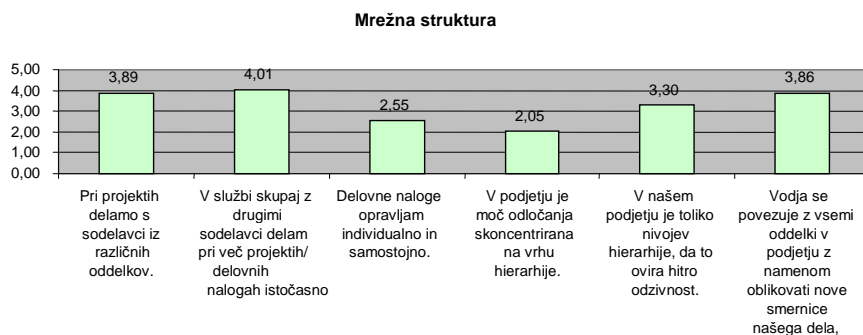
Primerjava povprečij dimenzij je pokazala, da so povprečja za podjetje pod ostalimi povprečji. Izjema se je pokazala pri dimenziji komunikacija in informiranje, kjer je povprečna ocena višja, vendar nižja od sodelujočih storitvenih podjetij. Prvih pet dimenzij je bilo najslabše ocenjenih.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila prve tri najslabše ocenjene dimenzije.

Mrežna organizacijska struktura

Iz grafa 34 je razvidno, da zaposleni še vedno večino del opravljajo samostojno, pojavljajo pa se že projekti, kjer sodelujejo z drugimi sektorji in s sodelavci. Slabše so ocenili tudi povezovanje vodje s sektorji ter usklajevanje dela sektorjev s celotnim podjetjem. Prav tako so zaposleni ocenili, da je moč odločanja na vrhu hierarhije in prav tukaj nastaja problem, saj trdijo, da nivoji hierarhije občasno ovirajo hitro odzivnost.

Graf 34: Mrežna organizacijska struktura kot dimenzija organizacijske kulture

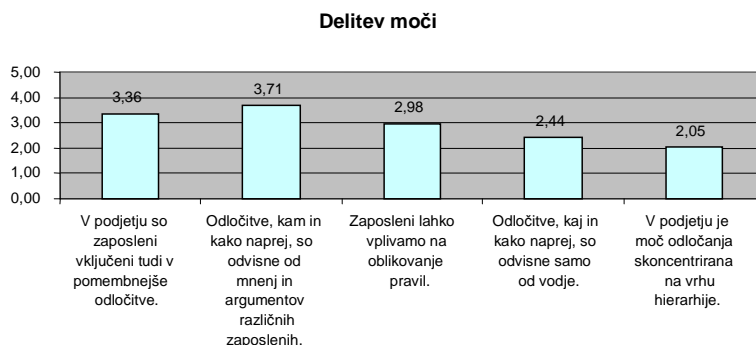


Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Delitev moči

Zaposleni so precej slabo in nizko ocenili to dimenzijo. Še vedno menijo, da so preveč zapostavljeni. Včasih imajo občutek, da se njihovi predlogi, ki jih dajejo, nikakor ne upoštevajo. Nekoliko bolje so ocenili le svojo možnost izražanja mnenj pri odločitvah in vključenost v odločanje pri pomembnejših odločitvah, kar pomeni, da redko oz. občasno sodelujejo v procesih odločanja. Prav tako ocenjujejo, da so odločitve, kaj, kam in kako naprej, redko odvisne od mnenj in argumentov zaposlenih.

Graf 35: Delitev moči kot dimenzija organizacijske kulture

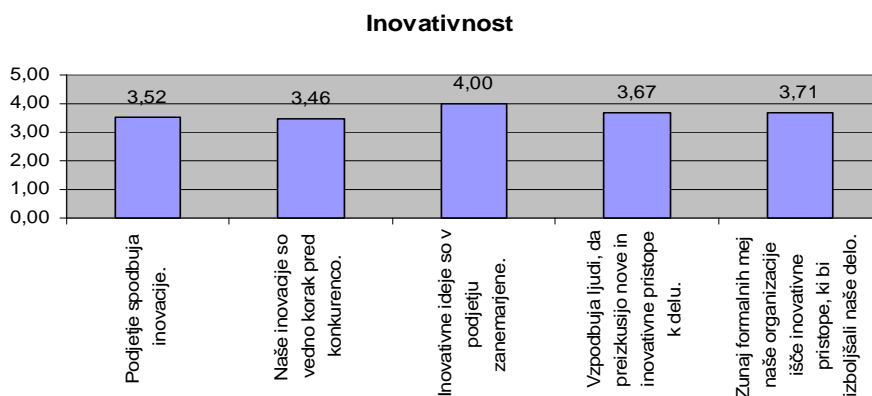


Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Inovativnost

Graf 38 prikazuje, da je inovativnost še vedno uganka podjetja. Zaposleni so mnenja, da podjetje, čeprav spodbuja inovacije, še ni dovolj inovativno, in da bodo morali še veliko storiti, da bo primerljivo s konkurenco.

Graf 36: Inovativnost kot dimenzija organizacijske kulture



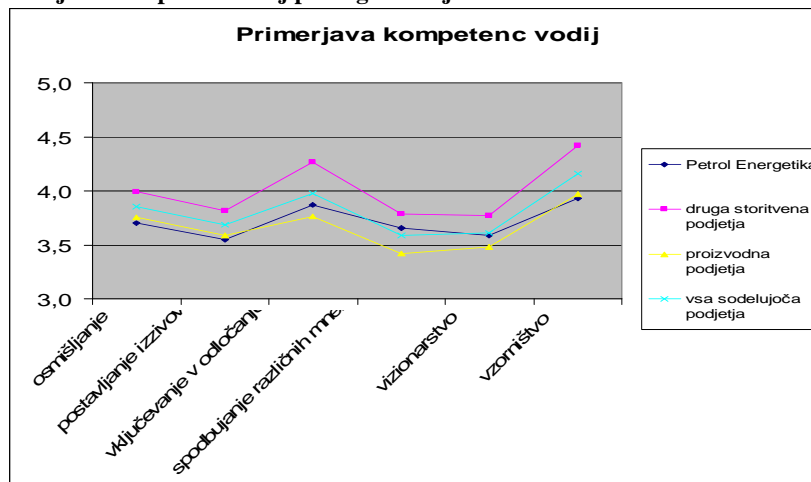
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Na področju vodenja so raziskave pokazale naslednje kompetence vodij:

- **vključevanje v odločanje** (vključenost v procese in delitev moči odločanja),
- **vizionarstvo** (sposobnost ustvariti sliko prihodnosti, skupaj z zaposlenimi stremeti k skupnim ciljem in viziji podjetja),
- **vzornišvo** (upoštevanje načel, standardov odličnosti in pravil),
- **osmišljanje** (ugotavljanje skupnih usmeritev, kontekstov, perspektive),
- **spodbujanje različnih mnenj** (graditev zaupanja in spoštovanja, pohvale),
- **postavljanje izzivov** (spodbujanje k izboljšavam v delovnih procesih, organizaciji dela, inovativnost).

Iz rezultatov je bilo ugotovljeno, da so zaposleni izraženost omenjenih kompetenc vodij ocenili rahlo pod povprečjem. Kot najbolj izraženo kompetenco vodij so zaposleni ocenili vzornišvo, kar pomeni, da zaposleni dobro poznajo lastnosti svojega vodje. Kot najmanj izraženi kompetenci pa so zaposleni ocenili vizionarstvo in postavljanje izzivov. To dokazuje predvsem dejstvo, da vodje le redko ali občasno izvajajo svoje kompetence.

Graf 37: Primerjava kompetenc vodij pri organizacijski kulturi

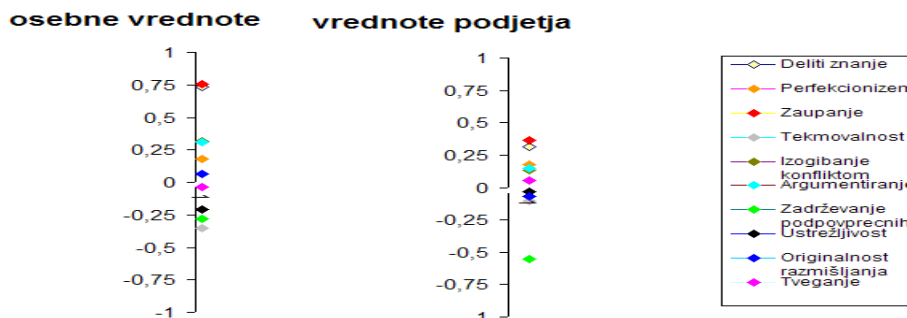


Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Pri ugotavljanju osebnih vrednot in vrednot podjetja so anketiranci v raziskavi po pomembnosti (od 1 do 10) ocenjevali naslednje vrednote:

- deliti znanje in izkušnje z drugimi v podjetju,
- izpiliti stvari do potankosti,
- zaupati sodelavcem,
- biti bolj uspešen od sodelavcev,
- treba se je izogibati konfliktom,
- izraziti argumente za in proti,
- vlagati energijo v podpovprečno uspešne, da bi delali povprečno,
- biti ustrežljiv,
- razmišljati na svojstven način,
- sprejemati poslovno tveganje.

Graf 38: Povprečje ocenjenih osebnih vrednot in vrednot podjetja



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi

Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni kot najpomembnejši osebni vrednoti in vrednoti podjetja izpostavili zaupanje in delitev znanja.

Iz grafa 40 je razvidno, da se vrednoti prekrivata, kar pomeni, večje, kot je prekrivanje bistvenih vrednot zaposlenih z bistvenimi vrednotami podjetja, lažje, hitreje in močnejše se zaposleni identificirajo s podjetjem in so za delo bolj motivirani, mu bolj predani, angažirajo se za izboljšave in inovacije ter o podjetju govorijo pozitivno tudi zunaj delovnega okolja in s tem oblikujejo ugled in blagovno znamko podjetja.

Izpostavila bi še le perfekcionizem, ki je na lestvici osebnih vrednot na četrtem in na lestvici vrednot podjetja na visokem tretjem mestu. Perfekcionizem je na daljši rok element zniževanja adaptivnosti organizacijske kulture.

4.2 Uporabna vrednost raziskav

Iz predstavljene analize lahko sedaj v nadaljevanju predstavim, kakšna je dejanska uporabna vrednost tovrstnih raziskav.

Merjenja organizacijske klime razkrivajo problematičnost razvoja kariere, sistema nagrajevanja in notranjih komunikacij. Iz rezultatov je razvidno, da se ocena giblje vedno konstantno in nikakor ne raste. Na teh področjih bo treba vložiti še veliko truda, če želimo, da se bodo rezultati izboljšali.

Glavna naloga vodij je še vedno ta, da svojim zaposlenim nudijo možnost razvoja na vseh področjih ter podajo dovolj informacij, ki so potrebne za nemoteno delo. Kar zadeva zadovoljstvo pri delu, menim, da so ga zaposleni dovolj iskreno ocenili, in upam, da bo tako tudi ostalo. Prvi pogoj, da je delo dobro opravljeno in da so dobri rezultati, je prav zadovoljstvo zaposlenih. Naj poudarim, da imajo zaposleni pozitiven odnos do kakovosti in do podjetja, kar je velika prednost za podjetje in okolico, saj tako sooblikujejo ugled podjetja. Prav tako so pripravljeni na stalno učenje in izobraževanje, kar pomeni, da so učeče se in dokaj inovativno podjetje, ki stremi k prihodnosti in se zna prilagajati spremembam na trgu.

Z raziskavo organizacijske kulture je podjetje ugotovilo, kje se nahaja. Spoznalo je, da ne spada v skupino podjetij, ki imajo adaptivno organizacijsko kulturo. Dejstvo je, da

mora na tem področju še veliko narediti in vložiti precej truda, da bodo ocene, nižje od povprečja, rasle.

Med najbolj pomembnimi osebnimi vrednotami in vrednotami podjetja Petrol Energetika so zaposleni izpostavili delitev znanja in zaupanje. Posledično sta tudi dimenziji organizacijske kulture delitev znanja in partnerstvo bolje ocenjeni. To je vsekakor zelo spodbudno izhodišče ter nujni pogoj za timsko delo in sodelovanje.

Za organizacijsko kulturo lahko sklepam, da je bila v podjetju v povprečju ocenjena nekoliko slabše in je rahlo pod skupnim povprečjem v primerjavi z drugimi podjetji, sodelujočimi v raziskavi.

Glede na to, da je raziskava analizirana, se končno lahko vrnem na postavljene hipoteze, katere sem zapisala v izhodišču te naloge.

Hipoteza št. 1: Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od motivacije vodij.

O tem, da motivacija vodij vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, je bilo že veliko napisanega. Ampak, glede na vse ugotovitve moram dodati, da se sama s to hipotezo ne strinjam v celoti. Ne morem je niti ovreči niti potrditi. Iz mojih ugotovitev je razvidno, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva še veliko drugih dejavnikov, ki so bolj pomembni od motivacije vodij.

Hipoteza št. 2: Vpliv plače na zadovoljstvo zaposlenih je močan dejavnik.

To hipotezo lahko potrdim in se z njo popolnoma strinjam. Sklepam, da sta temi o nagrajevanju in razvoju kariere sprožili tudi največ pogovorov med zaposlenimi, bistveno več kot druga področja raziskave. Tako močan dejavnik, kot je plača, ima na zadovoljstvo zaposlenih velik vpliv. Mišljenje zaposlenih glede plače je drugačno od vodstva. Sistema in kriterijev nagrajevanja ali napredovanja zaposleni ne razumejo dovolj ali pa nimajo prave razlage in jim to še dodatno pospešuje nezadovoljstvo. Plača je močan dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza št. 3: Lastnosti dobrega vodenja so dokaz dobrega dela in zadovoljstva zaposlenih.

Lastnosti dobrega vodenja se v podjetju hitro opazijo. Tisti zaposleni, ki imajo dobrega vodjo, so bolj produktivni in zadovoljni tako v podjetju kot tudi navzven. Vsak dober zaposleni si želi delati v sektorju ali oddelku, kjer bi se lahko z vodjo sproščeno in samozavestno pogovarjal o delu in rezultatih. Vse to vpliva na odkrito komunikacijo, takojšne informiranje o pomembnih zadevah, kakovost dela, zmanjšanje konfliktov in podobno. Tak vodja ima tudi pri vodstvu podjetja svoje prednosti in prioritete, saj dokazuje, da je odgovoren, sposoben in zaupljiv. Zato lahko samo še dodam, da to hipotezo v celoti potrjujem.

Hipoteza št. 4: Notranja komunikacija je nujna in ima velik vpliv na uspešnost in zadovoljstvo.

V današnjem času, ki je poln sprememb in presenečenj, si ne predstavljam dela brez komunikacije. Kot sem že omenila v raziskavi, je notranja komunikacija nekje dobra drugje slaba. Komuniciramo vedno in povsod. Verbalno ali neverbalno. Napredna informacijska tehnologija nam danes nudi že veliko načinov, kako nekomu najhitreje in učinkoviteje posredovati kakšno sporočilo. Notranja komunikacija ima velik vpliv na tiste zaposlene, ki želijo biti uspešni in zadovoljni. Tako hočejo od vodij takoj iz prve roke izvedeti vse, kar se dogaja. Takšni zaposleni imajo močan delovni elan in njihova zbranost je na zelo visoki ravni. Vendar naj poudarim, da so tudi takšni zaposleni, ki jim komunikacija ni toliko pomembna, in so ravno tako lahko uspešni in zadovoljni. Rezultati obojih so lahko enako dobri. Zato se pri tej hipotezi ne morem osredotočiti na pravilnost ali nepravilnost. Vsaka stran ima svoje prednosti.

Hipoteza št. 5: Merjenje zadovoljstva vpliva na učinkovitost in kakovost dela.

Kot že omenjeno, je merjenje zadovoljstva zaposlenih metoda, s katero želi vodstvo ugotoviti, s katerimi področji smo zaposleni zadovoljni ter kako bi lahko slabo ocenjena področja izboljšali.

Dejstvo je, da zaposleni učinkoviteje in bolj kakovostno delajo, kadar so dovolj motivirani, prepričani v svoje znanje in sposobnosti, kadar imajo dobre medsebojne odnose z vsemi sodelavci, ko imajo možnosti za osebni in poslovni razvoj in kadar prejemajo za svoje delo ustrezno plačilo. K vsemu temu pa spada seveda tudi

zadovoljstvo z osebnim in družinskim življenjem. Vsekakor moram poudariti, da je moč čutiti učinkovitost, kakovost in hitrost opravljenega dela, kadar zaposleni delajo v skupinah ali timih. V takšnih primerih je potrebno veliko prilagajanja, motiviranja in inovativnosti, da delo steče po terminskih načrtih.

Merjenje zadovoljstva je dokaz pričakovanega. To pomeni, da vse, kar sem že omenila, v veliki meri drži. Dolgoročno je merjenje lahko rezultat napredka, lahko pa ostaja na isti ravni. Vse ali veliko je odvisno od načina vodenja, odnosov do dela in sodelavcev, upoštevanja njihovih pobud, mnenj, izboljšav in prilagajanja spremembam.

Hipoteza št. 6: Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih so za podjetje izhodišče za uvajanje sprememb oziroma izboljšav.

V podjetju je organizacijska klima različna. V nekaterih sektorjih je bolj ugodna kot v drugih. Vse to je odvisno od dogodkov, postopkov, pravil, odnosov, zadovoljstva in še bi lahko naštevala. Iz vidika izpolnjevanja anketnega vprašalnika lahko sklepam dvoje. Prvič, zaposleni ga korektno in zavzeto rešijo, kar pomeni, da so navedli trditve, ki odražajo razmere v podjetju. Drugič pa, zaposleni odgovarjajo nepravilno, nekorektno in malomarno, kar pomeni, da s tem znižuje končno povprečje in rezultate. Prav tako pa ne smemo pozabiti na vpliv trenutnega razpoloženja. Če smo med izpolnjevanjem vprašalnika dobre volje in zadovoljni, bodo rezultati temu primerni, če pa smo slabe volje in nezadovoljni, pa bodo naši odgovori bistveno poslabšali rezultate in podobo podjetja.

Kakor koli že, merjenje zadovoljstva pokaže dejanske rezultate, ki jih vodstvo s pomočjo akcijskega načrta poskuša čim bolj izboljšati. Lahko zatrdim, da so rezultati izhodišča za uvajanje sprememb oziroma izboljšav. Ne vem, zakaj bi podjetje želelo meriti zadovoljstvo, če potem ne bi gradilo pozitivne klime.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

V tem delu strokovne naloge bom navedla ključne ugotovitve, do katerih sem prišla ob končani analizi organizacijske klime in organizacijske kulture v podjetju Petrol Energetika, d. o. o. Podala bom svoje predloge, za katere menim, da bi bili lahko uresničljivi in koristni tako za vodstvo kot za zaposlene. Menim, da bi s skupnimi moči lahko veliko več storili in izboljšali trenutno stanje.

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih poskuša vodstvo pridobiti dejanski pregled nad trenutnim stanjem ter preučuje, ali je klima ugodna ali ne. Naj poudarim, da rezultati takšnih meritev dobijo svoj pomen šele pri strateškem načrtovanju in s pomočjo več letnih meritev. Dejstvo je, da slabo ocenjene dimenzije zahtevajo korenite spremembe in veliko truda, da se izboljšave ohranijo in se razmere še izboljšujejo.

Ugotavljam, da se v obeh raziskavah pojavljajo podobni dejavniki, ki slabo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih oziroma ga zavirajo.

Tukaj gre izpostaviti predvsem slab sistem nagrajevanja in nezadosten razvoj kariere. Najslabše ocenjeni dimenziji sta dokaz, da sta še vedno ključna problema. Kako oziroma na kakšen način bi lahko vodstvo podjetja uvedlo rešitev, da bi v naslednjih letih le prišlo do boljših rezultatov na tem področju in bi se povečalo zadovoljstvo zaposlenih? Predlagam naslednje: Vodstvo naj uvede sistem »večje produktivnosti«. Za dobre rezultate bi bili zaposleni ustrezno nagrajeni. To bi povečalo zanimanje za delo in vzpodbudilo večjo prizadevnost zaposlenih. Počasi bi zaposleni veliko bolje opravljali delo in bi se tako povečala delavnost oziroma produktivnost. Prav tako menim, da bi bilo treba ustrezno stimulirati tiste zaposlene, ki so bolj obremenjeni z delom. Tukaj bi se pokazala pravičnost in poštenost do celotnega podjetja.

Prav tako bi za večjo sploščenost organizacijske strukture predlagala sistem ocenjevanja in nagrajevanja, ki poleg individualnega prispevka posameznikov nagrajuje tudi time. Na ta način bi povečali stopnjo timskega dela in menim, da bi tudi pretok informacij bil na višji ravni.

Glede na nenehno pritoževanje zaposlenih o neinformiranosti je bilo nekaj že napisanega. Kaj morajo vodje narediti, da bodo informacije prispele pravočasno? Predlagam, da poleg delovnih sestankov, ki jih imajo v sektorjih, uvedejo še sistem rednih iskrenih pogovorov med vodji in zaposlenimi. Vodje morajo postati pravi koordinatorji, ne samo, da delegirajo in vodijo sektor ter razdeljujejo naloge, ampak naj znajo svoje zaposlene poslušati, motivirati ter jih upoštevati. Zaposleni so le ljudje, ki imajo dve roki in čustva, in ravno zaradi tega so to, kar so. Vsak zaposleni rad sliši prijazne besede vodje, kakšno pohvalo, da je uspešno opravil določeno nalogo in da dosega dobre rezultate. Zato predlagam, da vodstvo podjetja uvede ta način, kajti zaposleni se med seboj veliko pogovarjajo in ravno tukaj so zanke, ki vodijo v zavidanje, nezadovoljstvo, neuspešnost in stalne konflikte z drugimi.

Ugotavljam, da je motivacija še vedno neuspešna oziroma pomanjkljiva. Veliko zaposlenih potrebuje spodbudo, lepe besede, predvsem pa dobre nasvete, ki pripomorejo, da jim dajo dodaten zagon. Zaposleni se pritožujejo nad slabo skrbjo vodij za njihovo dobro počutje in vzdušje pri delu. Za dolgoročno uspešnejše so se pokazali vodje, ki s sodelavci gradijo odnos zaupanja in spoštovanja, kar pokažejo tudi z javno pohvalo sodelavcem za njihove dosežke. Zato predlagam, da ne le vodstvo ampak tudi ostali zaposleni poskusijo uvesti tehniko, kako si pomagati med seboj. Mogoče pomaga že udeležba vodij na programih za povečanje motivacije in prenos znanja na zaposlene. Glede na to, da smo v svojem življenju večino časa v službi, tretjino dneva ali pa še več, in smo ponavadi s sodelavci več skupaj kot pa z družino, menim, da je to še dodaten vzrok, da postanejo medsebojni odnosi trdni in zaupljivi ter da jih nenehno gradimo in izboljšujemo.

Od dimenzij organizacijske kulture sta dimenziji vključevanje zaposlenih v odločanje in delitev moči bili ocenjeni nižje od povprečne ocene vseh podjetij. Končne odločitve še vedno sprejema vodstvo, zaposleni pa imajo možnost izraziti svoja stališča in kadar oziroma kjer je smiselno, tudi aktivno prispevati k odločanju. Predlagam, da se uvede sistem vključevanje zaposlenih. Na tak način bodo zaposleni vedeli, da so pomembni in tako se bo njihovo zadovoljstvo povečalo. Postali bodo sposobnejši in učinkovitejši, saj bodo izboljšali osebno in poslovno rast.

O vzpodbujanju inovativnosti in spreminjanju se v podjetju veliko govori. Vendar, vodstvo mora povabiti zaposlene k iskanju inovativnih rešitev. Le tako bo pripravljeno na prihodnost in spremembe, ki so vedno prisotne. Zato predlagam, da se v podjetju uvedejo programi, ki bodo namenjeni spodbujanju ustvarjanja novih in inovativnih pristopov, izboljšavam delovnih procesov, tržnih strategij, boljši prodaji in izboljšanju drugih področij. Tako bi pomembno pripomogli k razvoju in rasti podjetja. Glede vizionarstva bi bilo dobro, da bi vodje ustvarili sliko prihodnosti in jo skupaj z zaposlenimi poskušali pretvoriti v cilje in vizijo podjetja. In ravno zaradi tega nastane težava pri izzivih. Vodja ne želi ali noče spodbujati sebe in zaposlenih k izboljšavam ali novim pristopom. In ravno tu je dokaz, zakaj v podjetju ni inovativnosti.

6 SKLEP

Z merjenjem organizacijske klime in kulture menedžment podjetja ugotavlja zadovoljstvo svojih zaposlenih. Le tako lahko ugotovi, kako se zaposleni počutijo, vedejo in obnašajo pri svojem delu.

V nalogi sem povzela raziskavo organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in kulture v podjetju Petrol Energetika, d. o. o. Analiza odgovorov je pokazala, da imajo zaposleni zelo pozitiven odnos do kakovosti svojega dela in da se zavedajo pomembnosti ugleda samega podjetja. Zaposleni so strokovno usposobljeni in vedno pripravljeni na dodatna izobraževanja. Naj samo omenim, da so dimenzije, kot so nagrajevanje, razvoj kariere in komunikacija, problematične in tega se zavedajo vsi v podjetju. Vložiti bodo morali veliko truda, da bodo rezultati boljši.

Zato sem za slabše ocenjene dimenzije v nalogi podala nekaj predlogov, kako jih izboljšati. Predlagala sem sistem produktivnosti, ki bi pripomogel k večji učinkovitosti, sistem ocenjevanja in nagrajevanja, ki poleg individualnega prispevka posameznikov nagradi tudi time, sistem rednih iskrenih pogovorov med vodji in zaposlenimi, ki bi pomagal, da bi zaposleni bili bolj motivirani in bi imeli občutek pomembnosti. Za vodje bi lahko uvedli programe, kako povečati motivacijo in prenos znanja na zaposlene. Predlagala sem tudi, da se uvedejo sistemi vključevanje zaposlenih, ki bi bili namenjeni spodbujanju ustvarjanja novih in inovativnih pristopov, izboljšavam delovnih procesov, tržnih strategij, boljši prodaji itd. in bi tako pomembno pripomogli k razvoju in rasti podjetja.

Iz naloge lahko sklepam, da so visoko motivirani delavci potencialni vir konkurenčne prednosti podjetja. Če je organizacijska klima v podjetju ugodna, bodo zaposleni bolj motivirani za svoje delo in s tem se bosta posledično povečala produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Naloga menedžmenta je torej ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime in kulture negativno vplivajo na vedenje zaposlenih. Le na tak način bodo s pomočjo akcijskega načrta gradili izboljšave in učinkovito vodili podjetje v vse hujši konkurenci.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Biro Praxis, d. o. o. (2007) *Elektronski vir*,
<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> (dostop 18. oktober 2007).
2. Biro Praxis, *Organizacijska klima v Petrolu Energetiki (2003-2007)*.
3. Blanchard, K. in Johnson, S. (1994) *The one minute manager*, Ljubljana, Taxus.
4. Bohinc, R., Gričar, J., Ivanko, Š., Kavčič, B., Lipičnik, B., Možina, S., Pučko, D., Repovž, L., Rus, V., Tavčar, M., Vahčič, A., Vizjak, A. (1994) *Management*, Radovljica, Didakta.
5. Inštitut USP, (2007) *Elektronski vir*,
<http://www.i-usp.si> (dostop 18. oktober 2007).
6. Ivanko, Š. (2006) *Temelji organizacije*, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
7. Kavčič, B. (2006) *Organizacijska kultura*, (2. del), Celje, Visoka komercialna šola.
8. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. (2002) *Organizacija podjetja*, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
10. Mihelič, A., (2007), *Elektronski vir*,
<http://www.antonmihelic.com> (dostop 15. november 2007).
11. Mihelič, A. (2006) *Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor, DOBA- EPIS.
12. Mihalič, R. (2006) *Management človeškega kapitala*, Škofja Loka, Mihalič in partner, d. n. o.
13. Mihalič, R. (2007) *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*, Škofja Loka, Mihalič in partner, d. n. o.
14. Možina, S. (1998) *Management kadrovskih virov*, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
15. Musek Lešnik, K. (2006) »Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture,« (online). Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html> (dostop 29. oktober 2007).
16. Musek Lešnik, K. (2006) »Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih,« (online). Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html> (dostop 14. januar 2008).
17. O.K.Consulting, d. o. o., (2007) *Elektronski vir*,
<http://www.okconsulting.si/> (dostop 18. oktober 2007).

18. O.K.Consulting, *Organizacijska kultura v Petrolu Energetiki za leto 2007*.
19. Petrol Energetika, d. o. o., *Osebna izkaznica podjetja*, oktober, 2007.
20. Petrol Energetika, d. o. o., *Interni vir sektorja Ravnanje s človeškimi viri*, februar 2008.
21. Števančec, D. (2007) *Osebni menedžment*, Maribor, DOBA-EPIS.
22. Vukovič, G. in Miglič G. (2006) *Metode usposabljanja kadrov*, Kranj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
23. Zupan, N. (2001) *Nagradite uspešne*, Ljubljana, GV založba.

8 PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

PRILOGA 2: Vprašalnik o organizacijski kulturi in stilu vodenja

PRILOGA 3: Organizacijska klima – graf – primerjava po letih 2003–2007

PRILOGA 4: Zadovoljstvo pri delu – graf – primerjava po letih 2003–2007