

Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Sandi Povše*

Mali Slatnik 19a, 8000 Novo mesto, Slovenija

sandi.povse@siol.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V poskusni raziskavi smo si zastavili temeljno vprašanje ali organizacijska klima v organizacijah vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih na prostoru Republike Slovenije (za poskusno raziskavo je bilo pridobljenih 46 anket iz celotne Slovenije).

Namen: Namen raziskave je ugotoviti kakšna je trenutna organizacijska klima v Republiki Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika bi želeli raziskati skupno percepcijo delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni.

Metoda: Raziskava je temeljila na podatkih, katere smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika kreiranega s pomočjo spletne aplikacije IKA, ter distribuiranega preko elektronske pošte in družbenega omrežja Facebook. Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj in 88 spremenljivk. Anonimnost je zagotovljena na način, da se ne zbirajo podatki preko katerih bi bilo mogoče identificirati posameznega respondenta. Podatke smo analizirali s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, Spearmanovega testa korelacije, Pearsonovo metodo korelacije, Kruskal-Wallisov test ter ANOVA za neodvisne vzorce.

Rezultati: Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije za H1 je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani in s tem hipotezo H1 sprejmemo, torej, da organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih. Rezultati Spearmanovega testa za H2 kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih, tako, da H2 tudi sprejmemo. Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih, zato H3 potrdimo. Rezultati Kruskal-Wallisovega testa kažejo, da med skupinami H4 ne obstajajo statistično značilne razlike, zato H4 ne sprejmemo. Kruskal-Wallisov test za H5 nam ponudi rezultat, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni, tako da H5 ne sprejmemo. ANOVA za H6 pa nam ponudi, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, tako, da tudi H6 ne sprejmemo.

Organizacija: Pridobljeni rezultati so v pomoč vodstvu organizacij in zaposlenih z namenom opisa trenutnega stanja organizacijske klime, medsebojnih odnosov, zadovoljstva in zavzetost zaposlenih. Z interpretacijo le teh vidimo, katera področja se lahko še izboljšajo za boljše medsebojne odnose, večje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Družba: Družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz teženj po zadovoljevanju materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Človek oziroma zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največjo korist, seveda ob pravilnem vodenju.

Originalnost: Originalnost opravljene raziskave, s katero smo ugotavljali vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih smo potrdili z novim pristopom k raziskovalnemu problemu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na Slovenski prostor, ker je kreirana v slovenskem jeziku in namenjena Slovenskemu prostoru. Nadaljnje raziskovanje pa se lahko omogoči tako, da se jo prilagodi za svetovni prostor in da se jo prevede v angleški jezik ter posreduje preko socialnih omrežij naprej do respondentov celotnega sveta.

Ključne besede: organizacijska klima, medsebojni odnosi, zadovoljstvo, zavzetost, organizacija.

1 Uvod

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Danes je proizvodni proces dovršen do te mere, da je večanje njegove učinkovitosti možno v največji meri samo še z izboljševanjem organizacijske klime, ker so vsi tehnični vidiki praktično izkoriščeni. Izboljševanje organizacijske klime in medsebojnih odnosov povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost na delovnem mestu.

Organizacijska klima poleg kulture predstavlja enega izmed organizacijskih dejavnikov, ki je najbolj neposredno povezan z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v sistemu. Vsaka sprememba, aktivnost, vedenje v podjetju se odraža tudi na klimi ter vsaka sprememba kulture in klime povzroči spremembe na vseh ostalih področjih v organizaciji.

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko zaznavanja sistema s strani pripadnikov (zaposlenih). Predstavlja niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznana neposredno ali posredno s strani zaposlenih. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Je relativno trajna, nastaja preko interakcije med zaposlenimi oz. člani organizacije, oblikuje se na podlagi dejanskih dogodkov, povratno vpliva na interpretacijo dogodkov in vedenje zaposlenih, nanaša se na odnose med zaposlenimi ter tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja, odraža cilje organizacije ter predstavlja kakovost delovnega okolja. Predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem. S pojmom organizacijska klima opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej.

Pomembni vplivi na organizacijsko klimo so med drugim tudi najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, ki jih podjetje opravlja, nabor strank, pričakovanja v podjetju s strani zaposlenih in nadrejenih, informacijski sistem, delovni postopki, motiviranje zaposlenih, organizacija dela ter cilji in vrednota, ki jih podjetje zagovarja. Razvoj dobre organizacijske klime je zelo dolgotrajen in zahteven proces, ustvarjeno klimo pa lahko z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo. Zato je potrebna posebna previdnost pri soustvarjanju le te.

Klima predstavlja poenostavljen vidik elementa organizacije. V najbolj splošnem smislu nam organizacijska klima predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju ter v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Razpoloženje pa vpliva tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Hkrati pa zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost ... povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Z organizacijsko klimo se tesno povezuje tudi organizacijska kultura, medsebojno vplivata ena na drugo in se vedno skupaj odražata.

Učinki kulture in klime so stalno prisotni na vseh področjih organizacije. Zato kulture in klime nikoli ne obravnavamo ločeno izven dogajanja v organizaciji. Vsaka sprememba, vezana na zaposlene, strukturo, procese, bo vedno vplivala na spremembe organizacijske kulture ter klime in obratno.

»Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja.« (Gruban, 1999, str. 17)

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Cilj raziskave je ugotoviti kakšna je trenutna organizacijska klima v Republiki Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika bi želeli raziskati skupno percepcijo delovnega okolja, kot ga vidijo zaposleni. Iz podobnih raziskav na področju organizacijske klime je razvidno, da zaposleni delovno okolje in vodenje zaznavajo kot bolj spodbudno v podjetjih, v katerih dajejo večji pomen razvoju perspektivnih kadrov, načrtujejo razvoj kariere in sistematično skrbijo za nasledstvo. Pri delu so bolj samostojni ter vidijo večjo možnost razvoja kariere posamezniki, ki prihajajo iz podjetij, v katerih skrbijo za razvoj perspektivnih posameznikov ter uveljavitev posameznikov v širšem strokovnem, poslovnem ter družbenem okolju. Tudi donosnost kapitala v podjetjih je pomembno višja tam, kjer zaposleni zaznavajo bolj spodbudno delovno okolje in vodenje, večjo samostojnost pri delu ter boljše možnosti razvoja kariere. Torej je v takih podjetjih koeficient rasti čistih prihodkov iz prodaje večji. Vsi ti odnosi kažejo na to, da sta uspešnost podjetja in dobra organizacijska klima med seboj povezani, je pa treba poudariti, da ni nujno, da gre med obema za enostaven vzročni odnos. V naši raziskavi bomo s pomočjo različnih statističnih testov ugotavljali medsebojno povezanost posameznih spremenljivk vpliva organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

2 Pregled literature

2.1 Organizacija

Definicija organizacije, kot jo navajata Vila in Kovač (1997, str. 18), opredeljuje organizacijo kot »racionalno ter vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi, njihovih aktivnosti ter virov (materiala, finančnih in delovnih sredstev ter informacij) z namero doseganja namena združitve v organizacijo. Z organizacijo so definirani tudi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, naloge ter odgovornosti, vse za doseg zastavljenih ciljev, ob najvišji učinkovitosti sistema.«

»Organizacije razvijajo različne strategije, taktike in metode, katerih cilj je iztisniti iz zaposlenih čim višjo produktivnost in kakovost ob čim manjših stroških.« (Ovsenik & Ambrož, 2002, str. 127)

Kanjuo-Mrčela (Kavčič & Kovač, 1999, str. 108) pravi, da je razvoj sodobne organizacije v smeri njene humanizacije (podrejanje organizacije človeku). Meni, da koncept organizacije

temelji na sodelovanju in zaupanju med enakopravnimi partnerji v organizaciji. Za samo sodobno organizacijo sta zelo pomembna zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, ki so ključ uspešnosti organizacije. Organizacijo bi bilo potrebno preoblikovati na novo, in sicer tako, da bi motivirala in usposabljala ljudi v novih organizacijskih okoliščinah. Omenjenih je šest sprememb, in sicer vse manjše, fleksibilne organizacije, horizontalno namesto vertikalno organiziranje, raznolikost namesto homogenosti delovne sile, projektna in ne organizacijska povezanost, pomen reputacijskega in ne organizacijskega kapitala ter znanje in razmerja namesto formalnega statusa in nadzornih pravic kot osnove moči.

Temelj človekovega zavestnega delovanja postane delovni proces in le ta proces je med človekom in naravo. V samem procesu dela razlikujemo več sestavnih procesov (Rozman, 1999, str. 267): (1) Proces razmišljanja rezultata dela in poti do njega. (2) Delovanje smotrne volje med delom. (3) Sam proces naprežanja in gibanja človekovih organov v pridobivanju proizvodov in storitev.

Rozman (1999, str. 268) pravi, da je organizacija proces organiziranja, formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za doseg večje učinkovitosti predvsem iz tehničnega smisla. Po drugi strani pa se organizacija sestoji iz števila ljudi, ki opravljajo različna dela in izpolnjujejo različne vloge, zasedajo položaje in so koordinirani tako, da sledijo skupnemu cilju. Cilji so lahko dveh vrst, in sicer cilj celote (dobiček in proizvodnja) in cilj članov. Problem, ki nastane, je združevanje oziroma doseganje ciljev organizacije, obenem pa da so zadovoljni tudi individualni cilji, vsaj v tolikšni meri, da člani ne zapustijo organizacije.

»Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo strukturno postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« (Lipovec, 1987, str. 35)

2.2 Organizacijska klima

S samim pojmom organizacijska klima označujemo tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in po katerih se organizacija loči od drugih. Fizična struktura organizacije pa ni edino merilo, po katerem razlikujemo eno organizacijo od druge. Razlikujemo jih tudi po tem, kakšna so stališča in vedenje pri ljudeh znotraj organizacije. Tovrstne razlike so povezane s psihološkimi strukturami. To si lahko razlagamo z vidika, da so nekateri ljudje zadovoljni s svojim delovnim mestom, medtem ko so drugi nezadovoljni kljub istim razlogom. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. (Gilmer, 1969, str. 60)

Organizacijska klima je zaznava, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Za lastno blagostanje so pomembna zaznavanja posameznika o lastnostih združbe v okviru svojih lastnih vrednot. Govorimo o tako imenovani psihološki

klimi. Šele ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi. (Neal, West & Petterson, 2000, str. 5)

Schneider (1990, str. 384) definira organizacijsko klimo kot percepcijo postopkov, dogodkov, procedur in odnosov v skupini. Poimenoval je rutine (dogodki, postopki, procedure) in nagrade (nagrajeno vedenje zaposlenih). Rutine in nagrade zaposlenim sporočajo, kaj je cenjeno v njihovem okolju.

Avtorji opredeljujejo organizacijsko klimo skozi različne poglede:

(1) Lipičnik (1998, str. 169) navaja, da se »podjetja iz različnih razlogov odločajo za preučevanje organizacijske klime. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za pojmovanje organizacijske klime: organizacija klima, psihološka klima, osebnost podjetja, stališč in pričakovanja zaposlenih.«

(2) Kavčič (1991, str. 5) pravi, da »klimo predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vlogo, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih.«

(3) Mihalič (2007, str. 7) definira organizacijsko klimo »kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov.«

2.3 Medsebojni odnosi

Eden izmed osnovnih pojavov in pogojev za normalen razvoj v vsaki organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi, naših navad in karakteristik, ker nismo povsem enaki z drugimi.

Ko govorimo ali proučujemo medosebne odnose, se običajno vprašamo: kaj so medosebni odnosi? Kdaj lahko rečemo, da so dobri, kdaj slabi. Kdaj lahko pričakujemo nezdrave medosebne odnose, ki ustvarjajo nezadovoljstvo in slabe delovne rezultate. Nadalje bi se morali prav tako vprašati, kdaj slabi odnosi prerastejo v konfliktne situacije, kdaj delovne skupine pridejo v klike, kateri pogoji jim to omogočajo. In končno, kje vse lahko nastajajo slabi odnosi, kateri so vzroki za to in, če nastanejo, kako naj bi jih reševali. Vse to so vprašanja, ki so v naših organizacijah vedno aktualna in o katerih bi moral biti vsakdo nekoliko bolje poučen.

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko klimo, v kateri žive zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšna je ta klima in kaj bi bilo morda potrebno spremeniti. Da bi bila čim boljša, po možnosti ustvarjalna, je dobro vedeti za temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem kakšni naj bi bili, v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami. (Možina et al., 1994, str. 653-655).

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Schneider (1990, str. 282–307) pravi, da ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Kako zaposleni interpretirajo svoje delovno okolje, je odvisno od klime. Delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnega mišljenja, zaznav, ki jih imajo zaposleni v nekem podjetju. Dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu so nagrajevanja, zaposlovanje, spodbujanje, kadrovanje itd. Vsi ti dejavniki vplivajo na mišljenje ljudi oziroma splošno na organizacijsko klimo, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Povezave med zadovoljstvom in organizacijsko klimo so preproste, in sicer bolj kot je zaposleni zadovoljen, boljša klima bo in obratno. Vsak zaposleni izvaja primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime glede na lastne potrebe, želje, neprestano in v največji meri nezavedno. Posameznik, ki oceni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko je klima neustrezna in postane nezadovoljen. Neustreznost klime lahko privede do spremembe kulture in klime v organizaciji. (Mihalič, 2007, str. 100)

Organizacijska klima je niz skupnih zaznav politike, prakse in postopkov, ki jih organizacija nagraduje, podpira in pričakuje. Organizacijska klima služi kot merilo percepcije posameznika, kako občuti organizacijo, ter pomaga ugotoviti raven stresa v organizaciji med zaposlenimi. Organizacijska klima vključuje menedžerski stil vodenja, sodelovanje pri odločanju, določa zahtevna delovna mesta, zmanjšuje dolgočasje in frustracije, zagotavlja koristnost, karierni razvoj in dobre delovne pogoje. (Thakre & Shroff, 2016, str. 470)

Zadovoljstvo opravljanja dela je opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko faktorjev, in sicer plača, sistem napredovanja, delovni pogoji, vodstvo, socialna razmerja med posamezniki in delo samo. Zadovoljstvo pri delu je veljaven oziroma vrednostni konstrukt, medtem ko je pojem klime kognitiven in ne vrednoten konstrukt. Hellrigell in Slocum sta predlagala obstoj dinamičnega razmerja med zadovoljstvom pri opravljanju dela in organizacijsko klimo. (Thakre & Shroff, 2016, str. 470)

Prepoznavanje problemov v povezavi z organizacijsko klimo in stresom ter njegovim vplivom na zadovoljstvo pri delu ima pomembno vlogo pri zgodnjem diagnosticiranju oziroma odkrivanju izgorelosti zaposlenih, nenačrtnih odpovedi, organizacijskih zavezanosti ali težav, povezanih z zdravjem, in zmanjševanja produktivnosti in motivacije. Organizacije morajo pri preprečevanju stresa posredovati in delovati v skladu z dobro organizacijsko klimo med zaposlenimi. Le s tem lahko povečamo zadovoljstvo pri delu. (Thakre & Khubalkar, 2012, str. 104)

Maidaniuc-Chirilă in Ticu (2016, str. 37–38) ugotavljata, da prisotnost konfliktov v organizaciji povečuje možnosti za izgorelost zaposlenih. Poleg tega konflikti pri zaposlenih povzročajo manjšo zaznavo podpore, pravic organizacije in malo priložnosti za vključevanje zaposlenih v organizacijske odločitve. Konflikti nimajo vpliva samo na posameznika, ampak

tudi na celotno organizacijo. Prisotnost konfliktov vpliva na organizacijsko klimo, posledično pride tudi do občutka utrujenosti, emocionalne in psihične izgorelosti pri zaposlenih.

Organizacija je živ organizem, ki se nenehno spreminja. Naloga vodstva organizacije je, da poskuša pridobiti in ohraniti ugodno delovno klimo. Izkazuje se, da je to ena izmed težjih nalog, saj imamo ljudje različne osebnosti, želje, ki jih je težko zadovoljiti. Organizacija, ki ima dobro organizacijsko klimo, je uspešnejša, produktivnejša in optimizirana. Dandanes so merjenja organizacijske klime aktualna, saj želijo vodilni v organizaciji nekakšno povratno informacijo o možnosti izboljšav, napredka ter poizvedeti, kje je organizacija močna in kje šibka.

Pojma organizacijska kultura in klima sta si sorodna pojma, vendar je kultura globljega pomena. Kultura organizacije naj bi odsevala v organizacijski klimi. Razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v tem, da je kultura tisto, v kar ljudje verjamejo, jo čutijo in mislijo, klima pa tisto, kar delajo, rečejo in kakor izgledajo. Konrad (Knez, 2008, str. 29) meni, da obe, tako klima kot kultura, poskušata obrazložiti vedenje posameznika v organizaciji in vpliv le te na posameznika. (Knez, 2008, str. 29)

Možina (et al., 1998, str. 191) pravi, da se tako organizacijska klima kot kultura ukvarjata s predelavami objektivnih vidikov dogajanja v organizaciji in z osebnimi doživljaji. Obe se ne pojavljata samo v organizaciji kot celoti, ampak tudi na ravnanju njenih delov. Omenja tudi, da z vidika klime obravnavamo bolj obnašanje članov organizacije, kultura pa se ukvarja z objektivnimi pojavi, kljub nezavedanju članov organizacije, da le ti obstajajo.

Knez (2008, str. 31) ugotavlja, da sta organizacijska klima in kultura kljub vsem razlikam medsebojno zelo povezani, vplivata ena na drugo ter se vedno prepletata. Ne moremo označiti organizacijsko kulturo kot bolj pomembno kljub temu, da vpliva na makro okolje poslovnega sistema, organizacijska klima pa na mikro okolje poslovnega sistema. Da bi v celoti razumeli vedenje ljudi, je potrebno preučevanje obeh vidikov, tako klime kot kulture. Obema konceptoma je potrebno dodeliti enako mero pozornosti.

Organizacijska klima izraža neke cilje, vrednote, ambicije in usmeritev podjetja v neki konkretni stroki. Skozi organizacijsko klimo lahko vidimo perspektivo podjetja ter njegovo uspešnost in prodornost. Z merjenjem organizacijske klime vidimo, ali obstoječa organizacija zavira ali vzpodbuja doseganje razvojnih ciljev. V organizaciji je pomen dobre organizacijske klime velik, saj pomeni ustvarjanje ozračja enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi. Sama klima je tudi okno v organizacijo s katerim lahko menedžment dobi povratno informacijo katere so tiste zadeve na katerih je potrebno delati, da se jih izboljša. Samo spreminjanje organizacijske klime je dolgotrajen postopek, ki mora biti pričet iz strani vodstva organizacije, saj le te s svojim zglednim vedenjem vplivajo na zaposlene. Pri preučevanju organizacijske klime smo se opredelili na posamezne dele klime, ki jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Hkrati pa smo z merjenjem le te ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela.

2.5 Zavzetost zaposlenih

Zgodnjo definicijo zavzetosti zaposlenih predstavlja Kahn (1990, str. 692-724). V svoji raziskavi je prvi definiral zavzetost kot ločen koncept s poudarkom na pomembnosti, zanesljivosti in razpoložljivosti razumevanja razvoja zavzetosti. Obenem predlaga potrebo po novi perspektivi za razumevanje življenja podjetja. Njegova razmišljanja so povezana s pojmom osebne zavzetosti.

Robinson (2004) definira zavzetost zaposlenih kot pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do podjetja. Zaposleni skupaj z ostalimi sodelavci delujejo v korist podjetja, skrbijo za razvoj podjetja. Zahteva dvosmeren odnos med delodajalcem in zaposlenimi.

Moč povezanosti zaposlenih s podjetjem lahko vpliva na pripravljenost zaposlenega do maksimalnega izkoristka v podjetju. Ključna odločitev zaposlenih je, ali naj ostanejo ali naj zapustijo podjetje in s tem pogojujejo finančni uspeh podjetja.



Slika 1. Tower Perrinov model zavzetosti. Towers, 2009, str. 1.

Glede na številne raziskave, ki so bile narejene v zadnjih letih, so zaposleni zavzeti le v primeru, če je njihovo delovno mesto stabilno.

2.6 Razvoj hipotez

Na podlagi opredelitve raziskovalnega problema ter glede na predhodno predstavljeno teorijo smo razvili šest hipotez kot so predstavljene spodaj. Za potrebe preverjanja teh hipotez pa smo v nadaljevanju oblikovali ustrezen anketni vprašalnik.

Razvite hipoteze:

Hipoteza 1: Organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih.

Hipoteza 2: Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 3: Organizacijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.

Hipoteza 4: Med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih.

Hipoteza 5: Med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu.

Hipoteza 6: Med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Teoretično ozadje članka predstavlja podlago za njen empirični del. Opravljena je bila raziskava, kjer smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, ki je temeljila na anketi, ki je bila opravljena na prostoru Republike Slovenije.

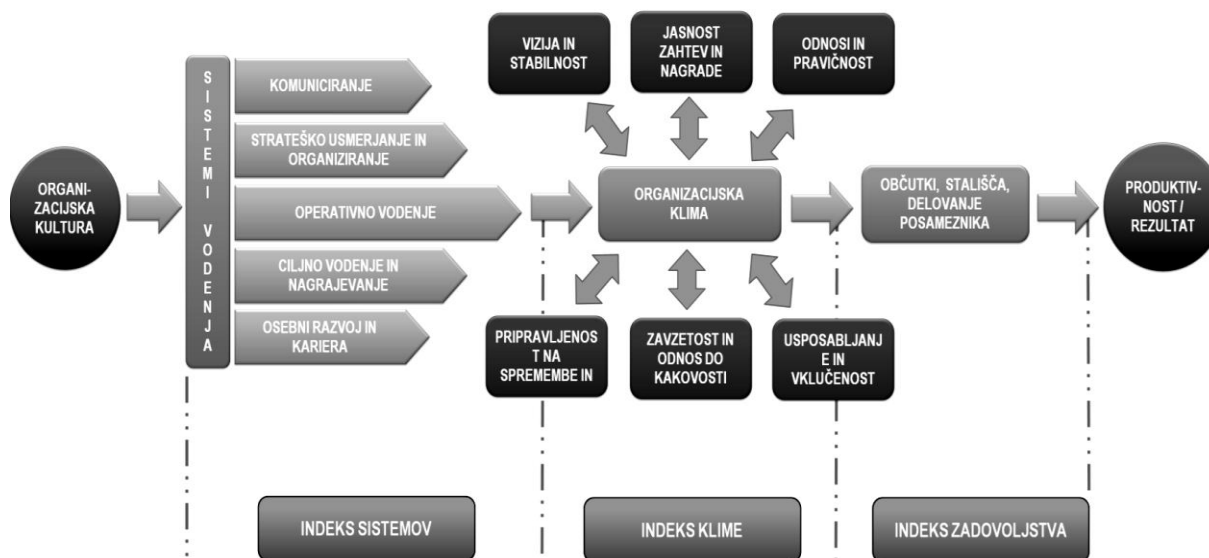
Raziskava je temeljila na podatkih, katere smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika kreiranega s pomočjo spletne aplikacije 1KA, ter distribuiranega preko elektronske pošte in družbenega omrežja Facebook. Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj in 88 spremenljivk. Anonimnost je zagotovljena na način, da se ne zbirajo podatki preko katerih bi bilo mogoče identificirati posameznega respondenta. Podatke smo analizirali s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, Spearmanovega testa korelacije, Pearsonovo metodo korelacije, Kruskal-Wallisov test ter ANOVA za neodvisne vzorce. Samo anketiranje je potekalo od 10. 3. 2018 do 22. 03. 2018. Skupaj je bilo ob zaključku anketiranja zbranih 43 anket. Vse ankete so bile izpolnjene v celoti. Vsi anketiranci so pri izpolnjevanju sodelovali prostovoljno.

Oblikovan je bil anketni vprašalnik z 17 vprašanji, ki so oblikovali kvantitativno raziskavo. S pomočjo ankete smo merili splošno organizacijsko klimo in vpliv na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Preverjali smo še ali med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih, ali med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu ter ali med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu. Anketirani so na vsako izmed trditev odgovarjali z lestvico med 1 in 5, kjer 1 pomeni, da se anketirani sploh ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se anketirani popolnoma strinja s trditvijo.

3.2 Model raziskave

V modelu so zajeti vsi dejavniki, ki v celoti vplivajo na organizacijsko klimo in posledično na končni rezultat oziroma na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih in končno tudi na produktivnost organizacij. Kot vidimo v modelu, se celoten proces prične z organizacijsko kulturo in sistemom vodenja. Organizacijska kultura je filozofija podjetja, brez katere le to ne more biti uspešno. Sistem vodenja močno vpliva na splošno organizacijsko klimo, saj dejavniki, ki sestavljajo le tega, vplivajo na vsakega posameznika znotraj organizacije. Z zadovoljitvijo dejavnikov organizacijske klime dosežemo neka pozitivna stališča, občutke in motivacijo pri posameznikih. Odnos med dejavniki in splošnim zadovoljstvom ima sorazmeren učinek, saj le ti vplivajo drug na drugega. Kot prikazuje

model (slika 2), vidimo, da mora vse skupaj delovati v popolni simbiozi za doseganje zastavljenih ciljev, produktivnosti in rezultatov.



Slika 2. Interpretacijski model organizacijske klime.

3.3 Analiza podatkov

Podatke, pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika smo analizirali s pomočjo statističnih orodij. Za hipotezo H1 smo uporabili Spearmanov test korelacije kjer smo želeli ugotoviti ali sta meritvi statistično značilno povezani. Za hipotezo H2 smo uporabili prav tako Spearmanov test in ugotavljali ali obstaja statistično značilna pozitivna povezava. Za hipotezo H3 smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije in ugotavljali pozitivno povezavo med meritvama. Za hipotezo H4 in H5 smo uporabili Kruskal-Wallisov test za ugotavljanje ali obstajajo statistično značilne razlike. Za hipotezo H6 pa smo morali uporabiti ANOVA za ugotavljanje statistično značilnih razlik.

4 Rezultati in razprava

4.1 Organizacijska klima in medsebojni odnosi zaposlenih

Pri hipotezi H1 smo preverjali ali med meritvami »organizacijska klima« in »medsebojni odnosi zaposlenih« obstaja povezava. Najprej smo iz nabora 47 trditev o organizacijski klimi tvorili novo spremenljivko. Anketirani so na vsako izmed trditev odgovarjali z lestvico med 1 in 5, kjer 1 pomeni, da se anketirani sploh ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se anketirani popolnoma strinja s trditvijo. Ker vseh 47 trditev preverjamo z enako lestvico, lahko povprečimo vse odgovore, da dobimo novo meritev. To meritev smo poimenovali kar Organizacijska klima in ima spet zalogo vrednosti med 1 in 5. Po pregledu vseh 47 zajetih trditev lahko povemo, da Organizacijska klima bližje 1 pomeni negativni pogled na samo organiziranost, videnje, razvoj kariere, notranje komuniciranje, strokovno usposabljanje, učenje, nagrajevanje, pripadnost, poslanstvo, vizijo, cilje, ter negativen odnos do kakovosti,

inovativnosti in inovativnost ter varnost in zdravje pri delu. Bližje ko je meritev Organizacijska klima vrednosti 5, boljši je odnos do zgoraj naštetih vidikov organizacijske klime.

Medsebojne odnose zaposlenih smo merili s pomočjo sedmih trditev, kjer so anketirani ponovno odgovarjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice, kjer je 1 pomenilo popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje. Vse odgovore smo povprečili, kar smo lahko naredili, ker imajo enako zalogo vrednosti in iz tega je nastala nova meritev Medsebojni odnosi zaposlenih. Spodnja tabela 1 prikazuje osnovne opisne vrednosti obeh novih meritev.

Tabela 1. Opisna statistika

	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
Organizacijska klima	46	1,24	4,89	3,5151	,90552
Medsebojni odnosi zaposlenih	43	1,14	5,00	3,7475	1,04971

Pred pregledom, če sta meritvi Organizacijska klima in Medsebojni odnosi zaposleni povezani, smo pregledali ali sta porazdeljeni normalno. To smo naredili s pomočjo Shapiro-Wilkovega testa, katerega hipoteza je, da meritev nima normalne porazdelitve. Spodnja tabela 2 prikazuje rezultate tega testa.

Tabela 2. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

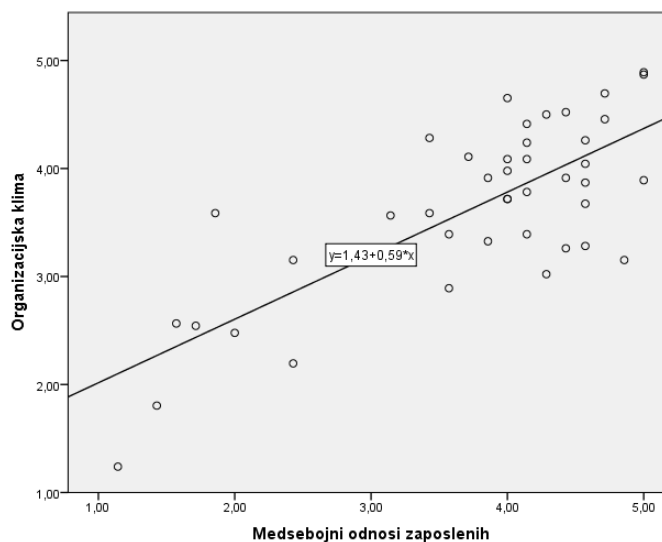
	Vrednost	df	p
Organizacijska klima	,953	43	,076
Medsebojni odnosi zaposlenih	,863	43	,000

Iz zgornje tabele 2 je razvidno, da za meritev Organizacijska klima ne moramo trditi, da nima normalne porazdelitve saj je vrednost statistične značilnosti p nad mejo statistične značilnosti 0,05 ($p=0,076$), za meritev Medsebojni odnosi pa se je izkazali, da nima normalne porazdelitve ($p<0,001$). Ker vsaj ena meritev nima normalne porazdelitve, ne moramo uporabiti Pearsonovega testa korelacije in bomo zato uporabili neparametrično alternativo temu – Spearmanov test korelacije, katerega rezultati so spodaj v tabeli 3.

Tabela 3. Correlations

		Medsebojni odnosi zaposlenih
Organizacijska klima	Korelacijski koeficient	,601
	p	,000
	N	43

Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani saj je Spearmanov rho večji od 0 ($\rho=0,601$) pri tem pa je statistična značilnost te povezave pod mejo 0,05. S tem **hipotezo H1 potrjujemo**. Spodnja slika 3 prikazuje raztresen graf obeh meritev iz katerega je tudi razvidna povezava med obema meritvama.



Slika 3. Raztresen graf hipoteze H1 obeh meritev.

4.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Pri preverjanju hipoteze H2 bomo pregledovali ali med organizacijsko klimo (katero meritev smo ustvarili že pri pregledovanju hipoteze H1) in zadovoljstvo zaposlenih obstaja povezava. Zadovoljstvo zaposlenih smo preverjali s pomočjo 11 trditvev, na katere so anketirani ponovno odgovarjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice. Vse trditve smo povprečili, da smo dobili novo meritev, katere opisno statistične vrednosti so v spodnji tabeli 4.

Tabela 4. Opisna statistika

	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
Zadovoljstvo zaposlenih	43	1,18	5,00	3,4968	,92971

Pred preverjanjem povezave smo ponovno pregledali ali obe meritvi ustrezata normalni porazdelitvi s Shapiro-Wilkovim testom katerega rezultati so spodaj v tabeli 5.

Tabela 5. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

	Vrednost	df	p
Organizacijska klima	,945	38	,076
Zadovoljstvo zaposlenih	,934	38	,026

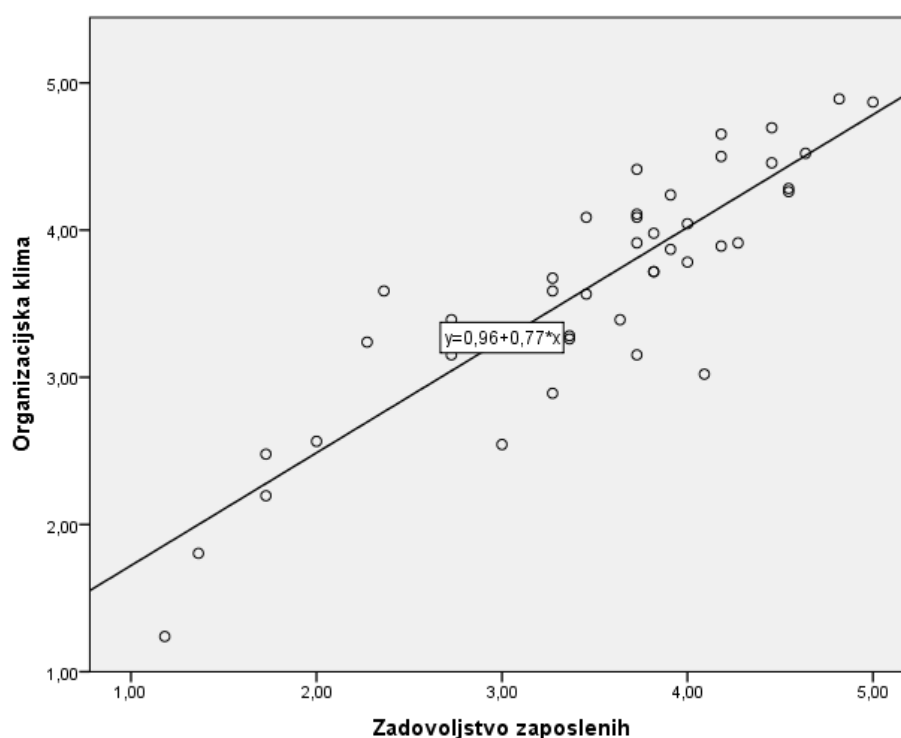
Meritvev Zadovoljstvo zaposlenih nima normalne porazdelitve saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo 0,05 ($p=0,026$). Ker spet vsaj ena meritev ni normalno porazdeljena,

smo za preverjanje povezave uporabili Spearmanov test korelacije, katerega rezultati so spodaj v tabeli 6.

Tabela 6. Spearmanova korelacija

Organizacijska klima	Medsebojni odnosi zaposlenih	
	Korelacijski koeficient	,839
	p	,000
	N	43

Rezultati Spearmanovega testa kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih. Močna pozitivna povezava se kaže s korelacijskim koeficientom 0,839, da pa je ta statistično značilna pa zaključimo na podlagi tega, da je vrednost p pod mejo 0,05 ($p < 0,001$). S tem **hipotezo H2 potrjujemo**. Spodnji raztresen graf prikazuje vrednosti in povezanost obeh meritev.



Slika 4. Raztresen graf hipoteze H2 obeh meritev.

4.3 Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih

Sledi preverjanje hipoteze H3 kjer smo preverjali ali obstaja povezava med organizacijsko klimo in zavzetostjo zaposlenih. Meritev organizacijske klime smo ustvarili že pri preverjanju hipoteze H1, za nabor 16 trditve zavzetosti na delovnem mestu, pa smo tvorili novo meritev. Vseh 16 trditve smo ponovno preverjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice, kar pomeni, da smo rezultate lahko povprečili. Opisna statistika nastale meritve Zavzetosti zaposlenih je spodaj v tabeli 7.

Tabela 7. Opisna statistika

	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
Zavzetost zaposlenih	43	1,25	5,00	3,4564	,85168

Ponovno smo izvedli Shapiro-Wilkov test za preverjanje porazdelitve. Rezultati so spodaj v tabeli 8.

Tabela 8. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

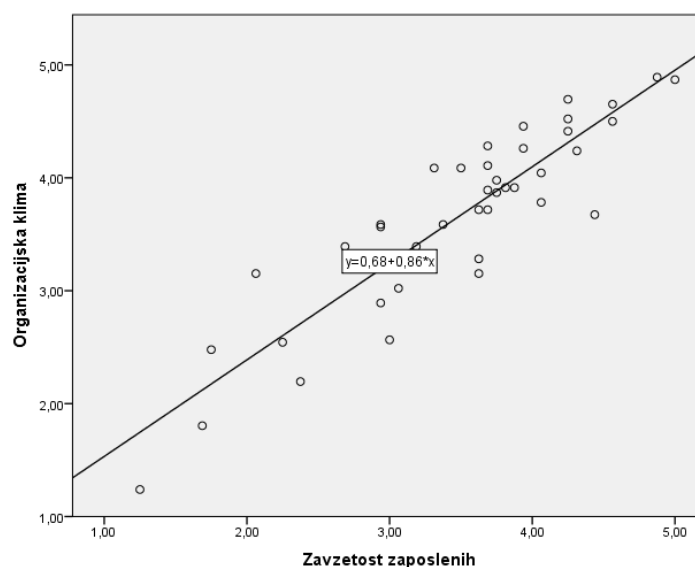
	Vrednost	df	p
Organizacijska klima	,953	43	,076
Zavzetost zaposlenih	,967	43	,239

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa kažejo, da imata obe meritvi normalno porazdelitev, saj je vrednost statistične značilnosti p v obeh primerih nad mejo statistične značilnosti 0,05. Zaradi tega p sedaj lahko uporabimo Pearsonovo metodo korelacije za preverjanje povezave. Rezultati tega testa so spodaj v tabeli 9.

Tabela 9. Pearsonova korelacija

	Zavzetost zaposlenih
Organizacijska klima	Korelacijski koeficient ,902
	p ,000
	N 43

Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih (korelacijski koeficient = 0,902). Ta povezava je statistično značilna saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo 0,05 ($p < 0,001$). S tem **hipotezo H3 potrjujemo**. Sledeč raztresen graf (slika 5) prikazuje povezavo obeh meritev.



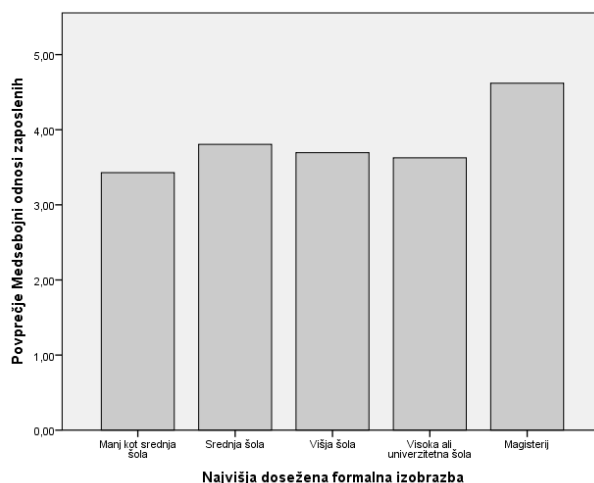
Slika 5. Raztresen graf hipoteze H3 obeh meritev.

4.4 Med zaposlenimi z različno izobrazbo obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih

Pri preverjanju hipoteze H4 nas je zanimalo, če med zaposlenimi z različno izobrazbo ostajajo razlike pri medsebojnih odnosih zaposlenih. Spodnja tabela 10 in stolpčni graf (slika 6) prikazuje opisne vrednosti meritve medsebojnih odnosov glede na najvišjo doseženo izobrazbo.

Tabela 10. Opisna statistika

Najvišja dosežena formalna izobrazba	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
Manj kot srednja šola	1	3,43	3,43	3,4286	.
Srednja šola	11	2,00	5,00	3,8052	,93301
Višja šola	7	1,57	5,00	3,6939	1,21898
Visoka ali univerzitetna šola	21	1,14	4,71	3,6259	1,12529
Magisterij	3	4,00	5,00	4,6190	,54085



Slika 6. Stolpčni graf hipoteze H4 opisne vrednosti meritve

Glede na graf in tabelo so razvidne razlike ampak preverili bomo še, če so te razlike statistično značilne ali do teh razlik prihaja zaradi naključja.

Pred izvedbo analize razlik, smo pregledali ali je meritev medsebojnih odnosov normalno porazdeljena, razdeljena glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo. To smo ponovno preverjali s Shapiro-Wilkovim testom normalne porazdelitve, katerega rezultati so spodaj v tabeli 11.

Tabela 11. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

Najvišja dosežena formalna izobrazba	Vrednost	df	p
Srednja šola	,911	11	,249
Višja šola	,829	7	,079
Visoka ali univerzitetna šola	,814	21	,001
Magisterij	,855	3	,253

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa kažejo, da meritev za skupino anketiranih z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo nima normalne porazdelitve. Zaradi tega smo izvedli neparametrični test za primerjavo več neodvisnih skupin – Kruskal-Wallisov test. Spodnja tabela 12 najprej prikazuje range posameznih skupin glede meritve, tabel pod njo pa rezultate Kruskal-Wallisovega testa.

Tabela 12. Rangi

	Najvišja dosežena formalna izobrazba	N	Povprečen rang
Medsebojni odnosi zaposlenih	Manj kot srednja šola	1	11,50
	Srednja šola	11	21,86
	Višja šola	7	22,79
	Visoka ali univerz. šola	21	20,60
	Magisterij	3	34,00
	Skupaj	43	

Tabela 13. Kruskal-Wallisov test

	Medsebojni odnosi zaposlenih
Hi-kvadrat	3,752
df	4
p	,441

Rezultati Kruskal-Wallisovega testa (tabela 13) kažejo, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike. Do tega zaključka smo prišli na podlagi vrednosti statistične značilnosti p, ki je nad mejo statistične značilnosti 0,05 ($p = 0,441$). Zaradi tega **hipotezo H4 zavrnamo**.

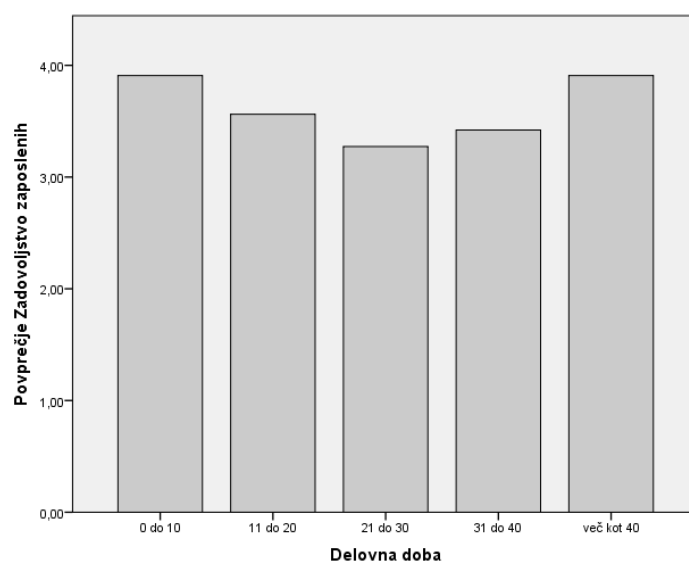
4.5 Med zaposlenimi z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu.

Pri hipotezi H5 nas je zanimalo ali obstajajo razlike pri zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu glede na delovno dobo. V anketi smo delovno dobo merili s pomočjo več 5 odgovorov,

spodnja tabela 14 in stolpčni graf (slika 7) pa prikazujeta opisno statistične vrednosti meritve zadovoljstva na delu glede na odgovore delovne dobe.

Tabela 14. Opisna statistika

Delovna doba	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
0 do 10	5	2,73	5,00	3,9091	,89304
11 do 20	16	1,18	4,82	3,5625	,92722
21 do 30	13	1,36	4,45	3,2727	,92858
31 do 40	8	1,73	4,64	3,4205	1,07448
več kot 40	1	3,91	3,91	3,9091	.



Slika 7. Stolpčni graf hipoteze H5 opisne vrednosti meritve

Čeprav lahko iz grafa in tabele vidimo, da razlike so, moramo preveriti, če so te razlike statistično značilne. Spodnja tabela prikazuje rezultate Shapiro-Wilkovega testa normalne porazdelitve.

Tabela 15. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

Delovna doba	Vrednost	df	p
0 do 10	,986	5	,965
11 do 20	,883	16	,043
21 do 30	,924	13	,280
31 do 40	,907	8	,336

Iz zgornje tabele 15 vidimo, da skupina anketiranih, ki imajo delovno dobo med 11 in 20 let, nima normalne porazdelitve pri meritvi zadovoljstva zaposlenih. Zaradi tega smo ponovno izvedli Kruskal-Wallisov test za preverjanje razlik med več nepovezanimi skupinami.

Spodnja tabela 16 kaže range za meritev zadovoljstva zaposlenih glede na delovno dobo. Tabela 17 pod tem pa kaže rezultate Kruskal-Wallisovega testa.

Tabela 16. Rangi

	Delovna doba	N	Povprečen rang
Zadovoljstvo zaposlenih	0 do 10	5	27,00
	11 do 20	16	23,09
	21 do 30	13	18,54
	31 do 40	8	21,50
	več kot 40	1	28,50
	Skupaj	43	

Tabela 17. Kruskal-Wallisov test

	Zadovoljstvo zaposlenih
Hi-kvadrat	2,189
df	4
p	,701

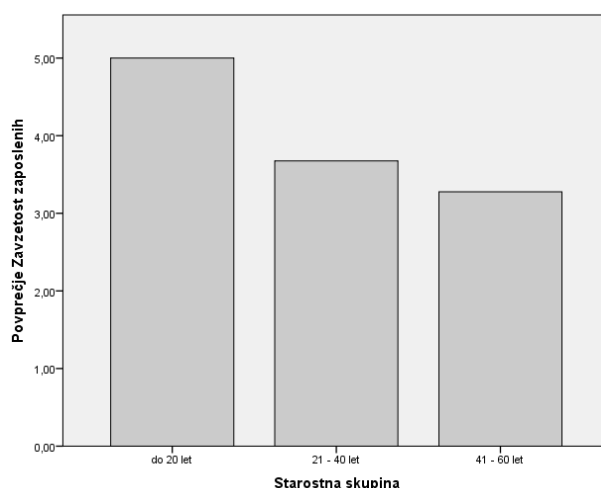
Iz zgornjih rezultatov vidimo, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni. Do tega zaključka smo prišli, ker je vrednost statistične značilnosti p nad mejo statistične značilnosti 0,05 ($p=0,701$). Na podlagi tega **hipotezo H5 zavrnamo**.

4.6 Med zaposlenimi glede na starost obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

Pri hipotezi H6 smo preverjali ali obstajajo razlike pri meritvi zavzetosti na delovnem mestu glede na starostno skupino, v katero spadajo anketirani. Spodnji tabela 18 in stolpičast graf (slika 8) prikazujeta opisno statistične vrednosti zavzetosti na delovnem mestu glede na starostno skupino.

Tabela 18. Opisna statistika

Starostna skupina	N	Min	Max	Povprečje	Std. odklon
do 20 let	1	5,00	5,00	5,0000	.
21 - 40 let	15	2,69	4,56	3,6750	,61064
41 - 60 let	27	1,25	4,88	3,2778	,90477



Slika 8. Stolpični graf hipoteze H6 opisne vrednosti meritve

Sledi podrobnejši pregled razlike. Najprej smo ponovno izvedli Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve katere rezultati so spodaj v tabeli 19.

Tabela 19. Test normalne porazdelitve (Shapiro-Wilk)

Starostna skupina		Vrednost	df	p
21 - 40 let zaposlenih	Zavzetost	,926	15	,235
41 - 60 let zaposlenih	Zavzetost	,958	27	,331

Shapiro-Wilkov test je pokazal, da v obeh skupinah (skupina do 20 let je izključena, ker je le en tak anketiran), meritev zavzetosti zaposlenih ustreza normalni porazdelitvi. Zaradi tega smo lahko uporabili parametrični test primerjave več skupin ANOVA za neodvisne vzorce. Spodnja tabela 20 prikazuje rezultate tega testa.

Tabela 20. ANOVA zavzetost zaposlenih

	Vsota				
	kvadr.	df	Povp. kvadr.	F	p
Med skupinami	3,961	2	1,980	2,989	,062

Iz rezultatov tega testa vidimo, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, saj je vrednost statistične značilnosti p nad mejo statistične značilnosti 0,05 ($p=0,062$). Na podlagi tega **hipotezo H6 zavrnamo**.

Na področju Republike Slovenije smo izvedli testno anketo (46 respondentov), kar predstavlja naš vzorec. Anketiranje je potekalo preko elektronske pošte in socialnega omrežja facebook. Anketo so v večini izpolnili moški in sicer 58%, ženske pa 42%. Prevladujoča starostna skupina anketirancev je bila od 41 do 60 let. Posledično ima vpliv to tudi na prevladujočo

delovno dobo, ki je bila 21 do 30 let. Pričakovani rezultati so bili glede stopnje izobrazbe, in sicer prevladujoča srednja šola (48%). Glede področja dela je bilo največ respondentov iz proizvodnje in sicer 37%. Glede pozicije v podjetju pa je bilo največ respondentov iz srednjega menedžmenta in sicer 28%. Največ anketirancev pa prihaja iz sekundarnega sektorja in sicer 60%.

Na podlagi opredelitve raziskovalnega problema smo razvili šest hipotez. Za potrebe preverjanja teh hipotez pa smo v nadaljevanju oblikovali ustrezen anketni vprašalnik. Iz rezultatov Spearmanovega testa korelacije za H1 je razvidno, da sta meritvi statistično značilno pozitivno povezani in s tem hipotezo H1 sprejmemo, torej, da organizacijska klima vpliva na medsebojne odnose zaposlenih. Rezultati Spearmanovega testa za H2 kažejo, da obstaja močna statistično značilno pozitivna povezava med Organizacijsko klimo in Zadovoljstvom zaposlenih, tako, da H2 tudi sprejmemo. Iz rezultatov Pearsonove korelacije vidimo zelo močno pozitivno povezavo med meritvama Organizacijska klima in Zavzetost zaposlenih, zato H3 potrdimo. Rezultati Kruskal-Wallisovega testa kažejo, da med skupinami H4 ne obstajajo statistično značilne razlike, zato H4 ne sprejmemo. Kruskal-Wallisov test za H5 nam ponudi rezultat, da statistično značilnih razlik med skupinami v meritvi zadovoljstva zaposlenih ni, tako da H5 ne sprejmemo. ANOVA za H6 pa nam ponudi, da statistično značilnih razlik med skupinami ni, tako, da tudi H6 ne sprejmemo.

Organizacijska klima izraža cilje, vrednote, ambicije in usmeritve podjetja. Organizacijska klima je zrcalo kulture podjetja, uspešnosti in želja podjetja, kam se želi v prihodnje usmeriti. Z merjenjem organizacijske klime lahko organizacija sprevidi, na katerih področjih se bo potrebno še izboljšati in katera so tista področja, ki ji omogočajo neko konkurenčno prednost. Velik poudarek moramo nameniti medosebnim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih in zavzetosti na delovnih mestih v podjetjih. Kot vemo, so motivirani zaposleni najbolj učinkoviti in uspešni. Za motiviranje ljudi je potrebno ustvariti zaposlenim prijazno okolje, v katerem sta lahek dostop do vodstva organizacije in dobra komunikacija, tako med zaposlenimi in vodjo kot med samimi zaposlenimi.

Cilj vsake organizacije je ustvariti pozitivno vzdušje, v katerem se bodo zaposleni počutili dobro. Sama organizacija mora zaposlenim omogočiti razvoj lastnih sposobnosti in jim dovoliti, da svoja pridobljena znanja in veščine tudi uporabijo ter s tem nudijo možnost izboljšanja in razvoja. Večja samostojnost zaposlenih pri delu se pretvori v večje zadovoljstvo opravljanja dela in po vsem tem to s seboj prinese še ostale pozitivne posledice. Ustvarjanje dobrega vzdušja pospešuje doseganje razvojnih ciljev.

5 Zaključek

Pri pripravi članka smo s pomočjo anketnega vprašalnika ocenjevali organizacijsko klimo, medsebojne odnose, zadovoljstva in zavzetosti na delovnih mestih. Pridobljene rezultate smo interpretirali in ugotovili, da organizacijska klima močno vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstva pri delu in zavzetosti na delovnem mestu. Nasprotno pa smo ugotovili, da med

zaposlenimi z različno izobrazbo ne obstajajo statistično značilne razlike glede medsebojnih odnosov zaposlenih, da med zaposlenimi z različno delovno dobo ne obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva na delovnem mestu ter da med zaposlenimi glede na starost ne obstajajo statistično značilne razlike glede zavzetosti na delovnem mestu.

S pomočjo izpeljane ankete smo si zastavili šest hipotez, ki predstavljajo izhod iz lansirane ankete. Po pričakovanjih smo prve tri hipoteze potrdili, naslednje tri pa zavrnil izven pričakovanj, saj smo mislili, da obstajajo statistično značilne razlike (mogoče se bo to spremenilo v nadaljnji raziskavi, kjer bo vzorec veliko večji, nekje do 400 odgovorov respondentov, s čimer bi pokrili celotni Slovenski prostor).

Z raziskavo smo potrdili, da organizacijska klima močno vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstva zaposlenih in zavzetost na delovnem mestu. Anketa nam je ponudila na katere dimenzije moramo biti pozorni pri vsakem poglavju. Te dimenzije so prepoznane in navedene v tej nalogi.

Menedžment mora skrbeti za dobrobit organizacije in zaposlenih. Skrbeti mora zato, da so zaposleni v organizaciji motivirani za opravljanje kvalitetnega dela in so pri tem tudi zadovoljni. Ustrezna stopnja zadovoljstva in motivacijska klima v veliki meri prispevata k dolgoročnejšemu uspešnemu poslovanju podjetja. Naloga nadrejenih je, da spremembe potekajo v pravo smer. Vodje morajo tudi posvetiti pozornost motivaciji v organizaciji, in sicer na način, da ugotovijo, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene pri delu najbolj motivirajo. Kakovost in odličnost organizacije je odvisna predvsem od tega, v kolikšni meri se menedžment trudi razumeti in spoznati kompetence zaposlenih in jih spodbuditi pri uresničevanju njihovih idej.

Najpomembnejši faktor za doseganje odličnih rezultatov je človeški faktor. Na podlagi raziskave vidimo, da je zelo pomembna motivacija. Motivacija je v povezavi z medsebojnimi odnosi v organizaciji. Dobri medsebojni odnosi pa imajo tudi ugoden vpliv na zunanje partnerje in družbo. Kako organizacija deluje v okviru gospodarstva, je odvisno od uspešnih vodij. Podjetja, ki razumejo delovanje na trgu, imajo možnost izkoristiti poslovne priložnosti in ustvarjati produkte, ki zadovoljujejo širšo družbeno okolje.

Ugotovljeno je bilo, da je na osnovi relativno majhnega vzorca organizacijska klima, ki vpliva na medsebojne odnose, zadovoljstvo zaposlenih in zavzetost na delovnem mestu na prostoru Republike Slovenije dobra.

Reference

1. Gilmer, B.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
2. Gruban, B. (1999). *Ali je mogoče spreminjati ljud... ne da bi začutili tretjo svetovno vojno?* Ljubljana: Teorija in praksa.
3. Kahn, A. W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of management journal.
4. Kanjuro-Mrčela, A. (1999). *Lastništvo in sodobna organizacija*. Kavčič, B. & Kovač, J. (ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Knez, M. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za socialno delo.
7. Kostanjevec M. (2010). *Mehki dejavniki pri obvladovanju organizacije*. (Diplomsko delo). Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
10. Maidaniuc-Chirilă, T. & Ticu, C. (2016). *Does workplace conflicts mediate the organizational climate-burnout relationship? A study on university employees*. Romanian journal of experimental applied psychology.
11. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
12. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
13. Možina, S., et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B. ... Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Neal, A., West, M. & Patterson, M. (2000). *An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations*. Birmingham: Aston Business School Research Inst.
16. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2002). *Humana paradigma sprememb vodenja v post-industrijski organizaciji*. Socialno delo, 41(3–4), 127–139.
17. Robinson, D. (2004). *The Divers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
18. Rozman, R. (1999). *Teorije organizacije*. Kavčič, B. & Kovač, J. (ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
20. Šostar, A. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
21. Thakre, N. & Khubalkar, R.V. (2012). *Intention to leave and health in BPO and retail employees*. Indian Journal of Applied Psychology.
22. Thakre, N. & Shroff, N. (2016). *Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees*. Indian Journal of Applied Psychology.
23. Towers, P. (2009). Employee engagement improves the bottom line.
24. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

25. Žnidarčič, E. (2013). *Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo zaposlenih pri delu – primer podjetja X. (Magistrsko delo)*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.

Sandi Povše je diplomiral na Fakulteti VŠUP v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani ekonomist. Na Fakulteti za organizacijske študije opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti. V letu 2016 je izdal knjigo Mehki Coaching (metoda win/win) in zniževanje stroškov na vseh področjih ter ravneh (menedžment v akciji).

Abstract:

The influence of the corporate climate on the interpersonal relations, job satisfaction and commitment of the employees

Research Question (RQ): In the experimental research, we asked the fundamental question whether the organizational climate in the organizations affects the interpersonal relations, job satisfaction and commitment of the employees in the territory of the Republic of Slovenia (for the experimental research, 46 surveys were obtained from all over Slovenia).

Purpose: The purpose of the research is to determine the current organizational climate in the Republic of Slovenia. Using a survey questionnaire, we would like to explore the common perception of the working environment as seen by employees.

Method: The research was based on the data we collected using a survey questionnaire created using the online application 1KA, and distributed via e-mail and the social network of Facebook. The questionnaire itself consists of 17 questions and 88 variables. Anonymity is provided in a way that data are not collected through which it would be possible to identify an individual respondent. The data were analyzed using the Shapiro-Wilkes test, the Spearman correlation test, the Pearson correlation method, the Kruskal-Wallis test, and the ANOVA for independent samples.

Results: From the results of the Spearman test, the correlation for H1 shows that the measurements are statistically significant positively related, and thus we accept H1 hypothesis, that is, the organizational climate influences the mutual relations of employees. The results of the Spearman H2 test show that there is a strong statistically significant positive link between the Organization Climate and Employee Satisfaction, so that H2 is also accepted. From the results of Pearson's correlation, we see a very strong positive link between the measurements of the Organizational Climate and Employee Engagement, and H3 is confirmed. The results of the Kruskal-Wallis test show that there are no statistically significant differences between groups H4, therefore H4 is not accepted. The Kruskal-Wallis test for H5 offers us the result that there are no statistically significant differences between the groups in the measurement of employee satisfaction, so that we do not accept H5. ANOVA for H6, however, offers us that there are no statistically significant differences between groups, so that we do not accept H6 as well.

Organization: The results obtained are helpful to the management of organizations and employees in order to describe the current state of the organizational climate, interpersonal relations, job satisfaction and commitment of employees. By interpreting these, we see which areas can be improved for better mutual relations, greater satisfaction and commitment of employees.

Society: The company increasingly demands that companies move from the tendency to meet the material needs of the individual back to the man who is the greatest wealth of the organization. Man, or employee is the one who brings the greatest benefit to the company, of course, with proper guidance.

Originality: The authenticity of the performed research, with which we determined the influence of the organizational climate on the interpersonal mutual relations, job satisfaction and commitment of the employees, was confirmed by a new approach to the research problem.

Limitations/Future Research: The research is limited to the Slovenian space, because it is created in the Slovene language and is intended for the Slovenian territory. Further exploration can

be made possible by adapting it to the world's space and translating it into English and mediated through social networks to respondents around the world.

Keywords: organizational climate, interpersonal relations, job satisfaction, commitment, organization.

Copyright (c) Sandi POVŠE



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.