UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

M A G I S T R S K O D E L O

PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V KMETIJSKO GOZDARSKI ZADRUGI

Ljubljana, oktober 2006 **SAMO MOHORČIČ**

IZJAVA

Študent Samo Mohorčič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 27. 10. 2006 Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....1
1.1 Problematika in namen magistrskega dela.....1
1.2 Cilji magistrskega dela.....3
1.3 Metode dela.....3
1.4 Zasnova dela 4
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA 5
2.1 Organizacijska kultura kot globlja dimenzija klime.....6
2.2 Organizacijska klima.....11
2.2.1 Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....14
2.2.2 Spreminjanje organizacijske klime 15
3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....17
3.1 Odnos do kakovosti pri delu in poslovanju podjetja.....17
3.2 Inovativnost in kreativnost.....18
3.3 Motivacija in zavzetost.....20
3.4 Pripadnost organizaciji in ciljna usmerjenost.....22
3.5 Notranji odnosi, konflikti.....23
3.6 Strokovna usposobljenost in učenje.....25
3.7 Poslanstvo, vizija in cilji.....26
3.8 Vodenje, moč in vpliv.....29
3.9 Organizacija, organiziranost in organiziranje 31
3.10 Notranje komuniciranje in informiranje.....32
3.11 Razvoj kariere in strokovni, osebnostni ter delovni razvoj 34
3.12 Nagrajevanje in uspešnost 35
3.13 Zadovoljstvo z delom in okoljem 37
4. PREDSTAVITEV KMETIJSKO-GOZDARSKE ZADRUGE RIBNICA.....39
4.1 Organizacijska enota Trgovina 41
4.2 Organizacijska enota Kmetijska dejavnost 41
4.3 Organizacijska enota Suha roba.....42
5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V KGZ RIBNICA z.o.o. 44
5.1 Opredelitev problematike raziskave.....44
5.2 Oblikovanje vprašalnika.....44
5.3 Vzorčenje in izvedba raziskave.....46
5.4 Predstavitev rezultatov merjenja klime KGZ 46
5.4.1 Demografski podatki anketirancev 47
5.4.2 Pregled rezultatov dimenzij organizacijske klime KGZ 47

5.4.3 Odnos do kakovosti....48
5.4.4 Inovativnost, iniciativnost....50
5.4.5 Motivacija in zavzetost....52
5.4.6 Pripadnost organizaciji....53
5.4.7 Notranji odnosi....55
5.4.8 Strokovna usposobljenost in učenje....57
5.4.9 Poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev....59
5.4.10 Vodenje....60
5.4.11 Organiziranost....62
5.4.12 Notranje komuniciranje in informiranje....63
5.4.13 Razvoj kariere....65
5.4.14 Nagrajevanje....67
5.4.15 Zadovoljstvo z delom in okoljem....69
5.5 Predstavitev rezultatov mejenja zadovoljstva zadružnikov....71
5.6 Primerjava rezultatov merjenja v KGZ Ribnica z zadružniki....74
5.7 Primerjava rezultatov KGZ Ribnica, SiOK in zadružnikov....75
6. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO ORGANIZACIJSKE KLIME....77
6.1 Ugotovitve in predlogi v zvezi z zaposlenimi v KGZ....77
6.2 Ugotovitve in predlogi v zvezi z zadružniki....80
7. SKLEP....82
8. LITERATURA....85
9. VIRI....88
10. PRILOGE....89

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska kultura (konceptualni okvir)....8
Slika 2: Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vedenju organizacije 13
Slika 3: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo 28
Slika 4: Ribniški krošnjar in suha roba....43
Slika 5: Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime v KGZ Ribnica....48
Slika 6: Odnos do kakovosti....49
Slika 7: Inovativnost in iniciativnost 50
Slika 8: Motivacija in zavzetost....52
Slika 9: Pripadnost organizaciji....54
Slika 10: Notranji odnosi....55
Slika 11: Strokovna usposobljenost in učenje....57
Slika 12: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev....59
Slika 13: Vodenje....60
Slika 14: Organiziranost....62
Slika 15: Notranje komuniciranje in informiranje....64
Slika 16: Razvoj kariere 65
Slika 17: Nagrajevanje....67
Slika 18: Zadovoljstvo....69
Slika 19: Primerjava rezultatov z zadružniki in zaposlenimi v KGZ Ribnica....74
Slika 20: Organizacijska klima KGZ Ribnica in SiOK....75
Slika 21: Primerjava rezultatov organizacijske klime KGZ, zadružniki in SiOK 2005 76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalci socialne klime 12
Tabela 2: Odkup mleka in živine v KGZ.....42
Tabela 3: Število anketirancev po demografskih podatkih.....47
Tabela 4: Povprečna ocena odnosa do kakovosti glede na neodvisne spremenljivke.....49
Tabela 5: Povprečna ocena odnosa do inovativnosti in iniciativnosti glede na neodvisne spremenljivke 51
Tabela 6: Povprečna ocena odnosa do motivacije in zavzetosti glede na neodvisne spremenljivke 53
Tabela 7: Povprečna ocena pripadnosti organizaciji glede na neodvisne spremenljivke 54
Tabela 8: Povprečna ocena notranjih odnosov organizaciji glede na neodvisne spremenljivke 56
Tabela 9: Povprečna ocena odnosa strokovne usposobljenosti in učenja glede na neodvisne spremenljivke.....58
Tabela 10: Povprečna ocena poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev glede na neodvisne spremenljivke.....59
Tabela 11: Povprečna ocena odnosa do vodenja glede na neodvisne spremenljivke 61
Tabela 12: Povprečna ocena odnosa do organiziranosti glede na neodvisne spremenljivke 63
Tabela 13: Povprečna ocena notranjega komuniciranja in informiranosti glede na neodvisne spremenljivke.....64
Tabela 14: Povprečna ocena odnosa do razvoja kariere glede na neodvisne spremenljivke 66
Tabela 15: Povprečna ocena odnosa do nagrajevanja glede na neodvisne spremenljivke.....68
Tabela 16: Povprečna ocena zadovoljstva glede na neodvisne spremenljivke 70
Tabela 17: Strinjanje s posamezno trditvijo - dimenzije in povprečna ocena zadružnikov 72
Tabela 18: Slabo ocenjene trditve znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime, izmerjene v KGZ Ribnica 78
Tabela 19: Slabo ocenjene trditve pri izmerjenem zadovoljstvu članov zadruge.....80

1. UVOD

1.1 PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

V zadnjih letih je v Sloveniji prišlo do številnih sprememb, reorganizacij, pripojitev ter prevzemov podjetij, ki so odsev težnje managementa v določenem podjetju za učinkovitejše doseganje določenih poslovnih ciljev. V teh časih ni lahko biti delodajalec, manager ali vodja, saj je treba dolgoročno zagotavljati konkurenčne prednosti podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu, po drugi strani pa se boriti za obstoj podjetja oz. za preživetje. Te spremembe najbolj občutijo zaposleni, saj imajo občutek strahu, ogroženosti ali negotovosti, vse več pa je tudi odpuščanja delavcev. V takih okoliščinah prihaja največkrat do nekontroliranega spreminjanja organizacijske klime, ki je večinoma neugodna in neustrezna glede na različne cilje, ki jih podjetja želijo doseči. Da bi lažje dosegali zastavljene cilje, je smiselno, klimo v organizaciji preučiti in izmeriti ter na osnovi ugotovljenih odstopanj od želene klime določene dimenzije spremeniti oz. izvajati ukrepe za dosego ugodnejše klime. V podjetjih je naloga vodstva vzpostaviti pogoje, v katerih bodo zaposleni v čim večji meri lahko prispevali k dobremu poslovanju podjetja. Delovanje v smeri, da zastavljeni cilj postane del vizije zaposlenega, zahteva veliko potrpežljivosti in energije, pri čemer se sprašujemo tudi, kako bolje izkoristiti človeške zmožnosti. Za dosego teh ciljev se v podjetjih vedno bolj zavedajo, da je ugodna organizacijska klima temelj za dobro in hitro opravljeno delo, ki jo skušajo spodbuditi z različnimi kombinacijami izboljšave njenih dimenzij.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in rabi za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti (Možina, 1994, str. 146).

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so opazne in katere ne. Vse dimenzije, ki odsevajo organizacijsko klimo, so zmeraj tu. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Pred preučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dojemanja z njimi (Lipičnik, 1998, str. 75-76).

Tudi organizacijska kultura, ki je ena najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime, oblikuje obnašanje ljudi v podjetju. Ima močan vpliv na managerje, saj lahko bistveno vpliva na zmožnost organizacije, da spremeni svojo strateško usmeritev. Organizacijska kultura zajema širok spekter socialnih pojavov, kot so: pravila vedenja, norme, vrednote, jezik, simboli, filozofija, miti, obredi, nazori in prepričanja.

Kultura daje organizaciji osebno noto – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo. Vloga kulture v organizaciji daje zaposlenim občutek identitete. Organizacijska kultura pomaga snovati zavzetost zaposlenih za cilje, ki presegajo njihove osebne cilje ter hkrati povečuje stabilnost organizacije kot družbeni sistem. Prav tako pa rabi kot vodilo zaposlenim pri osmišljanju delovanja organizacije in pri izbiranju primernega obnašanja (Tavčar, 2000, str. 42).

Kmetijsko gozdarska zadruga Ribnica z.o.o. je pravna naslednica vseh zadrug, v preteklosti delujočih na področju sedanjih občin Ribnica, Loški potok in Sodražica, kjer je bila ustanovljena leta 1909 prva kmetijska zadruga na ribniškem področju. Zadruga šteje 135 članov iz vrst kmetov in proizvajalcev »suhe robe«, v njej pa je 49 zaposlenih delavcev. Njena vizija je delovanje v smeri in s ciljem biti vodilna organizacija v regiji, na področju oskrbe z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo, na področju kmetijske in suhorobarske proizvodnje v zadovoljstvo kupcev, članov zadruge in zaposlenih. Vodstvo Kmetijsko gozdarske zadruge Ribnica z.o.o. želi izboljšati določena področja, kot so: organiziranost, vodenje in ravnanje z ljudmi pri delu ter odnos do dela in organizacije. Z izboljšavo bi tako lažje dosegali kvantitativne in kvalitativne zastavljene cilje podjetja, kot je npr. zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja zadruge in s tem delovnih mest. Zavedajo se namreč, da so zaposleni eden ključnih dejavnikov za uspeh zadruge. Samo usposobljenost za delo tako ni dovolj, saj je treba poleg znanja, spretnosti in energije zaposlenih spodbuditi tudi interese, potrebe, pričakovanja in želje, jih v tem smislu motivirati ter na ta način njihove osebne cilje pri delu poistovetiti s cilji zadruge.

Da pa bi izvedli določene ukrepe za izboljšavo na teh področjih, je primerna preučitev posameznih dimenzij organizacijske klime, za katero predvidevam, da je ta trenutek v KGZ slaba in jo je treba izboljšati. Predvidevam, da obstaja neustrezno vedenje (negativna organizacijska klima, ki se kaže v različnih dimenzijah), ki ovira vodenje.

Namen magistrskega dela je preučiti klimo in njen vpliv na vedenje ljudi ter ciljev podjetij, ki jih zasledimo tako pri domačih kot tujih avtorjih. Na osnovi klime sem v konkretnem primeru z ustreznim vprašalnikom preučil določene dimenzije klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z.o.o. S posameznimi trditvami iz vprašalnika o ugotavljanju organizacijske klime, sem preučil tudi zadovoljstvo članov zadruge –

zadružnikov z zadrugo in naredil medsebojno primerjavo. Rezultate raziskave, ki sem jih pridobil z vprašalnikom za merjenje klime, sem ustrezno kvantitativno oz. statistično obdelal in interpretiral, ugotovljene rezultate klime pa primerjal tudi z organizacijsko klimo v Sloveniji – SiOK. Na osnovi ugotovljenih rezultatov dimenzij klime sem v nadaljevanju podal predloge za izboljšavo posameznih dimenzij klime v zadrugi, v skladu z zastavljenimi cilji, ki jih ima KGZ Ribnica. Z ustreznimi ukrepi pri posameznih dimenzijah bi izboljšali organizacijsko klimo, s tem pa pri zaposlenih izzvali želeno vedenje. To pa bi lahko bila podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja zadruge in bi ji hkrati omogočilo lažje doseganje postavljenih ciljev.

1.2 CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Preučiti ustrezno domačo in tujo literaturo, vire in opravljene raziskave, ki so bile izdelane na področju organizacijske klime.
2. Na osnovi tega raziskati, kakšna je organizacijska klima v Kmetijsko gozdarski zadrugi z.o.o. Ribnica, ugotoviti zadovoljstvo zadružnikov z zadrugo ter primerjati ugotovitve raziskave z ugotovljeno organizacijsko klimo v Sloveniji SiOK.
3. Podati napotke in predloge za izboljšavo organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z.o.o.

Na osnovi tega sem se lotil izdelave magistrskega dela, v katerem sem preučil posamezne dimenzije klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z.o.o.

1.3 METODE DELA

Pri pisanju magistrskega dela o preučevanju organizacijske klime v KGZ Ribnica sem uporabil več različnih metod dela.

Ker sem za izdelavo magistrske naloge potreboval poleg – primarnih informacij tudi sekundarne, sem preučil oz. analiziral ustrezno domačo in tujo literaturo, vire in opravljene raziskave, ki so bile izdelane na področju organizacijske klime. Te sem pridobil v obstoječih knjižnicah, internetnih straneh in notranjih virih podjetja. V pomoč izdelave magistrskega dela oz. raziskave organizacijske klime so mi bila tudi spoznanja predhodnih raziskav, ki so jo opravili različni avtorji v drugih podjetjih po podobni metodologiji. V teoretičnem delu sem tako uporabil metodo dokumentiranja, deskripcije, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem primerjal različna dognanja posameznih avtorjev.

V empiričnem delu sem uporabil metodo vprašalnika za raziskovanje organizacijske klime. Ti so se namreč pokazali kot objektiven pripomoček, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tako dobljene rezultate sem ustrezno analiziral in ugotovil, v kolikšni meri je določena dimenzija organizacijske klime v zadrugi zastopana. Metodologija preučevanja klime z vprašalniki zahteva določene korake, kot so: pripravljalna dela, sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcije. Pri tem sem uporabil ustrezne statistične metode, grafične prikaze ter komparativno metodo pri primerjanju dobljenih rezultatov organizacijske klime zaposlenih v KGZ, zadružnikov in SiOK.

V sklepnem delu sem z metodo sinteze prišel do ustreznih sklepov in podal predloge za izboljšavo posameznih dimenzij organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica.

1.4 ZASNOVA DELA

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij.

V prvem, uvodnem delu, so predstavljeni problematika magistrskega dela, namen ter cilj, v nadaljevanju pa sta podani zasnova ter metoda dela.

Drugo poglavje zajema teoretični del in se opira na spoznanja o organizacijski kulturi in organizacijski klimi, ki so jo objavili domači in tuji avtorji, kakor tudi predhodne raziskave s tega področja. V tem delu je najprej opredeljen pojem organizacijske kulture kot globlje dimenzije organizacijske klime pa tudi njene sestavine in njeno spreminjanje. V nadaljevanju pa je podana opredelitev o organizacijski klimi, nadalje njeno preučevanje in merjenje ter njeno spreminjanje.

V tretjem poglavju so podrobno predstavljene posamezne dimenzije organizacijske klime ter opis nekaterih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom in okoljem.

Četrto poglavje predstavlja Kmetijsko gozdarsko zadrugo Ribnica, kjer so opisani zgodovina, razvoj, poslovanje in organiziranost zadruge.

Peto poglavje je namenjeno raziskavi organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica in zajema problematiko raziskave, oblikovanje vprašalnika, vzorčenje in izvedbo raziskave ter predstavitev rezultatov merjenja klime. Prav tako je v tem poglavju predstavljen pregled rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih z delom in okoljem. V nadaljevanju tega poglavja so zajeti tudi rezultati zadovoljstva članov zadruge -

zadružnikov z zadrugo in primerjava z zaposlenimi v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica. V tem delu je predstavljena tudi primerjava organizacijske klime med KGZ in klimo v Sloveniji za leto 2005 - SiOK.

Šesto poglavje vsebuje ugotovitve in predloge za izboljšavo posameznih dimenzij organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica.

Sedmo poglavje je sklep, ki zajema teoretična izhodišča, rezultate raziskave in podajo bistvenih predlogov za izboljšanje organizacijske klime.

V osmem in devetem poglavju je navedena uporabljena literatura z viri. Deseto poglavje pa zajema priloge, ki se nanašajo na uporabljena vprašalnika in statistične izračune.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Ker v vsaki organizaciji najdemo različno vedenje zaposlenih, se torej organizacije razlikujejo med seboj tudi po tem. Na vedenje vpliva več značilnosti oz. dejavnikov, še najbolj pa se to vedenje kaže skozi kulturo in klimo v organizaciji. Kljub različni opredelitvi pojmov kultura in klima jima je skupno to, da oba vsak po svoje razlagata določeno človekovo vedenje v organizaciji in preučujeta posledice vplivov organizacije na vedenje zaposlenih v njej. Tako je kultura organizacije globlja dimenzija klime, z značilnostjo tradicije in usmerjena v prihodnost, klima pa naj bi bila odsev kulture. Ker vrednote in norme, izražene v kulturi, delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, se za raziskovanje organizacijske kulture uporablja kvalitativna metodologija (analiza obredov, jezika, simbolov, nazorov itd.), enota analize pa je skupina.

Za klimo najdemo v različni strokovni literaturi več izrazov, kot na primer: organizacijska klima, socialna klima, delovno ozračje, vzdušje, psihološka klima, osebnost podjetja, organizacijska kultura ipd. Tudi za opredelitev, kaj je klima, obstajajo različne definicije. Na splošno lahko klimo v organizaciji definiramo kot celoten sklop značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, ali pa tudi vzdušje v organizaciji, ki je odvisno od celote faktorjev iz preteklosti in sedanjosti iz širšega in ožjega okolja. To vpliva na vsa dogajanja v organizaciji oz. obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti, kaže pa se kot psihološko zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela in vpliva olajšujoče ali otežujoče na doseganje skupnih ciljev. Lahko rečemo, da je pojem klime usmerjen v opisovanje sedanjega stanja v organizaciji in je skupno ime za način vedenja zaposlenih ter zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima za posledico slab ali dober rezultat.

2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT GLOBLJA DIMENZIJA KLIME

Organizacijska kultura je eden od pomembnejših delov organizacijske klime in jo lahko opredelimo kot eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je; to so na primer: odnos do dela, odnos do trga, odnos do učinkovitosti, konkurence, racionalnosti itd. Kultura se med organizacijami razlikuje in se kaže kot nek značilen duh posamezne organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v organizacijah glede tega, kako naj ljudje med seboj komunicirajo, se vedejo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Večinoma te vrednote in norme delujejo nezavedno kot samoumevna prepričanja, ki niso jasno izražena, kljub temu pa jih zaposleni v organizaciji prevzemajo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti. Ker podjetja ne delujejo izolirano, se organizacijska kultura ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, ampak imata močan vpliv tudi nacionalna in globalna kultura ter tako vplivata na prepričanja in vrednote zaposlenih.

Organizacijska kultura je torej globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije sebe in svojega okolja. Je način skupnega mišljenja in delovanja žitja in bitja – v skupini, med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če hočejo preživeti in sodelovati. Je sklad skupnih vrednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti – nekje med zavednim in podzavednim, ki uravnava obnašanje članov skupine in organizacije (Trpin v Adizes, 1996, str. 314).

Organizacijska kultura močno vpliva na izvedljivost zastavljenih strategij podjetja in je ključnega pomena pri izbiranju načina uvajanja in uspešnosti sprememb v podjetju. Določa način dela in odzivanja podjetja na vplive iz okolja. Zmanjša nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov in je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih (Peršak v Možina, Kovač et al., 2006, str. 181).

Osnovna členitev opredelitev je razločevanje glede na definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem pomenu kot koherentni sistem predstav in vrednost določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Definicije v širšem pomenu pa opredeljujejo organizacijsko kulturo, ki ne pomeni samo vrednote temveč tudi prepričanja in način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja. Način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih tako oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Organizacijsko kulturo tvorijo:

- Pravila vedenja; pri vsakodnevnem medsebojnem sodelovanju zaposleni v organizaciji uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik in terminologijo. S poznavanjem jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti (npr.: uporaba posebnih imen za označevanje opreme, pisarn, porabnikov, proizvodov …). Obrede ali rituale lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti. Ti izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v podjetju ter spoštovanje do sodelavcev.

- Norme; ker v organizaciji obstoja določen standard vedenja, so v okviru tega tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela. S tem je mišljeno, koliko dela naj posameznik opravi (ne preveč - ne premalo, ampak v okviru norme).

- Vrednote; sprejete vrednote v organizaciji naj bi upoštevali vsi zaposleni, saj gre za osnovo oz. bistvo kulture: kaj je dobro in kaj ne, kaj se sme in kaj ne ter kaj je zaželeno oz nezaželeno ipd. Primeri takih vrednot, ki so izražene v poslanstvu podjetja, so visoka kakovost, učinkovitost, majhna odsotnost z dela …

- Filozofija; podjetja oblikujejo svojo politiko, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi, poslovnimi partnerji oz. porabniki njihovih proizvodov ter okoljem, v katerem delujejo.

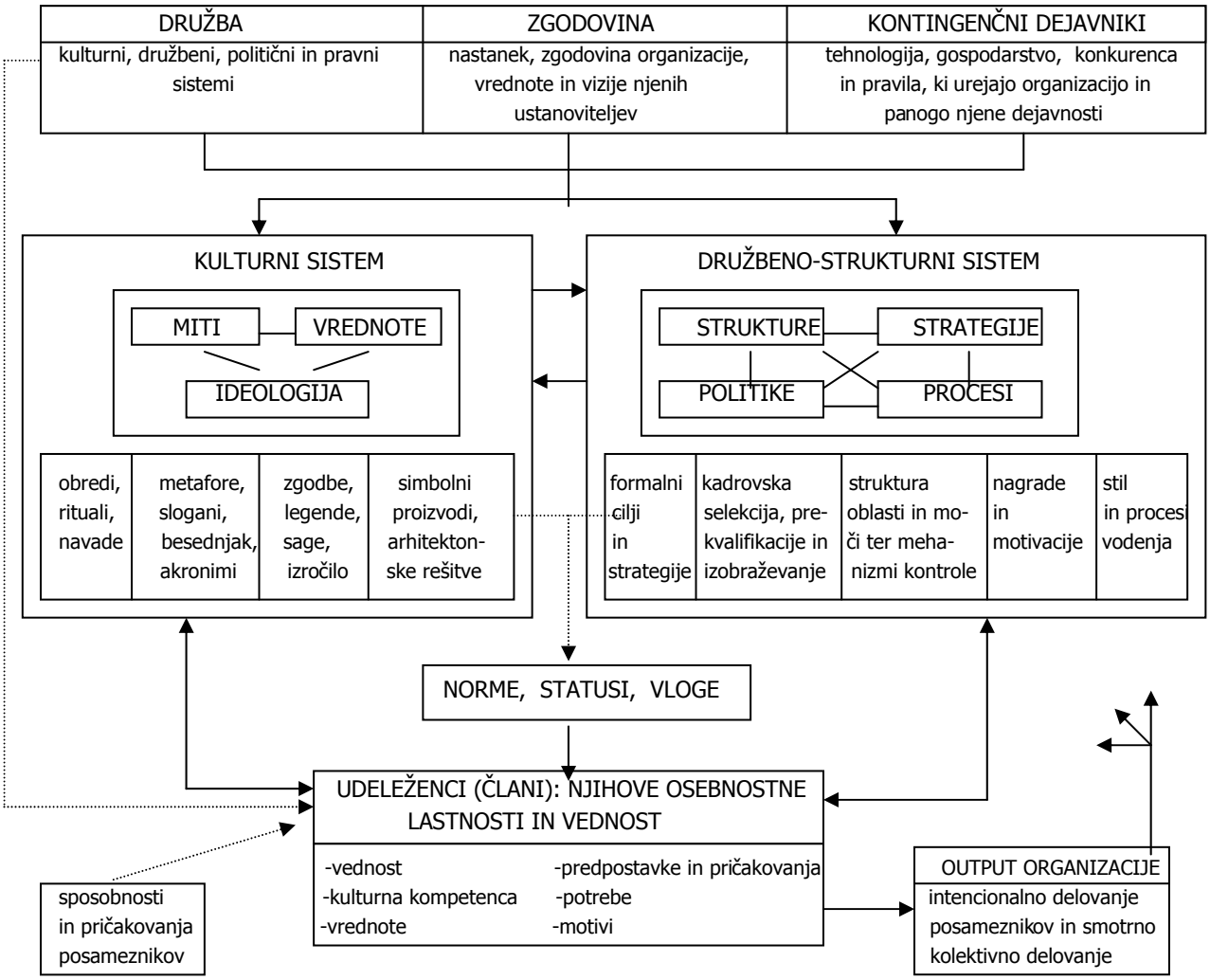
- Pravila; da posameznik lahko znotraj skupine oz. organizacije deluje, mora upoštevati določena pravila, ki obstajajo v vsakem podjetju. Novo zaposleni se jih morajo naučiti in jih upoštevati, če želijo biti sprejeti kot polnopravni član skupine.

- Simboli; materialni simboli sporočajo, kdo je pomemben v organizaciji, stopnjo neenakosti in kakšen način vedenja je sprejemljiv v podjetju (npr.: velikost in videz pisarne, primernost oblačil, uporaba dobrega avtomobila s šoferjem, uporaba letala podjetja …).

- Nazori; vsakdo ima nazor, če se tega zaveda ali pa ne. Eden izmed najbolj razširjenih je svetovni nazor, ki je najširše pojmovani pogled na svet, miselni okvir, skozi katerega posameznik tolmači zunanji svet, z njim sodeluje in ga prenaša v organizacijo.

Sredi osemdesetih je bil izdelan konceptualni okvir, ki temelji na simbolni razlagi kulture. Po tem sistemu ima organizacija tri, med seboj povezane komponente, in sicer: družbeno strukturni sistem, kulturni sistem in udeležence oz. člane s svojimi lastnostmi, sposobnostmi, izkušnjami in pooblastili. Podrobno razčlenitev prikazuje naslednja slika:

Slika 1: Organizacijska kultura (konceptualni okvir)



Vir: Y. Allaire, M.E., Firsirotu, Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, 6/2, str. 214, v Mesner-Andolšek, 1995, str. 19

Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura pa opravlja še eno zelo pomembno funkcijo za člane organizacije. Rabi namreč za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne. Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot vrsto filtrov, ki pomagajo, da zaznamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 73).

Nastanek organizacijske kulture je največkrat povezan z ustanoviteljem podjetja, ki pridobi več oseb iz okolja in oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja. Od tu naprej lahko govorimo o skupinski dinamiki, ki je neke vrste proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira v medsebojnem delovanju in s tem nastajanje kulture v skupini oz. organizaciji. Število norm, stopnja njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti tvori moč in kompleksnost kulture. Na razvoj organizacijske kulture vpliva tudi vloga vodstva z odnosom do skupine oz. vodja s svojim stilom vodenja, močjo in karizmo, ki je na začetku velika, ko pa se kultura izoblikuje in je formirana, postane vodja njen ujetnik. Kultura je proizvod učenja in s skupinskim procesom učenja člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, obnašanja in občutenja, kjer razlikujemo dva tipa učenja, in sicer: učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov in učenje v situaciji izogibanja napetostim.

Neskladje med kulturo in cilji podjetja ter strategijami za doseganje ciljev zmanjšuje uspešnost organizacije in povzroča težave v njej (Ruettinger v Tavčar, 1996, str. 39):

- preživele smernice, nezaželene pobude; vodstvo je nedosledno pri nagrajevanju in kaznovanju in je brezbrižno za uspešnost delavcev; podsistemi organizacije postajajo sami sebi namen; - vsesplošna brezbrižnost, demotiviranost, slabo vzdušje, negotovost, izkrivljena razmerja;
- splošno nezaupanje, obtoževanje, medsebojno blokiranje;
- zagledanost v notranje zadeve, brezbrižnost do okolja – do partnerjev in do konkurentov;
- neusklajene kulture podsistemov slabijo enotnost prizadevanj za skupne cilje;
- nastajajo zaprte podkulture, ki hromijo sporazumevanje;
- raste razkorak med besedami in dejanji, ki vodijo v cinizem in posmehovanje;
- spremembe v organizaciji so težavne, če ni predpriprav na področju notranje kulture;
- odtujenost med zaposlenimi (tudi zaradi uvajanja novih tehnologij) raste, če ni pozornosti za medčloveška razmerja, pogojena z kulturo organizacije.

Da bi na kulturo v organizaciji lahko vplivali in jo spreminjali, moramo najprej poznati nekatere njene značilnosti, kot so: kolektivna narava, emocionalna obarvanost, zgodovinski proizvod, simboli, dinamičen in spremenljiv pojav ter nerazločna narava. Ta protislovja vzbujajo radovednost raziskovalcev in vse večje zanimanje managerjev, ki morajo pri odkrivanju in analiziranju uporabljati različne intenzivne metodološke postopke in tehnike, s katerimi raziskujejo vidike organizacijskega življenja, ki se članom organizacije zdijo samoumevni in nevprašljivi.

Najpogosteje ob spremembah, ki jih uvajajmo v podjetju, uporabljamo različne metode, načine in tehnike, ki vplivajo na spremembo organizacijske kulture, kot so:

- Kadrovske spremembe; na novo zaposleni ljudje prinesejo tudi nova stališča, prepričanja in vedenje še posebej, če je sprememba na vodilnih mestih, prav tako pa je pomemben odhod posameznikov z drugačnimi stališči.

- Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih; pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk so pomembne zlasti ustrezne praktične metode, ki omogočajo takšno sporočanje, kot so:
  - oblikovanje vlog (vodja kot vzor),
  - participacija (sodelovanje članov skupin pri reševanju organizacijskih problemov),
  - formalno komuniciranje (uporaba vseh vrst komuniciranja),
  - svetovanje (notranje in zunanje oblike svetovanja, če formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka),
  - izobraževanje (osrednja strategija za spremembo kulture - izpeljava skozi vse ravni managementa v organizaciji - nova znanja - nova prepričanja).

- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologije;
  - prestrukturiranje (reorganizacija - oblikovanje in uvajanje novih delovnih skupin in s tem vpliv na komunikacijska razmerja),
  - sistem nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja (pomembna je usklajenost s tistim, kar se želi v podjetju vzpodbujati - npr.: kvaliteto),
  - tehnološke spremembe (nova tehnologija zahteva novo ravnanje in oblikuje drugačna prepričanja, vrednote in vedenja).

- Podoba podjetja; nova podoba podjetja vpliva na oblikovanje pozitivnih stališč do podjetja v javnosti in med zaposlenimi.

Kultura organizacije je izredno pomembna za učinkovitost njenega delovanja, saj jo opredeljujemo kot eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Lahko rečemo, da je organizacijska kultura sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvije znotraj organizacije in vodi obnašanje njenih članov. Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati, spreminjati in prilagajati, kar je potrebno, saj so organizacije prisiljene spremeniti kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Sprememba kulture ni cilj sam po sebi, ampak nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem organizacija deluje (največkrat preživetje). Da se kultura ne bi spreminjala naključno, se moramo lotiti spreminjanja kulture odgovorno ter z nadzorom, in sicer s spremembo določene količine skupnih prepričanj, stališč, vrednot in različnih praks (obredi, rituali, običaji, navade in rutine).

2.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Preučevanje človekovega vedenja je nehvaležno dejanje, saj vsi čutimo, da nekaj vemo o tem in se tudi sami vedemo na določen način in se nam zdi, da poznamo tudi druge ljudi. Vedenje drugih ocenjujemo na osnovi domnev, kako bi se mi obnašali v določenih situacijah in ravno v tem je izvor napak, da druge ocenjujemo po sebi. Velikokrat sploh ne vemo, zakaj delamo nekatere stvari ali zakaj ne opravimo nečesa, kar bi morali. Zato je smiselno napor preučevanja usmeriti k ugotovitvi pravih vzrokov vedenja, ki izvirajo iz predhodnih dogodkov. Nekateri avtorji pojasnjujejo, da vsaka akcija ali vedenje kot njen rezultat, pomeni odgovor na neko obliko dražljaja, obnašanje posameznika pa je odvisno od načina, kako doživlja dražljaj. Na vedenje vpliva cela vrsta faktorjev, ki so odvisni od različnosti situacije in različnega izvora. Tako na vedenje vplivajo kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, izobraževanje, klima itd. Zaradi teh vplivov pa je posameznikovo vedenje različno in največkrat ne vemo za vzroke določenega vedenja. Tako preučevanje klime kot eden izmed pomembnejših dejavnikov zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab rezultat. Poleg tega pa ta posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nesprejemljiva, vsi jo vidijo kot nekaj navadnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljšo prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

- Klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.
- S pojmom klima označimo ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih značilnosti.
- Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.
- Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 73 - 79).

Na vedenje v organizaciji vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki pomagajo spoznati, kakšna klima je značilna za posamezno organizacijo. Vsaka razsežnost osebnosti zaposlenih vključuje večje število osebnostnih lastnosti, največkrat pa različni avtorji navajajo pet pomembnejših razsežnosti osebnosti, kot so:

- ekstravertiranost (priljubljen, družaben, ambiciozen);
- čustvena stabilnost (prestrašen, zaskrbljen, negotov);
- naklonjenost (prijazen, kooperativen, toleranten, prilagodljiv);
- natančnost (odgovoren, vztrajen, zanesljiv, delaven);
- sprejemljivost za izkušnje (iznajdljiv, kultiviran, širokega mišljenja).

Vedenje posameznikov nadalje lahko preučujemo skozi vključenost posameznika v skupino, kjer se v njej razvije določena socialna klima in se posameznik tej klimi prilagodi ali pa tudi ne. Socialna klima je odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitosti skupine, velikosti, strukture), reflektira pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Čeprav je objektivna lastnost skupine, vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote. Prisotnost ali odsotnost objektivnih in subjektivnih kazalcev govori o določeni socialni klimi v skupini (Nastran, 1994, str. 250).

Tabela 1: Kazalci socialne klime

Objektivni indikatorji	Subjektivni kazalci
> pasivnost in apatičnost oz. aktivnost članov skupine, > prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini, > ustvarjanje koalicij, klik, > agresivnost v skupini	> občutek pripadnosti skupini (»mi«), > lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm), > občutek solidarnosti s skupino, > občutek skupinske moči

Vir: Nastran, Temelji socialne psihologije, 1994, str. 250

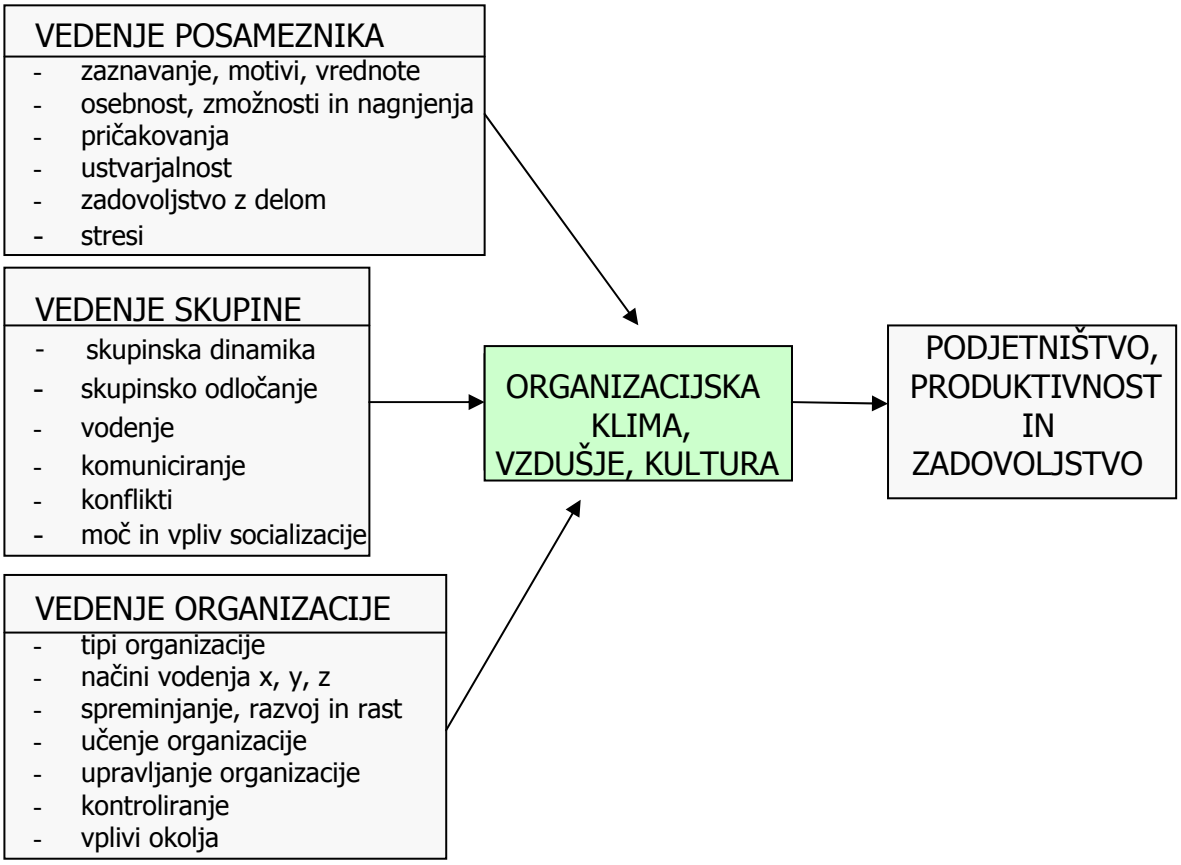
Klima je običajno izraz, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledice tega tudi nizko produktivnost. Kakšni

odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Ti so (Jurman, 1981, str. 204):

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

Organizacije se med seboj razlikujejo tudi po organizacijski strukturi, s katero se daje možnost, da v njej ljudje delujejo. Z oblikovanjem organizacijske strukture predvidimo naloge in določene odnose med ljudmi, s tem pa pričakujemo tudi določeno vedenje ljudi. Ker se v organizaciji vzpostavlja tudi določena hierarhija in odgovornost, ki jo ima vsak posameznik, predvsem pa vodje, tudi vedenje vodilnih pomembno vpliva na organizacijsko klimo oz. vzdušje. Vodje se morajo zavedati, da predvsem z svojim delom oz. nedelom in vzorom, ki ga imajo, močno vplivajo na vedenje zaposlenih. Zato lahko organizacijsko vzdušje pojmujemo kot integracijski koncept v vedenju organizacije, kar ponazarja spodnja slika. Iz nje je razvidno, kako se vedenje posameznika, skupine in organizacije, zrcali v organizacijski klimi, posledica pa se kaže v podjetništvu produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 2: Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina S.: Osnove vodenja, 1994a, str. 147

Do pravih vzrokov dejanskega vedenja zaposlenih v organizaciji pridemo težko, ker so nekateri vzroki vedenja ljudi tudi podzavestni. Kljub temu pa lahko vplivamo na vedenje ljudi tako, da hkrati spreminjamo dejavnike, ki so jim zaposleni izpostavljeni in spreminjamo človeka - delavca. Slednje je mnogo težje in dolgotrajnejše, vendar je običajna pot za spreminjanje osebe vzgoja, izobraževanje in pridobivanje ustreznih navad. Še najbolj pa lahko vplivamo na vedenje zaposlenih v organizaciji s pozitivno spremembo organizacijske klime in njenih posameznih dimenzij, seveda, če se človek ugodni klimi prilagodi. S procesom ustvarjanja klime lahko označimo vse tiste aktivnosti, s katerimi pripravimo ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojemanje pojavov in značilno vedenje zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima se med posameznimi organizacijami razlikuje. Ta se kaže v kvaliteti organizacijskega notranjega okolja in opisuje stanje organizacije. Obstoječa klima v organizaciji je torej rezultat vedenja in počutja njenih članov oz. zaposlenih. Tako organizacijska klima rabi kot temelj za interpretiranje situacije in je hkrati tudi dobra podlaga za usmerjanje aktivnosti v smeri izboljšave njenih posameznih dimenzij.

2.2.1 PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Preučevanje organizacijske klime omogoča vodstvu podjetja vpogled v mnenje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o podjetju samem. Z merjenjem in preučevanjem organizacijske klime vodstvo namreč pridobi povratno informacijo, kako podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Prav tako lahko ugotovi, kaj in kje je treba spremeniti, na tej osnovi pa potem lahko pripravi akcijski načrt za realizacijo določenih sprememb. Lahko rečemo, da je preučevanje organizacijske klime, s ciljem spreminjanja negativnih zaznavanj, tudi dobro orodje za vodenje zaposlenih in s tem tudi organizacije kot celote.

Če želimo organizacijsko klimo v podjetju preučiti, moramo ugotoviti njene značilne dimenzije, ki v podjetju vedno so in odsevajo organizacijsko klimo. Prav tako je treba ugotoviti vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi. Smiselno je preučiti vse tiste dimenzije, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo in se izražajo v vedenju ljudi. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih dimenzij klime. To število variira, domače raziskave pa so pokazale, da se klima največkrat preučuje z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov.

Organizacijska klima preučuje različne vidike delavčevega zaznavanja podjetja. Če želimo ugotoviti, kakšna organizacijska klima vlada v podjetju, moramo izvleči iz delavca, kaj čuti, kaj misli o določenih stvareh v podjetju. Da bi bili dobljeni rezultati

čimbolj realni, si pomagamo s psihološkimi vprašalniki, ki jih delavec izpolni, ali z intervjujem, ki ga naredi oseba, ki ni zaposlena v podjetju (Owens, 1987, str. 168).

Na izbor preučevanih dimenzij vpliva tudi vrsta preučevane klime, saj ljudi le redko zanima celotna splošna klima, zato se večinoma opredelijo za merjenje ožjega področja klime, kot so npr.: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima itd. Da bi organizacijsko klimo prepoznali kar takoj in brez potrebe iskali dimenzije v organizaciji, so nekateri tuji avtorji ponudili določena napotila, kot so npr.: ugotavljanje močnih stališč določenih ljudi, preučevanje teh ljudi in njihovih ciljev, pregled zgodovine podjetja, ekonomske dileme in poklicne kariere vodij podjetja. Kljub tem napotilom pa različnih dejavnikov klime ne moremo kar ugotoviti, zato moramo najprej predpostaviti, da določena dimenzija v podjetju sploh obstaja in potem preučujemo, v kakšnem obsegu in v kakšni globini.

Ker je preučevanje in merjenje organizacijske klime usmerjeno v opisovanje in zaznavanje sedanjega stanja, ga lahko merimo na več načinov. V veljavi so predvsem trije načini, in sicer: z neformalnimi opisi, s sistematično izbranimi opažanji ljudi znotraj organizacije ter predvsem s kvantitativno metodo oz. vprašalniki. Z neformalnimi opisi dobimo določene podatke na osnovi zapiskov, opazovanj in okrožnic, ki vsebujejo sodbe o delovanju organizacije in določeno vedenje zaposlenih v njej. Kljub temu da so ti podatki bolj subjektivne narave, lahko na ta način pridobimo določen občutek za klimo v organizaciji. Ker vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, so sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj organizacije lahko tudi nezanesljiva. Na lastno doživljanje tako vpliva več dejavnikov, kot so npr.: pretekle izkušnje, okolje, iz katerega izhaja, in vloga, ki jo posameznik ima v organizaciji. Za preučevanje in merjenje klime v organizaciji so se kot najbolj primerni izkazali vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tako dobljene rezultate ustrezno analiziramo in ugotovimo, v kolikšni meri je določena dimenzija v podjetju zastopana. Na osnovi sklepov pa potem načrtujemo in izvedemo določene akcije za spremembo nezaželene klime.

2.2.2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsako podjetje je stalno izpostavljeno zunanjim in notranjim vplivom, kar zahteva spremembe. Vsem tem spremembam se morajo podjetja prilagoditi, če hočejo preživeti in biti uspešna. Res je, da je sprememba lahko vznemirljiva in spodbudna, vendar pa prinaša tudi negotovost in posameznikom prinaša precej težav. Zahtevati od ljudi, da spremenijo svoje procedure oz. vedenje zaradi doseganja novih ciljev, potegne za sabo spremembo notranjega reda. Zaradi porušenih starih procedur oz. vedenja in vzpostavljanja novega pa se spremeni notranja klima, največkrat nekontrolirano in v neustrezno oz. neugodno. Torej je osnovno vprašanje, zakaj sploh spreminjati

organizacijsko klimo, saj je ta opazna v vsakem podjetju in lahko rečemo, da je lastnost posameznega podjetja. Vendar ni vseeno, ali je klima ugodna ali ne. V primeru pozitivne klime je pri zaposlenih zaznati želeni način odzivanja pri določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje, hitreje in učinkovito dosežemo postavljene realne cilje podjetja. Zato je pomembno, da vodstvo organizacijsko klimo spremlja, preučuje in spreminja v želeno stanje.

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo, je, da je klima lahko neugodna in jo je treba spremeniti. Neugodne klime ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime zmeraj presojamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Včasih, ko ne moremo doseči določenih ciljev, celo ni vprašljiva klima, ampak cilji. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih SITuacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str.79).

Klima se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje pa na tri načine, in sicer:

a) Nekontrolirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer in seveda taka, kot je, ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice, s tem pa tudi ovira doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje.

b) Z navodili in dekreti: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je sicer hitrejši, spremembe se da uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, koliko so jih ljudje pripravljeni sprejeti in če sploh dobimo želeni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno želenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo. Ta način spreminjanja je še zlasti neprimeren za medsebojne odnose in odnos vodja - delavec.

c) Neposredna akcija: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljubljajo boljšo prihodnost, v kateri se ti zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pa pride do razočaranja, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

Proces spreminjanja organizacijske klime oz. posameznih njenih dimenzij ni hiter, saj je treba veliko potrpežljivosti in aktivnosti v smeri prepričevanja, dokazovanja pozitivnih sprememb in neposrednega dela pri spreminjanju v ugodno klimo. Vsekakor moramo klimo spremeniti, če je neugodna, glede na cilje, ki jih želimo doseči. Spreminjanje

organizacijske klime narekuje predvsem razvoj in rast organizacije kakor tudi okolje, v katerem organizacija deluje. Če se zaposleni ne vedejo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, lahko govorimo o neustrezni klimi, ki pa jo je treba spremeniti. To pa pomeni spreminjanje določenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo določen oz. ustrezen način reagiranja, kar ima za posledico lažje, hitreje in učinkovito doseganje postavljenih realnih ciljev. Zato moramo ljudi pripraviti za sprejemanje sprememb in za obnašanje, v skladu s tem pa se morajo zaposleni ugodni in spremenjeni organizacijski klimi prilagoditi ter jo tudi sprejeti.

3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju organizacijske klime v določeni organizaciji nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja ampak samo posamezne oz. nekatere dimenzije klime. Zato je za preučevanje organizacijske klime smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določenem podjetju ter so močno vidne in seveda najbolj vplivajo na klimo oz. vzdušje v organizaciji. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Tako o posameznih dimenzijah klime najprej predpostavljamo in ugotavljamo, kaj se z njimi dogaja, da bi nato lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Nekateri avtorji za preučevanje organizacijske klime zajemajo zelo širok izbor dimenzij vse od medsebojnih odnosov, odnosa do kakovosti, vodstva, konfliktov, podpore, tveganja pa do doseganja uspešnosti in učinkovitosti in delovne prizadevnosti idr. Za preučevanje organizacijske klime se lahko osredotočimo tudi le na šest dimenzij (struktura, osebna odgovornost, nagrade, tveganja, toplina in podpora ter toleranca in konflikt) ali celo na tri bistvene dimenzije, kot so odnos vodstva do zaposlenih, sprejemanje odgovornosti in medsebojni odnosi. V okviru SiOK je bil izoblikovan osnovni nabor trinajstih dimenzij za vprašalnik, s katerim je potem tudi izvedeno preučevanje organizacijske klime v nekaterih organizacijah v Sloveniji. V nadaljevanju predstavljam pomembnejše dimenzije organizacijske klime.

3.1 ODNOS DO KAKOVOSTI PRI DELU IN POSLOVANJU PODJETJA

V poslovanju sodobnega podjetja je kakovost nuja in nič več le priporočilo, saj, če podjetja želijo postati in ostati konkurenčna, kakovost sploh ne sme biti več vprašanje. Zavedanje, da je kakovost ključ do uspeha in konkurenčnosti, je vse bolj vidno tudi v slovenskem okolju. Na podlagi višje kakovosti poslovanja dosegamo zaupanje odjemalcev, nižje poslovne stroške, pogostejše in večje nakupe odjemalcev ter povečanje ugleda svoje organizacije. Obvladovanja kakovosti zato ne smemo prepustiti naključju, temveč moramo vzpostaviti svojim strategijam in ciljem primeren sistem

vodenja kakovosti. Slovenska podjetja so v zadnjih letih pridobila veliko število certifikatov kakovosti, kjer večinoma prevladujejo certifikati standarda ISO 9001.

Kaj pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Ljudje pa so tako najvišje vodstvo kot tudi nižje vodstvene ravni v organizaciji. Konec koncev, ena od nalog najvišjega vodstva je zagotoviti, da imajo vsi izvajalci poslovnih funkcij priložnost uveljaviti svoje pristojnosti. Seveda nastane problem takrat, ko nekdo pride v najvišje vodstvo v podjetju z napredovanjem v okviru ozke strokovne dejavnosti npr. finančne ali tehnološke. Tak človek ima ali pa nima nobene predstave o celoviti kakovosti. Najvišji vodilni delavci lahko vedo ali pa tudi ne, kaj je treba storiti za kakovost. Ali še slabše, morda si napačno domišljajo, da vendarle razumejo, kaj bi morali storiti. Takšni lahko naredijo največ škode. Strokovnjaki za kakovost morajo prevzeti odgovornost za to, da seznanijo vodilne delavce o tem delu njihovega posla (Crosby, 1989, str. 3).

Sistem kakovosti se je v podjetjih preobrazil v eno pomembnejših funkcij, tako v proizvodnih kot v storitvenih dejavnostih, ter tako postal eden izmed sestavnih delov strategije vodenja in organizacijske kulture. Kakovost že dolgo ni več le tehnična kategorija, razumljena kot skladnost proizvoda s predpisanimi zahtevami, saj kakovost vse bolj povezujemo in doživljamo v povezavi s človeškimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Odnos do kakovosti je ena izmed dimenzij organizacijske klime, s katero želimo ugotoviti zavedanje zaposlenih do kakovosti v vseh procesih dela v organizaciji. Ker se kakovost zagotavlja v vseh fazah izvajanja procesov je potrebno dejavno sodelovanje vseh zaposlenih, pri tem pa morajo biti definirane zahteve po kakovosti izdelkov ali storitev. Prav tako morajo biti delavci usposobljeni za izpolnjevanje kakovosti pri svojem delu kakor tudi biti motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela, saj se lahko z izboljšanjem kakovosti znižajo številni stroški.

3.2 INOVATIVNOST IN KREATIVNOST

Prenos znanja in tehnologije v podjetniško prakso je za konkurenčnost podjetja bistvenega pomena, vendar brez izgrajevanja okolja, ki je naklonjeno inoviranju, se to ne more uresničiti. Danes konkurenca poteka predvsem na področju kreativne inovacije, ki zahteva tudi specifične oblike organizacije in vodenja podjetja (skupne vrednote, kadri, ravnalni slog ter znanja, sposobnosti in veščine), katerih značilnost je inovacijska sposobnost. Pomena inoviranja se zavedajo skoraj v vsakem podjetju, vendar jih le malo res temu posveča večjo pozornost, kot izgovor pa navajajo težave pomanjkanja in zbiranja koristnih predlogov zaposlenih. Zmotno je tudi mišljenje, da je inoviranje mogoče predvsem in samo na tehnično - tehnološkem področju pa tudi, da mora biti inovacija absolutno nova in pomeni veliko novost. V nekaterih podjetjih pravijo

- saj bi se šli inovacije, pa je predrago, nimamo lastnega razvojno – raziskovalnega oddelka, nimamo genialnih ljudi, za inovacijo pa je treba imeti odlično idejo. Res je, da podjetja največ uvajajo izboljšave pri izdelkih in storitvah, vendar je poleg inovacij v proizvodnji možno še veliko narediti pri postopkih prodaje, načinu vodenja, virih dobave, organizacijski strukturi oz. na vseh področjih v podjetju. Ni nujno, da je inovacija čisto nova, pomembno je le, da je nova za podjetje in za njihove kupce, inovira pa lahko vsak, ki ima v sebi vsaj malo kreativnega potenciala. Vsak delavec v produkcijskem procesu predstavlja potencialni izvor idej, ki jim osnova ni v visokem nivoju tehničnega znanja ter znanstvenoraziskovalnem delu, temveč je v poznavanju problematike ožjega ali širšega delovnega okolja oz. v vsakodnevnem direktnem stiku s problemi tehnične ali organizacijske narave. Pri inoviranju lahko uporabljamo tudi nekakšno »posnemanje«, bistvo pa je v preureditvi obstoječega znanja in idej v naših glavah na drugačen način. Da je podjetje odprto za nove zamisli in poslovne priložnosti, ima pri tem odločilni pomen management podjetja, ki mora z organizacijskimi ukrepi poskrbeti za ustrezno okolje, uvajanje, spodbujanje, iniciativnost in realizacijo inovativne dejavnosti v podjetju.

Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek. Inovacija pa je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije (Pretnar, 1995, str. 7).

Kreativnost in inovacija sta tesno povezana pojma. Kreativnost ali ustvarjalnost je miselni postopek ustvarjanja in oblikovanja idej-zamisli. Inovacija pa je praktična aplikacija idej ali zamisli v zvezi z izvajanjem nalog in izpolnjevanjem ciljev, in sicer na boljši in/ali cenejši način (Hrastelj, 1995, str. 308).

Koristi nekaterih inovacij se ne dajo enostavno izmeriti v denarju (na primer za izboljšave delovnih pogojev in varovanje okolja). Pri procesu uvajanja inovativne dejavnosti (projektne skupine) ali izgradnje inovativnega podjetja se lahko zgradi tudi moderna organizacijska struktura podjetja, ki ne upošteva več formalnega organigrama podjetja ali pa ga celo ukinja. Dopušča pa veliko prostora za tako imenovane "ad hoc", neformalne ali akcijske skupine, ki delujejo mimo formalnega sistema, vendar pa se relativno hitro dokopljejo do rešitev določenih proizvodnih ali poslovnih problemov. V takih skupinah se združujejo strokovnjaki iz razvoja, proizvodnje, prodajnega in nabavnega trženja. Veliko podjetij ima težave s pomanjkanjem zamisli za uvajanje izboljšav ali novosti, zato bi pri tem lahko uporabljala različne tehnike ustvarjalnega oz. kreativnega mišljenja (brainstorming, razprava 66, SIL metoda, metoda 635, sinektika …), še zlasti pri timskem delu. Pri kreativnem skupinskem delu ne gre za izražanje mnenj, temveč za ustvarjanje idej, rešitev. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo koga ne mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi

udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Ustvarjalno vedenje skupine se ne začenja z idejami, temveč s problemi.

V podjetju, ki se odloči, da bo aktivno zbiralo zamisli in predloge zaposlenih za izboljšave ter novosti v delovnem ali poslovnem procesu, mora temu zbiranju slediti skrbna presoja predlogov. Pri uresničevanju zbranih zamisli in predlogov ne sme omahovati ali jih celo shraniti z namenom, da se jih lotijo kasneje. Predlagatelje je treba obvestiti o odločitvi sprejetja, nesprejetja ali obetavnosti predloga, saj hitra povratna informacija spodbudno vpliva na zaposlene, da podjetje oz. management misli resno. Potrebna je tudi izdelava pravilnika za spodbujanje inovativnosti zaposlenih oz. za inoviranje v podjetju, ki naj bi zajemal vse postopke, faze in pravila, kot so na primer:

- pospeševanje, zbiranje, selekcija in evidentiranje predlogov,
- obdelava, korigiranje in ugotavljanje možnosti izbire,
- ekonomske in druge koristi,
- intelektualna lastnina, pravna zaščita,
- raziskava trga, finančno in strateško načrtovanje, proračun,
- proizvodno-tehnološki razvoj inovacije,
- človeški viri, organizacija, informiranje, vodenje,
- kontrola, ugotavljanje uspešnosti,
- nagrajevanje …

Zavedanje managementa, da je inoviranje pomembno, je le prvi korak do večje inovativnosti, zato je treba veliko pozornosti nameniti vodenju in organiziranju. Vodje morajo namreč biti za vse sodelavce zgled, saj je to zelo pomembno za iniciativnost, kreativnost in spodbujanje inoviranja, če se vidi, da se za to tudi sami vidno prizadevajo. Pri tem mora biti jasno izdelani vizija, strategija in cilji podjetja, s čimer morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, da jih lahko večina potem vzame za svoje. Inoviranje ni samo ustvarjanje novih izdelkov, izboljševanje obstoječih ali novo oblikovanje temveč tudi izboljševanje delovnih procesov. S spremembami in racionalizacijo delovnih procesov lahko podjetje bistveno zmanjša stroške, poveča izkoristek, produktivnost in s tem konkurenčnost.

3.3 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Vsak manager, vodja tima ali delodajalec, se slej kot prej spopade z izzivom, kot je motiviranje delavcev, delavec pa je pripravljen na zahteve in odgovorne naloge šele takrat, ko se na svojem delovnem mestu počuti spoštovan, opazen in ima

občutek, da bo do popolnosti uresničil svoje potenciale. Mnogi delodajalci in managerji še vedno menijo, da delavec dela samo za denar, da drugače ne bi delal in da dela po liniji najmanjšega odpora. Vse več nadrejenih pa se zaveda, da to ni tako, saj so ljudje delavni in odgovorni in se nalogam ne izogibajo, če je njihovo delo dovolj cenjeno, delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb.

Navadno vodje najrazličnejše težnje povezujejo z motivacijo. Tako so sodelavci, ki raje delajo po svoje kot po navodilih vodje – nemotivirani. Tisti, ki imajo mnogo idej za izboljšanje organizacije in nič ne storijo – niso motivirani. Sodelavci, ki jih ponavljajoče delo dolgočasi – niso motivirani. Če so sodelavci nezadovoljni, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela – so nemotivirani itd. Vodje so tako z izkušnjami razvili prepričanje, da kar koli gre narobe in sodelavci ne opravljajo svojega dela, je za to kriva njihova slaba motivacija. Temu prepričanju navadno dodajajo še težnjo po učinkovitih načinih motiviranja, ki jih potrebujejo. Seveda je zanje najbolj učinkovito motivacijsko sredstvo plača. Ljudje niso motivirani zaradi slabe plače, vodje pa so pri tem nemočni, ker s plačami pač nič nimajo. Če bi vodje poznali »učinkovite« tehnike motiviranja in če bi uravnavali plače, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo sodelavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov. Zato bi se znova povečala uspešnost organizacij (Lipičnik v Možina et al., 2002, 475. str.).

Če želimo razumeti vedenje zaposlenih v podjetju, moramo poznati motive zaposlenih in kako do njih. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Motivacijskih teorij je več, razdelimo pa jih lahko na vsebinske teorije, ki se ukvarjajo predvsem s tem, kaj motivira vedenje, in procesne teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje. Naj navedem tri najbolj uporabne:

- Najbolj znana je motivacijska teorija Maslowa, ki temelji na hierarhiji potreb, kjer najprej zadovoljimo potrebe na nižji in potem potrebe na višji ravni. Ta teorija, prirejena v vsebinski model delovne motivacije (temeljne potrebe npr. plača - potrebe po varnosti - socialne potrebe - potrebe po spoštovanju - potrebe po samouresničevanju), je za managerje uporabna, saj lahko ugotovi, kaj motivira ljudi v organizaciji v določenem času in na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi.

- Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se le-ta lahko zaveda vseh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo.

- Vroomova motivacijska teorija temelji na teoriji pričakovanja; intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od pričakovanja in od privlačnosti posledic. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar zahtevamo od njega.

Zavzetost zaposlenih je spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja. Z vidika zaposlenih pa pomeni zavzetost koncept, ki omogoča večjo identifikacijo z odločitvami, spremembami ali strategijo za solastništvo in soodgovornost za njihovo uresničevanje ob siceršnji načelni diskrecijski pravici ravnati po svoje (Gruban, 2005, str. 14).

O zavzetosti pri delu lahko govorimo takrat, kadar je pri zaposlenih videti energijo, zavzetost, vztrajnost in kadar čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. Takšni delavci so pogosto inovativni in pomagajo pri razvoju podjetja, hkrati pa imajo tudi veliko zaupanje v sodelavce in vodje. Velikokrat je opazno tako imenovano izgorevanje za službo oz. podjetje. Nasprotno pa so nezavzeti zaposleni nekako odsotni in naredijo pri opravljanju svojega dela le tisto, kar morajo. V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije ter zavzetosti in so nezadovoljni skoraj z vsem. To nezadovoljstvo aktivno izkazujejo in tako škodljivo vplivajo na sodelavce ter tudi na kupce, ki jih podjetje ima. Za te zaposlene morajo vodje sprejeti izziv in jih poskusiti motivirati na različne načine. Predhodno pa naj bi vodje spoznali vzroke oz. motive nezavzetih zaposlenih kakor tudi vrednote, ki jih ti zaposleni imajo. Z ustrezno motivacijo bi lahko prepričali tudi takšne zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za organizacijo, pa tudi za zadovoljstvo njih samih.

3.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI IN CILJNA USMERJENOST

Organizacijo lahko opredelimo kot neko racionalno koordinirano aktivnost ljudi, ki imajo namen doseči nek skupen, jasen namen ali cilj z delitvijo dela in funkcij ter preko hierarhije avtoritet in odgovornosti. Nekateri avtorji opredeljujejo organizacijo kot ciljno usmerjen, v dejavnost strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje. Zopet drugi opredeljujejo organizacijo kot odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen socialni sistem, razsežnosti tega sistema pa naj bi bili:

- ciljna usmerjenost delovanja,
- socialna in psihološka komponenta (delovanje v odnosu do drugih in do skupine),
- struktura s poudarkom na medsebojnih razmerjih,
- tehnološka komponenta.

Takšno pojmovanje organizacije lahko označimo tudi kot institucialno, bistvo pa je, da je človek snovalec in izvajalec organizacije v vsej svoji razsežnosti in tako oblikuje neformalno organizacijo, ki je zajeta tudi v organizacijski kulturi.

Ljudje vstopajo v organizacijo, da bi lažje dosegali svoje osebne cilje in zadoščali svojim interesom, organizacija pa ljudi sprejme, da bi lažje dosegala svoje cilje in zadoščala interesom lastnikov, pri tem pa pride do prevzemanja medsebojnih ciljev. Iz tega sledi za interesno povezanost v organizaciji in za moč organizacije predvsem (Tavčar, 1996, str. 311):

- če je vzajemno privzemanje ciljev med zaposlenimi in organizacijo obsežno, je organizacija močna in odporna ter lahko daje zaposlenim varnost;
- šibka in neodporna je organizacija, v kateri je vzajemno privzetih ciljev le malo; sodelavci od takšne organizacije ne smejo pričakovati dolgoročne varnosti;
- enostransko uveljavljanje ciljev organizacije ali zaposlenih ob pičlem izpolnjevanju ciljev druge strani povzroča neravnotežje v zavesti zaposlenih ali organizacije; v prvem primeru zaposleni slabo delajo in zapuščajo organizacijo, v drugem primeru organizacija propada.

Na odnos pripadnosti k organizaciji vpliva tudi organizacijska struktura, saj z njo oblikujemo naloge, nosilce nalog in njihova medsebojna razmerja. Poznamo več vrst organizacijskih struktur, kot so na primer: funkcijska, divizijska, projektna, matrična in dinamična. Kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije pa vpliva tudi na vzdušje v tem podjetju in s tem na dobro organiziranost, učinkovitost ter uspešnost. Ni vseeno, ali je ta odnos pozitiven ali negativen, dober ali slab, saj naj bi zaposleni poznali vizijo in cilje podjetja ter si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če je ta odnos slab, potem tudi zaposleni ciljev podjetja ne sprejemajo za svoje in lahko na primer hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov in jim opravljanje določenih nalog pomeni nujno zlo. Še slabše pa je lahko, če zaposleni nimajo dobrega mnenja o podjetju, v katerem so zaposleni, in o tem govorijo, s tem pa spodkopavajo ugled podjetja v okolju, v katerem deluje. Nasprotno pa lahko govorimo o pozitivnem odnosu do organizacije, če ljudje čutijo pripadnost podjetju, so ponosni, da so tu zaposleni, se veselijo vsakdanjega odhoda na delo in so pripravljeni uresničevati cilje podjetja kot svoje osebne.

3.5 NOTRANJI ODNOSI, KOFLIKTI

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu so vsak dan večje, saj človek preživi večino dneva na delovnem mestu. Na dobro počutje pa bistveno vplivajo medsebojni odnosi. Notranji - medosebni odnosi v organizaciji so vedno tu, izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalni in spontani način. Pojavljajo se kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni

odnosi. Konfliktni odnosi lahko nastanejo zavoljo nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v osebni kulturi, v njihovem značaju in izobrazbi. Kakšni so ti odnosi, je stvar našega presojanja, vendar je dobro, da jih poznamo in jih nato oblikujemo, da dobimo želeno stanje, kar je prvenstvena naloga managementa. Medosebni odnosi so torej nekakšna psihološka klima, v kateri žive zaposleni, zato je pomembno raziskati, kakšna je in kaj bi bilo treba spremeniti, kajti dobri medsebojni odnosi so pomemben faktor za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Da bi izboljšali medosebne odnose, morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj medsebojni odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil bistvena sestavina medosebnih odnosov. Iz naslednje definicije je razvidno, kakšni naj bi bili idealni medosebni odnosi, kar je sicer težko doseči, a je kljub temu dobro, da si to prizadevamo uresničevati.

Za dobre medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih SITuacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čimbolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu je treba težiti in ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist (Možina et al., 2002, str. 599).

V organizaciji nenehno nastajajo različne napetosti in konflikti, ki so različnega izvora, vsebine in strukture. Tako lahko konflikte delimo glede na udeležence (med skupinami, posamezniki, med posamezniki in skupino), trajanje in obliko. Z vidika vpliva na uspešnost podjetja pa konflikte lahko delimo na funkcionalne (povečujejo učinkovitost podjetja) in disfunkcionalne (preprečujejo doseganje ciljev). Konflikti so neizbežni in vsakdanji pojav v organizaciji, zato je v večini primerov naloga managerjev, da nastale konflikte odpravijo ali usmerijo v pozitivno smer. Konflikt je lahko tudi koristen in včasih tudi potreben, če le prispeva k razreševanju problema organizacijskih ciljev in se na koncu sprejme najboljša rešitev za vse udeležence. Spor med sodelavci v organizaciji tudi ni nobeno zlo, saj poraja ustvarjalno komunikacijo, nove ideje in rešuje probleme. Ustvarjanje umetnega zatišja ter navidezne harmonije pa ima lahko več negativnih učinkov, posledica pa so neprimerni notranji odnosi.

Kot konflikt lahko označimo socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo (Rozman, 1993, str. 219).

Dobri medosebni odnosi nastajajo večinoma v primerno oblikovani delovni skupini ali organizaciji, kjer se dnevno spremlja dogajanje med sodelavci. Pri tem se sproti razrešujejo različne napetosti in konflikti, ki vsakodnevno prihajajo med ljudi. Predvsem dobri vodje lahko k tem dobrim medosebnim odnosom ogromno pripomorejo. Biti morajo namreč usmerjeni v ljudi in se maksimalno posvečati zaposlenim, njihovim težavam, dosežkom in ne samo razdeljevati delovne naloge ter se posvečati le tehničnim vprašanjem dela.

3.6 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Čas zahteva nenehno, hitro učenje in takojšno uporabo znanja, saj je znanje osnova strokovne usposobljenosti, funkcionalne učinkovitosti in konkurenčnosti posameznika, skupine ali organizacije. Stalno izobraževanje in strokovno usposabljanje delavcev je eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčnih prednosti, saj si na ta način podjetje zagotavlja boljše izrabljanje človeških virov, ki ta potem dosegajo tudi boljše delovne rezultate. Strokovno izobraženi in usposobljeni delavci so namreč gonilo razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Vse več podjetij se zaveda pomena znanja, strokovne usposobljenosti in učenja, zato uvaja t.i. učečo se organizacijo, ki je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje. Na ta način je taka organizacija sposobna uvajanja potrebnih organizacijskih – vedenjskih sprememb, ki ga prinaša novo znanje, ki vodi k novim dosežkom.

Za učenje bi dejali, da je to vsaka oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne ali delovne sestavine. Stalno in organizirano učenje v organizaciji je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Nenehne spremembe pa porajajo nove potrebe po organiziranem učenju. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti , navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina et al., 2002, str. 17).

V organizaciji poteka učenje na dva načina. Prvi se nanaša na podporo ali pospeševanje pri posameznih članih, drugi pa je povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na individualno učenje za doseganje širših ciljev organizacije. Značilni primeri podpore individualnemu učenju so različni tečaji, izobraževalni seminarji in strokovna potovanja. Za organizacije, v katerih se pomena učenja v celoti zavedajo, je značilno, da uspešno opravljajo tele aktivnosti:

1. sistematično reševanje problemov,
2. eksperimentiranje z novimi načini dela,
3. učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti,
4. učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij ter
5. hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije (Treven, 1998, str. 96).

Učenje pa ni samo pridobivanje določenega znanja, spretnosti temveč je potem treba to tudi povezati in prilagoditi za uresničevanje v praksi oz. na delovnem mestu v organizaciji. Ko določeno znanje pridobimo in če potem znanje skrivamo, hitro izgublja svojo aktualnost, ker se ne opremlja z izkušnjami drugih. Zato mora biti v podjetju predvsem vodja zelo zainteresiran za pravočasno odkrivanje ustreznega novega znanja, tako zase kakor za sodelavce, ter poskrbeti za njegovo kakovostno implementacijo v delovni proces. Vodja mora tudi spodbujati učenje na vseh ravneh in poskrbeti skrbi za to, da se vsako novo znanje nemudoma prenese na vse, ki ga potrebujejo. Učeča se organizacija postaje vse bolj nuja, saj podjetje skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju, ki se mu je treba nenehno prilagajati. Ne nazadnje je učenje v podjetju potrebno že zaradi izboljševanja sposobnosti kvalitetnega izvrševanja trenutnih oz. sedanjih nalog.

3.7 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI

Poslanstvo podjetja lahko opredelimo kot sorazmerno trajen namen obstoja, ki določa poslovanje podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Pri tem se oblikujejo določene vrednote in pričakovanja udeležencev, kar je kasnejša osnova za podrobnejšo opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje. Na osnovi poslanstva se podjetje ločuje od podobnih podjetij in ohranja prepoznavnost navzven. Navznoter opredelitev poslanstva zagotovi enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri, s tem pa se določajo ozračje, kultura poslovanja in identifikacija delavcev s podjetjem. V praksi pogosto prihaja do prekrivanja med pojmoma poslanstvo in vizija. Poslanstvo je bolj usmeritev, način obnašanja podjetja in se navezuje na sedanjost in bližnjo prihodnost, medtem ko je vizija usmerjena v prihodnost in je bolj povezana s cilji podjetja.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja in usmeritev njegovega delovanja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. S tem povezuje sedanjost s prihodnostjo; prihodnost je vsebinsko opredeljena in povezuje celotno dogajanje v podjetju. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve, pa ne samo ciljev marveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da svoje podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 93).

Z vizijo podjetja razumemo neko notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja in gre največkrat za opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd. v prihodnosti. Vizija podjetja je potrebna in koristna z vidika sporočanja vsem v organizaciji in njenem okolju, saj mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, privlačna, iz nje izvirajo cilji podjetja in je ideal, h kateremu podjetje teži. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še posebej pa je potrebna organizacijam, ki so v krizi oz. kjer so potrebne radikalne spremembe, na primer v kulturi podjetja. V krizi namreč podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in za rešitev nujno potrebuje novo vizijo, ki predstavlja usmeritve, hkrati pa tudi motivira. Vizijo podjetja ne smemo zamenjevati s poslanstvom podjetja, kjer gre praviloma za usmeritev ter način obnašanja podjetja in se nanaša na sedanjost in bližnjo prihodnost ter ostaja dalj časa nespremenjeno.

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočati drugim v organizaciji in njenem okolju. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnje organizacije. Zaznava potrebe po resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije o organizaciji jutrišnjega dne, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov in storitev organizacije. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture organizacije, ki naj odpre pot potrebnim spremembam tako, da bo v njej vzpostavila nove vzorce obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova oblikovanje vizije (Pučko v Možina, 1994, str. 301 - 302).

Tako kot za posameznike velja tudi za podjetja, da je za uspešno usmerjenost njihovega delovanja nujna postavitev ciljev, v nasprotnem primeru velja rek, ki pravi: "Kdor ne ve, kam gre, bo začuden, ko bo prišel neznano kam!" Vendar je ciljnost temeljna značilnost vsake organizacije, sama organizacija pa je lastnikom in ustanoviteljem sredstvo za doseganje ciljev. Zaposleni v organizaciji se vključujejo vanjo, da bi uspešnejše dosegali lastne (interesne) cilje, organizacija pa jih vključuje, da bi mogla dosegati svoje cilje, med temi cilji pa mora obstajati zadostna skladnost, ki pogojuje uspešnost organizacije. Cilje lahko opredelimo kot jasno opredeljeno in zaželeno realno stanje, njihovo doseganje pa je uspeh oz. uspešnost poslovanja podjetja, pomembno pa je, da se cilje da meriti. Nekateri avtorji pogosto cilje ločujejo, in sicer na cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje; zopet drugi na strateške, splošne in delovne cilje ali na temeljne podjetniške in operativne cilje.

Podjetniški cilji so usmerjevalni cilji. Zahtevajo odločitev o tem, kaj je treba dolgoročno narediti in dolgoročno opustiti - kako je treba ravnati in na katere temeljne sposobnosti

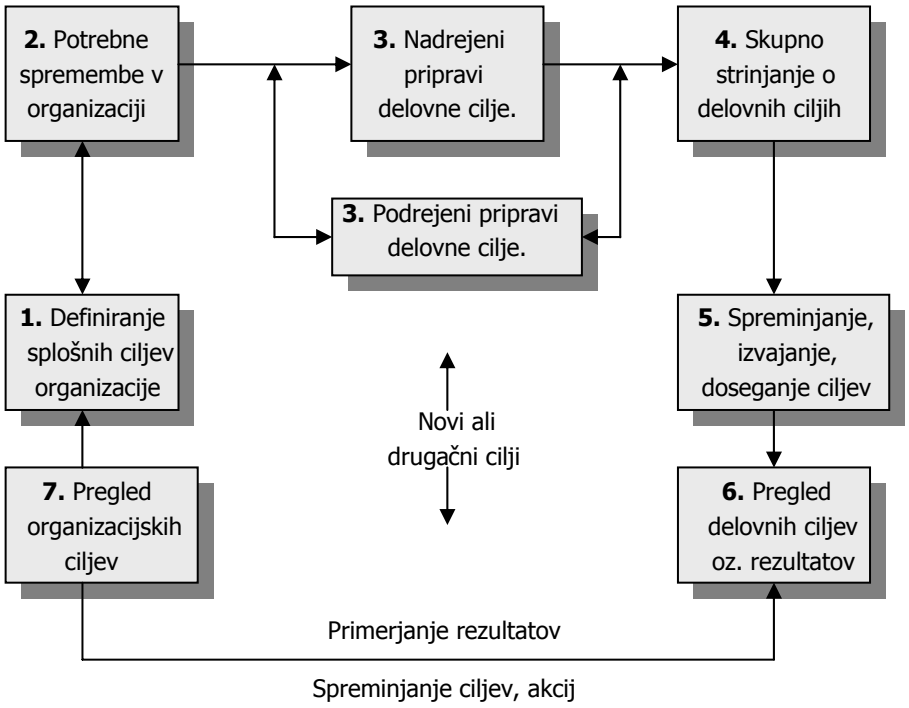
se je treba opreti. Po določenem času, ki je odvisen od panoge, tehnologije, tržišč in tako političnega kot tudi ekološkega razvoja, je treba za temeljne cilje podjetja preveriti, če še veljajo in omogočajo doseganje uspeha. Ko so podjetniški cilji oblikovani in sprejeti, preidemo v fazo, v kateri je treba obdelati operativne cilje, torej cilje, ki natančno poimenujejo ustvarjene rezultate v določenih rokih (Siegert, 1996, str. 13).

Operativni, delovni cilji so izpeljani iz strateških oz. splošnih ciljev in poslovne politike podjetja in morajo vsebovati ustrezne direktive, smernice, količine in mere. Eden takih splošnih delovnih ciljev je na primer izboljšava kvalitete in kvantitete opravljenega dela.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev bi lahko opisali z naslednjimi stopnjami (Možina, 1994a, str. 54):

1. Najprej je treba opisati in določiti, kaj so cilji organizacije, v čem se ločijo strateški cilji, ki vključujejo osnovne elemente, kot so: politika organizacije, prihodek, rast proizvodnje, količina in kvaliteta, trg …, od taktičnih ciljev, ki vsebujejo reševanje problemov v tekočem letu.
2. Potem je treba opredeliti načrte za posamezne delovne enote ali naloge, za kar je treba ugotoviti, kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja itd.
3. Nato moramo razložiti poslovodnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji. Poudarek je na kaj in kdaj, ne pa na kako.

Slika 3: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo



Vir: Možina S.: Osnove vodenja, 1994a, str. 57

Poslovanje podjetja torej usmerja vrsta ciljev, od katerih so si v praksi nekateri lahko tudi nasprotni, ker niso usklajeni z vizijo, strategijo podjetja in med seboj. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja, na primer s podjetniškega vidika med kratkoročnimi profiti in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem, med neposredno prodajo in razvojem izdelka in podobno. Za uspešne organizacije, ki dosegajo realno zastavljene cilje, lahko rečemo, da so tiste, ki so znale združiti organizacijske cilje z osebnimi cilji zaposlenih delavcev. To pa je mogoče le z ugodno notranjo klimo in močno strateško podprto organizacijsko kulturo, ki pospešuje, motivira in omogoča, da se zaposleni identificirajo s poslanstvom in vizijo ter cilji podjetja.

3.8 VODENJE, MOČ IN VPLIV

Običajno vodenje opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju, s tem pa usmerjamo njihovo delovanje k postavljenim ciljem podjetja. Tako vodenje skupaj z drugimi funkcijami managerja pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Vodenje je lahko organizacijsko (ukrepi, rešitve za lažje usmerjanje sodelavcev k ciljem) ali pa tudi medosebno, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce.

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994a, str. 4).

Torej lahko rečemo, da vodenje zelo pomembno vpliva na klimo v organizaciji in obratno, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti vodenje pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih. Pri vodenju v organizaciji pa se srečujemo z različnimi načini dela, modeli in slogi vodenja. Osnovni način vodenja naj bi bil, da se mora vodja truditi za doseganje nalog in za primerne socialne odnose, saj je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev.

Poznamo več modelov vodenja, kot so na primer:
- avtokratski, skrbniški, podporni, kolegionalni – demokratični,
- Likertov "sistem 4" vodenja (skrajno avtokratski, dobrovoljno avtoritativen, posvetovalni, demokratičen),
- teorija x, y, z,
- model mrežnega vodenja,
- Herseyev in Blanchardov situacijski model,

- Fiedlerjev kontigenčni model,
- transformacijsko in transakcijsko vodenje.

Slog vodenja je največkrat odvisen od osebnosti vodje, ki ima lahko birokratski, razvijalski, dobrohotni, avtokratski ali izvrševalski slog ter dezerterski, misijonarski in kompromisarski slog. V osnovi naj bi moral vodja uporabljati tri vrste znanj, in sicer: tehnična znanja, znanja o človeku in medčloveških odnosih ter konceptualna znanja (ustvarjalne in organizacijske sposobnosti). Dober vodja naj bi imel tudi določene lastnosti kot npr. inteligentnost, ki se kaže v hitrosti in ustreznosti prilagajanja spremembam. Druga takšna lastnost je dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Vodja naj bi bil tudi odprt, kar je podlaga komunikativnosti, družabnosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, sodelovanju in navezovanju novih partnerstev. Čustvena stabilnost naj bi preprečevala dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogočala samoobvladovanje. Poštenost, odgovornost in zanesljivost so seveda osnovne tri lastnosti, vodja pa mora biti tudi ustvarjalen in imeti sposobnost izraznosti v smislu veščine oddajanja sporočil. Pri svojem delu mora biti odločen, upoštevati mora etična načela, zelo dobro pa je, če ima sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija), ki je nekako naravna danost in se jo težje naučimo. Vodja naj bi s svojimi osnovnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvajal vodenje kot proces in ne kot položaj in s tem soustvarjal pozitivno klimo v organizaciji (aktivno izzivanje procesov v organizaciji, navdihovanje skupne vizije, usposabljanje drugih za dejavnost, izpolnjevanje plana uresničevanja poti do cilja in spodbujanje čustev oz. pozitivne naravnanosti pri zaposlenih).

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti in motivacija ter delegiranje, vodja potrebuje tudi moč in vpliv. Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom. Ločimo več vrst moči, vpliva:

- legitimna moč je moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji;
- moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje;
- moč pritiska je moč vodje, ki izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo;
- referenčna moč je moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo;
- ekspertna moč je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje (Možina et al., 2002, str. 506 – 507).

Vodenje naj bi bilo usmerjeno v delo (strukturiranje delovnih nalog, delitve dela, odločitve …) in tudi v zadovoljevanje delavcev. Tako v zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje, poudarja odprto komuniciranje in medsebojno zaupanje ter spodbujanje občutka pripadnosti organizaciji in osebnega razvoja posameznika. Raziskave številnih avtorjev pa so pokazale, da je tudi obratno - uspešno delo vodi v zadovoljstvo delavcev. Vse to pa oblikuje in tudi krepi pozitivno kulturo in organizacijsko klimo v organizaciji.

3.9 ORGANIZACIJA, ORGANIZIRANOST IN ORGANIZIRANJE

Pojem organizacije različni avtorji najrazličnejše opredeljujejo, na splošno pa lahko temeljne pojme organizacije opredelimo na naslednji način:

- Organizacija je relativno avtonomna celota ljudi in sredstev, ta pa z izvajanjem določene dejavnosti poskuša doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre dela.
- Organiziranje je dejavnost ciljnega urejanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem, v katerem deluje. Proces organiziranja poteka tako, da se najprej zastavijo cilji, nato izbere proces, ki omogoča doseganje teh ciljev, in nato na tej osnovi oblikuje organizacija.
- Organiziranost pa zajema raven odnosov, način in stopnjo povezanosti sestavin v organizaciji ter povezanost z okoljem, v katerem deluje.

Organiziranje je neprekinjen proces, ki ga opravljajo managerji v organizaciji. Vsako smotrno zaporedje opravljanja delovnih nalog oz. operacij oblikuje proces. Pojem procesa izhaja iz odnosov med dejavniki celotnega procesa. Logično zaporedje operacij med delavci in sredstvi dela odseva v delovnem procesu, v zaporedju operacij med sredstvi dela in predmeti dela v tehnološkem procesu ter v zaporedju med predmetom dela in ciljem dejavnosti, v ciljnem ali transformacijskem procesu. Pomembna managerska funkcija je organiziranje odnosov med nosilci nalog v organizaciji. Formalni odnosi med nosilci opredeljujejo organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je formalni sestav razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko v Možina et al. 1994, str. 397).

Po Bestmannu (Bizjak, Petrin, 1996, str. 148) pri predmetu organiziranja razlikujemo organizacijo struktur in organizacijo procesov. Glede na način nastajanja in delovanja organizacije razlikujemo formalno in neformalno organizacijo. Formalna je predpisana organizacijska oblika, neformalna pa je dejanska organizacija, ki se tudi izvaja. Glede na obseg ločimo tri vrste organizacij. V predeterminirani organizaciji je »vse predpisano«, kar omejuje iniciativo delavcev. Normalno determinirana organizacija omogoča smotrn red, vendar dopušča dovolj svobode za uveljavljanje osebne iniciative. Poddeterminirana organizacija ne zagotavlja reda, možnosti za osebno iniciativo; koristi organizacije se sprevržejo v iskanje osebne koristi. Poznavanje tega pa je pomembno za reševanje organizacijskih problemov.

Organiziranje številnih dejavnosti v podjetju je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Ko ta proces organiziramo, členimo dejavnost na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja, vsako logično zaporedje operacij pa oblikuje nek proces, ki kot celota v podjetju oblikuje poslovni proces organizacije. Da lahko podjetje dosega dobre poslovne rezultate, morajo biti vse

dejavnosti in njihovi procesi racionalno organizirani. Zato je pomembna upravljalno-vodstvena funkcija organiziranje odnosov med nosilci potrebnih nalog, ki v največji meri opredeljuje značilnosti organizacijske strukture, ki je torej rezultat organiziranja in jo prikažemo z organizacijsko shemo. Pri oblikovanju organizacijskih struktur ločimo makro - (groba členitev skupnega poslovanja organizacije), mezo - (organizacijske enote, oddelki) in mikroorganizacijsko strukturo (razporeditev nalog po delovnih mestih). Organizacijska struktura je dinamična, zato jo moramo prilagajati nenehnim spremembam v organizaciji, na katero vplivajo notranji (strategija poslovanja, tehnologija, velikost organizacije …) in zunanji dejavniki (vrednote, institucionalne razmere, tržišče, razvoj znanosti in kulture). Kljub temu pa, ko oblikujemo organizacijske strukture, želimo doseči čim večjo stabilnost oz. trajnost. Ta se kaže v nadrobni razčlenitvi nalog in formaliziranosti odnosov med njihovimi izvrševalci. Pri oblikovanju moramo upoštevati centralizacijo ali decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja, kakor tudi:

- specializacijo (proces opredeljevanja, dodeljevanja posebnih nalog),
- standardizacijo (opredeljuje organizacijske postopke na enotni in konsistentni način),
- koordinacijo (formalni in neformalni postopki povezovanja aktivnosti),
- avtoriteto (prenašanje odločitev na nižje ravni).

Poznamo več organizacijskih struktur, z vidika centralizacije in decentralizacije pa štiri osnovne: funkcijsko, produktno, projektno in matrično organizacijsko strukturo.

3.10 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Z vidika teorije človeških virov je komuniciranje temeljni organizacijski proces in je vitalnega pomena za učinkovito izkoriščenje človeških potencialov in za učinkovito odločanje. Komunikacijski proces sestoji iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika; bistvo komunikacije pa je informacija, ki jo lahko na grobo definiramo kot nekaj, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju in je namensko sporočilo nekomu. Ločimo več oblik komuniciranja, in sicer: intraosebne, medosebne, organizacijske komunikacije, govorice, medijske komunikacije, masovno komuniciranje in neverbalno komuniciranje.

Komuniciranje nadalje lahko opredelimo še z vidika procesa poslovodenja glede na:

- smer in obseg (vertikalno, diagonalno, horizontalno, intraskupinsko),
- vsebino komuniciranja (se lahko nanaša na delo, delovne naloge, probleme, življenje v organizaciji ali zunaj nje ipd.),
- nosilca, metodo, kanale (oseba kot vir informacij in oseba oz. člani skupine , ki informacije sprejemajo na različne načine kot npr. pisno, ustno, z govorico telesa, preko različnih kanalov),

- učinkovitost komuniciranja (jasnost in razumljivost, pravočasnost, zadostnost informacij in odpravljanje motenj komuniciranja).

Informiranje pomeni priskrbeti znanje o nečem (informirati se) ali drugim posredovati znanje o nečem (informirati druge). Informacije imajo izjemno pomembno vlogo v vsakem pogovoru. Če gre za ključne informacije, ki lahko bistveno vplivajo na potek pogovora ali dejavnosti, ki iz pogovora sledijo, jih je treba dobro pripraviti in natančno posredovati z vsemi potrebnimi sestavinami. Previdnost pri posredovanju različnih informacij drugim je posebej potrebna, če gre za ljudi iz različnih kulturnih okolij (Kavčič, 1998, str. 168 - 170).

Poleg vplivanja, poučevanja in prepričevanja je eden izmed osnovnih namenov komuniciranja informiranje. Zaposlene v podjetju je treba informirati o najrazličnejših zadevah kot npr. o novostih, o uvajanju sprememb, o njihovem delu in o pričakovanih rezultatih. Informiranje v podjetju mora potekati ustrezno in načrtno organizirano, saj se s tem lahko izognemo številnim problemom (govorice, neustrezne informacije). Podjetja imajo sistem informiranja zaposlenih različno urejeno, največkrat pa v obliki podajanja informacij na sestankih, oglasnih deskah ali pa internih glasilih. Samo informiranje še ne pomeni komuniciranja, saj gre za proces enosmernega posredovanja informacij.

Da bi presegli ovire pri komuniciranju, nekateri avtorji menijo, da bi bilo treba razrešiti določene probleme, kot so: problem zaupanja, problem medsebojne odvisnosti (skupni cilji, vrednote), problem priznanja - ustrezno priznanje za prispevek in soglasja v organizaciji (glede delovnih nalog, avtoritete, statusa). Problem uravnoteženosti je tudi ena izmed značilnosti komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, ki je lahko neustrezno, negativno, izkrivljeno, kaže pomanjkanje zadovoljstva in neuresničeno željo po participaciji in samouresničevanju. Zato je dobro interno komuniciranje lahko sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih.

Zakaj interno komuniciranje?

- Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za lastno blagostanje.
- Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej; tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahu ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne«.
- Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov (Možina et al., 2002, str. 23).

Kazalec učinkovitosti komuniciranja je zagotovo interpretacija kvalitete organizacijskega življenja s strani zaposlenih. Posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija. Na zadovoljstvo z delom vplivajo na primer komunikacijska klima, osebna povratna informacija, odnosi z nadrejenimi in aktivnost v komuniciranju. Zelo kvalitetno komuniciranje in aktivna udeležba v njem bosta torej z veliko verjetnostjo povečala zadovoljstvo in učinkovitost organizacije (Berlogar, 1999, str. 48).

Komuniciranje je tako običajna dejavnost, ki jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega, vendar pomeni eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj ter razvoj posamezniku in organizaciji.

3.11 RAZVOJ KARIERE IN STROKOVNI, OSEBNOSTNI TER DELOVNI RAZVOJ

Za izraz kariera ne smemo imeti v mislih samo posameznike v določenih poklicih, ki imajo visok položaj oz. status in jim je omogočeno hitro napredovanje ampak na zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svoji življenjski delovni dobi v vseh poklicih. Včasih je kariera pomenila samo premik navzgor v organizaciji, sedaj pa je v karieri bolj pogosta horizontalna mobilnost, včasih tudi premiki navzdol, vedno več pa je zaposlenih, ki raje ostanejo na svojem položaju, čeprav stremijo za napredovanjem. V današnjem času ljudje ne razvijajo svoje kariere samo v enem poklicu ali v eni organizaciji temveč na različnih področjih in v mnogih organizacijah. Pri tem je zmotno, da samo organizacija vpliva na razvoj kariere posameznika, saj nanj vplivajo tudi drugi zunanji dejavniki (sredstva množičnega obveščanja) in razne institucije kot npr. šole, odziv posameznika pa je, da potem aktivno planira in usmerja razvoj lastne kariere. Ko v organizaciji načrtujemo kariero za posameznika ali pa posameznik sam načrtuje svoj razvoj, je treba zajeti celovitost osebnega razvoja, kjer so vidne tri osnovne komponente razvoja:

- strokovni razvoj (izobraževanje, izbira poklica, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje),
- osebnostni razvoj (razvoj osebnostnih lastnosti posameznika, vrednote, stališča, interesi),
- delovni razvoj (uveljavitev, uspeh posameznika na nekem področju delovanja – delovna kariera).

Dobra organizacija skrbi za osebni razvoj sodelavcev, zlasti tistih, ki so v odločilnih poslovodnih in strokovnih delokrogih ali bi bili primerni zanje, vendar ostaja osnovna raven in nedeljiva odgovornost za lasten osebni razvoj vselej na posamezniku. Tako organizacija kot posameznik osebni razvoj načrtujeta, usmerjata in nadzorujeta.

Organizacija ga širi še na skupinski razvoj in razvijanje organizacije. Za osebni razvoj sodelavca so zelo pomembne prve izkušnje in prvi vtisi, prve naloge in prve stiske v organizaciji. Nadaljnji potek osebnega razvoja obsega vrsto stopenj v življenju sodelavcev; med temi stopnjami je tudi nekaj značilnih kriznih obdobij. Poseben pomen ima »raven zmožnosti«, ki jo posameznik prej ali slej doseže in je v dotedanji razvojni smeri ne more kaj prida preseči. Z doseženo ravnijo se lahko sprijazni, bolje pa je, če si nadaljnji osebni razvoj načrtuje v drugo smer. Tako je očitno, da večinoma sodelavcev ne more računati na delokroge v vrhu organizacije, pač pa na mnoge po vsebini dela in po strokovnosti različne priložnosti vsepovsod v organizaciji (Tavčar, 1996, str. 416).

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik, 1998, str. 180 - 181):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Osnovno, kar lahko od načrtovane kariere pričakujeta organizacija in posameznik, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu začrtane poti. Vsaka dosežena stopnja v posamezniku zbuja željo po doseganju naslednje. Za ta napredek pa je posameznik pripravljen nekaj storiti. V dobrih organizacijah je to navadno tisto, kar organizacija potrebuje.

V okviru preučevanja te dimenzije (razvoj kariere) organizacijske klime je smiselno preučiti, ali so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, z obstojem jasnega sistema napredovanja, s kriteriji, z vzgajanjem naslednikov, z vzpodbujanjem samoiniciativnosti ipd.

3.12 NAGRAJEVANJE IN USPEŠNOST

Nekateri avtorji menijo, da je nagrajevanje tradicionalno povezano z motivacijo, vendar je sistem nagrajevanja le eden od močnih instrumentov, ki jih ima podjetje na voljo za motiviranje svojih zaposlenih. Vsi vemo, da zaposleni delajo najbolje, ko so motivirani za opravljanje določene naloge in so hkrati tudi uspešni, in da se motivacijski proces vrti okrog nagrajevanja, ki zadovolji njihove osebne potrebe. Eden izmed dejavnikov tega zadovoljstva je tudi lastni uspeh, zato naj bi podjetje zaposlenim pomagalo doseči uspešnost in jih za to tudi nagradilo. Dejstvo je, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši

pri delu kakor tudi v osebnem življenju, zato je smiselno, da podjetje omogoča uspešnost posameznika tudi v prihodnosti. Ko govorimo o nagrajevanju uspešnosti, največkrat pomislimo na finančno plat, vendar so tudi nematerialne oblike učinkovite in dobro vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vodja oz. podjetje lahko pokaže oz. nagradi, da uspešnost zaposlenih ali posameznika ceni tudi le z uporabo pohvale (ustno, pisno, izrečeno pred sodelavci), ki skoraj nič ne stane, vendar čudežno deluje. Obogati tistega, komur je namenjena in ne osiromaši tistega, ki jo izreče. Pohvala mora biti izrečena jasno, takoj in seveda z določenim razlogom, saj ne smemo hvaliti vse povprek, ker lahko potem učinek pohvale razvrednotimo.

Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Njena vrednost mora biti primerna dosežku. Posebej previden je treba biti pri denarnih nagradah, saj ima lahko nagrajenec drugačno merilo za svoj dosežek in ga užalimo s premajhnim zneskom. Zato mnoga podjetja namesto denarnih nagrad raje uporabljajo druge oblike, kjer vrednost ni tako jasno določljiva, hkrati pa povečujejo simbolni pomen, izvirnost in status nagrade. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok pomembnih ljudi pomenijo več, sloveni dogodki in spremljevalne dejavnosti (objave v časopisu, sprejemi pri vodstvu podjetja in podobno) pa ji povečajo vrednost (Zupan, 2001, str. 212).

V podjetju naj bi bil izdelan sistem nagrajevanja uspešnosti tako, da so kriteriji, ki pravično in stimulativno nagrajujejo zaposlene glede na njihov prispevek oz. za nekaj več od standardnega jasni. Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih v slovenskih podjetjih večinoma poteka na osnovi količine in kakovosti opravljenega dela, gospodarnosti pri delu in odnosu do strank ter sodelavcev. Nagraditi je treba tiste uspehe, dosežke zaposlenih, ki imajo za organizacijo vrednost, pri tem pa mora podjetje upoštevati, kaj je zanj dolgoročno pomembno in se splača meriti in nagrajevati. Podjetja vse bolj povečujejo variabilni del osebnega dohodka zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih bolj povezujejo s poslovno uspešnostjo. Kakšno je razmerje med fiksnim in variabilnim deležem, je odvisno od različnih okoliščin, v katerih podjetje deluje, vendar pa naj bi bil variabilni del osebnega dohodka nekakšen bonus oz. dodatek k fiksni plači. Ta je lahko v odstotku fiksne plače ali pa absolutni delež.

Sistema nagrajevanja ne smemo obravnavati kot neko samostojno enoto, zato ga je treba gledati v širšem okviru in imeti pred sabo osnovno vprašanje, kaj sodi v sistem nagrajevana. To namreč ni samo odločanje o tem, kolikšen del plače bo variabilen in kolikšen bo fiksen. Nagrajevanje uspešnosti namreč vključuje tudi najrazličnejše ugodnosti, kot so na primer: možnost izobraževanja in usposabljanja, napredovanje,

službeni prenosni telefon, uporaba službenega avtomobila, prožni delovni čas, daljši dopust, izleti, razne vstopnice in podobno. Druga možnost pa je tudi finančni sistem nagrajevanja kot na primer: delitev dobička, nagrade za najuspešnejšega uslužbenca ali nagrade za posebne dosežke, dodatki za koristne predloge in izboljšave ali celo lastniški delež v podjetju (delnice). Podjetja imajo na razpolago veliko možnosti pri zasnovi nagrajevanja uspešnosti, kaj bodo v sistem nagrajevanja vključili in v kakšni obliki, pa je vprašanje načrtovane strategije upravljanja človeških virov. Nagrajevanje zaposlenih ima tudi ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, saj nagrada, ki jo podjetje zagotavlja zaposlenim delavcem, lahko privabi nov kader, ki ga potrebuje. Obstoječe nagrajevanje pa lahko že zaposlene obdrži v delovnem razmerju ali pa tudi povzroči njihov odhod z dela.

3.13 ZADOVOLJSTVO Z DELOM IN OKOLJEM

Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Razlogi za zadovoljstvo zaposlenih pri delu so vsekakor povezani z dimenzijami klime. Z ugotavljanjem stališč, ki jih imajo zaposleni, lahko iščemo tudi možnosti za izboljšanje zadovoljstva pri delu (Zupan, 2001, str. 105).

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131).

Osnovno vprašanje je, zakaj človek sploh dela, če v osnovi niti ni nagnjen k temu, da bi delal in bi po naravi človeku zadostovalo, da bi bil prehranjen. Ker pa je narava za človeka premalo ugodna in potrebuje nekaj več, lahko rečemo, da je človekova aktivnost spodbujena s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Tako imajo določeni motivi pomembno vlogo v človekovem življenju. Razlikujemo primarne motive ali silnice (biološke in socialne), ki usmerjajo človekove aktivnosti k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi; sekundarni motivi pa človeku vzbujajo zadovoljstvo. Ker pa je človek enkratna osebnost, vpliva na delovno aktivnost tudi struktura osebnosti, kot so temperament, značaj in sposobnosti, s tem pa tudi na delovno zavest, ki je dvojne narave, razumske in čustvene, ter vsebuje racionalne in emocionalne prvine. Razumske so bolj prožne in spremenljive, medtem ko so čustvene zasidrane v vrednostnem sistemu. Vse to naj bi manager upošteval pri delovnih situacijah zaposlenih v organizaciji in izkoriščal njihov efektivni storilnostni potencial z namenom doseganja zastavljenih ciljev in hkratnega zadovoljstva.

Efektivni storilnostni potencial je v bistvu relativno konstanten del energije, ki jo je človek pripravljen potrošiti v delovnem procesu; kakšen pa bo neposredni učinek te energije, je odvisno od treh njegovih značilnosti, in sicer od:

- sposobnosti, ki se kažejo, kaj človek zmore,
- znanj in spretnosti, ki pokažejo, kaj človek zna,
- motivacije, ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.

Te tri značilnosti pridejo do izraza pri vsakem delu in se tudi med seboj prepletajo. Ni si mogoče zamisliti dela, kjer jih ne bi bilo; čim večje sposobnosti, znanje in motivacijo človek ima, večji je njegov učinek pri delu. Kombinacija razpoložljive energije in teh treh značilnosti pri vsakem delavcu opredeljuje njegovo storilnost (Jurman, 1981, str. 48).

Odnos zaposlenih do dela, ki ga delavec opravlja z različnimi aktivnostmi, zavestno in plansko, da bi dosegel določen cilj oziroma izvršil določeno nalogo, in okolje, v katerem dela, pa tudi vpliva na vzdušje v organizaciji. Če so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je lahko delo zanimivo, poznajo namen in cilj svojega dela in se pri delu še marsikaj naučijo, ne hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov. Na zadovoljstvo z delom vplivajo tudi ustrezen delovni čas, sprejemljivost norme, delovni pogoji in vrsta drugih dejavnikov. Da bi delo za zaposlenega bilo privlačno in ga zadovoljevalo, bi morala podjetja pri oblikovanju dela upoštevati več dejavnikov, kot so npr. raznolikost dela, samostojnost, odgovornost, delo kot izziv, sodelovanje z drugimi sodelavci, pomen dela, istovetenje s cilji in povratne informacije o uspešnosti. Na splošno se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino dela, vendar v primeru nezadovoljstva včasih posegajo tudi po nekaterih neljubih oblikah, kot so na primer nizka storilnost, neizkoriščenost svojih zmožnosti in zmanjšanje kvalitete pri delu, zaviranje delovnega procesa ali celo odsotnost z dela in odhajanje na "bolniško". Zelo pogosto se tudi dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je le-ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela, kar se potem kaže v manjši storilnosti. Skratka, nekatere spremembe v človeku (npr. stres) ali zunaj njega utegnejo preusmeriti njegovo delovno energijo v negativni oz. nezaželeni odnos do dela, kar neposredno vpliva na vedenje pri delu in na vzdušje v organizaciji.

Tudi delovne razmere oz. delovno okolje močno vpliva na stopnjo zadovoljstva, zato mora podjetje zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam zaposlenega. Ni namreč vseeno, ali delavec opravlja svoje delo v temnem prostoru z zastarelo opremo in stroji brez osnovne zaščite in podobno. Tudi okolje, v katerem podjetje deluje, posredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega, saj je neposredno povezano z delovnim okoljem vsakega posameznika v podjetju. Posameznik v svojem delovnem okolju poleg svojega dela zaznava tudi stopnjo zadovoljstva drugih dejavnikov v svojem delovnem okolju, kot so zadovoljstvo s sodelavci, z vodstvom, z

delovnimi pogoji, plačo, delovnim časom, s stalnostjo zaposlitve, z neposredno nadrejenim, z možnostjo napredovanja, izobraževanja in s svojim statusom v podjetju.

Zadovoljstvo pri delu je torej neka funkcija vrednosti, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči; vendar imajo zaposleni različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. Od tega je potem tudi odvisna stopnja njihovega zadovoljstva pri delu. Pomemben vidik zadovoljstva pri delu je tudi, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Ker je zadovoljstvo skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu, zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje. Z vidika strategije upravljanja s človeškimi viri je smiselno zadovoljstvo v podjetju stalno in sistematično preučevati, saj omogoča ocenjevanje razvoja ter vpliva raznih sprememb (politika podjetja, kadri …) in tudi primerljivost z drugimi organizacijami.

V okviru delovanja celotne organizacije lahko zadovoljstvo zajamemo tudi širše in ne samo na notranje zadovoljstvo zaposlenih z delom in okoljem. Zelo pomembno za organizacijo je npr. zadovoljstvo občanov oz. okolja, v katerem podjetje deluje. Z dobrim sodelovanjem oz. zaznavami zadovoljstva na različnih področjih (ekologija, sponzoriranje, podjetje kot nosilec razvoja idr.) lahko namreč podjetje bistveno poveča zadovoljstvo zunanjega okolja in s tem svoj ugled. Ta se tako lahko prenaša na kupce (zvestoba), dobavitelje (pogoji) in ne nazadnje vpliva tudi na zadovoljstvo vodstva podjetja (ponos), lastnike, delničarje, zadružnike, kar ima za posledico večjo uspešnost, seveda, če je zadovoljstvo pozitivno. Eden izmed pomembnejših vidikov zadovoljstva je tudi zadovoljstvo porabnikov oz. kupcev izdelkov in storitev podjetja. Izboljšanje zadovoljstva npr. pri porabnikih izdelkov ali storitev podjetja ima namreč vpliv na rast prodaje, ki pa lahko vodi v priznanje in zvestobo kupcev. Zadovoljstvo porabnikov je rezultat ocene na podlagi primerjave svoje zaznave s pričakovanjem, na kar pa je mogoče vplivati tako, da podjetje poskuša presegati njihova pričakovanja (npr. odličnost). Zato je smiselno, da podjetje preučuje vse zaznave in vidike zadovoljstva ter na osnovi ugotovitev tudi določi področja, na katerih bo povečanje zadovoljstva vplivalo na večji uspeh podjetja.

4. PREDSTAVITEV KMETIJSKO GOZDARSKE ZADRUGE RIBNICA

Kmetijsko gozdarska zadruga Ribnica z.o.o. je pravna naslednica vseh zadrug, v preteklosti delujočih na področju sedanjih občin Ribnica, Loški potok in Sodražica, kjer je bila ustanovljena leta 1909 prva kmetijska zadruga na ribniškem področju. Zadruga šteje 135 članov iz vrst kmetov in proizvajalcev »suhe robe«, v njej pa je 49 zaposlenih delavcev. Njena vizija je delovanje v smeri in s ciljem biti vodilna organizacija v regiji, na področju oskrbe z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo, kmetijske in suhorobarske proizvodnje v zadovoljstvo kupcev, članov zadruge in zaposlenih.

Zadružništvo se je na področju ribniško – sodražke doline rodilo že v 19. stoletju – leta 1888, ko je bila v Ribnici ustanovljena hranilnica, a si je Zadruga Ribnica za letnico svojega delovanja izbrala leto 1909, ko je bila ustanovljena prva živinorejska zadruga na področju ribniške doline, to pa zaradi tega, ker je živinoreja osnovna dejavnost tukajšnjega pretežno s travo poraščenega hribovitega področja. Cilj ustanovitve zadruge je bil povezovanje kmetov za dvig proizvodnje in kvalitete živali, zato je bila takrat glavna naloga živinorejcev nakup ustreznih površin za pašo živine na Travni gori. Začeto akcijo je sicer prekinila prva svetovna vojna, toda po vojni se je delo nadaljevalo, tudi s finančno pomočjo države. Tako je bila v letu 1920 že organizirana prva paša na zadružnem pašniku, ki je delovala vse do druge svetovne vojne.Tudi po drugi svetovni vojni so se dogajale spremembe, ki jih je narekovala ekonomska, še bolj pa tržna nuja, to pa je bilo povezovanje s predelovalno industrijo in trgovino. Najprej je bila zadruga povezana z Ljubljanskimi mlekarnami, pozneje, v letu 1985, ko se je celoten SOZD združil s trgovskim podjetjem Mercator, pa se je razvila v PS Mercator. Ne glede na povezanost v sistem, pa je zadruga ohranila svojo identiteto in samostojnost. V letu 1999 je zadruga izstopila tudi iz Poslovnega sistema Mercator in danes deluje kot samostojna zadruga. V sedanji obliki deluje zadruga od leta 1992, ko se je v skladu z novo zadružno zakonodajo preoblikovala na prvem občnem zboru dne 28.6.1992, registrirana pa je bila s sklepom sodišča Srg. 7116/92.

Ob koncu leta 2005 je bilo uradno v zadrugi še 135 članov, od tega je 40 članov, ki že več let z zadrugo nimajo nikakršnega sodelovanja, 36 pa je takšnih, ki v sodelovanju ne dosegajo zahtevanega limita v višini 240.000 SIT, oziroma 1.000 EUR, ki bodo verjetno v prihodnje prostovoljno izstopali. Vrednost zadružnega premoženja – nerazdelni zadružni kapital na dan preoblikovanja je znašal 104 mio SIT, ob koncu preteklega leta pa je bila vrednost nerazdelnega zadružnega kapitala 406 mio SIT. Starostna struktura članstva je razmeroma zelo visoka, kar se kaže tudi v vsakoletnem naravnem zmanjševanju števila, v minulem obdobju je umrlo 6 članov, dediči pa še niso podali nikakršne izjave po nadaljevanju članstva ali izplačilu članskih deležev. Tudi v prihodnjem obdobju pričakujejo še nadaljnje zmanjševanje članstva zaradi naravnega zmanjševanja ali prostovoljnega izstopa.

V letu 2005 je zadruga kot vsa leta do sedaj, poslovala v okviru svojih registriranih dejavnosti, kot so: odkup kmetijskih in gozdnih proizvodov, suha roba in trgovina. Transportno dejavnost z lastnimi vozili opravlja zadruga le za lastne potrebe in potrebe članov, s pogodbenima prevoznikoma pa opravlja tudi zunanje storitve. Uprava opravlja knjigovodsko – računovodska, komercialna, kadrovska in splošna dela za vse dejavnosti. Zadruga za izvrševanje svojih funkcij zaposluje 49 delavcev, ki so v glavnem le v delovnem razmerju, razen nekaj izjem, ki so tudi člani zadruge. Izobrazbena struktura zaposlenih je v glavnem na nivoju IV. in V. stopnje izobrazbe, eden je s VI. stopnjo, le dva zaposlena pa imata VII. stopnjo. Profili izobrazbe so pretežno trgovci in kmetijski ter ekonomski tehniki. Kmetijsko gozdarska zadruga Ribnica z. o. o. je bila v preteklosti

registrirana v okviru kmetijske dejavnosti, danes pa je zaradi prevladujočega trgovskega dela v strukturi poslovanja registrirana kot trgovinska organizacija. V letu 2005 je KGZ Ribnica z.o.o. dosegla 1.141 mio SIT prihodkov in vsa leta posluje z manjšim dobičkom, kar je med preostalimi zadrugami v Sloveniji že redkost. Zadruga je organizirana po dejavnostih, in sicer ima tri organizacijske enote (OE Trgovina, OE Kmetijska dejavnost, OE Suha roba) ter upravo zadruge.

4.1 ORGANIZACIJSKA ENOTA TRGOVINA

V okviru te organizacijske enote deluje pet maloprodajnih trgovin in manjši gostinski lokal - dnevni bar. Dve samopostrežni trgovini, ki sta locirani v Ribnici (Izbira) in Sodražici (Samopostrežba DOM) sta z živilskim oz. market programom vključeni v franšizni sistem s PS Mercator. Vključitev v franšizni sistem ima tako pozitivne kakor tudi negativne strani; negativna je, da za zadrugo ni ravno poceni, vendar glede na obstoječo konkurenco in majhnost zadruge je to trenutno najboljša možnost, saj so deležni nekoliko ugodnejših dobav iz skladišč PSM kot tudi od drugih pogodbenih dobaviteljev Mercatorja. Kupce privabijo v trgovine tudi razne akcije, trajno nizke cene in trgovska znamka Mercator. V Ribnici in Kočevju obratujeta trgovini s kmetijskim reprodukcijskim materialom (Zadružnik, Kmetovalec), ki oskrbujeta kmete in vrtičkarje z najrazličnejšimi semeni, krmili, kmetijskimi stroji kakor tudi z zaščitnimi fitofarmacevtskimi sredstvi. V Sodražici pa je tudi tehnična prodajalna DOM, ki ima v svojem sortimentu predvsem gradbeni material, belo tehniko, železnino ipd. Dejavnost trgovine je v Kmetijski gozdarski zadrugi Ribnica pretežni del realizacije, ki znaša 64,6 % in dosega višino 738 mio SIT.

4.2 ORGANIZACIJSKA ENOTA KMETIJSKA DEJAVNOST

Kmetijska dejavnost, ki se ukvarja z odkupom mleka in živine v KGZ Ribnica, je imela v preteklosti mnogo večji pomen in delež v strukturi prihodkov, kakor ga ima sedaj. Zaradi starostne strukture kmetijskih proizvajalcev in vse večjih zahtev po kvaliteti predvsem v mlečni proizvodnji kakor tudi pri vzreji klavne živine v KGZ beležijo občutno zmanjševanje kmetijskih proizvajalcev. V minulem letu je bilo odkupljenega 2.034.567 l mleka, kar je za 74.103 l ali 3,5 % manj kot v predhodnem letu, vrednostno pa to znaša 128,8 mio SIT. Glede na 19 % številčno zmanjšanje mlečnih proizvajalcev je količinski padec manjši, kar pomeni, da je bil dvig proizvodnje pri posameznikih. V zadrugo oddaja mleko še 60 proizvajalcev, vendar ugotavljajo, da je na tem področju perspektivnih le še 17 proizvajalcev, ki letno oddajo več kot 30.000 litrov mleka. Povprečno tržna proizvodnja na proizvajalca je bila v letu 2004 22.195 litrov, v letu 2005 pa 26.423 litrov oz. 19 % več. Mleko zadruga prodaja Ljubljanskim mlekarnam, pri

odkupu mleka pa se velikokrat srečuje tudi s prepovedmi prevzema mleka pri določenih proizvajalcih zaradi slabe kvalitete in oporečnosti - predvsem pri vaških zbiralnicah. Zadruga odkupuje tudi klavno živino, ki jo nato proda klavnicam oz. mesnopredelovalni industriji v Sloveniji, v zadnjem obdobju pa kvalitetno živino tudi izvaža v Italijo. Organizirani so tudi storitveni zakoli, ko kmetje jemljejo zaklane živali nazaj za lastne potrebe in prodajo na domu, posledica tega pa je, žal, tudi manjša prodaja mesa v zadružni mesnici. Žal je ob zmanjšani kmetijski proizvodnji tudi čedalje manjša prodaja kmetijskega reprodukcijskega materiala in rezervnih delov v njihovih trgovinah.

Tabela 2: Odkup mleka in živine v KGZ

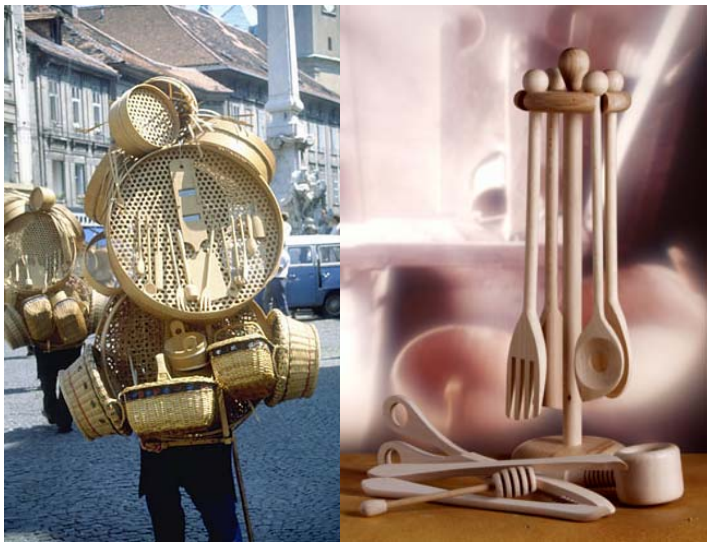
		2005		2004		
Zap.št.	**Proizvod**	**kosov**	**kg/lit.**	**kosov**	**kg/l**	**Index**
1	Mleko		2.034.567		2.108.559	96,5
2	Teleta	2	158	8	607	26,0
3	MPG	194	111.157	190	105.793	105,1
4	SKG	84	44.836	97	49.282	91,0
5	Jagn.+ovce	90	2.275	30	701	324,5
6	Storitv. zakol	345		210		164,3

Vir: Letno poročilo KGZ za leto 2005

4.3 ORGANIZACIJSKA ENOTA SUHA ROBA

Najstarejša in najbolj množična domača obrt v ribniški dolini je izdelovanje lesenih predmetov, ki jih potrebujejo posamezna gospodinjstva in gospodarstva pri vsakodnevnem opravilu. Ne moremo si predstavljati domačije brez žlice, kuhalnice, rešeta, škafa ali še stotine drugih lesenih predmetov, ki se jih je sčasoma prijelo ime »suha roba«. Suha roba je prvič izpričana v 14. stoletju s sejemsko listino iz Loža. O njej izvemo tudi, ko je cesar Friderik III. leta 1492 s posebnim dovoljenjem dovolil Ribničanom neobdavčeno trgovino z živino, s platnom in raznimi lesenimi predmeti. Ribn'ški zdomar je krošnjaril s suho robo po vsem Slovenskem, Dalmaciji, po alpskih deželah, na Nemškem in celo na Nizozemskem. Od tod ribniška himna »S'm Rib'nčan Urban, po cejl'm svejt' znan«. Izdelovanje suhe robe je bilo po vaseh razdeljeno na izdelovalce, kot so obodarji, podnarji, žličarji, pletarji, zobotrebčarji in rešetarji, delo pa je bilo enakomerno porazdeljeno na vse družinske člane, od gospodarja in žene ter otrok do starke, ki sedeča pri mizi obrača nožič in izdeluje zobotrebce.

Slika 4: Ribniški krošnjar in suha roba



Vir: Katalog izdelkov suhe robe KGZ Ribnica

Danes izdeluje lesena domača obrt poleg tradicionalnih predmetov leseno embalažo in palete za industrijo, veliko pa je tudi miniaturnih izdelkov za naraščajoči turizem. Poleg žlic in lopatic so iskane lesene pincete, solnice, leseni krožniki, poslikani sodčki kakor tudi nasadila za kmetijska ali ročna orodja. Kmetijsko gozdarska zadruga ne proizvaja t.i. suhe robe, temveč deluje po sistemu oskrbe lesa, ki ga potrebuje kooperant za izdelavo lesenih izdelkov, organizira proizvodnjo in odkupuje končne izdelke kot večji grosist na tem področju. Z zadrugo sodeluje okoli 200 kooperantov, nekateri izmed njih pa so tudi člani zadruge oz. zadružniki. Najrazličnejše izdelke suhe robe zadruga skladišči, sortira, združuje v novo celoto, pakira in nato distribuira svojim kupcem, tako na domačem tržišču (Mercator, Špar, Merkur …) kakor tudi v tujino (evropske države, Hrvaška …). V celotni realizaciji zadruge zajema ta dejavnost 18,2 % delež, v preteklem letu pa je bil dosežen promet v tej enoti skupaj z odkupom lesa 208 mio SIT. Pretežni del realizacije je ustvarjen na domačem trgu, v višini 145 mio SIT, v izvozu pa je dosežen promet v višini 63 mio SIT in zajema v strukturi 5,5 % celotne realizacije zadruge. V KGZ Ribnici ocenjujejo, da imajo na domačem, slovenskem trgu zelo dober okoli 65 % tržni delež, vendar na še boljši rezultat poslovanja v veliki meri vplivajo nenehni pritiski kupcev po boljših prodajnih pogojih zanje ter nujnost prodaje asortimenta suhe robe po nizkih akcijskih cenah. Na tujem tržišču se vedno bolj srečujejo na trgu s proizvajalci tovrstnih izdelkov z Daljnega vzhoda z občutno nižjimi cenami, čeprav slabše kvalitete, po katerih pa končni kupci vseeno segajo. Boljše trženje suhe robe v prihodnosti vidijo v KGZ Ribnica predvsem v osvojitvi novih trgov, še boljši kvaliteti izdelkov, znižanju stroškov in z uveljavitvijo blagovne znamke. V preteklem letu je namreč ribniška suha roba pridobila za izdelke suhe robe s tega področja zaščito v okviru geografskega porekla.

5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V KGZ RIBNICA z.o.o.

5.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE RAZISKAVE

Pri vsaki raziskavi je treba izdelati načrt, ki vsebuje posamezne stopnje, po katerih se ravnamo pri izvedbi, pri tem pa je treba imeti vedno v mislih cilj, ki ga želimo z raziskavo doseči. Mnogokrat je kvaliteta rezultata raziskave odvisna od načrta oz. dobrega planiranja, zato se je treba izdelave načrta lotiti z vso resnostjo in strokovnostjo, s čimer lažje, boljše in hitreje realiziramo izvedbo raziskave. Že na začetku je treba predvidevati uporabnost rezultatov, soglasje vodstva kakor tudi pripravljenost zaposlenih in zadružnikov za sodelovanje pri izvedbi merjenja pa tudi način zbiranja podatkov, zlasti kdaj in kako izvesti anonimno izpolnjevanje vprašalnika za merjenje klime v zadrugi.

Torej, treba je odgovoriti na več vprašanj in ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime. Tu se pojavi že prvo, osnovno vprašanje potrebnosti oz. smiselnosti ugotavljanja klime v zadrugi. Zato sem pred izvedbo raziskave pridobil soglasje vodstva. Zavedajo se, da lahko na osnovi preučevanja klime ter ugotovljenih odstopanj od želene klime, določene njene dimenzije spremenijo oz. izvajajo ukrepe za dosego ugodnejše klime, s tem pa bi lažje dosegali zastavljene cilje v podjetju.

Naloga raziskave je torej najprej preučiti, kakšna je organizacijska klima v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z.o.o., preučiti zadovoljstvo zadružnikov z zadrugo ter primerjati ugotovitve raziskave z ugotovljeno organizacijsko klimo v Sloveniji - SiOK. Na osnovi ugotovljenega stanja in podanih predlogov pa bo vodstvo sprejelo tudi določene ukrepe za izboljšanje stanja na področju organizacijske klime.

5.2 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

Praksa je pokazala, da je pri raziskavi oz. preučevanju organizacijske klime zelo primerna uporaba vprašalnikov. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije klime, vprašani pa izrazi svoj odnos tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Za preučevanje organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica sem uporabil dva vprašalnika, in sicer enega za zaposlene v zadrugi, drugega pa za zadružnike. Ker je sestava vprašalnika eno izmed zahtevnejših del, saj je od njegove kvalitete odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov, sem se opiral na metodo anketnega vprašalnika, ki je bil uporabljen v okviru raziskave SiOK. Pri tem sem upošteval določene

specifičnosti delovanja in organiziranja zadruge in zato tudi deloma vprašalnik nekoliko spremenil, da je postal primeren za raziskovanje klime v KGZ.

Vprašalnik je sestavljen iz 71 različnih trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije organizacijske klime za zadrugo, in sicer (glej prilogo 1):

- Odnos do kakovosti
- Inovativnost, iniciativnost
- Motivacija in zavzetost
- Pripadnost organizaciji
- Notranji odnosi
- Strokovna usposobljenost in učenje
- Poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev
- Vodenje
- Organiziranost
- Notranje komuniciranje in informiranje
- Razvoj kariere
- Nagrajevanje
- Zadovoljstvo z delom in okoljem

V prvem delu so navedene določene trditve, ob vsaki trditvi pa vprašani anonimno izrazi svoje mnenje, in sicer z označitvijo stopnje strinjanja, ki je petstopenjska:

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

Zadovoljstvo z različnimi vidiki dela (11 trditev: z delom, sodelavci, vodstvom, s plačo, delovnim časom …) pa so anketiranci ocenjevali po naslednji lestvici (1-5):

1 = zelo nezadovoljen,
2 = nezadovoljen,
3 = srednje zadovoljen,
4 = zadovoljen,
5 = zelo zadovoljen.

Trditve v vprašalniku izhajajo iz problematične klime (posamezne dimenzije) za Kmetijsko gozdarsko zadrugo Ribnica in so deloma prilagojene tudi izobrazbeni strukturi delavcev, zaposlenih v zadrugi, ter razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. V nadaljevanju vprašalnika pa je tudi nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so: spol, starost, delovna doba v zadrugi, stopnja izobrazbe in področje dela oz. delovno mesto.

Za drugi vprašalnik, ki sem ga uporabil za zadružnike, sem uporabil podobna vprašanja kot za zaposlene v KGZ, vendar sem število trditev po posameznih dimenzijah klime zmanjšal. Iz vprašalnika za zadružnike so izključene dimenzije vodenje, nagrajevanje in razvoj kariere zaradi neprimernosti kasnejše primerjave rezultatov in s tem ugotovljenih sklepov. Vprašalnik je sestavljen iz 17 trditev, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime, ki kot celota izražajo zadovoljstvo članov zadruge – zadružnikov z zadrugo, hkrati pa so dobljeni rezultati primerljivi tudi z vprašalnikom za zaposlene v KGZ. Na ta način sem dobil možno primerjavo notranjih in zunanjih rezultatov merjenja zadovoljstva. Poleg tega sem zadružnikom postavil tudi 5 odprtih vprašanj, ki se direktno nanašajo na sodelovanje z zadrugo, in sicer: na zadovoljstvo, nezadovoljstvo, ponudbo in cene, odkup in plačilo ter njihove predloge za boljše delovanje KGZ v prihodnje (glej prilogo 2).

5.3 VZORČENJE IN IZVEDBA RAZISKAVE

Vzorec raziskave zajema vse zaposlene v zadrugi, iz anketiranja pa sem zaradi možne pristranskosti izločil direktorja KGZ in tudi sebe. Tako je bilo v raziskavo vključenih 47 anketirancev. Izvedel sem jo v mesecu juniju 2006. Vprašalnike, ki vsebujejo navodila, kako naj izpolnijo anketni vprašalnik in vpisujejo odgovore, sem z razdeljevalci razdelil anketirancem s priloženo prazno kuverto. Odgovore so zaposleni vrnili v roku sedmih dni v zaprti kuverti, s čimer je bil izpolnjen tudi pogoj odkritega izražanja in anonimnosti.

Vzorec raziskave pri zadružnikih je zajemal 59 zadružnikov, ki z zadrugo najbolj aktivno sodelujejo. Razdeljevanje drugega vprašalnika (za zadružnike) je potekalo na enak način kot v KGZ, tokrat z dvema razdeljevalcema, ki sta razdelila kmetom-zadružnikom anketni list s priloženo prazno kuverto, ki so mi jo kasneje v zaprti kuverti vrnili. Na ta način sem poskušal tudi tu zagotoviti pogoj odkritega izražanja in anonimnosti.

5.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA KLIME KGZ

V raziskavo je bilo vključenih 47 anketirancev, od tega je bilo vrnjenih, izpolnjenih in veljavnih anketnih vprašalnikov 41, to je 87,2 % vseh anketiranih, šest oz. 12,8 % anketirancev pa vprašalnikov ni vrnilo zaradi odsotnosti ali drugih razlogov.

V nadaljevanju sledi pregled demografskih podatkov anketirancev, pregled rezultatov dimenzij organizacijske klime in predstavitev rezultatov za vsako dimenzijo organizacijske klime posebej.

5.4.1 DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

Vprašalnik je zajemal poleg trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije organizacijske klime za zadrugo tudi demografske podatke, kot so: spol, starost, delovna doba v zadrugi, stopnja izobrazbe in področje dela oz. delovno mesto.

Iz spodnje tabele je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 23 žensk (56 % anketirancev) in 18 moških (44 % vseh anketirancev). Na vprašalnik je odgovorilo 24 oz. 59 % mlajših od 45 let in 17 oz. 41 % anketirancev, ki so starejši od 46 let.

Število takih, ki imajo delovno dobo v KGZ do 21 let, je 19 (46%), 22 (54%) pa ima več kot 22 let delovne dobe v KGZ. Kar 29 (71%) anketirancev ima IV. oz. nižjo stopnjo izobrazbe, 12 (29%) pa je takih, ki imajo V. oz. višjo stopnjo izobrazbe. Največ anketirancev, to je 26 oz. 63%, dela v OE Trgovini, 7 (17%) v OE Suha roba in 8 (20%) v upravi Kmetijske gozdarske zadruge Ribnica.

Tabela 3: Število anketirancev po demografskih podatkih

		Število	%
1. Spol	ženski spol	23	56
	moški spol	18	44
	Skupaj	41	100
2. Starost	do 45 let	24	59
	nad 46 let	17	41
	Skupaj	41	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	19	46
	nad 22 let	22	54
	Skupaj	41	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	29	71
	V. oz. višja	12	29
	Skupaj	41	100
5. Področje dela oz. delovno mesto	OE Trgovina	26	63
	OE Suha roba	7	17
	Uprava	8	20
	Skupaj	41	100

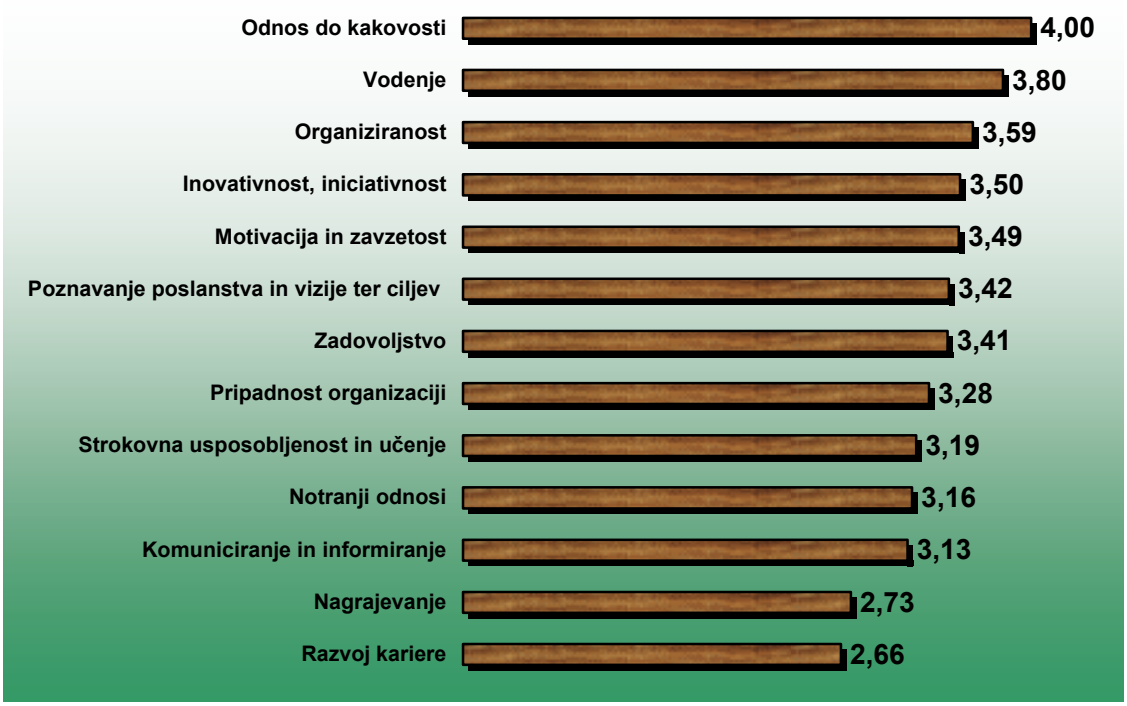
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 6, tabela 1

5.4.2 PREGLED REZULTATOV DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE KLIME V KGZ

V naslednji sliki je prikazan pregled rezultatov vseh dimenzij organizacijske klime, kjer je razvidno, da so zaposleni posamezne dimenzije v KGZ ocenili različno. Najbolje so ocenili odnos do kakovosti, vodenje kakor tudi organiziranost, sledijo inovativnost in

iniciativnost ter motivacija in zavzetost. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, zadovoljstvo ter pripadnost organizaciji so v sredinskem delu razvrstitve. Strokovna usposobljenost in učenje, notranji odnosi ter komuniciranje in informiranje pa so v spodnjem delu razvrstitve. Najslabše ocenjena dejavnika sta v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica nagrajevanje in razvoj kariere.

Slika 5: Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime v KGZ Ribnica



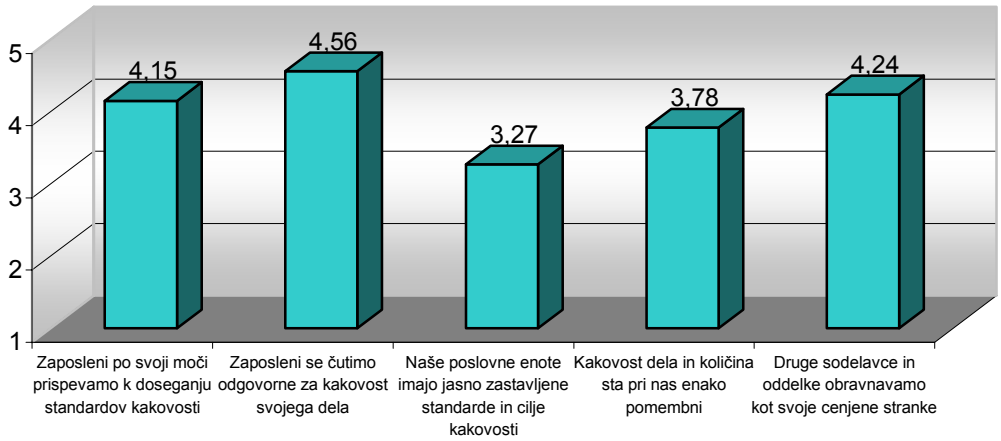
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabele 1-13

V nadaljevanju podrobneje predstavljam rezultate za vsako dimenzijo posebej.

5.4.3 ODNOS DO KAKOVOSTI

Dimenzija organizacijske klime odnos do kakovosti je v KGZ Ribnica na najvišjem - prvem mestu od trinajstih dimenzij, in sicer s povprečno oceno 4,00. Iz slike 6 je razvidno, da so anketiranci najbolje ocenili trditev, da se kot zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (s povprečno oceno 4,56). Tudi trditev, da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke, je ocenjena z visoko oceno 4,24. Da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov, so ocenili s 4,15, nekoliko manj (3,78) pa so ocenili trditev, da sta kakovost in količina dela v zadrugi enako pomembni. Trditev, ki je vključena v to dimenzijo z najnižjo povprečno oceno 3,27, pa je, da imajo poslovne enote jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Slika 6: Odnos do kakovosti



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 1

Tabela 4: Povprečna ocena odnosa do kakovosti glede na neodvisne spremenljivke

		T r d i t v e:						S t o p n j a s t r i n j a n j a:					
		Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	Skupaj vse trditve za: Odnos do kakovosti	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	4,13	4,43	2,83	3,61	4,17	3,83	4,3	11,3	19,1	27,0	38,3	100
	moški spol	4,17	4,72	3,83	4,00	4,33	4,21	1,1	3,3	8,9	46,7	40,0	100
2. Starost	do 45 let	4,29	4,75	3,54	3,92	4,42	4,18	1,7	5,8	10,0	37,5	45,0	100
	nad 46 let	3,94	4,29	2,88	3,59	4,00	3,74	4,7	10,6	21,2	32,9	30,6	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4,26	4,74	3,47	3,84	4,26	4,12	1,1	5,3	14,7	38,9	40,0	100
	nad 22 let	4,05	4,41	3,08	3,73	4,23	3,90	4,5	10,0	14,6	32,7	38,2	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	4,10	4,55	3,24	3,83	4,31	4,01	4,1	8,3	13,1	31,7	42,8	100
	V. oz. višja	4,25	4,58	3,33	3,67	4,08	3,98	0,0	6,7	18,3	45,0	30,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	4,19	4,46	3,35	3,65	4,50	4,03	3,1	5,4	15,4	37,7	38,4	100
	OE Suha roba	4,14	4,86	3,57	4,86	4,57	4,40	2,9	0,0	8,6	31,4	57,1	100
	Uprava	4,00	4,63	2,75	3,25	3,13	3,55	2,5	22,5	17,5	32,5	25,0	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 1

Če podrobneje analiziramo rezultate odgovorov na posamezne trditve iz dimenzije odnosa do kakovosti glede na neodvisne spremenljivke, lahko iz gornje tabele št. 4 razberemo, da so trditev, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, še najbolje ocenili mlajši – do 45 let (s povprečno oceno 4,29). Zaposleni v OE Suha roba se najbolj čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, kar so ocenili z visoko oceno strinjanja - 4,86. Da organizacijske enote nimajo jasnih zastavljenih

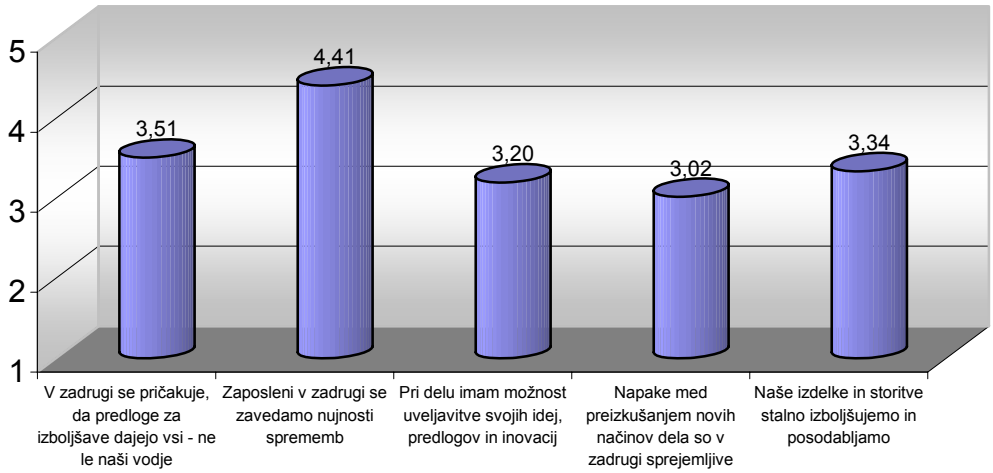
standardov in ciljev kakovosti menijo v upravi (2,75), prav tako pa je v upravi zadruge najnižje ocenjena trditev, da sta kakovost dela in količina enako pomembni (3,25). Druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke še najbolj v OE Suha roba (4,75) in v OE Trgovina (4,50), medtem ko se v upravi s to trditvijo večinoma ne strinjajo, saj je ta trditev dobila najmanjšo oceno glede na druge neodvisne spremenljivke (3,13). Skupna ocena dimenzije odnosa do kakovosti je zelo pozitivna, saj je dobila najvišjo povprečno oceno (4,00) izmed vseh dimenzij. K pozitivni naravnanosti zaposlenih do kakovosti je najbolj viden rezultat v OE Suha roba (4,40), za kar se popolnoma strinja kar 57 % anketirancev, moški (4,21) s starostjo do 45 let (4,18) in delovno dobo v KGZ do 21 let (4,18) ter IV. oz. nižjo izobrazbo.

V okviru te dimenzije je trditev, da imajo poslovne enote jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti nekoliko nižje ocenjena. Menim, da bi bilo treba, da v KGZ Ribnica vodilni seznanijo vse zaposlene na enem izmed skupnih sestankov (v pisni obliki kakor tudi ustno) o zastavljenih standardih in ciljih kakovosti, ki veljajo v zadrugi.

5.4.4 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Izmerjena dimenzija organizacijske klime inovativnosti in iniciativnosti se na osnovi rezultata uvršča na četrto mesto, in sicer s povprečno oceno 3,50. Iz slike št. 7 je moč razbrati, da so zaposleni v zadrugi še najbolje ocenili trditvi, da se zavedajo nujnosti sprememb (z oceno 4,41) in da se v zadrugi pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi (3,51). Tudi trditvi, da imajo pri svojem delu možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij je ocenjena z dokaj dobro oceno (3,20), kakor tudi, da izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodabljajo (3,34). Izmed petih trditev so zaposleni v KGZ najslabše ocenili - s povprečno oceno 3,02 trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v zadrugi sprejemljive.

Slika 7: Inovativnost in iniciativnost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 2

Tabela 5: Povprečna ocena odnosa do inovativnosti in iniciativnosti glede na neodvisne spremenljivke

		T r d i t v e:						Stopnja strinjanja:					
		V zadrugi se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	Zaposleni v zadrugi se zavedamo nujnosti sprememb.	Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v zadrugi sprejemljive.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.	Skupaj vse trditve za: Inovativnost, iniciativnost	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,43	4,43	2,78	2,96	3,04	3,33	14,0	13,0	25,2	21,7	26,1	100
	moški spol	3,61	4,39	3,72	3,11	3,72	3,71	2,2	10,0	30,0	30,0	27,8	100
2. Starost	do 45 let	3,58	4,29	3,50	3,08	3,58	3,61	7,5	13,3	21,7	25,8	31,7	100
	nad 46 let	3,41	4,59	2,76	2,94	3,00	3,34	10,6	9,4	35,3	24,7	20,0	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,58	4,37	3,47	3,16	3,74	3,66	5,3	11,5	25,3	27,4	30,5	100
	nad 22 let	3,45	4,45	2,95	2,91	3,00	3,35	11,8	11,8	29,2	23,6	23,6	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,15	4,28	2,86	2,93	3,17	3,29	13,2	14,0	28,7	19,1	25,0	100
	V. oz. višja	3,75	4,75	4,00	3,25	3,75	3,90	0,0	8,3	28,3	28,3	35,1	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,65	4,54	3,31	3,04	3,31	3,57	6,9	14,6	23,1	25,4	30,0	100
	OE Suha roba	3,71	4,00	2,86	3,14	3,57	3,46	14,3	2,9	25,7	37,1	20,0	100
	Uprava	2,88	4,38	3,13	2,88	3,25	3,30	10,0	10,0	42,5	15,0	22,5	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 2

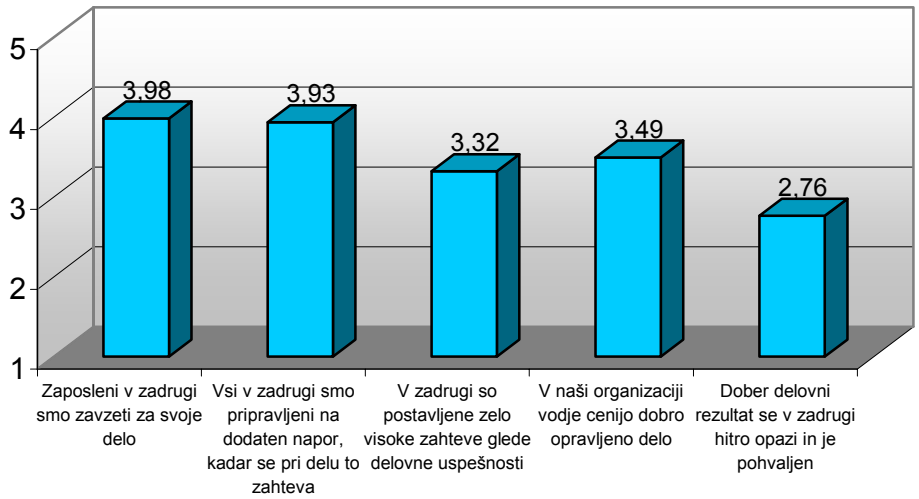
Trditev, da se v zadrugi pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje, so najbolj ocenili (3,75) zaposleni s V. oz. višjo stopnjo izobrazbe (najnižjo - 2,88 v upravi), kakor tudi trditev, ki se nanaša na zavedanje nujnosti sprememb (4,75). Da nimajo pri delu možnosti uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij, meni predvsem ženski spol (2,78) z večjo delovno dobo v KGZ (2,95). Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v zadrugi sprejemljive še najbolj zaposlenim s V. oz. višjo izobrazbo (3,25), medtem ko v upravi menijo drugače oz. se ne strinjajo, kar so ocenili s povprečno oceno 2,88. Tudi stalno izboljševanje in posodabljanje storitev in izdelkov so najbolje ocenili (3,75) zaposleni z višjo izobrazbo. Če združimo vse rezultate odgovorov dimenzije inovativnosti in iniciativnosti lahko povzamemo, da so k boljši oceni za ta dejavnik glede na neodvisne spremenljivke pripomogli moški, do 45 let, do 21 let delovne dobe z višjo izobrazbo in dela na področju trgovine.

Dobro bi bilo, da bi zadruga še bolj aktivno zbirala zamisli in predloge zaposlenih za izboljšave. K večji aktivnosti bi pripomogel tudi pravilnik oz. sistem za spodbujanje inovativnosti zaposlenih v zadrugi. Ta naj bi zajemal vse postopke, faze in pravila, pospeševanje, zbiranje, selekcijo ter evidentiranje predlogov – v tesni povezavi z nagrajevanjem. Pri izbiranju idej, predlogov in inovacij oz. novosti v delovnem ali poslovnem procesu pa naj bi se tudi dopuščala večja tolerantnost do napak pri preizkušanju novih načinov dela.

5.4.5 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Motivacija in zavzetost kot dimenzija organizacijske klime v zadrugi se uvršča v zgornjo polovico izmed trinajstih izmerjenih dimenzij s povprečno oceno 3,49. Zaposleni v zadrugi menijo, da so zavzeti za svoje delo, kar so ocenili s povprečno oceno 3,98, prav tako so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (3,93). Občutek, da v zadrugi vodje cenijo dobro opravljeno delo, so ocenili s 3,49, nekoliko manj pa, da so v zadrugi postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (3,32). Ne strinjajo pa se s trditvijo, da se v zadrugi dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen, saj je ta trditev ocenjena le s povprečno oceno 2,76.

Slika 8: Motivacija in zavzetost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 3

Zavzetost za svoje delo je najvišje ocenjena (4,43) v OE Suha roba, najmanj (3,63) pa v upravi zadruge. Na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, so najmanj pripravljeni starejši zaposleni, kar so ocenili s povprečno oceno 3,59, največja pripravljenost pa je med zaposlenimi s V. oz višjo izobrazbo (4,33), prav tako tudi glede trditve za visoko zahtevo delovne uspešnosti (3,67). Izmed povprečnih ocen o trditvi, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, so najbolje ocenili to predvsem moški (3,72) z višjo izobrazbo (3,92). S trditvijo, da se delovni rezultat v zadrugi hitro opazi in je dober delavec pohvaljen, se anketiranci ne strinjajo najbolje, saj so rezultati glede na neodvisne spremenljivke slabi, še najbolj je to opazno pri zaposlenih, ki imajo daljšo delovno dobo v KGZ (2,36) in v OE Suha roba (2,29). Naklonjenost k motivaciji in zavzetosti je večja pri moških kakor pri ženskah, starejših, z daljšo delovno dobo, višjo izobrazbo in področjem dela v trgovini.

Tabela 6: Povprečna ocena odnosa do motivacije in zavzetosti glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Zaposleni v zadrugi smo zavzeti za svoje delo.	Vsi v zadrugi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	V zadrugi so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Dober delovni rezultat se v zadrugi hitro opazi in je pohvaljen.	Skupaj vse trditve za: Motivacija in zavzetost	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,74	3,96	2,91	3,30	2,70	3,32	11,3	10,4	33,9	23,5	20,9	100
	moški spol	4,28	3,89	3,83	3,72	2,83	3,71	7,8	11,1	20,0	24,4	36,7	100
2. Starost	do 45 let	4,25	4,17	3,46	3,71	3,00	3,72	7,5	10,8	20,1	25,8	35,8	100
	nad 46 let	3,59	3,59	3,12	3,18	2,41	3,18	12,9	10,6	38,8	21,2	16,5	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4,00	4,26	3,53	3,68	3,21	3,74	5,3	10,5	24,2	25,3	34,7	100
	nad 22 let	3,95	3,64	3,14	3,32	2,36	3,28	13,6	10,9	31,0	22,7	21,8	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	4,03	3,76	3,17	3,31	2,62	3,38	11,7	13,1	26,3	23,4	25,5	100
	V. oz. višja	3,83	4,33	3,67	3,92	3,08	3,77	5,0	5,0	31,7	25,0	33,3	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,96	3,77	3,54	3,73	2,92	3,58	7,7	12,3	23,8	26,2	30,0	100
	OE Suha roba	4,43	4,14	3,14	2,86	2,29	3,37	20,0	11,4	20,0	8,6	40,0	100
	Uprava	3,63	4,25	2,75	3,25	2,63	3,30	7,5	5,0	47,5	30,0	10,0	100

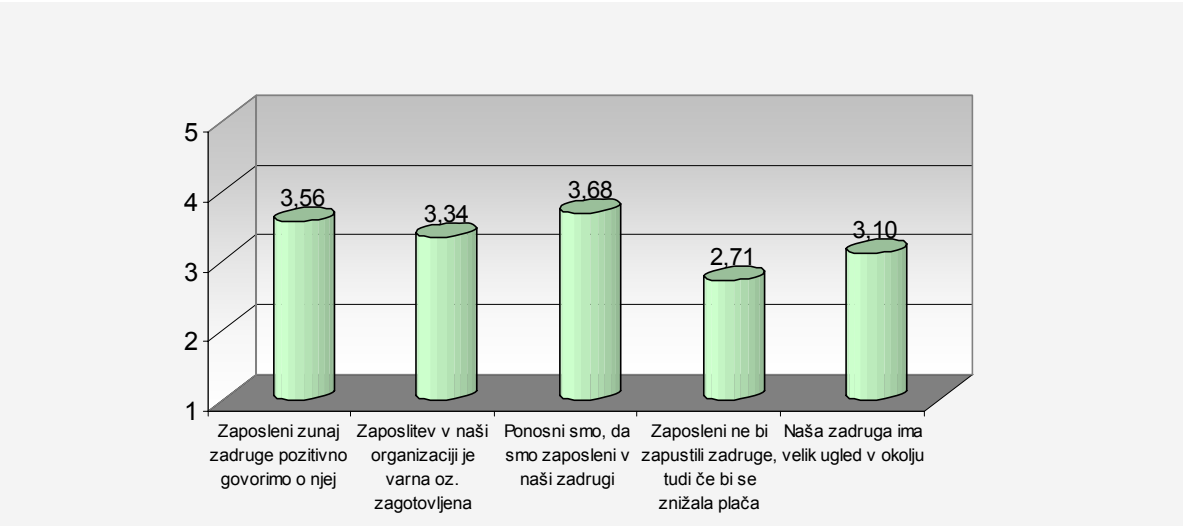
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 3

Zaposleni v zadrugi so trditvi, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen, ocenili s slabšo oceno. Menim, da bi bilo potrebno, da neposredni nadrejeni kakor tudi vodstvo vzpostavijo neposredni sistem merjenja delovnih rezultatov za vsako delovno mesto oz. zaposlenega posebej. Na ta način bi zagotovo hitro opazili tako dober kakor slab delovni rezultat, odzivni čas za pohvalo ali nagrajevanje pa bi bil v tem primeru bistveno krajši.

5.4.6 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Da imajo zaposleni v KGZ Ribnica občutek pripadnosti organizaciji, je ocenjeno s povprečno oceno 3,28. Delavci so ponosni na to, da so zaposleni v svoji zadrugi, kar so ocenili s povprečno oceno 3,68, vendar bi zapustili zadrugo, če bi se jim znižala plača, saj so tej trditvi namenili najmanjšo povprečno oceno 2,71. Zaposleni zunaj zadruge pozitivno govorijo o njej (3,56), prav tako pa se jim zaposlitev v zadrugi zdi varna oz. zagotovljena, kar so ocenil z oceno (3,34). Trditev, da ima zadruga velik ugled v okolju, so zaposleni ocenili z oceno 3,10.

Slika 9: Pripadnost organizaciji



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 4

Tabela 7: Povprečna ocena pripadnosti organizaciji glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Zaposleni zunaj zadruge pozitivno govorimo o njej.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši zadrugi.	Zaposleni ne bi zapustili zadruge, tudi če bi se znižala plača.	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	Skupaj vse trditve za: Pripadnost organizaciji	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,13	2,91	3,26	2,70	2,61	2,92	17,4	19,1	33,0	14,8	15,7	100
	moški spol	4,11	3,89	4,22	2,72	3,72	3,73	6,7	5,6	25,5	32,2	30,0	100
2. Starost	do 45 let	3,96	3,58	4,04	2,54	3,50	3,53	6,7	11,7	29,1	27,5	25,0	100
	nad 46 let	3,00	3,00	3,18	2,94	2,53	2,93	21,2	15,3	30,6	15,3	17,6	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,84	3,32	3,74	2,63	3,47	3,40	6,3	12,6	32,7	31,6	16,8	100
	nad 22 let	3,32	3,36	3,64	2,77	2,77	3,17	18,2	13,6	27,3	14,5	26,4	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,28	3,31	3,66	2,79	2,97	3,20	15,2	15,9	25,4	20,7	22,8	100
	V. oz. višja	4,25	3,42	3,75	2,50	3,42	3,47	6,7	6,7	40,0	26,6	20,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,46	3,35	3,69	2,65	3,12	3,25	12,3	14,6	28,5	24,6	20,0	100
	OE Suha roba	4,00	3,71	3,86	3,00	3,71	3,66	17,1	2,9	17,1	22,9	40,0	100
	Uprava	3,50	3,00	3,50	2,63	2,50	3,03	10,0	17,5	45,0	15,0	12,5	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 4

Trditev o pozitivnem mnenju oz. govorjenje zunaj zadruge so najbolje ocenili zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (4,25), najmanj pa starejši anketiranci (3,00). Občutek, da je zaposlitev v zadrugi varna oz. zagotovljena, ima še najmanj ženski spol (2,91), trditev glede ponosa, da so zaposleni v njihovi zadrugi, pa so najbolje ocenili moški (4,22). Da bi zaposleni zapustili zadrugo, če bi se jim znižala plača, so rezultati povprečnih ocen glede na neodvisne spremenljivke vsi slabši, še najbolj izražajo skozi oceno 2,50 ta

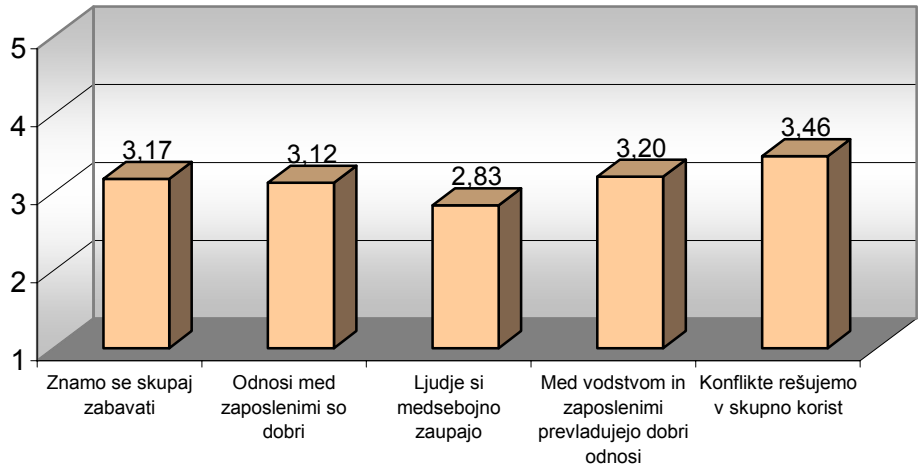
odhod iz zadruge zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. O velikem ugledu v okolju so prepričani predvsem moški (3,72) in v OE Suha roba (3,71). K rezultatu dejavnika pripadnosti organizaciji je zanimiv visok odstotek nestrinjanja pri starejših zaposlenih (21,2 %), prav tako tudi nagnjenost k pripadnosti zadruge pri zaposlenih, ki imajo daljšo delovno dobo (18,2 %). Pozitivna naravnanost pripadnosti pa se kaže s 40 % popolnim strinjanjem v OE Suha roba, večinsko strinjanje je razbrati iz zgornje tabele tudi pri moškem spolu (32,2 %), zaposleni s V. oz. višjo stopnjo izobrazbe pa so svoje strinjanje s 40 % oceno izmed vseh odgovorov na gornje trditve iz tabele ocenili z niti da niti ne.

Ker bi verjetno nekateri zaposleni zapustili zadrugo, če bi se jim znižala plača, kakor so ocenili to trditev v okviru dimenzije pripadnosti organizaciji, bi bilo dobro, da vodstvo poskuša poskrbeti, da do tega ne bi prišlo. Ena izmed možnosti je oblikovanje plače na način, da bi bila višina plače posameznika odvisna od delovnega rezultata, obsega njegovih znanj, od storilnosti skupine in kakovosti v skupini, v kateri deluje. Dodatno pa naj bi bil delavec nagrajen glede na svojo individualno prizadevnost in uspešnost.

5.4.7 NOTRANJI ODNOSI

Dimenzija organizacijske klime notranji odnosi, je eden izmed slabše ocenjenih dimenzij v spodnji polovici razvrstitve povprečnih ocen, in sicer na desetem mestu z oceno 3,16. Kot je razvidno na spodnji sliki, menijo, da konflikte rešujejo v skupno korist, kar so ocenili s povprečno oceno 3,46, najnižje ocenjena trditev z 2,83 pa je, da si ljudje med seboj zaupajo. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dokaj dobri odnosi (3,20), nekoliko manj pa so ocenili odnose med samimi zaposlenimi (3,12). Trditev, da se zaposleni v KGZ Ribnica znajo skupaj zabavati, pa je dobila oceno 3,17.

Slika 10: Notranji odnosi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 5

Tabela 8: Povprečna ocena notranjih odnosov glede na neodvisne spremenljivke

		T r d i t v e:						Stopnja strinjanja:					
		Znamo se skupaj zabavati.	Odnosi med zaposle-nimi so dobri.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	Skupaj vse trditve za: Notranji odnosi	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večino-ma se strinja.	Popol-noma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	2,78	2,70	2,35	2,65	3,09	2,71	22,6	22,6	27,0	16,5	11,3	100
	moški spol	3,67	3,67	3,44	3,89	3,94	3,72	4,4	8,9	18,9	45,6	22,2	100
2. Starost	do 45 let	3,33	3,42	3,13	3,67	3,75	3,46	7,5	13,3	25,0	34,2	20,0	100
	nad 46 let	2,94	2,71	2,41	2,53	3,06	2,73	24,7	21,2	21,1	22,4	10,6	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,53	3,21	3,00	3,47	3,63	3,37	11,6	14,7	21,1	30,5	22,1	100
	nad 22 let	2,86	3,05	2,68	2,95	3,32	2,97	17,3	18,2	25,4	28,2	10,9	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,00	3,07	2,79	3,14	3,41	3,08	17,2	16,6	22,0	29,0	15,2	100
	V. oz. višja	3,58	3,25	2,92	3,33	3,58	3,33	8,3	16,7	26,7	30,0	18,3	100
5, Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,31	3,23	3,00	3,46	3,65	3,33	10,8	13,1	24,5	35,4	16,2	100
	OE Suha roba	2,71	3,29	2,86	2,86	3,00	2,94	22,9	14,3	25,7	20,0	17,1	100
	Uprava	3,13	2,63	2,25	2,63	3,25	2,78	20,0	30,0	17,5	17,5	15,0	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 5

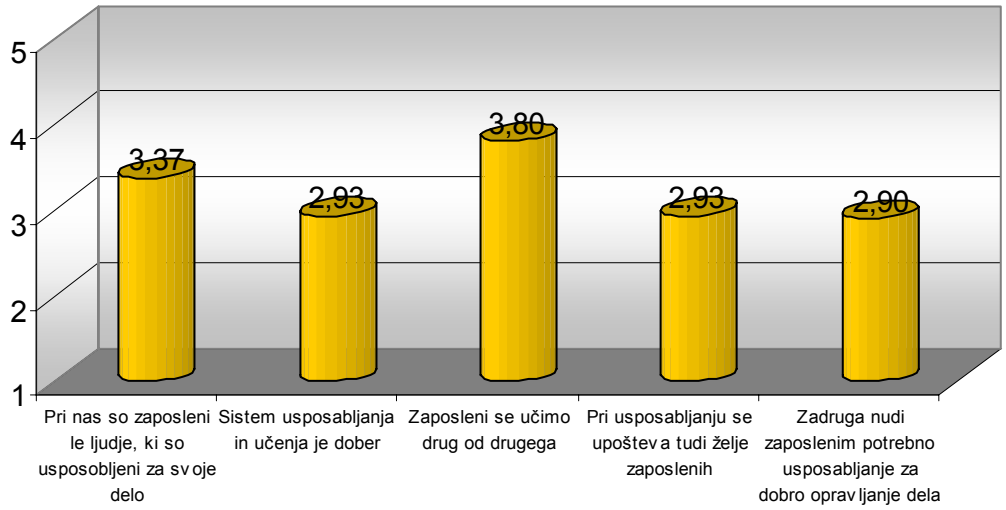
Zaposleni v OE Suha roba menijo, da se v zadrugi ne znajo skupaj zabavati, saj so to trditev ocenili z nizko povprečno oceno 2,71. Da so odnosi med zaposlenimi dobri, so pozitivno odgovorili predvsem moški (3,76), negativno strinjanje s to trditvijo pa se kaže še najbolj v upravi (2,63); to velja tudi za trditev o medsebojnem zaupanju (2,25). Trditev, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi, je pozitivno ocenjena veliko bolj pri moškem spolu (3,89) kakor pri ženskah (2,65). Tudi eventualne konflikte rešujejo v skupno korist moški (3,94) mnogo bolje kakor ženske (3,09). Če združimo rezultate vseh trditev v tej dimenziji klime - notranji odnosi glede na neodvisne spremenljivke, lahko rečemo, da so notranji odnosi v zadrugi dokaj slabi. Iz rezultatov je razvidno, da se kar 22,6 % žensk ne strinja, da bi bili v zadrugi dobri odnosi, v kar so prepričani tudi starejši zaposleni nad 46 let (24,7 %). Izmed treh področij dela zaposlenih so še najbolj kritični do dimenzije notranjih odnosov zaposleni v OE Suha roba (22,9 %), najmanj pa v OE Trgovina (10,8 %). K nekoliki višji povprečni oceni notranjih odnosov so prispevali predvsem moški, za kar se je opredelilo 22,2 % anketiranih moških, ki so se popolnoma strinjali s trditvami v okviru te dimenzije in ji prisodili povprečno oceno 3,72.

V okviru dimenzije notranjih odnosov so zaposleni ocenili, da je medsebojno zaupanje med zaposlenimi v zadrugi slabo. Na kakšen način naj bi si zaposleni v Kmetijsko-gozdarski zadrugi Ribnica med seboj bolj zaupali, žal ne vem, vendar menim, da bi se deloma izboljšalo že, če bi spodbujali oz. vzpostavili v zadrugi boljše medsebojno komuniciranje in informiranje.

5.4.8 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je v KGZ Ribnica ocenjena s povprečno oceno 3,19. Iz slike 11 je razvidno, da so zaposleni v zadrugi še najbolje ocenili trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega (povprečna ocena 3,80). Anketirani zaposleni v zadrugi so z oceno 3,37 ocenili, da so pri njih zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Najslabše (2,90) pa je bila ocenjena trditev, da se v zadrugi zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Nizki oceni (2,93) sta dobili tudi trditvi, da naj bi bil sistem usposabljanja in učenja dober in da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih.

Slika 11: Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 6

Iz naslednje tabele št. 9, je razvidno, da so trditev, da so v zadrugi zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, najbolje ocenili v OE Trgovini s povprečno oceno 3,73. Kritika na dober sistem usposabljanja in učenja je izražena s povprečno oceno 2,61 predvsem pri ženskah, še slabšo oceno pa so tej trditvi pripisali v OE Suha roba (2,29). Da se zaposleni učijo drug od drugega, menijo predvsem moški (4,33), prav tako tudi, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (3,67), s čimer se še najmanj strinjajo v OE Suha roba, saj so tej trditvi pripisali povprečno oceno le 2,57. Zaposleni z V. oz. višjo stopnjo izobrazbe so najvišje ocenili trditev, da zadruga nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela s povprečno oceno 3,50, s čimer se v OE Suha roba ne strinjajo, kar so izrazili z zelo nizko oceno 2,14. Dimenzija strokovne usposobljenosti in učenja je ocenjena kot celota s povprečno oceno 3,19, k temu rezultatu pa so pozitivno prispevali predvsem moški s povprečno oceno 3,68, saj se je kar 23,3 % anketiranih opredelilo za popolno strinjanje pri obkroževanju trditev. Nasprotno pa so do tega dejavnika bile kritične ženske (18,3 % anketiranih) s povprečno oceno 2,80.

Tabela 9: Povprečna ocena odnosa strokovne usposobljenosti in učenja glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	Sistem usposabljanja in učenja je dober.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	Zadruga nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	Skupaj vse trditve za: Strokovna usposobljenost in učenje	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,09	2,61	3,39	2,35	2,57	2,80	18,3	20,9	32,1	20,0	8,7	100
	moški spol	3,72	3,33	4,33	3,67	3,33	3,68	4,4	8,9	24,5	38,9	23,3	100
2. Starost	do 45 let	3,63	3,00	4,13	2,88	2,88	3,30	10,8	15,0	26,7	28,3	19,2	100
	nad 46 let	3,00	2,82	3,35	3,00	2,94	3,02	14,1	16,5	31,8	28,2	9,4	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,37	2,95	4,00	3,00	3,16	3,29	11,6	18,9	18,9	29,5	21,1	100
	nad 22 let	3,36	2,91	3,64	2,86	2,68	3,09	12,7	12,7	37,3	27,3	10,0	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,41	2,79	3,72	2,72	2,66	3,06	15,2	16,6	28,2	26,9	13,1	100
	V. oz. višja	3,25	3,25	4,00	3,42	3,50	3,48	5,0	13,3	30,0	31,7	20,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,73	3,08	3,73	2,96	2,92	3,28	9,2	15,4	26,1	36,2	13,1	100
	OE Suha roba	2,86	2,29	4,14	2,57	2,14	2,80	31,4	14,3	20,0	11,4	22,9	100
	Uprava	2,63	3,00	3,75	3,13	3,50	3,20	5,0	17,5	45,0	17,5	15,0	100

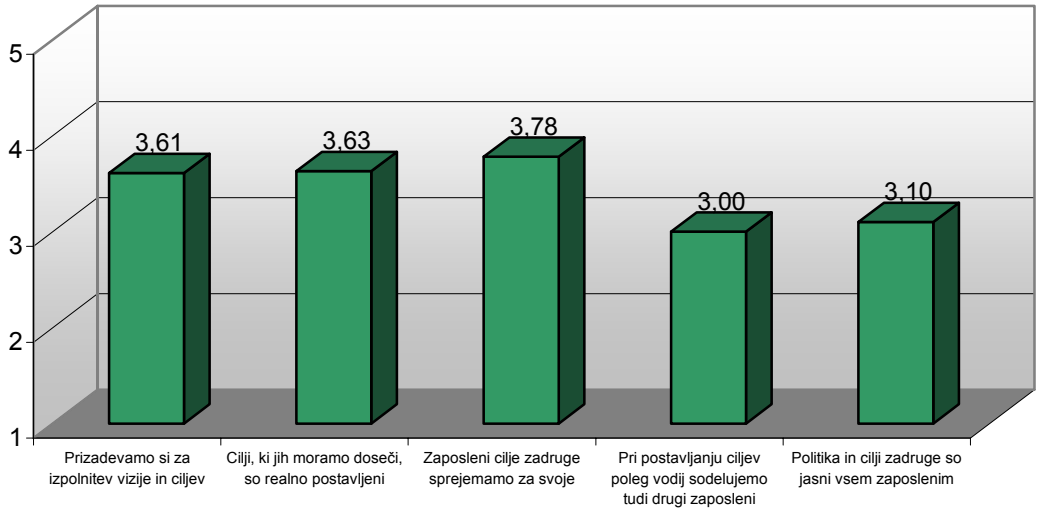
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 6

V tej dimenziji organizacijske klime je slabo ocenjena trditev, da se v zadrugi zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Menim, da bi bilo dobro v zadrugi vpeljati koncept učeče se organizacije, saj bi le na ta način bila zadruga potem v celoti sposobna nuditi, pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje pri zaposlenih.

5.4.9 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je glede na vseh trinajst raziskanih dimenzij organizacijske klime v zadrugi nekje na sredini s povprečno oceno 3,42. Najvišje ocenjena trditev (3,78) je, da zaposleni cilje zadruge sprejemajo za svoje, zaposleni pa nimajo najboljšega občutka, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi drugi zaposleni, saj so to trditev ocenili s povprečno oceno 3,00. Prav tako je dokaj nizko ocenjena trditev, da sta politika in cilji zadruge jasni vsem zaposlenim (3,10). Kljub temu pa si prizadevajo za izpolnitev vizije in ciljev (3,61) in hkrati menijo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni (3,63).

Slika 12: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 7

Tabela 10: Povprečna ocena poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni.	Zaposleni cilje zadruge sprejemamo za svoje.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	Politika in cilji zadruge so jasni vsem zaposlenim.	Skupaj vse trditve za: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,35	3,39	3,48	2,61	2,74	3,11	13,0	16,5	31,4	24,3	14,8	100
	moški spol	3,94	3,94	4,17	3,50	3,56	3,82	3,3	5,6	21,1	45,6	24,4	100
2. Starost	do 45 let	3,75	3,83	3,92	3,29	3,42	3,64	4,2	10,8	25,8	35,0	24,2	100
	nad 46 let	3,41	3,35	3,59	2,59	2,65	3,12	15,3	12,9	28,2	31,8	11,8	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,79	3,74	3,79	3,11	3,47	3,58	5,3	11,6	26,2	33,7	23,2	100
	nad 22 let	3,45	3,55	3,77	2,91	2,77	3,29	11,8	11,8	27,3	33,6	15,5	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,55	3,41	3,72	2,90	2,90	3,30	9,7	15,2	27,5	31,0	16,6	100
	V. oz. višja	3,75	4,17	3,92	3,25	3,58	3,73	6,7	3,3	25,0	40,0	25,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,69	3,62	3,92	3,23	3,12	3,52	3,8	13,1	28,5	36,9	17,7	100
	OE Suha roba	3,57	3,43	3,57	2,57	2,86	3,20	22,9	5,7	25,7	20,0	25,7	100
	Uprava	3,38	3,88	3,50	2,63	3,25	3,33	12,5	12,5	22,5	35,0	17,5	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 7

Prizadevanje za izpolnitev vizije in ciljev zadruge so najbolje ocenili moški anketiranci s povprečno oceno 3,94. Zaposleni s V. oz. višjo izobrazbo menijo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni (4,17). Cilje zadruge sprejemajo za svoje mnogo bolj predstavniki moškega spola (4,17) kakor ženske, ki so to trditev ocenile s povprečno

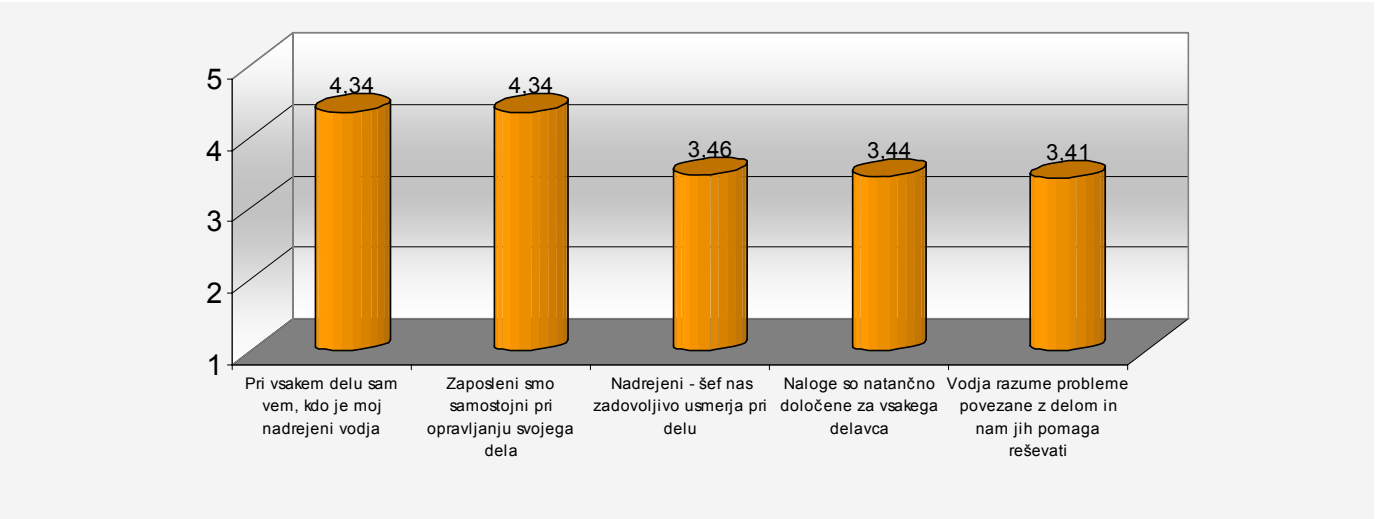
oceno 3,48. Trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi drugi zaposleni, je dobila najnižjo povprečno oceno v OE Suha roba, in sicer le 2,57. Politika in cilji zadruge so jasni zaposlenim z višjo stopnjo izobrazbe (3,58), mnogo manj pa predstavnikom ženskega spola, ki so to trditev ocenile s povprečno oceno 2,74. Povprečna ocena te dimenzije se giblje pri vseh neodvisnih spremenljivkah nad 3, kar dejavnik poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, glede na vseh trinajst raziskanih dimenzij organizacijske klime v zadrugi, tudi uvršča na sredino s povprečno oceno 3,42.

V okviru te dimenzije so se zaposleni povedali, da pri postavljanju ciljev poleg vodij bolj malo sodelujejo tudi drugi zaposleni. Dobro bi bilo, da bi vodstvo že pri oblikovanju ciljev povabilo vse zaposlene k aktivnemu sodelovanju za postavljanje ciljev, ki jih zadruga načrtuje oz. jih že ima. Na ta način bi bila politika in cilji zadruge še bolj jasni vsem zaposlenim, hkrati pa bi se povečal tudi občutek sprejemanja ciljev zadruge pri zaposlenih za svoje.

5.4.10 VODENJE

Dimenzija organizacijske klime vodenje je v KGZ Ribnica na visokem drugem mestu od trinajstih dimenzij, in sicer s povprečno oceno 3,80. Zaposleni so ocenili, da so dokaj samostojni pri opravljanju svojega dela, prav tako pa vedo pri vsakem delu, kdo je njihov nadrejeni vodja, kar so ocenili z visoko povprečno oceno za obe trditvi enako 4,34. Najnižje ovrednotena trditev (3,41) v tej dimenziji organizacijske klime pa je trditev, da vodja razume probleme, povezane z delom, in jih pomaga reševati. Zaposleni menijo, da so naloge natančno določene za vsakega delavca posebej (3,44), pri tem pa jih nadrejeni zadovoljivo usmerja pri delu, kar so ocenili z oceno 3,46.

Slika 13: Vodenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 8

Zaposleni v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica vedo pri vsakem delu, kdo je njihov nadrejeni, kar so izrazili z visokimi povprečnimi ocenami, najbolj izrazito pa anketiranci s V. in višjo stopnjo izobrazbe (4,75). Tudi samostojnost pri opravljanju svojega dela jim ni tuja; najbolje je ocenjena pri zaposlenih v OE Trgovina (4,50). Kritični do nadrejenih oz. šefa, ki jih nezadovoljivo usmerja pri delu, so predvsem zaposleni v OE Suha roba (2,75), prav tako pa so prisodili nizko oceno 2,57 za trditev, da so naloge natančno določene za vsakega delavca posebej. Zaposleni v OE trgovini so tej trditvi prisodili povprečno oceno 3,88. Vodja razume probleme, povezane z delom, in jim jih pomaga reševati, menijo zaposleni z višjo izobrazbo (3,92), bistveno bolj kritični pa so anketiranci v OE Suha roba z oceno 2,71. Kot celota je dejavnik organizacijske klime vodenje v KGZ ocenjen z visoko povprečno oceno 3,80, k tej oceni so pripomogli z 42 % popolnim strinjanjem s posameznimi trditvami predstavniki moškega spola in s povprečno oceno 4,11. Zaposleni v OE Suha roba so do te dimenzije kritični, saj se 25,7 % anketirancev ne strinja s posameznimi trditvami, povprečna ocena pa je 3,14, medtem ko je v OE Trgovini 4,02. Zaposleni z daljšo delovno dobo v zadrugi so vodenju naklonjeni – ocena 4,00, prav tako pa tudi anketiranci z višjo izobrazbo (4,08).

Tabela 11: Povprečna ocena odnosa do vodenja glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu.	Naloge so natančno določene za vsakega delavca.	Vodja razume proble-me, povezane z delom in nam jih pomaga reševati.	Skupaj vse trditve za: Vodenje	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večino-ma se strinja.	Popol-noma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	4,04	4,26	3,13	3,30	3,04	3,56	13,9	11,3	13,1	28,7	33,0	100
	moški spol	4,72	4,44	3,89	3,61	3,89	4,11	3,3	3,3	14,5	36,7	42,2	100
2. Starost	do 45 let	4,50	4,29	3,67	3,63	3,46	3,91	8,3	6,7	10,8	34,2	40,0	100
	nad 46 let	4,12	4,41	3,18	3,18	3,35	3,65	10,6	9,4	17,7	29,4	32,9	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4,63	4,32	3,63	3,79	3,63	4,00	7,4	6,3	7,4	36,8	42,1	100
	nad 22 let	4,09	4,36	3,32	3,14	3,23	3,63	10,9	9,1	19,1	28,2	32,7	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	4,17	4,28	3,24	3,52	3,21	3,68	12,4	8,3	13,1	31,0	35,2	100
	V. oz. višja	4,75	4,50	4,00	3,25	3,92	4,08	1,7	6,7	15,0	35,0	41,6	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	4,42	4,50	3,69	3,88	3,58	4,02	6,2	5,4	10,7	36,2	41,5	100
	OE Suha roba	3,86	4,00	2,57	2,57	2,71	3,14	25,7	5,7	22,9	20,0	25,7	100
	Uprava	4,50	4,13	3,50	2,75	3,50	3,68	5,0	17,5	15,0	30,0	32,5	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 8

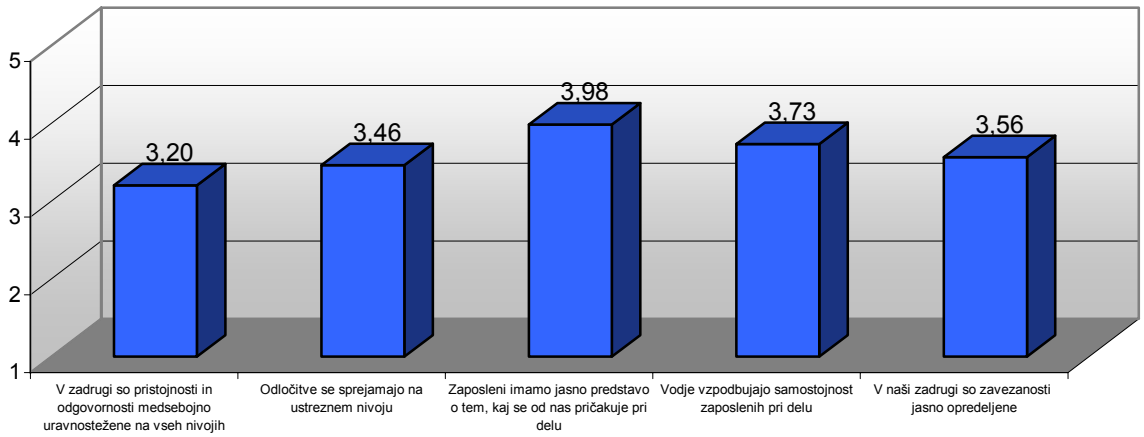
Kljub temu da je ta dimenzija pri zaposlenih v celoti dobro ocenjena, bi bilo verjetno potrebno še posebej preučiti vodenje v okviru OE Suha roba. Ker zaposleni v tej enoti menijo, da naloge niso natančno določene za vsakega delavca posebej, bi bilo smiselno na novo oblikovati delovne naloge za vsako delovno mesto posebej. O zahtevah in

vsebini nalog bi bilo dobro seznaniti vsakega zaposlenega posebej, vodja pa naj bi na tej osnovi še bolj usmerjal zaposlene pri delu in jim hkrati tudi pomagal reševati probleme, povezane z delom.

5.4.11 ORGANIZIRANOST

Tudi organiziranost je na osnovi rezultatov iz raziskave organizacijske klime v KGZ Ribnica na visokem tretjem mestu s povprečno oceno 3,59. Iz slike 11 je razvidno, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, saj so to trditev v okviru dimenzije organiziranost ocenili s povprečno oceno 3,98. Da so v zadrugi pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, pa so zaposleni ocenili z nižjo oceno, in sicer 3,20. Trditev, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju, je dobila oceno 3,46. Zaposleni menijo, da so v zadrugi zavezanosti jasno opredeljene (3,56), prav tako pa imajo občutek, da jih vodje vzpodbujajo k samostojnosti pri delu (3,73).

Slika 14: Organiziranost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 9

Trditev, da so v zadrugi pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, so najnižje ocenile ženske, in sicer s povprečno oceno 2,74, prav tako, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju (2,91), medtem ko so moški tej trditvi prisodili visoko povprečno oceno 4,17. Da imajo zaposleni v KGZ jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, so najbolje ocenili moški (4,39), najmanj pa v OE Suha roba 3,43. Tudi za trditev, da vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu, je visoka ocena 4,44 pri moških, medtem ko je pri ženskah ta ocena nižja – 3,17, tako tudi trditev o jasno opredeljenih zavezanostih v zadrugi (3,12). Dimenzija organiziranost kot celota je bolje ocenjena pri moškem spolu (4,18), saj se je z posameznimi trditvami popolnoma strinjalo kar 38,9 % anketirancev, medtem ko je pri ženskah ta ocena bistveno nižja - 3,12. Pri tem dejavniku je smiselno izpostaviti tudi rezultat oz.

povprečno oceno 4,02 pri zaposlenih s V. oz. višjo stopnjo izobrazbe (popolno strinjanje 30 % anketirancev).

Tabela 12: Povprečna ocena odnosa do organiziranosti glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		V zadrugi so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	V naši zadrugi so zavezanosti jasno opredeljene.	Skupaj vse trditve za: Organiziranost	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	2,74	2,91	3,65	3,17	3,13	3,12	11,3	15,7	33,0	29,6	10,4	100
	moški spol	3,78	4,17	4,39	4,44	4,11	4,18	0,0	1,1	18,9	41,1	38,9	100
2. Starost	do 45 let	3,33	3,63	3,88	4,00	3,79	3,73	2,5	8,3	27,5	37,5	24,2	100
	nad 46 let	3,00	3,24	4,12	3,35	3,24	3,39	11,8	10,6	25,8	30,6	21,2	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,53	3,68	4,11	3,89	3,68	3,78	2,1	12,6	17,9	40,0	27,4	100
	nad 22 let	2,91	3,27	3,86	3,59	3,45	3,42	10,0	6,4	34,5	30,0	19,1	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,07	3,24	3,90	3,45	3,38	3,41	9,0	13,1	26,2	31,7	20,0	100
	V. oz. višja	3,50	4,00	4,17	4,42	4,00	4,02	0,0	0,0	28,3	41,7	30,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,27	3,31	4,15	3,77	3,62	3,62	3,8	10,8	26,9	36,2	22,3	100
	OE Suha roba	3,00	3,57	3,43	3,43	3,43	3,37	17,1	8,6	22,8	22,9	28,6	100
	Uprava	3,13	3,88	3,88	3,88	3,50	3,65	5,0	5,0	30,0	40,0	20,0	100

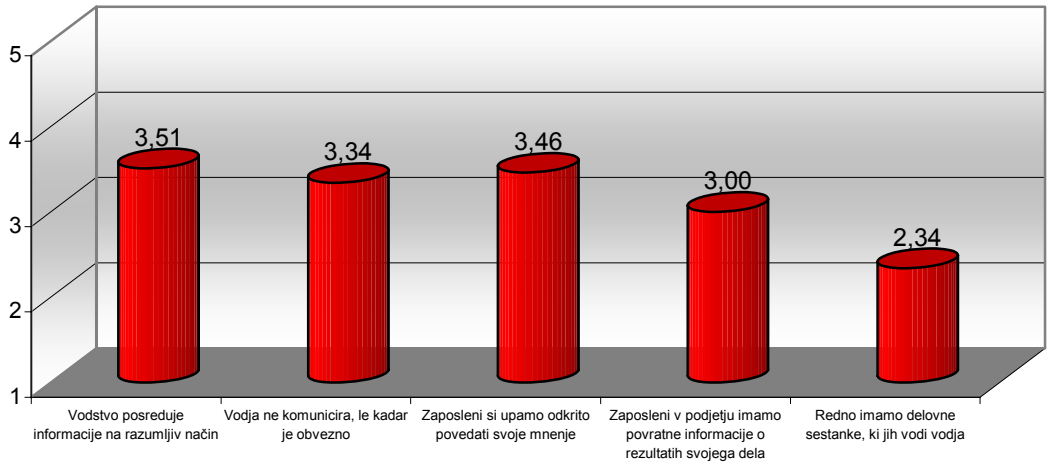
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 9

Analiza je pokazala, da v zadrugi predvsem predstavnice ženskega spola menijo, da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Menim, da bi bilo potrebno, da vodstvo posveti temu problemu več pozornosti in na enem izmed skupnih sestankov zaposlene o tem tudi ustrezno informira.

5.4.12 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje je ena izmed treh dimenzij, ki so najslabše ocenjene glede na rezultate iz raziskave, in sicer s povprečno oceno 3,13. Najvišjo oceno (3,51) so zaposleni prisodili trditvi, da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, zelo pa pogrešajo sestanke, saj menijo, da ni rednih sestankov, ki jih vodi vodja. To trditev so ocenili s povprečno oceno 2,34. Vodja ne komunicira le, kadar je obvezno (3,34), zaposleni pa si upajo odkrito povedati svoje mnenje, kar so ocenili z oceno 3,46. Trditev, da imajo v KGZ Ribnica povratne informacije o rezultatih svojega dela, je dobila oceno 3,00.

Slika 15: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 10

Tabela 13: Povprečna ocena notranjega komuniciranja in informiranosti glede na neodvisne spremenljivke

		T r d i t v e:						S t o p n j a s t r i n j a n j a:					
		Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	Vodja ne komunicira le, kadar je obvezno.	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	Redno imamo delovne sestan-ke, ki jih vodi vodja.	Skupaj vse trditve za: Notranje komuniciranje in informiranje	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Veči-noma se strinja.	Popol-noma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,22	3,30	3,00	2,39	1,96	2,77	26,1	13,0	28,8	21,7	10,4	100
	moški spol	3,89	3,39	4,06	3,78	2,83	3,59	11,1	6,7	20,0	36,6	25,6	100
2. Starost	do 45 let	3,88	3,25	3,75	3,04	2,63	3,31	18,3	7,5	20,8	31,7	21,7	100
	nad 46 let	3,00	3,47	3,06	2,94	1,94	2,88	21,2	14,1	30,6	23,5	10,6	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	3,74	3,37	3,89	3,32	2,68	3,40	15,8	7,4	18,9	36,8	21,1	100
	nad 22 let	3,32	3,32	3,09	2,73	2,05	2,90	22,7	12,7	30,1	20,9	13,6	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,31	3,28	3,34	2,79	2,24	2,99	22,1	11,0	28,2	22,8	15,9	100
	V. oz. višja	4,00	3,50	3,75	3,50	2,58	3,47	13,3	8,3	16,7	41,7	20,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,50	3,12	3,88	3,19	2,54	3,25	13,1	10,8	30,0	30,7	15,4	100
	OE Suha roba	3,00	3,43	2,71	2,43	2,14	2,74	40,0	8,6	17,1	5,7	28,6	100
	Uprava	4,00	4,00	2,75	2,88	1,88	3,10	22,5	10,0	15,0	40,0	12,5	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 10

Trditev, da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, so najbolje ocenili v upravi zadruge (4,00), enako oceno pa so prisodili tudi trditvi, da vodja ne komunicira le, kadar je to obvezno, medtem ko so do te trditve zaposleni v OE Trgovina bolj kritični (3,12). Zaposleni v OE Suha roba kakor tudi v upravi menijo, da se zaposleni ne upajo odkrito povedati svojega mnenja, saj so to ocenili z nižjimi ocenami 2,71 oz. 2,75, bistveno boljša pa je ocena te trditve pri moških – 4,06. Z nizko oceno 2,39 so kritične predstavnice ženskega spola o trditvi, da imajo kot zaposlene povratne informacije o

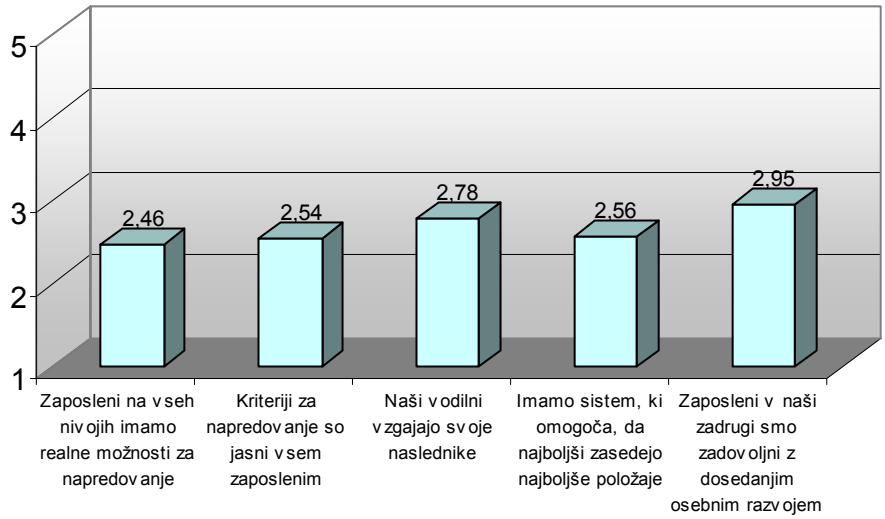
rezultatih svojega dela, pa tudi, da imajo redne delovne sestanke, ki jih vodi vodja – 1,96. Pri tej trditvi je pri upravi še nižja ocena, in sicer 1,88. Če pogledamo skupaj vse trditve kot celoto v dimenziji organizacijske klime notranje komuniciranje in informiranje, vidimo iz zgornje tabele predvsem nizke povprečne ocene, kar uvršča to dimenzijo v eno izmed slabše ocenjenih. Tudi delež oz. % anketirancev, ki se z posameznimi trditvami ne strinjajo, je pri vseh neodvisnih spremenljivkah velik, bistveno odstopa v OE Suha roba (40 %), kakor tudi pri ženskah (26 %).

V okviru dimenzije notranje komuniciranje in informiranje je analiza pokazala slabo oceno za trditev, da ni rednih sestankov, predvsem s strani ženskega spola. Smiselna bi bila uvedba rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, hkrati pa bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja.

5.4.13 RAZVOJ KARIERE

Dimenzija razvoj kariere je najslabše ocenjena in ima povprečno oceno 2,66. Iz spodnje slike je razvidno, da je še najmanj (2,46) dobila trditev, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Izmed petih trditev v tej dimenziji klime, so zaposleni še najbolje ocenili trditev, da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, in sicer s povprečno oceno 2,95. Da vodilni vzgajajo svoje naslednike ocenjujejo zaposleni z oceno 2,78. Nizko oceno imata tudi trditvi, da imajo v zadrugi sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,56) in da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (2,54).

Slika 16: Razvoj kariere



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 11

Do trditve, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, so se z nizko oceno 2,13 opredelile ženske in zaposleni v OE Suha roba (2,14), prav tako tudi do trditve o kriterijih za napredovanje – 2,22 oz. 2,29. Da vodilni vzgajajo svoje naslednike, menijo bolj moški (3,28) kakor ženske (2,39), enako pa velja tudi za trditev o sistemu, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (3,28 oz. 2,00). Tudi za naslednjo trditev, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih v zadrugi z dosedanjim osebnim razvojem, je kritičnost, ki se kaže z nizko povprečno oceno (2,43) na strani žensk. Dimenzija razvoj kariere je izmed trinajstih najslabše ocenjena (2,66), kar je razvidno iz rezultatov ocen v ustrezni tabeli. Predvsem predstavnice ženskega spola se ne strinjajo s posameznimi trditvami, kar so ocenile z nizko povprečno oceno 2,23 in tudi visokim odstotkom (36,5 %) nestrinjanja pri posameznih trditvah. Visok odstotek (45,7 %) nestrinjanja je tudi pri zaposlenih v OE Suha roba.

Tabela 14: Povprečna ocena odnosa do razvoja kariere glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredo-vanje.	Kriteriji za napredo-vanje so jasni vsem zaposle-nim.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	Zaposleni v naši zadrugi smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	Skupaj vse trditve za: Razvoj kariere	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Veči-noma se strinja.	Popol-noma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	2,13	2,22	2,39	2,00	2,43	2,23	36,5	20,9	29,6	8,7	4,3	100
	moški spol	2,89	2,94	3,28	3,28	3,61	3,20	13,3	10,0	35,5	25,6	15,6	100
2. Starost	do 45 let	2,63	2,58	3,00	2,71	3,17	2,82	23,3	15,0	30,0	20,0	11,7	100
	nad 46 let	2,24	2,47	2,47	2,35	2,65	2,44	30,6	17,6	35,3	10,6	5,9	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	2,89	2,74	3,00	2,84	3,42	2,98	21,1	9,5	34,7	20,0	14,7	100
	nad 22 let	2,09	2,36	2,59	2,32	2,55	2,38	30,9	21,8	30,1	12,7	4,5	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	2,31	2,52	2,72	2,38	2,79	2,54	29,7	15,9	31,6	15,9	6,9	100
	V. oz. višja	2,83	2,58	2,92	3,00	3,33	2,93	18,3	16,7	33,3	16,7	15,0	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	2,50	2,65	2,96	2,50	3,08	2,74	23,8	14,6	34,6	17,8	9,2	100
	OE Suha roba	2,14	2,29	2,43	2,43	2,57	2,37	45,7	2,9	31,4	8,6	11,4	100
	Uprava	2,63	2,38	2,50	2,88	2,88	2,65	17,5	32,5	25,0	17,5	7,5	100

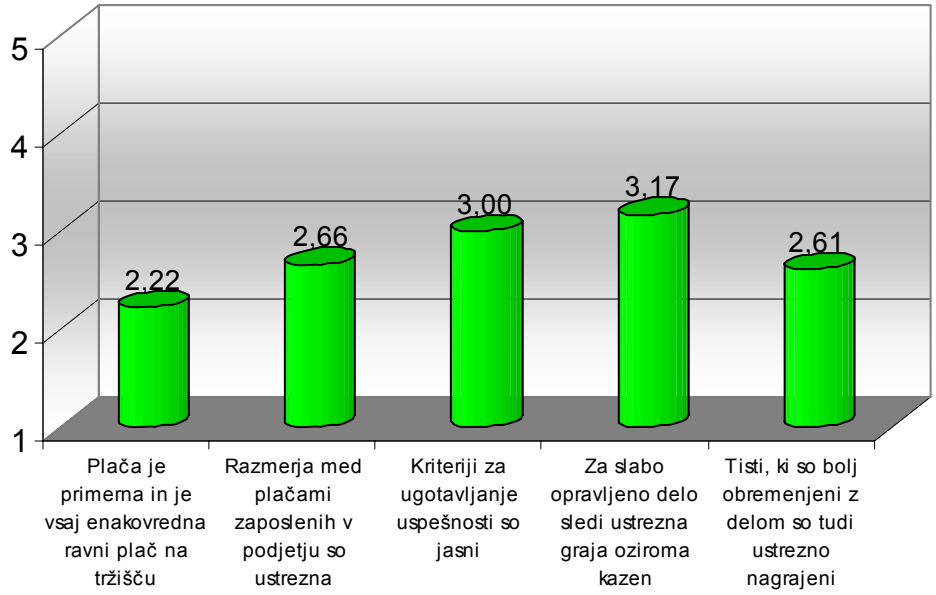
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 11

V tej dimenziji je najslabše ocenjena trditev, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Dobro bi bilo, da bi v zadrugi spremljali kader in razvijali kariero posameznika z možnostjo napredovanja tako po delovnih mestih kot z zahtevnostjo, odgovornostjo in samostojnostjo dela. Zaposlene naj bi podrobno informirali o jasnih kriterijih in sistemu za napredovanje posameznika, s tem pa bi tudi omogočili zaposlenim, da najboljši zasedejo boljše položaje v zadrugi.

5.4.14 NAGRAJEVANJE

Druga najslabše ocenjena dimenzija izmed trinajstih izmerjenih je nagrajevanje, in sicer s povprečno oceno 2,73. Da je plača primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, so anketiranci ocenili z najnižjo povprečno oceno 2,22. Iz slike 17 pa je razvidno, da so zaposleni najbolje ocenili trditev v tej dimenziji organizacijske klime, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, in sicer s povprečno oceno 3,17. Trditev, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, je dobila oceno 3,00. Nizko ocenjeni pa sta tudi trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih v zadrugi ustrezna (2,66) in da so tisti, ki so najbolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno nagrajeni (2,61).

Slika 17: Nagrajevanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 12

Zaposleni z daljšo delovno dobo v KGZ (nad 22 let) so trditev, da je plača primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, ocenili z najnižjo povprečno oceno izmed vseh trditev v vseh dejavnikih – 1,77. Nizko oceno (2,23) so prav tako prisodili trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih v zadrugi ustrezna. Trditev, da so jasni kriteriji za ugotavljanje uspešnosti, je dobila pri zaposlenih v OE Suha roba najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,57, medtem ko so trditvi, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen prisodili večje strinjanje (3,57). Tudi o ustreznem nagrajevanju tistih, ki so bolj obremenjeni pri delu, imajo anketiranci v OE Suha roba, poleg ženskega spola (2,35), bolj negativno mnenje, saj so to trditev ocenili s povprečno oceno 2,14. Kot celota je dejavnik nagrajevanje najslabše ocenjen pri zaposlenih z daljšo delovno dobo v KGZ (nad 22 let) z oceno 2,37, visok pa je tudi odstotek anketirancev, ki se ne

strinjajo s trditvami (32,7 %), vendar je ta odstotek pri ženskah še višji 34,8 %. Popolno strinjanje v okviru lestvice za ugotavljanje dejavnika nagrajevanja pa je najmanjše (4,1 %) pri zaposlenih s IV. oz nižjo stopnjo izobrazbe.

Tabela 15: Povprečna ocena odnosa do nagrajevanja glede na neodvisne spremenljivke

		Trditve:						Stopnja strinjanja:					
		Plača je primerna in je vsaj enakovre-dna ravni plač na tržišču.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	Kriteriji za ugota-vljanje uspešno sti so jasni.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni.	Skupaj vse trditve za: Nagrajev anje	Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Veči-noma se strinja.	Popol-noma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	1,78	2,26	2,70	2,87	2,35	2,39	34,8	13,0	34,9	13,0	4,3	100
	moški spol	2,78	3,17	3,39	3,56	2,94	3,17	11,1	12,2	35,6	31,1	10,0	100
2. Starost	do 45 let	2,21	2,79	3,29	3,21	2,58	2,82	24,2	15,0	26,7	23,3	10,8	100
	nad 46 let	2,24	2,47	2,59	3,12	2,65	2,61	24,7	9,4	47,1	17,6	1,2	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	2,74	3,16	3,42	3,53	2,89	3,15	14,7	10,5	30,6	33,7	10,5	100
	nad 22 let	1,77	2,23	2,64	2,86	2,36	2,37	32,7	14,5	39,2	10,0	3,6	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	1,83	2,41	2,83	3,07	2,41	2,51	31,7	13,8	30,4	20,0	4,1	100
	V. oz. višja	3,17	3,25	3,42	3,42	3,08	3,27	6,7	10,0	46,7	23,3	13,3	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	2,04	2,69	3,04	2,96	2,54	2,65	28,5	11,5	31,5	23,1	5,4	100
	OE Suha roba	1,86	2,43	2,57	3,57	2,14	2,51	28,6	17,1	34,3	14,3	5,7	100
	Uprava	3,13	2,75	3,25	3,50	3,25	3,18	7,5	12,5	47,5	20,0	12,5	100

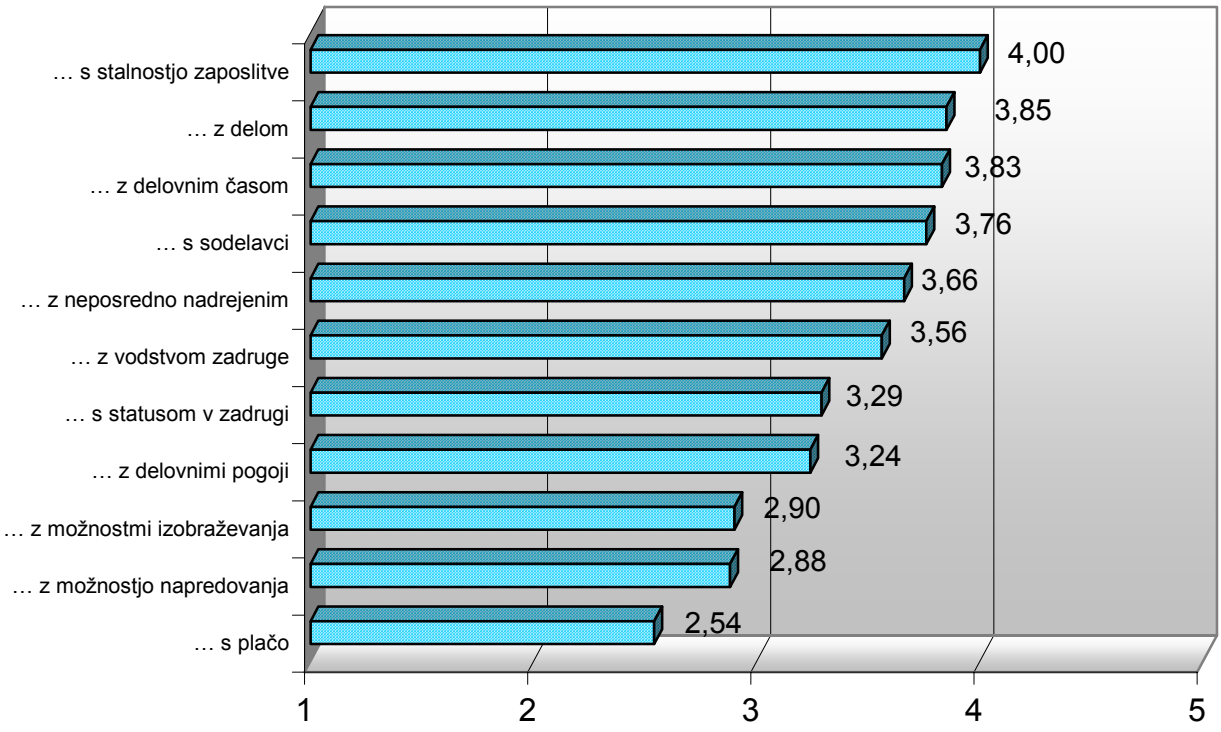
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 12

Analiza je pokazala, da so skoraj vse trditve v okviru dimenzije nagrajevanje dobile slabe ocene, zato menim, da bi bilo treba izvesti popravke oz. prenovo pravilnika o nagrajevanju. Smiselna bi bila tudi primerjalna analiza plač v panogi in s sorodnim podjetjem oz. zadrugo. Na tej osnovi bi potem lahko tudi popravili celotni plačni sistem, seveda v okviru danih možnosti, ki jih KGZ Ribnica ima.

5.4.15 ZADOVOLJSTVO Z DELOM IN OKOLJEM

Zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela sem izmeril na enajstih področjih, ki so najbolj značilna, in sicer: s stalnostjo zaposlitve, s samim delom, z delovnim časom, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z vodstvom zadruge, s statusom v zadrugi, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, z možnostmi napredovanja in s plačo.

Slika 18: Zadovoljstvo



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, tabela 13

V KGZ Ribnica so zaposleni ocenili, da je zadovoljstvo najvišje s stalnostjo zaposlitve (4,00) in s samim delom (3,85). Sledi zadovoljstvo z delovnim časom (3,33), zaposleni pa menijo, da so dokaj zadovoljni tudi s sodelavci, kar so ocenili s povprečno oceno 3,76. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim je dobilo oceno 3,66, nekoliko manj pa so zadovoljni z vodstvom zadruge (3,56). Zaposleni v KGZ Ribnica ocenjujejo svoj status v zadrugi z oceno 3,29, zadovoljstvo z delovnimi pogoji pa ocenjujejo s povprečno oceno 3,24. Najnižje je zadovoljstvo s plačo (2,54), omenimo pa lahko tudi nižje zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (2,88) kakor tudi nizko oceno zadovoljstva z možnostjo izobraževanja (2,90).

Tabela 16: Povprečna ocena zadovoljstva glede na neodvisne spremenljivke

		T r d i t v e:					
		… z delom	… s sodelavci	… z vodstvom zadruge	… z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	… s plačo	… z delovnim časom
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena
1. Spol	ženski spol	3,65	3,43	3,22	2,78	2,43	3,57
	moški spol	4,11	4,17	4,00	3,83	2,67	4,17
2. Starost	do 45 let	4,04	4,00	3,79	3,75	2,63	3,96
	nad 46 let	3,59	3,41	3,24	2,53	2,41	3,65
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4,16	3,84	3,84	3,79	3,00	3,89
	nad 22 let	3,59	3,68	3,32	2,77	2,14	3,77
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,72	3,66	3,38	3,03	2,31	3,72
	V. oz. višja	4,17	4,00	4,00	3,75	3,08	4,08
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,81	3,65	3,62	3,04	2,38	3,69
	OE Suha roba	3,71	4,29	3,57	3,57	2,29	3,86
	Uprava	4,13	3,63	3,38	3,63	3,25	4,25

		… s stalnostjo zaposlitve	… z neposredno nadrejenim	… z možnostjo napredovanja	… s statusom v zadrugi	… z možnostmi izobraževanja	Skupaj vse trditve za: Zadovoljstvo	S t o p n j a s t r i n j a n j a: Se ne strinja.	Delno se strinja.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinja.	Popolnoma se strinja.	
Neodvisne spremenljivke		Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	Povp. ocena	%	%	%	%	%	%
1. Spol	ženski spol	3,70	3,26	2,39	2,87	2,30	3,06	17,0	11,9	29,2	32,4	9,5	100
	moški spol	4,39	4,17	3,50	3,83	3,67	3,86	1,5	5,6	24,7	41,4	26,8	100
2. Starost	do 45 let	4,21	3,88	3,08	3,50	3,08	3,63	5,7	5,7	29,1	39,0	20,5	100
	nad 46 let	3,71	3,35	2,59	3,00	2,65	3,10	16,6	13,9	24,6	32,6	12,3	100
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4,21	3,89	3,16	3,63	3,11	3,68	6,2	7,2	23,0	39,2	24,4	100
	nad 22 let	3,82	3,45	2,64	3,00	2,73	3,17	13,6	10,7	31,1	33,9	10,7	100
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3,90	3,48	2,76	3,21	2,66	3,26	14,1	9,7	25,4	37,9	12,9	100
	V. oz. višja	4,25	4,08	3,17	3,50	3,50	3,78	0,8	7,6	31,7	32,6	27,3	100
5. Področje dela oz. delovno m.	OE Trgovina	3,96	3,65	3,00	3,46	2,92	3,38	10,1	9,8	25,2	41,6	13,3	100
	OE Suha roba	4,14	3,86	2,43	3,00	2,57	3,39	14,3	9,1	24,6	27,3	24,7	100
	Uprava	4,00	3,50	2,88	3,00	3,13	3,52	6,8	6,8	36,4	27,3	22,7	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 4, tabela 13

Rezultati izmerjenega zadovoljstva posameznika z različnimi vidiki njegovega dela glede na neodvisne spremenljivke so zelo različni. Tako so s trditvijo zadovoljstva z delom najbolj zadovoljni z oceno 4,17 zaposleni s V. oz. višjo izobrazbo, najmanj pa starejši in tisti anketiranci, ki imajo daljšo delovno dobo v KGZ (3,59). S sodelavci so najbolj zadovoljni v OE Suha roba (4,29), z vodstvom zadruge pa predvsem moški (4,00),

medtem ko so mu ženske prisodile najmanjšo oceno – 3,22. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva) je največje pri moških (3,83), najmanjše pa pri starejših zaposlenih (2,53). Najmanjše zadovoljstvo s plačo je pri zaposlenih za daljšo delovno dobo v KGZ (2,14), največje pa pri zaposlenih v upravi (3,25), ki so tudi najbolj zadovoljni z delovnim časom (4,25). S stalnostjo zaposlitve so zadovoljni zaposleni z višjo izobrazbo, kar so ocenili z visoko povprečno oceno 4,25, medtem ko so ženske to trditev potrdile z oceno 3,70. Z neposredno nadrejenim so zelo zadovoljni moški (4,17), bistveno manj pa ženske (3,26), kar velja prav tako za zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (moški – 3,50 ; ženske – 2,39). Z statusom v zadrugi so bolj zadovoljni moški (3,83) kakor predstavnice ženskega spola (2,87). Če pogledamo zadovoljstvo z izobraževanjem po starostni strukturi in delovni dobi, je iz zgornje tabele razvidno, da so mlajši (3,08) z manj delovne dobe (3,11) bolj zadovoljni kakor starejši (2,65) z daljšo delovno dobo (2,73). Če združimo vse trditve zadovoljstva enodimenzionalno v zadovoljstvo posameznika, zaposlenega v zadrugi, lahko rečemo, da je največje zadovoljstvo pri moških (3,86), mlajših od 45 let in z manjšo delovno dobo ter s V. oz. višjo izobrazbo. Obratno lahko trdimo, da je zadovoljstvo manjše pri starejših ženskah (3,06), z daljšo delovno dobo in IV. oz. nižjo izobrazbo ter delom na področju trgovine.

Menim, da bi se izmerjeno zadovoljstvo zaposlenih oz. posameznika z različnimi vidiki njegovega dela v KGZ Ribnica dalo izboljšati predvsem z izboljšavo nekaterih dimenzij organizacijske klime, kot so npr. izobraževanje, nagrajevanje, medsebojni odnosi in informiranje.

5.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZADRUŽNIKOV

V raziskavo je bilo vključenih 59 zadružnikov, od tega je bilo vrnjenih, izpolnjenih in veljavnih anketnih vprašalnikov 34, kar pomeni 57,6 % vseh anketiranih, 25 oz. 42,4 % anketirancev pa vprašalnikov ni vrnilo.

V naslednji tabeli št. 17 so predstavljeni rezultati strinjanja, ki so jih zadružniki prisodili pri posameznih trditvah na osnovi lestvice od ena do pet oz. od nestrinjanja do popolnega strinjanja. V okviru dimenzije kakovosti, kjer sta bili postavljeni dve trditvi zadružnikom, je trditev z vidika zadružnikov, da se zaposleni v zadrugi čutijo odgovorne za količino in kakovost njihovega dela ocenjena s povprečno oceno 3,00, kar je ocenilo kar 41,2 % anketiranih zadružnikov. Tudi pri inovativnosti in iniciativnosti je ta odstotek visok in sicer 38,2 %. S trditvijo, da so zaposleni v zadrugi za zadružnike vedno dosegljivi in pripravljeni pomagati, ko potrebujejo pomoč, pa se je 11,8, % anketirancev s tem ni strinjalo oz. le deloma,; enako velja tudi, da ima zadruga velik ugled v okolju (11,8 % ; 17,6 %). Za odnose med zadružniki in vodstvom lahko rečemo, da so v

povprečju dobri in da eventualne nesporazume rešujejo v skupno korist, saj to potrjuje kar 41,2 % zadružnikov. Tudi v okviru strokovne usposobljenost, da so v zadrugi zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo so zadružniki večinoma obkrožili odgovor niti da niti ne (47,1 %) in ocenili to dimenzijo s povprečno oceno 3,06. Z zadovoljstvom, ki ima povprečno oceno 3,14, so še najbolj zadovoljni z zaposlenimi delavci v zadrugi (3,47), nekoliko manj z vodstvom zadruge (3,03), kljub temu pa so bolj kritični z delom zadruge (2,91). Nezadovoljstvo z delom zadruge je ocenilo 11,8 % anketiranih zadružnikov, prav tako pa se jih je le 17,6 % delno strinjalo, kar lahko nekako štejemo kot negativno mnenje (za zadrugo) okoli tretjine anketiranih zadružnikov.

Tabela 17: Strinjanje s posamezno trditvijo - dimenzije in povprečna ocena zadružnikov

Št.	T r d i t e v - d i m e n z i j e	1	2	3	4	5	Skupaj	
	Kakovost:	%	%	%	%	%	%	Povpr. ocena
1	Zaposleni v zadrugi po svoji moči prispevajo k doseganju. standardov kakovosti storitev.	5,9	8,8	38,2	38,2	8,8	100	3,35
2	Zaposleni v zadrugi se čutijo odgovorne za količino in kakovost svojega dela.	11,8	14,7	41,2	26,5	5,9	100	3,00
	Skupaj :	8,8	11,8	39,7	32,4	7,4	100	**3,18**
	Inovativnost, iniciativnost							
3	Vodstvo in zaposleni v zadrugi upoštevajo naše pobude in predloge.	5,9	17,6	38,2	32,4	5,9	100	**3,15**
	Motivacija in zavzetost							
4	Zaposleni v zadrugi so zavzeti za svoje delo.	11,8	8,8	35,3	35,3	8,8	100	3,21
5	Zaposleni v zadrugi so vedno dosegljivi in pripravljeni pomagati, ko potrebujem pomoč.	11,8	11,8	29,4	32,4	14,7	100	3,26
	Skupaj :	11,8	10,3	32,4	33,8	11,8	100	**3,24**
	Pripadnost organizaciji							
6	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	11,8	17,6	44,1	14,7	11,8	100	2,97
7	O naši zadrugi vedno govorim samo pozitivno.	5,9	5,9	47,1	32,4	8,8	100	3,32
	Skupaj :	8,8	11,8	45,6	23,5	10,3	100	**3,15**
	Odnosi							
8	Med vodstvom, zaposlenimi in zadružniki prevladujejo dobri odnosi.	5,9	8,8	41,2	41,2	2,9	100	3,26
9	Eventualne nesporazume rešujemo v skupno korist.	8,8	2,9	41,2	38,2	8,8	100	3,35
	Skupaj :	7,4	5,9	41,2	39,7	5,9	100	**3,31**
	Strokovna usposobljenost in učenje							
10	V zadrugi so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	5,9	17,6	47,1	23,5	5,9	100	**3,06**
	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev							
11	Zaposleni v zadrugi si prizadevajo za izpolnitev naše vizije in ciljev zadruge.	8,8	17,6	41,2	26,5	5,9	100	3,03
12	Politika in cilji zadruge so jasni tudi nam, zadružnikom.	8,8	8,8	50,0	29,4	2,9	100	3,09
	Skupaj :	8,8	13,2	45,6	27,9	4,4	100	**3,06**
	Organiziranost							
13	Naša zadruga je dobro organizirana.	11,8	20,6	44,1	17,6	5,9	100	**2,85**
	Komuniciranje in informiranje							
14	Zadružniki imamo povratne informacije o rezultatih dela naše zadruge.	5,9	14,7	41,2	29,4	8,8	100	**3,21**
	Zadovoljstvo							
15	Zadovoljen sem z delom zadruge.	11,8	23,5	32,4	26,5	5,9	100	2,91
16	Zadovoljen sem z vodstvom zadruge.	14,7	14,7	29,4	35,3	5,9	100	3,03
17	Zadovoljen sem z zaposlenimi delavci v zadrugi.	2,9	14,7	35,3	26,5	20,6	100	3,47
	Skupaj :	9,8	17,6	32,4	29,4	10,8	100	**3,14**

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 5, tabela 1

Anketiranim zadružnikom je bilo v vprašalniku postavljenih tudi 5 aktualnih vprašanj, ki so pomembna oz. aktualna za medsebojno sodelovanje z zadrugo. Na odprta vprašanja v anketnem vprašalniku za zadružnike sem prejel le nekaj odgovorov, ki pa so bili, žal, kratki. Nekaj jih je kritičnih do zadruge, nekaj pa tudi pohvalnih, zato v nadaljevanju podajam dobesedne bistvene odgovore zadružnikov na odprta vprašanja:

1. S čim ste najbolj zadovoljni v zvezi s sodelovanjem z zadrugo?
   - »Z odkupom mleka in živine ; s prizadevanjem zaposlenih za reševanje tudi naših problemov ; z delavci zadruge se lahko pogovorimo ; s posameznimi sodelavci.«

2. S čim ste najbolj nezadovoljni v zvezi s sodelovanjem z zadrugo?
   - »Da zadruga premalo odkupi lesa in konj ; premalo je medsebojnih srečanj ; s premajhnim zanimanjem za kmeta ; premalo je aktivnosti ; premalo je odkupa kmetijskih pridelkov.«

3. Ko kupujem v zadrugi, je ponudba zadovoljiva in cene so primerne oz. ustrezne.
   - »Cene so ustrezne ; ponudba je zadovoljiva - cene so previsoke ; za silo zadovoljen ; srednje ; dobro.«

4. Pri odkupu živine, mleka, lesa in suhe robe je s strani zadruge plačilo primerno, ustrezno in pravočasno.
   - »Zelo dobro ; primerno ; plačilo bi lahko bilo prej, še posebno za odkupljeno živino ; pravočasno in primerno ; plačilni roki so predolgi ; sem zadovoljen.«

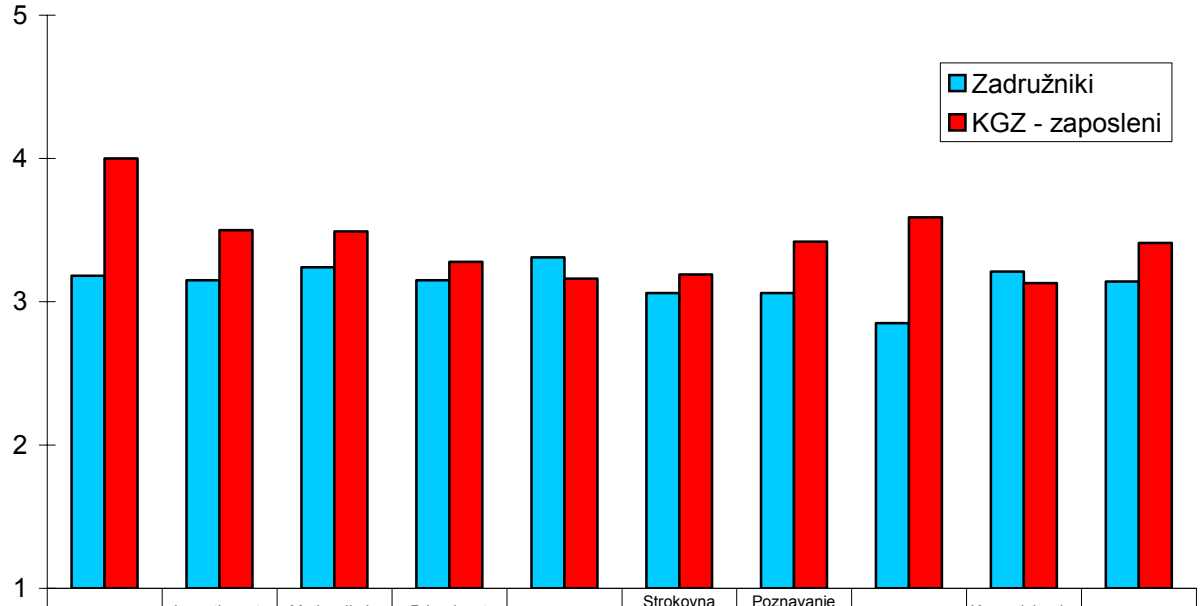
5. Vaši predlogi za boljše delovanje zadruge:
   - »Dan odprtih vrat ; razširitev prodajnega programa v Ribnici (gradbeni material) ; več obiska pri kmetih ; več sodelovanja s kmeti; zadruga naj bi bila organizacija kmetov in ne trgovska organizacija ; da bi se bolj zavzeli za kmetijstvo ; nova trgovina v Loškem potoku.«

Menim, da bi bilo treba z razgovori preučiti in uskladiti skupne interese med zadružniki in zadrugo; osnova zanje bi lahko bili tudi prejeti odgovori na odprta vprašanja. S določeno spremembo organiziranosti zadruge, ki bi delovala kot »servis« za zadružnike, bi lahko razrešili vsa odprta vprašanja v obojestransko korist in zadovoljstvo. Tako bi se lahko zadružnik na zadrugo zanesel in bi mu bila v pomoč tako strokovno kot komercialno, pri delovanju svoje osnovne dejavnosti. S tem pa bi se tudi povečalo zadovoljstvo z delom zadruge in posledično tudi ugleda, povečala bi se tudi zvestoba zadružnikov do zadruge.

5.6 PRIMERJAVA REZULTATOV MERJENJA V KGZ RIBNICA Z ZADRUŽNIKI

Če pogledamo spodnjo sliko št. 19, v kateri so predstavljeni rezultati in primerjava med zadružniki in zaposlenimi v KGZ Ribnica, vidimo, da sta samo pri dimenzijah odnosi (3,31) ter komuniciranje in informiranje (3,21) boljši oceni pri zadružnikih kakor pri zaposlenih v KGZ Ribnica. Nekoliko slabši oceni pa so pri odnosu do kakovosti (zadružniki 3,18 ; zaposleni 4,00) in dimenziji organiziranost, ki so jo zadružniki slabše ocenili (3,85 kot zaposleni v KGZ (3,95). Druge dimenzije so približno enako ocenjene, vendar nekaj slabše kakor pri zaposlenih v KGZ. Tako so dimenzije inovativnost in iniciativnost dobile oceno zadovoljstva pri zadružnikih 3,15 (KGZ 3,50), motivacija in zavzetost 3,24 (KGZ 3,49) in pripadnost organizaciji oz. zadrugi 3,15 (KGZ 3,28). Oceni zadovoljstva za strokovno usposobljenost v zadrugi so zadružniki prisodili le 3,05, medtem ko so zaposleni to dimenzijo ocenili z oceno 3,19. Tudi poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je nižje ocenjeno pri zadružnikih (3,06) kakor pri zaposlenih v zadrugi (3,42). Ocena zadovoljstva, v kateri so združene tri trditve (zadovoljstvo z delom, vodstvom in zaposlenimi), pa je pri zadružnikih strani zadružnikov 3,14, pri zaposlenih v KGZ Ribnica pa 3,41.

Slika 19: Primerjava rezultatov z zadružniki in zaposlenimi v KGZ Ribnica



	Kakovost	Inovativnost, iniciativnost	Motivacija in zavzetost	Pripadnost organizaciji	Odnosi	Strokovna usposobljenost, učenje	Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	Organiziranost	Komuniciranje, informiranje	Zadovoljstvo
Zadružniki	3,18	3,15	3,24	3,15	3,31	3,06	3,06	2,85	3,21	3,14
KGZ - zaposleni	4,00	3,50	3,49	3,28	3,16	3,19	3,42	3,59	3,13	3,41

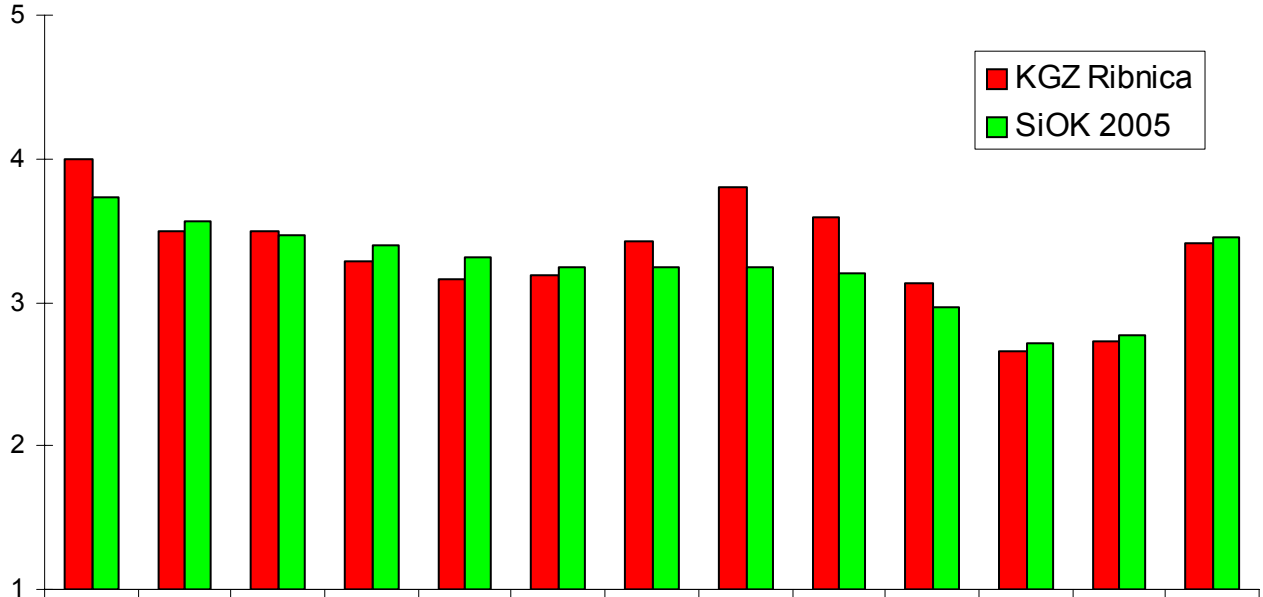
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3 (tabele 1-13), priloga 5 (tabela 1)

5.7 PRIMERJAVA REZULTATOV KGZ RIBNICA, SiOK IN ZADRUŽNIKOV

V začetku leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Projekt se tako od samega začetka periodično izvaja vsako leto, vprašalnik SiOK pa je bil v letu 2005 uporabljen v 91 organizacijah v različnih dejavnostih.

Glede na to, da sem pri pripravi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica upošteval vse dimenzije, ki jih je uporabil SiOK in tudi posamezne trditve iz vprašalnika, je primerjava rezultatov primerna. Menim, da širina oz. obseg ter različnost dejavnosti anketiranih organizacij, daje dovolj reprezentativen rezultat za izmerjeno organizacijsko klimo v Sloveniji, zato je tudi smiselna primerjava rezultatov izmerjene klime med zaposlenimi v KGZ ter SiOK za leto 2005. Kot osnovo za primerjavo oz. odstopanja predpostavljam, da je izmerjena organizacijska klima – SiOK za leto 2005 neko povprečje v Sloveniji, dobljeni rezultati posameznih dimenzij organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica pa boljši ali slabši od le-te.

Slika 20: Organizacijska klima KGZ Ribnica in SiOK



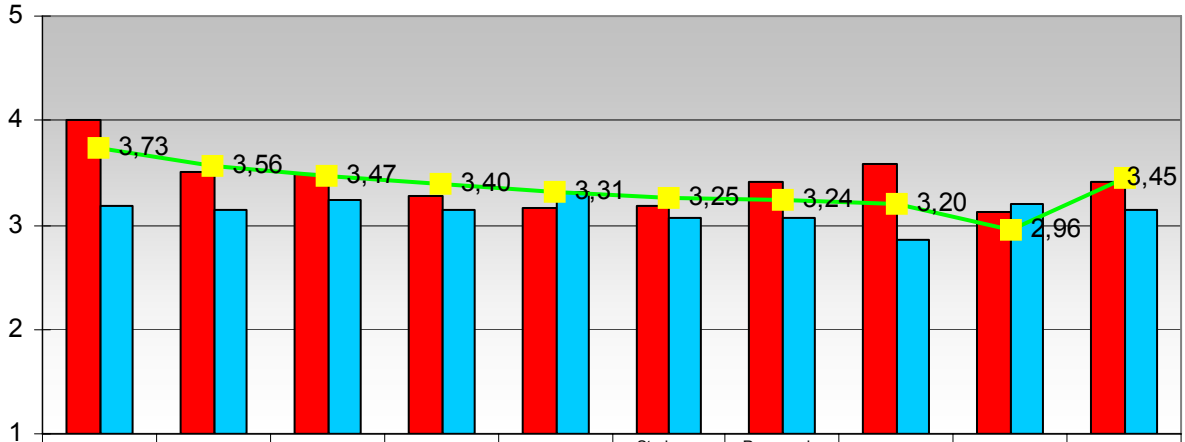
	Odnos do kakovosti	Inovativnost, iniciativnost	Motivacija in zavzetost	Pripadnost organizaciji	Notranji odnosi	Strokovna usposoblje-nost, učenje	Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	Vodenje	Organizi-ranost	Komunicira-nje, informiranje	Razvoj kariere	Nagrajevanje	Zadovoljstvo
KGZ Ribnica	4,00	3,50	3,49	3,28	3,16	3,19	3,42	3,80	3,59	3,13	2,66	2,73	3,41
SiOK 2005	3,73	3,56	3,47	3,40	3,31	3,25	3,24	3,25	3,20	2,96	2,72	2,77	3,45

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3 (tabele 1-13), SiOK poročilo za leto 2005

V primerjalni sliki št. 20 lahko vidimo, da kakšno bistveno večjih odstopanj v ocenah ni. razen pri dimenziji vodenje, ki je v pri zaposlenih v KGZ dobila oceno 3,80, pri SiOK-u pa 3,25, kar pomeni 16,9 % oz. 0,55 ocene boljši rezultat glede na povprečje v Sloveniji. Prav tako je večje odstopanje (12,2 % oz. 0,39 ocene) v pozitivni smeri za zadrugo pri dejavniku organiziranosti (3,59) proti SiOK za leto 2005 (3,20). Iz primerjave rezultatov med KGZ in SiOK je razvidna boljša ocenjenost KGZ Ribnica pri dimenzijah: odnos do kakovosti, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost ter komuniciranje in informiranje. Vse druge dimenzije organizacijske klime v KGZ Ribnica so nekoliko slabše ocenjene kot pri SiOK-u za leto 2005. Slabše ocenjene dimenzije so: inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere, nagrajevanje ter zadovoljstvo. Velikih razkorakov med posameznimi dimenzijami ni, saj so odstopanja minimalna in sicer za 3,7 % - 1,5 % oz. 0,12 – 0,04 ocene. Nekoliko večja razlika v negativni smeri za zadrugo je samo pri dimenziji notranji odnosi, in sicer za 4,75 % oz. 0,15 povprečne ocene. Iz tega lahko sklepamo, da je ta dimenzija (notranji odnosi) izmerjene organizacijske klime v KGZ slabša kakor pri SiOK, izmerjena za leto 2005.

V naslednji sliki št. 21 pa je razvidna primerjava desetih dimenzij organizacijske klime med zaposlenimi v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica, zadružniki in SiOK-om za leto 2005. Opaziti je določene razlike v povprečnih ocenah po posameznih dimenzijah tako med zaposlenimi v KGZ, z zadružniki kakor tudi s SiOK-om. Največje odstopanje v ocenah je pri dimenziji kakovost (4,00 ; 3,18 ; 3,73) in pri organiziranosti (3,59 ; 2,85 ; 3,20), nekoliko manjše pa pri poznavanju poslanstva in vizije ter ciljev (3,42 ; 3,06 ; 3,24) ter pripadnosti organizaciji (3,28 ; 3,15 ; 3,40).

Slika 21: Primerjava rezultatov organizacijske klime KGZ, zadružniki in SiOK 2005



	Kakovost	Inovativnost, iniciativnost	Motivacija in zavzetost	Pripadnost organizaciji	Odnosi	Strokovna usposobljenost, učenje	Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	Organiziranost	Komuniciranje, informiranje	Zadovoljstvo
KGZ - zaposleni	4,00	3,50	3,49	3,28	3,16	3,19	3,42	3,59	3,13	3,41
Zadružniki	3,18	3,15	3,24	3,15	3,31	3,06	3,06	2,85	3,21	3,14
SiOK 2005	3,73	3,56	3,47	3,40	3,31	3,25	3,24	3,20	2,96	3,45

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3 (tabele 1-13), priloga 5 (tabela 1), SiOK poročilo za leto 2005

Dimenzija inovativnost in iniciativnost je pri KGZ in pri SiOK-u ocenjena približno enako (3,50 ; 3,56), medtem ko je pri zadružnikih ocena nekoliko slabša (3,15). Podobno razmerje v ocenah med vsemi tremi (KGZ - SiOK - zadružniki), je tudi pri dimenziji motivacija in zavzetost (3,49 ; 3,47 in 3,24) kakor tudi pri zadovoljstvu (3,41 ; 3,45 in 3,14) ter odnosih (3,31 ; 3,31 in 3,16). Tudi strokovna usposobljenost je pri KGZ boljše ocenjena (3,19) in približno kot pri SiOK-u (3,25) kakor pri zadružnikih (3,06). Dimenzija komuniciranje in informiranje pa je edina, kjer je ocena višja pri KGZ (3,13) in zadružnikih (3,21) kakor pri SiOK-u (2,96). Če združimo rezultate vseh desetih dimenzij enodimenzionalno pri vseh treh (KGZ - SiOK - zadružniki) preučevanih organizacijskih klimah in jih razvrstimo, vidimo, da je najboljša skupna ocenjenost v povprečju pri zaposlenih v KGZ (3,42), nekoliko manj pri SiOK-u (3,36) in najmanj pri zadružnikih (3,14).

6. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO ORGANIZACIJSKE KLIME

Klima v organizaciji ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali neugodna oz. neustrezna glede na zastavljene realne cilje, ki jih želimo doseči. Za dosego teh ciljev pa je dobro, da zadruga upošteva vpliv klime v organizaciji in njene ugotovitve pri posameznih dimenzijah uporabi pri njenem spreminjanju v ugodno oziroma ustrezno klimo. Na osnovi analize rezultatov posameznih dimenzij organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica, lahko sklenem, da so posamezne dimenzije različno ugodne.

6.1 UGOTOVITVE IN PREDLOGI V ZVEZI Z ZAPOSLENIMI V KGZ

Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij klime se glede na neodvisne spremenljivke (spol, starost, staž v zadrugi, izobrazba in organizacijske enote) močno razlikujejo in tako različno vplivajo na klimo v zadrugi. Če vzamemo za merilo povprečno oceno 3,00 glede na strinjanje odgovorov na pozitivne trditve v vprašalniku kot spodnjo točko, kjer še lahko govorimo o ustrezni klimi, pa vse druge nižje vrednosti kažejo na neustreznost oziroma neugodno klimo. Druga takšna primerjava, na osnovi katere lahko primerjamo boljšo ali slabšo organizacijsko klimo in njene posamezne dimenzije v zadrugi, je primerjava z rezultati raziskave SiOK-a, ob predpostavki, da je izmerjena organizacijska klima – SiOK za leto 2005 neko povprečje v Sloveniji. Prav tako pa je možna ugotovitev o ustreznosti klime s primerjavo odstopanj od rezultatov izmerjenega zadovoljstva članov zadruge – zadružnikov s samo zadrugo, s tem pa dobimo primerjavo notranjih in zunanjih rezultatov merjenja zadovoljstva. Ustrezno klimo lahko opredelimo tudi na podlagi vprašalnika, ki sem ga uporabil v tem konkretnem primeru, če bi zaposleni v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica na vse pozitivne trditve odgovorili s popolnim

strinjanjem. Seveda je vse to subjektivna razmejitev, kljub temu pa nižje povprečne vrednosti nekaterih dimenzij, proti preostalim preučevanim dimenzijam klime podajajo sliko slabšega doživljanja oz. odnosa zaposlenih do posamezne dimenzije. Pri tem pa je najbolj pomembno, da znotraj dimenzije preučimo, katere so tiste trditve, ki jih zaposleni opredeljujejo najbolj negativno in odpravimo vzroke, s tem pa spreminjamo klimo v ugodno, kar omogoča lažje in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev. V naslednji tabeli št. 18 predstavljam osemnajst trditev od enainsedemdesetih iz vprašalnika, ki so slabše ocenjene kot povprečna ocena 3,00.

Tabela 18: Slabo ocenjene trditve znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime, izmerjene v KGZ Ribnica

Št.	T r d i t v e	Povp. ocena
1	Dober delovni rezultat se v zadrugi hitro opazi in je pohvaljen.	2,76
2	Zaposleni ne bi zapustili zadruge, tudi če bi se znižala plača.	2,71
3	Ljudje si medsebojno zaupajo.	2,83
4	Sistem usposabljanja in učenja je dober.	2,93
5	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,93
6	Zadruga nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,90
7	Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.	2,34
8	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,46
9	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,54
10	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,78
11	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,56
12	Zaposleni v naši zadrugi smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2,95
13	Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,22
14	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	2,66
15	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno nagrajeni.	2,61
16	Zadovoljstvo s plačo.	2,54
17	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	2,88
18	Zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja.	2,90

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 3, (tabele1 –13)

Menim, da je pametno preučiti navedene trditve s slabšo oceno in na osnovi tega podajam še nekaj predlogov za izboljšanje organizacijske klime oz. njenih posameznih dimenzij v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica.

Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi v zadrugi bi se deloma lahko izboljšali že, če bi spodbujali oz. vzpostavili v zadrugi boljše, ustrezno medsebojno komuniciranje in informiranje. V zadrugi bi bilo dobro uvesti redne krajše delovne sestanke (v prijetnem ozračju), ki naj jih vodi vodja. Tu bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja. Na ta način bi lahko ustvarili spodbujanje medsebojnega zaupanja - s tem pa bi delavci med seboj gradili dobre odnose na osnovi

prijateljskega, kolegialnega, ustrežljivega in spoštljivega odnosa. Med seboj naj bi si pri delu pomagali, skrbeli za skupne stvari in cilje ter upoštevali medsebojne razlike. Naloga neposrednih vodij pa bi bila tudi razreševanje različnih konfliktov, odpraviti pa bi bilo treba tudi rivalstvo in nevoščljivost. Z odpravljanjem vseh neskladij med zaposlenimi in zahtevami formalne organizacije bi krepili skupne vrednote, ki krepijo občutek osebne učinkovitosti in spodbujajo etično obnašanje. S tem pa bi se zgradila tudi ustrezna kultura zadruge. Tudi neformalni stiki oz. druženja med sodelavci bi lahko pripomogli k boljšim odnosom, zato menim, da bi bilo smiselno organizirati več skupnih srečanj kot so npr. piknik, konec leta ali izleti. Medsebojni odnosi bi se izboljšali tudi s pozitivno spremembo drugih dimenzij klime, kot so npr. odnos do dela, nagrajevanje, vodenje, odnos do organizacije ter komuniciranje in informiranje.

Nagrajevanje

V okviru nagrajevanja menim, da bi bilo dobro, da se v zadrugi izdela ustrezni pravilnik oz. sistem nagrajevanja glede na rezultate dela zaposlenih. Za oblikovanje osnovne plače naj bi se upoštevala višina plače posameznika, ki bi bila odvisna od obsega njegovih znanj. Osnovni kriteriji naj bi bili: koliko različnih del delavec obvlada, storilnost skupine in kakovost v skupini, v kateri delavec deluje, dodatno pa naj bi bil nagrajen tudi glede na svojo individualno prizadevnost. Plača naj bo sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, ki pa mora biti dovolj prožen v pozitivni smeri kakor tudi v negativni (-15 % do +30 %) smeri. Poleg oblikovanja variabilnega dela plače naj bi se oblikovale tudi druge denarne nagrade, ki pa bi bile enkratne npr. za inovacije, posebne dosežke ali za uspešno izvedeni projekt. Nagrajevanje pa je lahko tudi v obliki nagradnega dopusta, praktične nagrade, kot plačano dodatno izobraževanje ali izraženo javno priznanje v kombinaciji z denarno nagrado. V KGZ bi morali vodje izreči uspešnim oz. zaslužnim zaposlenim več pohval, saj je to tudi najcenejša oblika motivacije. Delavec je rad pohvaljen, kadar kaj dobro naredi, vendar pohvale ne smemo dajati kar tako na splošno. Prepoznati moramo okoliščine, v katerih bi želeli delavce pohvaliti, si vzeti čas za pohvalo, ne smemo je izražati skromno, izrečemo pa jo brez zadržka. Pogostokrat ima tako pohvala za dobro opravljeno delo veliko večji učinek na zaposlenega kakor denarna nagrada. Z vzpostavijo neposrednega sistema merjenja delovnih rezultatov v okviru pravilnika o nagrajevanju bi za vsako delovno mesto oz. zaposlenega posebej zagotovo hitro opazili tako dober kakor slab delovni rezultat in ga tudi primerno nagradili.

Razvoj kariere

Ker je dimenzija razvoj kariere bila od zaposlenih v zadrugi najslabše ocenjena, menim da bi bilo dobro, da se v zadrugi uvedejo letni razgovori z vsakim zaposlenim posebej. Ena izmed tem na letnih razgovorih naj bi bila tudi razvoj kariere vsakega posameznika. Pri razvoju kariere naj se upošteva in uskladi poleg interesov zadruge tudi zadovoljevanje interesov, želja in potreb zaposlenih. Dobra bi bila vzpostavitev

individualnega načrta spremljave posameznega delavca in na tej osnovi razvijanje posameznika, z možnostjo napredovanja tako po delovnih mestih kot z zahtevnostjo, odgovornostjo in samostojnostjo dela. Pri tem je treba vzpostaviti in upoštevati določena merila, eno izmed teh pa naj bi bila tudi strokovna usposobljenost in znanje.

Strokovno usposabljanje in učenje

Menim, da bi bilo dobro, da se v zadrugi vzpostavi tako imenovani koncept učeče se organizacije, saj bi le na ta način bila zadruga potem v celoti sposobna nuditi, pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje pri zaposlenih. Izgradnja sistema učenja, izobraževanja in strokovnega usposabljanja naj bi tako zajemalo vse zaposlene v zadrugi. V skladu s potrebami zadruge in ob upoštevanju želja zaposlenih (individualni razgovori !) naj bi izvedli dodatno usposabljanje za posamezno delovno mesto oz. zaposlenega (jezikovni, računalniški tečaj, seminarji za trženje, varnost …). Zelo pomembno je tudi prenašanje izkušenj starejših zaposlenih na mlajše in vzgoja naslednikov, kar bi lahko v zadrugi dosegli npr. s sistemom tutorstva. Dobro bi bilo, da zadruga omogoča tudi pomoč (plačilo šolnine) pri izobraževanju zaposlenih v javnih ustanovah (šole) za pridobitev višje izobrazbe v skladu s potrebami zadruge. Nova znanja in sposobnosti zaposlenih lahko zadrugi prinesejo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji, vendar se mora to pokazati tudi v poslovanju zadruge.

6.2 UGOTOVITVE IN PREDLOGI V ZVEZI Z ZADRUŽNIKI

Iz naslednje tabele je razvidno, da so tudi zadružniki nekatere trditve iz vprašalnika za merjenje zadovoljstva ocenili slabše, zato podajam nekaj predlogov, s katerimi bi zadruga izboljšala zadovoljstvo zadružnikov z zadrugo.

Tabela 19: Slabo ocenjene trditve pri izmerjenem zadovoljstvu članov zadruge

Št.	T r d i t v e	Povp. ocena
1	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	2,97
2	Naša zadruga je dobro organizirana.	2,85
3	Zadovoljen sem z delom zadruge.	2,91

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v KGZ Ribnica, 2006, priloga 5, tabela 1

Zadovoljstvo zadružnikov

Da bi dosegli bolj pozitivno zadovoljstvo zadružnikov z delom zadruge, bi bilo dobro še bolj preučiti in uskladiti skupne interese. Menim, da je osnovni skupni interes, da zadružniki dobavljajo zadrugi vse tržne, kmetijske in druge proizvode, odvisno, s katero

dejavnostjo v okviru zadruge sodelujejo, v obsegu, rokih, dogovorjenih cenah in kakovosti. Zadružniki pa naj pri svoji zadrugi nabavljajo tudi ves potrebni reprodukcijski material, ki ga potrebujejo za dogovorjeno proizvodnjo. Menim, da bi bilo dobro, da bi se zadruga organizirala na način, ki bi deloval kot nek »servis« za zadružnike, na katerega bi se zadružnik lahko zanesel in bi mu bila v pomoč tako strokovno kot komercialno pri osnovni dejavnosti. S tem bi ustvarjali pozitivno mišljenje o zadrugi in povečali ugled, gradili lojalnost in zvestobo zadružnikov do zadruge, hkrati pa bi se povečal tudi obseg medsebojnega poslovnega sodelovanja tudi z zadružniki, ki bolj malo sodelujejo. Treba bi bilo organizirati večkratna formalna in neformalna srečanja, kjer bi poleg podajanja neposrednih informacij o pomembnejših zadevah glede zadruge zadružniki tudi razpravljali in dajali svoje predloge ter izoblikovali skupne cilje. Na ta način bi tudi njim približali cilje zadruge tako, da jih bodo razumeli, sprejeli za svoje in bi se tudi oni z boljšim sodelovanjem prizadevali za njihovo izpolnitev. Smiselno bi bilo tudi organiziranje različnih izobraževanj, ogledov sejmov, demonstracij kmetijskih strojev in usposabljanj za zadružnike v zvezi z njihovo dejavnostjo. S tem bi dvignili kakovost proizvodov, ki jih zadruga odkupuje, posredno boljše odkupne cene za zadružnike, z vsem tem pa tudi večje zadovoljstvo z delom zadruge. Da pa bi pridobili zadružnike, ki bolj malo ali nič ne sodelujejo z zadrugo, predlagam povečanje dosedanjih ugodnosti pri poslovanju zadružnikov z zadrugo glede na obseg skupnega sodelovanja v obliki večjih popustov in daljših plačilnih rokov pri nabavi reprodukcijskega materiala.

– – –

Pri oblikovanju ugodne organizacijske klime je dobro, da vodstvo zadruge izvaja strategijo povezovanja in sodelovanja. Ta strategija temelji na uspešnem reagiranju na posamezne izzive zunanjega in notranjega okolja, na doseganju dogovorjenih ciljev in ustvarjanju povezovalne in sodelovalne klime v organizaciji, ki zaposlenemu vliva zaupanje v skupno moč ter ustvarja občutek varnosti. Motiviranost zaposlenih je visoka in izvira iz opredeljenih organizacijskih ciljev, znanja, dobre organiziranosti, hitrega in enostavnega odločanja, vzdušje pa pospešuje sodelovanje in preventivno deluje na pojavljanje konfliktov. Zelo pomembno je znanje in racionalno delovanje za doseganje ciljev ter zadovoljstvo posameznika, ki deluje na osnovi uresničevanja njegovih pričakovanj v povezavi z doseženimi cilji. Delovne naloge, timsko delo in povratne informacije so v ospredju, naloga organizacije oz. vodstva pa je, da poskuša odstraniti vse ovire na poti za doseganje ciljev. Zaposleni imajo v taki klimi veliko kontrole nad svojim delom, uspešnost se presoja na podlagi rezultatov, odnosi med zaposlenimi ter vodjo in zaposlenimi pa so sproščeni. Demokratično sodelovanje daje možnost zaposlenim, da izoblikujejo in izrazijo svoja stališča in mnenja, kar daje možnost za razširjanje pozitivnih vplivov pri oblikovanju skupinskih norm, s tem pa se izoblikuje tudi pozitivna klima.

7. SKLEP

Organizacijska klima je pojem, ki ga lahko označimo kot neko ozračje v organizaciji, ta pa se nanaša na več dejavnikov, ki so značilni za organizacijo, zaradi katerih se med seboj organizacije tudi razlikujejo. Ti dejavniki so lahko znani ali neznani, iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, dejstvo pa je, da vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih značilnosti. Organizacijska klima torej zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in se kažejo skozi posamezne dimenzije. Pri raziskovanju organizacijske klime moramo izhajati iz vizije in ciljev organizacije, pri tem pa se vprašati, ali obstoječa klima vzpodbuja ali zavira doseganje zastavljenih ciljev. Ko preučujemo značilne dimenzije organizacijske klime, ugotavljamo vzroke za njen nastanek ter posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Ker želi vsaka organizacija imeti oz. ustvariti tako vzdušje, ki bi pospeševalo doseganje zastavljenih ciljev, je treba, če je ta neugodna, klimo spremeniti tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja in določeno zadovoljstvo, ki potem omogoča doseganje postavljenih ciljev. Eden izmed ciljev vsake organizacije je tudi zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja organizacije, ki pa je odvisna od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. Način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij, temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Pri tem ima pomembno vlogo in močan vpliv ustrezno ugodna klima v organizaciji, ki v veliki meri prispeva k doseganju realnih ciljev in s tem dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Podjetja, ki preučujejo klimo in njene dimenzije v organizaciji, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov boljše načrtujejo in sprejemajo natančnejše ukrepe za izboljšanje poslovanja pa tudi za upravljanje s človeškimi viri. Torej je osnovna naloga ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in odpravijo posledice, ki so lahko vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev in s tem za neuspešno poslovanje podjetja. Spreminjanje klime je dolgotrajen in zahteven proces, ki zajema predvsem ustvarjanje in obvladovanje takšne klime, da z njo dosežemo ugodne spremembe in izboljšave. Pri tem ima največjo odgovornost predvsem vodstvo, ki mora s svojim vedenjem biti za vzgled, saj v največji meri tudi oblikuje organizacijsko klimo, kar se potem navzven zrcali tako v kulturi kakor tudi v uspešnosti podjetja.

Z **raziskavo** oz. preučitvijo določenih dimenzij organizacijske klime pri zaposlenih v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z.o.o. sem ugotovil, da posamezne dimenzije kot celota bistveno ne odstopajo od rezultatov SiOK-a za leto 2005. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je pri dimenziji vodenje rezultat kar nekaj boljši glede na povprečje v Sloveniji (SiOK), prav tako pa je večje odstopanje v pozitivni smeri za zadrugo pri dejavniku organiziranosti, kar kaže na dobro organizirano in vodeno zadrugo. Drugi dejavniki organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica so nekoliko slabše

ocenjeni kot pri SiOK-u za leto 2005, vendar so te razlike zelo minimalne. Slabše ocenjeni dejavniki so: inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere, nagrajevanje ter zadovoljstvo. Nekoliko večja razlika v negativni smeri za zadrugo je samo pri dejavniku notranji odnosi, zato lahko govorimo o slabših notranjih odnosih, ki se kažejo v zadrugi. Če pa pogledamo posamezne dimenzije organizacijske klime v primerjavi z rezultati, ki sem jih pri dobil pri merjenju zadovoljstva zadružnikov z zadrugo, kar lahko štejemo za nekak zunanji odsev notranje klime v zadrugi, je rezultat nekoliko slabši. Zadružniki so namreč nekatere posamezne trditve preučevanih dimenzij slabše ocenili kakor zaposleni v zadrugi. Zato lahko govorimo o slabšem zaznavanju zunanje klime oz. o določenem nezadovoljstvu zadružnikov s posameznimi dejavniki. Zelo dobro pa sta ocenjeni dimenziji klime odnosi in komuniciranje ter informiranje, kar kaže na kar dobre medsebojne odnose in komunikacijo na relaciji med vodstvom, zaposlenimi in zadružniki na drugi strani. To pa je zelo dobra osnova za razrešitev oz. izboljšanje posameznih področij, kjer so zadružniki izrazili slabše zadovoljstvo. Pri tem je smiselno upoštevati tudi podane predloge, ki so jih posredovali v okviru odgovorov na odprta vprašanja v vprašalniku.

Naj na kratko povzamem svoje **predloge** za izboljšavo organizacijske klime oz. slabše ocenjenih dimenzij v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica. Za izboljšavo medsebojnih odnosov predlagam v zadrugi vzpostavitev ustreznega medsebojnega komuniciranja in informiranja. Uvedejo naj se redni krajši delovni sestanki, kjer bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja zaposlenih. Pri tem naj se spodbuja medsebojno zaupanje in razrešujejo različni škodljivi konflikti. Predlagam tudi več neformalnih stikov oz. druženja med sodelavci. Z odpravljanjem vseh neskladij med zaposlenimi in zahtevami formalne organizacije bi tako krepili skupne vrednote, ki spodbujajo dobre medsebojne odnose. V okviru nagrajevanja predlagam, da se v zadrugi izdela sistem nagrajevanja glede na rezultate dela zaposlenih. Ta naj zajema tako plačo, ki naj bo sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela pa tudi druge enkratne denarne nagrade (za inovacije, posebne dosežke ali za uspešno izvedeni projekt). Sistem nagrajevanja naj bi zajemal tudi druge oblike nagrajevanja, kot so: nagradni dopust, praktične nagrade, plačano dodatno izobraževanje ali javno priznanje v kombinaciji z denarno nagrado. Vodje naj izrečejo več pohval uspešnim oz. zaslužnim zaposlenim, saj ima tako pohvala za dobro opravljeno delo lahko veliko večji učinek na zaposlenega kakor denarna nagrada. Uvedejo naj se letni razgovori z vsakim zaposlenim posebej, kjer naj bi bila ena izmed tem tudi razvoj kariere vsakega posameznika, izdela naj se individualni načrt. Ta naj zajema razvijanje kariere posameznika z možnostjo napredovanja po delovnih mestih pa tudi v zvezi z zahtevnostjo, odgovornostjo in samostojnostjo dela. Osnovno merilo pri tem naj bosta strokovna usposobljenost in znanje. Da pa bi v zadrugi dosegli boljšo usposobljenost in več znanja pri zaposlenih, predlagam vzpostavitev koncepta učeče se organizacije, saj bi na ta način zadruga bila sposobna nuditi, pridobivati, ustvarjati in

prenašati znanje pri zaposlenih. Izgradnja sistema učenja, izobraževanja in usposabljanja naj bi zajemalo vse zaposlene v zadrugi. Oblike, ki jih predlagam, zajemajo najrazličnejše tečaje, seminarje, prenašanje izkušenj starejših zaposlenih na mlajše pa tudi izobraževanje zaposlenih za pridobitev višje izobrazbe v skladu z potrebami zadruge.

Da bi dosegli bolj pozitivno zadovoljstvo zadružnikov z zadrugo naj se preučijo in uskladijo skupni interesi. Na tej osnovi predlagam organiziranje zadruge na način, da bi le-ta delovala kot nek »servis« za zadružnike, na katerega bi se zadružnik lahko zanesel in bi mu bila v pomoč tako strokovno kot komercialno pri delovanju svoje osnovne dejavnosti. Izvedejo naj se večkratna formalna in neformalna srečanja, kjer bi poleg podajanja neposrednih informacij o pomembnejših zadevah glede zadruge zadružniki tudi razpravljali in dajali svoje predloge ter izoblikovali skupne cilje. Organizira naj se več različnih izobraževanj in usposabljanj za zadružnike v zvezi z njihovo dejavnostjo; s tem pa bi dvignili kakovost proizvodov, ki jih zadruga odkupuje, posredno pa tudi dosegli boljše odkupne cene. Da bi pridobili zadružnike, ki bolj malo ali nič ne sodelujejo z zadrugo, predlagam povečanje dosedanjih ugodnosti (popusti, plačilni roki) pri poslovanju zadružnikov z zadrugo. S temi ukrepi bi tako pri zadružnikih ustvarjali pozitivno mišljenje o zadrugi, gradili lojalnost in dvignili zadovoljstvo zadružnikov, hkrati pa bi tudi povečali obseg medsebojnega poslovnega sodelovanja.

Menim, da bi v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica z izboljšavo nekaterih neustreznih dimenzij klime ob upoštevanju mojih podanih predlogov, uspelo izboljšati organizacijsko klimo. S tem bi lahko zadruga lažje dosegala vse realno zastavljene cilje in še boljšo uspešnost. Predlagam nadaljnje spremljanje in preučevanje organizacijske klime oz. njenih dimenzij in izvajanje potrebnih izboljšav. Klima naj zadrugi rabi kot vodilo pri ugotavljanju učinkov ukrepov. Nasploh bi moral biti eden pomembnejših ciljev vsakega podjetja prizadevanje za boljšo in ugodnejšo klimo. Tako bi imeli zadovoljne, zavzete (odgovorne, iniciativne) in zveste delavce; le s takimi zaposlenimi pa lahko organizacija računa na dolgoročno uspešnost, učinkovitost in obstoj na konkurenčnem trgu. Zato je pomembno ustvariti pozitivno klimo v organizaciji, v kateri ljudje radi delajo, ne hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov, ampak se tam lahko potrjujejo in dajo svoj prispevek, ustvarjajo pozitivne medsebojne odnose ter so spoštovani, ne glede na vrsto dela, ki ga opravljajo.

8. LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. 1. natis. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, 1996. 404 str.
2. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
3. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page, 1991. 976 str.
4. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
5. Beach Lee Roy: Making the right decision. Englwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993. 208 str.
6. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1999. 402 str.
7. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996. 314 str.
8. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
9. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
10. Capon Claire: Understanding organisational context. London: Pearson Education Limited, 2000. 387 str.
11. Clark G.A.: Total career management. London: Mcgraw Hill Book Company, 1992. str. 4-14.
12. Collins Eliza G. C., Devanna Mary Anne: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
13. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
14. Crosby B. Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 279 str.
15. Cvetko Roman: Razvijanje delovne kariere: ZRS in FDV Ljubljana, Založba Koper, 2002. 263 str.
16. Davids Keith, Newstrom J.: Human Behavior at Work. New York: Mcgraw Hill Bock Company, 1989. 643 str.
17. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
18. Dimovski Vlado et al.: Metode raziskovalnega dela, 1. in 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 287 str.
19. Drukner Peter F.: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb: Globus, 1992. 259 str.
20. Florjančič Jože, Ferjan Marko, Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 201 str.

21. Gilmer B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
22. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi … ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (1999), 4. 608 str.
23. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
24. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999. 216 str.
25. Johnson Bob: Introducing Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 356 str.
26. Jurman Benjamin: Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni kader. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
27. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
28. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
29. Kavčič Bogdan: Upravljanje podjetij. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 213 str.
30. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija - management. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 440 str.
31. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
32. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 163 str.
33. Kovač et al.: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija, 2004. 220 str.
34. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 138 -154. str.
35. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996. 326 str.
36. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
37. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1999. 243 str.
38. Ložar Borut: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.
39. Mandič Tijana: Komunikologija: psihologija komunikacije. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1998. 230 str.
40. Merslavič Martina: Preoblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. št 4, str. 633-646.

41. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
42. Mohorčič Samo: Različnost klime v enoti podjetja Recinko in njen vpliv na doseganje ciljev. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
43. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
44. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994a. 287 str.
45. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
46. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002a. 431 str.
47. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Kranj: Industrijska demokracija, 2002b. 1/V, str. 23-28.
48. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
49. Možina Stane, Kovač Jure et al.: Menedžment znanja. Maribor: Založba Pivec, 2006. 339 str.
50. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana: Educy in Inštitut za psihologijo osebnosti, 2000. 417 str.
51. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 319 str.
52. Owens Robert G.: Organizational Behavior in Education. New Yersey: Prentice-Hall, 1987. 332 str.
53. Pavlin Jana: Preučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 147 str.
54. Pretnar Bojan: Osnove ekonomike tehnologije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
55. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
56. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
57. Schein E. H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
58. Schein Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco; Jossey Bass, 1999. 199 str.
59. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco; Jossey Bass, 1990. 449 str.
60. Siegert Werner: Cilji - kažipot do uspeha. Beltinci: I-RING Hartman d.n.o., 1996. 216 str.
61. Šraj Simona: Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 113 str.

62. Tajnikar Maks: Tvegano poslovodenje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo. 2000. 308 str.
63. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 606 str.
64. Tavčar I. Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 251 str.
65. Thompson Arthur, Strickland, A. J.: Strategic management: Concepts and Cases. 11 th Ed. Boston, MA: Irwin, Mcgraw-Hill. 1999. 360 str.
66. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
67. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
68. Trstenjak Anton: Psihologija dela in organizacije. Ljubljana: DDU Univerzum, 1979. 279 str.
69. Uhan stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 1998. 10, str. 591-602.
70. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.
71. Waterman Robert H.: The renewal factor. London: Bantam Press, 1987. 287 str.
72. Wood Emma: Corporate Identity. The Public Relations Handbook. London: Routledge, 2001. str. 74-92.
73. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 200 str.
74. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

9. VIRI

1. Gospodarska zbornica Slovenije: Organizacijska klima v Sloveniji. Ljubljana. 2002
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2003: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2003/ januar 2004
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2004: http.//www.rmplus.si/siok/arhiv/2004/Skupno_ poročilo_SiOK_za_leto_2004.pdf februar 2005
4. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2003: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/ april 2006
5. Kadrovski evidenčni list KGZ za leto 2005
6. Katalog izdelkov suhe robe KGZ Ribnica
7. Letno poročilo Kmetijsko gozdarske zadruge za leto 2004
8. Letno poročilo Kmetijsko gozdarske zadruge za leto 2005
9. Poslovna strategija – zapiski: Antončič Boštjan. Ljubljana. 2001
10. Vprašalnik: Merjenje zadovoljstva zaposlenih. Ljubljana: Mercator, 2000

10. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica 2006 1
Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zadružnikov z zadrugo 2006.....4
Priloga 3: Rezultati merjenja organizacijske klime v KGZ (tabele 1 - 13) 6
Priloga 4: Rezultati merjenja organizacijske klime v KGZ - neodvisne spremenljivke (tabele 1 – 13).....13
Priloga 5: Rezultati merjenja zadovoljstva zadružnikov z zadrugo (tabela 1).....20
Priloga 6: Demografski podatki anketirancev.....21

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica 2006

Spoštovana sodelavka, sodelavec!

Prosim vas za pomoč, in sicer vas vljudno prosim, da odgovorite na naslednji vprašalnik. Sestavil sem ga za raziskavo, ki jo delam v okviru svoje magistrske naloge, kjer bom preučil organizacijsko klimo v naši zadrugi in jo primerjal s klimo v Sloveniji. Jamčim za anonimnost odgovorov, ki jih bom uporabil izključno v namene te raziskave. Izpolnjeno anketo mi, prosim, v zaprti kuverti, brez kakršnegakoli podpisa, vrnite v najkrajšem možnem času.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Samo Mohorčič

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime

Prosim vas, da izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami tako, da z uporabo navedene lestvice obkrožite eno izmed številk.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam.	Delno se ne strinjam.	Niti da niti ne.	Večinoma se strinjam.	Popolnoma se strinjam.

1	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	1	2	3	4	5
3	Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
4	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
5	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
6	V zadrugi se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
7	Zaposleni v zadrugi se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
8	Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.	1	2	3	4	5
9	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v zadrugi sprejemljive.	1	2	3	4	5
10	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.	1	2	3	4	5
11	Zaposleni v zadrugi smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
12	Vsi v zadrugi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	1	2	3	4	5
13	V zadrugi so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
14	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
15	Dober delovni rezultat se v zadrugi hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
16	Zaposleni zunaj zadruge pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5

17	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
18	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši zadrugi.	1	2	3	4	5
19	Zaposleni ne bi zapustili zadruge, tudi če bi se znižala plača.	1	2	3	4	5
20	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
21	Znamo se skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
22	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
23	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
24	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
25	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
26	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
27	Sistem usposabljanja in učenja je dober.	1	2	3	4	5
28	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
29	Pri usposabljanju se upošteva tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
30	Zadruga nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
31	Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
32	Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
33	Zaposleni cilje zadruge sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
34	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
35	Politika in cilji zadruge so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
36	Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja.	1	2	3	4	5
37	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
38	Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu.	1	2	3	4	5
39	Naloge so natančno določene za vsakega delavca.	1	2	3	4	5
40	Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.	1	2	3	4	5
41	V zadrugi so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
42	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
43	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
44	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
45	V naši zadrugi so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
46	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
47	Vodja ne komunicira, le kadar je obvezno.	1	2	3	4	5
48	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
49	Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	1	2	3	4	5
50	Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.	1	2	3	4	5
51	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
52	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
53	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
54	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
55	Zaposleni v naši zadrugi smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
56	Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
57	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
58	Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1	2	3	4	5
59	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
60	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno nagrajeni.	1	2	3	4	5

Ocenite vidik vašega osebnega zadovoljstva tako, da z uporabo navedene lestvice obkrožite eno izmed številk.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

	ZADOVOLJSTVO …	Stopnja zadovoljstva				
61	… z delom	1	2	3	4	5
62	… s sodelavci	1	2	3	4	5
63	… z vodstvom zadruge	1	2	3	4	5
64	… z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5
65	… s plačo	1	2	3	4	5
66	… z delovnim časom	1	2	3	4	5
67	… s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
68	… z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
69	… z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
70	… s statusom v zadrugi	1	2	3	4	5
71	… z možnostmi izobraževanja	1	2	3	4	5

Podatki o anonimnem anketirancu:

Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.

1. Spol
a) ženski spol b) moški spol

2. Starost
a) do 45 let b) nad 46 let

3. Delovna doba v KGZ
a) do 21 let b) nad 22 let

4. Stopnja izobrazbe
a) IV. oziroma oz. nižja stopnja
b) V. in višje stopnje

5. Področje dela oz. delovno mesto
a) OE Trgovina
b) OE Suha roba
c) Uprava zadruge

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zadružnikov z zadrugo 2006

Spoštovani zadružnik!

Podpisani Samo Mohorčič, delavec KGZ Ribnica, vas vljudno prosim za pomoč, in sicer tako, da odgovorite na naslednji vprašalnik. Sestavil sem ga za raziskavo, ki jo delam v okviru svoje magistrske naloge, kjer bom preučil zadovoljstvo oz. organizacijsko klimo v naši zadrugi in jo primerjal s klimo v Sloveniji. Jamčim za anonimnost odgovorov, ki jih bom uporabil izključno v namene te raziskave. Izpolnjeno anketo mi, prosim, v zaprti kuverti, brez kakršnegakoli podpisa, vrnite v najkrajšem možnem času oz. jo vrnete razdeljevalcu.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Samo Mohorčič

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zadružnikov z zadrugo

Navodilo: Ocenite vidik vašega osebnega zadovoljstva s Kmetijsko-gozdarsko zadrugo Ribnica tako, da z uporabo navedene lestvice obkrožite eno izmed številk.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen -Sploh se ne strinjam.	Nezadovoljen -Delno se ne strinjam.	Srednje zadovoljen -Niti da niti ne.	Zadovoljen -Večinoma se strinjam.	Zelo zadovoljen -Popolnoma se strinjam.

1	Zaposleni v zadrugi po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti storitev.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni v zadrugi se čutijo odgovorne za količino in kakovost svojega dela.	1	2	3	4	5
3	Vodstvo in zaposleni v zadrugi upoštevajo naše pobude in predloge.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni v zadrugi so zavzeti za svoje delo..	1	2	3	4	5
5	Zaposleni v zadrugi so vedno dosegljivi in pripravljeni pomagati,ko potrebujem pomoč.	1	2	3	4	5
6	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
7	O naši zadrugi vedno govorim samo pozitivno.	1	2	3	4	5
8	Med vodstvom, zaposlenimi in zadružniki prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
9	Eventualne nesporazume rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
10	V zadrugi so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
11	Zaposleni v zadrugi si prizadevajo za izpolnitev naše vizije in ciljev zadruge.	1	2	3	4	5
12	Politika in cilji zadruge so jasni tudi nam zadružnikom.	1	2	3	4	5
13	Naša zadruga je dobro organizirana.	1	2	3	4	5
14	Zadružniki imamo povratne informacije o rezultatih dela naše zadruge.	1	2	3	4	5
15	Zadovoljen sem z delom zadruge.	1	2	3	4	5
16	Zadovoljen sem z vodstvom zadruge.	1	2	3	4	5
17	Zadovoljen sem z zaposlenimi delavci v zadrugi.	1	2	3	4	5

S čim ste najbolj zadovoljni v zvezi s sodelovanjem z zadrugo?

_____
_____
_____
_____
_____

S čim ste najbolj nezadovoljni v zvezi s sodelovanjem z zadrugo?

_____
_____._____
_____
_____
_____

Ko kupujem v zadrugi. je ponudba zadovoljiva in cene so primerne oz. ustrezne._____
_____
_____
_____
_____

Pri odkupu živine, mleka in suhe robe je plačilo primerno, ustrezno in pravočasno.

_____
_____
_____
_____
_____

Vaši predlogi za boljše delovanje zadruge:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Priloga 3: Rezultati merjenja organizacijske klime KGZ

Tabela 1: Odnos do kakovosti

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj												
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1		2	13	10	26	4,19			1	4	2	7	4,14		1		5	2	8	4,00	1	2,4	1	2,4	3	7,3	22	53,7	14	34,1	41	100	4,15
2	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	1		2	6	17	26	4,46				1	6	7	4,86				3	5	8	4,63	1	2,4	0	0,0	2	4,9	10	24,4	28	68,3	41	100	4,56
3	Naše poslovne enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.		5	8	12	1	26	3,35	1		2	2	2	7	3,57		4	2	2		8	2,75	1	2,4	9	22,0	12	29,3	16	39,0	3	7,3	41	100	3,27
4	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	2	2	6	9	7	26	3,65				1	6	7	4,86		1	4	3		8	3,25	2	4,9	3	7,3	10	24,4	13	31,7	13	31,7	41	100	3,78
5	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			2	9	15	26	4,50				3	4	7	4,57	1	3	1		3	8	3,13	1	2,4	3	7,3	3	7,3	12	29,3	22	53,7	41	100	4,24
		4	7	20	49	50	130	4,03	1	0	3	11	20	35	4,40	1	9	7	13	10	40	3,55	6	2,9	16	7,8	30	14,6	73	35,6	80	39,0	205	100	4,00

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 2: Inovativnost, inciativnost

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj												
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
6	V zadrugi se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	5	5	6	9	26	3,65	1		2	1	3	7	3,71	1	1	4	2		8	2,88	3	7,3	6	14,6	11	26,8	9	22,0	12	29,3	41	100	3,51
7	Zaposleni v zadrugi se zavedamo nujnosti sprememb.	1		2	4	19	26	4,54			2	3	2	7	4,00	1			1	6	8	4,38	2	4,9	0	0,0	4	9,8	8	19,5	27	65,9	41	100	4,41
8	Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.	2	3	10	7	4	26	3,31	2	1	1	2	1	7	2,86	1	1	4		2	8	3,13	5	12,2	5	12,2	15	36,6	9	22,0	7	17,1	41	100	3,20
9	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v zadrugi sprejemljive.	2	5	11	6	2	26	3,04	1		3	3		7	3,14	1	1	4	2		8	2,88	4	9,8	6	14,6	18	43,9	11	26,8	2	4,9	41	100	3,02
10	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.	3	6	2	10	5	26	3,31	1		1	4	1	7	3,57		1	5	1	1	8	3,25	4	9,8	7	17,1	8	19,5	15	36,6	7	17,1	41	100	3,34
		9	19	30	33	39	130	3,57	5	1	9	13	7	35	3,46	4	4	17	6	9	40	3,30	18	8,8	24	11,7	56	27,3	52	25,4	55	26,8	205	100	3,50

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 3: Motivacija in zavzetost

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj												
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
11	Zaposleni v zadrugi smo zavzeti za svoje delo.	1	2	5	7	11	26	3,96			2		5	7	4,43			4	3	1	8	3,63	1	2,4	2	4,9	11	26,8	10	24,4	17	41,5	41	100	3,98
12	Vsi v zadrugi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	2	3	5	5	11	26	3,77		1	1	1	4	7	4,14			1	4	3	8	4,25	2	4,9	4	9,8	7	17,1	10	24,4	18	43,9	41	100	3,93
13	V zadrugi so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	2	3	6	9	6	26	3,54	2		2	1	2	7	3,14		2	6			8	2,75	4	9,8	5	12,2	14	34,1	10	24,4	8	19,5	41	100	3,32
14	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	8	7	8	26	3,73	2	1	2		2	7	2,86	1		3	4		8	3,25	4	9,8	3	7,3	13	31,7	11	26,8	10	24,4	41	100	3,49
15	Dober delovni rezultat se v zadrugi hitro opazi in je pohvaljen.	4	6	7	6	3	26	2,92	3	2		1	1	7	2,29	2		5	1		8	2,63	9	22,0	8	19,5	12	29,3	8	19,5	4	9,8	41	100	2,76
		10	16	31	34	39	130	3,58	7	4	7	3	14	35	3,37	3	2	19	12	4	40	3,30	20	9,8	22	10,7	57	27,8	49	23,9	57	27,8	205	100	3,49

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 4: Pripadnost organizaciji

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj												
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
16	Zaposleni zunaj zadruge pozitivno govorimo o njej.	3	3	7	5	8	26	3,46	1		1	1	4	7	4,00	1		3	2	2	8	3,50	5	12,2	3	7,3	11	26,8	8	19,5	14	34,1	41	100	3,56
17	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	2	7	5	4	8	26	3,35	1		1	3	2	7	3,71		2	4	2		8	3,00	3	7,3	9	22,0	10	24,4	9	22,0	10	24,4	41	100	3,34
18	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši zadrugi.	2	3	3	11	7	26	3,69	1		2		4	7	3,86			6		2	8	3,50	3	7,3	3	7,3	11	26,8	11	26,8	13	31,7	41	100	3,68
19	Zaposleni ne bi zapustili zadruge, tudi če bi se znižala plača.	6	4	10	5	1	26	2,65	2	1	1	1	2	7	3,00	1	3	3		1	8	2,63	9	22,0	8	19,5	14	34,1	6	14,6	4	9,8	41	100	2,71
20	Naša zadruga ima velik ugled v okolju.	3	2	12	7	2	26	3,12	1		1	3	2	7	3,71	2	2	2	2		8	2,50	6	14,6	4	9,8	15	36,6	12	29,3	4	9,8	41	100	3,10
		16	19	37	32	26	130	3,25	6	1	6	8	14	35	3,66	4	7	18	6	5	40	3,03	26	12,7	27	13,2	61	29,8	46	22,4	45	22,0	205	100	3,28

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 5: Notranji odnosi

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
21	Znamo se skupaj zabavati.	3	5	4	9	5	26	3,31	2	1	1	3		7	2,71	1	1	3	2	1	8	3,13	6	14,6	7	17,1	8	19,5	14	34,1	6	14,6	41	100	3,17
22	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	2	3	11	7	3	26	3,23	1	1	2	1	2	7	3,29	1	4	1	1	1	8	2,63	4	9,8	8	19,5	14	34,1	9	22,0	6	14,6	41	100	3,12
23	Ljudje si medsebojno zaupajo.	4	3	11	5	3	26	3,00	1		5	1		7	2,86	2	4		2		8	2,25	7	17,1	7	17,1	16	39,0	8	19,5	3	7,3	41	100	2,83
24	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	4	2	3	12	5	26	3,46	2	2		1	2	7	2,86	4		1	1	2	8	2,63	10	24,4	4	9,8	4	9,8	14	34,1	9	22,0	41	100	3,20
25	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	4	3	13	5	26	3,65	2	1	1	1	2	7	3,00		3	2	1	2	8	3,25	3	7,3	8	19,5	6	14,6	15	36,6	9	22,0	41	100	3,46
		14	17	32	46	21	130	3,33	8	5	9	7	6	35	2,94	8	12	7	7	6	40	2,78	30	14,6	34	16,6	48	23,4	60	29,3	33	16,1	205	100	3,16

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 6: Strokovna usposobljenost in učenje

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
26	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.		4	3	15	4	26	3,73	1	2	2	1	1	7	2,86	1	2	4	1		8	2,63	2	4,9	8	19,5	9	22,0	17	41,5	5	12,2	41	100	3,37
27	Sistem usposabljanja in učenja je dober.	2	5	10	7	2	26	3,08	3	1	2		1	7	2,29		2	4	2		8	3,00	5	12,2	8	19,5	16	39,0	9	22,0	3	7,3	41	100	2,93
28	Zaposleni se učimo drug od drugega.	2		9	7	8	26	3,73	1			2	4	7	4,14		1	2	3	2	8	3,75	3	7,3	1	2,4	11	26,8	12	29,3	14	34,1	41	100	3,80
29	Pri usposabljanju se upošteva tudi želje zaposlenih.	4	4	9	7	2	26	2,96	2	2	1	1	1	7	2,57	1		5	1	1	8	3,13	7	17,1	6	14,6	15	36,6	9	22,0	4	9,8	41	100	2,93
30	Zadruga nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	4	7	3	11	1	26	2,92	4		2		1	7	2,14		2	3		3	8	3,50	8	19,5	9	22,0	8	19,5	11	26,8	5	12,2	41	100	2,90
		12	20	34	47	17	130	3,28	11	5	7	4	8	35	2,80	2	7	18	7	6	40	3,20	25	12,2	32	15,6	59	28,8	58	28,3	31	15,1	205	100	3,19

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 7: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
31	Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	3	5	11	6	26	3,69	1		3		3	7	3,57		1	4	2	1	8	3,38	2	4,9	4	9,8	12	29,3	13	31,7	10	24,4	41	100	3,61
32	Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni.		4	6	12	4	26	3,62	1	1	2		3	7	3,43		1		6	1	8	3,88	1	2,4	6	14,6	8	19,5	18	43,9	8	19,5	41	100	3,63
33	Zaposleni cilje zadruge sprejemamo za svoje.		1	6	13	6	26	3,92	1		1	4	1	7	3,57	1		2	4	1	8	3,50	2	4,9	1	2,4	9	22,0	21	51,2	8	19,5	41	100	3,78
34	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	4	11	8	2	26	3,23	3	1		2	1	7	2,57	3	1	1	2	1	8	2,63	7	17,1	6	14,6	12	29,3	12	29,3	4	9,8	41	100	3,00
35	Politika in cilji zadruge so jasni vsem zaposlenim.	3	5	9	4	5	26	3,12	2		3	1	1	7	2,86	1	2	2		3	8	3,25	6	14,6	7	17,1	14	34,1	5	12,2	9	22,0	41	100	3,10
		5	17	37	48	23	130	3,52	8	2	9	7	9	35	3,20	5	5	9	14	7	40	3,33	18	8,8	24	11,7	55	26,8	69	33,7	39	19,0	205	100	3,42

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 8: Vodenje

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
36	Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja.	1	1	2	4	18	26	4,42		2	1		4	7	3,86		1		1	6	8	4,50	1	2,4	4	9,8	3	7,3	5	12,2	28	68,3	41	100	4,34
37	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1		1	7	17	26	4,50			2	3	2	7	4,00	1			3	4	8	4,13	2	4,9	0	0,0	3	7,3	13	31,7	23	56,1	41	100	4,34
38	Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu.	2	3	4	9	8	26	3,69	3		2	1	1	7	2,57		1	3	3	1	8	3,50	5	12,2	4	9,8	9	22,0	13	31,7	10	24,4	41	100	3,46
39	Naloge so natančno določene za vsakega delavca.	1		5	15	5	26	3,88	3		2	1	1	7	2,57	1	3	1	3		8	2,75	5	12,2	3	7,3	8	19,5	19	46,3	6	14,6	41	100	3,44
40	Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.	3	3	2	12	6	26	3,58	3		1	2	1	7	2,71		2	2	2	2	8	3,50	6	14,6	5	12,2	5	12,2	16	39,0	9	22,0	41	100	3,41
		8	7	14	47	54	130	4,02	9	2	8	7	9	35	3,14	2	7	6	12	13	40	3,68	19	9,3	16	7,8	28	13,7	66	32,2	76	37,1	205	100	3,80

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 9: Organiziranost

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
41	V zadrugi so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2	2	11	9	2	26	3,27	1	2	1	2	1	7	3,00	1		4	3		8	3,13	4	9,8	4	9,8	16	39,0	14	34,1	3	7,3	41	100	3,20
42	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	5	8	9	3	26	3,31	1		2	2	2	7	3,57			3	3	2	8	3,88	2	4,9	5	12,2	13	31,7	14	34,1	7	17,1	41	100	3,46
43	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.		1	5	9	11	26	4,15	1		3	1	2	7	3,43		1	1	4	2	8	3,88	1	2,4	2	4,9	9	22,0	14	34,1	15	36,6	41	100	3,98
44	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	4	3	10	8	26	3,77	2		1	1	3	7	3,43		1	2	2	3	8	3,88	3	7,3	5	12,2	6	14,6	13	31,7	14	34,1	41	100	3,73
45	V naši zadrugi so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	8	10	5	26	3,62	1	1	1	2	2	7	3,43	1		2	4	1	8	3,50	3	7,3	3	7,3	11	26,8	16	39,0	8	19,5	41	100	3,56
		5	14	35	47	29	130	3,62	6	3	8	8	10	35	3,37	2	2	12	16	8	40	3,65	13	6,3	19	9,3	55	26,8	71	34,6	47	22,9	205	100	3,59

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 10: Notranje komuniciranje in informiranje

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
46	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	3	6	14	2	26	3,50	1	3		1	2	7	3,00			2	4	2	8	4,00	2	4,9	6	14,6	8	19,5	19	46,3	6	14,6	41	100	3,51
47	Vodja ne komunicira, le kadar je obvezno.	5	2	7	9	3	26	3,12	2		1	1	3	7	3,43			2	4	2	8	4,00	7	17,1	2	4,9	10	24,4	14	34,1	8	19,5	41	100	3,34
48	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	2	1	5	8	10	26	3,88	3		2		2	7	2,71	3		1	4		8	2,75	8	19,5	1	2,4	8	19,5	12	29,3	12	29,3	41	100	3,46
49	Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	3	2	11	7	3	26	3,19	3		3		1	7	2,43	1	3	1	2	1	8	2,88	7	17,1	5	12,2	15	36,6	9	22,0	5	12,2	41	100	3,00
50	Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.	6	6	10	2	2	26	2,54	5				2	7	2,14	5	1		2		8	1,88	16	39,0	7	17,1	10	24,4	4	9,8	4	9,8	41	100	2,34
		17	14	39	40	20	130	3,25	14	3	6	2	10	35	2,74	9	4	6	16	5	40	3,10	40	19,5	21	10,2	51	24,9	58	28,3	35	17,1	205	100	3,13

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 11: Razvoj kariere

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
51	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	8	3	11	2	2	26	2,50	4	1		1	1	7	2,14	1	4		3		8	2,63	13	31,7	8	19,5	11	26,8	6	14,6	3	7,3	41	100	2,46
52	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	6	4	11	3	2	26	2,65	4		1	1	1	7	2,29	2	2	3	1		8	2,38	12	29,3	6	14,6	15	36,6	5	12,2	3	7,3	41	100	2,54
53	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2	7	9	6	2	26	2,96	3		3		1	7	2,43	3	2	1		2	8	2,50	8	19,5	9	22,0	13	31,7	6	14,6	5	12,2	41	100	2,78
54	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	9	4	6	5	2	26	2,50	3		3		1	7	2,43		2	5	1		8	2,88	12	29,3	6	14,6	14	34,1	6	14,6	3	7,3	41	100	2,56
55	Zaposleni v naši zadrugi smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	6	1	8	7	4	26	3,08	2		4	1		7	2,57	1	3	1	2	1	8	2,88	9	22,0	4	9,8	13	31,7	10	24,4	5	12,2	41	100	2,95
		31	19	45	23	12	130	2,74	16	1	11	3	4	35	2,37	7	13	10	7	3	40	2,65	54	26,3	33	16,1	66	32,2	33	16,1	19	9,3	205	100	2,66

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 12: Nagrajevanje

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
56	Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	13	4	4	5		26	2,04	3	2	2			7	1,86	1	1	3	2	1	8	3,13	17	41,5	7	17,1	9	22,0	7	17,1	1	2,4	41	100	2,22
57	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	7	3	9	5	2	26	2,69	2	1	3	1		7	2,43	1	2	3	2		8	2,75	10	24,4	6	14,6	15	36,6	8	19,5	2	4,9	41	100	2,66
58	Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	3	4	10	7	2	26	3,04	2	1	2	2		7	2,57		1	4	3		8	3,25	5	12,2	6	14,6	16	39,0	12	29,3	2	4,9	41	100	3,00
59	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	5	3	8	8	2	26	2,96		1	3	1	2	7	3,57			6		2	8	3,50	5	12,2	4	9,8	17	41,5	9	22,0	6	14,6	41	100	3,17
60	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno nagrajeni.	9	1	10	5	1	26	2,54	3	1	2	1		7	2,14	1	1	3	1	2	8	3,25	13	31,7	3	7,3	15	36,6	7	17,1	3	7,3	41	100	2,61
		37	15	41	30	7	130	2,65	10	6	12	5	2	35	2,51	3	5	19	8	5	40	3,18	50	24,4	26	12,7	72	35,1	43	21,0	14	6,8	205	100	2,73

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 13: Zadovoljstvo

		OE Trgovina							OE Suha roba							Uprava zadruge							Celotna zadruga skupaj											
Št.	Trditev	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
61	… z delom	1		6	15	4	26	3,81	1		1	3	2	7	3,71			1	5	2	8	4,13	2	4,9	0	0,0	8	19,5	23	56,1	8	19,5	41	100	3,85
62	… s sodelavci	1	3	4	14	4	26	3,65				5	2	7	4,29			5	1	2	8	3,63	1	2,4	3	7,3	9	22,0	20	48,8	8	19,5	41	100	3,76
63	… z vodstvom zadruge	1	2	6	14	3	26	3,62	1		2	2	2	7	3,57	1		4	1	2	8	3,38	3	7,3	2	4,9	12	29,3	17	41,5	7	17,1	41	100	3,56
64	… z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	4	4	8	7	3	26	3,04	1		2	2	2	7	3,57		2	1	3	2	8	3,63	5	12,2	6	14,6	11	26,8	12	29,3	7	17,1	41	100	3,24
65	… s plačo	7	6	10	2	1	26	2,38	2	1	4			7	2,29	1		4	2	1	8	3,25	10	24,4	7	17,1	18	43,9	4	9,8	2	4,9	41	100	2,54
66	… z delovnim časom	1	1	8	11	5	26	3,69		1	2	1	3	7	3,86			1	4	3	8	4,25	1	2,4	2	4,9	11	26,8	16	39,0	11	26,8	41	100	3,83
67	… s stalnostjo zaposlitve	1		3	17	5	26	3,96		1		3	3	7	4,14			2	4	2	8	4,00	1	2,4	1	2,4	5	12,2	24	58,5	10	24,4	41	100	4,00
68	… z neposredno nadrejenim	2	2	4	13	5	26	3,65		1	1	3	2	7	3,86	1	2		2	3	8	3,50	3	7,3	5	12,2	5	12,2	18	43,9	10	24,4	41	100	3,66
69	… z možnostjo napredovanja	4	3	10	7	2	26	3,00	2	2	2		1	7	2,43	1	1	5		1	8	2,88	7	17,1	6	14,6	17	41,5	7	17,1	4	9,8	41	100	2,88
70	… s statusom v zadrugi	1	3	9	9	4	26	3,46	2		2	2	1	7	3,00	1	1	4	1	1	8	3,00	4	9,8	4	9,8	15	36,6	12	29,3	6	14,6	41	100	3,29
71	… z možnostmi izobraževanja	6	4	4	10	2	26	2,92	2	1	3		1	7	2,57	1		5	1	1	8	3,13	9	22,0	5	12,2	12	29,3	11	26,8	4	9,8	41	100	2,90
		29	28	72	119	38	286	3,38	11	7	19	21	19	77	3,39	6	6	32	24	20	88	3,52	46	10,2	41	9,1	123	27,3	164	36,4	77	17,1	451	100	3,41

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Priloga 4: Rezultati merjenja organizacijske klime v KGZ – neodvisne spremenljivke

Tabela 1: Odnos do kakovosti

Trditve:		Zaposleni po svoji moči prisp. k doseganju stand. kakovosti							Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela							Naše poslov. enote imajo jasno zastavlj stand. in cilje kakovosti							Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni							Druge sodelavce in oddelke obravnava. kot cenjene stranke							Odnos do kakovosti											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	1	1	2	9	10	23	4,13	1	0	2	5	15	23	4,4	1	8	8	6	0	23	2,83	1	3	7	5	7	23	3,61	1	1	3	6	12	23	4,17	5	4,3	13	11,3	22	19,1	31	27,0	44	38,3	115	100	3,83
	moški spol			1	13	4	18	4,17				5	13	18	4,7		1	4	10	3	18	3,83	1		3	8	6	18	4,00		2		6	10	18	4,33	1	1,1	3	3,3	8	8,9	42	46,7	36	40,0	90	100	4,21
2. Starost	do 45 let	0	1	1	12	10	24	4,29	0	0	0	6	18	24	4,8	0	3	7	12	2	24	3,54	1	2	4	8	9	24	3,92	1	1	0	7	15	24	4,42	2	1,7	7	5,8	12	10,0	45	37,5	54	45,0	120	100	4,18
	nad 46 let	1		2	10	4	17	3,94	1		2	4	10	17	4,3	1	6	5	4	1	17	2,88	1	1	6	5	4	17	3,59		2	3	5	7	17	4,00	4	4,7	9	10,6	18	21,2	28	32,9	26	30,6	85	100	3,74
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let			3	8	8	19	4,26				5	14	19	4,7		3	5	10	1	19	3,47		1	5	9	4	19	3,84	1	1	1	5	11	19	4,26	1	1,1	5	5,3	14	14,7	37	38,9	38	40,0	95	100	4,12
	nad 22 let	1	1	0	14	6	22	4,05	1	0	2	5	14	22	4,4	1	6	7	6	2	22	3,09	2	2	5	4	9	22	3,73	0	2	2	7	11	22	4,23	5	4,5	11	10,0	16	14,5	36	32,7	42	38,2	110	100	3,90
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	1	1	2	15	10	29	4,10	1	0	2	5	21	29	4,6	1	7	8	10	3	29	3,24	2	3	5	7	12	29	3,83	1	1	2	9	16	29	4,31	6	4,1	12	8,3	19	13,1	46	31,7	62	42,8	145	100	4,01
	V. oz. višja			1	7	4	12	4,25				5	7	12	4,6		2	4	6		12	3,33			5	6	1	12	3,67		2	1	3	6	12	4,08	0	0,0	4	6,7	11	18,3	27	45,0	18	30,0	60	100	3,98
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1		2	13	10	26	4,19	1		2	6	17	26	4,5		5	8	12	1	26	3,35	2	2	6	9	7	26	3,65			2	9	15	26	4,50	4	3,1	7	5,4	20	15,4	49	37,7	50	38,5	130	100	4,03
	Suha roba			1	4	2	7	4,14				1	6	7	4,9	1		2	2	2	7	3,57				1	6	7	4,86				3	4	7	4,57	1	2,9	0	0,0	3	8,6	11	31,4	20	57,1	35	100	4,40
	Uprava		1		5	2	8	4,00				3	5	8	4,6		4	2	2		8	2,75		1	4	3		8	3,25	1	3	1		3	8	3,13	1	2,5	9	22,5	7	17,5	13	32,5	10	25,0	40	100	3,55

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 2: Inovativnost, iniciativnost

Trditve:		Pričakuje se, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje							Zaposleni v zadrugi se zavedamo nujnosti sprememb							Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov inovacij							Napake med preizkušanjem novih načinov dela so sprejemljive							Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo							Inovativnost, iniciativnost											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	2	3	6	7	5	23	3,43	2	0	1	3	17	23	4,43	5	4	8	3	3	23	2,78	3	3	10	6	1	23	2,96	4	5	4	6	4	23	3,04	16	13,9	15	13,0	29	25,2	25	21,7	30	26,1	115	100	3,33
	moški spol	1	3	5	2	7	18	3,61			3	5	10	18	4,39		1	7	6	4	18	3,72	1	3	8	5	1	18	3,11		2	4	9	3	18	3,72	2	2,2	9	10,0	27	30,0	27	30,0	25	27,8	90	100	3,71
2. Starost	do 45 let	2	4	5	4	9	24	3,58	2	0	2	5	15	24	4,29	2	3	6	7	6	24	3,50	3	3	9	7	2	24	3,08	0	6	4	8	6	24	3,58	9	7,5	16	13,3	26	21,7	31	25,8	38	31,7	120	100	3,61
	nad 46 let	1	2	6	5	3	17	3,41			2	3	12	17	4,59	3	2	9	2	1	17	2,76	1	3	9	4		17	2,94	4	1	4	7	1	17	3,00	9	10,6	8	9,4	30	35,3	21	24,7	17	20,0	85	100	3,34
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	1	3	5	4	6	19	3,58	1		1	6	11	19	4,37	2	3	4	4	6	19	3,47	1	2	10	5	1	19	3,16		3	4	7	5	19	3,74	5	5,3	11	11,6	24	25,3	26	27,4	29	30,5	95	100	3,66
	nad 22 let	2	3	6	5	6	22	3,45	1	0	3	2	16	22	4,45	3	2	11	5	1	22	2,95	3	4	8	6	1	22	2,91	4	4	4	8	2	22	3,00	13	11,8	13	11,8	32	29,1	26	23,6	26	23,6	110	100	3,35
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	3	4	8	3	8	20	3,15	2	0	4	5	18	29	4,28	5	4	12	6	2	29	2,86	4	4	12	8	1	29	2,93	4	7	3	10	5	29	3,17	18	13,2	19	14,0	39	28,7	26	19,1	34	25,0	136	100	3,29
	V. oz. višja		2	3	3	4	12	3,75				3	9	12	4,75		1	3	3	5	12	4,00		2	6	3	1	12	3,25			5	5	2	12	3,75	0	0,0	5	8,3	17	28,3	17	28,3	21	35,0	60	100	3,90
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1	5	5	6	9	26	3,65	1		2	4	19	26	4,54	2	3	10	7	4	26	3,31	2	5	11	6	2	26	3,04	3	6	2	10	5	26	3,31	9	6,9	19	14,6	30	23,1	33	25,4	39	30,0	130	100	3,57
	Suha roba	1		2	1	3	7	3,71			2	3	2	7	4,00	2	1	1	2	1	7	2,86	1		3	3		7	3,14	1		1	4	1	7	3,57	5	14,3	1	2,9	9	25,7	13	37,1	7	20,0	35	100	3,46
	Uprava	1	1	4	2		8	2,88	1			1	6	8	4,38	1	1	4		2	8	3,13	1	1	4	2		8	2,88		1	5	1	1	8	3,25	4	10,0	4	10,0	17	42,5	6	15,0	9	22,5	40	100	3,30

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 3: Motivacija in zavzetost

Trditve:		Zaposleni v zadrugi smo zavzeti za svoje delo							V zadrugi smo pripravljeni na dodatni napor, če se to pri delu to zahteva							V zadrugi so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti							V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo							Dober delovni rezultat se v zadrugi hitro opazi in je pohvaljen							Motivacija in zavzetost											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	1	1	8	6	7	23	3,74	1	2	4	6	10	23	3,96	3	4	10	4	2	23	2,91	3	1	9	6	4	23	3,30	5	4	8	5	1	23	2,70	13	11,3	12	10,4	39	33,9	27	23,5	24	20,9	115	100	3,32
	moški spol		1	3	4	10	18	4,28	1	2	3	4	8	18	3,89	1	1	4	6	6	18	3,83	1	2	4	5	6	18	3,72	4	4	4	3	3	18	2,83	7	7,8	10	11,1	18	20,0	22	24,4	33	36,7	90	100	3,71
2. Starost	do 45 let	0	2	3	6	13	24	4,25	0	2	5	4	13	24	4,17	3	2	5	9	5	24	3,46	2	2	5	7	8	24	3,71	4	5	6	5	4	24	3,00	9	7,5	13	10,8	24	20,0	31	25,8	43	35,8	120	100	3,72
	nad 46 let	1		8	4	4	17	3,59	2	2	2	6	5	17	3,59	1	3	9	1	3	17	3,12	2	1	8	4	2	17	3,18	5	3	6	3		17	2,41	11	12,9	9	10,6	33	38,8	18	21,2	14	16,5	85	100	3,18
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let		2	4	5	8	19	4,00	1		3	4	11	19	4,26	1	1	8	5	4	19	3,53	1	3	3	6	6	19	3,68	2	4	5	4	4	19	3,21	5	5,3	10	10,5	23	24,2	24	25,3	33	34,7	95	100	3,74
	nad 22 let	1	0	7	5	9	22	3,95	1	4	4	6	7	22	3,64	3	4	6	5	4	22	3,14	3	0	10	5	4	22	3,32	7	4	7	4	0	22	2,36	15	13,6	12	10,9	34	30,9	25	22,7	24	21,8	110	100	3,28
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	1	1	7	7	13	29	4,03	2	4	5	6	12	29	3,76	4	4	9	7	5	29	3,17	4	2	10	7	6	29	3,31	6	8	7	7	1	29	2,62	17	11,7	19	13,1	38	26,2	34	23,4	37	25,5	145	100	3,38
	V. oz. višja		1	4	3	4	12	3,83			2	4	6	12	4,33		1	5	3	3	12	3,67		1	3	4	4	12	3,92	3		5	1	3	12	3,08	3	5,0	3	5,0	19	31,7	15	25,0	20	33,3	60	100	3,77
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1	2	5	7	11	26	3,96	2	3	5	5	11	26	3,77	2	3	6	9	6	26	3,54	1	2	8	7	8	26	3,73	4	6	7	6	3	26	2,92	10	7,7	16	12,3	31	23,8	34	26,2	39	30,0	130	100	3,58
	Suha roba			2		5	7	4,43		1	1	1	4	7	4,14	2		2	1	2	7	3,14	2	1	2		2	7	2,86	3	2		1	1	7	2,29	7	20,0	4	11,4	7	20,0	3	8,6	14	40,0	35	100	3,37
	Uprava			4	3	1	8	3,63			1	4	3	8	4,25		2	6			8	2,75	1		3	4		8	3,25	2		5	1		8	2,63	3	7,5	2	5,0	19	47,5	12	30,0	4	10,0	40	100	3,30

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 4: Pripadnost organizaciji

Trditve:		Zaposleni zunaj zadruge pozitivno govorimo o njej							Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena							Ponosni smo, da smo zaposleni v naši zadrugi							Zaposleni ne bi zapustili zadruge tudi če bi se znižala plača							Naša zadruga ima velik ugled v okolju							Pripadnost organizaciji											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	4	2	9	3	5	23	3,13	3	8	4	4	4	23	2,91	3	3	8	3	6	23	3,26	4	6	8	3	2	23	2,70	6	3	9	4	1	23	2,61	20	17,4	22	19,1	38	33,0	17	14,8	18	15,7	115	100	2,92
	moški spol	1	1	2	5	9	18	4,11		1	6	5	6	18	3,89			3	8	7	18	4,22	5	2	6	3	2	18	2,72		1	6	8	3	18	3,72	6	6,7	5	5,6	23	25,6	29	32,2	27	30,0	90	100	3,73
2. Starost	do 45 let	2	2	3	5	12	24	3,96	0	6	5	6	7	24	3,58	0	0	7	9	8	24	4,04	5	5	10	4	0	24	2,54	1	1	10	9	3	24	3,50	8	6,7	14	11,7	35	29,2	33	27,5	30	25,0	120	100	3,53
	nad 46 let	3	1	8	3	2	17	3,00	3	3	5	3	3	17	3,00	3	3	4	2	5	17	3,18	4	3	4	2	4	17	2,94	5	3	5	3	1	17	2,53	18	21,2	13	15,3	26	30,6	13	15,3	15	17,6	85	100	2,93
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	1	2	3	6	7	19	3,84		4	7	6	2	19	3,32		1	7	7	4	19	3,74	3	4	9	3		19	2,63	2	1	5	8	3	19	3,47	6	6,3	12	12,6	31	32,6	30	31,6	16	16,8	95	100	3,40
	nad 22 let	4	1	8	2	7	22	3,32	3	5	3	3	8	22	3,36	3	2	4	4	9	22	3,64	6	4	5	3	4	22	2,77	4	3	10	4	1	22	2,77	20	18,2	15	13,6	30	27,3	16	14,5	29	26,4	110	100	3,17
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	5	3	8	5	8	29	3,28	3	8	4	5	9	29	3,31	3	3	5	8	10	29	3,66	6	6	8	6	3	29	2,79	5	3	12	6	3	29	2,97	22	15,2	23	15,9	37	25,5	30	20,7	33	22,8	145	100	3,20
	V. oz. višja			3	3	6	12	4,25		1	6	4	1	12	3,42			6	3	3	12	3,75	3	2	6		1	12	2,50	1	1	3	6	1	12	3,42	4	6,7	4	6,7	24	40,0	16	26,7	12	20,0	60	100	3,47
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	3	3	7	5	8	26	3,46	2	7	5	4	8	26	3,35	2	3	3	11	7	26	3,69	6	4	10	5	1	26	2,65	3	2	12	7	2	26	3,12	16	12,3	19	14,6	37	28,5	32	24,6	26	20,0	130	100	3,25
	Suha roba	1		1	1	4	7	4,00	1		1	3	2	7	3,71	1		2		4	7	3,86	2	1	1	1	2	7	3,00	1		1	3	2	7	3,71	6	17,1	1	2,9	6	17,1	8	22,9	14	40,0	35	100	3,66
	Uprava	1		3	2	2	8	3,50		2	4	2		8	3,00			6		2	8	3,50	1	3	3		1	8	2,63	2	2	2	2		8	2,50	4	10,0	7	17,5	18	45,0	6	15,0	5	12,5	40	100	3,03

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 5: Notranji odnosi

Trditve:		Znamo se skupaj zabavati							Odnosi med zaposlenimi so dobri							Ljudje si medsebojno zaupajo							Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi							Konflikte rešujemo v skupno korist							Notranji odnosi												
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	5	6	5	3	4	23	2,78	4	6	9	1	3	23	2,70	7	5	8	2	1	23	2,35	8	3	4	5	3	23	2,65	2	6	5	8	2	23	3,09	26	22,6	26	22,6	31	27,0	19	16,5	13	11,3	115	100	2,71
	moški spol	1	1	3	11	2	18	3,67		2	5	8	3	18	3,67		2	8	6	2	18	3,44	2	1		9	6	18	3,89	1	2	1	7	7	18	3,94	4	4,4	8	8,9	17	18,9	41	45,6	20	22,2	90	100	3,72
2. Starost	do 45 let	3	4	4	8	5	24	3,33	0	4	10	6	4	24	3,42	2	3	11	6	2	24	3,13	3	2	1	12	6	24	3,67	1	3	4	9	7	24	3,75	9	7,5	16	13,3	30	25,0	41	34,2	24	20,0	120	100	3,46
	nad 46 let	3	3	4	6	1	17	2,94	4	4	4	3	2	17	2,71	5	4	5	2	1	17	2,41	7	2	3	2	3	17	2,53	2	5	2	6	2	17	3,06	21	24,7	18	21,2	18	21,2	19	22,4	9	10,6	85	100	2,73
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	1	2	6	6	4	19	3,53	2	4	4	6	3	19	3,21	3	3	6	5	2	19	3,00	4	1	1	8	5	19	3,47	1	4	3	4	7	19	3,63	11	11,6	14	14,7	20	21,1	29	30,5	21	22,1	95	100	3,37
	nad 22 let	5	5	2	8	2	22	2,86	2	4	10	3	3	22	3,05	4	4	10	3	1	22	2,68	6	3	3	6	4	22	2,95	2	4	3	11	2	22	3,32	19	17,3	20	18,2	28	25,5	31	28,2	12	10,9	110	100	2,97
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	6	6	3	10	4	29	3,00	3	5	12	5	4	29	3,07	6	4	12	4	3	29	2,79	7	4	2	10	6	29	3,14	3	5	3	13	5	29	3,41	25	17,2	24	16,6	32	22,1	42	29,0	22	15,2	145	100	3,08
	V. oz. višja		1	5	4	2	12	3,58	1	3	2	4	2	12	3,25	1	3	4	4		12	2,92	3		2	4	3	12	3,33		3	3	2	4	12	3,58	5	8,3	10	16,7	16	26,7	18	30,0	11	18,3	60	100	3,33
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	3	5	4	9	5	26	3,31	2	3	11	7	3	26	3,23	4	3	11	5	3	26	3,00	4	2	3	12	5	26	3,46	1	4	3	13	5	26	3,65	14	10,8	17	13,1	32	24,6	46	35,4	21	16,2	130	100	3,33
	Suha roba	2	1	1	3		7	2,71	1	1	2	1	2	7	3,29	1		5	1		7	2,86	2	2		1	2	7	2,86	2	1	1	1	2	7	3,00	8	22,9	5	14,3	9	25,7	7	20,0	6	17,1	35	100	2,94
	Uprava	1	1	3	2	1	8	3,13	1	4	1	1	1	8	2,63	2	4		2		8	2,25	4		1	1	2	8	2,63		3	2	1	2	8	3,25	8	20,0	12	30,0	7	17,5	7	17,5	6	15,0	40	100	2,78

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 6: Strokovna usposobljenost in učenje

Trditve:		Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo							Sistem usposabljanja in učenja je dober							Zaposleni se učimo drug od drugega							Pri usposabljanju se upošteva tudi želje zaposlenih							Zadruga nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela							Strokovna usposobljenost in učenje												
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	2	6	5	8	2	23	3,09	3	7	9	4	0	23	2,61	3	1	9	4	6	23	3,39	7	3	11	2	0	23	2,35	6	7	3	5	2	23	2,57	21	18,3	24	20,9	37	32,2	23	20,0	10	8,7	115	100	2,80
	moški spol		2	4	9	3	18	3,72	2	1	7	5	3	18	3,33			2	8	8	18	4,33		3	4	7	4	18	3,67	2	2	5	6	3	18	3,33	4	4,4	8	8,9	22	24,4	35	38,9	21	23,3	90	100	3,68
2. Starost	do 45 let	1	3	4	12	4	24	3,63	2	6	8	6	2	24	3,00	0	0	8	5	11	24	4,13	5	4	7	5	3	24	2,88	5	5	5	6	3	24	2,88	13	10,8	18	15,0	32	26,7	34	28,3	23	19,2	120	100	3,30
	nad 46 let	1	5	5	5	1	17	3,00	3	2	8	3	1	17	2,82	3	1	3	7	3	17	3,35	2	2	8	4	1	17	3,00	3	4	3	5	2	17	2,94	12	14,1	14	16,5	27	31,8	24	28,2	8	9,4	85	100	3,02
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	1	5	2	8	3	19	3,37	2	5	6	4	2	19	2,95	1	1	3	6	8	19	4,00	4	3	4	5	3	19	3,00	3	4	3	5	4	19	3,16	11	11,6	18	18,9	18	18,9	28	29,5	20	21,1	95	100	3,29
	nad 22 let	1	3	7	9	2	22	3,36	3	3	10	5	1	22	2,91	2	0	8	6	6	22	3,64	3	3	11	4	1	22	2,86	5	5	5	6	1	22	2,68	14	12,7	14	12,7	41	37,3	30	27,3	11	10,0	110	100	3,09
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	2	5	5	13	4	29	3,41	4	7	11	5	2	29	2,79	3	0	9	7	10	29	3,72	6	5	11	5	2	29	2,72	7	7	5	9	1	29	2,66	22	15,2	24	16,6	41	28,3	39	26,9	19	13,1	145	100	3,06
	V. oz. višja		3	4	4	1	12	3,25	1	1	5	4	1	12	3,25		1	2	5	4	12	4,00	1	1	4	4	2	12	3,42	1	2	3	2	4	12	3,50	3	5,0	8	13,3	18	30,0	19	31,7	12	20,0	60	100	3,48
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina		4	3	15	4	26	3,73	2	5	10	7	2	26	3,08	2		9	7	8	26	3,73	4	4	9	7	2	26	2,96	4	7	3	11	1	26	2,92	12	9,2	20	15,4	34	26,2	47	36,2	17	13,1	130	100	3,28
	Suha roba	1	2	2	1	1	7	2,86	3	1	2		1	7	2,29	1			2	4	7	4,14	2	2	1	1	1	7	2,57	4		2		1	7	2,14	11	31,4	5	14,3	7	20,0	4	11,4	8	22,9	35	100	2,80
	Uprava	1	2	4	1		8	2,63		2	4	2		8	3,00		1	2	3	2	8	3,75	1		5	1	1	8	3,13		2	3		3	8	3,50	2	5,0	7	17,5	18	45,0	7	17,5	6	15,0	40	100	3,20

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 7: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Trditve:		Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev							Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni							Zaposleni cilje zadruge sprejemamo za svoje							Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni							Politika in cilji zadruge so jasni vsem zaposlenim							Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	2	3	8	5	5	23	3,35	1	5	5	8	4	23	3,39	2	1	7	10	3	23	3,48	5	5	8	4	1	23	2,61	5	5	8	1	4	23	2,74	15	13,0	19	16,5	36	31,3	28	24,3	17	14,8	115	100	3,11
	moški spol		1	4	8	5	18	3,94		1	3	10	4	18	3,94			2	11	5	18	4,17	2	1	4	8	3	18	3,50	1	2	6	4	5	18	3,56	3	3,3	5	5,6	19	21,1	41	45,6	22	24,4	90	100	3,82
2. Starost	do 45 let	0	3	7	7	7	24	3,75	0	3	5	9	7	24	3,83	1	0	4	14	5	24	3,92	3	3	5	10	3	24	3,29	1	4	10	2	7	24	3,42	5	4,2	13	10,8	31	25,8	42	35,0	29	24,2	120	100	3,64
	nad 46 let	2	1	5	6	3	17	3,41	1	3	3	9	1	17	3,35	1	1	5	7	3	17	3,59	4	3	7	2	1	17	2,59	5	3	4	3	2	17	2,65	13	15,3	11	12,9	24	28,2	27	31,8	10	11,8	85	100	3,12
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let		2	5	7	5	19	3,79		3	4	7	5	19	3,74		1	5	10	3	19	3,79	4	2	4	6	3	19	3,11	1	3	7	2	6	19	3,47	5	5,3	11	11,6	25	26,3	32	33,7	22	23,2	95	100	3,58
	nad 22 let	2	2	7	6	5	22	3,45	1	3	4	11	3	22	3,55	2	0	4	11	5	22	3,77	3	4	8	6	1	22	2,91	5	4	7	3	3	22	2,77	13	11,8	13	11,8	30	27,3	37	33,6	17	15,5	110	100	3,29
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	2	4	6	10	7	29	3,55	1	6	6	12	4	29	3,41	2	1	6	14	6	29	3,72	4	6	11	5	3	29	2,90	5	5	11	4	4	29	2,90	14	9,7	22	15,2	40	27,6	45	31,0	24	16,6	145	100	3,30
	V. oz. višja			6	3	3	12	3,75			2	6	4	12	4,17			3	7	2	12	3,92	3		1	7	1	12	3,25	1	2	3	1	5	12	3,58	4	6,7	2	3,3	15	25,0	24	40,0	15	25,0	60	100	3,73
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1	3	5	11	6	26	3,69		4	6	12	4	26	3,62		1	6	13	6	26	3,92	1	4	11	8	2	26	3,23	3	5	9	4	5	26	3,12	5	3,8	17	13,1	37	28,5	48	36,9	23	17,7	130	100	3,52
	Suha roba	1		3		3	7	3,57	1	1	2		3	7	3,43	1		1	4	1	7	3,57	3	1		2	1	7	2,57	2		3	1	1	7	2,86	8	22,9	2	5,7	9	25,7	7	20,0	9	25,7	35	100	3,20
	Uprava		1	4	2	1	8	3,38		1		6	1	8	3,88	1		2	4	1	8	3,50	3	1	1	2	1	8	2,63	1	2	2		3	8	3,25	5	12,5	5	12,5	9	22,5	14	35,0	7	17,5	40	100	3,33

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela: Vodenje

Trditve:		Pri vsakem delu sam vem, kdo je mo nadrejeni vodja							Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela							Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu							Naloge so natančno določene za vsakega delavca							Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati							Vodenje											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	1	4	2	2	14	23	4,04	2	0	1	7	13	23	4,26	4	4	5	5	5	23	3,13	4	1	4	12	2	23	3,30	5	4	3	7	4	23	3,04	16	13,9	13	11,3	15	13,0	33	28,7	38	33,0	115	100	3,56
	moški spol			1	3	14	18	4,72			2	6	10	18	4,44	1		4	8	5	18	3,89	1	2	4	7	4	18	3,61	1	1	2	9	5	18	3,89	3	3,3	3	3,3	13	14,4	33	36,7	38	42,2	90	100	4,11
2. Starost	do 45 let	0	2	2	2	18	24	4,50	1	0	2	9	12	24	4,29	2	3	4	7	8	24	3,67	3	0	4	13	4	24	3,63	4	3	1	10	6	24	3,46	10	8,3	8	6,7	13	10,8	41	34,2	48	40,0	120	100	3,91
	nad 46 let	1	2	1	3	10	17	4,12	1		1	4	11	17	4,41	3	1	5	6	2	17	3,18	2	3	4	6	2	17	3,18	2	2	4	6	3	17	3,35	9	10,6	8	9,4	15	17,6	25	29,4	28	32,9	85	100	3,65
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let		2		1	16	19	4,63		0	2	9	8	19	4,32	3	1	2	7	6	19	3,63	1	1	3	10	4	19	3,79	3	2		8	6	19	3,63	7	7,4	6	6,3	7	7,4	35	36,8	40	42,1	95	100	4,00
	nad 22 let	1	2	3	4	12	22	4,09	2	0	1	4	15	22	4,36	2	3	7	6	4	22	3,32	4	2	5	9	2	22	3,14	3	3	5	8	3	22	3,23	12	10,9	10	9,1	21	19,1	31	28,2	36	32,7	110	100	3,63
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	1	4	3	2	19	29	4,17	2	0	2	9	16	29	4,28	5	4	5	9	6	29	3,24	4	1	5	14	5	29	3,52	6	3	4	11	5	29	3,21	18	12,4	12	8,3	19	13,1	45	31,0	51	35,2	145	100	3,68
	V. oz. višja				3	9	12	4,75			1	4	7	12	4,50			4	4	4	12	4,00	1	2	3	5	1	12	3,25		2	1	5	4	12	3,92	1	1,7	4	6,7	9	15,0	21	35,0	25	41,7	60	100	4,08
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1	1	2	4	18	26	4,42	1		1	7	17	26	4,50	2	3	4	9	8	26	3,69	1		5	15	5	26	3,88	3	3	2	12	6	26	3,58	8	6,2	7	5,4	14	10,8	47	36,2	54	41,5	130	100	4,02
	Suha roba		2	1		4	7	3,86			2	3	2	7	4,00	3		2	1	1	7	2,57	3		2	1	1	7	2,57	3		1	2	1	7	2,71	9	25,7	2	5,7	8	22,9	7	20,0	9	25,7	35	100	3,14
	Uprava		1		1	6	8	4,50	1			3	4	8	4,13		1	3	3	1	8	3,50	1	3	1	3		8	2,75		2	2	2	2	8	3,50	2	5,0	7	17,5	6	15,0	12	30,0	13	32,5	40	100	3,68

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 9: Organiziranost

Trditve:		Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene							Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju							Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pričakuje pri delu							Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu							V naši zadrugi so zadolžitve jasno opredeljene							Organiziranost												
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	4	3	11	5	0	23	2,74	2	5	9	7	0	23	2,91	1	2	6	9	5	23	3,65	3	5	4	7	4	23	3,17	3	3	8	6	3	23	3,13	13	11,3	18	15,7	38	33,0	34	29,6	12	10,4	115	100	3,12
	moški spol		1	5	9	3	18	3,78			4	7	7	18	4,17			3	5	10	18	4,39			2	6	10	18	4,44			3	10	5	18	4,11	0	0,0	1	1,1	17	18,9	37	41,1	35	38,9	90	100	4,18
2. Starost	do 45 let	1	3	8	11	1	24	3,33	0	2	9	9	4	24	3,63	0	1	8	8	7	24	3,88	1	3	1	9	10	24	4,00	1	1	7	8	7	24	3,79	3	2,5	10	8,3	33	27,5	45	37,5	29	24,2	120	100	3,73
	nad 46 let	3	1	8	3	2	17	3,00	2	3	4	5	3	17	3,24	1	1	1	6	8	17	4,12	2	2	5	4	4	17	3,35	2	2	4	8	1	17	3,24	10	11,8	9	10,6	22	25,9	26	30,6	18	21,2	85	100	3,39
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let		3	5	9	2	19	3,53	1	2	4	7	5	19	3,68			5	7	7	19	4,11	1	3		8	7	19	3,89		4	3	7	5	19	3,68	2	2,1	12	12,6	17	17,9	38	40,0	26	27,4	95	100	3,78
	nad 22 let	4	1	11	5	1	22	2,91	1	3	9	7	2	22	3,27	1	2	4	7	8	22	3,86	2	2	6	5	7	22	3,59	3	1	8	9	3	22	3,45	11	10,0	7	6,4	38	34,5	33	30,0	21	19,1	110	100	3,42
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	4	4	10	8	3	29	3,07	2	5	9	10	3	29	3,24	1	2	6	10	10	29	3,90	3	5	5	8	8	29	3,45	3	3	8	10	5	29	3,38	13	9,0	19	13,1	38	26,2	46	31,7	29	20,0	145	100	3,41
	V. oz. višja			6	6		12	3,50			4	4	4	12	4,00			3	4	5	12	4,17			1	5	6	12	4,42			3	6	3	12	4,00	0	0,0	0	0,0	17	28,3	25	41,7	18	30,0	60	100	4,02
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	2	2	11	9	2	26	3,27	1	5	8	9	3	26	3,31		1	5	9	11	26	4,15	1	4	3	10	8	26	3,77	1	2	8	10	5	26	3,62	5	3,8	14	10,8	35	26,9	47	36,2	29	22,3	130	100	3,62
	Suha roba	1	2	1	2	1	7	3,00	1		2	2	2	7	3,57	1		3	1	2	7	3,43	2		1	1	3	7	3,43	1	1	1	2	2	7	3,43	6	17,1	3	8,6	8	22,9	8	22,9	10	28,6	35	100	3,37
	Uprava	1		4	3		8	3,13			3	3	2	8	3,88		1	1	4	2	8	3,88		1	2	2	3	8	3,88	1		2	4	1	8	3,50	2	5,0	2	5,0	12	30,0	16	40,0	8	20,0	40	100	3,65

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 10: Notranje komuniciranje in informiranje

Trditve:		Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način							Vodja ne komunicira, le kadar je obvezno							Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje							Imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela							Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja							Notranje komuniciranje in informiranje												
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	2	4	5	11	1	23	3,22	3	1	9	6	4	23	3,30	7	1	5	5	5	23	3,00	6	4	11	2	0	23	2,39	12	5	3	1	2	23	1,96	30	26,1	15	13,0	33	28,7	25	21,7	12	10,4	115	100	2,77
	moški spol		2	3	8	5	18	3,89	4	1	1	8	4	18	3,39	1		3	7	7	18	4,06	1	1	4	7	5	18	3,78	4	2	7	3	2	18	2,83	10	11,1	6	6,7	18	20,0	33	36,7	23	25,6	90	100	3,59
2. Starost	do 45 let	0	3	2	14	5	24	3,88	5	1	6	7	5	24	3,25	4	0	3	8	9	24	3,75	5	2	8	5	4	24	3,04	8	3	6	4	3	24	2,63	22	18,3	9	7,5	25	20,8	38	31,7	26	21,7	120	100	3,31
	nad 46 let	2	3	6	5	1	17	3,00	2	1	4	7	3	17	3,47	4	1	5	4	3	17	3,06	2	3	7	4	1	17	2,94	8	4	4		1	17	1,94	18	21,2	12	14,1	26	30,6	20	23,5	9	10,6	85	100	2,88
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	1	2	2	10	4	19	3,74	3	1	4	8	3	19	3,37	2		3	7	7	19	3,89	3	2	4	6	4	19	3,32	6	2	5	4	2	19	2,68	15	15,8	7	7,4	18	18,9	35	36,8	20	21,1	95	100	3,40
	nad 22 let	1	4	6	9	2	22	3,32	4	1	6	6	5	22	3,32	6	1	5	5	5	22	3,09	4	3	11	3	1	22	2,73	10	5	5	0	2	22	2,05	25	22,7	14	12,7	33	30,0	23	20,9	15	13,6	110	100	2,90
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	2	5	7	12	3	29	3,31	5	2	8	8	6	29	3,28	7	1	5	7	9	29	3,34	6	3	13	5	2	29	2,79	12	5	8	1	3	29	2,24	32	22,1	16	11,0	41	28,3	33	22,8	23	15,9	145	100	2,99
	V. oz. višja		1	1	7	3	12	4,00	2		2	6	2	12	3,50	1		3	5	3	12	3,75	1	2	2	4	3	12	3,50	4	2	2	3	1	12	2,58	8	13,3	5	8,3	10	16,7	25	41,7	12	20,0	60	100	3,47
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1	3	6	14	2	26	3,50	5	2	7	9	3	26	3,12	2	1	5	8	10	26	3,88	3	2	11	7	3	26	3,19	6	6	10	2	2	26	2,54	17	13,1	14	10,8	39	30,0	40	30,8	20	15,4	130	100	3,25
	Suha roba	1	3		1	2	7	3,00	2		1	1	3	7	3,43	3		2		2	7	2,71	3		3		1	7	2,43	5				2	7	2,14	14	40,0	3	8,6	6	17,1	2	5,7	10	28,6	35	100	2,74
	Uprava			2	4	2	8	4,00			2	4	2	8	4,00	3		1	4		8	2,75	1	3	1	2	1	8	2,88	5	1		2		8	1,88	9	22,5	4	10,0	6	15,0	16	40,0	5	12,5	40	100	3,10

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 11: Razvoj kariere

Trditve:		Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje							Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim							Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike							Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najbolj. položaje							V naši zadrugi smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem							Razvoj kariere											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	10	5	4	3	1	23	2,13	9	4	7	2	1	23	2,22	5	8	7	2	1	23	2,39	10	5	6	2	0	23	2,00	8	2	10	1	2	23	2,43	42	36,5	24	20,9	34	29,6	10	8,7	5	4,3	115	100	2,23
	moški spol	3	3	7	3	2	18	2,89	3	2	8	3	2	18	2,94	3	1	6	4	4	18	3,28	2	1	8	4	3	18	3,28	1	2	3	9	3	18	3,61	12	13,3	9	10,0	32	35,6	23	25,6	14	15,6	90	100	3,20
2. Starost	do 45 let	7	3	8	4	2	24	2,63	7	4	7	4	2	24	2,58	4	6	4	6	4	24	3,00	6	4	7	5	2	24	2,71	4	1	10	5	4	24	3,17	28	23,3	18	15,0	36	30,0	24	20,0	14	11,7	120	100	2,82
	nad 46 let	6	5	3	2	1	17	2,24	5	2	8	1	1	17	2,47	4	3	9		1	17	2,47	6	2	7	1	1	17	2,35	5	3	3	5	1	17	2,65	26	30,6	15	17,6	30	35,3	9	10,6	5	5,9	85	100	2,44
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	4	2	7	4	2	19	2,89	5	1	9	2	2	19	2,74	4	3	5	3	4	19	3,00	4	2	7	5	1	19	2,84	3	1	5	5	5	19	3,42	20	21,1	9	9,5	33	34,7	19	20,0	14	14,7	95	100	2,98
	nad 22 let	9	6	4	2	1	22	2,09	7	5	6	3	1	22	2,36	4	6	8	3	1	22	2,59	8	4	7	1	2	22	2,32	6	3	8	5	0	22	2,55	34	30,9	24	21,8	33	30,0	14	12,7	5	4,5	110	100	2,38
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	11	5	8	3	2	29	2,31	9	4	10	4	2	29	2,52	5	7	10	5	2	29	2,72	10	5	8	5	1	29	2,38	8	2	10	6	3	29	2,79	43	29,7	23	15,9	46	31,7	23	15,9	10	6,9	145	100	2,54
	V. oz. višja	2	3	3	3	1	12	2,83	3	2	5	1	1	12	2,58	3	2	3	1	3	12	2,92	2	1	6	1	2	12	3,00	1	2	3	4	2	12	3,33	11	18,3	10	16,7	20	33,3	10	16,7	9	15,0	60	100	2,93
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	8	3	11	2	2	26	2,50	6	4	11	3	2	26	2,65	2	7	9	6	2	26	2,96	9	4	6	5	2	26	2,50	6	1	8	7	4	26	3,08	31	23,8	19	14,6	45	34,6	23	17,7	12	9,2	130	100	2,74
	Suha roba	4	1		1	1	7	2,14	4		1	1	1	7	2,29	3		3		1	7	2,43	3		3		1	7	2,43	2		4	1		7	2,57	16	45,7	1	2,9	11	31,4	3	8,6	4	11,4	35	100	2,37
	Uprava	1	4		3		8	2,63	2	2	3	1		8	2,38	3	2	1		2	8	2,50		2	5	1		8	2,88	1	3	1	2	1	8	2,88	7	17,5	13	32,5	10	25,0	7	17,5	3	7,5	40	100	2,65

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 12: Nagrajevanje

Trditve:		Plača je primerna in je vsaj enakov. ravni plač na tržišču							Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna							Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni							Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen							Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno nagrajeni							Nagrajevanje											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	13	5	2	3	0	23	1,78	9	3	8	2	1	23	2,26	4	3	12	4	0	23	2,70	5	2	10	3	3	23	2,87	9	2	8	3	1	23	2,35	40	34,8	15	13,0	40	34,8	15	13,0	5	4,3	115	100	2,39
	moški spol	4	2	7	4	1	18	2,78	1	3	7	6	1	18	3,17	1	3	4	8	2	18	3,39		2	7	6	3	18	3,56	4	1	7	4	2	18	2,94	10	11,1	11	12,2	32	35,6	28	31,1	9	10,0	90	100	3,17
2. Starost	do 45 let	10	5	4	4	1	24	2,21	6	3	7	6	2	24	2,79	1	5	6	10	2	24	3,29	3	3	9	4	5	24	3,21	9	2	6	4	3	24	2,58	29	24,2	18	15,0	32	26,7	28	23,3	13	10,8	120	100	2,82
	nad 46 let	7	2	5	3		17	2,24	4	3	8	2		17	2,47	4	1	10	2		17	2,59	2	1	8	5	1	17	3,12	4	1	9	3		17	2,65	21	24,7	8	9,4	40	47,1	15	17,6	1	1,2	85	100	2,61
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	5	3	3	8		19	2,74	3	1	7	6	2	19	3,16	1	3	4	9	2	19	3,42	1	1	8	5	4	19	3,53	4	2	7	4	2	19	2,89	14	14,7	10	10,5	29	30,5	32	33,7	10	10,5	95	100	3,15
	nad 22 let	12	4	6	1	1	22	1,77	7	5	8	2	0	22	2,23	4	3	12	3	0	22	2,64	4	3	9	4	2	22	2,86	9	1	8	3	1	22	2,36	36	32,7	16	14,5	43	39,1	11	10,0	4	3,6	110	100	2,37
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	17	4	4	4	0	29	1,83	10	4	9	5	1	29	2,41	4	6	11	7	1	29	2,83	5	4	8	8	4	29	3,07	10	2	12	5	0	29	2,41	46	31,7	20	13,8	44	30,3	29	20,0	6	4,1	145	100	2,51
	V. oz. višja		3	5	3	1	12	3,17		2	6	3	1	12	3,25	1		5	5	1	12	3,42			9	1	2	12	3,42	3	1	3	2	3	12	3,08	4	6,7	6	10,0	28	46,7	14	23,3	8	13,3	60	100	3,27
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	13	4	4	5		26	2,04	7	3	9	5	2	26	2,69	3	4	10	7	2	26	3,04	5	3	8	8	2	26	2,96	9	1	10	5	1	26	2,54	37	28,5	15	11,5	41	31,5	30	23,1	7	5,4	130	100	2,65
	Suha roba	3	2	2			7	1,86	2	1	3	1		7	2,43	2	1	2	2		7	2,57		1	3	1	2	7	3,57	3	1	2	1		7	2,14	10	28,6	6	17,1	12	34,3	5	14,3	2	5,7	35	100	2,51
	Uprava	1	1	3	2	1	8	3,13	1	2	3	2		8	2,75		1	4	3		8	3,25			6		2	8	3,50	1	1	3	1	2	8	3,25	3	7,5	5	12,5	19	47,5	8	20,0	5	12,5	40	100	3,18

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Tabela 13: Zadovoljstvo

Trditve:		…z delom							… s sodelavci							… z vodstvom zadruge							. z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)							…s plačo							…z delovnim časom											
Neodvisne sprem.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1		2		3		4		5		Skupaj		Ocena
1. Spol	ženski spol	2	0	4	15	2	23	3,65	1	3	8	7	4	23	3,43	3	2	7	9	2	23	3,22	5	5	6	4	3	23	2,78	7	4	8	3	1	23	2,43	1		2		7		9		4		23		3,57
	moški spol			4	8	6	18	4,11			1	13	4	18	4,17			5	8	5	18	4,00		1	5	8	4	18	3,83	3	3	10	1	1	18	2,67					4		7		7		18		4,17
2. Starost	do 45 let	0	0	5	13	6	24	4,04	0	1	3	15	5	24	4,00	1	0	7	11	5	24	3,79	0	1	9	9	5	24	3,75	5	3	13	2	1	24	2,63	0		0		9		7		8		24		3,96
	nad 46 let	2		3	10	2	17	3,59	1	2	6	5	3	17	3,41	2	2	5	6	2	17	3,24	5	5	2	3	2	17	2,53	5	4	5	2	1	17	2,41	1		2		2		9		3		17		3,65
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let			3	10	6	19	4,16	1		4	10	4	19	3,84	1	1	4	7	6	19	3,84		2	3	11	3	19	3,79	2	3	9	3	2	19	3,00			2		4		7		6		19		3,89
	nad 22 let	2	0	5	13	2	22	3,59	0	3	5	10	4	22	3,68	2	1	8	10	1	22	3,32	5	4	8	1	4	22	2,77	8	4	9	1	0	22	2,14	1		0		7		9		5		22		3,77
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	2	0	5	19	3	29	3,72	1	3	6	14	5	29	3,66	3	2	7	15	2	29	3,38	5	5	8	6	5	29	3,03	9	5	13	1	1	29	2,31	1		1		9		12		6		29		3,72
	V. oz. višja			3	4	5	12	4,17			3	6	3	12	4,00			5	2	5	12	4,00		1	3	6	2	12	3,75	1	2	5	3	1	12	3,08			1		2		4		5		12		4,08
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1		6	15	4	26	3,81	1	3	4	14	4	26	3,65	1	2	6	14	3	26	3,62	4	4	8	7	3	26	3,04	7	6	10	2	1	26	2,38	1		1		8		11		5		26		3,69
	Suha roba	1		1	3	2	7	3,71				5	2	7	4,29	1		2	2	2	7	3,57	1		2	2	2	7	3,57	2	1	4			7	2,29			1		2		1		3		7		3,86
	Uprava			1	5	2	8	4,13			5	1	2	8	3,63	1		4	1	2	8	3,38		2	1	3	2	8	3,63	1		4	2	1	8	3,25					1		4		3		8		4,25

Trditve:		… s stalnostjo zaposlitve							…z neposredno nadrejenim							…z možnostjo napredovanja							…s statusom v zadrugi							…zmožnostmi izobraževanja							Zadovoljstvo											
Neodvisne spremen.		1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	2	3	4	5	Skupaj	Ocena	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	%	Ocena
1. Spol	ženski spol	1	1	5	13	3	23	3,70	3	3	4	11	2	23	3,26	7	3	11	1	1	23	2,39	4	3	9	6	1	23	2,87	9	4	5	4	1	23	2,30	43	17,0	30	11,9	74	29,2	82	32,4	24	9,5	253	100	3,06
	moški spol				11	7	18	4,39		2	1	7	8	18	4,17		3	6	6	3	18	3,50		1	6	6	5	18	3,83		1	7	7	3	18	3,67	3	1,5	11	5,6	49	24,7	82	41,4	53	26,8	198	100	3,86
2. Starost	do 45 let	0	0	2	15	7	24	4,21	1	3	1	12	7	24	3,88	2	4	11	4	3	24	3,08	2	0	10	8	4	24	3,50	4	3	7	7	3	24	3,08	15	5,7	15	5,7	77	29,2	103	39,0	54	20,5	264	100	3,63
	nad 46 let	1	1	3	9	3	17	3,71	2	2	4	6	3	17	3,35	5	2	6	3	1	17	2,59	2	4	5	4	2	17	3,00	5	2	5	4	1	17	2,65	31	16,6	26	13,9	46	24,6	61	32,6	23	12,3	187	100	3,10
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let			2	11	6	19	4,21	2	1	1	8	7	19	3,89	2	3	7	4	3	19	3,16	2		6	6	5	19	3,63	3	3	5	5	3	19	3,11	13	6,2	15	7,2	48	23,0	82	39,2	51	24,4	209	100	3,68
	nad 22 let	1	1	3	13	4	22	3,82	1	4	4	10	3	22	3,45	5	3	10	3	1	22	2,64	2	4	9	6	1	22	3,00	6	2	7	6	1	22	2,73	33	13,6	26	10,7	75	31,0	82	33,9	26	10,7	242	100	3,17
4. Stopnja izobrazbe	IV. oz. nižja	1	1	4	17	6	29	3,90	3	4	3	14	5	29	3,48	7	3	11	6	2	29	2,76	4	3	9	9	4	29	3,21	9	4	6	8	2	29	2,66	45	14,1	31	9,7	81	25,4	121	37,9	41	12,9	319	100	3,26
	V. oz. višja			1	7	4	12	4,25		1	2	4	5	12	4,08		3	6	1	2	12	3,17		1	6	3	2	12	3,50		1	6	3	2	12	3,50	1	0,8	10	7,6	42	31,8	43	32,6	36	27,3	132	100	3,78
5.Področje dela oz. delovno m.	Trgovina	1		3	17	5	26	3,96	2	2	4	13	5	26	3,65	4	3	10	7	2	26	3,00	1	3	9	9	4	26	3,46	6	4	4	10	2	26	2,92	29	10,1	28	9,8	72	25,2	119	41,6	38	13,3	286	100	3,38
	Suha roba		1		3	3	7	4,14		1	1	3	2	7	3,86	2	2	2		1	7	2,43	2		2	2	1	7	3,00	2	1	3		1	7	2,57	11	14,3	7	9,1	19	24,7	21	27,3	19	24,7	77	100	3,39
	Uprava			2	4	2	8	4,00	1	2		2	3	8	3,50	1	1	5		1	8	2,88	1	1	4	1	1	8	3,00	1		5	1	1	8	3,13	6	6,8	6	6,8	32	36,4	24	27,3	20	22,7	88	100	3,52

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Priloga 5: Rezultati merjenja zadovoljstva zadružnikov z zadrugo

Tabela 1: Zadovoljstvo zadružnikov z zadrugo

Št.	Trditev - Dimenzija													
	Kakovost:	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Skupaj	Skup. %	Povp.ocena
1	Zaposleni v zadrugi po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti storitev	2	5,9	3	8,8	13	38,2	13	38,2	3	8,8	34	100	3,35
2	Zaposleni v zadrugi se čutijo odgovorne za količino in kakovost svojega dela	4	11,8	5	14,7	14	41,2	9	26,5	2	5,9	34	100	3,00
		6	8,8	8	11,8	27	39,7	22	32,4	5	7,4	68	100	**3,18**
	Inovativnost, inciativnost													
3	Vodstvo in zaposleni v zadrugi upoštevajo naše pobude in predloge	2	5,9	6	17,6	13	38,2	11	32,4	2	5,9	34	100	**3,15**
	Motivacija in zavzetost													
4	Zaposleni v zadrugi so zavzeti za svoje delo	4	11,8	3	8,8	12	35,3	12	35,3	3	8,8	34	100	3,21
5	Zaposleni v zadrugi so vedno dosegljivi in pripravljeni pomagati, ko potrebujem pomoč	4	11,8	4	11,8	10	29,4	11	32,4	5	14,7	34	100	3,26
		8	11,8	7	10,3	22	32,4	23	33,8	8	11,8	68	100	**3,24**
	Pripadnost organizaciji													
6	Naša zadruga ima velik ugled v okolju	4	11,8	6	17,6	15	44,1	5	14,7	4	11,8	34	100	2,97
7	O naši zadrugi vedno govorim samo pozitivno	2	5,9	2	5,9	16	47,1	11	32,4	3	8,8	34	100	3,32
		6	8,8	8	11,8	31	45,6	16	23,5	7	10,3	68	100	**3,15**
	Odnosi													
8	Med vodstvom, zaposlenimi in zadružniki prevladujejo dobri odnosi	2	5,9	3	8,8	14	41,2	14	41,2	1	2,9	34	100	3,26
9	Eventualne nesporazume rešujemo v skupno korist	3	8,8	1	2,9	14	41,2	13	38,2	3	8,8	34	100	3,35
		5	7,4	4	5,9	28	41,2	27	39,7	4	5,9	68	100	**3,31**
	Strokovna usposobljenost in učenje													
10	V zadrugi so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	2	5,9	6	17,6	16	47,1	8	23,5	2	5,9	34	100	**3,06**
	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev													
11	Zaposleni v zadrugi si prizadevajo za izpolnitev naše vizije in ciljev zadruge	3	8,8	6	17,6	14	41,2	9	26,5	2	5,9	34	100	3,03
12	Politika in cilji zadruge so jasni tudi nam zadružnikom	3	8,8	3	8,8	17	50,0	10	29,4	1	2,9	34	100	3,09
		6	8,8	9	13,2	31	45,6	19	27,9	3	4,4	68	100	**3,06**
	Organiziranost													
13	Naša zadruga je dobro organizirana	4	11,8	7	20,6	15	44,1	6	17,6	2	5,9	34	100	**2,85**
	Komuniciranje in informiranje													
14	Zadružniki imamo povratne informacije o rezultatih dela naše zadruge	2	5,9	5	14,7	14	41,2	10	29,4	3	8,8	34	100	**3,21**
	Zadovoljstvo													
15	Zadovoljen sem z delom zadruge	4	11,8	8	23,5	11	32,4	9	26,5	2	5,9	34	100	2,91
16	Zadovoljen sem z vodstvom zadruge	5	14,7	5	14,7	10	29,4	12	35,3	2	5,9	34	100	3,03
17	Zadovoljen sem z zaposlenimi delavci v zadrugi	1	2,9	5	14,7	12	35,3	9	26,5	7	20,6	34	100	3,47
		10	9,8	18	17,6	33	32,4	30	29,4	11	10,8	102	100	**3,14**

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006

Priloga 6: Demografski podatki anketirancev

Tabela 1: Število anketirancev po demografskih podatkih

		Število iz vprašalnika	%	Število - dejansko stanje	%
1. Spol	ženski spol	23	56%	29	62%
	moški spol	18	44%	18	38%
	Skupaj	41	100%	47	100%
2. Starost	do 45 let	24	59%	25	53%
	nad 46 let	17	41%	22	47%
	Skupaj	41	100%	47	100%
3. Delovna doba v KGZ	do 21 let	19	46%	24	51%
	nad 22 let	22	54%	23	49%
	Skupaj	41	100%	47	100%
4. Izobrazba	IV. oz. nižja	29	71%	32	68%
	V. oz. višja	12	29%	15	32%
	Skupaj	41	100%	47	100%
5. Področje dela oz. delovno mesto	OE Trgovina	26	63%	31	66%
	OE Suha roba	7	17%	8	17%
	Uprava	8	20%	8	17%
	Skupaj	41	100%	47	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime KGZ Ribnica 2006