

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME KOT
PODLAGA ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI
POSLOVANJA PODJETJA**

Ljubljana, september 2005

Simona Šraj

IZJAVA

Študentka Simona Šraj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala 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, dne 01.09.2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	i
1.1 Problematika magistrskega dela	1
1.2 Namen in cilji magistrskega dela	3
1.3 Metode dela	4
1.4 Zasnova dela	5
 2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	 7
2.1 Opredelitev organizacijske kulture	7
2.2 Značilnosti organizacijske kulture	8
2.3 Elementi organizacijske kulture	8
2.4 Funkcije organizacijske kulture	10
 3. ORGANIZACIJSKA KLIMA	 12
3.1 Opredelitev pojma organizacijska klima	12
3.2 Organizacijska klima in uspešnost podjetja	13
3.3 Merjenje organizacijske klime	14
3.4 Spreminjanje organizacijske klime	16
 4. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	 18
4.1 Vodenje.....	18
4.2 Notranji odnosi	21
4.3 Razvoj kariere	23
4.4 Motivacija in zavzetost.....	25
4.5 Notranje komuniciranje in informiranje	27
4.6 Odnos do kakovosti	29
4.7 Inovativnost in iniciativnost	31
4.8 Nagrajevanje.....	34
4.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	37
4.10 Strokovna usposobljenost in učenje.....	40
4.11 Organiziranost.....	42
4.12 Pripadnost organizaciji.....	44
4.13 Zadovoljstvo pri delu	46

5. PREDSTAVITEV PODJETJA Siteh d.o.o.	50
5.1 Kratka zgodovina in razvoj podjetja	50
5.2 Stanje v podjetju na področju ravnanja s človeškimi viri	51
6. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU Siteh d.o.o.	54
6.1 Opredelitev problematike raziskave	54
6.2 Oblikovanje vprašalnika	54
6.3 Vzorčenje in izvedba raziskave	55
6.4 Predstavitev rezultatov merjenja klime za leto 2003	56
6.4.1 Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih	56
6.4.2 Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime ter za kategorijo zadovoljstvo pri delu	58
6.5 Pomembnejše ugotovitve in ukrepi za izboljšanje klime	68
6.6 Pregled rezultatov merjenja klime v letu 2004	70
6.6.1 Pregled rezultatov za leto 2004 po demografskih dejavnikih	71
6.6.2 Pregled rezultatov merjenja klime v letu 2004 po posameznih dimenzijah ter za kategorijo zadovoljstvo pri delu	73
6.7 Primerjava med rezultati merjenja klime v letu 2003 in rezultati, dobljenimi ob merjenju v letu 2004	82
7. SKLEP	84
8. LITERATURA	87
9. VIRI	91
10. PRILOGE	92

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodenje.....	58
Slika 2: Notranji odnosi.....	59
Slika 3: Razvoj kariere.....	60
Slika 4: Motivacija in zavzetost.....	60
Slika 5: Notranje komuniciranje in informiranje.....	61
Slika 6: Odnos do kakovosti.....	62
Slika 7: Inovativnost in iniciativnost.....	63
Slika 8: Nagrajevanje.....	63
Slika 9: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	64
Slika 10: Strokovna usposobljenost in učenje.....	65
Slika 11: Organiziranost.....	65
Slika 12: Pripadnost organizaciji.....	66
Slika 13: Zadovoljstvo pri delu.....	67
Slika 14: Siteh d.o.o. : SiOK za leto 2003.....	68
Slika 15: Vodenje.....	73
Slika 16: Notranji odnosi.....	74
Slika 17: Razvoj kariere.....	75
Slika 18: Motivacija in zavzetost.....	75
Slika 19: Notranje komuniciranje in informiranje.....	76
Slika 20: Odnos do kakovosti.....	77
Slika 21: Inovativnost in iniciativnost.....	77
Slika 22: Nagrajevanje.....	78
Slika 23: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	79
Slika 24: Strokovna usposobljenost in učenje.....	79
Slika 25: Organiziranost.....	80
Slika 26: Pripadnost organizaciji.....	81
Slika 27: Zadovoljstvo pri delu.....	82
Slika 28: Siteh d.o.o. 2003 : Siteh d.o.o. 2004.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol.....	56
Tabela 2: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji.....	56
Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji.....	57
Tabela 4: Število anketirancev po starostnih razredih.....	57
Tabela 5: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	58
Tabela 6: Število anketirancev glede na spol.....	71
Tabela 7: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji.....	71
Tabela 8: Število anketirancev glede na staž v organizaciji	72
Tabela 9: Število anketirancev po starostnih razredih.....	72
Tabela 10: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	72

1. UVOD

1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Pri oblikovanju organizacijske strukture in ciljev organizacije vedno predvidevamo naloge in določene odnose med ljudmi. Ko zaposlimo delavce, od njih pričakujemo določeno vedenje glede na dodeljene naloge in delovno skupino, v katero smo jih vključili. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot smo pričakovali. Vedenje ljudi je odvisno od številnih dejavnikov, ki jih pri sprejemanju delavcev ne moremo predvidevati. Eden takšnih dejavnikov je prav gotovo organizacijska klima.

Obstaja povezava med počutjem in vedenjem zaposlenih v nekem podjetju ter njihovo pripravljenostjo za delo. Da bi lahko sprejeli ukrepe za povečanje motivacije, je potrebno najprej proučiti organizacijsko klimo v podjetju in izmeriti zadovoljstvo zaposlenih.

Vsi se strinjamo, da so zaposleni pomemben dejavnik vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja.

Vse te sestavine so v osnovi zajete v organizacijski kulturi, ki je v primerjavi z organizacijsko klimo bolj globalen pojem.

Organizacijska kultura zajema širok spekter socialnih pojavov, kot so tipični način oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanje, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja drugih itd.

Merslavič (1998, str. 634) pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s katerim se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, organizacija pa je kolektiv (katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja, kot so pritisk konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ki želi ustvariti nek skupen sklad dogovorov, sistem vrednot in kulturnih oblik, da bi si tako lahko zagotovili preživetje. Organizacija je kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti.

Klima pa pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West, Patterson v Pavlin, 2004, str. 3).

Po Schneiderju (1990, str. 295) je klima definirana kot zaznava dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine, nagajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

Blaževičeva (2000, str. 2) poudarja, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima in prav to je tisto, kar prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustanovljamo novo združbo.

Klima torej v splošnem pomeni, kako ljudje zaznavajo in občutijo, da se v organizaciji ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in je pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Organizacijska klima oz. klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, počutje ali preprosto klima so pojmi, ki se uporabljajo kot sinonim in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Organizacijska klima je relativno trajna lastnost podjetja, ki posamezno podjetje loči od drugih. Zanj je značilno, da gre za kolektivno zaznavo zaposlenih o podjetju glede na določene dejavnike, da se ustvarja preko interakcije zaposlenih, rabi za osnovo pri interpretaciji situacij in stanja v podjetju ter reflektira prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture in je izhodišče za vplivanje na vedenje.

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu posamezne organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni in podobno. Ko se združba znajde v težavah, je sprememba klime nujna. Zavedati se moramo, da je spreminjanje klime zapleten in težak proces, saj jo zaposleni klimo sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev, kar pa je glavnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Prvi pogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno proučevanje. S proučevanjem klime mislimo na ugotavljanje dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi.

Ko vodstvo podjetja dobi izsledke klime in zadovoljstva v podjetju, se mora najprej vprašati, kaj lahko stori za izboljšanje klime in s tem motivacije zaposlenih. Običajno to pomeni niz ukrepov, osredotočenih na področje, ki je glede na izsledke merjenja organizacijske klime,

najbolj sporno. Ukrepi ponavadi niso zapleteni, vendar pa se morajo vodilni v podjetju zavedati, da je spreminjanje organizacijske klime dolgotrajen proces, ki v letu dni sicer obrodi rezultate, vendar ti niso zelo izraziti in prav zato je z vidika motivacije pomembno, da se organizacijska klima ugotavlja vsako leto znova.

Ker nas vse okoliščine človekovega doživljanja ne zanimajo, se bomo omejili le na nekatere, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klimo in njene dimenzije najdemo vedno v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej določiti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijska klima je torej splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij, značilnih za posamezno združbo, njene vizije in cilje. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov.

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 zaposlenih pri delu (Zupan, 2001, str. 105).

Vlaganje v ljudi je pomembna naložba vsakega podjetja v svojo prihodnost. Ni pomembno zgolj preživetje temveč tudi kvaliteta življenja podjetja in če hoče biti organizacija v današnjih dneh uspešna, mora biti drugačna in neposnemljiva. Drugačnost podjetja pa zagotavljajo ljudje, ki so v njem zaposleni. Sposobni in zadovoljni zaposleni so ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Menim, da je prepričanje nekaterih, da dobičkonosnost podjetja in dobro počutje vseh zaposlenih v podjetju ne gresta skupaj, zmotno.

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen mojega magistrskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in z rezultati merjenja klime pomagati vodilnim v podjetju, v katerem sem zaposlena, pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za boljše počutje zaposlenih.

Z meritvami organizacijske klime želim vodilnim v podjetju pomagati, da pridobijo pomembne povratne informacije, kako dobro izpolnjujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih. Vodilni bodo lahko na osnovi omenjenih meritev pripravili akcijski načrt za realizacijo sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri.

Podjetje, v katerem bom proučevala organizacijsko klimo, je izrazilo željo po anonimnosti, zato sem podjetju dala simbolično ime Siteh d.o.o., ki ga bom v nadaljevanju magistrske naloge tudi uporabljala.

Največjo odgovornost za spreminjanje klime imajo v podjetju vodilni oz. managerji, saj so ti s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Proučiti ustrezno domačo in tujo literaturo o tej temi. Primerjati ugotovitve raziskave s trendi, ki vladajo na tem področju v slovenskem gospodarstvu.
2. Na osnovi tega raziskati kakšna, je organizacijska klima v podjetju Siteh d.o.o.. Glede na rezultate merjenja organizacijske klime v letu 2003 podati ukrepe za izboljšavo leto, jih izvajati, ponovno preveriti stanje na področju organizacijske klime v letu 2004 in ugotoviti nastale razlike.
3. Iz primerjave dobljenih rezultatov podati ugotovitve o tem, ali je merjenje organizacijske klime lahko podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Temeljni cilj mojega magistrskega dela je raziskati organizacijsko klimo in njene dimenzije, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, proučiti njej sorodne pojme in glede na dobljene rezultate merjenja klime najti možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in s tem povečati uspešnost podjetja.

1.3 METODE DELA

Pri pisanju magistrskega dela o proučevanju organizacijske klime v podjetju, kjer sem zaposlena, sem uporabila več različnih metod dela.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu magistrske naloge temelji na analizi, obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja organizacijske klime in spoznanj o obravnavani temi, kjer bom uporabila tudi metodo dokumentiranja, deskripcije, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem primerjala različna dognanja posameznih avtorjev.

Ker sem za temo magistrskega dela izbrala konkreten problem, ki se nanaša na podjetje Siteh d.o.o. in na počutje zaposlenih v tem podjetju, bom pri pisanju naloge uporabljala primarne podatke, ki bodo pridobljeni z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V nalogi bodo vključene informacije, pridobljene v pogovorih z zaposlenimi, interna poročila in viri podjetja.

V empiričnem delu sem uporabila metodo vprašalnika za raziskovanje organizacijske klime. Za anketiranje bom uporabila standarden vprašalnik, ki je klasičen načini raziskovanja klime

v organizacijah. Ta vprašalnik je bil izdelan v okviru projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji (SiOK, 2002).

Vprašalnik je pripravljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza (obdelava z Excelom – grafični prikazi), s katero lahko registriramo značilne dimenzije klime.

V sklepnem delu sem z metodo sinteze povzela bistvo ter podala ugotovitve, v kolikšni meri so predlogi za izboljšave dejavnikov klime v podjetju Siteh d.o.o. dejansko vplivali na klimo oz. kakšna je bila klima v podjetju čez eno leto.

1.4 ZASNOVA DELA

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij.

V prvem, uvodnem poglavju sem predstavila problematiko, namen in cilje magistrskega dela ter opredelila uporabljene metode dela.

V drugem poglavju najprej opredelim pojem organizacijske kulture, kaj omenjeni pojem zajema. Nadaljujem z značilnostmi organizacijske kulture, katere so sestavine in kakšne so funkcije organizacijske kulture. Omenjeno poglavje končam s primerjavo pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima.

Tretje poglavje je namenjeno organizacijski klimi, kaj vse opredeljuje organizacijsko klimo, kako je organizacijska klima povezana z uspešnostjo podjetja in kako organizacijsko klimo merimo.

V četrtem poglavju podrobno predstavljam vseh dvanajst dimenzij organizacijske klime. V merjenje organizacijske klime pa so poleg dvanajstih dimenzij vključene tudi trditve o zadovoljstvu pri delu, zato sledi opis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Peto poglavje obravnava podjetje Siteh d.o.o., opisan je razvoj podjetja oz. z drugimi besedami, navedeni so tisti zgodovinski mejniki, ki so odločilno vplivali na njegovo rast in delovanje. Sledi predstavitev težav na področju ravnanja človeškimi viri, s katerimi se je podjetje začelo soočati, ko je zašlo v krizo. Omenjene težave so bile tudi povod za začetek spremljanja organizacijske klime v podjetju.

Šesto poglavje je namenjeno merjenju organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. in opredeljuje problematiko raziskave, vzorčenje zaposlenih, izvedbo raziskave in pregled rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime za leto 2003. Za orientacijo je podana tudi primerjava s stanjem v slovenskih organizacijah, ki so vključene v projekt SiOK. Sledi podajanje pomembnejših ugotovitev in ukrepov pri ravnanju z ljudmi, ki so glede na rezultate merjenja klime potrebni za boljše počutje vseh zaposlenih v podjetju Siteh d.o.o..

Poglavje številka šest se nadaljuje s predstavitvijo rezultatov merjenja klime v letu 2004 in primerjavo rezultatov med letoma 2003 in 2004 (po enem letu izvajanja ukrepov za izboljšanje klime).

Sedmo poglavje vsebuje sklep, ki se navezuje na teoretična izhodišča in na rezultate raziskave, da je merjenje organizacijske klime lahko podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Osmo in deveto poglavje zajemata uporabljeno literaturo in vire, deseto poglavje pa priloge, ki se nanašajo na vprašalnik.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Izraz organizacijska kultura ima svoj izvor v antropologiji, nato se je uveljavil v sociologiji in nedavno v literaturi z organizacijsko teorijo.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Osnovna členitev definicij organizacijske kulture so definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem smislu, in definicije, ki jo opredeljujejo v širšem smislu. Organizacijska kultura v ožjem pomenu je medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Organizacijska kultura v širšem pomenu pa ne pomeni samo vrednot, temveč tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih uporablja skupina.

Po Webstovi (v Vrčon-Tratar in Snoj, 2002, str. 46) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se organizacija formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejansko odnosi med ljudmi pri delu.

Ena izmed pomembnejših definicij organizacijske kulture, ki se v strokovni literaturi pogosto uporablja se glasi:

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, to je vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujemo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Kavčič v Možina, 1994, str. 177).

Za večino ljudi je organizacijska kultura v najboljšem primeru mehak in neoprijemljiv koncept. Večina ljudi se strinja, da je pomemben dejavnik pri uspehu in propadu katerekoli organizacije, toda večina ljudi bi prav tako imela težave pri jasnem določanju kulture v njihovi organizaciji (Neuhauser, 2002, str. 2).

Konec sedemdesetih let se je pozornost organizacijskih teoretikov usmerila k človeku v organizaciji in danes lahko rečemo, da je pojem organizacijske kulture močno viden, o njem se veliko piše in razpravlja, tako v akademskih kot tudi poslovnih krogih. V organizacijah raste in je vedno bolj opazna zavest o pomenu človeka za njeno uspešnost. Organizacijska

kultura rabi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživlja, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo.

2.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Osnovne značilnosti organizacijske kulture so naslednje:

1. Organizacijska kultura ima kolektivno naravo. Je skupinski pojav. Kultura nastaja iz interakcije med posamezniki, kar omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in oblikovanje skupnih značilnosti članov skupine. Zaradi interakcij med posamezniki sčasoma nastane identiteta skupine, ki je jedro kulture. Kulturo sestavljajo tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo. Skupino sestavljajo posamezniki, ki z drugimi delijo skupne predpostavke, vrednote. Drugače misleče posameznike skupina slej ko prej izvrže (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131).
2. Z določanjem obnašanja in načinom komuniciranja s sodelavci pomaga obvladovati napetosti pri posamezniku, zato je emocionalno obarvana.
3. Organizacijska kultura je zgodovinski proizvod. Procesi oblikovanja skupne kulture se pričnejo, ko začne organizacija delovati in se spopadati s svojimi težavami. Ko se bodo ljudje spopadli z edinstveno vrsto fizičnih, socialnih, političnih in gospodarskih okoliščin, bo nastala specifična kultura. Ko je organizacijska kultura enkrat oblikovana, zaživi lastno življenje. Aktivnosti prispevajo k rasti kulture in nato tudi kultura začne vplivati na aktivnosti. Ko se kultura razvije, postane jasno, katere aktivnosti se cenijo in katere ne (Beach, 1993, str. 15).
4. Organizacijska kultura je neločljivo povezana s simboli. Simboli tako prežemajo kulturno komunikacijo, da jih štejemo za najpomembnejši element kulturnega pojava. Simboli se pojavljajo tudi kot specifični tipi kulturnih oblik, kot so npr. identifikacijski simboli ali logotipi podjetij.
5. Organizacijska kultura je dinamičen, spremenljiv pojav. Ta kultura nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije. V teh interakcijah se tudi spreminja.
6. Zadnja značilnost kulture v organizaciji je njena nerazločna narava. Organizacijska kultura ni enotna vrsta idej in prepričanj, temveč je protislovna, včasih celo paradoksalna in kaotična zmes. Obremenjena je z negotovostmi in dvoumjem ter zato slabo pregledna.

2.3 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Elementi, ki sestavljajo organizacijsko kulturo in s katerimi se kultura manifestira, ohranja, utrjuje in prenaša na nove člane, so lahko opazljivi ob vstopu v podjetje, lahko pa so tudi neopazni in ponotranjeni v nezavednem. Schein (1997, str. 16-26) je te elemente razdelil glede na stopnjo razumljivosti in vidnosti ter razpoznavnosti kulturnih elementov in zavesti akterjev o njihovem delovanju v tri ravni:

- **Artefakti:** na površini je raven artefaktov, ki vsebujejo vse fenomene, ki jih lahko vidimo, slišimo ali občutimo, ko pridemo v stik z novo kulturo. Ti vključujejo vse vidne sestavine kulture, kot so: fizično in arhitekturno okolje; besednjak, ki ga skupina uporablja; tehnologija in izdelki; umetniške produkcije skupine in njen stil, ki je utelešen v stilu oblačenja; način naslavljanja; izkazovanje oz. neizkazovanje čustev; miti in zgodbe o organizaciji; zapisi o vrednotah podjetja ter o vidnih vedenjskih obrazcih. Ta raven kulture je najvidnejša, vendar najtežje razložljiva. Zelo napačno je sklepati o kulturi neke organizacije samo na osnovi teh elementov, ker gre pri površinskem opazovanju vedno za subjektivni pogled osebe, ki ocenjuje.
- **Vrednote:** so tiste sestavine organizacijske kulture, ki se transformirajo v ideologijo. Vedno reflektirajo izvirne vrednote osebe, ki si je predstavljala, kako naj bi nekaj bilo, v primerjavi s tistim, kar je. Če se vrednote v delovanju organizacije izkažejo kot učinkovite, se začne kognitivna transformacija osebnih vrednot v skupne vrednote ali prepričanja in šele na koncu v skupne temeljne domneve. Vrednote določajo naravo realnosti in način, kako naj se člani spopadejo z negotovimi in problematičnimi dogodki. Vrednote igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju identitete in ohranjanju skupne integracije. So le delno vidne, vendar še vedno obstajajo na ravni zavednega.
- **Temeljne predpostavke:** so tako globoko ukoreninjene, da obstajajo na stopnji nezavednega. Ljudem so samoumevne, se ne sprašujejo o njih in jih zato težko spreminjamo. Za organizacijo so izrednega pomena, ker določajo odnos do zunanjega okolja, naravo časa in prostora ter odnose med ljudmi. Temeljne predpostavke so bistveni usmerjevalci človeškega obnašanja. Člani podjetja se jih ne zavedajo, o njihovem obstoju lahko sklepamo na podlagi vidnih sestavin. Od vrednot se razlikujejo po tem, da vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote izražajo želeno rešitev, ki pa ni nujno skladna z rešitvijo, ki deluje. Temeljne predpostavke so znotraj skupine tako samoumevne, da najdemo le minimalno stopnjo njihove različnosti. Če je osnovna predpostavka v skupini trdno zasidrana, imajo člani vedenje, ki je osnovano na katerikoli drugi predpostavki, za nesprejemljivo.

Organizacija mora izpolniti kar zahteva okolje, da bi lahko preživela in rasla. Pri opredeljevanju odnosa do okolja se lahko v organizaciji oblikuje prepričanje, da si človek lahko okolje podredi in ga nadzoruje ali pa se mora človek podrediti naravi. Kakšen odnos ima organizacija do okolja, določa njeno strategijo in temeljni cilj delovanja.

Vrsta prepričanj o tem, kaj je resnično in kako to odkriti, je ključni del vsake kulture. Kaj je resnično in kako to odkriti, lahko zaposleni ugotovijo z objektivnim testom, s skupnim soglasjem ali s subjektivnim mnenjem določenega posameznika. Od tega je tudi odvisen način sprejemanja odločitev in ureditev medsebojnih odnosov v podjetju.

V vsaki kulturi obstajajo tudi osnovne predpostavke o značilnostih človeške narave, ki se nanašajo na to, ali so ljudje v glavnem dobri, slabi ali nevtralni, ter na to, ali je človeška

narava določena že ob rojstvu ali se lahko spremeni. Te predpostavke vplivajo na oblikovanje kontrolnega in nagrajevalnega sistema, sistema kadrovanja in napredovanja.

Predpostavka o naravi človeškega delovanja odseva predpostavke o človeški naravi in o temeljnem razmerju organizacije ali skupine do okolja. Glede na te predpostavke je podjetje lahko usmerjeno v aktivno delovanje, kar se kaže v hitrih reakcijah organizacije na težave in v načinu vodenja, ali pa se podjetje okolju podreja.

Vsaka kultura vključuje tudi predpostavke o naravi medsebojnih odnosov, o primernem načinu medsebojnega komuniciranja in delovanja. V okvir teh predpostavk sodijo temeljna prepričanja o moči, hierarhiji, medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosu do okolja. Vprašamo se lahko, ali je družba v osnovi organizirana okrog skupine ali okrog posameznika, in za koga se bo posameznik žrtvoval, če bodo njegovi interesi in interesi družbe v konfliktu.

2.4 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura opravlja tri glavne funkcije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 66):

1. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijajo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni element v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko razvije v organizaciji poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poskuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
2. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina.
3. Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Organizacijska kultura pomaga, da se zaposleni osredotočajo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko določene meje sprostijo.

Na splošno lahko o organizacijski kulturi rečemo, da zajema vse dimenzije organizacijske klime, z značilnostjo tradicije in usmerjenostjo v prihodnost. Kultura je globlji pojem, klima pa naj bi bila odsev kulture.

Stična točka pojmov kultura in klima je v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik, 1998, str. 73).

Pojem kulture naj bi bil potemtakem bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, pojem klime pa bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki).

Kavčič (2001, str. 112) meni, da so razlike med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima zlasti v naslednjem:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko je znanstveni vir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.
- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, in to raziskuje izključno z vprašalniki, organizacijska kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenih dejstev o kulturi in klimi, je bistveno razlikovanje pogojeno že z zgodovinsko predpostavko izvora. Kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti, ali pa so nam privzgojena, klima pa je odsev našega počutja, našega psihološkega stanja in vzdušja neke organizacije.

Proučevanje klime kot enega izmed pomembnejših dejavnikov zelo pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA

V strokovni literaturi najdemo veliko različnih izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, delovna klima ... Nekateri avtorji so mnenja, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa so mnenja, da tisti, ki jim vsi naštetih izrazi pomenijo isto, ne poznajo dovolj dobro naštetih pojmov in zato ne vidijo razlik, zopet tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

»Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je tudi organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se uporabljata često kot sinonima in pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnost za osebni razvoj. Delovno ozračje označuje za stanje složnosti in zdravja v organizirani združbi, tako da člani splošne razmere presojujejo ugodno. Odvisno je zlasti od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, kolikor izvira iz njihovega sodelovanja. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjenoostjo osebja. Stanje delovne morale ali organizacijskega ozračja je pogosto nenameravani, globalni rezultat organizacijske združbe, ki ga sodobna organizacijska veda smatra za enako želeni cilj, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta.« (Lipovec, 1987, str. 302).

Poglejmo si definicije organizacijske klime nekaj različnih avtorjev, ki so po mojem mnenju ta pojem najbolj jasno opredelili:

- »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.« (Durbin v Možina, 1994, str. 146).
- »V vsaki organizaciji lahko govorimo o določenem vzdušju. Vzdušje je na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa vpliva na celoto dogajanje v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti, ciljev oziroma na uresničevanje socialno – emocionalnih odnosov v skupini.« (Rus, 1994, str. 8).
- »Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo – celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža.« (Gilmer, 1969, str. 60).
- Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi« (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).

Če poskušam združiti navedene definicije in trditve, ugotavljam, da je skupni imenovalec vsega navedenega, ki se uporablja za opredelitev klime, odsev psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja zaposlenih pri delu, na katerega vplivajo zunanji in notranji dejavniki delovanja podjetja.

Organizacijska klima kaže vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, odnosov občutkov in vedenj članov socialnega sistema. Organizacijsko klimo razvije organizacija sama in izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno bi lahko imenovali tudi psihološka klima na osebni ravni, če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, pa lahko govorimo o organizacijski klimi.

Če povzamemo do sedaj napisano o organizacijski klimi, lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo, skratka vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih.

3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN USPEŠNOST PODJETJA

Uspešnost podjetja je ključnega pomena za njegovo preživetje, zato vzrokom in spodbudam zanj posvečamo toliko pozornosti. Organizacijska klima, ki vlada v določenem podjetju vsekakor vpliva na počutje in vedenje zaposlenih, zato je lahko le-ta ena izmed spodbud uspešnosti.

Day in Bedeian (1991, str. 595) sta ugotovila, da se učinkovitost dejansko povezuje z organizacijsko klimo, da se osebnost zaposlenih povezuje z učinkovitostjo znotraj podjetja, ne pa tudi med podjetji. Zato sta predpostavila, da organizacijska klima skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika. Izkazalo se je, da je organizacijska klima dejansko pomembna determinanta učinkovitosti, saj se ob klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot pozitivno, visoko delovno orientirani zaposleni (zanesljivi, marljivi, sposobni, natančni) veliko bolj učinkoviti kot nizko delovno orientirani zaposleni.

Zaposleni so bolj uspešni, če zaznavajo, da so vključeni v odločitve, informiranje, ter da jih vodstvo podpira (Burke in Litwin v Kangis in Williams, 2000, str. 535).

Kangis in Williams (2000, str. 539) sta v svojih študijah primerjala visoko in nizko produktivna podjetja glede na prevladujočo organizacijsko klimo in pri tem ugotovila, da so bolj učinkovita in uspešna podjetja dosegla dosledno višje rezultate organizacijske klime kot pa manj uspešna podjetja. Razlike so bile statistično pomembne, kar ponovno potrjuje

ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja. Taka ugotovitev ni presenetljiva, če upoštevamo, da organizacijska klima zajema skorajda vse vidike organizacijskega okolja, kjer zaposleni preživljajo veliko časa, njihovo počutje ter zaznave klime pa vplivajo na vedenje in učinkovitost, ki jo izkazujejo. Iz tega lahko sklepamo, da so koristi dobre organizacijske klime za podjetje še kako pomembne.

Adizes (1996, str. 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzajemno zaupanje in spoštovanje, bodo namreč dosegli dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To pa prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Organizacija je vsekakor »živ organizem« in se kot taka ves čas spreminja, naloga vodilnih zaposlenih v njej pa je, da spremembe potekajo v pravi smeri.

3.3 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o organizaciji sami.

Z merjenjem klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Gilmer (v Pavlin, 2004, str. 35) navaja tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi,
- sistematično zbrana opazanja ljudi znotraj organizacije,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah članov te organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.

Druga vrsta podatkov so sistematično zbrana opazanja ljudi znotraj organizacije. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo in kakšno vlogo ima v njej. Tudi ti zbrani podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so navedene trditve, vprašani pa izražajo svoje mnenje tako, da navedejo stopnjo strinjanja z posamezno trditvijo. Dobljene rezultate nato analiziramo in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Po Lipičniku (1998, str. 77-79) naj bi celotna tehnologija proučevanja organizacijske klime potekala v naslednjih korakih:

1. Pripravljalna dela – Na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost proučevanja klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevati uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Skušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.
2. Sestava vprašalnika – Na tej stopnji skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oz. trditvev. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja.
3. Zbiranje odgovorov – Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Poskušali bodo uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformnosti. Zato se mora proučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoje doživljanje, k temu pa pripomore že zagotovitev anonimnosti.
4. Analiza odgovorov – Dobro je, da je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s katero lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov. Kvalitetna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
5. Predstavitev rezultatov – Rezultati so lahko precej drugačni od tistih, ki jih je naročnik raziskave, običajno je to vodstvo podjetja, pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klima sestavlja večinsko doživljanje situacij in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.
6. Načrtovanje akcij – Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ali pa so cilji mogoče neustrezni.

Na pobudo nekaterih pomembnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji (TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Biro Praxis, Racio, Profil, Dialogus/Literal, RM PLUS) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom

povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj (SiOK, 2002).

Glavna vodila projekta SiOK so kvantitativnost podatkov, primerljivost podatkov posameznega podjetja z drugimi podjetji, vključenimi v ta projekt, in periodičnost (redno izvajanje raziskave v posameznem podjetju v določenem časovnem intervalu).

3.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Ko ugotovimo, da je klima v podjetju neugodna, jo moramo začeti spreminjati. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo vedno glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se zaposleni ne obnašajo v skladu s cilji podjetja, lahko del krivde za to pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno čim prej začeti s spreminjanjem klime.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj so spremembe organizacijske klime pogojene tudi z življenjskim ciklom organizacije. Na začetku delovanja organizacije se začne ustvarjati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo organizacije pa se pojavi potreba po spreminjanju klime. Ko se organizacija znajde v težavah je sprememba klime nujna. Dejstvo je da spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem organizacija deluje. Zaposleni se morajo spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti.

Prvi pogoj za spreminjanje klime je njeno proučevanje oz. ugotavljanje dimenzij klime ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. O procesu spreminjanja klime si moramo najprej odgovoriti na dve vprašanji: kako lahko spremenimo klimo in kdo jo lahko spremeni.

Klima se najpogosteje spreminja nekontrolirano, nenadzorovano in sama od sebe. Vplivi iz bližnjega in daljnega okolja so tisti, ki lahko klimo spreminjajo na tak način. Tako spreminjanje klime običajno ni v skladu z željami vodstva organizacije in ima lahko zaradi tega slabe posledice na organizacijo.

Drugi način spreminjanja klime pa je direktno spreminjanje, ki poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi organizacija skuša uravnavati vedenje posameznika. Vendar pa večino dimenzij klime ni mogoče spreminjati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med ljudmi. Klima se lahko spreminja relativno hitro le, če zaposleni verjamejo in zaupajo v vodje, ki predlagajo različne ukrepe in akcije.

Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da za uspešnost tega procesa nosijo največjo odgovornost managerji.

Organizacija namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in socialne vidike, ki so določeni z medosebnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji (Bernik, 1998, str. 6).

Najpomembnejša naloga managementa je potemtakem določiti smer, v katero naj bi šlo podjetje in potem pridobiti zaupanje in lojalnost zaposlenih, da bodo šli v izbrano smer. To je mogoče doseči samo z jasno oblikovano vizijo in strategijo poslovanja podjetja. V tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer, v nasprotnem primeru je izid procesa spreminjanja klime vprašljiv.

V hitro spreminjajočem se času, v katerem živimo, morajo biti podjetja predvsem pripravljena na hitre odločitve. Razmere na trgu se konstantno spreminjajo, zato se jim mora podjetje vedno znova prilagajati. Sposobnost fleksibilnega reagiranja in učinkovito prilagajanje na trenutne zahteve situacije je danes eden od najpomembnejših pogojev za uspešnost podjetij.

4. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije. Katere so te glavne dimenzije, ki se izražajo v vedenju ljudi, so proučevali že številni avtorji. Klima izhaja iz domneve, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih dejavnikov klime v organizaciji. Za vsako organizacijo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dejavnikov oz. dimenzij organizacijske klime. V tem smislu je vprašalnik, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko dobra osnova za merjenje in primerjavo klime.

V svoji magistrski nalogi sem se osredotočila na dvanajst dimenzij organizacijske klime; to so: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, strokovna usposobljenost in učenje, notranji odnosi, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje. V merjenje organizacijske klime pa so poleg naštetih dimenzij vključene tudi trditve o zadovoljstvu pri delu.

4.1 VODENJE

Način oz. stil vodenja podjetja ima velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodstvo družbe je običajno v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, potem vsak od zaposlenih ve, kdaj in kako mora kaj storiti, skratka vodenje mora biti usklajen proces. Vprašanje je, kako je opredeljen proces vodenja, kako opredelimo vodje, kakšni so načini vodenja in kakšna je njihova učinkovitost v podjetju.

Vodenje je odgovorno, naporno ter ustvarjalno delo, ki je v sodobnem svetu nepogrešljivo. V procesu vodenja je veliko eksperimentiranja, izpostavljanja tveganju, obvladovanja nepredvidljivih situacij, kar pomeni, da moramo biti v tem procesu vedno pripravljeni na neuspeh.

Pojem vodenje pomeni različnim ljudem različne stvari, natančne definicije ni, pogledjmo si tele:

- Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje (Brajša, 1996, str. 78).
- Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201).
- Vodenje se nanaša na proces gibanja, usmerjanja skupine ljudi v določene smeri, (največkrat) povsem brez prisile (Kottler, 1988, str. 16).

Iz vsega naštetega lahko sklepamo, da se vodenje nanaša na ljudi, kako jih motivirati, usmerjati, vplivati nanje, da bi čim boljše opravljali svoje naloge, s čim večjim osebnim

zadovoljstvom ter s čim manj potrošene energije. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. Velikokrat prihaja v okviru vodenja v poštev tudi informiranje, svetovanje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri vsem tem so v organizaciji pomembni tudi dejavniki, kot so vzdušje, odnosi, kultura dela, vedenje, vse skupaj pa tvori organizacijsko klimo.

V vseh družbah se nenehno pojavljajo različne formalne in neformalne skupine, v katerih ves čas prihaja do izrazitejšega vpliva posameznih članov skupine na druge člane v skupini in ta dominantni položaj nekaterih članov v skupini je ena od značilnosti skupinske strukture.

Obstaja več vrst različnih skupin in v skladu s tem tudi različnih vodij. Vodje v različnih skupinah imajo različen položaj in različne funkcije, vodje so lahko pomembni misleci, umetniki, znanstveniki ... Načeloma velja, da so vodje tisti posamezniki, ki pomembno vplivajo na druge osebe, s katerimi so v neposrednem ali posrednem kontaktu.

Vodenje zahteva sprejem socialnega sporazuma med vodjem in njegovimi sodelavci. Vodja mora imeti voljo in sposobnost, da s kolektivno razporeditvijo moči nadzira rezultate drugih. Pravica do vodenja mora biti vodji podeljena prostovoljno od njegovih sodelavcev. Vodstvena pravica temelji na medosebnem dogovoru, pričakovanjih in obveznostih.

Krause (1997, str. 9) navaja sedem glavnih vidikov vodenja, ki naj bi oblikovali idealnega vodjo. Ti vidiki vodenja so:

1. **Samodisciplina** pomeni, da vodja živi skladno s pravili, za katere meni, da so primerna zanj in sprejemljiva za njegove sodelavce. Da bi zagotovil dobro izvedbo, ne potrebuje zunanje motivacije.
2. **Namen** pomeni, da vodja razvije neomajno odločnost za uresničitev svoje vizije in ciljev. Močna odločnost pri sodelavcih ustvarja delovno vnemo in zagnanost. To omogoča vodji, da za doseganje ciljev učinkovito uporabi tako osebne sposobnosti kot tudi sposobnosti organizacije, v kateri deluje.
3. **Dosežek** pomeni, da vodja opisuje rezultate, tako da ti zadovoljujejo potrebe njegovih sodelavcev. Dobri rezultati so temelj uspešnega vodenja. Prvi pogoj dobrih rezultatov je ustvarjanje učinkovite dejavnosti. Elementi učinkovite dejavnosti pa so odločitev, odločnost, energija, enostavnost, ravnotežje in tveganje.
4. **Odgovornost** pomeni, da vodja sprejema dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila podeljena. Najpomembnejše med temi obveznostmi so odkrita dostopnost, odločnost in dosledna skrb za dobrobit sodelavcev. Močan vodja stoji za rezultati svojih odločitev in dejanj ter skupaj s sodelavci sprejema njihove posledice.
5. **Znanje** je temelj učinkovitega vodenja. Tu naj omenimo tri vidike znanja: temeljno znanje, ki se nanaša na študij znanosti, zgodovine in človeške narave, kar pomeni poznavanje osnov umetnosti vodenja; strateško znanje se nanaša na razumevanje potreb in ciljev tako sodelavcev kot tudi konkurentov ter na načrtovanje učinkovitih postopkov, ki pripeljejo do uresničitve zastavljenih ciljev; taktično znanje je

osredotočeno na odkrivanje priložnosti in nevarnosti ter z inovativnostjo in improvizacijo na hitro in primerno odzivanje nanje.

6. **Skladnost** pomeni, da vodja razume posebno naravo socialnega in moralnega dogovora med njim in sodelavci. Učinkovito vodenje je najpomembnejši dejavnik za uspeh pri tistih človeških dejavnostih, ki so odvisne od sodelovanja. Vodji je zaupana odgovornost za uvajanje takšnega reda in discipline, kot je potrebno za doseganje ciljev.
7. **Zgled** pomeni, da postane dejavnost vodje model dejavnosti njegovih sodelavcev. Standardi, ki jih vodja postavlja, postanejo merila njegovim sodelavcem. Ljudje, ki jim je naklonjen, ga v vsakršnih okoliščinah opazujejo in posnemajo. S svojo lastno dejavnostjo vodja nakazuje želeno vedenje.

Vodje morajo imeti več vrst moči, da lahko vplivajo na posameznika in da posameznik sledi njihovim ukazom in usmeritvam bodisi prostovoljno bodisi pod prisilo. Vplivati na posameznika pomeni na nek način realizirati potencialno moč, ki jo vodja ima in jo želi uporabiti. Vodja uporablja razne vrste moči, odvisno od posameznega člana in od specifične situacije. Običajno je potrebno kombinirati več vrst moči in od tega je odvisno tudi odzivanje podrejenih. Moč, ki jo manager uporablja pri vodenju, je zmožnost, brez katere ne more obvladovati delovanja ljudi, posredno pa pomeni tudi usmeritev in delovanje organizacije.

Vsak vodja ima svoj slog vodenja, zato obstajajo različni slogi vodenja. Med avtorskim in participativnim je široka razsežnost možnih slogov vodenja, izbiranje med njimi je odvisno tako od managerjevega pogleda na ljudi kot tudi od okoliščin, v katerih vodenje poteka. Težko bi presodili, kateri slog je boljši, kajti vse je odvisno od situacije, zato največkrat lahko govorimo o situacijsko pogojenih načinih vodenja, to pomeni, da pri oblikovanju organizacije pustimo toliko prostora, da je mogoča izbira različnih oblik vodenja, glede na stanje v okolju. Za vsako podjetje veljajo neke specifične značilnosti, med katere spadajo predvsem kompleksnost, razvita delitev dela, koordinacija aktivnosti in funkcij ter jasno definirane vloge. Vse te značilnosti pa vsekakor vplivajo na naravo vodenja v podjetju. Vsak vodja uporablja svoj slog vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Vsekakor pa je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje podjetja. Vodstvo mora postati podjetnik v pravem pomenu besede, v smislu vodenja in prave inovativne organizacije (Tavčar, 2002, str. 219).

Usklajenost vodenja povzroča ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi, slaba usklajenost med vodilnimi v podjetju pa povzroča napake med oddelki in v proizvodnji (delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se isto delo opravlja večkratno tako, da nekateri ves čas garajo, medtem pa drugi živijo lagodno), posledica so spori in slaba klima.

4.2 NOTRANJI ODNOSI

Dimenziji vodenje in notranji odnosi se dopolnjujeta in prekrivata. Dobro klimo bo ustvarjalo sodelovanje zaposlenih in managementa, sodelovanje vseh zaposlenih med seboj, da si bodo medsebojno zaupali in reševali konflikte, ki so vsakdanji pojav v vsaki organizaciji, konstruktivno.

Notranji oziroma medosebni odnosi v podjetju so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji (Možina, 2002, str. 23).

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto občutijo tesnobo, odtujenost in osamljenost, kar pogosto vodi v depresijo. Taki ljudje se počutijo manj vredne, nemočne in izolirane od drugih. Njihovi poskusi, da bi navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom.

Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, in sicer: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medosebno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom (Možina, 2002, str. 23-28).

Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladujemo določene spretnosti, tako imenovane družabne ali medosebne spretnosti. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, zahtevajo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Uspešni odnosi z drugimi zaposlenimi lahko v veliki meri olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti.

Možina opredeljuje naslednje temeljne značilnosti medosebnih odnosov (Možina, 1994, str. 653):

- Priznavanje različnosti je ena prvih značilnosti medsebojnih odnosov med ljudmi. Od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki. To pomeni, da vsakemu priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznamo svojstven prispevek v razvoju organizacije. To je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi in z vsakomer, prikimovanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugim, da se ne strinjajo z mano, da mislijo drugače, da lahko vedno povejo svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.
- Vzajemnost odnosov je naslednja značilnost medosebnih odnosov. Dosežemo jo v dialogu, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, proučujemo in se učimo, predlagamo in

sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je pravzaprav dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medosebnih stikih.

- Omogočanje osebnega izražanja je pravica vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, individualnega razvoja.
- Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Brez teh ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medosebnega odnosa. Če nikoli ne izvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane neproduktiven. To je življenje drug ob drugem ne odnos drug do drugega.
- Priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje je naslednja pomembna značilnost našega vedenja v medosebnem odnosu do drugih ljudi. Popolna harmonija je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.
- Pri proučevanju dvopomenske situacije gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupinski razvoj. Posebna značilnost pri proučevanju medosebnih odnosov je razlikovanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, torej kaj in kako poročamo.
- Nadaljnja značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih ni nikakršnega vsiljevanja. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti (naša doživljanja in njihova razlaga) ne vsiljujemo drugemu kot njegovo psihično realnost. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni. Ne silimo ga, da bi pritrdil, da je črno belo samo zato, ker je to po volji nam in ne komu tretjemu, katerega zastopniki smo.
- Pomembna značilnost skupnega vedenja v medosebnih odnosi je, da se izogibamo nehotenemu in nevrotičnemu "zlorabljanju" drugega. Z nehotenim nevrotičnim zlorabljanjem mislimo na nekontrolirano uporabo drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzvestno zlorabljam drug drugega na dva načina: tako, da ga silimo bodisi v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti, bodisi tako, da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar iz kakršnegakoli razloga sami nočemo storiti. Sem sodijo večni iskalci napak, slabosti in nepoštenja pri drugih. Sem bi prišteli tudi številne moralizatorje, pridigarje, ki

neverjetno natančno in temeljito perejo tuje umazano perilo in iščejo dlako v jajcu. Tako se vedejo taki, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez pomoči ostal nihče in nič.

Zavedati se moramo, da dobri osebni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi. K temu lahko pripomorejo predvsem dobri vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan maksimalno posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

4.3 RAZVOJ KARIERE

Ta dimenzija proučuje, kako so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali vodilni poskrbijo za svoje naslednike in kako jasno so postavljeni cilji za napredovanje. Omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Pri tem ugotavljamo tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Včasih so kariero videli kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v vedno bolj odgovornem delu. Danes pa kariero razumemo kot zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj. Kariera je lahko tako načrtovano kot nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem časovnem obdobju. Delovne zahteve in sposobnosti se s časom spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere.

Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993, str. 199-200) razvoj kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih.

Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujemo (Gorišek, 2001, str. 12).

Organizacija je zainteresirana za kariero vsakega posameznika, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element; načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere.

Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja. Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je potrebno

uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, 1993, str. 199-200).

Dosedanja spoznanja o pomembni vlogi kariere postavljajo vprašanje, kdo sploh potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere, ali je to posameznik ali pa je to organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Vsekakor sta to oba, posameznik glede na motivacijsko moč načrtovane kariere, saj karierni načrt lahko posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju, in organizacija, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element. Dejstvo je, da sta za oblikovanje, načrtovanje, in realizacijo kariere zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in so zaposlene prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša napredovanje, so kaj hitro izgubila večino človeških zmožnosti. Po drugi strani pa so podjetja, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih, hitro pustila za seboj svoje tekmece.

Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji, saj so oni tisti, ki zastopajo razvojno pot organizacije, posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo.

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 razvijali 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 zbujajo željo po doseganju naslednje. Za ta napredek pa je posameznik pripravljen nekaj storiti in v dobrih organizacijah je to navadno tisto, kar organizacija potrebuje.

Pri oblikovanju in uvajanju kariere moramo upoštevati nekaj splošnih dejavnikov, ki so v medsebojni povezanosti (Clark, 1992, str. 14), to so: socialni trendi, demografski trendi, politične spremembe, ekonomski pritisk, nove organizacijske oblike, nova zaposlitvena politika, napredujoča tehnologija.

Kateri model za načrtovanje kariere uporabi organizacija, je odvisno od njenih interesov in ciljev, ki jih želi doseči. Zgledovanje po modelih, ki jih najdemo v strokovni literaturi o tej

temi, je dobrodošlo, vendar mora organizacija pred prevzetjem modela prevzeti tudi cilje, ki so jih tisti, ki so kreirali modele, želeli doseči.

Vsak posameznik si želi napredovanja, saj le-to običajno spremlja višje plačilo (denarno in nedenarno), ugled in samopotrditve.

4.4 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Ta dimenzija organizacijske klime proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in pripravljenost posameznika na dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno, oziroma se zahteva in je po mojem mnenju ena od pomembnejših dimenzij, ki ustvarjajo organizacijsko klimo v podjetju.

Ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo, je zelo težko. Kako spodbuditi in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih, je zagotovo eno izmed področij ravnanja s človeškimi viri, ki mu v zadnjem času pripisujejo pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti. Vsak zaposleni je oseba z mnogimi željami in potrebami, ki jih poskuša nenehno zadovoljevati. Kako je pri tem uspešen, pa bistveno vpliva na njegovo sposobnost in pripravljenost na delo.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja, želijo biti slišani in upoštevani. Zato tudi ne obstaja univerzalni način motiviranja zaposlenih. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, ki zahtevajo specifičen način motiviranja.

»Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vodenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje« (Bahtijević-Šiber, 1999, str. 557).

Z bolj ekonomskega vidika pa motivacijo opredelimo takole: motivacija pomeni pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar zahtevajo vodje od njih in da to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je namreč mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo vnetih ljudi (Johnson, 1999, str. 55).

Motivacijo lahko opredelimo kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oz. delujejo v določeni smeri. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna tako imenovane mehanizme motivacije, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge.

Vsekakor ni enostavno ugotoviti, kdaj so zaposleni premalo motivirani za delo, obstajajo pa določena znamenja, ki kažejo, da zaposleni niso zadovoljni in zavzeti za delo (Keenan, 1996, str. 6):

- ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor,
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj,
- podaljšujejo si odmore za malico in kosila,
- zamujajo roke,
- ne dosegajo zastavljenih norm,
- nenehno se pritožujejo,
- ne ravnaajo se po navodilih itd.

Za delo motivirani posamezniki prispevajo za organizacijo številne koristi (Keenan, 1996, str. 35):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih,
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne,
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo,
- potreben je manjši nadzor kot sicer,
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000, str. 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja);
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija – posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njene cilje in jih zbližal s svojimi);
- na tiste, ki se podreajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživetje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (denarna motivacija);
- na tiste, ki so odločeni, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo; to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Podjetje lahko dosega nadpovprečne rezultate samo z naraščanjem deleža delavcev v prvih dveh skupinah.

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacijo številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170).

Motivacija oz. motivacijski proces je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo želje, interese in potrebe vsakega posameznika. Samo vodja, ki bo pri upravljanju človeških virov upošteval spoznanja o notranji motivaciji, lahko pričakuje, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

4.5 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Pri tej dimenziji organizacijske klime ugotavljamo, ali je komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji učinkovito, ali medsebojno komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in spoznavati, kaj bi lahko sami doprinesli k večjemu uspehu združbe.

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medosebnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe.

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Možina et al., 2004, str. 50). S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Gruban (1999, str. 17) je razložil razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem, pravi, da informiranje še ne pomeni komuniciranja. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh, v komunikaciji udeleženi strani.

Notranje komuniciranje in informiranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije ter pomaga zaposlenim spoznati, kako bi lahko sami doprinesli k večjemu uspehu organizacije. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije (Rozman, 2000, str. 25).

Komuniciranje je ena temeljnih dejavnosti človeka, ki mu omogoča obstoj in razvoj v družbi in organizacijah, formalnih in neformalnih, v katere je vključen. Ljudje ves čas komuniciramo, bodisi z besedami bodisi nebesedno s kretnjami, pogledom, svojim premikanjem.

Kline (2000, str. 2) navaja, da o komunikaciji govorimo, ko imamo dva ali več udeležencev določenega odnosa in med njimi poteka izmenjava informacij. Njegova definicija opredeljuje komuniciranje kot dvosmerni proces, sestavljen iz več sestavin, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

Splošna definicija komuniciranja opredeljuje kot proces, v katerem informacijo posredujemo od pošiljatelja (oddajnik) k prejemniku (sprejemnik).

Cilj vsakega komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. Komuniciranje je uspešno, ko dosežemo zastavljeni cilj (Možina et al., 2004, str. 52).

Pri komunikacijskem procesu je izrednega pomena uglasenost pošiljatelja in naslovnika komuniciranja. Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da lahko dosežejo namen ali cilj komuniciranja.

V komunikacijskem procesu je pomemben element tudi informacija, ki je opredeljena z različnimi definicijami:

- informacija je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija sprejema iz okolja (poleg materije in energije itd.);
- informacija je nekaj, kar posameznik skupina ali organizacija oddaja v okolje;
- informacija pomaga posamezniku, skupini ali organizaciji, da se prilagaja okolju;
- informacija je vse kar zmanjšuje negotovost pri odločanju;
- informacija je namensko sporočilo nekomu (Kavčič, 2000, str. 3).

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina et al., 2004, str. 50-51).

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme obsegajo stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer pričakujemo največ povratnih informacij od zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9).

Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja (Zupan, 1999, str. 8).

Izredno veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo neposredni vodje. Ti bi se morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila za delo in pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja delavca, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo. Vodje bi morali biti dostopni za sporazumevanje s svojimi delavci, večkrat bi morali z njimi razpravljati o problematiki dela, izvedljivosti nalog, morali bi biti sprejemljivi za dajanje

pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljševanje dela, poslovanja in organizacije. S tem bi omogočili in vzdrževali ugodno delovno klimo v svoji delovni enoti, hkrati pa dosegli spodbudno komunikacijsko ozračje v organizaciji.

Eden izmed temeljnih namenov komuniciranja, poleg vplivanja, poučevanja in prepričevanja, je obveščanje oz. informiranje. Obveščanje ima poseben pomen pri uvajanju sprememb v organizaciji. Ljudi je potrebno vedno obveščati o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih. Če podjetje dovolj zgodaj poskrbi za ustrezno obveščanje, se lahko izogne številnim problemom.

Teorija učinkovitega komuniciranja je preprosta: komunikacija je učinkovita, ko ljudje razumejo, kar drug drugemu sporočajo, ko drug drugega spodbujajo k dejavnosti in inovativnim rešitvam (Daris, 2004, str. 49).

4.6 ODNOS DO KAKOVOSTI

S to dimenzijo organizacijske klime poskušamo ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti, ugotavljamo odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v združbi.

Jasno opredeljene zahteve, ki jih mora določeni izdelek ali storitev izpolnjevati so osnova za merjenje kakovosti. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev uporabnika, jih je potrebno spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby, 1991, str. 16).

Kakovost je za podjetje ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejša kakovostne in ekološke kriterije. Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti.

Organizacija, ki hoče ostati konkurenčna, se ne sme ubadati samo s sedanjostjo, ampak predvsem s tistim, kar bo delala jutri, da bo ostala dejavna. Za uspešno obvladovanje sprememb je treba obvladovati kakovost poslovanja, to pomeni, da je potrebno slediti razvoju, omogočati zaposlenim potrebno izobraževanje, upoštevati standarde, navodila, zakone in postopke. Organizacija se mora obnašati globalno, pripraviti mora nove vizije in strategije razvoja, pri tem pa si lahko pomaga tudi z različnimi mednarodnimi standardi za kakovost. Osvojeni certifikat kakovosti naj bi v organizacijo prinesel red.

Kakovost je v današnjem času tako pomembna, da njeno zanemarjanje podjetje lahko pripelje v propad. S kakovostjo in temu primerno miselnostjo mora biti seznanjen vsak zaposleni v podjetju. Kakovost si morajo kot cilj zastaviti vse funkcije v podjetju, v prvi vrsti pa proizvodna funkcija, ki skrbi za kakovostno izdelavo izdelka. Management kakovosti

vključuje tako vse dele poslovanja, od konstrukcije proizvoda, do njegove proizvodnje in uporabe.

Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti, dobave in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Visoka kakovost je izrednega pomena pri povečevanju tržnega deleža podjetja.

Vedno bolj je v veljavi prepričanje, da se da z izboljševanjem kakovosti na dolgi rok občutno zmanjšati tudi stroške poslovanja. Z izboljšanjem kakovosti se lahko znižajo številni stroški, ki nastajajo v proizvodnji. To so stroški izmeta, analize napak, popravil itd. Veliko manj stroškov prinaša proizvodnja, pri kateri že s prvo izdelavo naredimo izdelek, ki ustreza kakovostnim pričakovanjem kupca (notranji vidik kakovosti).

Notranji in zunanji vidik kakovosti morata biti usklajena, kar zahteva ustrezno povezavo posameznih poslovnih funkcij, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. Učinkovit management kakovosti lahko torej zagotovi znižanje stroškov poslovanja in doseganje višjih prodajnih cen s kakovostnejšimi proizvodi, vse to pa omogoča znatno povečanje konkurenčnosti podjetja (Rusjan, 1999, str. 267-269).

Zagotavljanje kakovosti daje poudarek predvsem na preprečevanje nastopa problemov v zvezi s kakovostjo. Obsega planiranje in sistematično izvajanje aktivnosti, od faze trženja in razvoja, do proizvodnje in testiranja.

Medtem ko kupca oz. odjemalca zanima le kakovost končnega proizvoda, če izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, je za proizvajalca oz. organizacijo odločilnega pomena kakovost poslovnega procesa. To pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost mora biti rezultat skupnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. Sistem kakovosti je v bistvu sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev.

Kaj pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Ljudje so tako najvišje vodstvo kot tudi nižje vodstvene ravni v organizaciji. Ne nazadnje, ena od nalog najvišjega vodstva je zagotoviti, da imajo vsi izvajalci poslovnih funkcij priložnost uveljaviti svoje pristojnosti. Problem nastane takrat, ko nekdo pride v najvišje vodstvo v organizaciji z napredovanjem v okviru neke ozke strokovne dejavnosti. Tak človek ima ali pa nima nobene predstave o celoviti kakovosti. Najvišji vodilni delavci lahko vedo ali pa tudi ne, kaj je potrebno storiti za zagotavljanje kakovosti. Lahko si tudi napačno domišljajo, da vendarle razumejo, kaj bi morali storiti na tem področju, kar pa je po eni strani še slabše. Takšni zaposleni lahko naredijo največ škode. Strokovnjaki za kakovost morajo sprejeti odgovornost za to, da seznanijo vodilne delavce o tem delu njihovega posla.

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo proizvod izpolnjeval predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti vse dejavnosti v podjetju. Vsak oddelek, sektor ali služba je odgovoren za izvajanje del na svojem področju dejavnosti. Kakovost proizvoda ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje podjetja.

Zavedati se moramo, da se prava kakovost ustvarja samo takrat, ko vsak od nas opravlja svoje delo, kot najbolje zna. Opraviti stvari pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega. Namen vseh dejavnosti pri zagotavljanju kakovosti je pripraviti ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že sicer sami morali delati.

4.7 INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso samo stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi.

»Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočajo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno« (Likar et al., 2000, str. 7-16).

Pa pogledjmo nekatere definicije inovacije.

Drucker (1992, str. 37) v svoji knjigi piše, da je to dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova stvar, vendar smo ji dodali novo uporabno vrednost. Kot opisuje omenjeni avtor, gre lahko pri inovativnosti tako za družbeni kot tudi za tehnični pojem. Ta teorija zato ne jemlje inovacij zgolj kot tehnične izboljšave, ampak postavlja inovativnost v precej širši družbeni okvir.

Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali sistem, v kateri inovativnost obstaja, dela stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja. Druckerjeva teorija inovacij in podjetništva gleda na spremembe kot na potrebne in zdrave.

Waterman (1987, str. 40), pojmuje inovacijo in inoviranje v precej ožjem smislu. Inoviranje vidi kot proces, inovacijo pa kot rezultat tega procesa. Inovacija je po njegovi teoriji posledica razmišljanja o ustvarjanju konkurenčnih prednosti posameznika ali skupine in aktivnosti, s katerimi to razmišljanje tudi udejanjamo. Waterman celo meni, da gre v tem smislu za nekakšno komercializacijo ideje, kjer se ustvarja korist za sam sistem. To pomeni, da ideja sistemu prinaša določen dohodek, čeprav ni nujno, da prinaša tudi dobiček.

Majaro (1992, str. 6) definira inovacijo kot praktično uporabo idej, da bi bolj učinkovito dosegli cilje sistema. Praktična uporaba je nekoliko širši pojem od komercializacije. Pri tem avtor misli predvsem na vse ideje, ki se lahko praktično uporabijo v procesu dodajanja vrednosti nekemu izdelku ali storitvi. Pod pojem praktične uporabe spadajo tudi vse tiste ideje in inicijacije, katerih koristi ni mogoče enostavno določiti v materialnem smislu.

Po zapisanih definicijah sodeč, se razlika v pojmovanju pojavlja predvsem kot posledica različnosti pogledov na samo inovacijo. Druckerjeva teorija gleda na inovacijo bolj z družbenega vidika in jo kasneje izvede na nivo podjetja, medtem ko je Watermanova z vidika družbe (v splošnem družbenem smislu) bolj omejujoča. Pri Watermanovi teoriji gre za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, ki jih lahko izpeljemo tudi na nivo širše družbe.

Če na koncu poskušamo definirati inovacijo, lahko na kratko zapišemo, da gre za udejanjanje idej. Pri inovaciji ni potrebno, da gre za komercialno korist, ampak je dovolj, če gre za ugotovljeno korist, ki jo ima le-ta v sistemu.

V bistvu inovacijo težko ločimo od pojma podjetje, lahko bi celo trdili, da jo povezujemo bolj kot s katerikoli sistemom.

To je razumljivo, ker sta pri tržnih subjektih merilo uporabnosti in sposobnosti komercializacije ideje najpomembnejša. Uspešnost komercializacije ideje pa tesno povezujemo z obstojem podjetja.

Inovacijska sposobnost je zmožnost podjetja za pravočasno ustvarjanje invencij, zasnovanih na poznavanju razpoložljive znanosti, ter pretvarjanje teh invencij v inovacije v obliki novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo.

Raziskave inovacij so pokazale, da se je potrebno inoviranja lotiti z določeno strategijo, v kateri moramo upoštevati tako trženjske vidike, kot so razumevanje potreb kupcev, oglaševanje, narava konkurence itd., ter tudi upravljske vidike, ki naj bi omogočili kar najboljše razvijanje in vpeljavo inovacij na trg.

Na podjetje in njegovo inovacijsko strategijo močno vpliva okolje, v katerem podjetje deluje, predvsem sta vplivna dva dejavnika, in sicer:

- nacionalni sistem inovacij, v katerega je vključeno podjetje in ki predvsem opredeljuje razpon izbire v soočanju s priložnostmi in nevarnostmi;
- položaj podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, kar opredeljuje prednosti in slabosti, ki jih podjetje ima.

Zelo velik vpliv na inovacijsko delovanje podjetij imajo t.i. lokalne potrebe, ki želijo določen tip izdelka in s tem ustvarjajo inovacijske priložnosti za bližnja lokalna podjetja. Bližina velikih industrijskih sistemov vpliva tudi na majhna podjetja, saj ustvarjajo tako priložnosti kot znanje za okoliške podjetnike. Ne nazadnje pa na inovacije vplivajo tudi lokalni naravni viri, ki vplivajo sami po sebi na proizvodnjo vhodnih materialov in uporabo surovin v proizvodnji. Lokalne potrebe in pritiski konkurence se ne bodo poznali na inovacijah, če se

podjetje ne bo sposobno odzivati nanje. Naslednji ključni dejavnik, ki pomembno vpliva na inovacijsko dejavnost, je nacionalna zmožnost za raziskave. Predvsem večja podjetja iščejo podporo, znanje in veščine v raznih raziskavah, ki potekajo na univerzah.

Inovativnost je v večini držav že dobila pomen.

V tujini so večja podjetja presenetljivo dobro obveščena o tehnološki dejavnosti svoje konkurence. Obstaja kar nekaj metod za zbiranje informacij o strategiji konkurence; to so letna poročila podjetij, v katerih lahko preberemo stroške, ki jih podjetje nameni za R&R, patenti uradi, mediji in tržne publikacije. Obstajajo pa tudi metode, ki so moralno in legalno sporne; le-te se velikokrat uporabljajo predvsem v farmacevtski industriji. Čeprav je informacije o inovacijah konkurence dokaj lahko in poceni dobiti, pa je znanje, kako prekopirati izdelke konkurence ali procese inovacije, veliko dražje in tudi traja dalj časa, da se dokopljemo do njega.

Zavedati se moramo, da biti tehnološki vodja še ne pomeni vedno, da ima podjetje od tega tudi ekonomsko korist; pri tem sta pomembna dva dejavnika:

- sposobnost podjetja, da pretvori svojo tehnološko prednost v komercialno uspešne izdelke ali procese;
- sposobnost podjetja, da se brani pred posnemovalci.

Oba dejavnika sta delno odvisna od načina upravljanja podjetja, delno pa od narave tehnologije, trga in režima pravic intelektualne lastnine (moč patentne zaščite).

Dejavniki, ki naj bi vplivali na sposobnost podjetja, da iz tehnologije potegne komercialno korist, so (Tidd, Bessant, Pavitt, 1997):

- tajnost – naj bi bila učinkovita oblika zaščite, predvsem glede procesa inovacije; vendar pa je absolutno tajnost težko doseči;
- akumulirano skrito znanje – težko ga je imitirati, še posebno, če je tesno povezano s specifičnim podjetjem ali regijo;
- čas vodenja in prodajne storitve – podjetje lahko na trgu doseže lojalnost svoji blagovni znamki in njeno kredibilnost, pospeši povratno informacijo od uporabnikov, ki dajejo ideje za izboljšanje izdelka, doseže stroškovno prednost krivulje učenja in tako poveča stroške vstopa za nove vstopnike;
- krivulja učenja – ustvari nižje stroške in pomembno obliko akumuliranega in skritega znanja; vendar pa taka krivulja izkušenj zahteva nenehno investiranje v izobraževanje;
- dopolnjevanje sredstev – učinkovita komercializacija inovacije je zelo odvisna od sredstev (ali zmogljivosti) proizvodnje, trženja in prodajnih storitev;
- kompleksnost proizvoda – kompleksnost proizvoda je močna ovira za njegovo imitacijo;
- standardi – če standarde, ki jih postavi določeno podjetje, zelo široko sprejmejo, potem se podjetju močno poveča trg, hkrati pa se povečajo ovire konkurenci;

- biti prvi z radikalnim novim izdelkom – to je dejavnik, ki ni nujno vedno prednost; prvi izdelek velikokrat vsebuje veliko napak in zahteva nadaljnje učenje tako izdelovalca kot uporabnika;
- patentna zaščita – je zelo odvisna od panoge; v Evropi je dokaj močna v skoraj vseh panogah, razen v kozmetiki; patenti so tudi bolj učinkoviti v zaščiti inovacij izdelkov kot pri inovacijah procesov.

Izobraževanje, nova kadrovska politika, ki motivira zaposlene in jim nudi osebni razvoj, in timsko delo, so možnosti, ki omogočajo inovacije vseh drugih elementov.

V podjetju se mora izoblikovati organizacijska klima, ki bo vzpodbujala kreativnost. Organizacije s pozitivno klimo vzpodbujajo posameznike, da njihove ideje lahko napredujejo, tako da jih podpirajo in opogumljajo. Vendar pa lahko management velikokrat ustvari tudi klimo, ki je za inoviranje in iniciativnost negativna, in sicer s slabo komunikacijo, z omejitvami virov, z ukazi od zgoraj, s formalno birokracijo, z ustvarjanjem inferiorne kulture (zaposleni naj bi bili manj vredni v primerjavi z zunanjimi raziskovalci), z računovodskimi pravili, ki inovacij ne podpirajo. Veliko vlogo pri ustvarjanju klime v organizaciji ima tudi sistem nagrajevanja. Nagrajevanje bomo v nadaljevanju opredelili kot naslednjo dimenzijo organizacijske klime.

4.8 NAGRAJEVANJE

Ta dimenzija organizacijske klime ugotavlja, kakšno mnenje imajo zaposleni o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi združbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.

Pomembno je, da v organizaciji velja, da se zaposlenim pomaga doseči uspešnost in se jih kasneje za njihovo uspešnost tudi nagradi. Saj vsi želimo delati v prijetnem okolju, ki nas spodbuja k uporabi naših zmožnosti in nam v okviru skupnih prizadevanj pomaga graditi lastno uspešnost. Potrjeno dejstvo je, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši ne le pri delu temveč tudi v zasebnem življenju.

Zupanova (2001, str. 7) pravi, da je najboljša nagrada uspešnim, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.

Kadar govorimo o nagrajevanju uspešnosti, mislimo na plačo, ki poleg osnove vključuje tudi plačila po uspešnosti, nagrade in ugodnosti. Pri nas je večina ugodnosti zakonsko predpisana,

zato bomo tiste, ki niso predpisane in jih podjetje zaposlenim dodeli na lastno pobudo, zaradi poenostavitve obravnavali pod pojmom nagrade.

Prejemke zaposlenih za opravljeno delo v osnovi delimo na stalni in gibljivi del. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniški izostanki). Dodatki in ugodnosti so lahko tako stalni kot gibljivi. Plačila za uspešnost in nagrade pa so seveda v celoti gibljivi del (Zupan, 2001, str. 19-20).

Ko smo prešli v tržno gospodarstvo, se je večina slovenskih podjetij znašla pred težavno nalogo, kako povečati svojo konkurenčnost. Področje plač in nagrajevanja je za podjetje pomembno tako z vidika obvladovanja stroškov dela kot tudi z vidika spodbujanja zaposlenih, kjer pa je bistvenega pomena povezava plačila z uspešnostjo.

K uspešnemu sistemu nagrajevanja lahko veliko prispeva država s svojo plačno in davčno politiko. Vloga države pri nagrajevanju uspešnosti je pomembna do te mere, da le ta lahko ustvari razmere, ki nagrajevanje spodbujajo oz. ga vsaj ne ovirajo.

Vsi si želimo pametnejšo davčno politiko in precej več zaupanja v sposobnosti managerjev, da sprejemajo dobre poslovne odločitve tudi na področju plač in nagrajevanja zaposlenih. Na ta način bi podjetjem omogočili večjo svobodo pri oblikovanju konkurenčnih sestavin sistemov plač in nagrajevanja, saj bi lahko ponudili različne kombinacije plač ter denarnih in nenedarnih nagrad.

Ko podjetje izdela sistem nagrajevanja oz. strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti (Prašnikar, 1992, str. 288):

Tradicionalni sistem nagrajevanja: Po tem sistemu je potrebno izdelati ustrezne standarde in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraditi posameznike oz. zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je mnenje, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja opazna tudi subjektivna komponenta.

Alternativni sistem nagrajevanja: Za alternativne sisteme nagrajevanja je značilno, da temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s katerim je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oz. v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. V praksi se kaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov

velika, tehnološki razvoj je počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je uporabiti tudi v organizacijah, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih. Kot pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oz. zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov pripelje do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna trenja.

V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu. Pohvale, priznanja in nagrade so učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih jasna. Poleg tega so s pohvalami, priznanji in nagradami povezani razmeroma majhni stroški, saj običajno ne presežejo treh odstotkov proračuna, namenjenega za plače. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je odvisna od dveh glavnih dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oz. oblikujejo posamezne programe.

Podjetja uporabljajo različne vrste nagrad, katerih priljubljenost in razširjenost je od podjetja do podjetja različna. Ne moremo pa mimo dejstva, da so med nagradami večinoma najbolj priljubljene denarne nagrade. Vendar pa je kljub temu da so le-te preproste in lahko razumljive, z njimi povezano največ težav. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. Pri denarnih nagradah ne potrebujemo izvirnosti, kaj bomo podarili, nagrajencu pa ne prinesejo globlje vrednosti. Še največja težava pa je morda v tem, da nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Zaposleni se jim hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Iz vsega tega sledi, da če nagrado dobijo, je niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani.

Poleg denarja lahko podarimo mnogo drugih nagrad. Podjetja pogosto podeljujejo zlate ure, pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, poslovne kovčke, telefone, računalnike za osebno rabo in podobno.

Učinkovite pa so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Ustna pohvala, ki sama po sebi nič ne stane, spodbuja zaposlene k boljšemu delu. Še večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Kljub temu da nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači oz. denarju, ne bo naletelo na dober odziv. Zato je pametno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

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, ne pa zgolj prizadevanja zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oz. želje nagrajenca in je osebno darilo. Vsako podjetje mora zato razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže s svojo kulturo, načinom dela in poslovnimi potrebami (Zupan, 2001, str. 208-213).

4.9 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Pri analiziranju te dimenziji poskušamo ugotoviti, ali ima združba oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje, ter ali si prizadeva za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali ima združba in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni?

Vsaka družba se v dolgoročnem smislu ubada z vprašanji, kaj, kako in na kakšen način delati, da bi izkoristili poslovne priložnosti, ki so in se bodo pojavljale. Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli.

Vizija

Poglejmo, kako so pojem vizije opredelili različni avtorji.

Po Mayerju (1994, str. 17-19) je vizija opredeljena kot:

- končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih;
- projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih strank; povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci;
- način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Po Pučku (1996, str. 129) vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Je nekakšna zasnova nove in želene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočati drugim v podjetju in v njegovem okolju.

Rozman (1993, str. 92-93) z vizijo podjetja razume notranjo sliko mogočega in želenega stanja podjetja. Ta slika je bolj ali manj zamegljena, bolj ali manj domišljajska ter raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Iz vizije naj bi izvirali cilji podjetja, saj je vizija tisti ideal, h kateremu podjetje teži. Vizija pomeni usmeritev, obenem pa motivira zaposlene, da se trudijo za njeno uresničitev. Vizija nastaja kot rezultat dveh procesov: racionalnega in intuitivnega. Prvi je proces ugotavljanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in na tem gradi zamišljanje želene prihodnosti.

Wilson (2003, str. 18-28) je mnenja, da je vizija usklajena in prepričljiva izjava o tem, kaj je združba lahko in kaj naj bi bila v naslednjih letih oz. desetletjih. Vizija mora biti usklajena z okoljem, v katerem naj bi združba delovala; ustrezno izpeljane cilje, strategije in akcijske načrte mora združevati v celovito in prepoznavno sliko bodoče združbe. Vizija mora biti tudi domišljajska in prepričljiva, da bo lahko motivirala in zagotovila ustrezno predanost.

Vizijo moramo ločiti od ciljev in zato ne sme biti postavljanje ciljev, vizija mora biti kakovosten časovni preskok v prihodnost. Vizija je točka oz. stanje želene prihodnosti na vrhu piramide ciljev, ki so potrebni za njeno doseganje.

Vizijo običajno pripravi vodstvo podjetja, saj je prav oblikovanje vizije podjetja ena glavnih nalog vodstva, ki je ne more delegirati na nižje ravni, vendar pa mora vse zaposlene seznaniti z njo; pomembno je, da se z njo poistovetijo in je zaposlenim vodilo pri njihovem delu.

Oblikovanje vizije naj bi potekalo tako, da bi vodstvo podjetja pa tudi drugi v podjetju zapisali svoje zamisli o prihodnosti podjetja, kako bi spremenili sedanost. Sledijo razprave v skupinah in priprava oz. izoblikovanje skupne vizije. Temu sledi pridobivanje večine za spremembe in s tem uvajanje nove vizije v podjetje.

Poslanstvo

Vizija in poslanstvo podjetja se pogosto prepletata, zato je težko jasno opredeliti kaj je vizija in kaj je poslanstvo podjetja. Opredelitev poslanstva podjetja je običajno povezano z manj poslovne domišljije. S poslanstvom je podano časovno neopredeljeno in nedovršeno stanje organizacije. Poslanstvo se le redkokdaj spreminja. Uporablja se predvsem v stabilnih in organizacijsko utečenih podjetjih, kjer ne prihaja do korenitih sprememb.

Pučko (1996, str. 131) pravi, da naj bi poslanstvo podjetja govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, s čimer so delno že opredeljeni tudi odjemalci podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije v smislu, kje bo podjetje konkuriralo, s čimer posredno določa konkurenčno območje, v katerem bo delovalo.

Različni avtorji navajajo, da opredelitev poslanstva običajno vsebuje naslednja področja:

- opredelitev proizvodov in storitev,
- opredelitev odnosa do kupcev,
- opredelitev trga,

- opredelitev tehnologije,
- opredelitev odnosa do delavcev in njihovih sposobnosti,
- družbeno-ekonomski cilji,
- filozofija poslovanja,
- opredelitev imagea.

Poglavitni namen opredelitve poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in delovanje v določeni smeri; tako opredeljeno poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali imajo v njem svoje interese.

Podjetju je poslanstvo bistvenega pomena za notranje namene. Zaposlenim kaže, kaj so temeljne, široke usmeritve podjetja.

Campbell in Yeung (1991, str. 145) opredeljujeta namen poslanstva takole: poslanstvo zagotavlja logično osnovo za akcijo. Povezuje vedenjske standarde z namenom poslovanja na dva načina:

- strategija pojasni, da določeno vedenje pomaga ustvariti uspešno podjetje;
- vrednote razlagajo, da je določeno vedenje moralno neoporečno in zato primerno za delovanje.

Cilj poslanstva podjetja je, da pove, v čem je podjetje drugačno od drugih podjetij ter da opredeli namen našega delovanja. V času razvitega tržnega gospodarstva pa je pomembno, da s poslanstvom opredelimo odnos podjetja do njegovih udeležencev, in sicer tako, da bodo le-ti lahko prepoznali svoje koristi v poslovanju podjetja.

Cilji

S cilji običajno razumemo zaželeno poslovanje, ki ga je moč doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Cilji so vsaj delno že določeni z vizijo podjetja. Z notranjo analizo poslovanja najprej pridobimo jasno sliko o podjetju, le-tej pa sledi postavljanje planskih ciljev. Cilje je potrebno postavljati v obliki rezultatov, ki jih podjetje želi doseči, predstavljati morajo merljivo količino, ki rabi za ocenjevanje uspešnosti, pri čemer moramo paziti, da tisti, katerih uspešnost merimo, zares odločajo o vseh komponentah danega cilja.

Po klasični finančni teoriji je osnovni cilj podjetja povečanje vložene vrednosti za lastnike (Brigham, Houston, 2003, str. 14). Eden od strateških ciljev bi zato morala biti vrednost delnice in izplačane dividende, kar skupaj da dobiček lastnika. Prav tako so med strateškimi cilji vedno tudi nekatera od meril za donosnost podjetja: delež dobička v prodaji, donos na sredstva, donos na investicije, donos na lastni kapital.

Posamezni cilji pa si velikokrat nasprotujejo. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem,

med neposredno prodajo in razvojem izdelka, med razvijanjem istega trga in iskanjem novega in podobno.

Pogosto se pojavlja kar precej težav pri določanju ciljnih vrednosti, ki jih dostikrat le približno določimo s predvidevanjem. Na tak način dobljeni cilji imajo pogosto precejšnja nihanja in odstopanja, v njih pa je skrita uspešnost ali pa neuspešnost managerjev.

Določanje ciljev je ključnega pomena za prihodnje poslovanje. Cilji so eden izmed bolj pomembnih, a pogosto spregledanih dejavnikov uspešnega ravnanja v poslovnem okolju. Običajno si podjetje najprej zastavi okvirne cilje in začne določati poti za njihovo doseganje. Določanje izhodiščnih kriterijev je verjetno pomembnejše v dolgem roku, ko je več časa za iskanje poti. V kratkem roku, zlasti v krizi, pa so cilji izraženi kot beg od težav, ne glede na to, v kateri smeri, zato je v teh primerih dan večji poudarek ukrepanju, manjši pa določanju ciljev.

4.10 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Ta dimenzija proučuje mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. Tako so v to dimenzijo vključene trditve, da so zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in pri tem upošteva tudi želje zaposlenih.

S strokovnim usposabljanjem in učenjem zaposlenih si podjetje zagotavlja boljše izrabljanje človeških virov, saj zaposleni, ki svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate.

Glavne prednosti izobraževanja in učenja zaposlenih so naslednje;

- povečana produktivnost in kvaliteta dela,
- boljše in hitrejše uvajanje novih metod dela,
- manj odpadkov in nestrokovnega dela,
- manj nesreč pri delu,
- manjša potreba po nadzoru delavcev,
- večje zadovoljstvo pri delu in s tem manj fluktuacije in absentizma.

Jereb (1998, str. 117) pravi, da so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Podjetja, ki se tega zavedajo, danes vse več svojih sredstev namenjajo izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih.

Management se vedno bolj zaveda, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti in borbe s konkurenco za naklonjenost in zaupanje potrošnikov. To spoznanje je rezultat velikih in hitrih sprememb v zunanjem in notranjem okolju današnjih podjetij, ki znanje, nenehne novosti in učenje novega postavljajo v prvi plan ekonomskega razvoja. To velja tako za podjetja kot družbo v celoti (Bahtijević-Šiber, 1999, str. 717).

Učenje oz. izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Usposabljanje pa pomeni proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Vsako usposabljanje je povezano z vzgojo in izobraževanjem in vsi trije se medsebojno dopolnjujejo. Ko namreč govorimo o razvijanju znanj, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih nalog.

Cilje izobraževanja delimo na tri skupine (Jereb, 1998, str. 128):

- kognitivne cilje, ki zajemajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti;
- motorične cilje, ki obsegajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin;
- afektivne cilje na področju vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Navedeni izobraževalni cilji v procesu izobraževanja ponavadi niso ločeni, ampak se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Pri opravljanju nekega dela mora delavec poznati smisel določenih podatkov, delovni proces in njegove zakonitosti. Obvladati mora osnovne motorične spretnosti ravnanja z delovnimi sredstvi, ob delu pa občutiti tudi veselje do uspeha, rasti mu mora zanimanje za določeno področje ali dejavnost. Izobraževalne cilje moramo vsakokrat oblikovati dovolj operativno, ne glede na vrsto izobraževanja ali usposabljanja.

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi.

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnost današnje združbe. Te spremembe se izražajo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, v spremembi mišljenja ljudi in v njihovih vrednotah. Spremembe so včasih tako hitre, da znanje, ki ga imamo, lahko čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju na povsem novo situacijo. Takim spremembam lahko sledijo samo tisti ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehno obnavljati in dopolnjevati. Organizacija, ki hoče takšne zaposlene, ki so se sposobni odzivati na spremembe, mora zaposlenim zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja.

Učenje v organizaciji – učeča se organizacija postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. V njenem nestabilnem okolju se pojavljajo potrebe po konkurenčnosti zaradi vedno večjih globalnih, socialnih, tehnoloških in strukturnih sprememb ter zahtev po zagotavljanju kakovosti. Poleg nenehnih sprememb v okolju je učenje v organizaciji potrebno tudi zaradi izboljševanja sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog s ciljem, da bi se dela in naloge opravljale brez napak in pomanjkljivosti in pa

zaradi uvajanja novincev v organizaciji. Poleg usmerjenega učenja lahko poteka učenje tudi drug od drugega. V tem primeru se posameznik uči z opazovanjem in posnemanjem drugih ter spreminjanjem lastnega vedenja po vzoru in s posnemanjem vedenja drugih (Možina, 2002a, str. 219).

Prepoznavni znak učeče se organizacije je v tem, da nikoli ne neha bogatiti sklada svojega znanja, ter da je stalno pripravljena za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Posredovanje znanja ne vključuje le prenosa informacij, temveč vključuje tudi sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje.

4.11 ORGANIZIRANOST

Ta dimenzija opredeljuje področje organiziranosti v podjetju. Ali zaposleni razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in ali zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela?

Kaj je organizacijska struktura? Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medosebne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (združbo). Kjer je s takimi razmerji povezano več ljudi nastane mreža ali sestav razmerij t.i. organizacijska struktura. Vloge, ki jih dobivajo ljudje v tej strukturi, so funkcije. Organizacijska struktura je sestav medsebojno odvisnih vlog (funkcij). Dejavniki, ki vplivajo na to, kakšna bodo organizacijska razmerja med ljudmi so:

- naravne in tehnične možnosti za delovanje ljudi,
- fiziološke, psihične in druge lastnosti ljudi,
- družbena določila delovanja in družbeno-ekonomska določila gospodarjenja.

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo predvsem štiri osnovne prvine (Ivanko v Možina, 1994, str. 381):

- Specializacija, ki pomeni proces opredeljevanja posebnih nalog ter njihovo dodeljevanje posameznikom ali skupinam, ki so za izvrševanje teh nalog usposobljeni.
- Standardizacija, ki opredeli organizacijske postopke na način, ki omogoča, da zaposleni enotno in konsistentno izvršujejo delovne naloge z namenom izboljševanja dosežkov organizacijskih enot.
- Koordinacija, ki pomeni formalne in neformalne postopke povezovanja tistih aktivnosti, ki se izvajajo ločeno s strani posameznikov ali skupin.
- Avtoriteta, ki pomeni nadrejenost enih položajev nad drugimi.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji oz. odnosa med delom in celoto ločimo naslednje temeljne tipe organizacijskih struktur (Ivanko v Možina, 1994, str. 383):

- funkcijsko organizacijsko strukturo,

- produktno (divizijsko, prostorsko) organizacijsko strukturo,
- projektno organizacijsko strukturo,
- matrično organizacijsko strukturo.

Izbira in raba organizacijske strukture sta odvisni od razmer, v katerih organizacija posluje, velikokrat je potrebno organizacijsko strukturo prilagajati razmeram in jo spreminjati.

Nujnost spreminjanja formalne organizacijske strukture na mikro in makro ravni lahko ocenimo tako, da analiziramo glavne razloge, s katerimi običajno opravičujemo spreminjanje organizacije. Naštejmo nekatere najpogostejše razloge za spreminjanje organizacijske strukture (Robbins v Tajnikar, 2000, str. 163):

1. Spreminjanje motivov gospodarjenja, ki zahteva zlasti novo mikroorganizacijo. Z njo se bodisi uveljavijo novi motivi, zlasti novozaposlenih, ali pa se z novo mikroorganizacijo izzovejo pri zaposlenih novi motivi in pripadnost podjetju.
2. Nakup nove opreme zelo pogosto zahteva novo razporeditev opreme v prostorih, zmanjšanje potrebe po delavcih in nadzornikih, kar vedno zahteva velike spremembe v mikroorganizaciji podjetja.
3. Pomanjkanje (ustreznih) delavcev zahteva včasih spremembe v mikroorganizaciji, včasih pa celo onemogoča uveljavitev zahtevnejše makroorganizacije podjetja.
4. Uveljavljanje bolj dorečenega informacijskega sistema radikalno vpliva na mikroorganizacijo podjetja, saj omogoča drugačno povezovanje med zaposlenimi pa tudi bolj racionalen nadzor nad njihovim delom.
5. Državno poseganje v gospodarstvo je sicer manj običajen razlog za spreminjanje organizacije podjetja, toda zlasti protimonopolna zakonodaja lahko vpliva na oblikovanje makroorganizacije podjetja.
6. Spremembe v gospodarskih gibanjih včasih zahtevajo hitro spreminjanje podjetja na vseh ravneh, saj zahtevajo hitra reagiranja, ta pa je mogoče zagotoviti običajno le z izjemnimi oblikami organiziranosti.
7. Spremembe v sindikalni organiziranosti pri nas običajno podcenjujemo, toda v razvitih gospodarstvih s pomembnim vplivom sindikatov lahko tudi vplivajo na organizacijo, zlasti pri organiziranju preobratov v podjetju.
8. Povečani pritiski (organiziranih) porabnikov lahko zahtevajo organiziranje določenih ciljnih skupin, skupin za nadzor kakovosti, servisov in podobno.
9. Prezemi, spojitve in pripojitve podjetij nesporno vplivajo na mikroorganizacijo in makroorganizacijo podjetij, saj v teh primerih nastanejo nova podjetja, ki jih je potrebno tako rekoč na novo postaviti.
10. Hitre spremembe v cenah ali razpoložljivosti surovin zahtevajo včasih spremembe makroorganizacije v preprostejše in bolj centralizirane oblike pa tudi novo organiziranost znotraj prodajnih in nabavnih služb.
11. Dejavnost konkurentov je zelo pomembna, saj v sodobnih razmerah prav z novimi oblikami organiziranja, ki jim omogočajo večjo fleksibilnost in tržnost, nadomeščajo stare oblike cenovne in necenovne konkurence.

12. Upadanje morale zaposlenih se da včasih nadomestiti z drugačno notranjo organiziranostjo in z izgradnjo nove sistematizacije, ki omogoča najzaslužnejšim med zaposlenimi ustrezno napredovanje in vplivnejši položaj.
13. Težave s fluktuacijo delovne sile, ki so zlasti značilne v zatonu življenjske poti podjetja pa tudi v zatonu organizacijske življenjske poti, povzročajo izgube ključnih ljudi, ki jih je potrebno s prerazporeditvijo že zaposlenih na hitro nadomeščati. Tako nadomeščanje včasih izpostavi med zaposlenimi tudi ljudi, ki do tedaj niso dobili dovolj besede v podjetju, pa so jo zaslužili.
14. Nenadne spremembe v razmerah gospodarjenja vplivajo tudi na organizacijo podjetja, čeprav bi danes moralo biti že v normalnih razmerah organizirano tako, da bi brez pretresov sprejemalo šoke iz okolja.
15. Pomanjkanje vodstvenega kadra v podjetju zahteva prerazporeditve ljudi, podobne tistim, ki so bile že omenjene pri večji fluktuaciji delovne sile.
16. Padec profita zahteva hitro poseganje v poslovanje podjetja in tudi spremembe v organiziranosti.

Lastniki organizacije dajejo skupno nalogo organizacije v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti in zadolžitve naložijo podrejenim, s tem pa se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v organizaciji.

4.12 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. V okviru te dimenzije ugotavljamo, kakšno je mnenje zaposlenih o varnosti njihove zaposlitve, o ugledu, ki ga ima podjetje v okolju, v katerem deluje, ter o odnosu zaposlenih do podjetja.

Okolje organizacije, torej tudi podjetja, so vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na organizacijo in na katere vpliva tudi organizacija (podjetje) zaradi svojih interesov (Tavčar, 1994, str. 85).

Kadar govorimo o okolju organizacije (podjetja), navadno mislimo na tržno okolje, čeprav je okolje organizacije mnogo širše in celovitejše glede na tržno okolje. Pomembnejše prvine globalnega okolja so predvsem (Ivanko, 1999, str. 93):

- naravno okolje (naravne razmere in naravna bogastva),
- ekonomsko okolje,
- tehnološko okolje,
- domače okolje,
- mednarodno okolje,
- pravno politični sistem (družbenopolitično, znanstveno, vzgojno-izobraževalno, kulturno, socialno in drugo),
- ukrepi ekonomske politike in drugo.

Podjetje je neločljivo povezano s svojim okoljem. Podjetje je v stiku z okoljem, zato se mora na spremembe okolja odzvati in se jim prilagajati. Podjetje mora ugotoviti vplive okolja in se organizirati tako, da se bo sposobno prilagoditi zahtevam in potrebam okolja.

Robey in Salesova (1994, str. 449) navajata predvsem tri dejavnike okolja, ki bistveno vplivajo na oblikovanje in delovanje organizacije. To so: vse večji pomen globalizacije poslovanja, vse večja raznolikost (diverzifikacija) delovne sile in vse večja ozaveščenost ljudi o pomenu naravnega okolja.

Pripadnost podjetju se kaže na treh področjih, ki se nanašajo na vedenje oz. na odnos do podjetja, v katerem zaposleni deluje (Armstrong, 1991, str. 181):

- sprejema organizacijo kot tako in verjame v njene cilje in vrednote;
- želi prispevati v dobrobit organizacije več, kot zahteva od njega delovno mesto (na primer odloži dopust, dela preko rednega delavnika ali se kako drugače žrtvuje za organizacijo);
- želi še naprej ostati član organizacije.

Povezava med pripadnostjo in motivacijo vsekakor obstaja, vendar je koncept pripadnosti širši od koncepta motivacije in tudi stabilnejši v daljšem časovnem obdobju. Možno je, da je zaposleni nezadovoljen le z nekim delom celotnega posla, ki ga opravlja, vendar ohranja zelo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji kot celoti (Armstrong, 1991, str. 182).

Obstaja pa tudi povezava med pripadnostjo in učinkovitostjo. Visoka stopnja pripadnosti naj bi se v teoriji kazala kot redna prisotnost na delovnem mestu, konsistentnost, delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo in podobno, vendar raziskave teh trditev do sedaj še niso potrdile. Pripadnost konkretni organizaciji lahko povežemo z lojalnostjo do podjetja (Armstrong, 1991, str. 182).

Dokler ni globoke zavesti medsebojne življenjske povezanosti celotne družbe, dokler gredo interesi delodajalca in delojemalca narazen ali celo v nasprotujoči si smeri, tako dolgo so vsi poskusi izboljšanja, vsa še tako tankočutna psihologija ravnanja s človeškimi viri pa tudi vse socialne uredbe in predpisi, ki bi iz teh teženj nastali, brez uspeha (Trstenjak, 1974, str. 472).

Zaposleni nima in ne more imeti interesa za podjetje, dokler je samo delavec, dokler ni obenem v polnem pomenu besede sodelavec z lastnikom. Le tedaj se čuti sodelavca, se zaveda soodgovornosti za celoto, to je le tedaj, ko občuti zavest pripadnosti k celotnemu podjetju. Sklepamo lahko, da je že zgolj psihološko nemogoče biti drugače "s srcem" pri delu kakor tako, da si zaposleni delovno okolje s podjetjem vred prisvoji, ima za svoje. Tako pridemo po psihološki nujnosti do tega, da mora preiti podjetje (tudi) v roke zaposlenih (Trstenjak, 1974, str. 473).

Tako vedno tam, kjer vodstva vsiljujejo svoje rešitve podrejenim, praviloma nastajajo problemi. Temu se lahko izognemo s tehnologijo participacije. Najprej mora vodstvo

oblikovati novo strategijo in na podlagi te združiti zaposlene skupaj z managementom v nekakšnem forumu za odločanje: tu lahko vse strani pojasnijo, kako si predstavljajo izhod iz nekega težavnega položaja. Rešitve zaposlenih in vodstva so namreč običajno že v glavah zaposlenih in vodstva. Poznajo jih. Zato morajo vodstva v organizacijah najti nove oblike sodelovanja in nove načine za komunikacijo. Gre za reorganizacijo organizacije na tak način, ki bo podjetju omogočil, da bo zajela ustvarjalnost, energijo in znanje vseh zaposlenih. Ampak pri tem ne smemo videti v zaposlenih le enote delovne sile, saj so bistveni del organizacije (Mulej, 1993, str. 39).

Na splošno lojalnost do podjetja vpliva mnogo dejavnikov, med drugimi lahko vsekakor prispeva k višji stopnji lojalnosti dobro premišljena politika plač in posebnih ugodnosti, izobraževanja, program načrtovanja kariere zaposlenih in podobno.

4.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja, morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Zato je pomembno, da se v podjetju ugotovi, kako posameznik na osebni ravni doživlja zadovoljstvo z različnimi vidiki svojega dela. Ali je zaposleni zadovoljen: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, stroji), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Po definiciji Možine (Možina, 2001, str. 4) bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje zastavljenih ciljev, lahko pa preprosto tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Kunšek (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

Če povzamemo omenjene definicije, lahko rečemo, da je zadovoljstvo pri delu vsota vseh negativnih in pozitivnih pogledov, povezanih z individualnimi plačami, psihičnimi in čustvenimi delovnimi pogoji, ugledom, doseženim socialnim statusom v odnosu z delom in odnosu s sodelavci.

Pomemben dokaz, ki kaže, da gre položaj organizacije na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu, saj je le-to pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja. Posamezniki hočejo doseči status, višji položaj in moč, znanje, sposobnosti, izobrazbo itd., saj gre za njihovo delo, za katero porabijo največ svojega časa. Posamezniki, ki ne izpolnijo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni, to nezadovoljstvo pa v končni fazi vpliva na organizacijo, v kateri delajo.

Pomembno je poudariti, da je zadovoljstvo pri delu tesno povezano z uspešnostjo pri delu, stopnja povezanosti pa je odvisna tako od zaposlenih kot od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motiviranje, s katerim ga spodbujamo k delu, ni pa nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnostim kot tudi motiviranosti zaposlenih. Ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije, kot pa, da priznamo svoje neznanje in nesposobnosti. Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je velikokrat najboljša motivacija za zaposlene. Vse je torej odvisno od delovnega okolja in prizadevanja ljudi. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje.

Zaposleni pogosto primerjajo svoje delovne pogoje z delovnimi pogoji v družbi in če so le-ti boljši kot družbeni pogoji, potem je posameznik zadovoljen in je razmeroma v dobrem položaju.

Pri proučevanju dejavnikov zadovoljstva poskušamo ugotavljati, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi oz. delavce in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju potrebno ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi omenjenih ugotovitev je mogoče sprejeti ukrepe in angažirati osebe, ki bodo zagotovile čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa.

Uhan (1998, str. 593) omenja naslednje pomembne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, kot so:

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled dela,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,

- plača,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Kakšne značilnosti naj ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo, je osrednje vprašanje oblikovanja dela za vse zaposlene na vseh organizacijskih ravneh.

Torrington in Hall (1991, str. 429-430) poudarjata naslednje elemente:

- Raznolikost v delovnih nalogah, orodjih, strojih in napravah, mestih, kjer posameznik dela, v ljudeh, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, saj enolično delo prej ali slej začne vsakogar dolgočasiti.
- Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in imajo več samospoštovanja, medtem ko so nesamostojni delavci ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, kar pa zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- Odgovornost pri odločanju o tem, kako reševati probleme, ki pri delu vsakodnevno nastajajo.
- Izziv, v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- Interakcija pomeni omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, omogočanje sodelovanja, ki daje skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro delovno razporejenost, skupinski duh, razreševanje sporov in konfliktov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Pomen dela in poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni oziroma, da jih je mogoče ovrednotiti.
- Cilji in povratna informacija z jasno opredeljenimi delovnimi cilji, ki naj pomenijo za delavca izziv. Cilji naj bodo jasni, čim bližje tistemu, kar delavec pričakuje, zato je dobro, da delavci sodelujejo pri njihovem opredeljevanju.

Delo na višjih ravneh oz. umsko bolj zahtevno delo je že samo po sebi bolj zanimivo in bolj privlačno kot delo na nižjih ravneh. Je bolj samostojno in raznoliko, zaposleni si deloma lahko sami določajo tempo svojega dela in bolj vsestransko uporabljajo svoje sposobnosti, delo je bolj celovito in dopušča večjo svobodo.

Mulej (1986, str. 446-447) meni, da so za to, da je delo nezanimivo, kriva podjetja oz. vodstvo podjetij. Delo, ki ni zanimivo, uničuje človekovo ustvarjalnost in motivacijo, z nezanimivim delom zaposleni niso zadovoljni, saj se dolgočasijo in osebno ne napredujejo, postanejo pasivni in težijo k rutinskemu delu. Kadrovanje v podjetju bi moralo biti

organizirano tako, da bi posamezniku nudilo možnost kreativnega dela, kar bi pripeljalo do samovzpodbujanja in uresničevanja.

Kot smo že dejali, je od vodstva podjetja odvisno, ali bodo znali napraviti delo za delavce zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovni skupini, obstajajo pa tudi različne tehnike za razširitev in obogatitev dela oz. delovnih nalog.

Torrington in Hall (1991, str. 430-433) navajata naslednje:

- kroženje med delovnimi nalogami (angl. job rotation),
- širitev delovnih nalog (angl. job enlargement),
- obogatitev dela (angl. job enrichment).

Organizacijska klima na uspešnost podjetja ne deluje direktno, ampak je posredujoča spremenljivka. Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev, posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa klima direktno vpliva na motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost do organizacije, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora v delo in željo po vztrajanju v organizaciji.

Zadovoljstvo in uspešnost sta sicer povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna od zaposlenih in od delovnega okolja. Samo zadovoljstvo zaposlenih namreč še ne pomeni večje uspešnosti. Velja pa obratno: večja uspešnost pripelje do večjega zadovoljstva na osebni ravni.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA Siteh d.o.o.

5.1 KRATKA ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA

Kot sem že v uvodu magistrskega dela omenila, želi biti podjetje, v katerem proučujem organizacijsko klimo, neimenovano, zato sem podjetju dala izmišljeno ime Siteh d.o.o. (<http://www.siteh.si/>, 2005).

Glavna dejavnost podjetja Siteh d.o.o., katerega podatke bom uporabila pri raziskavi, je predelava oz. razrez mehke poliuretanske pene. Podjetje je bilo v celoti v družinski lasti do oktobra leta 2002, ko je v lastniško strukturo vstopilo eno izmed večjih slovenskih podjetij na področju avtomobilske industrije in z njim povezane družbe.

Poglejmo si na kratko, kako se je podjetje razvijalo od ustanovitve leta 1971 do danes. Kateri so bili tisti glavni mejniki, ki so v največji meri vplivali na razvoj podjetja.

- Rojstvo podjetja Siteh d.o.o. sega v leto 1971, takrat je bila glavna dejavnost podjetja avtoprevoznništvo.
- Leta 1978 se podjetje poleg avtoprevoznništva začne ukvarjati z novo dejavnostjo, in sicer z razrezom poliuretanske pene. Vozni park se zmanjša, denar pa se nameni nakupu novih strojev za razrez pene.
- V letu 1986 se dejavnost podjetja razširi na predelavo tekstila. S tem se omogoči zaposlitev novih delavcev. Število naraste na 18 zaposlenih.
- Naslednja prelomnica je leto 1992, ko se podjetje registrira kot družba z omejeno odgovornostjo. Začne se relativno velik izvoz pene v Rusijo.
- Leto kasneje podjetje naveže poslovne odnose z veliko multinacionalko Johnson Controls. Z omenjeno firmo se začne sodelovanje na področju penastih vzmetnic, ki pa se ne razvija v želeni smeri. Pri JC se odločijo, da bodo program vzmetnic opustili, zato se podjetje Siteh d.o.o. odloči za odkup njihove blagovne znamke. Omenjeno sodelovanje z JC pa je bilo za podjetje pomembno še v nečem, preko JC začne Siteh d.o.o. sodelovati z enim izmed vodilnih slovenskih podjetij na področju avtomobilske industrije; ob tem pa se pojavi priložnost, da tudi Siteh d.o.o. postane dobavitelj v avtomobilski industriji, in sicer nemškemu koncernu VW. Po letih priprav, ustvarjanja ustrezne infrastrukture in povečevanja števila zaposlenih, sledi prelomno leto 1998.
- Meseca maja 1998 podjetje pridobi certifikat kakovosti ISO 9002 in VDA 6.1 in s tem uradno postane neposredni dobavitelj VW na področju avtomobilskih sedežev iz rezane pene. Število zaposlenih naraste na 85.

- V naslednjih treh letih sledi strma rast, podjetje se razvija, osnovna dejavnost podjetja se iz leta v leto dopolnjuje z novimi programi in iskanjem novih trgov (podjetje prodre tudi na italijanski trg in postane dobavitelj Fiatu). Število zaposlenih naraste na okoli 200 v letu 2001. Podjetje je uvrščeno med 30 najhitreje rastočih podjetji v Sloveniji. Strma rast podjetja je v veliki meri financirana s sredstvi, ki so bili v tistem času na razpolago, to so "dragi" kratkoročni hipotekarni krediti domačih bank s klavzulo TOM. Posledice omenjenega financiranja se pokažejo v letih, ki sledijo. Poleg tega pa se v tem času začnejo v avtomobilski industriji pojavljati v prodaji negativni trendi, vsi dobavitelji so prisiljeni k zniževanju stroškov na vseh področjih.
- Podjetje v letu 2002 zaide v finančne težave, število zaposlenih se začne postopno zmanjševati in začne se sanacija podjetja na vseh področjih poslovanja.

5.2 STANJE V PODJETJU NA PODROČJU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

V podjetju Siteh d.o.o. so si kot prvi pogoj za tržno uspešnost proizvoda in storitev zastavili visok nivo kakovosti, ki naj bi ga dosegali ob izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kupcev ter vseh zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih bi moralo biti glede na politiko kakovosti podjetja ena izmed ključnih komponent za doseganje poslovne uspešnosti. Politika poslovanja podjetja bi morala biti vsekakor usmerjena k reševanju problemov, ki povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih, k izboljševanju delovnih pogojev in razmer, delovnih odnosov ter izboljševanju počutja delavcev. Kljub zgoraj omenjenim zastavljenim ciljem pa se začne po letu 1998 stanje na področju ravnanja s človeškimi viri poslabševati. Vodstvo podjetja začne nehoti zapostavljati potrebe in interese delavcev, saj je preveč usmerjeno samo na končne rezultate poslovanja in na zahteve kupcev ter s tem povezano strmo rast podjetja, pozablja pa na zaposlene.

Strma rast podjetja po letu 1998 je zahtevala zaposlovanje velikega števila novih delavcev. V podjetju je proces zaposlovanja potekal brez kakršnegakoli planiranja človeških zmožnosti kot virov, ljudi kot virov ali njihovih vedenjskih vzorcev kot virov. Pri zaposlovanju je prevladovalo mnenje, da je boljše delati z dvema človekoma preveč kot z enim premalo. Velikemu zaposlovanju v letih od 1998 do 2001 je v letu 2002 in 2003 zaradi ukinjanja nekaterih proizvodnih programov sledilo odpuščanje delavcev.

Posledica omenjenega procesa je bila iz dneva v dan slabša organiziranost. Dela so se začela podvajati, zaposleni niso sprejemali odgovornosti za svoje delo in niso bili pripravljeni priznavati krivde za storjene napake. Zavezanosti vseh zaposlenih niso bile jasno opredeljene, delo je trpelo zaradi slabe organizacije in načrtovanja. Pri organiziranju dela ni bilo sistematičnega proučevanja poteka dela, nalog, problemov ter iskanja primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev.

Pomemben del organiziranja dela, katerega posledica naj bi bila realizacija ciljev v organizaciji, je vodenje. Bolj ko je podjetje raslo in se razvijalo, slabša je bila usklajenost med vodilnimi, kar je povzročalo vedno več napak med oddelki in v proizvodnji, nekateri so ves čas garali, drugi pa so živeli lagodno. Glede načina vodenja bi lahko rekli, da je šlo vedno bolj za odnos skupina-posameznik (lastnik). Vodje so v večini začeli uporabljati ukazovalno vodenje, s podrejenimi so se bolj malo pogovarjali o rezultatih dela in težko so sprejemali utemeljene pripombe zaposlenih na lastno delo. Zmanjševati se je začela participacija zaposlenih pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev.

Zaradi slabe organiziranost v podjetju in ob tem nastajanja številnih konfliktnih situacij med zaposlenimi je prihajalo do vedno slabšega notranjega komuniciranja. Delovni sestanki so se začeli izvajati neredno, zaposleni so začeli dobivati premalo informacij za dobro opravljanje svojega dela, velikokrat so te informacije prišle do njih prepozno.

V letu 2000 se je ukinilo izdajanje internega časopisa Informator, ki je izhajal mesečno in je za zaposlene pomenil zelo pomemben vir informacij o tem, kaj se v podjetju aktualnega dogaja na različnih področjih. Zaposleni so v njem našli informacije: kako uspešno podjetje dosega zastavljene prodajne cilje, kakšni so dosežki posloводства v preteklem mesecu, podatke iz kadrovske evidence, morebitne novosti v zakonodaji na področju zaposlovanja, o dogodkih na področju družabnega življenja v lokalni skupnosti, v kateri podjetje deluje, nekaj strani pa je bilo namenjeno tudi razvedrilu in zabavi.

Zaradi pridobivanja novih poslov v letu 2000 je podjetje veliko sredstev namenjalo investiranju v novo opremo in stroje, hkrati pa je vedno manj sredstev namenjalo za izobraževanje zaposlenih. V podjetju je začelo primanjkovati ustrezno strokovno izobraženega kadra, posledica je bila najemanje zunanjih sodelavcev, kar je prinašalo podjetju dodatne stroške. Pri zaposlenih se je začel pojavljati občutek manjvrednosti, saj je vodstvo začelo dajati vse pomembne naloge v izvedbo zunanjim sodelavcem. Zaposlenim so se s tem zmanjševale možnosti za nadaljnji osebni razvoj in napredovanje.

Eno glavnih področij, ki je vplivalo na vsesplošno nezadovoljstvo zaposlenih, je bilo nagrajevanje. V podjetju se je v letu 1999 uvedlo nagrajevanje po učinku (nagrajevanje uspešnosti z variabilnim delom plače), vendar omenjeni sistem še zdaleč ni zagotavljal, da bi bili tisti, ki so bili bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno nagrajeni. Višina variabilnega dela je bila v veliki meri odvisna od subjektivnih kriterijev nadrejenih oz. tistih, ki vrednotijo uspešnost delavcev. V nekaterih oddelkih so bili zaposleni ves čas ocenjeni z maksimalno oceno ne glede na njihove delovne dosežke, spet v drugih oddelkih pa se je delo vrednotilo po dejanski uspešnosti, vse skupaj je slabo vplivalo na delovno moralo in zadovoljstvo zaposlenih.

Razmerja med plačami zaposlenih niso bila ustrezna in ni bilo opredeljenih nekih objektivnih kriterijev za določanje višine plače (npr. stopnja izobrazbe pri določanju osnove višine osebnega dohodka ni igrala v podjetju nobene vloge).

Glede na to, da smo ljudje različni, smo zadovoljni z različnimi oblikami nagrajevanja. Zato ne smemo zanemariti, da nagrajevanje ni vedno le nagrada v finančnem smislu. Javne pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo so bile zelo redke, kar je bilo povezano s tem, da se vodilni niso dovolj trudili, da bi dobro spoznali svoje zaposlene in s tem spoznali, s čim lahko povečajo njihovo zadovoljstvo.

Opisane težave na področju ravnanja s človeškimi viri, s katerimi se je podjetje začelo srečevati po letu 1998, so v letu 2003 vodstvo podjetja privedle do sklepa, da je na tem področju nujno potrebno nekaj storiti, da bi lahko v prihodnje podjetje poslovalo uspešneje. V podjetju je bila nujno potrebna sprememba organizacijske klime.

Ko podjetje zaide v težave, je sprememba organizacijske klime nujna. Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj klimo zaposleni sprejemajo kot stvarnost. Da pa bi lahko klimo v organizaciji ustrezno spremenili, moramo najprej ugotoviti, kakšno je stanje na tem področju. Merjenje organizacijske klime naj bi rabilo kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

6. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU Siteh d.o.o.

6.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE RAZISKAVE

Glavni cilj raziskave je doseči izboljšanje stanja na področju organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. Merjenje klime bo osnova za sprejemanje ukrepov na področju ravnanja s človeškimi viri. Z raziskavo bom poskušala potrditi, da merjenje organizacijske klime lahko vodstvu podjetja rabi kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Pred izvedbo raziskave je bilo potrebno pridobiti soglasje vodilnih v podjetju. Vodilni v podjetju so se z mojo idejo o raziskavi organizacijske klime v podjetju strinjali in jo podprli, saj je tudi v njihovem interesu, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in s tem pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom.

Naloga raziskave je torej ugotoviti najprej, kakšno je stanje na področju organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.. Vodstvo podjetja bo nato na osnovi ugotovljenega stanja sprejelo ukrepe za izboljšanje. Ponovno merjenje pa bo pokazalo, ali so sprejeti ukrepi kaj vplivali na zaznave zaposlenih.

6.2 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

Za anketiranje sem uporabila vprašalnik, ki se uporablja v okviru projekta SiOK in pomeni klasičen način raziskovanja klime v organizacijah.

Dimenzije organizacijske klime, ki jih vprašalnik SiOK meri, so naslednje:

1. vodenje,
2. notranji odnosi,
3. razvoj kariere,
4. motivacija in zavzetost,
5. notranje komuniciranje in informiranje,
6. odnos do kakovosti,
7. inovativnost in iniciativnost,
8. nagrajevanje,
9. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
10. strokovna usposobljenost in učenje,
11. organiziranost,
12. pripadnost organizaciji.

Vsaka od naštetih dimenzij vsebuje po 5 trditev.

V vprašalnik za merjenje organizacijske klime pa so poleg omenjenih dvanajstih dimenzij vključene tudi trditve o zadovoljstvu posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi

napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, stroji), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom (11 trditev). Celoten vprašalnik tako vsebuje 71 trditev.

Za izražanje svojega strinjanja oz. nestrinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na dimenzije klime imajo, zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico (naloge zaposlenih je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev po njihovem mnenju označuje podjetje, v katerem delajo):

- 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 pa se je ocenjevalo po naslednji lestvici (naloge zaposlenih je bila, da na petstopenjski lestvici označijo stopnjo svojega zadovoljstva):

- 1 = Zelo nezadovoljen.
- 2 = Nezadovoljen.
- 3 = Srednje zadovoljen.
- 4 = Zadovoljen.
- 5 = Zelo zadovoljen.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe.

6.3 VZORČENJE IN IZVEDBA RAZISKAVE

V vzorec raziskave so bili vključeni vsi zaposleni v podjetju Siteh d.o.o., razen treh članov ožjega vodstva, ki so hkrati tudi delni lastniki podjetja.

Merjenje klime je bilo v podjetju izvedeno dve leti zapored, in sicer v letu 2003 in v letu 2004, obakrat meseca novembra. Po prvem merjenju klime v letu 2003 je vodstvo podjetja z namenom, da se izboljša stanje na področju organizacijske klime, sprejelo določene ukrepe. Omenjeni ukrepi so se v podjetju izvajali približno eno leto in nato je sledilo ponovno merjenje, ki je bilo namenjeno ugotavljanju sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri. Leta 2003 je bilo tako v raziskavo vključenih 120 zaposlenih, leto kasneje, to se pravi leta 2004, pa je anketni vprašalnik prejelo 100 zaposlenih.

Anketne vprašalnike sem s pomočjo sodelavke v kadrovski službi razdelila vsakemu zaposlenemu posebej in jim ob tem tudi na kratko razložila, čemu je vprašalnik namenjen in kaj želimo z njim ugotoviti (namen vprašalnika je predstavljen tudi v spremnem dopisu, ki je sestavni del vprašalnika). Zaposleni so imeli na voljo za reševanje vprašalnika dva tedna. V tem času smo v podjetju namestili poseben nabiralnik, v katerega so zaposleni lahko oddajali izpolnjene vprašalnike. S tem načinom anketiranja je bila zaposlenim zagotovljena anonimnost, kar v veliki meri vpliva na objektivnost rezultatov.

6.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA KLIME ZA LETO 2003

V letu 2003 je bilo v raziskavo vključenih 120 zaposlenih (vsi zaposleni, razen treh članov vodstva, ki so tudi delni lastniki podjetja), od tega je bilo vrnjenih in veljavnih 90 anketnih vprašalnikov, kar pomeni 75 % od vseh anketirancev, 25 % zaposlenih ankete ni vrnilo, bodisi zaradi odsotnosti, stiske s časom ali drugih razlogov.

6.4.1 Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih

Poleg 71 trditev, namenjenih ugotavljanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, vprašalnik vsebuje tudi vprašanja, ki se nanašajo na demografske lastnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe.

Spol

Na vprašalnik je odgovarjalo 39 moških, kar je 43% anketirancev, in 51 žensk, kar je 57% anketirancev.

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	39	43
Ženske	51	57
Skupaj	90	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 1)

Nivo v organizaciji

Na razdeljene vprašalnike je odgovorilo 14 višjih in srednjih managerjev (15%), 5 tistih, ki v podjetju zasedajo funkcije operativnih vodij (6%), eden izmed njih je samostojni strokovni sodelavec (1%), drugih 70 zaposlenih, ki so v celoti odgovorili na vprašalnik, pa v podjetju spada med izvajalce (78%).

Tabela 2: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji

Nivo v organizaciji	Število	%
Višji in srednji managerji	14	15
Operativni vodje	5	6
Samostojni strokovni kadri	1	1
Izvajalci	70	78
Skupaj	90	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 2)

Stož v organizaciji

Število takih, ki so v podjetju manj kot dve leti, je 19, kar pomeni 21% od vseh anketirancev, 23 zaposlenih ima v podjetju staž od 2 do 5, kar pomeni 26%. Na vprašalnik je odgovarjalo 33 zaposlenih, ki so v podjetju od 5 do 10 let (37% anketirancev). Ostali zaposleni, in sicer 15, ki so sodelovali v raziskavi, pa so v podjetju zaposleni že deset let in več (16%).

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v organizaciji	Število	%
do 2 let	19	21
od 2 do 5 let	23	26
od 5 do 10 let	33	37
od 10 do 20 let	15	16
Skupaj	90	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 3)

Starost anketirancev

Največji del zaposlenih, in sicer 36 (40%), ki so odgovorili na vprašalnik, je mlajših od 30 let. Preostalih 29 je po starosti nekje med tridesetim in štiridesetim letom (32% od vseh zaposlenih), 24 zaposlenih je starih od 40 do 50 let, to je 24%. Odgovarjali pa so tudi trije starejši od 50 let (4% od vseh anketiranih).

Tabela 4: Število anketirancev po starostnih razredih

Starost	Število	%
do 30 let	36	40
od 30 do 40 let	29	32
od 40 do 50 let	22	25
nad 50 let	3	3
Skupaj	90	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 4)

Stopnja izobrazbe

Iz tabele 5 je razvidno, da ima med tistimi, ki so sodelovali v raziskavi, dveletno srednjo šolo ali manj, 28 zaposlenih (31%), poklicno šolo jih ima 42 (47%), 14 (16%) zaposlenih ima končano srednjo šolo, 2 (2%) imata končano višjo oz. visoko strokovno šolo, 4 zaposleni pa imajo univerzitetno izobrazbo, kar pomeni 4% od vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi.

Tabela 5: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	%
dveletna srednja šola ali manj	28	31
poklicna šola	42	47
srednja šola	14	16
višja oz. visoka strokovna šola	2	2
univerzitetna izobrazba in več	4	4
Skupaj	90	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 5)

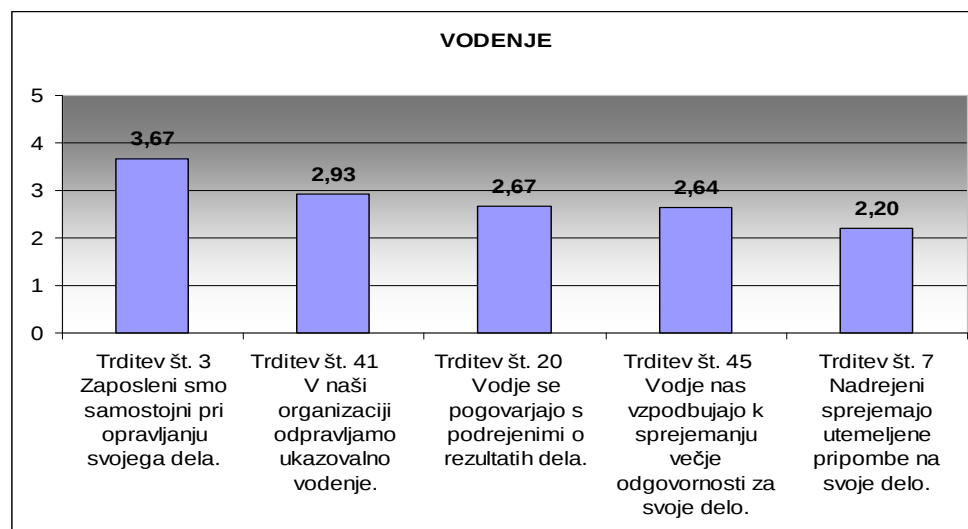
6.4.2 Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime ter za kategorijo zadovoljstvo pri delu

Sledi predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. za leto 2003, za vseh dvanajst dimenzij klime in za kategorijo zadovoljstvo pri delu.

Vodenje

Dimenziji vodenje, v katero je vključenih pet trditev, so zaposleni dali oceno 2,82.

Slika 1: Vodenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 11)

Več kot polovica zaposlenih je mnenja oz. se jih večinoma strinja s trditvijo št. 3, da so samostojni pri opravljanju svojega dela. Omenjeni trditvi so dodelili oceno 3,67.

Glede trditve št. 41 (ocenjena z 2,93) so se zaposleni v večini opredelili nevtrarno, velika večina jih je obkrožila odgovor "niti da niti ne".

Nekoliko večje nestrinjanje zaposlenih je zaznati pri drugih treh trditvah, ki opisujejo področje vodenja; tako so trditev št. 20 ocenili z 2,67, trditev št. 45 z 2,64 ter trditev št. 7 z oceno 2,20.

Notranji odnosi

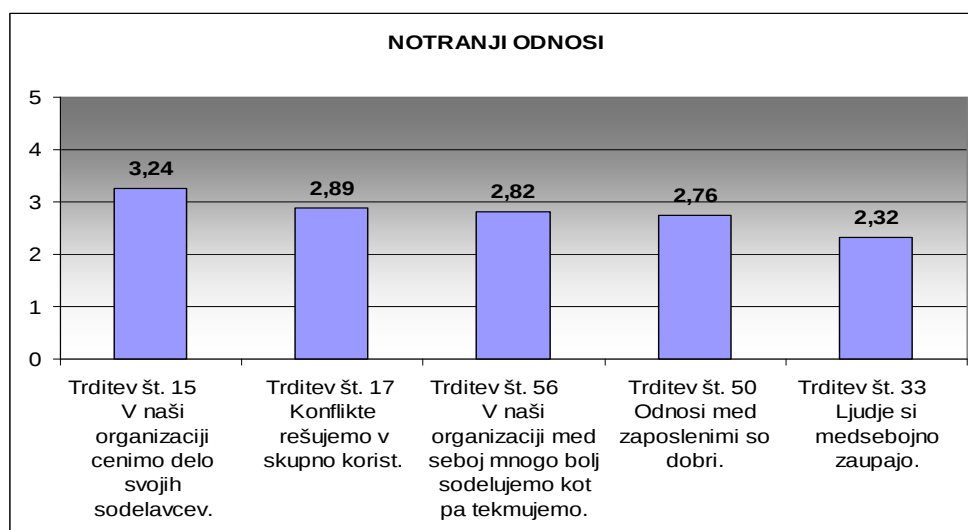
Dimenzija notranji odnosi, ki je opisana s petimi trditvami, je bila z oceno 2,81 razmeroma slabo ocenjena.

Iz slike 2 je razvidno, da se malo več kot polovica zaposlenih strinja s tem, da se v podjetju ceni delo sodelavcev, trditev št. 15 je bila ocenjena z oceno 3,24.

Pri trditvah št. 17 in 56 zaposleni niso izrazili niti strinjanja niti nestrinjanja, trditvi sta bili ocenjeni z 2,89 in 2,82.

Manjše nestrinjanje se je pojavilo ob trditvi št. 50, dodeljena ji je bila ocena 2,76. Zaposleni se delno ne strinjajo s tem, da si med seboj zaupajo, trditvi št. 33 so dodelili najslabšo oceno (2,32) med petimi trditvami.

Slika 2: Notranji odnosi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 12)

Razvoj kariere

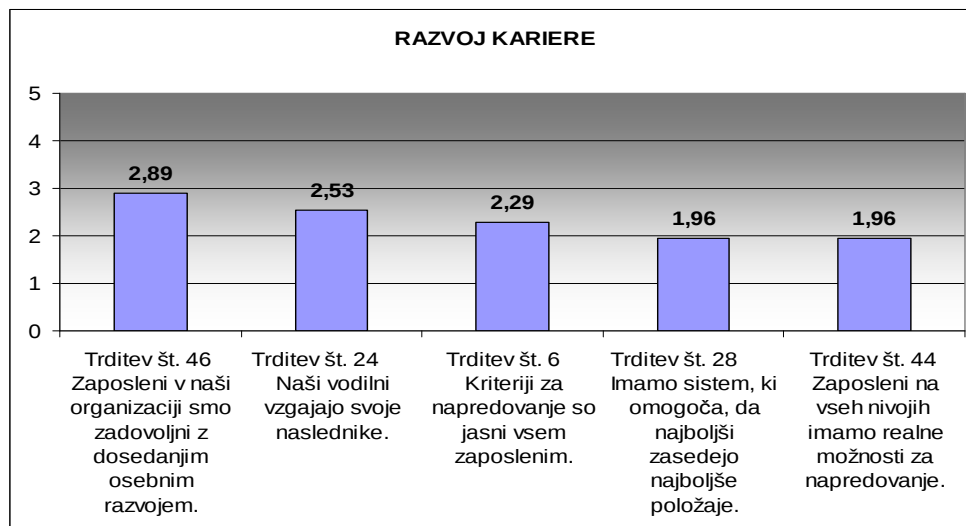
Dimenzijo razvoj kariere, ki vsebuje pet trditev, so zaposleni ocenili z 2,32.

Malo manj kot tretjina zaposlenih je zadovoljna, z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju, tretjina se jih ob tem vprašanju ni opredelila, malo več kot ena tretjina zaposlenih pa z svojim osebnim razvojem v podjetju ni zadovoljna (trditev št. 46 je bila ocenjena z 2,89).

Delno se zaposleni ne strinjajo s trditvijo št. 6 (ocenjena z 2,29).

Veliko zaposlenih se delno oz. sploh ne strinja, da imajo realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih (trditev št. 44) in da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (trditev št. 28). Navedeni trditvi so ocenili z enako oceno, in sicer z 1,96.

Slika 3: Razvoj kariere

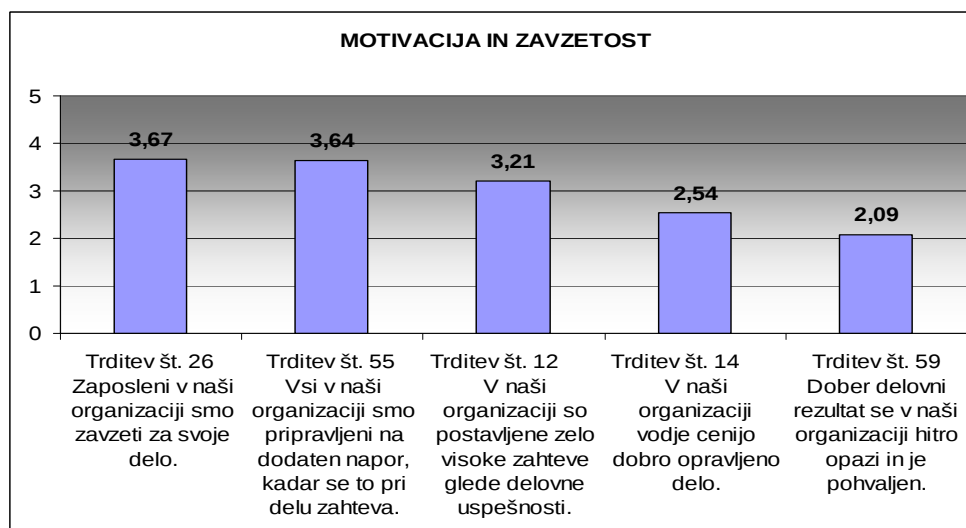


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 13)

Motivacija in zavzetost

Povprečna ocena petih trditev, ki opisujejo dimenzijo motivacija in zavzetost, je bila 3,03.

Slika 4: Motivacija in zavzetost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 14)

Anketiranci se večinoma strinjajo s trditvama št. 26 (ocenjena s 3,67) in 55 (ocenjena s 3,64), iz česar lahko sklepamo, da je večina zaposlenih v Siteh d.o.o. zavzeta za svoje delo in so

vedno znova pripravljeni vložiti dodaten napor v svoje delo, da bi bila kupčeva naročila lahko pravočasno in v celoti realizirana.

Po mnenju zaposlenih vodje premalo cenijo dobro opravljeno delo (trditvi št. 14 so dodelili oceno 2,54). Trud delavcev je očitno premalokrat opažen in pohvaljen, kar je razvidno iz delnega nestrinjanja zaposlenih s trditvijo št. 59 (2,09).

Notranje komuniciranje in informiranje

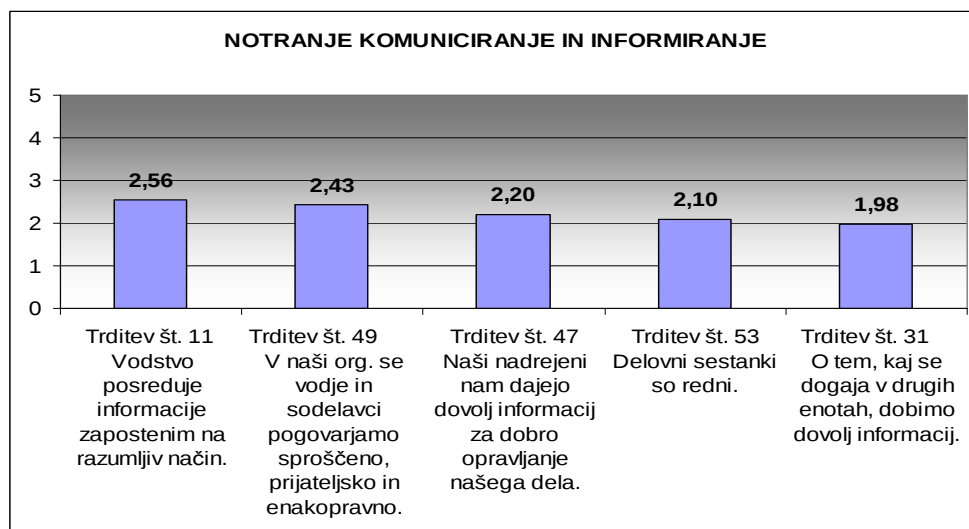
Notranje komuniciranje in informiranje je bila z oceno 2,25 slabo ocenjena dimenzija.

Gledano v celoti, se zaposleni s petimi trditvami, ki opisujejo področje komuniciranja in informiranja v podjetju, večinoma ne strinjajo.

Med petimi trditvami je še najmanj negativnega mnenja anketirancev čutiti ob trditvi št. 11, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (dodeljena ocena 2,56).

Največji problem očitno predstavlja komuniciranje med posameznimi oddelki, pretok informacij med različnimi enotami v podjetju ni dovolj dober, kar je verjetno povezano tudi s tem, da se delovni sestanki ne izvajajo redno (trditev št. 31 je bila ocenjena z 1,98, trditev št. 53 pa z 2,10).

Slika 5: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 15)

Odnos do kakovosti

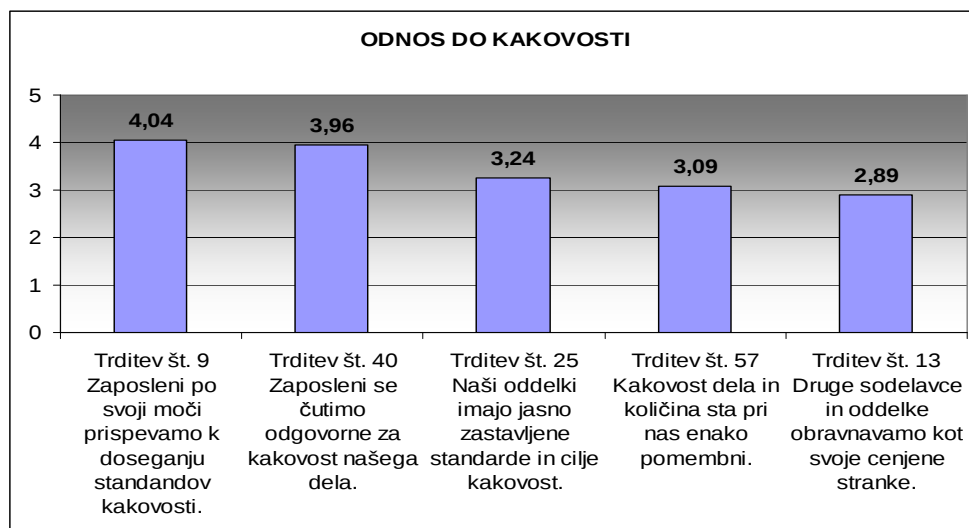
Dimenzija odnos do kakovosti je bila v podjetju Siteh d.o.o. ocenjena z 3,44, kar pomeni, da je bila relativno dobro ocenjena.

Podjetje deluje na področju avtomobilske industrije, kjer veljajo visoki standardi, kar se tiče kakovosti. Velika večina zaposlenih se po svojih močeh trudi za doseganje teh standardov, kar

se je pokazalo v očitnem strinjanju anketirancev s trditvijo št. 9, dodeljena ji je bila ocena 4,04. Iz trditve št. 40 je razvidno, da se zaposleni večinoma čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, trditev je bila ocenjena s 3,96.

Ob trditvi št. 57 (prejeta ocena 3,09) se je več kot tretjina zaposlenih opredelila nevtravno in obkrožila odgovor "niti da niti ne". Podobno je bila ocenjena trditev št. 13 (2,89), vendar pri tej trditvi se jih pa polovica zaposlenih v neki meri strinja z omenjeno trditvijo, polovica pa se jih s trditvijo ne strinja.

Slika 6: Odnos do kakovosti



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 16)

Inovativnost in iniciativnost

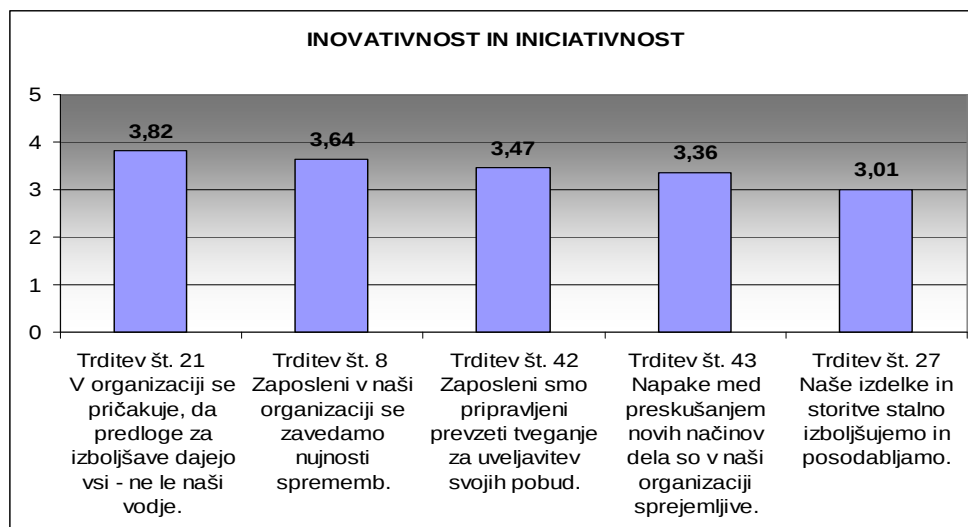
Dimenzija inovativnost in iniciativnost je bila z oceno 3,46 najbolj ocenjena dimenzija organizacijske klime.

Izmed vseh petih trditev se zaposleni še najbolj strinjajo s trditvijo št. 21 (3,82), da se v podjetju od vsakega zaposlenega pričakuje, da daje predloge za izboljšave in da to ni le naloga vodstva. Zaposleni se večinoma strinjajo, da so spremembe v organizaciji nujne, trditev št. 8 so ocenili s 3,64.

Nekoliko manj se zaposleni strinjajo s trditvijo št. 42 (ocenjena s 3,47), da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih spodbud.

Pri trditvi št. 27 so se zaposleni v večini opredelili nevtravno, dodeljena ji je bila ocena 3,01.

Slika 7: Inovativnost in iniciativnost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 17)

Nagrajevanje

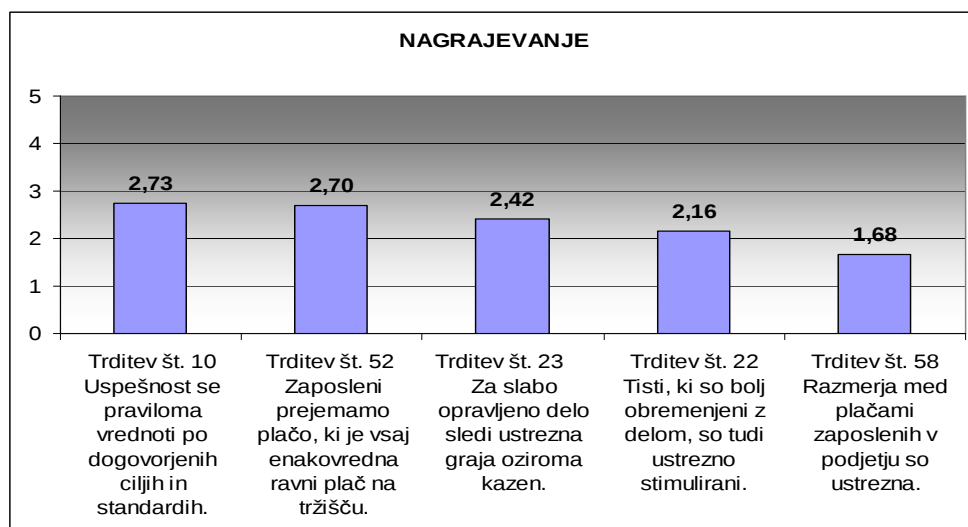
Dimenzija nagrajevanje je bila z oceno 2,34 razmeroma slabo ocenjena.

Na sliki 8 lahko vidimo, da se zaposleni od petih trditev, ki opisujejo stanje v podjetju na področju nagrajevanja, še najbolj strinjajo s trditvijo št. 10 (dodeljena ji je bila ocena 2,73), ki pravi, da se uspešnost pri delu praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.

Pri oceni (2,70) trditve št. 52 zaznamo rahlo nestrinjanje.

Skoraj dve tretjini zaposlenih v podjetju pa se sploh ne strinja, s tem, da so razmerja med plačami zaposlenih v Siteh d.o.o. ustrezna, trditvi št. 58 so dodelili izrazito nizko oceno 1,68.

Slika 8: Nagrajevanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 18)

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

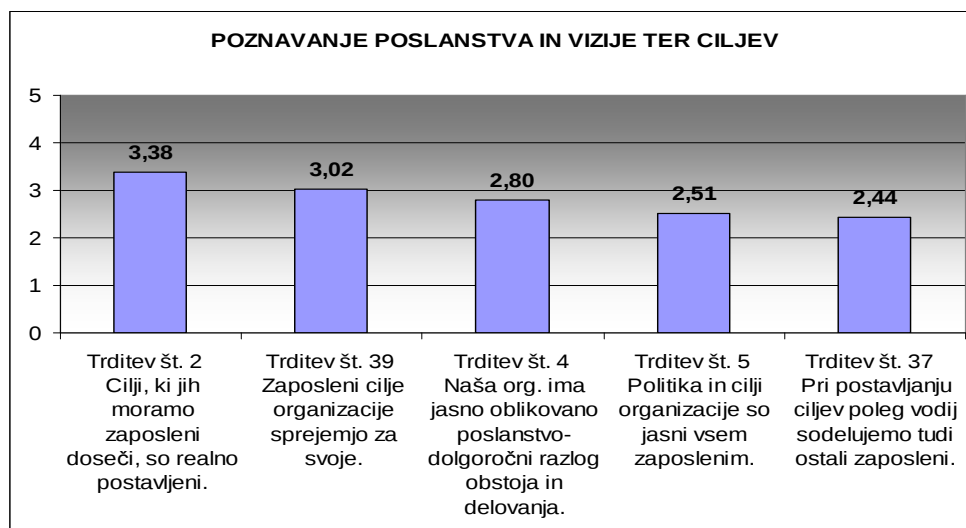
Dimenzija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je bila ocenjena z 2,83.

Še najbolj (prejeta ocena 3,38) se zaposleni strinjajo s trditvijo št. 2, več kot polovica jih meni, da so cilji, ki jih morajo pri svojem delu doseči, realno postavljeni.

Ob trditvah št. 39 in št. 4 se zaposleni očitno niso mogli opredeliti, saj je večina obkrožila odgovor "niti da niti ne". S tem je bila trditvi št. 39 dodeljena ocena 3,02, trditvi št. 4 pa 2,80.

Nestrinjanje zaposlenih je čutiti ob trditvi št. 5 (ocenjena z 2,51), da so cilji organizacije jasni vsem in ob trditvi št. 37 (ocenjena z 2,44), da vsi zaposleni sodelujejo pri oblikovanju in postavljanju ciljev organizacije.

Slika 9: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 19)

Strokovna usposobljenost in učenje

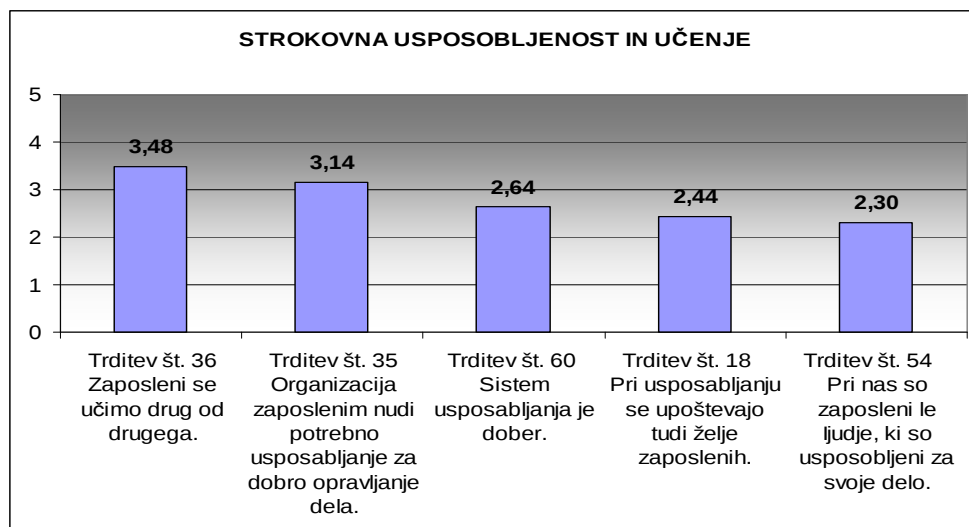
Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje, ki je prav tako opisana s petimi trditvami, je dobila oceno 2,80.

Zaposleni se delno strinjajo s tem, da se v podjetju učijo drug od drugega (trditev št. 36 je dobila oceno 3,48).

Pri trditvi št. 35 se zaposleni niso mogli opredeliti (3,14).

Večina zaposlenih se delno ne strinja oz. se sploh ne strinja s tem, da so v podjetju zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, trditev št. 54 je bila ocenjena z 2,30. Prav tako se večina zaposlenih delno ne strinja s tem, da se pri usposabljanju upoštevajo njihove želje, kar je razvidno iz ocenjenosti trditve št. 18, ki ji je bila dodeljena ocena 2,44.

Slika 10: Strokovna usposobljenost in učenje

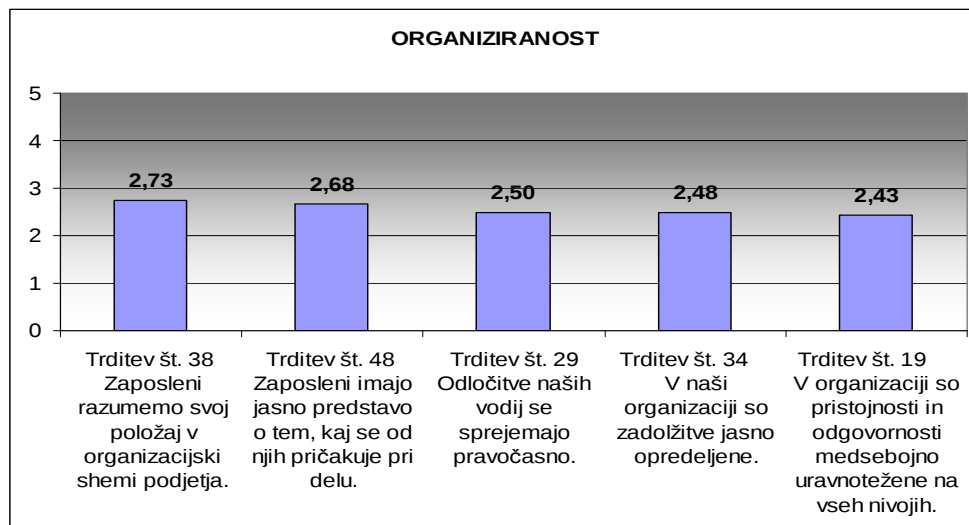


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 20)

Organiziranost

Dimenziji organiziranost so zaposleni v podjetju Siteh d.o.o. dodelili oceno 2,56.

Slika 11: Organiziranost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 21)

Lahko bi rekli, da ima velika večina zaposlenih o organiziranosti v podjetju relativno slabo mnenje. Iz slike 11 je razvidno, da se v večini niso strinjali z nobeno od petih trditev. Še najmanj negativno mnenje imajo zaposleni v Siteh d.o.o. o trditvi št. 38, ki pravi, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (2,73).

Večina zaposlenih je mnenja oz. se strinja, da zadolžitve v podjetju niso jasno opredeljene (trditev št. 34, prejeta ocena 2,48), in da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih (trditev št. 19, prejeta ocena 2,43).

Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji spada z oceno 3,02 med srednje ocenjene dimenzije.

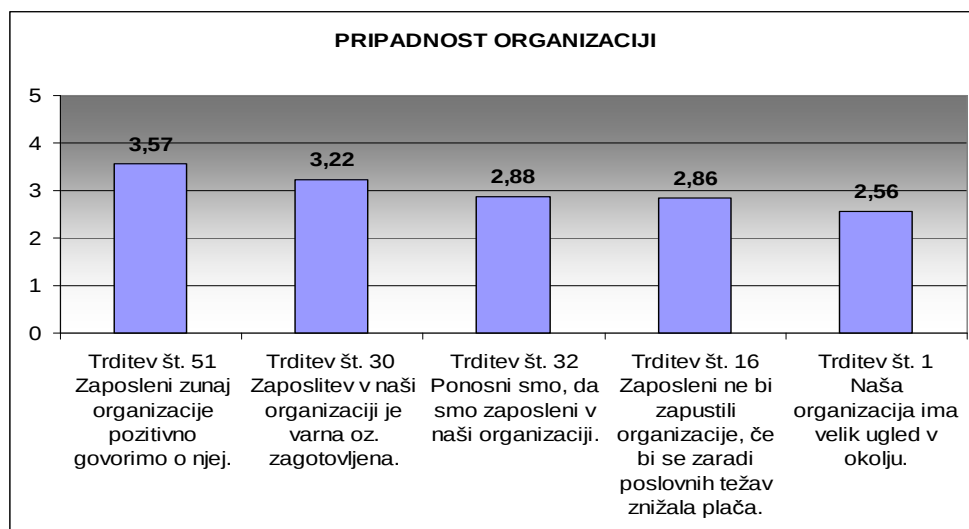
Večji del zaposlenih zunaj organizacije pozitivno govori o njej (trditvi št. 51 so dodelili oceno 3,57). V podjetju, kljub težavam, v katerih deluje, še vedno velja prepričanje, da je zaposlitev v njem dokaj varna (trditev št. 30 je prejela oceno 3,22).

Več kot polovica zaposlenih ni ravno ponosna na to oz. jim je vseeno, da so del podjetja Siteh d.o.o., kar je razvidno iz ocenjenosti (2,88) trditve št. 32.

Iz trditve št. 16 (prejeta ocena 2,86) je razvidno, da bi kar velik del zaposlenih organizacijo zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Zaposleni se delno ne strinjajo, da ima organizacija velik ugled v okolju, na kar kaže ocena (2,56) trditve št. 1.

Slika 12: Pripadnost organizaciji

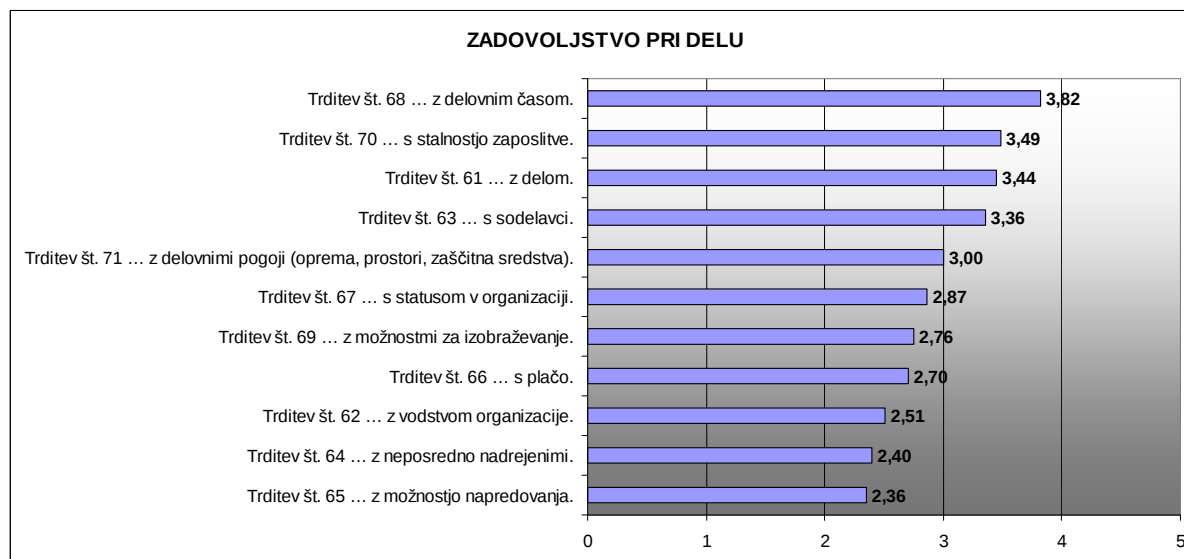


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 22)

Zadovoljstvo pri delu

Kategorija zadovoljstvo pri delu, ki je v vprašalniku opisana z enajstimi trditvami, je dobila oceno 2,97, kar pomeni, da so zaposleni v podjetju Siteh d.o.o. v povprečju srednje zadovoljni z različnimi vidiki svojega dela.

Slika 13: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 23)

Zaposleni so še kar zadovoljni z delovnim časom (trditev št. 68 je dobila oceno 3,82), s stalnostjo zaposlitve (trditev št. 70 je dobila oceno 3,49), z delom (trditev št. 61 je dobila oceno 3,44) in s sodelavci (trditev št. 63 je dobila oceno 3,36).

Srednje zadovoljni so z delovnimi pogoji, kar je razvidno iz trditve št. 71, ki je bila ocenjena z oceno 3,00, nekoliko nižja (2,87) je stopnja zadovoljstva s statusom v organizaciji (trditev št. 67) in z možnostmi za izobraževanje (trditev št. 69 je dobila oceno 2,76) ter s plačo (trditvi št. 66 so zaposleni dodelili oceno 2,70).

Najbolj nezadovoljni so zaposleni z možnostjo za napredovanje, trditev št. 65 je bila ocenjena z 2,36, nekoliko manj nezadovoljni (2,40) so z neposredno nadrejenimi (trditev št. 64) in z vodstvom organizacije (trditev št. 62 je dobila oceno 2,51).

Primerjava rezultatov merjenja klime med Siteh d.o.o. in SiOK za leto 2003

Glede na to, da sem za raziskavo organizacijske klime v Siteh d.o.o. uporabila vprašalnik, ki se uporablja pri projektu SiOK, me je za orientacijo zanimala primerjava med rezultati merjenja klime za leto 2003 v Siteh d.o.o. in rezultati pri projektu SiOK, v katerem so v letu 2003 sodelovala številna slovenska podjetja.

Ugotovitev, ki jo lahko podam glede na sliko 14, je, da so vse dimenzije organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. ocenjene nekoliko slabše kot v okviru projekta SiOK. Te razlike so v razponu od 0,19 do 0,75 točke ocenjenih vrednosti.

Najmanjše odstopanje (0,19) se je pokazalo pri dimenziji inovativnost in iniciativnost.

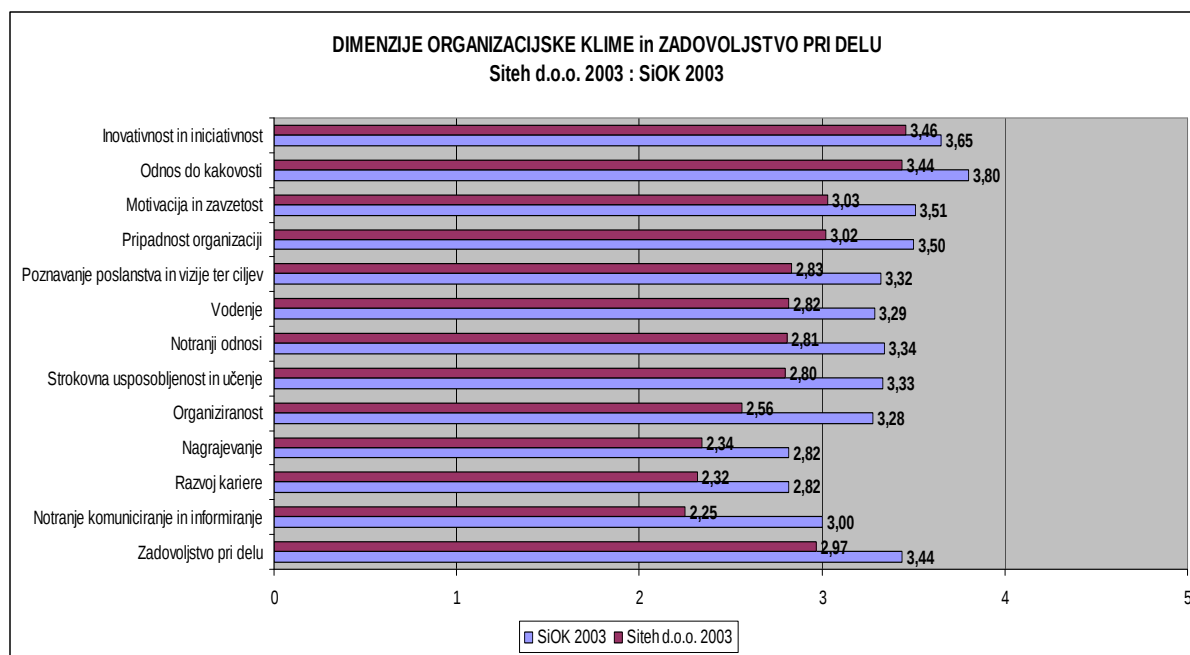
Sledi dimenzija odnos do kakovosti, kjer je bila razlika 0,36 točke ocenjene vrednosti. Dimenzija vodenje je bila v podjetju Siteh d.o.o. ocenjena za 0,47 točke slabše, kot je bila omenjena dimenzija ocenjena v okviru projekta SiOK. Pri dimenzijah motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji in nagrajevanje je bila ta razlika 0,48 točke. Ocena dimenzije

poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev se razlikuje za 0,49 točke, razvoj kariere za 0,50 točke, strokovna usposobljenost in učenje ter notranji odnosi pa za 0,53 točke.

Največja razlika v ocenjenosti pa se je pokazala pri dimenzijah notranje komuniciranje in informiranje (0,75) ter organiziranost (0,72).

Kategorijo, ki opisuje zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela, so zaposleni v Siteh d.o.o. ocenili za 0,47 točke slabše, v primerjavi z oceno, dobljeno pri projektu SiOK.

Slika 14: Siteh d.o.o. : SiOK za leto 2003



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, Priloga 1, Priloga 3 (Tabela 24)

6.5 POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KLIME

Glede na dobljene rezultate merjenja organizacijske klime se je vodstvo podjetja Siteh d.o.o. odločilo, da pripravi akcijski načrt, v katerem bodo opredeljeni ukrepi za izboljšanje klime.

Pri sprejemanju ukrepov za izboljšanje klime sta bila upoštevana dva kriterija. Prvi je bil najslabše ocenjene dimenzije, drugi kriterij pa je bil možnost relativno hitrega izboljšanja stanja na določenem področju.

V skladu z omenjenima kriterijema so bili ukrepi za izboljšanje klime sprejeti pri naslednjih dimenzijah organizacijske klime:

1. notranje komuniciranje in informiranje, ki je bila ocenjena z 2,25,
2. razvoj kariere, ki je bila ocenjena z 2,32,
3. nagrajevanje, ki je bila ocenjena z 2,34,
4. organiziranost, ki je bila ocenjena z 2,56 in
5. strokovna usposobljenost in učenje, ki je bila ocenjena z 2,80.

Ukrepi za izboljšanje organizacijske klime

Notranje komuniciranje in informiranje (glej Prilogo 5, Akcijski načrt)

Meritev klime je pokazala, da se med oddelki kot tudi med zaposlenimi pretaka premalo informacij za dobro opravljanje dela. Najbolj enostaven ukrep za odpravo omenjene težave je bila uvedba t.i. info tabel, ki so bile v podjetju nameščene v mesecu decembru 2003 in so razdeljene po tematskih področjih. Vsaka taka tabla ima določenega skrbnika, ki mora ves čas skrbeti za ažurno spremljanje informacij s področja, za katerega je odgovoren.

Od januarja 2004 dalje se delovni sestanki izvajajo redno na nivoju posameznega oddelka enkrat tedensko, in sicer ob ponedeljkih zjutraj, začnejo se ob osmi uri zjutraj in trajajo približno eno uro. Na omenjenih sestankih je občasno prisoten tudi direktor združbe.

Razvoj kariere (glej Prilogo 5, Akcijski načrt)

Možnost za razvoj kariere je eden izmed tistih dejavnikov v podjetju, ki podjetju pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi. Pri načrtovanju kariere je potrebno upoštevati tako pričakovanja posameznika kot tudi pričakovanja organizacije in jih medsebojno uskladiti.

Kadrovska služba je z januarjem 2004 začela z zaposlenimi izvajati redne letne delovne razgovore, na katerih se z zaposlenimi pogovarjajo o njihovem počutju, načrtih glede prihodnosti, o zadovoljstvu z delom in delovnim mestom ... Podjetje se je lotilo izdelovanja individualnega načrta zaposlenih o njihovem osebnem razvoju in napredovanju v podjetju. V začetni fazi je bil v sistem razvoja kariere vključen višji in srednji management, to je 25 zaposlenih. Pri napredovanju zaposlenih se upoštevajo tale merila: delovna uspešnost, stopnja strokovne izobrazbe ter znanje tujih jezikov, saj je podjetje v celoti izvozno naravnano in do sedaj se je temu kriteriju posvečalo premalo pozornosti. Z individualnim razvojnim načrtom posameznika so se ugotovila vsa potrebna dodatna znanja in usposabljanja. Za izražene potrebe je podjetje v letu 2004 organiziralo ustrezne programe in izobraževanja.

Nagrajevanje (glej Prilogo 5, Akcijski načrt)

Nagrajevanje je eden od dejavnikov organizacijske klime, ki je tudi bil med slabše ocenjenimi. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, da zaposleni plačilo za svoje delo štejejo za pravično.

Vodstvo podjetja je v februarju 2004 izdelalo nov učinkovit plačilni model. Delavci so zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor in pomembno je, da se to kaže tudi v višji plači, zato so bile v sistem nagrajevanja uvedene denarne nagrade za uspešno končane projekte. Denarno nagrado za uspešno končan projekt je v letu 2004 prejelo osem zaposlenih. Prav tako je potrebno nagraditi inovativnost in iniciativnost zaposlenih. V podjetju že obstaja proces stalnih izboljšav, ki spodbuja to dejavnost (z danimi desetimi predlogi izboljšav si zaposleni lahko prisluži 10% od 40% variabilnega dela plače), vendar ga je vodstvo še dodatno izboljšalo. V februarju 2004 se je začelo denarno nagrajevanje za realizirane predloge izboljšav. V ta namen je bila na sestanku vodstva v začetku decembra 2003, na katerem je bil sprejet akcijski načrt za izboljšanje organizacijske klime, oblikovana tudi posebna komisija, ki jo sestavljajo trije člani, in sicer vodja proizvodnega obrata, tehnolog ter predstavnica

kadrovske službe. Naloga komisije je razvrščanje predlogov, vsebinski pregled in obdelava predlogov v smislu izračuna stroškov in prihrankov podjetja ob upoštevanju določenega predloga, nadzor nad izvajanjem predlogov, odločanje o podelitvi nagrad ter vodenje evidence in arhiviranje dokumentacije po končanih postopkih.

Nagrajevanje z javnimi pohvalami in priznanji za dobro opravljeno delo (ukrep, ki je bil prav tako opredeljen v akcijskem načrtu) se v podjetju v letu 2004 ni izvajalo.

Organiziranost (glej Prilogo 5, Akcijski načrt)

Da bi izboljšali organiziranosti je v mesecu januarju 2004 podjetje začelo z izvajanjem analize delovnih mest z namenom, da se pridobi izčrpna predstava o vsakem delovnem mestu. Na podlagi pridobljenih podatkov so bili natančno določeni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati delavci za opravljanje dela, zahtevnost delovnega mesta in lastnosti delavca, ki se ga izbere za posamezno delovno mesto. Odgovore o številu potrebnih delavcev za optimalno poslovanje podjetja je vodstvo podjetja dobilo iz natančnega pregleda vseh normativov, ki veljajo za posamezna delavna mesta. Število delovnih mest se je zmanjšalo z 51 na 36. Glede na ugotovljene presežke oz. primanjkljaje delovne sile na posameznih delovnih mestih, so bile sprejete in posameznim delavcem ponujene ustrezne premestitve. Sprejet je bil tudi sklep, da se v letu 2004 delavcem v proizvodnji, ki jim poteče pogodba za določen čas, le-ta ne podaljša.

Strokovna usposobljenost in učenje (glej Prilogo 5, Akcijski načrt)

Glede na to, da se je podjetje znašlo v krizi, je pomanjkanje sredstev na vseh področjih razumljivo. Težavo s pomanjkanjem sredstev za izobraževanje je podjetje delno rešilo na ta način, da se je v letu 2004 izogibalo najemanju zunanjih strokovnih sodelavcev. Sredstva, ki bi jih porabili za plačevanje zunanjih sodelavcev je podjetje namenilo za izobraževanje internega kadra. Večinski lastnik podjetja Siteh d.o.o. je eno izmed večjih slovenskih podjetij na področju avtomobilske industrije. To podjetje ima zelo dograjen sistem izobraževanja in usposabljanja, zato je bil med podjetji sklenjen dogovor, da se izobraževanj, ki jih to podjetje organizira za svoje delavce, lahko brez dodatnih stroškov udeležujejo tudi delavci iz podjetja Siteh d.o.o.. Na področju razvoja in tehnologije, kjer v podjetju Siteh d.o.o. primanjkuje strokovno podkovanega kadra, je podjetje, ki je večinski lastnik Siteh d.o.o., organiziralo stalno pomoč svojih strokovnjakov.

6.6 PREGLED REZULTATOV MERJENJA KLIME V LETU 2004

Po obdobju okoli desetih mesecev izvajanja ukrepov na področju ravnanja s človeškimi viri je v mesecu novembru 2004 potekalo ponovno merjenje organizacijske klime. V merjenje klime so bili ponovno vključeni vsi zaposleni, razen treh članov ožjega vodstva. Od 100 razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih 71 veljavnih vprašalnikov, kar pomeni, da je v anketi uspešno sodelovalo 71% zaposlenih, 29% sodelujočih, verjetno zaradi različnih vzrokov, na vprašalnike ni odgovorilo.

6.6.1 Pregled rezultatov za leto 2004 po demografskih dejavnikih

Spol

Tabela 6: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	37	52
Ženske	34	48
Skupaj	71	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh, 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 6)

Na vprašalnik je odgovorilo 37 moških, kar pomeni 52% od vseh anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi, in 34 žensk (48%). V tem letu je bil procent anketirancev moškega spola višji kot procent anketirancev ženskega spola, prejšnje leto je bilo obratno.

Nivo v organizaciji

Tabela 7: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji

Nivo v organizaciji	Število	%
Višji in srednji managerji	10	14
Operativni vodje	5	7
Samostojni strokovni kadri	1	1
Izvajalci	55	78
Skupaj	71	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 7)

Na vprašalnike je odgovorilo 10 višjih in srednjih managerjev (14%), 5 operativnih vodij (7%), eden med njimi je samostojni strokovni sodelavec, drugi, in sicer 55 zaposlenih, pa spadajo med izvajalce (78%).

Staž v organizaciji

10% tistih (7 ljudi), ki so odgovorili na vprašalnik, je v podjetju zaposlenih manj kot dve leti, 23% ima delovno dobo v podjetju od 2 do 5 let (16 ljudi), 46% je zaposlenih v podjetju od 5 do 10 let (33 ljudi), 21% pa jih ima s podjetjem sklenjeno delovno razmerje že več kot 10 let (15 ljudi).

Tabela 8: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v organizaciji	Število	%
do 2 let	7	10
od 2 do 5 let	16	23
od 5 do 10 let	33	46
od 10 do 20 let	15	21
Skupaj	71	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 8)

Starost anketirancev

Tabela 9: Število anketirancev po starostnih razredih

Starost	Število	%
do 30 let	20	28
od 30 do 40 let	26	37
od 40 do 50 let	24	34
nad 50 let	1	1
Skupaj	71	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 9)

Med 71 zaposlenimi, ki so vrnili izpolnjene vprašalnike, je bilo 20 takih, ki so mlajši od 30 let (28%), 26 jih je bilo po starosti med 30 in 40 letom (37%), 24 med 40 in 50 letom (34%), en zaposleni pa je star nad 50 let (1%).

Stopnja izobrazbe

Tabela 10: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	%
dveletna srednja šola ali manj	15	21
poklicna šola	37	52
srednja šola	14	20
višja oz. visoka strokovna šola	1	1
univerzitetna izobrazba in več	4	6
Skupaj	71	100

Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 10)

Struktura sodelujočih v raziskavi je glede na stopnjo izobrazbe tale: 15 zaposlenih ima dokončano dveletno srednjo šolo ali manj, to je 21%, 37 zaposlenih ima poklicno šolo (52%),

14 zaposlenih ima dokončano srednjo šolo (20%), ena oseba ima višjo oz. visoko strokovno šolo (1%), 4 osebe pa so dosegle univerzitetno izobrazbo ali več (6%).

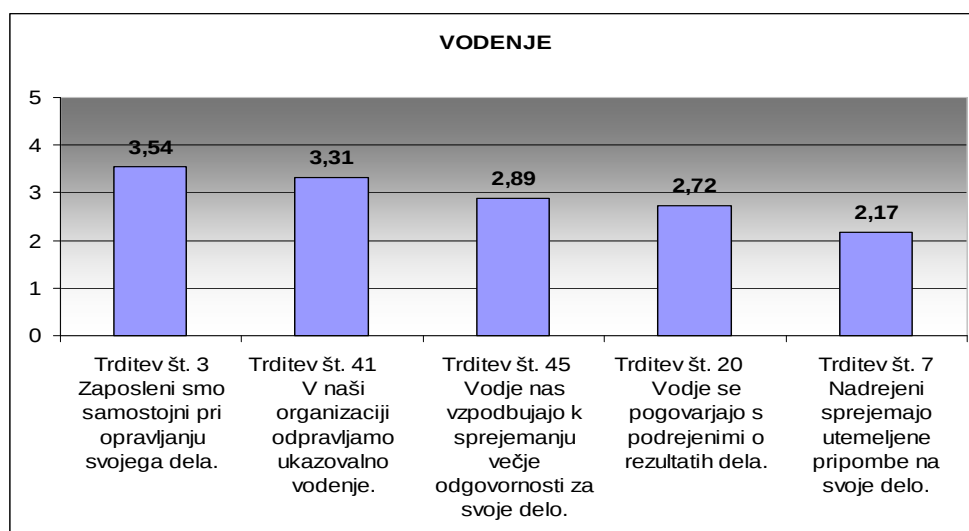
6.6.2 Pregled rezultatov merjenja klime v letu 2004 po posameznih dimenzijah ter za kategorijo zadovoljstvo pri delu

Poglejmo, kako zaposleni zaznavajo klimo v organizaciji glede na različne dimenzije ter kakšna je stopnja njihovega zadovoljstva z različnimi vidiki dela.

Vodenje

Dimenzija vodenje, ki jo opisuje pet trditev, je bila ocenjena z 2,92.

Slika 15: Vodenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 11)

Zaposleni se večinoma strinjajo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, trditev št. 3 so ocenili z 3,54. Malo manj (3,31) se strinjajo s trditvijo št. 41, ki pravi da se v organizaciji odpravlja ukazovalno vodenje.

Ob trditvi št. 45 se niso opredelili, večina jih je obkrožila odgovor, da se z omenjeno trditvijo niti strinjajo, niti se ne strinjajo (2,89), podobno menijo tudi o trditvi št. 20 (2,72).

Večina se jih delno ali pa v celoti ne strinja s trditvijo št. 7 (2,17), njihovo mnenje je, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo.

Notranji odnosi

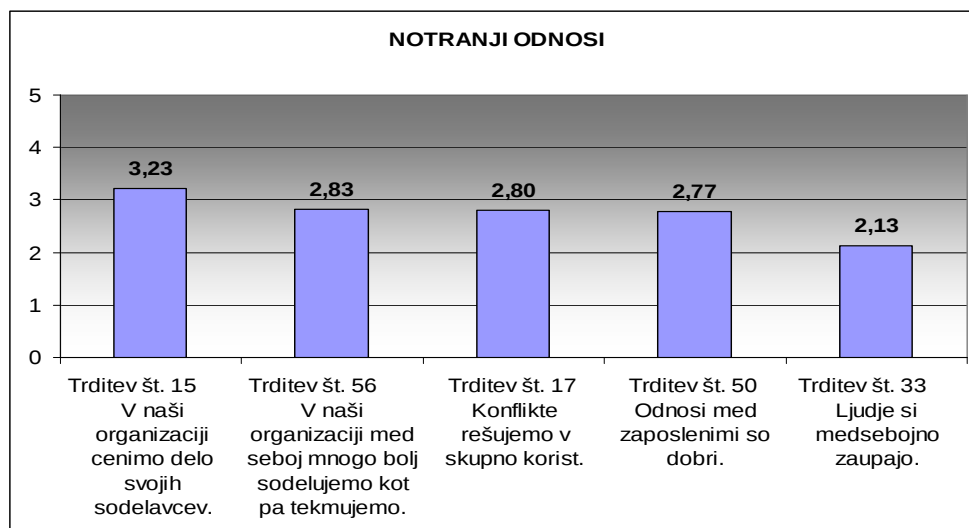
Dimenziji notranji odnosi so zaposleni dodelili oceno 2,75.

Od petih trditev, ki opisujejo notranje odnose v podjetju, se zaposleni v Siteh d.o.o. še najbolj strinjajo s trditvijo št. 15 (ocenjena je bila s 3,23), ki pravi, da v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.

O trditvah št. 56, 17 in 50 ne moremo reči niti da se zaposleni strinjajo z njimi niti da se z njimi ne strinjajo, večina se je ob omenjenih trditvah odločila za odgovor "niti da niti ne".

Visoko stopnjo nestrinjanja so zaposleni pokazali ob trditvi št. 33, ocenili so jo z 2,13, po njihovem mnenju si ljudje v Siteh d.o.o. med seboj ne zaupajo.

Slika 16: Notranji odnosi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 12)

Razvoj kariere

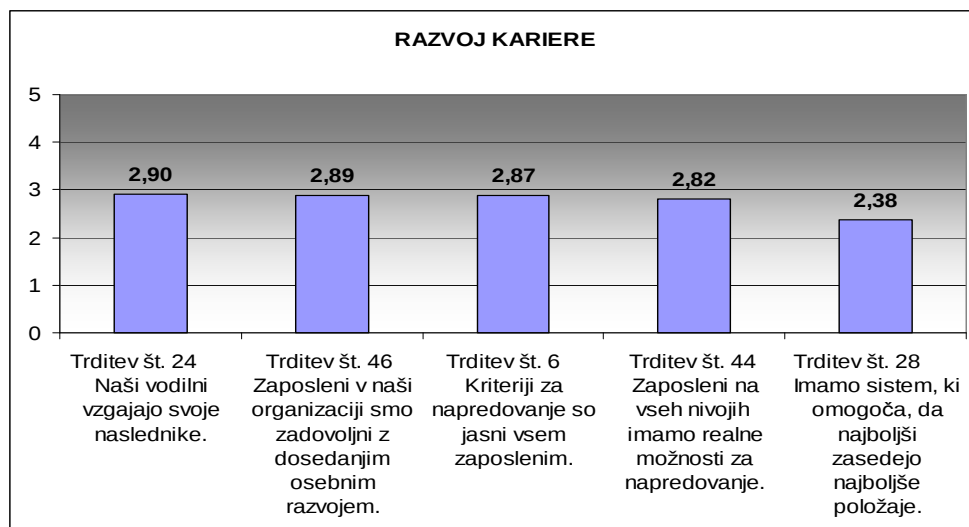
Dimenzijo razvoj kariere so zaposleni v Siteh d.o.o. ocenili z oceno 2,77.

Najbolj se zaposleni med petimi trditvami, ki opisujejo razmere v podjetju na področju napredovanja in kariere, strinjajo s trditvijo št. 24 "Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike"; ocenjena je bila z 2,90.

Nekoliko manj se jih strinja s trditvijo št. 46, ocenjeno z 2,89 "Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem".

Najmanj se zaposleni v podjetju Siteh d.o.o. strinjajo s tem, da imamo v podjetju sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (trditev št. 28 je bila ocenjena z 2,38).

Slika 17: Razvoj kariere

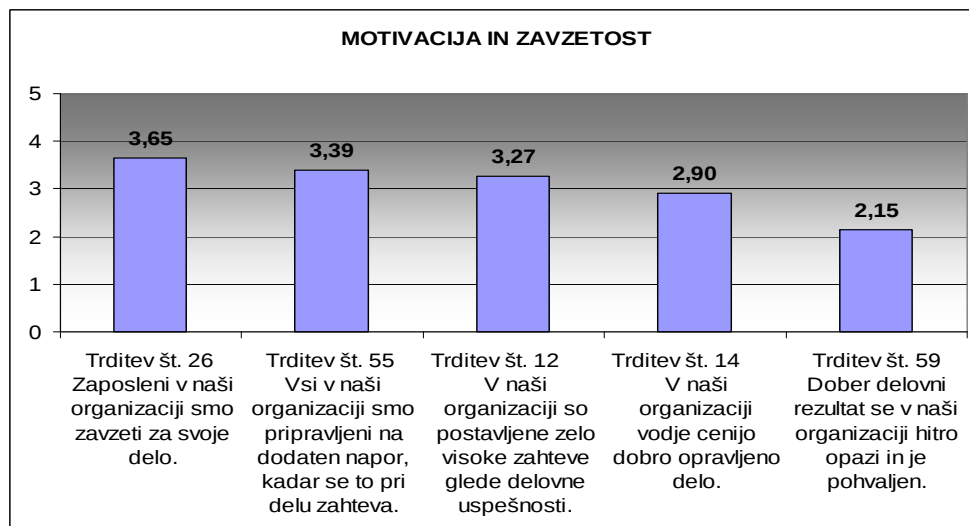


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 13)

Motivacija in zavzetost

Dimenzija motivacija in zavzetost, ki je prav tako opisana s petimi različnimi trditvami, je dobila oceno 3,07.

Slika 18: Motivacija in zavzetost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 14)

Zaposleni so za svoje delo zavzeti (trditev št. 26, ocena 3,65) in so pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno (trditev št. 55, ocena 3,39). Prav tako je mnenje zaposlenih pozitivno ob trditvi št. 12 (ocenjena s 3,27), da so v naši organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

Zaposleni menijo, da vodje premalo cenijo dobro opravljeno delo (trditev št. 14, ocena 2,90) in da dober delovni rezultat v podjetju Siteh d.o.o. ponavadi ni opažen in pohvaljen (trditev št. 59, ocena 2,15).

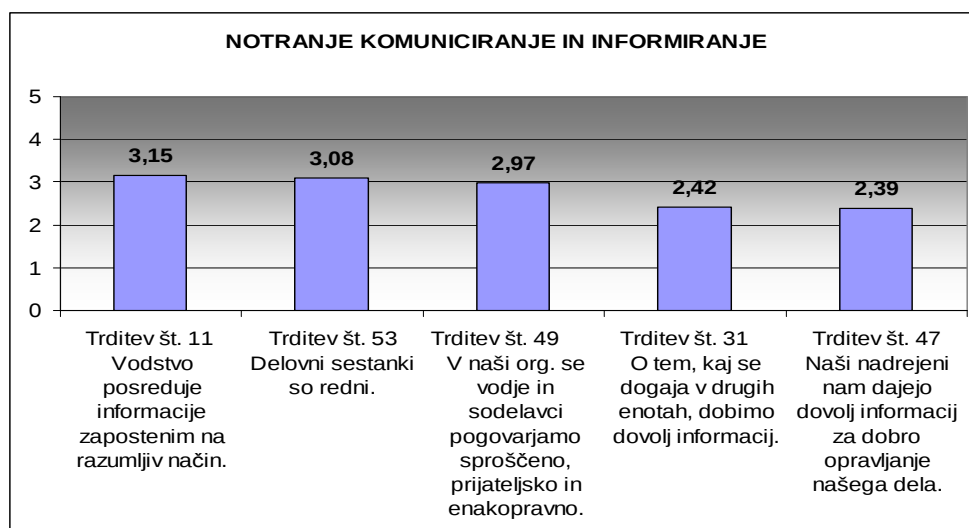
Notranje komuniciranje in informiranje

Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje je bila ocenjena relativno nizko (2,81).

Da vodstvo informacije posreduje na razumljiv način, se strinja večina zaposlenih, kar je razvidno iz ocenjenosti trditve 11 (3,15). Prav tako se jih več kot polovica strinja s tem, da so delovni sestanki redni (trditev št. 53, ocena 3,08).

Zaposlene predvsem motita dve stvari: da nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, trditev št. 47 je bila ocenjena z relativno nizko oceno 2,39, in da ne dobivajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja po drugih oddelkih, trditev št. 31 je bila tudi nizko ocenjena, in sicer z 2,42.

Slika 19: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 15)

Odnos do kakovosti

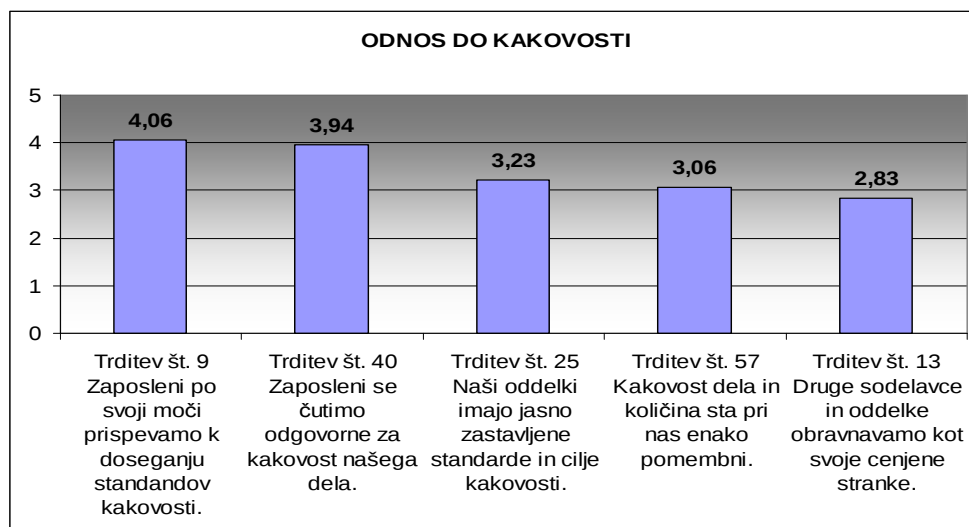
Dimenzija odnos do kakovosti je bila v podjetju Siteh d.o.o. ocenjena relativno dobro (3,42).

Naravnost zaposlenih v podjetju Siteh d.o.o. do kakovosti je zelo pozitivna, velika večina se jih po svojih najboljših močeh trudi za doseganje standardov kakovosti (trditev št. 9 je bila med petimi trditvami najboljše ocenjena, dobila je visoko oceno 4,06) in se počutijo odgovorne za kakovost svojega dela (trditvi št. 40 je bila dodeljena ocena 3,94).

Ob trditvi št. 57, ki pravi, da sta kakovost in količina dela v podjetju Siteh d.o.o. enako pomembni, je večina zaposlenih obkrožila nevtralni odgovor "niti da niti ne".

Rahlo nestrinjanje se je pokazalo ob trditvi št. 13 (dodeljena ocena 2,83), ki pravi, da druge sodelavce v podjetju obravnavamo kot svoje cenjene stranke.

Slika 20: Odnos do kakovosti

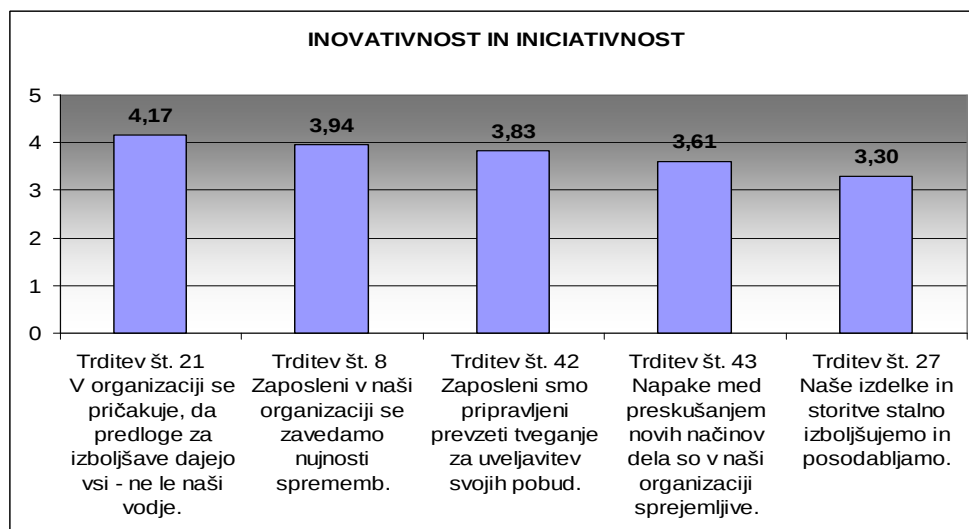


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 16)

Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost in iniciativnost je bila z oceno 3,77 dobro ocenjena dimenzija.

Slika 21: Inovativnost in iniciativnost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 17)

Zaposleni se močno strinjajo s trditvijo št. 21, ki je bila ocenjena z visoko oceno 4,17, da se v podjetju od vseh pričakuje, da dajejo predloge izboljšav in da to ni le naloga vodstva.

Zavedajo se nujnosti sprememb (trditev št. 8 je dobila oceno 3,94) in so za uveljavljanje svojih pobud pripravljeni prevzeti tveganje (trditev št. 42 je bila ocenjena s 3,83).

Nekoliko manjše je strinjanje s trditvijo št. 43 (3,61), da so napake med preskušanjem novih načinov dela, za podjetje sprejemljive. Še najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo št. 27, dodeljena ji je bila ocena 3,30.

Nagrajevanje

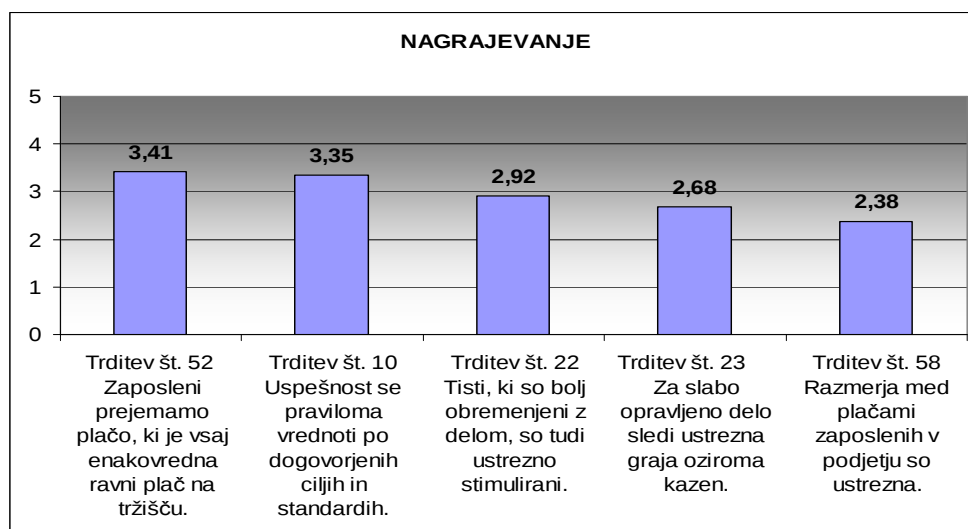
Dimenzija nagrajevanje je bila ocenjena s srednjo oceno 2,95.

Med petimi trditvami, ki opisujejo področje nagrajevanje, se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo št. 52, da je plača, ki jo prejema v Siteh d.o.o. enakovredna ravni plač na tržišču (trditev je bila ocenjena s 3,41).

V podjetju je opazno mnenje, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (trditev št. 10 je dobila oceno 3,35).

Rahlo nestrinjanje se je pokazalo ob trditvi št. 22 (ocenjena z 2,92). Veliko bolj (2,38) pa se zaposleni ne strinjajo s tem, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna (trditev št. 58).

Slika 22: Nagrajevanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 18)

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

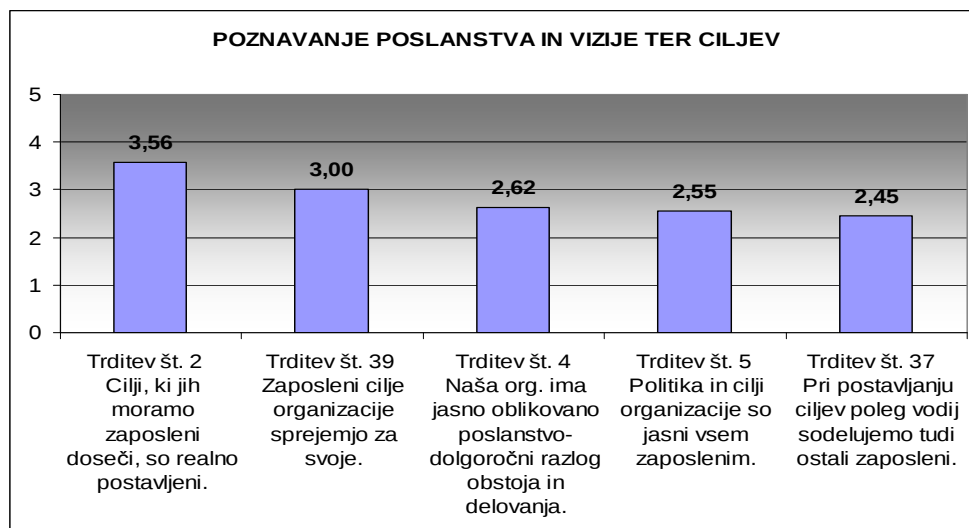
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je bila relativno nizko ocenjena dimenzija (2,84).

Edina od petih trditev o poznavanju poslanstva in vizije ter ciljev, s katero se strinja velika večina zaposlenih (dodeljena ji je bila ocena 3,56), je trditev št. 2, ki pravi, da so cilji v podjetju, ki jih moramo zaposleni doseči, postavljeni realno.

Ob trditvi št. 39 se jih velika večina ni mogla opredeliti, od tistih, ki pa so se opredelili, se jih pol strinja z omenjeno trditvijo, pol pa ne (3,00).

Zaposleni se ne strinjajo, da tudi oni poleg vodij sodelujejo pri postavljanju ciljev (trditev št. 37 je bila ocenjena z 2,45).

Slika 23: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

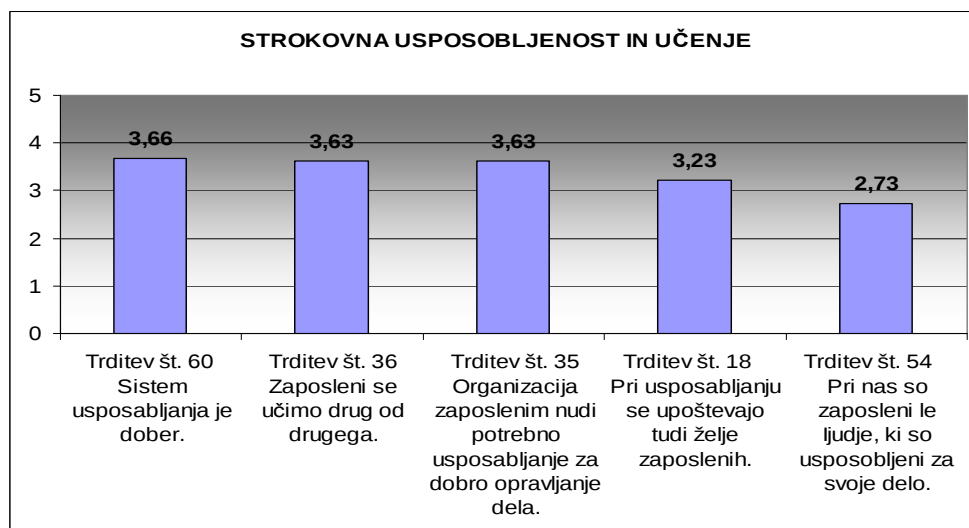


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 19)

Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje je bila relativno dobro ocenjena (3,38).

Slika 24: Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 20)

Sistem usposabljanja, naj bi bil po mnenju zaposlenih dober (trditev št. 60 je dobila oceno 3,66). Prav tako se zaposleni večinoma strinjajo, da se učijo drug od drugega (trditev št. 36), hkrati pa naj bi jim organizacija nudila potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (trditev št. 35). Trditvi št. 35 in 36 sta bili ocenjeni s 3,63.

Trditev št. 18 je bila po ocenjenosti v sredini (3,23).

Od vseh petih trditev je prevladalo negativno mnenje le ob trditvi št. 54, da so v Siteh d.o.o. zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (trditev je bila ocenjena z 2,73).

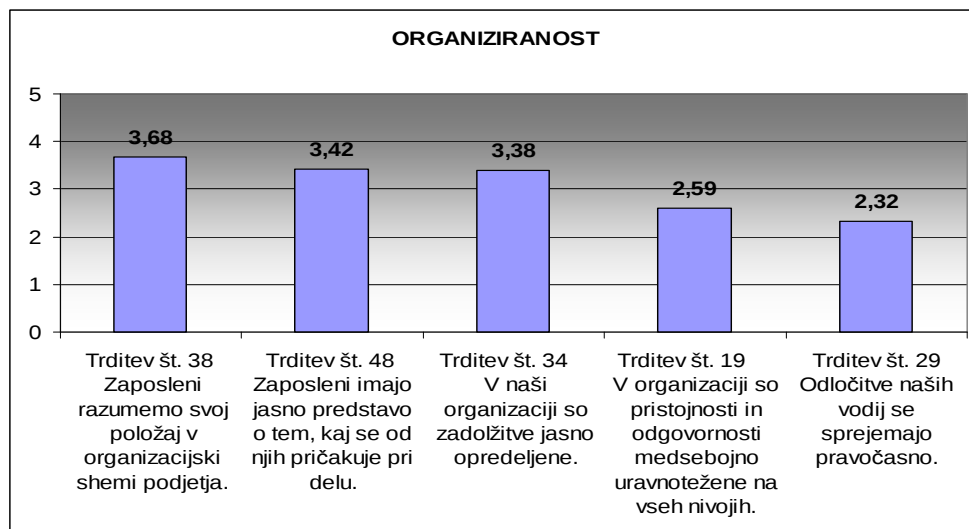
Organiziranost

Dimenzija organiziranost je bila med srednje ocenjenimi (3,08).

Večinoma se zaposleni strinjajo s tem, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (trditvi št. 38 je bila dodeljena ocena 3,68) in da imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (trditvi št. 48 je bila dodeljena ocena 3,42). Veliko zaposlenih je mnenja, da so v podjetju Siteh d.o.o. zadolžitve jasno opredeljene (trditev št. 34 je dobila oceno 3,38).

O trditvi št. 29, ki pravi, da se odločitve naših vodij sprejemajo pravočasno, se jih strinja le peščica zaposlenih, velika večina se z omenjeno trditvijo delno oz. sploh ne strinja. Trditev št. 29 je bila ocenjena z 2,32.

Slika 25: Organiziranost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 21)

Pripadnost organizaciji

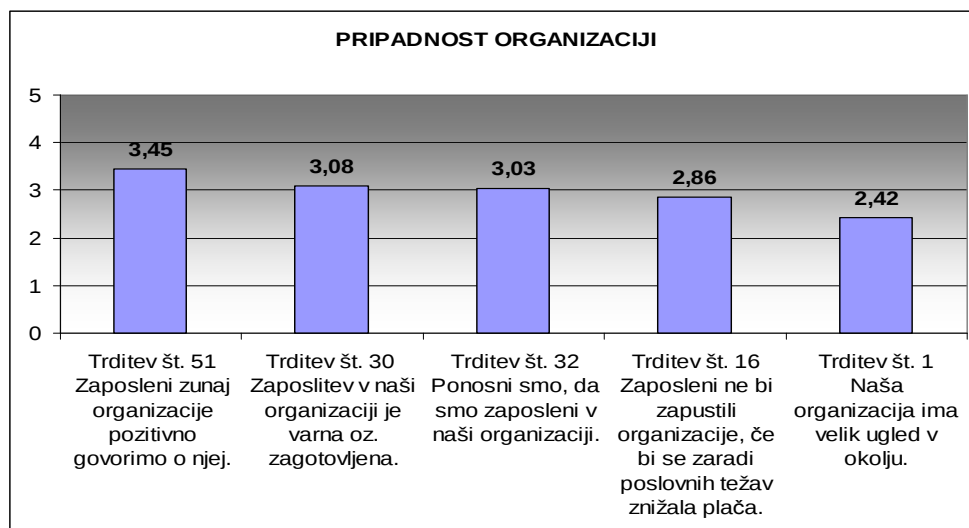
Tudi dimenzija pripadnost organizaciji je bila glede ocenjenosti nekje v sredini (2,97).

Od petih trditvev, ki opisujejo stanje na področju pripadnosti podjetju, se zaposleni v Siteh d.o.o. še najbolj strinjajo s trditvijo št. 51 (prejeta ocena 3,45) " Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej".

Skoraj polovica zaposlenih je mnenja, da bi organizacijo zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, kar je razvidno iz ocenjenosti trditve 16 (dodeljena ji je bila ocena 2,86).

Redki zaposleni se strinjajo s tem, da ima organizacija velik ugled v okolju, velika večina se jih s trditvijo št. 1 (2,42) delno oz. v celoti ne strinja.

Slika 26: Pripadnost organizaciji



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 22)

Zadovoljstvo pri delu

V povprečju so zaposleni še kar zadovoljni z različnimi vidiki svojega dela (3,38). Kategorija zadovoljstvo pri delu je v vprašalniku opisana z enajstimi trditvami.

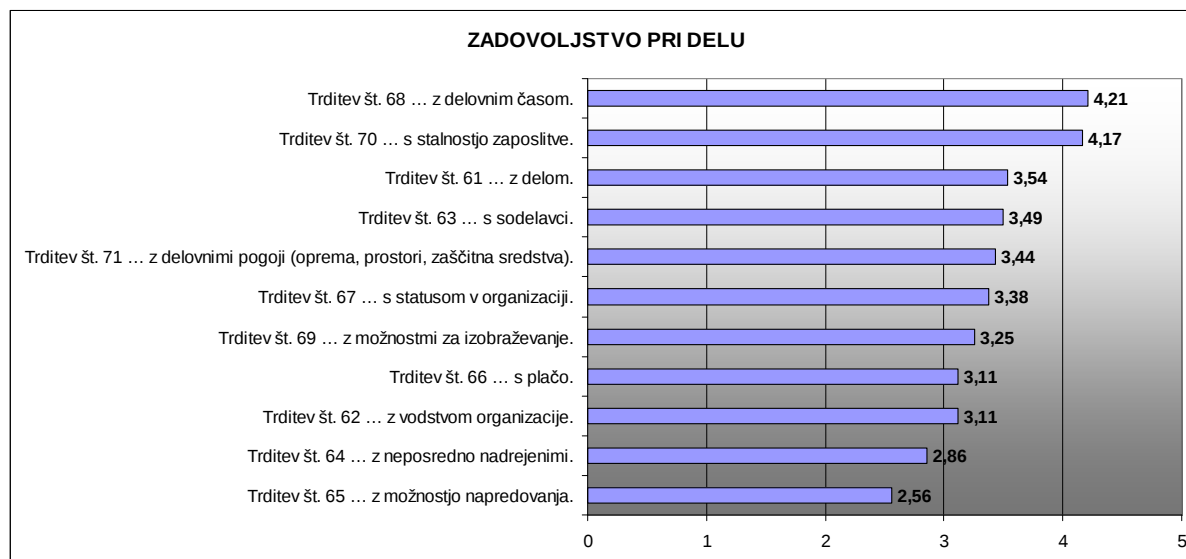
Zaposleni so najbolj zadovoljni z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve (trditvi št. 68 in 70 sta bili zelo dobro ocenjeni, z ocenama 4,21 in 4,17 visoko odstopata od povprečne ocene 3,38).

Malo manj so zaposleni zadovoljni s samim delom (trditev št. 61, ocena 3,54), s sodelavci (trditev št. 63, ocena 3,49), z delovnimi pogoji (trditev št. 71, ocena 3,44), s statusom v organizaciji (trditev št. 67, ocena 3,38) in z možnostmi za izobraževanje (trditev št. 69, ocena 3,25).

Srednje zadovoljni so s plačo (trditev št. 66, ocena 3,11), z vodstvom organizacije (trditev št. 62, ocena 3,11) in z neposredno nadrejenimi (trditev št. 64, ocena 2,86).

Velika večina zaposlenih v Siteh d.o.o. je nezadovoljna z možnostmi za napredovanje, kar je razvidno iz ocene (2,56) trditve št. 65.

Slika 27: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2004, Priloga 1, Priloga 2 (Tabela 23)

6.7 PRIMERJAVA MED REZULTATI MERJENJA KLIME V LETU 2003 IN REZULTATI, DOBLJENIMI OB MERJENJU V LETU 2004

S primerjavo rezultatov merjenja klime med leti 2003 in 2004 bomo lahko ugotovili, ali so sprejeti ukrepi na področjih, kot so razvoj kariere, nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranje ter notranje komuniciranje in informiranje, kaj vplivali na zaznave zaposlenih.

Slika organizacijske klime za leto 2004 je precej boljša od tiste v letu 2003. Iz slike 28 je razvidno, da so se ocene večine dimenzij v letu 2004 dvignile.

Najbolj se je dvignila ocena dimenzije nagrajevanje, in sicer za 0,61 točke ocenjene vrednosti. Precejšen dvig ocen smo zaznali tudi pri dimenzijah strokovna usposobljenost in učenje (ocena omenjene dimenzije je glede na preteklo leto višja za 0,58 točke) ter notranje komuniciranje in informiranje (ocena je narasla za 0,56 točke). Nekoliko manj se je v letu 2004 glede na oceno iz prejšnjega leta dvignila ocena dimenzije organiziranost, in sicer za 0,52 točke ocenjene vrednosti. Ocena dimenzije razvoj kariere se je povečala za 0,45 točke.

Iz primerjave rezultatov lahko ugotovimo, da so se najbolj izboljšale ravno ocene tistih dimenzij, ki smo jim po merjenju v letu 2003 namenili največjo pozornost. Kar precej pa se je dvignila tudi ocena dimenzije inovativnost in iniciativnost (za 0,31) ki ji nismo namenili posebne pozornosti, je pa po mojem mnenju na njen dvig vplival ukrep, sprejet na področju nagrajevanja (v podjetju obstaja t.i. proces stalnih izboljšav, v katerega smo v letu 2004 vključili denarno nagrajevanje za realizirane predloge izboljšav).

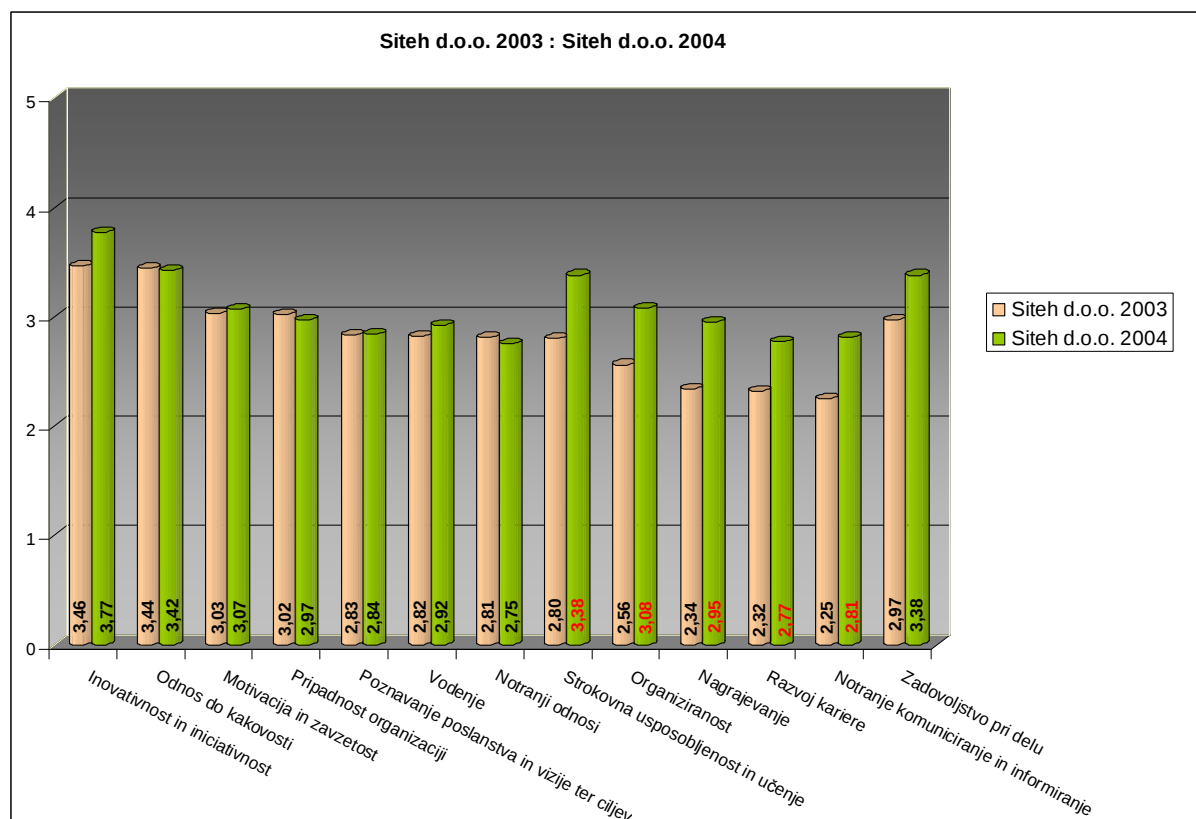
Ocena dimenzije vodenje se je v povprečju dvignila za 0,10 točke.

Relativno nizek dvig ocene se je ob primerjanju rezultatov pokazal pri dimenziji motivacija in zavzetost (0,04) ter pri dimenziji poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (0,01).

Pri treh dimenzijah organizacijske klime pa se je ocena rahlo znižala. Ocena dimenzije notranji odnosi se je znižala za 0,06 točke ocenjene vrednosti, ocena dimenzije pripadnost organizaciji je padla za 0,05 točke, prav tako pa se je znižala ocena dimenzije odnos do kakovosti, in sicer za 0,02 točke ocenjene vrednosti.

Naraslo je splošno zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki svojega dela in sicer se je ocena glede na preteklo leto dvignila za 0,41 točke ocenjene vrednosti.

Slika 28: Siteh d.o.o. 2003 : Siteh d.o.o. 2004



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. 2003, 2004, Priloga 1, Priloga 4 (Tabela 25)

S primerjanjem rezultatov med leti 2003 in 2004 smo v podjetju dobili povratne informacije o učinkih naših ukrepov na področju upravljanja človeških virov.

Na koncu lahko rečemo, da so področja, na katerih smo bili leto poprej močnejši, še vedno kar dobro ocenjena, med šibkimi pa so se dvignile ocene vseh tistih dimenzij, ki smo jim po prvem merjenju namenili posebno pozornost. To so bile dimenzije strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, nagrajevanje, razvoj kariere ter notranje komuniciranje in informiranje. Kar precej se je dvignila tudi ocena dimenzije inovativnost in iniciativnost, ki ji pri sprejemanju ukrepov za izboljšanje stanja na področju organizacijske klime nismo namenili posebne pozornosti. Ravno omenjena dimenzija (ki je bila dobro ocenjena že pri prvem merjenju) lahko pomeni velik potencial podjetja za prihodnost.

7. SKLEP

Organizacijska klima izraža vrednote, cilje in ambicije pa tudi poslanstvo in usmeritve podjetja ter njegovo vlogo v konkretni stroki, gospodarstvu, na trgu in v družbi nasploh. V organizacijski klimi se zrcalijo tako kultura podjetja kot tudi njegova uspešnost, prodornost in ne nazadnje njegova perspektiva.

Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dejavnikov, značilnih za organizacijo. Organizacijska kultura pa zajema vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne vsakemu podjetju posebej.

Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacija vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Cilj vsake organizacije je ustvariti vzdušje, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev. Dobra klima ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi ter se pozitivno kaže tudi v razmerju s strankami. Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter organizaciji sami. Z merjenjem klime management dobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenih ter hkrati lahko tudi ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje.

Spreminjanje klime je počasen in zahteven postopek, ki predvsem zahteva njeno obvladovanje oziroma ugotavljanje, kakšno klimo moramo ustvariti, da lahko dosežemo spremembe in izboljšave. Največ odgovornosti za spreminjanje klime imajo managerji, ki so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo.

Pri proučevanju organizacijske klime nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato smo se omejili le na tiste, ki pomenijo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Klasificirali smo dvanajst dimenzij organizacijske klime, ki so značilne za klimo v podjetjih. Hkrati z merjenjem klime pa smo ugotavljali tudi zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela. Klimo v podjetju merimo z vprašalnikom, ki je sestavljen iz številnih trditev, s katerimi vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo

Raziskavo organizacijske klime smo izvajali v podjetju Siteh d.o.o.

Rast podjetja Siteh d.o.o. po letu 1998 je botrovala številnim težavam, s katerimi se je podjetje začelo srečevati na področju ravnanja s človeškimi viri. Med zaposlenimi je iz leta v leto naraščalo nekakšno splošno nezaupanje in nezadovoljstvo. Z namenom, da se izboljša stanje na omenjenem področju, kar bi pozitivno vplivalo tudi na uspešnost podjetja, je vodstvo podjetja sprejelo sklep, da se v podjetju začne z merjenjem in po možnosti spreminjanjem organizacijske klime.

Prvo merjenje organizacijske klime je v podjetju potekalo v mesecu novembru leta 2003 in je bilo v glavnem namenjeno ugotavljanju stanja na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zanimalo nas je, katera so tista področja oz. dimenzije organizacijske klime, ki jih zaposleni zaznavajo kot slabše.

Rezultati raziskave so pokazali, da so te dimenzije predvsem naslednje: notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje, organiziranost ter strokovna usposobljenost in učenje. Ugotovljeno je bilo: da sistem napredovanja v podjetju Siteh d.o.o. še ni izoblikovan in vzpostavljen, da razmerja med plačami zaposlenih niso ustrezna, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno nagrajeni, da je pretok informacij med oddelki oziroma zaposlenimi slab, da se delovni sestanki ne izvajajo redno, da v podjetju vlada slaba organiziranost, da se dela podvajajo in ne nazadnje da med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ni medsebojnega zaupanja.

Z merjenjem klime smo dobili ustrezne informacije, kako dobro oz. slabo podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Na podlagi tega smo lahko sprejeli ustrezne ukrepe za realizacijo sprememb.

Ukrepi, ki so bili na posameznih področjih sprejeti in so se potem tudi izvajali.

1. področje: Notranje komuniciranje in informiranje

Z namenom, da se izboljša notranje komuniciranje in informiranje med oddelki in zaposlenimi, so bile v podjetju na več mestih nameščene t.i. info table in izbrani so bili skrbniki le-teh. Omenjene table so vsekakor pripomogle k večji obveščenosti zaposlenih o tem, kaj se v podjetju dogaja na različnih področjih. Delovni sestanki so se začeli izvajati tedensko.

2. področje: Razvoj kariere

Kadrovska služba je začela z izvajanjem rednih letnih sestankov, na katerih se z zaposlenimi pogovarjajo o njihovem počutju v organizaciji, načrtih glede prihodnosti in kaj si zaposleni želijo v organizaciji doseči na področju osebnega razvoja. Vodstvo je oblikovalo osem široko opredeljenih kariernih pasov in s tem omogočilo zaposlenim tako vertikalno kot tudi horizontalno napredovanje.

3. področje: Nagrajevanje

Glede na zmanjšano število delovnih mest je bil uveden nov, bolj učinkovit plačilni sistem. Uvedene so bile denarne nagrade za uspešno končane projekte in denarno nagrajevanje za realizirane predloge izboljšav. V akcijskem načrtu je bilo sprejeto tudi nagrajevanje zaposlenih z javnimi nagradami in pohvalami, ki pa se potem ni izvajalo.

4. področje: Organiziranost

V začetku leta 2004 so bile izvedene analize vseh delovnih mest. Število delovnih mest se je zmanjšalo z 51 na 36, kar omogoča lažje prerazporejanje delavcev. Posameznim delavcem so bil ponujene ustrezne premestitve. V letu 2004 ni bilo podaljševanja pogodb delavcem v proizvodnji, ki so bili zaposleni za določen čas.

5. področje: Strokovna usposobljenost in učenje

Uvedena je bila stalna pomoč strokovnega kadra iz podjetja, ki je večinski lastnik podjetja Siteh d.o.o.. Zaposleni v podjetju Siteh d.o.o. so se v letu 2004 številčno udeleževali različnih

seminarjev, ki jih je za svoje zaposlene organiziralo podjetje, večinski lastnik Siteh d.o.o. V letu 2004 so v podjetju le v redkih primerih najemali zunanje sodelavce; sredstva, ki so bila prejšnja leta porabljena za omenjene storitve, je podjetje Siteh d.o.o. v letu 2004 namenilo za dodatno izobraževanje svojega kadra.

Po obdobju okoli desetih mesecev izvajanja ukrepov za izboljšanje organizacijske klime je sledilo ponovno merjenje, in sicer v mesecu novembru leta 2004. Ocene večine dimenzij so se izboljšale, nekatere so ostale na lanskoletni ravni, izrazitega poslabšanja ni bilo zaznati pri nobeni dimenziji. Najvišji dvig ocene smo zaznali pri dimenziji nagrajevanje, in sicer za 0,61 točke ocenjenih vrednosti. Visok dvig ocene je bil tudi pri dimenzijah strokovna usposobljenost in učenje (za 0,58 točke) ter notranje komuniciranje in informiranje (za 0,56 točke). Ocena dimenzije organiziranost je narasla za 0,52 točke ocenjene vrednosti. Kar precej (0,45) se je zvišala tudi ocena dimenzije razvoj kariere. Za 0,31 točke pa je narasla tudi ocena dimenzije inovativnost in iniciativnost, ki je nismo posebej obravnavali v akcijskem načrtu za realizacijo sprememb organizacijske klime. Dimenzije, ki so bile pri merjenju klime v letu 2003 relativno dobro ocenjene, so te ocene večinoma zadržale tudi v letu 2004, dvignile pa so se ocene tistih dimenzij, ki so bile v preteklem letu relativno slabo ocenjene in ki smo jim posvetili posebno pozornost. Iz dobljenih rezultatov raziskave lahko sklepamo, da z ustreznimi ukrepi lahko v relativno kratkem času dosežemo pozitivne spremembe v zaznavah zaposlenih.

S procesom spreminjanja organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o. je v prihodnje vsekakor potrebno nadaljevati. Vodenje in notranji odnosi sta tisti področji, ki v prihodnosti pomenita nov izziv tako za vodstvo podjetja kot tudi za vse zaposlene.

Vodilni v podjetju se morajo zavedati, da je človek ključni dejavnik uspešnosti podjetja in da se vloga posameznika v doseganju ciljev podjetja kljub skokovitemu tehničnemu razvoju povečuje. Kakovost izdelkov ter storitev in produktivnost sta v celoti odvisni od spretnosti, zavesti in zagnanosti posameznika. Zato je potrebno razvijati večstransko sposobne in odgovorne ljudi z namenom, da bi bili maksimalno motivirani za delo in da bi jim delo v podjetju pomenilo trajen izziv in zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih mora postati vodilnim eden glavnih temeljev poslovne odličnosti.

Dobra organizacijska klima v podjetju omogoča delovanje na individualni in skupinski ravni, spodbuja rast in razvoj posameznika in hkrati tudi timsko dejavnost in ustvarjalnost. Uspeh je mogoče dolgoročno zagotavljati v podjetjih, kjer je klima ugodna in se ta nenehno izboljšuje.

8. LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page, 1991. 976 str.
3. Bahtijević Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden Marketing, 1999. 1033 str.
4. Beach Lee Roy: Making the right Decision. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993. 208 str.
5. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. GEA novice, Ljubljana, 1998, 16, str. 6.
6. Blažević Nataša: Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 41 str.
7. Brajša Pavao: Sedem aktivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
8. Brigham Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. 10. izdaja. Cincinnati: South-West College Publishing, 2003. 928 str.
9. Campbell and Yeung: Vision, Mission and Strategic Intent. Long Range Planning, Oxford, 1991, str. 145-147.
10. Clark, F. A.: Total Career Management. London: McGraw-Hill Book Company, 1992, str. 4-14.
11. Crosby B. Philip: Govorimo o kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991, 16 str.
12. Daris Irena: Pravila učinkovitega komuniciranja. Manager, Ljubljana, 2004, 5, str. 48-50.
13. Day D. V. in Bedeian A.G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The interaction of Work Orientation and Psychological Climate. Journal of Management, Vol. 17, No. 3, str. 589-600.
14. Drucker Peter F.: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb: Globus, 1992. 259 str.
15. Gilmer B.H.: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969, 589 str.
16. Gorišek Rosanda: Celovita ocena podjetja ETI. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 43 str., 18 pril.
17. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (1999), 4, str. 608.
18. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999. 216 str.
19. Jančič Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
20. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 156 str.

21. Johnson Bob: *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 356 str.
22. Kangis Peter, Gordon D., Williams S.: *Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation*. *Management Decision* 38 (8), [URL: <http://konstanza.emeraldisight.com/vl=407270/cl=31/nw=1/rpsv/cgi-bin/linker?ini=emerald&reqidx=/cw/mcb/00251747/v38n8/s3/p531>], 05.09.2004
23. Kavčič Bogdan: *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
24. Kavčič Bogdan: *Upravljanje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 213 str.
25. Keenan Kate: *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
26. Kottler P. John: *The Leadership Factor*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1988. 155 str.
27. Krause G. Donald: *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus, 1997. 165 str.
28. Kunšek Iztok: *Organizacijska klima: Samo plače ... Glas gospodarstva*, februar 2003, str. 17-21.
29. Likar Borut et al.: *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Korona plus d.o.o., 2000. 133 str.
30. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)* / Bogdan Lipičnik, Drago Mežnar. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
31. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
32. Majaro Simon: *Managing Ideas for Profit*. London: McGraw-Hill, 1992. 342 str.
33. Mayer J.: *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Iskra, 1994. 158 str.
34. Merslavič Martina: *(Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, (XXXV) 1998, št.4, str. 633-646.
35. Mesner-Andolšek Dana: *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
36. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
37. Možina Stane: *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. *Industrijska demokracija*, Kranj, 2001, 1/V, str. 3-6.
38. Možina Stane: *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. *Industrijska demokracija*, Kranj, 2002, 1/VI, str. 23-28.
39. Možina Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002a. 431 str.
40. Možina Stane et al: *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
41. Mulej Matjaž: *Inovacijski procesi in izobraževanje*. *Organizacija in kadri*, Kranj, 7-8, 1986, str. 428-447.
42. Mulej Robert: *Zaposleni so najbolj obrestovana naložba*. *Manager*, Ljubljana 4 (1993), 3, str. 39-41.

43. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resources Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University, [URL: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 23.06.2003.
44. Neuhauser C. Peg: Strategies for Changing Your Corporate culture. [URL: http://www.culturedotcom.com/article_4htm], 05.09.2003
45. Pavlin Jana: Proučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 108 str., 39 pril.
46. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Raziskovalni center, 1992, 283-307 str.
47. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
48. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing Organizations. 4.izd.. Burr Ridge (Illinois): Irwin, 1994. 536 str.
49. Rozman Maja: Interno komuniciranje v podjetju Lek. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 29 str., 11 pril.
50. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
51. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
52. Rus Veljko: Socialna psihologija. Ljubljana: Davean, 1994. 249 str.
53. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
54. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 418 str.
55. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. 449 str.
56. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 2.izdaja, 304 str.
57. Tavčar Mitja: Management in okolja. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 84-128.
58. Tavčar Mitja: Funkcije managementa in management v neprofitni organizaciji. Ljubljana: Gea College, 1997. 50 str.
59. Tavčar Mitja: Strateški management. V Kopru: Visoka šola za management. V Mariboru: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002. 498 str.
60. Tidd J., Bessant J., Pavitt K.: Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 1997. 176 str.
61. Torrington, Hall: Personnel management: a new approach. New York: Prentice-Hall, 1991. 661 str.
62. Trstenjak Anton: Oris sodobne psihologije. 2. del. Maribor: Založba Obzorja, 1974. 842 str.

63. Uhan Stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 1998, 10, str. 591-602.
64. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 472 str.
65. Vrčon-Tratar Nataša in Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM. Ljubljana: Marketing Magazin, 2002, str. 45-56.
66. Waterman Robert H.: The renewal factor. London: Bantam Press, 1987, 283 str.
67. Wilson Ian: The subtle Art of Strategy: Organizational Planning in uncertain Times, Westport: Praeger Publishers, 2003. 192 str.
68. Zupan Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.
69. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

9. VIRI

1. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2002: SiOK, [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2002.pdf], januar 2003
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2003: SiOK, [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2003/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2003.pdf], januar 2004
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2004: SiOK, [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2004/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2004.pdf], februar 2005
4. Podatki o podjetju Siteh d.o.o., [URL: <http://www.siteh.si>], 28.04.2004
5. Siteh d.o.o.: Interna dokumentacija podjetja (Interni predpisi), 2003, 2004
6. Kline Miro: Integrirano tržno komuniciranje. Študijsko gradivo. Ljubljana: FDV, 2000

10. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o., 2003, 2004.....	1
Priloga 2: Rezultati merjenja organizacijske klime obdelani s programom Microsoft Office (EXCEL).....	5
Priloga 3: Primerjava med rezultati merjenja klime v Siteh d.o.o. in pri projektu SiOK za leto 2003.....	16
Priloga 4: Primerjava med rezultati merjenja klime v Siteh d.o.o. med leti 2003 in 2004.....	17
Priloga 5: Akcijski načrt za spreminjanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.....	18

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime

Spoštovani!

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

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

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

Hvala vnaprej za sodelovanje!

Siteh d.o.o.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

1	2	3	4	5				
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam				
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1	2	3	4	5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1	2	3	4	5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1	2	3	4	5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1	2	3	4	5
5.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1	2	3	4	5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1	2	3	4	5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1	2	3	4	5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1	2	3	4	5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1	2	3	4	5
10.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1	2	3	4	5
11.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1	2	3	4	5
12.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1	2	3	4	5
13.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1	2	3	4	5
14.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1	2	3	4	5
15.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1	2	3	4	5
16.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1	2	3	4	5
17.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1	2	3	4	5
18.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1	2	3	4	5
19.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1	2	3	4	5
20.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1	2	3	4	5
21.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1	2	3	4	5
22.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1	2	3	4	5
23.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1	2	3	4	5
24.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1	2	3	4	5
25.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1	2	3	4	5
26.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1	2	3	4	5
27.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1	2	3	4	5
28.	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1	2	3	4	5
29.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1	2	3	4	5
30.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1	2	3	4	5
31.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1	2	3	4	5
32.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1	2	3	4	5
33.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1	2	3	4	5
34.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1	2	3	4	5
35.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1	2	3	4	5
36.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1	2	3	4	5
37.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1	2	3	4	5
38.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.			1	2	3	4	5
39.	Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.			1	2	3	4	5
40.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1	2	3	4	5
41.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1	2	3	4	5
42.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1	2	3	4	5
43.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1	2	3	4	5
44.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1	2	3	4	5
45.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1	2	3	4	5

1	2	3	4	5				
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam				
46.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1	2	3	4	5
47.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1	2	3	4	5
48.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1	2	3	4	5
49.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1	2	3	4	5
50.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1	2	3	4	5
51.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1	2	3	4	5
52.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1	2	3	4	5
53.	Delovni sestanki so redni.			1	2	3	4	5
54.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1	2	3	4	5
55.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1	2	3	4	5
56.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1	2	3	4	5
57.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1	2	3	4	5
58.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.			1	2	3	4	5
59.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1	2	3	4	5
60.	Sistem usposabljanja je dober.			1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5		
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen		
ZADOVOLJSTVO ...			Stopnja zadovoljstva			
61.	... z delom	1	2	3	4	5
62.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
63.	... s sodelavci	1	2	3	4	5
64.	... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
65.	... z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
66.	... s plačo	1	2	3	4	5
67.	... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
68.	... z delovnimi časom	1	2	3	4	5
69.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
70.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
71.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom.

Spol

- 1) moški
- 2) ženska

Nivo v organizaciji

- 1) višji in srednji managerji
- 2) operativni vodje
- 3) samostojni strokovni kadri
- 4) izvajalci

Staž v organizaciji

- 1) do 2 let
- 2) od 2 do 5 let
- 3) od 5 do 10 let
- 4) od 10 do 20 let

Starost

- 1) do 30 let
- 2) od 30 do 40 let
- 3) od 40 do 50 let
- 4) nad 50 let

Stopnja izobrazbe

- 1) dveletna srednja šola ali manj
- 2) poklicna šola
- 3) srednja šola
- 4) višja oz. visoka strokovna šola
- 5) univerzitetna izobrazba in več

PRILOGA 2: Rezultati merjenja organizacijske klime obdelani s programom Microsoft Office (EXCEL)

LETO 2003

TABELA 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	39	43
Ženske	51	57
Skupaj	90	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 2: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji

Nivo v organizaciji	Število	%
Višji in srednji managerji	14	15
Operativni vodje	5	6
Samostojni strokovni kadri	1	1
Izvajalci	70	78
Skupaj	90	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v organizaciji	Število	%
do 2 let	19	21
od 2 do 5 let	23	26
od 5 do 10 let	33	37
od 10 do 20 let	15	16
Skupaj	90	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 4: Število anketirancev po starostnih razredih

Starost	Število	%
do 30 let	36	40
od 30 do 40 let	29	32
od 40 do 50 let	22	25
nad 50 let	3	3
Skupaj	90	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 5: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	%
dveletna srednja šola ali manj	28	31
poklicna šola	42	47
srednja šola	14	16
višja oz. visoka strokovna šola	2	2
univerzitetna izobrazba in več	4	4
Skupaj	90	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

LETO 2004

TABELA 6: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	37	52
Ženske	34	48
Skupaj	71	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 7: Število anketirancev glede na nivo v organizaciji

Nivo v organizaciji	Število	%
Višji in srednji managerji	10	14
Operativni vodje	5	7
Samostojni strokovni kadri	1	1
Izvajalci	55	78
Skupaj	71	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 8: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v organizaciji	Število	%
do 2 let	7	10
od 2 do 5 let	16	23
od 5 do 10 let	33	46
od 10 do 20 let	15	21
Skupaj	71	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 9: Število anketirancev po starostnih razredih

Starost	Število	%
do 30 let	20	28
od 30 do 40 let	26	37
od 40 do 50 let	24	34
nad 50 let	1	1
Skupaj	71	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 10: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	%
dveletna srednja šola ali manj	15	21
poklicna šola	37	52
srednja šola	14	20
višja oz. visoka strokovna šola	1	1
univerzitetna izobrazba in več	4	6
Skupaj	71	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 11: Vodenje

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 3 Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	2	10	24	34	20	3,67	3	7	20	31	10	3,54
Trditev št. 41 V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	14	16	34	14	12	2,93	4	6	29	28	4	3,31
Trditev št. 20 Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	16	22	34	12	6	2,67	9	22	25	10	5	2,72
Trditev št. 45 Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	14	28	28	16	4	2,64	6	18	30	12	5	2,89
Trditev št. 7 Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	32	20	28	8	2	2,20	26	18	18	7	2	2,17
						2,82						2,92

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 12: Notranji odnosi

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 15 V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	8	10	30	36	6	3,24	6	6	28	28	3	3,23
Trditev št. 56 V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	11	23	32	19	5	2,82	10	14	28	16	3	2,83
Trditev št. 17 Konflikte rešujemo v skupno korist.	14	16	36	14	10	2,89	7	16	36	8	4	2,80
Trditev št. 50 Odnosi med zaposlenimi so dobri.	11	24	38	10	7	2,76	15	11	27	11	7	2,77
Trditev št. 33 Ljudje si medsebojno zaupajo.	30	19	27	10	4	2,32	29	8	31	2	1	2,13
						2,81						2,75

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 13: Razvoj kariere

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 46 Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	14	20	30	14	12	2,89	9	20	18	18	6	2,89
Trditev št. 24 Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	24	20	26	14	6	2,53	12	14	26	7	12	2,90
Trditev št. 6 Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	32	18	26	10	4	2,29	16	9	23	14	9	2,87
Trditev št. 28 Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	40	22	22	4	2	1,96	27	12	18	6	8	2,38
Trditev št. 44 Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	36	26	24	4	0	1,96	16	15	15	16	9	2,82
						2,32						2,77

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 14: Motivacija in zavzetost

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 26 Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0	10	22	46	12	3,67	0	9	17	35	10	3,65
Trditev št. 55 Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	8	6	20	32	24	3,64	4	12	20	22	13	3,39
Trditev št. 12 V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	9	12	32	25	12	3,21	2	12	27	25	5	3,27
Trditev št. 14 V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	16	30	28	11	5	2,54	12	17	14	22	6	2,90
Trditev št. 59 Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	38	21	20	7	4	2,09	28	17	17	5	4	2,15
						3,03						3,07

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 15: Notranje komuniciranje in informiranje

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 11 Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	23	20	26	16	5	2,56	11	9	21	18	12	3,15
Trditev št. 49 V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	20	29	26	12	3	2,43	3	24	25	10	9	2,97
Trditev št. 47 Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	29	26	25	8	2	2,20	16	20	27	7	1	2,39
Trditev št. 53 Delovni sestanki so redni.	26	38	17	9	0	2,10	15	5	20	21	10	3,08
Trditev št. 31 O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	34	32	16	8	0	1,98	18	27	11	8	7	2,42
						2,25						2,81

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 16: Odnos do kakovosti

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 9 Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	0	0	16	54	20	4,04	0	3	11	36	21	4,06
Trditev št. 40 Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4	2	14	44	26	3,96	2	3	11	36	19	3,94
Trditev št. 25 Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	6	16	28	30	10	3,24	4	10	28	24	5	3,23
Trditev št. 57 Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	8	14	40	18	10	3,09	3	17	30	15	6	3,06
Trditev št. 13 Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	16	18	22	28	6	2,89	11	14	24	20	2	2,83
						3,44						3,42

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 17: Inovativnost in iniciativnost

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 21 V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	9	2	20	24	35	3,82	3	2	5	31	30	4,17
Trditev št. 8 Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3	6	29	34	18	3,64	3	3	11	32	22	3,94
Trditev št. 42 Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	4	8	31	36	11	3,47	2	3	19	28	19	3,83
Trditev št. 43 Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	7	12	28	28	15	3,36	4	7	18	26	16	3,61
Trditev št. 27 Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	14	12	30	27	7	3,01	8	10	21	17	15	3,30
						3,46						3,77

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 18: Nagrajevanje

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 10 Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	16	24	20	28	2	2,73	7	9	22	18	15	3,35
Trditev št. 52 Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	12	23	39	12	4	2,70	3	9	26	22	11	3,41
Trditev št. 23 Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	26	22	24	14	4	2,42	21	11	15	18	6	2,68
Trditev št. 22 Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	34	22	20	14	0	2,16	19	3	23	17	9	2,92
Trditev št. 58 Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	50	22	15	3	0	1,68	31	10	12	8	10	2,38
						2,34						2,95

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 19: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 2 Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	2	14	30	36	8	3,38	3	5	24	27	12	3,56
Trditev št. 39 Zaposleni cilje organizacije sprejemjo za svoje.	6	18	42	16	8	3,02	5	12	37	12	5	3,00
Trditev št. 4 Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	20	16	20	30	4	2,80	21	13	14	18	5	2,62
Trditev št. 5 Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	24	18	30	14	4	2,51	19	13	24	11	4	2,55
Trditev št. 37 Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	28	18	24	16	4	2,44	23	10	23	13	2	2,45
						2,83						2,84

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 20: Strokovna usposobljenost in učenje

	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev												
Trditev št. 36 Zaposleni se učimo drug od drugega.	6	15	16	36	17	3,48	3	8	12	37	11	3,63
Trditev št. 35 Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	10	10	36	25	9	3,14	4	9	11	32	15	3,63
Trditev št. 60 Sistem usposabljanja je dober.	20	18	32	14	6	2,64	4	5	18	28	16	3,66
Trditev št. 18 Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	24	22	26	16	2	2,44	10	6	24	20	11	3,23
Trditev št. 54 Pri nas so zaposleni le Ijudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	22	35	18	14	1	2,30	17	17	9	24	4	2,73
						2,80						3,38

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 21: Organiziranost

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 38 Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	18	21	27	15	9	2,73	6	2	17	30	16	3,68
Trditev št. 48 Zaposleni imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	17	22	28	19	4	2,68	6	10	18	22	15	3,42
Trditev št. 34 V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	19	26	31	11	3	2,48	8	8	19	21	15	3,38
Trditev št. 19 V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	18	31	28	10	3	2,43	14	18	23	15	1	2,59
Trditev št. 29 Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	24	22	24	15	5	2,50	22	17	22	7	3	2,32
						2,56						3,08

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 22: Pripadnost organizaciji

	LETO 2003						LETO 2004					
Trditev	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 51 Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	2	6	31	41	10	3,57	2	5	28	31	5	3,45
Trditev št. 30 Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	4	10	47	20	9	3,22	3	8	42	16	2	3,08
Trditev št. 32 Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	15	18	27	23	7	2,88	8	15	23	17	8	3,03
Trditev št. 16 Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	13	23	27	18	9	2,86	10	19	20	15	7	2,86
Trditev št. 1 Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	16	30	26	14	4	2,56	11	28	23	9	0	2,42
						3,02						2,97

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

TABELA 23: Zadovoljstvo pri delu

Trditev	LETO 2003						LETO 2004					
	1	2	3	4	5	ocena	1	2	3	4	5	ocena
Trditev št. 65 ... z možnostjo napredovanja.	20	24	40	6	0	2,36	6	33	19	12	1	2,56
Trditev št. 64 ... z neposredno nadrejenimi.	28	25	12	23	2	2,40	15	12	19	18	7	2,86
Trditev št. 62 ... z vodstvom organizacije.	10	40	24	16	0	2,51	7	10	29	18	7	3,11
Trditev št. 66 ... s plačo.	16	19	34	18	3	2,70	5	18	17	26	5	3,11
Trditev št. 69 ... z možnostmi za izobraževanje.	12	28	24	22	4	2,76	7	15	11	29	9	3,25
Trditev št. 67 ... s statusom v organizaciji.	6	22	42	18	2	2,87	1	4	36	27	3	3,38
Trditev št. 71 ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva).	8	12	48	16	6	3,00	3	10	18	33	7	3,44
Trditev št. 63 ... s sodelavci.	4	4	42	36	4	3,36	6	8	20	19	18	3,49
Trditev št. 61 ... z delom.	4	6	28	50	2	3,44	2	5	21	39	4	3,54
Trditev št. 70 ... s stalnostjo zaposlitve.	10	8	24	24	24	3,49	3	2	4	33	29	4,17
Trditev št. 68 ... z delovnim časom.	4	6	16	40	24	3,82	2	3	3	33	30	4,21
						2,97						3,38

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

PRILOGA 3: Primerjava med rezultati merjenja klime v Siteh d.o.o. in pri projektu SiOK za leto 2003

TABELA 24: DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME in ZADOVOLJSTVO PRI DELU Siteh d.o.o. 2003 : SiOK 2003

	Siteh d.o.o. 2003	SiOK 2003	
Dimenzije	ocene		razlika (absolutna vrednost)
Notranje komuniciranje in informiranje	2,25	3,00	0,75
Organiziranost	2,56	3,28	0,72
Notranji odnosi	2,81	3,34	0,53
Strokovna usposobljenost in učenje	2,80	3,33	0,53
Razvoj kariere	2,32	2,82	0,50
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	2,83	3,32	0,49
Nagrajevanje	2,34	2,82	0,48
Pripadnost organizaciji	3,02	3,50	0,48
Motivacija in zavzetost	3,03	3,51	0,48
Vodenje	2,82	3,29	0,47
Odnos do kakovosti	3,44	3,80	0,36
Inovativnost in iniciativnost	3,46	3,65	0,19
Zadovoljstvo pri delu	2,97	3,44	0,47

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje org. klime v podjetju Siteh d.o.o., SiOK, 2003

PRILOGA 4: Primerjava med rezultati merjenja klime v Siteh d.o.o. med leti 2003 in 2004

TABELA 25: Siteh d.o.o. 2003 : Siteh d.o.o. 2004

	Siteh d.o.o. 2003	Siteh d.o.o. 2004	
Dimenzije	ocene	ocene	razlika
Inovativnost in iniciativnost	3,46	3,77	0,31
Odnos do kakovosti	3,44	3,42	-0,02
Motivacija in zavzetost	3,03	3,07	0,04
Pripadnost organizaciji	3,02	2,97	-0,05
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	2,83	2,84	0,01
Vodenje	2,82	2,92	0,10
Notranji odnosi	2,81	2,75	-0,06
Strokovna usposobljenost in učenje	2,80	3,38	0,58
Organiziranost	2,56	3,08	0,52
Nagrajevanje	2,34	2,95	0,61
Razvoj kariere	2,32	2,77	0,45
Notranje komuniciranje in informiranje	2,25	2,81	0,56
Zadovoljstvo pri delu	2,97	3,38	0,41

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

PRILOGA 5: Akcijski načrt za spreminjanje organizacijske klime v podjetju Siteh d.o.o.

Področje: Razvoj kariere

Ukrep	Odgovorni za izvedbo	Datum	Ciljna skupina
Uvedba letnih razgovorov (v pogovoru z zaposlenimi je potrebno ugotoviti, kakšni so njihovi načrti glede prihodnosti, kakšne so njihove želje glede izobraževanja, kaj si zaposleni v prihodnosti želijo doseči na področju osebnega razvoja). Za izražene potrebe bo treba poiskati ustrezne izobraževalne programe.	vodja kadrovske službe	januar 04	višji in srednji management (25 zaposlenih)
Uvedba osmih, široko opredeljenih kariernih pasov. V posameznem pasu bodo velike razlike med začetno in končno vrednostjo osnovne plače. Zaposlenim bo omogočeno tako vertikalno kot tudi horizontalno napredovanje (glede na to, da nas je v podjetju zaposlenih okrog 100 so možnosti za vertikalno napredovanje nekoliko manjše, zato pa je potrebno z večjim delegiranjem nalog in pooblastil omogočiti zaposlenim horizontalno napredovanje). Merila za napredovanje bodo; 1. stopnja strokovne izobrazbe, 2. delovne izkušnje in delovna uspešnost, 3. zanje tujih jezikov in druga dodatna znanja.	direktor, vodja kadrovske službe	februar 04	vsi zaposleni

Področje: Nagrajevanje

Ukrep	Odgovorni za izvedbo	Datum	Ciljna skupina
Izdelava novega plačilnega modela, ki bo sestavljen iz osmih glavnih tarifnih razredov, ki bodo znotraj razdeljeni na podrazrede.	direktor, vodja kadrovske službe, vodja za komercialne zadeve, vodja za finance in računovodstvo, vodja za kakovost, vodja proizvodnje	februar 04	vsi zaposleni
Uvedba denarnih nagrad za uspešno končane projekte. V mesecu oktobru 03 je bil razpisan nov projekt in če bo v letu 2004 prišlo do realizacije predvidenega posla, bo vsakemu izmed 8 članov projektnega tima dodeljena enkratna nagrada v višini 50.000 SIT.	direktor	ob realizaciji posla	zaposleni, ki sodelujejo v projektnih timih
Uvedeno bo nagrajevanje realiziranih predlogov izboljšav. V ta namen smo ustanovili posebno komisijo (t.i. TOP – tim za ocenjevanje predlogov), ki bo skrbela za izvajanje celotnega postopka ocenjevanja predlogov. TOP sestavljajo trije člani, to so: vodja proizvodnega obrata, tehnolog in predstavnik kadrovske službe. Predlogi se vrednotijo oz. točkujejo na tale način: 1. od 20 do 39 ... koristna ugotovitve, 2. od 40 do 149 ... predlog izboljšave, 3. od 150 do 500 ... predlog izboljšave z rešitvijo. Ena točka velja bruto 30 tolarjev in se prilagaja rasti inflacije.	TOP – tim za ocenjevanje predlogov	februar 04	vsi zaposleni
Uvedene bodo javne pohvale za najbolj uspešne in produktivne delavce.	kadrovska služba	januar 04	zaposleni v proizvodnji

Področje: Notranje komuniciranje in informiranje

Ukrep	Odgovorni za izvedbo	Datum	Ciljna skupina
Uvedba t.i. info tabel, ki bodo razdeljene po tematskih področjih in nameščene na različnih mestih v podjetju. Skrbniki teh tabel bodo: - tehnolog za kakovost (tabla bo nameščena v proizvodnji, namenjena bo spremljanju produktivnosti, pravočasnosti dobav, zastojev in reklamacij), - referentka za kadrovske zadeve (tabla bo nameščena v pritličju upravne stavbe, namenjena bo seznanjanju vseh zaposlenih z novostmi v zakonodaji na področju zaposlovanja, o dogodkih in obiskih v podjetju, o dejavnostih sindikata ... - koordinator nabave in prodaje (tabla bo nameščena v prvem nadstropju upravne stavbe, namenjena bo seznanjanju zaposlenih s prodajnimi aktivnostmi podjetja, kot so realizacija za pretekli mesec, mesečni pregled naročil, pregled ocen, ki nam jih kot dobavitelju dodeljujejo kupci ...	Za namestitev tabel je odgovoren vodja za vzdrževanje. Za ažurnost podatkov na njih pa posamezni skrbniki.	december 03	vsi zaposleni
Redno (tedensko) izvajanje delovnih sestankov. Predlagan termin je v ponedeljek zjutraj od osme do devete ure (sestanki naj bi trajali približno eno uro in so namenjeni seznanjanju zaposlenih z aktivnostmi, ki bodo na posameznih področjih potekale v tekočem tednu).	vodje posameznih oddelkov	januar 04	operativni vodje in delavci v režiji

Področje: Organiziranost

Ukrep	Odgovorni za izvedbo	Datum	Ciljna skupina
Začetek izvajanja analiz delovnih mest (število delovnih mest se mora zmanjšati oz. nekatera delovna mesta se morajo poenotiti, kar bo omogočilo lažje prerazporejanje delavcev). Ponoven pregled normativov, ki veljajo za posamezna delovna mesta.	vodja proizvodnje, vodja kadrovske službe tehnolog	januar 04	vsi zaposleni
V letu 2004 ne bo podaljševanja pogodb za določen čas.	direktor, vodja kadrovske službe	januar 04	zaposleni v proizvodnji

Področje: Strokovna usposobljenost in učenje

Ukrep	Odgovorni za izvedbo	Datum	Ciljna skupina
Z vodstvom podjetja, ki je večinski lastnik podjetja Siteh d.o.o. se bo dogovorilo, da nam omogočijo stalno pomoč njihovega strokovnega kadra, predvsem na področju razvoja in tehnologije ter kakovosti. Prav tako se bodo delavci Siteh d.o.o. začeli udeleževati internih izobraževanj na področju poslovne komunikacije ter prodajnih in nabavnih aktivnosti, ki jih za svoje delavce organizira podjetje, ki je naš večinski lastnik.	direktor, vodja kadrovske službe	januar 04	vsi zaposleni
V letu 2004 se bo podjetje izogibalo najemanju zunanjih strokovnih sodelavcev. Probleme bomo reševali z internim kadrom in ob pomoči strokovnjakov s strani večinskega lastnika podjetja.	direktor, kadrovska služba, vodja razvoja in procesne tehnologije	januar 04	vsi zaposleni

Izdelal: Vodstvo podjetja (03.12.2003)