

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**RAZLIČNOST KLIME V ENOTI  
PODJETJA RECINKO IN NJEN VPLIV  
NA DOSEGANJE CILJEV**

**Ljubljana, oktober 2002**

**SAMO MOHORČIČ**

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne: 18. 10. 2002

Podpis: Samo Mohorčič

# KAZALO

1. UVOD .....	1
2. TEORIJA KLIME IN NJEN VPLIV NA VEDENJE LJUDI .....	3
2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME .....	5
2.2. PREUČEVANJE IN MERJENJE KLIME .....	7
2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	14
2.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT GLOBLJA DIMENZIJA KLIME .....	15
2.5. VIZIJA, STRATEGIJA IN CILJI PODJETIJ .....	19
3. RAZLIČNOST KLIME V ENOTI PODJETJA RECINKO IN NJEN VPLIV NA DOSEGANJE CILJEV .....	24
3.1. NALOGA .....	24
3.2. PREDSTAVITEV PODJETJA .....	25
4. NAČRT RAZISKAVE .....	30
4.1. METODOLOGIJA .....	31
5. REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA .....	34
5.1. ODNOS ZAPOSLENIH DO DELA .....	37
5.2. KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE .....	41
5.3. VODENJE .....	45
5.4. ODNOS DO ORGANIZACIJE .....	48
5.5. MEDSEBOJNI ODNOSI .....	51
5.6. MOTIVACIJA .....	54
6. UKREPI ZA KOREKCIJO NEUGODNE KLIME .....	59
7. SKLEP .....	67
8. LITERATURA, VIRI .....	70
PRILOGA	

# 1. UVOD

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

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

1. Te osnovne definicije in napotila so me tudi vodila pri izdelavi specialističnega dela v katerem sem proučil in izmeril posamezne dimenzije klime v organizacijskih enotah podjetja Recinko. Ker opravljajo organizacijske enote v omenjenem podjetju različne dejavnosti, me je zanimala predvsem različnost klime med njimi in njen vpliv na njihove zastavljene cilje. Rezultate raziskave, ki sem ji pridobil s pomočjo

vprašalnika za merjenje klime, sem v drugem delu specialističnega dela ustrezno statistično obdelal in interpretiral. Na osnovi ugotovljenih rezultatov šestih izmerjenih osnovnih dimenzij klime pa v zadnjem delu specialističnega dela podajam predloge za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v organizaciji v skladu z zastavljenimi cilji, ki jih ima podjetje. S korekcijo neugodne organizacijske klime oziroma njenih posameznih dimenzij, bi namreč pri zaposlenih izzvali želeno vedenje, ki bi potem podjetju omogočilo lažje doseganje postavljenih ciljev.

## **2. TEORIJA KLIME IN NJEN VPLIV NA VEDENJE LJUDI**

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

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

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

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

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

Tabela 1: Kazalci socialne klime

<b>Objektivni indikatorji</b>	<b>Subjektivni kazalci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; pasivnost in apatičnost oz. aktivnost članov skupine</li> <li>&gt; prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini</li> <li>&gt; ustvarjanje koalicij, klik</li> <li>&gt; agresivnost v skupini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; občutek pripadnosti skupini (»mi«)</li> <li>&gt; lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm)</li> <li>&gt; občutek solidarnosti s skupino</li> <li>&gt; občutek skupinske moči</li> </ul>

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

Do pravih vzrokov dejanskega vedenja zaposlenih v organizaciji pridemo težko, ker so nekateri vzroki vedenja ljudi tudi podzavestni. Kljub temu pa lahko vplivamo na vedenje ljudi tako, da hkrati spreminjamo dejavnike, katerim so zaposleni izpostavljeni in spreminjanje človeka - delavca. Slednje je mnogo težje in dolgotrajnejše, vendar je običajna pot za spreminjanje osebe vzgoja, izobraževanje in pridobivanje ustreznih navad. Še najbolj pa lahko vplivamo na vedenje zaposlenih v organizaciji s pozitivno spremembo organizacijske klime in njenih posameznih dimenzij, seveda, če se človek ugodni klimi prilagodi. S procesom ustvarjanja klime lahko označimo vse tiste aktivnosti, s katerimi pripravimo ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje zaposlenih v organizaciji.

## 2.1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacije se med seboj razlikujejo po organizacijski strukturi, s katero se daje možnost, da v njej ljudje delujejo. Z oblikovanjem organizacijske strukture se predvidi naloge in določene odnose med ljudmi, s tem pa se pričakuje tudi določeno vedenje ljudi. Ker v vsaki organizaciji najdemo različno vedenje zaposlenih, se torej organizacije razlikujejo med seboj tudi po tem. Na vedenje vpliva več značilnosti oz. dejavnikov, eden takšnih pa je tudi klima v organizaciji. Za klimo najdemo v različni strokovni literaturi več izrazov, kot na primer: organizacijska klima, socialna klima, delovno ozračje, vzdušje, psihološka klima, osebnost podjetja, organizacijska kultura ipd. Tudi za opredelitev, kaj je klima, obstajajo različne definicije, na splošno pa bi lahko klimo v organizaciji definirali kot celoten sklop značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji ali tudi vzdušje v organizaciji, ki je odvisno od celote faktorjev iz preteklosti in sedanjosti iz širšega in ožjega okolja. To vpliva na vsa dogajanja v organizaciji oz. obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti, kaže pa se kot psihološko zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela in vpliva olajšujoče ali otežujoče na doseganje skupnih ciljev. Lahko rečemo, da je pojem klime usmerjen v opisovanje sedanjega stanja v organizaciji in je skupno ime za način vedenja zaposlenih ter zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima za posledico slab ali dober rezultat.

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

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

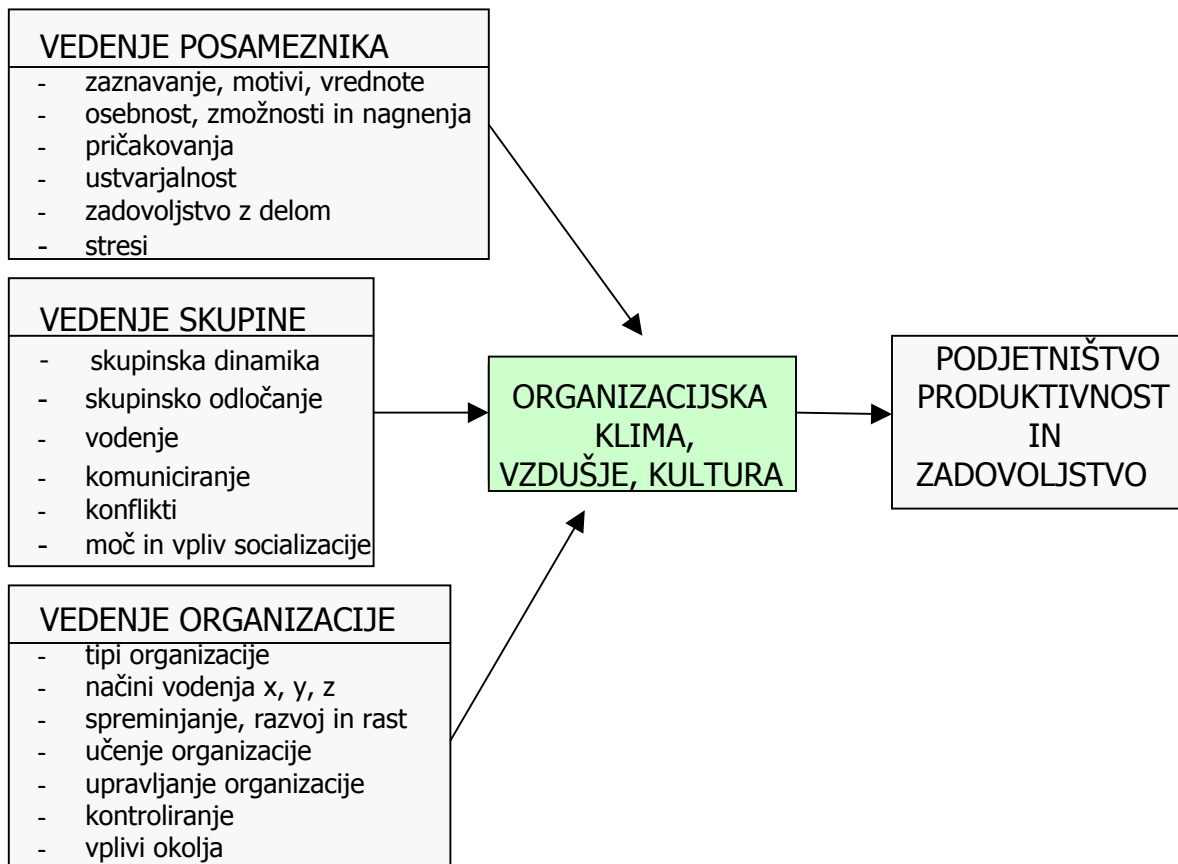
Glede različnih izrazov označevanja pojma klime je Konrad ugotovil, da je po Schneiderju pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Tako je kultura organizacije globlja dimenzija klime, z značilnostjo tradicije in usmerjena v prihodnost. Ker vrednote in norme izražene v kulturi delujejo na nezavedni ravni kot



samoumevna prepričanja, se za raziskovanje organizacijske kulture uporablja kvalitativna metodologija (analiza obredov, jezika, simbolov, nazorov itd.) enota analize pa je skupina. Pojem klime je usmerjen v opisovanje in zaznavanje sedanjega stanja, ki ga preučujemo s kvantitativno metodo (vprašalniki). Kljub različni opredelitvi pojmov kultura in klima jima je skupno to, da oba vsak po svoje razlagata določeno človekovo vedenje v organizaciji in preučujeta posledice vplivov organizacije na vedenje zaposlenih v njej.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in rabi za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti ((Možina, 1994, str. 146 (povzeto po Dubrin: Foundations of Organizational Behavior, 1984, str.405)).

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



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

Organizacijska klima preučuje različne vidike delavčevega zaznavanja podjetja. Če želimo ugotoviti, kakšna organizacijska klima vlada v podjetju, moramo izvleči iz

delavca, kaj čuti, kaj misli o določenih stvareh v podjetju. Da bi bili dobljeni rezultati čimbolj realni, si pomagamo s psihološkimi vprašalniki, ki jih delavec izpolni, ali z intervjujem, ki ga naredi oseba, ki ni zaposlena v podjetju (Owens, 1987, str. 168).

## **2.2. PREUČEVANJE IN MERJENJE KLIME**

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998, str. 75).

Pred preučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja z njimi (Lipičnik, 1998, str. 76).

Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime. To število varira, domače raziskave pa so pokazale, da se klimo največkrat preučuje z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov. Seveda na izbor preučevanih dimenzij vpliva tudi vrsta preučevane klime, saj ljudi le redko zanima celotna splošna klima, zato se večinoma opredelijo za merjenje ožjega področja klime, kot npr.: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima itd. Da bi organizacijsko klimo prepoznali kar takoj in brez potrebe iskali dimenzije v organizaciji, so nekateri tuji avtorji ponudili določena napotila, kot so npr.: ugotavljanje močnih stališč določenih ljudi, preučevanje teh ljudi in njihove cilje, pregled zgodovine podjetja, ekonomske dileme in poklicne kariere vodij podjetja. Kljub tem napotilom pa različnih dejavnikov klime ne moremo kar ugotoviti, zato moramo najprej predpostaviti, da določena dimenzija v podjetju sploh obstaja in potem preučujemo, v kakšnem obsegu in v kakšni globini.

Torej je za preučevanje organizacijske klime smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določenem podjetju ter so močno prisotne in seveda najbolj vplivajo na

klimo oz. vzdušje v organizaciji. Za ugotavljanje različnosti klime v organizacijskih enotah podjetja Recinko, sem zajel šest osnovnih apriornih dimenzij klime ki so:

## 1. Odnos do dela

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

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

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

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

Odnos zaposlenih do dela, ki ga delavec opravlja z različnimi aktivnostmi, zavestno in plansko, da bi dosegel določen cilj oziroma izvršil določeno nalogo, pa tudi vpliva na vzdušje v organizaciji. Če so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je lahko delo zanimivo, poznajo namen in cilj svojega dela in se pri delu še marsikaj naučijo in ne hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov. Na samo zadovoljstvo z delom vpliva tudi ustrezen delovni čas, sprejemljivost norme, delovni pogoji in vrsta drugih dejavnikov. Na splošno se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino

dela, vendar v primeru nezadovoljstva včasih posegajo tudi po nekaterih neljubih oblikah izražanja, kot na primer nizka storilnost, neizkorišččenost svojih zmožnosti in zmanjšanje kvalitete pri delu, zaviranje delovnega procesa ali celo odsotnost na delu in odhajanje na "bolniško". Zelo pogosto se tudi dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je zelo oddaljen zgublja voljo do dela, kar se potem kaže v manjši storilnosti. Skratka, nekatere spremembe v človeku (npr.: stres) ali zunaj njega utegnejo preusmeriti njegovo delovno energijo v negativni oz. nezaželeni odnos do dela, s tem pa neposredno vpliva na vedenje pri delu in na samo vzdušje v organizaciji.

## 2. Notranje komuniciranje in informiranje

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

- smer in obseg (vertikalno, diagonalno, horizontalno, intraskupinsko),
- vsebina komuniciranja (se lahko nanaša na delo, delovne naloge, probleme, življenje v organizaciji ali zunaj nje ipd.),
- nosilec, metoda, kanali (oseba kot vir informacij in oseba oz. člani skupine, ki informacije sprejemajo na različne načine kot npr. pisno, ustno, govornica telesa preko različnih kanalov),
- učinkovitost komuniciranja (jasnost in razumljivost, pravočasnost, zadostnost informacij in odpravljanje motenj komuniciranja).

Da bi presegli ovire pri komuniciranju, nekateri avtorji menijo, da bi bilo potrebno razrešiti določene probleme, kot so: problem zaupanja, problem medsebojne odvisnosti (skupni cilji, vrednote), problem priznanja (ustrezno priznanje za prispevek in soglasja v organizaciji (glede delovnih nalog, avtoritete, status). Problem uravnoveženosti je tudi ena izmed značilnosti komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, ki je lahko neustrezno, negativno, izkrivljeno, pomanjkanje zadovoljstva in neuresničena želja po participaciji in samouresničevanju.

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

### 3. Vodenje

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

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

Poznamo več modelov vodenja, kot so na primer:

- avtorski, skrbniški, podporni, kolegialni – demokratični,
- Likertov "sistem 4" vodenja (skrajno avtorski, dobrovoljno avtoritativni, posvetvalni, demokratičen),
- teorija x, y, z,
- model mrežnega vodenja,
- Hersey in Blanchardov situacijski model,
- Fiedlerjev kontigenčni model,
- transformacijsko in transakcijsko vodenje.

Sam slog vodenja pa je največkrat odvisen od osebnosti vodje, ki ima lahko birokratski, razvijalski, dobrohotni avtorski ali izvrševalski slog ter dezerterski, misijonarski in kompromisarski slog.

### 4. Odnos do organizacije

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

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

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

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

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

Na odnos do organizacije vpliva tudi organizacijska struktura, saj z njo oblikujemo naloge, nosilce nalog in njihova medsebojna razmerja. Poznamo več vrst organizacijskih struktur, kot so na primer: funkcijska, divizijska, projektna, matrična in dinamična. Kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije pa vpliva tudi na vzdušje v tem podjetju in s tem na dobro organiziranost, učinkovitost ter uspešnost. Ni vseeno, ali je ta odnos pozitiven ali negativen, dober ali slab, saj naj bi zaposleni poznali vizijo in cilje podjetja ter si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če je ta odnos slab, potem tudi zaposleni cilje podjetja ne sprejemajo za svoje in lahko na primer hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov in jim opravljanje določenih nalog predstavlja nujno zlo. Še slabše pa je lahko, če zaposleni nimajo dobrega mnenja o

podjetju, v katerem so zaposleni in o tem govorijo naokoli, s tem pa spodkopavajo ugled podjetja v okolju, v katerem deluje. Nasprotno pa lahko govorimo o pozitivnem odnosu do organizacije, če ljudje čutijo pripadnost podjetju, so ponosni, da so tu zaposleni in se veselijo vsakdanjega odhoda na delo in so pripravljeni uresničevati cilje podjetja enakovredno kot svoje osebne.

## 5. Medsebojni odnosi

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu so vsak dan večje, saj človek preživi večino dneva na delovnem mestu, na kar pa bistveno vplivajo medsebojni odnosi. Medosebni odnosi v organizaciji so vedno prisotni in izhajajo iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ti nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalni in spontani način, ki pa se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi. Konfliktni odnosi lahko nastanejo zavrlo nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v osebni kulturi, v njihovem značaju in izobrazbi. Kakšni so ti odnosi, je stvar našega presojanja, vendar je dobro, da jih poznamo in jih nato oblikujemo, da dobimo želeno stanje, kar je prvenstvena naloga managementa. Medosebni odnosi so torej nekakšna psihološka klima, v kateri žive zaposleni, zato je pomembno raziskati, kakšna je in kaj bi bilo potrebno spremeniti, kajti dobri medsebojni odnosi so pomemben faktor za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Da bi izboljšali medosebne odnose, morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj medsebojni odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil bistvena sestavina medosebnih odnosov. Iz naslednje definicije je razvidno, kakšni naj bi bili idealni medosebni odnosi, kar pa je težko doseči, kljub temu pa je dobro, da si to prizadevamo uresničevati.

Za medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čimbolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih (Možina, 1994, str. 655).

## 6. Motivacija

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za

njihovo organizacijo. Vsak manager, vodja tima ali delodajalec se slej kot prej spopade z izzivom, kot je motiviranje delavcev, delavec pa je pripravljen na zahteve in odgovorne naloge šele takrat, ko se na svojem delovnem mestu počuti spoštovan, opažen in ima občutek, da bo do popolnosti uresničil svoje potenciale. Mnogi delodajalci in managerji imajo še vedno mnenje, da delavec dela samo za denar, da drugače ne bi delal in da dela po liniji najmanjšega odpora. Vse več nadrejenih pa se zaveda, da temu ni tako, saj so ljudje delovni in odgovorni in se nalogam ne izogibajo, če je njihovo delo dovolj cenjeno, delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Če želimo razumeti vedenje zaposlenih v podjetju, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Tako nam vsaka motivacijska teorija prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Motivacijskih teorij je več, razdelimo pa jih lahko na vsebinske teorije, ki se ukvarjajo predvsem s tem, kaj motivira vedenje, in procesne teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje. Naj navedem tri najbolj uporabne:

- Najbolj znana je motivacijska teorija Maslowa, ki temelji na hierarhiji potreb, kjer najprej zadovoljimo potrebe po nižji in potem potrebe po višji ravni. Ta teorija, prirejena v vsebinski model delovne motivacije (temeljne potrebe npr. plača - potrebe po varnosti - socialne potrebe - potrebe po spoštovanju - potrebe po samouresničevanju), je za managerje uporabna, saj lahko ugotovi, kaj motivira ljudi v organizaciji v določenem času in na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi.
- Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda vseh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo.
- Vroomova motivacijska teorija temelji na teoriji pričakovanja in je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisno od pričakovanja in na privlačnost posledice. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on in tistim, kar zahtevamo od njega.

Za preučevanje in merjenje klime v organizaciji so se kot najbolj objektivni pripomoček izkazali vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tako dobljene rezultate ustrezno analiziramo in ugotovimo, v kolikšni meri je določen dejavnik v podjetju zastopan. Tehnologija preučevanja klime z vprašalniki zahteva določene



korake, kot so: pripravljala dela, sestava vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcije. Vsi koraki so pomembni, kljub temu pa bi izpostavil ustreznost sestave vprašalnika, ki mora biti prilagojen za preučevano podjetje, saj gre za različna delovna okolja, oblike organizacijske prakse in procesov. Zagotovljeno mora biti tudi anonimno izpolnjevanje in zbiranje odgovorov ter nato na osnovi ustrezne statistične analize rezultatov, izpeljana načrtovana akcija za spremembo ugotovljene neustrezne oz. neugodne klime glede na cilje, ki jih podjetje ima.

### **2.3. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Vsako podjetje je stalno izpostavljeno zunanjim in notranjim vplivom, to pa pomeni spremembe. Vsem tem spremembam se morajo podjetja prilagoditi, če hočejo preživeti in biti uspešna. Res je, da je sprememba lahko vznemirljiva in spodbudna, vendar pa prinaša tudi negotovost in posameznikom prinaša precej težav. Zahtevati od ljudi, da spremenijo svoje procedure oz. vedenje zaradi doseganja novih ciljev, potegne za sabo spremembo notranjega reda. Zaradi porušenih starih procedur in vzpostavljanja novih pa se spremeni notranja klima, največkrat nekontrolirano in v neustrezno oz. neugodno. Torej je osnovno vprašanje, zakaj sploh spreminjati organizacijsko klimo, saj je ta prisotna v vsakem podjetju in lahko rečemo, da je lastnost posameznega podjetja. Vendar ni vseeno, ali je klima ugodna ali ne. V primeru pozitivne klime je pri zaposlenih zaznati zeleni način odzivanja pri določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje, hitreje in učinkovito dosežemo postavljene realne cilje podjetja. Zato je pomembno, da vodstvo organizacijsko klimo spremlja, preučuje in spreminja v zeleno stanje. Ta proces spreminjanja organizacijske klime oz. posameznih njenih dimenzij ni hiter in kar narejen "čez noč", saj je potrebno veliko potrpežljivosti in aktivnosti v smeri prepričevanja, dokazovanja pozitivnih sprememb in neposrednega dela pri spreminjanju v ugodno klimo.

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

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

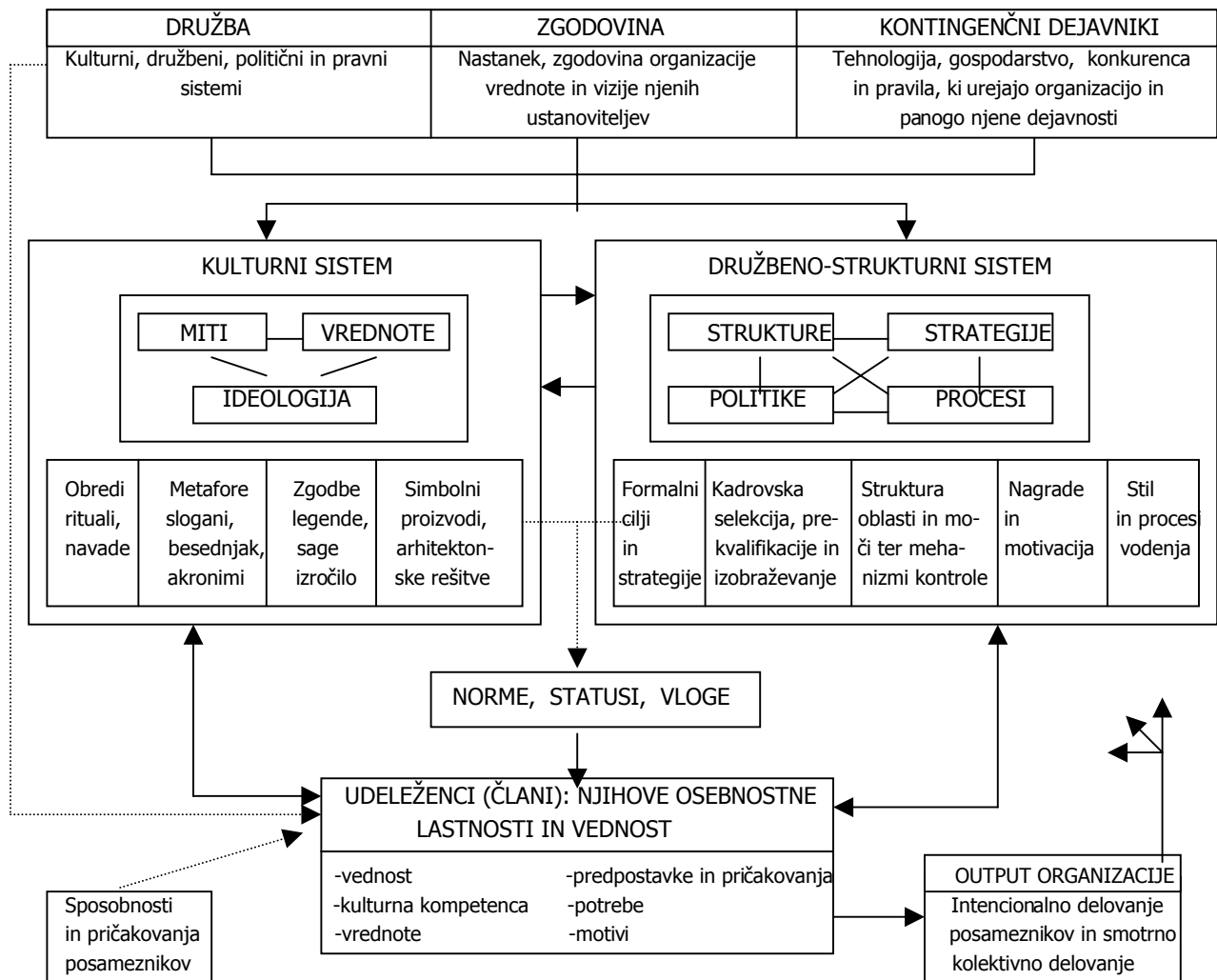
- a) Nekontrahirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer in seveda taka kot je, ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice, s tem pa tudi ovira doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vzrok za tovrstno spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja, v katerem podjetje deluje.
- b) Z navodili in dekreti: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je sicer hitrejši, spremembe se da uvesti v kratkem času, vprašanje pa je, koliko so jih ljudje pripravljeni sprejeti in če sploh dobimo želeni učinek. Iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo. Ta način spreminjanja je še zlasti neprimeren za medsebojne odnose in odnos vodja - delavec.
- c) Neposredna akcija: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost, v kateri se ti zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pa pride do razočaranja, nezaupanja in nezaželenih reakcij.

## **2.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT DEL KLIME**

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

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

Slika 2: Organizacijska kultura (konceptualni okvir)



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

Osnovna členitev opredelitev je razločevanje na definicije, ki opredeljujejo kulturo v ožjem pomenu kot koherentni sistem predstav in vrednost določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Definicije v širšem

pomenu pa opredeljujejo organizacijsko kulturo, ki ne pomeni samo vrednote, temveč tudi prepričanja in način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja. Način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih tako oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Organizacijsko kulturo tvorijo torej:

- Pravila vedenja: pri vsakodnevnem medsebojnem sodelovanju zaposleni v organizaciji uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik in terminologijo. S poznavanjem jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti (npr.: uporaba posebnih imen za označevanje opreme, pisarn, porabnikov, proizvodov...). Obrede ali rituale lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti. Ti izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v podjetju ter spoštovanje do sodelavcev.
- Norme: ker v organizaciji obstoja določen standard vedenja so v okviru tega tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela. S tem je mišljeno koliko dela naj posameznik opravi (ne preveč - ne premalo, ampak v okviru norme).
- Vrednote: sprejete vrednote v organizaciji naj bi upoštevali vsi zaposleni, saj gre za osnovo oz. bistvo kulture: kaj je dobro in kaj ne, kaj se sme in kaj ne ter kaj je zaželeno oz. nezaželeno ipd. Primeri takih vrednot, ki so izražene v poslanstvu podjetja, so visoka kakovost, učinkovitost, majhna odsotnost z dela...
- Filozofija: podjetja oblikujejo svojo politiko, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi, poslovnimi partnerji oz. porabniki njihovih proizvodov ter okoljem, v katerem delujejo.
- Pravila; da posameznik lahko znotraj skupine oz. organizacije deluje, mora upoštevati določena pravila, ki obstajajo v vsakem podjetju. Novo zaposleni se jih morajo naučiti in jih upoštevati, če želijo biti sprejeti kot polnopravni član skupine.
- Simboli; Materialni simboli sporočajo kdo je pomemben v organizaciji, stopnjo neenakosti in kakšen način vedenja je sprejemljiv v podjetju (npr.: velikost in videz pisarne, primernost oblačil, uporaba dobrega avtomobila s šoferjem, uporaba letala podjetja ...)
- Nazori.

Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura pa opravlja še eno zelo pomembno funkcijo za člane organizacije. Služi namreč za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se

obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne. Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot vrsto filtrov, ki nam pomagajo, da zaznamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 73).

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

Da bi na kulturo v organizaciji lahko vplivali in jo spreminjali, moramo najprej poznati nekatere njene značilnosti, kot so: kolektivna narava, emocionalna obarvanost, zgodovinski proizvod, simboli, dinamičen in spremenljiv pojav ter nerazločna narava. Ta protislovja vzbujajo radovednost raziskovalcev in vse večje zanimanje managerjev, ki morajo pri odkrivanju in analiziranju uporabljati različne intenzivne metodološke postopke in tehnike, s katerimi raziskujejo vidike organizacijskega življenja, ki se članom organizacije zdijo samoumevni in nevprašljivi. Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati, spreminjati in prilagajati, kar je potrebno, saj so organizacije prisiljene spremeniti kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Sama sprememba kulture ni cilj sam po sebi, ampak nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem organizacija deluje (največkrat preživetje). Da se kultura ne bi spreminjala naključno, je potrebno pristopiti k spreminjanju kulture odgovorno ter z nadzorom, in sicer s spremembo določene količine skupnih prepričanj, stališč, vrednot in različnih praks (obredi, rituali, običaji, navade in rutine).

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

- Kadrovske spremembe: na novo zaposleni ljudje prinesejo tudi nova stališča, prepričanja in vedenje še posebej, če je sprememba na vodilnih mestih, prav tako pa je pomemben odhod posameznikov z drugačnimi stališči.
- Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih: pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk so pomembne zlasti ustrezne praktične metode, ki omogočajo takšno sporočanje, kot so:
  - oblikovanje vlog (vodja kot vzor),
  - participacija (sodelovanje članov skupin pri reševanju organizacijskih problemov),
  - formalno komuniciranje (uporaba vseh vrst komuniciranja),
  - svetovanje (notranje in zunanje oblike svetovanja, če formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka),
  - izobraževanje (osrednja strategija za spremembo kulture - izpeljava skozi vse ravni managementa v organizaciji - nova znanja - nova prepričanja).
- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologije:
  - prestrukturiranje (reorganizacija - oblikovanje in uvajanje novih delovnih skupin in s tem vpliv na komunikacijska razmerja),
  - sistem nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja (pomembna je usklajenost s tistim, kar se želi v podjetju vzpodbujati - npr.: kvaliteto),
  - tehnološke spremembe (nova tehnologija zahteva novo ravnanje in oblikuje drugačna prepričanja, vrednote in vedenja).
- Podoba podjetja: nova podoba podjetja vpliva na oblikovanje pozitivnih stališč do podjetja v javnosti in med zaposlenimi.

## **2.5. VIZIJA, STRATEGIJA IN CILJI PODJETIJ**

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

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

Strategija pomeni na splošno postopke, načine za doseg kakega cilja, izhodišče za oblikovanje strategije pa je v smotru, ki je namen obstoja in razvoja podjetja, samo oblikovanje pa se nadaljuje z oceno okolja in samega podjetja. Za oblikovanje strategije je običajno odgovorno najvišje vodstvo, vendar je smiselno za posamezno aktivnost tega procesa vključiti tudi druge zaposlene v podjetju, s tem pa tudi kadrovsko funkcijo. Samo oblikovanje strategije se konča z ocenjevanjem različnih strategij in izbiro tiste, ki najbolj pripomore k uresnitvi zastavljenih ciljev.

Na snovanje strategij vplivajo številni dejavniki (Tavčar, 1996, str. 436):

- dejavniki uspešnosti: izhodišče so notranje prednosti in slabosti organizacije ter izzivi in nevarnosti v okolju; torej priložnosti in problemi,
- vrednote in ambicije managementa: dodajajo neizbežni emocionalni in iracionalni vidik k sistematičnemu in logičnemu odločanju,
- obveznosti do družbenega okolja: kakovost življenja, skrb za ljudi in njihov razvoj, varovanje okolja,
- notranja kultura organizacije, zlasti vrednote, vzorniki, navade in neformalna razmerja.

Same strategije lahko razumemo kot poslovne usmeritve podjetja. Poznamo več vrst strategij, največkrat pa strategije razvrstimo na:

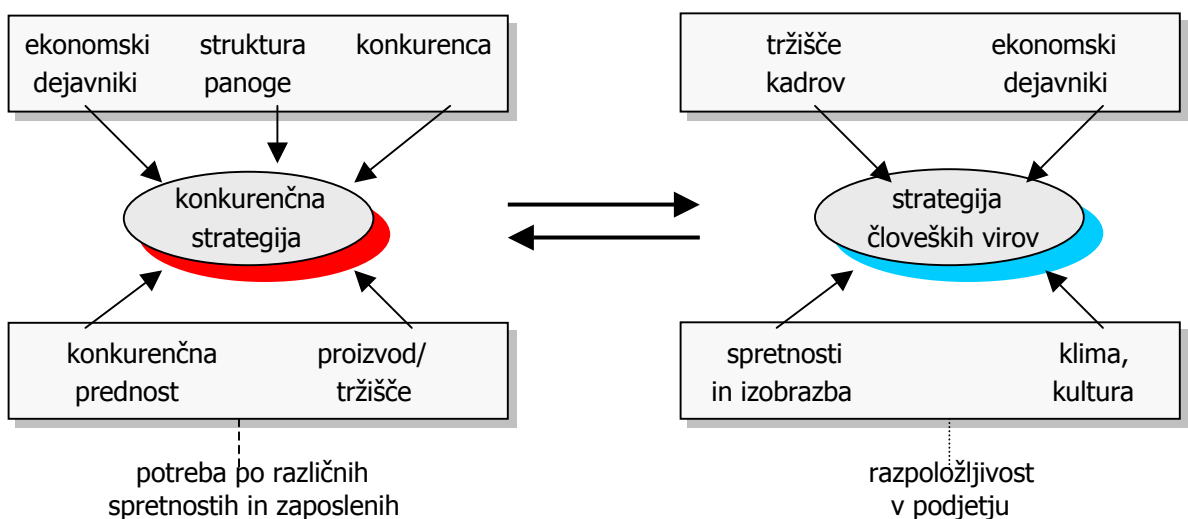
1. Globalno ali splošno strategijo: ta opredeljuje strategijo na podjetniški oz. korporacijski ravni, ki jo določa najvišje vodstvo. Zajema globalne cilje, opredeljuje strateška poslovna področja in finančno projekcijo, hkrati pa tudi socialni razvoj in poslovno kulturo.
2. Poslovna strategija: zajema vse tiste tržne segmente, ki prinašajo dobiček in temelji na izkoriščanju konkurenčne prednosti.

3. Funkcijska ali operativna strategija: podpira uresničitev prvih dveh strategij na posameznih funkcijskih področjih, kot na primer človeški viri, razvoj in proizvodnja

Tako lahko v okviru globalne strategije uvrstimo tudi strategije podjetniških rasti, ki imajo za cilj rast in povečevanje vrednosti podjetja ali posla z namenom žetvene strategije. Te strategije so: generična strategija rasti podjetja, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize, strategija rasti s pomočjo joint venture poslov, mreženje in pogodbenišтво in strategija rasti na osnovi pripojitev, spojitvev in prevzemov. Nadalje lahko v okviru poslovne strategije izvajamo konkurenčno strategijo, ki jo sestavljajo poslovni pristop in ponudbe, ki pritegnejo kupce in izpolnijo njihova pričakovanja, upiranje konkurenčnim pritiskom ter utrditev tržnega položaja podjetja. Razlikujemo pet osnovnih konkurenčnih strategij: strategijo vodstva z nizkimi stroški, strategijo diferenciacije, strategijo zagotavljanja najboljše vrednosti, osredotočeno strategijo nizkih stroškov in strategijo tržnih niš. Pri funkcijskih strategijah naj omenim eno pomembnejših, to je strategija človeških virov in v okviru te pridobivanje in izbiro zaposlenih, motiviranje, izobraževanje in nagrajevanje ter ocenjevanje dela. Vse te strategije pa so povezane s spodbujanjem zaposlenih, da s svojo aktivnostjo čim bolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja.

Medsebojni učinek strategije podjetja in strategije človeških virov je zelo pomemben, zato ga najvišje vodstvo v podjetju ne sme zanemariti. Če tega pri oblikovanju strategije podjetja dovolj ne upošteva, lahko pride do tega, da zaposleni ne morejo uresničiti izbrane strategije (Treven, 1998 str. 57).

Slika 3: Medsebojna odvisnost strategije podjetja in strategije človeških virov



Vir: Treven Sonja: Management človeških virov, 1998 str. 57.



Pravijo, da je organizacija brez strategije kot ladja brez krmila, ki pluje naokrog v krogih, zato mora management pristopiti k izdelavi dobre in ustrezne strategije za sedanost in prihodnost, jo nato izvajati, nadzirati in po potrebi spreminjati njeno nefleksibilnost glede na spreminjanje pogojev na trgu.

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

Podjetniški cilji so usmerjevalni cilji. Zahtevajo odločitev o tem, kaj je potrebno dolgoročno narediti in dolgoročno opustiti - kako je potrebno ravnati in na katere temeljne sposobnosti se je potrebno upreti. Po določenem času, ki je odvisen od panoge, tehnologije, tržišč in tako političnega kot tudi ekološkega razvoja, je potrebno za temeljne cilje podjetja preveriti, če še veljajo in omogočajo doseganje uspeha. Ko so podjetniški cilji oblikovani in sprejeti, preidemo v fazo, v kateri je potrebno obdelati operativne cilje, torej cilje, ki natančno poimenujejo ustvarjene rezultate v določenih rokih (Siegert, 1996, str. 13).

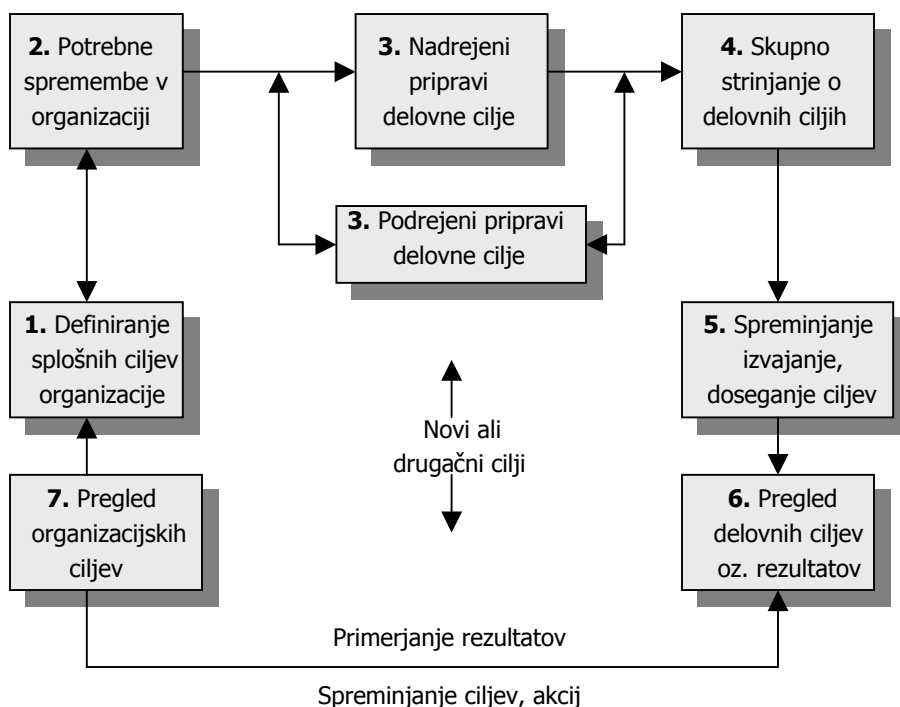
Operativni, delovni cilji so izpeljani iz strateških oz. splošnih ciljev in poslovne politike podjetja in morajo vsebovati ustrezne direktive, smernice, količine in mere. Eden takih splošnih delovnih ciljev je na primer izboljšava kvalitete in kvantitete opravljenega dela.

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

1. Najprej je treba opisati in določiti, kaj so cilji organizacije, v čem se ločijo strateški cilji, ki vključujejo osnovne elemente, kot so: politika organizacije, prihodek, rast proizvodnje, količina in kvaliteta, trg... od taktičnih ciljev, ki vsebujejo reševanje problemov v tekočem letu.

2. Potem je treba opredeliti načrte za posamezne delovne enote ali naloge, za kar je potrebno ugotoviti, kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja itd.
3. Nato moramo razložiti poslovodnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji. Poudarek je na kaj in kdaj, ne pa na kako.

Slika 4: Uvajanje delovnih ciljev v organizacijo



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

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

### **3. RAZLIČNOST KLIME V ENOTI PODJETJA RECINKO IN NJEN VPLIV NA DOSEGANJE CILJEV**

#### **3.1. NALOGA**

Namen specialističnega dela je preučiti teorijo klime in njen vpliv na vedenje ljudi ter teorijo ciljev podjetij, ki jih zasledimo tako pri domačih kot tujih avtorjih. Na osnovi teorije klime nameravam v konkretnem primeru z vprašalnikom izmeriti določene dimenzije klime v podjetju Recinko (Rehabilitacijski center invalidov Kočevje) d. o. o., podjetje za proizvodnjo, storitve in trgovino Kočevje, Roška cesta 64, kjer me bo zanimala predvsem različnost klime med posameznimi organizacijskimi enotami podjetja, ki opravljajo različne dejavnosti. Ugotovljene rezultate izmerjene klime nameravam ustrezno statistično analizirati in podati predloge za korekcijo, ob upoštevanju zastavljenih ciljev podjetja, seveda če bom ugotovil neželjeno oz. neustrezno organizacijsko klimo. S spremembo neugodne organizacijske klime oziroma njenih dimenzij, bi namreč pri delavcih izzvali želeni način odzivanja, ki bi potem podjetju omogočilo lažje doseganje postavljenih ciljev.

Preučevanje organizacijske klime bo zajemalo naslednje dimenzije oz. področja:

- Odnos zaposlenih do dela
- Komuniciranje in informiranje
- Vodenje
- Odnos do organizacije
- Medsebojni odnosi
- Motivacija

Vodstvo podjetja Recinko želi izboljšati določena področja, kot so: organiziranost, vodenje in ravnanje z ljudmi pri delu ter odnos do dela in organizacije. Z izboljšavo bi tako lažje dosegali kvantitativne in kvalitativne zastavljene cilje podjetja, kot je npr. zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja podjetja in s tem delovna mesta tako za delovne invalide kot za zdrave ljudi. Zavedajo se namreč, da so zaposleni eden ključnih dejavnikov za uspeh podjetja. Sama usposobljenost za delo tako ni dovolj, saj je treba poleg znanja, spretnosti in energije zaposlenih, spodbuditi tudi interese, potrebe, pričakovanja in želje ter jih v tem smislu motivirati ter na ta način njihove osebne cilje pri delu poistovetiti s cilji podjetja. Da pa bi izvedli določene ukrepe za izboljšavo na teh področjih, je primerna preučitev posameznih dimenzij organizacijske klime, ki v podjetju še ni bila izvedena, zato je vodstvo podjetja pokazalo izredno pozitiven pristop in pomoč pri izdelavi mojega specialističnega dela. Rezultati raziskave, ki bodo predstavljeni v ustrezni statistični

analizi in na osnovi ugotovitev podani ukrepi za korekcijo neustrezne in nezaželene klime, jim bo namreč služila kot osnova pri izboljšavi določenih področij, s tem pa tudi lažje doseganje zastavljenih ciljev.

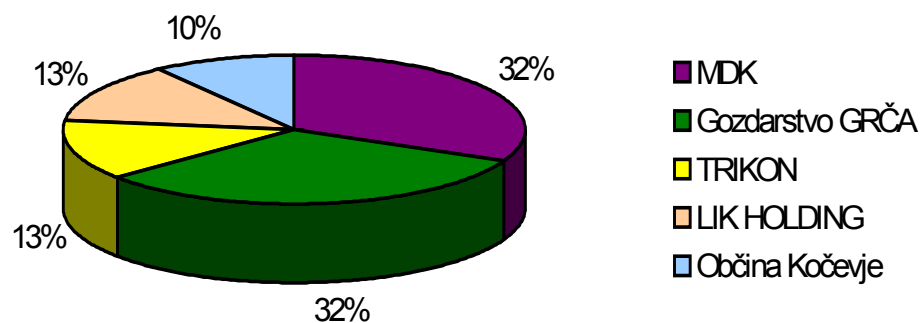
### 3.2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Družbo Recinko (Rehabilitacijski center invalidov Kočevje) d.o.o., podjetje za proizvodnjo, storitve in trgovino Kočevje, Roška cesta 64, je ustanovilo šest družbenikov, in sicer:

- Mercator - Kmetijsko gospodarstvo Kočevje, d.o.o., Kočevje – sedaj MDK d.d.,
- Gozdarstvo GRČA, d.d., Kočevje,
- TRIKON, d. d. Kočevje,
- LIK HOLDING, d.o.o. Kočevje,
- INKOP p.o. Kočevje,
- Občina Kočevje.

V mesecu novembru 1996 je kot družbenik izstopilo podjetje INKOP Kočevje, p.o. zaradi uvedbe stečajnega postopka v tem podjetju. Lastniški in upravljalški delež sta odkupili prvi dve družbi.

Slika 5: Sedanja lastniška struktura podjetja Recinko v %



Vir: Interno gradivo podjetja Recinko d.o.o. Kočevje

Družba je bila registrirana 15. 3. 1996, s poslovanjem je pričela 1. 10. 1996, vlada RS pa je s sklepom dne 24. 10. 1996 družbi dodelila status invalidskega podjetja. Podlaga za ustanavljanje in delovanje invalidskega podjetja je določena v Zakonu o usposabljanju in zaposlovanju invalidnih oseb (30. in 32. člen) in pa v 569. členu Zakona o gospodarskih družbah, kjer je tudi uporabljen pojem invalidsko podjetje.

Invalidska podjetja v svojem bistvu združujejo ekonomsko in socialno funkcijo, uživajo pa tudi različne oblike ekonomskih ugodnosti, pomoči in podpore države. Poleg zakonskih kriterijev mora podjetje za pridobitev statusa invalidskega podjetja zagotavljati in izpolnjevati tudi strokovne in druge pogoje, predpisane s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, kot so:

- podjetje - ustanovitelj invalidskega podjetja (ali če je ustanoviteljev več) mora zaposlovati med vsemi zaposlenimi najmanj 5 % invalidov,
- po razporeditvi v invalidsko podjetje mora ostati v matičnem podjetju - ustanovitelju najmanj 2 % invalidov,
- novonastalo podjetje mora poslovati kot samostojna pravna oseba in zaposlovati najmanj 5 delavcev (gornja meja ni določena), od tega mora biti 40 % invalidnih oseb; to so lahko delovni invalidi II. In III. kategorije ali invalidi s statusom (ZUZIO), vojni invalidi in kategorizirani mladostniki,
- praviloma so to neprofitna podjetja, kar pomeni, da se eventualni dobiček lahko uporablja le za širitev njihove dejavnosti, nabavo strojev in naprav, novo tehnologijo, objekte, prostore za invalide,... (41. Člen ZUZIO) in plačevanje zaposlenih do povprečnega nivoja zaposlenih.

Država s predpisi omogoča invalidskim podjetjem različne olajšave pri poslovanju. Tako obračunavajo, vendar ne odvajajo prispevkov za zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter prispevka za otroški dodatek. Ta sredstva morajo namenjati za razvoj in prilagajanje opreme in naprav invalidom. Republiški zavod za zaposlovanje za vsakega zaposlenega invalida prispeva mesečno v povprečju 50 % zajamčene plače. Na osnovi odstopljenih prispevkov, nadomestila za plače, carinskih in drugih olajšav, invalidska podjetja pridobijo od države v povprečju približno 30 % potrebnih sredstev za normalno poslovanje, 70 % dohodka pa morajo ustvariti na trgu. Kljub olajšavam pa večina invalidskih podjetij posluje na robu rentabilnosti, vse več pa tudi z izgubo, ker zaradi tržnih pogojev gospodarjenja, nizke kvalifikacijske strukture zaposlenih in delovne zmožnosti invalidov, niso sposobna ustvariti dohodka niti za normalno preživetje, kaj šele za tehnološki razvoj. Večina olajšav deluje spodbudno samo v primeru, če invalidsko podjetje posluje poslovno uspešno, kar podjetju Recinko, d.o.o. Kočevje uspeva iz leta v leto bolj.

Osnovni namen ustanovitve podjetja Recinko je bil reševanje problematike zaposlovanja delovnih invalidov pri ustanoviteljih, ki so zaradi različnih razlogov imeli visok odstotek delovnih invalidov. Ker je reševanje problematike le-teh znotraj podjetij na Kočevskem skoraj nemogoče oz. se lahko preko zagotavljanja dela rešuje le majhen odstotek delovnih invalidov, je takšno stanje še dodatno obremenjevalo njihovo konkurenčno sposobnost, in sicer zaradi več razlogov:

odsotnost z dela, znatno manjša produktivnost, dodatne aktivnosti glede organizacije dela, prilagojene delovnim invalidom v obliki opurtunetnih stroškov, zagotavljanje neakumulativnih in nespecializiranih del v okviru vedno večje specializacije delovnih procesov, ki jih zahteva tržna konkurenca. Osnovni princip poslovanja in zaposlovanja je ta, da se v družbi prioriteto zaposlujejo delavci ustanoviteljev, ki imajo tudi proizvodni program, ki ga je možno akumulativno prodajati v invalidskem podjetju. Hkrati se iščejo tudi tisti proizvodni programi iz osnovne dejavnosti družbe, ki bi lahko zaposlili tudi ostale delovne invalide kot tudi nezaposlene delavce iz občine Kočevje.

Danes podjetje zaposluje 241 delavcev od tega 102 delovnih invalidov oz. v okviru zakonsko določenega razmerja (57,7 % zdravi – 42,3 % invalidi). Izobrazbena struktura zaposlenih je sorazmerno nizka, povprečna starost pa je 38 let.

Tabela 2: Število zaposlenih v podjetju po posameznih organizacijskih enotah

	Št. zaposlenih	%	Invalidi	%	Zdravi	%
OE Tekstilna dejavnost	121	50.2	34	33.3	87	62.6
OE Kmetijstvo	74	30.7	33	32.4	41	29.5
OE Storitve in vzdrževanje	29	12.0	28	27.5	1	0.7
OE Lesna predelava	6	2.5	6	5.9	-	0.0
Uprava družbe	11	4.6	1	1.0	10	7.2
Skupaj	241	100.0	102	100.0	139	100.0

Vir: Interno gradivo podjetja Recinko, d.o.o. Kočevje

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazba	NK	PK	KV	IV	V	VI	VII	VIII	
Število	116	10	12	52	39	8	3	1	241
%	48.1	4.1	5.0	21.6	16.2	3.3	1.2	0.4	100.0

Vir: Interno gradivo podjetja Recinko d.o.o. Kočevje

Osnovne dejavnosti družbe so med drugimi tudi tiste, ki jih imajo opredeljene in jih izvajajo ustanovitelji, in sicer:

- živinoreja, poljedelstvo, proizvodnja jajc talne reje,
- gozdarske storitve,
- proizvodnja lesnih izdelkov,
- tekstilna dejavnost (proizvodnja nogavic in okrasnih blazin),

- izvajanje socialnih programov,
- izobraževanje, intelektualne storitve.

Hkrati s postopno rastjo dejavnosti, se vzpostavlja tudi ustrezna organiziranost, ki se oblikuje po organizacijskih enotah glede na posamezne dejavnosti in sicer:

- OE Tekstilna dejavnost,
- OE Kmetijstvo,
- OE Storitve in vzdrževanje,
- OE Lesna predelava
- in uprava družbe.

Posamezne organizacijske enote so organizirane kot profitni centri s samostojnim odločanjem glede proizvodnje, prodaje in nabave, v upravi družbe pa se opravljajo ostale poslovne funkcije; vodenje, razvoj, kadrovanje, financiranje in socialna varnost. Prihodek se v podjetju iz leta v leto večja, trenutno pa so v strukturi prihodka posamezne dejavnosti zastopane:

- kmetijska dejavnost v višini 52%
- gozdarska dejavnost v višini 8 %
- tekstilna dejavnost v višini 20%
- ostale dejavnosti v višini 20 %

Tabela 4: Prihodek podjetja po letih

Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Prihodki (v 1.000.000 sit)	155	272	368	470	594	860 (ocena)

Vir: Interno gradivo podjetja Recinko d.o.o. Kočevje

Za investicije je bilo v letu 2001 porabljenih cca. 90 milijonov sit. Ena večjih investicij je bil nakup skladiščne hale od Poslovnega sistema Mercator, ki so jo adaptirali za potrebe organizacijske enote Tekstilna dejavnost za proizvodnji proces likanja in konfekcioniranja nogavic. Osnovni cilj investiranja je bil pridobitev stalnega vira prihodka ter akumulacije za razvoj družbe, istočasno pa v končni zaokrožitvi investicije nova delovna mesta za okoli 40 zaposlenih - med njimi tudi invalidi.

## **Cilji podjetja**

Ciljev podjetja Recinko je več in so po posameznih organizacijskih enotah različni, osnovni pa je vsekakor zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja podjetja in s tem delovna mesta za delovne invalide kot za zdrave ljudi. Ker podjetje v večji večini trži s svojimi delavci usluge dela pri svojih ustanoviteljih, se operativni cilji prekrivajo s temi podjetji, kjer ljudje, ki so zaposleni v podjetju Recinko, izvajajo svoje delovne naloge. Vsekakor je cilj podjetja, da usluge dela izboljšuje in povečuje prihodek iz tega naslova, zato zaposlene na teh delovnih mestih ustrezno usposablja in motivira za kvalitetno in kvantitativno opravljanje dela. Podjetje ima izdelane strateške cilje in usmeritve za prihodnje obdobje 3 do 5 let, ki se nanašajo na vse njihove dejavnosti, vendar je večji poudarek na tekstilni dejavnosti, kjer so izdelani tudi operativni cilji s pričakovanimi rezultati. Njihova vizija v tekstilni dejavnosti je postati vodilen podizvajalec bombažnih nogavic v JV Evropi (tudi z lastno specializirano proizvodno linijo), sedanje poslanstvo pa je prevzeti vse dodelavne faze podjetja Intersocks (Italijanski partner) kot so beljenje, barvanje in konfekcioniranje, s tem pa postati enakopraven član v njihovi verigi vrednosti kot samostojen dobavitelj.

### **Strateški cilji:**

- Izboljšati tehnologijo dela predvsem z vidika produktivnosti in zahtevnosti invalidnih oseb.
- Vpeljava nove računalniško vodene tehnologije (spremljava podatkov).
- Uvajanje novih programov za potrebe reševanja invalidnih oseb ustanoviteljev ter lokalne skupnosti.
- Vse viške finančnih sredstev namenjati v investicije, prilagojene potrebam in zahtevam invalidnih oseb z namenom povečanja produktivnosti dela na osnovi tehnologije in organizacije poslovanja.
- Povečanje proizvodnje konfekcijskih izdelkov (nogavice, okrasne blazine, hlače).
- Povečanje lesne proizvodnje (nabava novega stroja - decimirnica, povečanje št. zaposlenih).
- Ohranjanje živinorejske in poljedelske proizvodnje (izboljšanje, usluge dela) in povečanje proizvodnje jajc talne reje v sodelovanju z novim partnerjem (JATA Ljubljana).
- Povečanje in razširitev gozdarskih uslug in s tem dolgoročni prevzem nekaterih del v gozdarstvu, kot so čiščenje gozda in pogozdovanje.



Tabela 5: Operativni cilji in pričakovani rezultati po ključnih področjih, za obdobje 2002 - 2003

OPERATIVNI CILJI	PRIČAKOVANI REZULTATI
<b>1. TRŽENJE</b>	
Povečanje prodaje konfekcijskih izdelkov	Povečanje iz dosedanjih 20 % na 45 % v kumulativni strukturi prodaje podjetja
Uvajanje dodatnih proizvodnih programov na tekstilnem področju	Zaposlitev 30 oseb (tudi invalidov)
<b>2. TEHNOLOŠKA PRENOVA IN RAZVOJ</b>	
Nakup proizvodnih hal z opremo za širitev dejavnosti konfekcioniranja nogavic - 1. faza	Povečanje realizacije za 50 % v letu 2002
Nabava strojev in tehnološke opreme	Povečanje produktivnosti dela do 30 % na predvidenih fazah dela
Nadaljevanje posodabljanja strojne opreme - računalniška povezava v 2. fazi	Povečanje produktivnosti dela
<b>3. MODERNIZACIJA DELA IN KADROVSKA PRENOVA</b>	
Uvajanje sodobnih oblik vodenja invalidskih podjetij	Povečanje produktivnosti dela za do 10 % glede na predvidene učinke motivacije
Postavitev rehabilitacijskega centra	Izboljšanje kvalitete dela in povečanje produktivnosti zaradi ugotavljanja sposobnosti in zmožnosti delavcev
Dodatno zaposlovanje	Povečanje zaposlenih na novih programih

Vir: Interno gradivo podjetja Recinko, d.o.o. Kočevje

#### **4. NAČRT RAZISKAVE**

Pri vsaki raziskavi je potrebno izdelati načrt, ki vsebuje posamezne korake, po katerih se ravnamo pri izvedbi, pri tem pa je potrebno imeti vedno v mislih cilj, ki ga želimo z raziskavo doseči. Mnogokrat je kvaliteta rezultata raziskave odvisna od načrta oz. dobrega planiranja, zato je potrebno k izdelavi načrta pristopiti z vso resnostjo in strokovnostjo, s tem pa lažje, boljše in hitreje realiziramo samo izvedbo raziskave.

Praksa je pokazala, da je pri raziskavi oz. preučevanju organizacijske klime najprimernejša uporaba vprašalnikov. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije klime, vprašani pa izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Rezultate raziskave je potrebno

nato ustrezno analizirati in interpretirati, na osnovi dobljenih rezultatov pa predstaviti ukrepe za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga želimo doseči. Pri tem je dobro, da kot osnovo upoštevamo posamezna teoretična spoznanja o organizacijski klimi, ki jih zasledimo pri domačih in tujih avtorjih. S tem spoznanjem sem tudi sam pristopil k izdelavi načrta raziskave in metodologije ter predvidel posamezne korake pri preučevanju organizacijske klime v podjetju Recinko.

## **4.1. METODOLOGIJA**

Metodologijo preučevanja klime z vprašalnikom je najbolje razdeliti po posameznih korakih in na ta način opredeliti vsa dela pri raziskavi. Da bi prišel do cilja specialističnega dela, ki je ugotovitev različnosti klime med posameznimi organizacijskimi enotami podjetja in njen vpliv na doseganje ciljev, sem pri preučevanju klime predvidel šest korakov, in sicer:

### **1. Pripravljalna dela**

Že v prvem koraku je potrebno odgovoriti na več vprašanj in ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime. Tu se pojavi že osnovno vprašanje potrebnosti oz. smiselnosti ugotavljanja klime v organizaciji, vendar mi na to vprašanje ni bilo potrebno odgovoriti, saj je vodstvo preučevanega podjetja Recinko zainteresirano in pripravljeno sodelovati pri raziskavi klime. Zavedajo se, da lahko na osnovi preučevane in izmerjene klime ter ugotovljenih odstopanj od zelene klime, določene njene dimenzije spremenijo oz. izvajajo ukrepe za doseg ugodnejše klime, s tem pa bi lažje dosegali zastavljene cilje v podjetju. Zato je potrebno že na začetku predvidevati uporabnost rezultatov, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri izvedbi merjenja ter način zbiranja podatkov, zlasti kdaj in kako izvesti anonimno izpolnjevanje vprašalnika za merjenje klime v organizaciji.

### **2. Sestava vprašalnika**

Sestava vprašalnika je eno zahtevnejših del, saj je od njegove kvalitete odvisna tudi kvaliteta analize in uporabnost rezultatov. Vprašalnik je sestavljen iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevane dimenzije organizacijske klime za podjetje Recinko, in sicer:

- odnos zaposlenih do dela,
- komuniciranje in informiranje,

- vodenje,
- odnos do organizacije,
- medsebojni odnosi in
- motivacija.

Na samem začetku vprašalnika je nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so: spol, starost, izobrazba, področje dela oz. organizacijska enota in invalidnost. Nadalje so navedene določene trditve, ob vsaki trditvi pa vprašani anonimno izrazi svoje mnenje in sicer z označitvijo stopnje strinjanja, ki je štiristopenjska. Pri dimenziji klime komuniciranja in informiranje ter motivacija, pa je potrebno navedene vire informacij in oblike motivacij razvrstiti oz. rangirati. Trditve v vprašalniku izhajajo iz problematične klime (dimenzije) za podjetje Recinko in so deloma prilagojene izobrazbeni strukturi delavcev, zaposlenih v podjetju ter razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega.

### 3. Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov oz. razdeljevanje vprašalnikov bo potekalo na isti dan (17. 6. 2002) po posameznih organizacijskih enotah podjetja Recinko. Vprašalnike, ki vsebujejo tudi navodila, kako ljudje vpisujejo odgovore in priloženi osebno predstavitveni dopis - prošnjo za izpolnjevanje vprašalnika in namen izpolnjevanja, bom s pomočjo razdeljevalcev razdelil delavcem s priloženo prazno kuverto, ki jih nato zaposleni vrnejo v roku sedmih dni v zaprti kuverti, s tem pa naj bi bil izpolnjen tudi pogoj svobodnega izražanja in anonimnost. Razdeljenih bo vseh 241 vprašalnikov za vsakega zaposlenega po posameznih organizacijskih enotah, vendar pa realno pričakujem tretjino vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov zaradi najrazličnejših vzrokov, kot so npr.: trenutna odsotnost, nezanimanje, nezaupanje, neznanje oz. nepismenost, strah ipd.

### 4. Analiza odgovorov

Vprašalnik je sestavljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime, ki mi bo nadalje služila kot pomoč pri interpretaciji rezultatov in predstavitvi ukrepov za korekcijo neustrezne klime. Analiza bo temeljila predvsem na enodimenzionalnih odgovorih, izražena v odstotkih in predstavljena v tabelah ter grafikonih po posameznih dimenzijah klime, za posamezne trditve in nato primerjalno med organizacijskimi enotami. Zaradi majhnega števila podatkov v nekaterih organizacijskih enotah in upravi bom kot statistični preizkus za obdelavo rezultatov vprašalnika uporabil  $\chi^2$  preizkus.

## 5. Predstavitev rezultatov

Predstavitev rezultatov bom večinoma interpretiral že pri sami analizi odgovorov. Poskušal bom biti objektiv in neodvisen, saj bom kasneje predstavil rezultate tudi vodstvu podjetja Recinko, ki pa ima verjetno drugačno predstavo o klimi v podjetju oz. so pričakovani rezultati lahko drugačni.

## 6. Načrtovanje akcij

V zadnjem koraku bom predstavil ukrepe, ki so potrebni za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s cilji podjetja, pri tem pa se bom opiral na statistično obdelane rezultate ugotovljene klime v podjetju Recinko. Pri predlaganih ukrepih bom upošteval teoretična spoznanja o organizacijski klimi in njen vpliv na vedenje ljudi ter cilje, ki jih podjetje ima. Iz ugotovljene klime bo razvidno, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za doseganje ciljev, ki jih ima podjetje, ali pa je potrebno deloma korigirati tudi cilje.

## 5. REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA

Rezultati raziskave so pridobljeni in analizirani na osnovi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime po metodologiji, ki sem jo opisal v prejšnji točki specialističnega dela. Zaradi lažje predstavitve sem podatke za posamezne trditve iz vprašalnika dihotomiziral tako, da sem združil pozitivne odgovore (se strinjam, se delno strinjam) in jih v tabelah prikazujem v prvem stolpcu kot stopnjo strinjanja in na drugi strani združil negativne odgovore (se delno strinjam, se ne strinjam), ki jih prikazujem v drugem stolpcu tabele. V tabelah so podatki prikazani v odstotkih, za posamezno dimenzijo klime pa sem izračunal povprečno vrednost relativne frekvenca, kar nam daje osnovo za primerjavo posamezne dimenzije klime med organizacijskimi enotami podjetja Recinko. Rezultati frekvenčne porazdelitve odgovorov anketiranih so prikazani z  $\chi^2$  hi-kvadrat preizkusom, za izračun pa sem uporabil absolutne frekvenca organizacijskih enot pri posameznih dimenzijah klime, in sicer po postopku:

$$H_0 : f_j = f'_j \quad H_1 : f_j \neq f'_j \quad \chi^2_{(m = k - 1)}$$

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f'_j)^2}{f'_j}$$

$f_j$  - dejanska frekvenca v razredu  $j$

$f'_j$  - teoretična frekvenca v razredu  $j$

$k$  - število razredov

$m$  - število stopinj prostosti

$\chi^2$  - hi-kvadrat preizkus

$\chi^2$  (hi- kvadrat) preizkus nam omogoča ugotoviti ali dejanske vrednosti statistično značilno odstopajo od pričakovanih (teoretičnih vrednosti) in nam poda vrednost (rezultat) za  $\chi^2$  statistično porazdelitev in določeno stopnjo prostosti.  $\chi^2$  - preizkus je statistični test za določitev neodvisnosti oziroma odvisnosti določenih spremenljivk. Pri ugotavljanju teoretičnih frekvenc, ki naj bi izražale stanje, ko odvisnosti ni, predpostavljamo, da so pričakovani odgovori razporejeni enakomerno. To pomeni, da je pričakovana vrednost odgovora (se strinjam oz. da) na trditev recipročno enaka vrednosti števila ostalih možnih odgovorov, v tem primeru 1/2 (se ne strinjam oz. ne). Razlika med dejanskimi  $f_j$  in teoretičnimi  $f'_j$  frekvencami je tem večja, čim večja je odvisnost med preučevanima pojavoma, če pa ni popolnoma nobene odvisnosti je,  $f_j - f'_j = 0$ .  $\chi^2$  sem računal za vsako dimenzijo klime posebej po posameznih organizacijskih enotah, rezultat pa primerjal z mejno vrednostjo  $\chi^2$ , ki sem ga dobil iz tabele porazdelitve z mejno verjetnostjo oz. stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  (5%), pri tem pa sem upošteval tudi določeno število prostosti  $m = k-1 = 2-1 = 1$ . Če je izračunana vrednost  $\chi^2$  manjša od  $\chi^2$  mejne vrednosti, ni pomembne statistične odvisnosti in se dobljeni odgovori statistično bistveno ne razlikujejo od

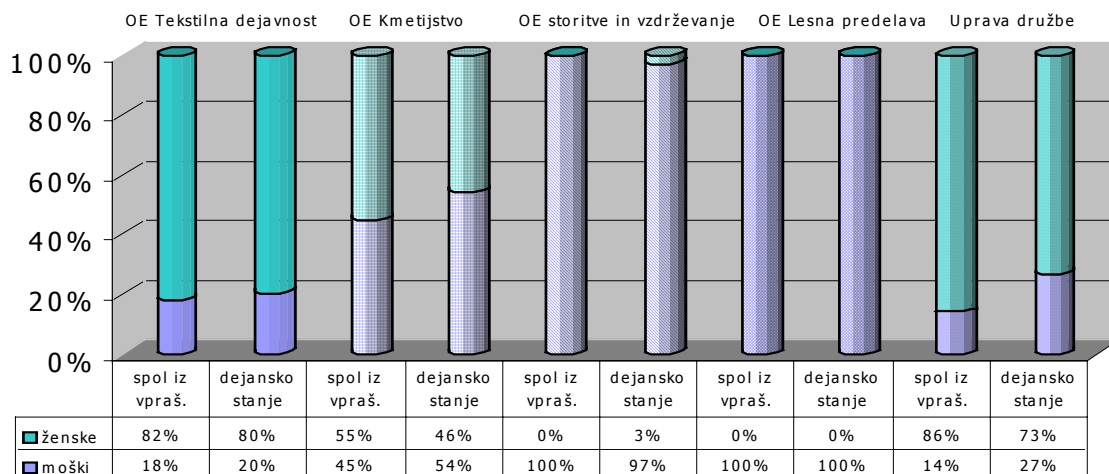
pričakovanih. V nasprotnem primeru, ko je izračunana vrednost  $\chi^2$  večja od  $\chi^2$  mejne vrednosti, pa zaznamo statistično odvisnost in odgovori odstopajo od enakomerne porazdelitve.

Razdeljenih je bilo vseh 241 vprašalnikov za vsakega zaposlenega v organizacijskih enotah podjetja Recinko, vendar je število vrnjenih in izpolnjenih nekoliko manjše in sicer 105, kar predstavlja 43,6 % vseh zaposlenih. Po posameznih organizacijskih enotah je število vrnjenih vprašalnikov različno, in sicer:

- OE Tekstilna dejavnost: 50 vrnjenih - kar predstavlja 41 % zaposlenih v OE
- OE Kmetijstvo: 31 vrnjenih - 42 % zaposlenih v OE
- OE Storitve in vzdrževanje: 11 vrnjenih - 38 % zaposlenih v OE
- OE Lesna predelava: 6 vrnjenih - 100 % zaposlenih v OE
- Uprava podjetja: 7 vrnjenih - 64 % zaposlenih v OE

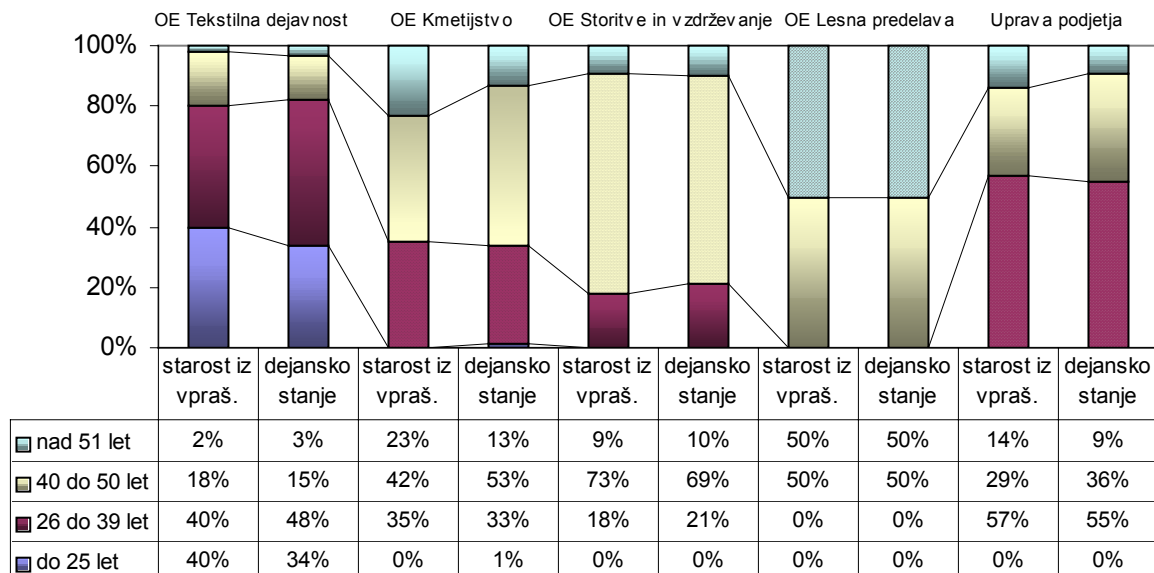
V prvem delu je vprašalnik zajemal tudi nekatera demografska vprašanja, in sicer po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in invalidnost. Dobljene rezultate iz vprašalnika sem primerjal z dejanskim stanjem v posameznih organizacijskih enotah in ugotavljal, ali je vzorec ljudi, ki prikazuje, kdo oz. kateri zaposleni so izpolnjevali in vrnili vprašalnike, reprezentativen dejanskemu stanju. Kakšnih bistvenih odstopanj nisem zaznal, tako da lahko trdim o ustreznosti in primernosti vzorca, za analizo klime oz. posameznih dimenzij. V nadaljevanju pa so mi pridobljeni demografski podatki služili kot neodvisne spremenljivke pri analizi posameznih dimenzij klime. Število zaposlenih v odstotkih po spolu, starosti, stopnji izobrazbe in invalidnosti prikazujejo naslednje slike:

Slika 6: Struktura zaposlenih po spolu, ki so vrnili vprašalnike in dejansko stanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

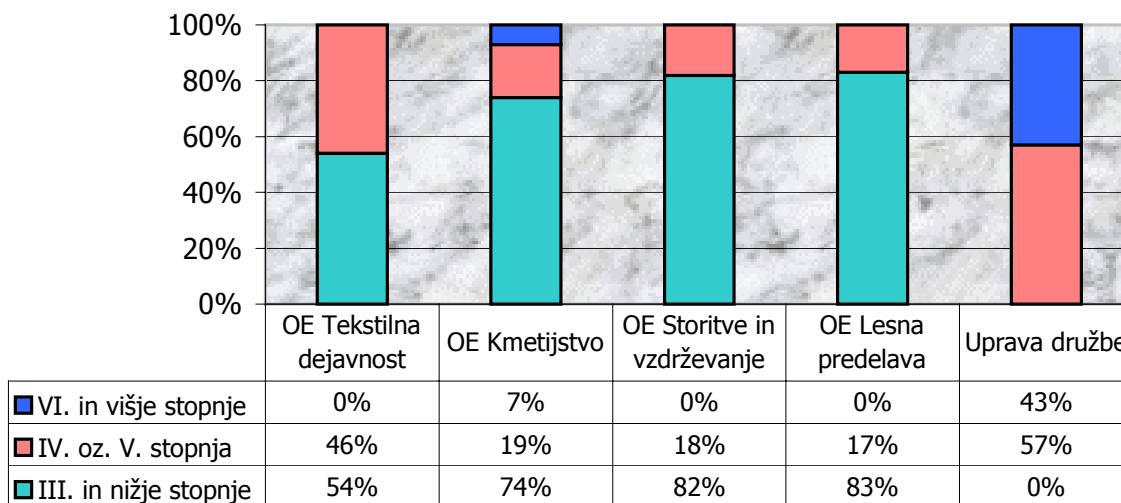
Slika 7: Struktura zaposlenih po starosti, ki so vrnili vprašalnike in dejansko stanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

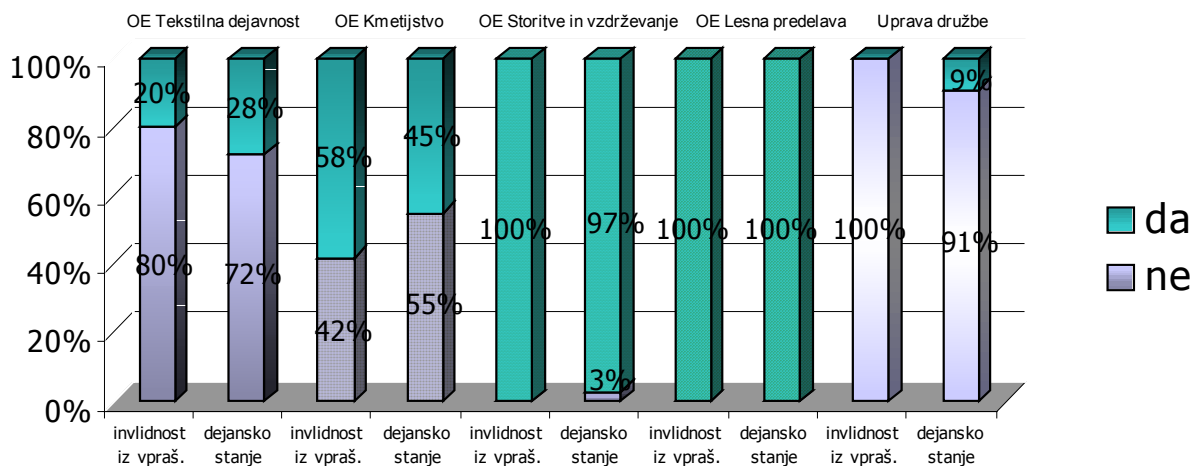
Podatkov o stopnji izobrazbe po posameznih organizacijskih enotah žal nisem uspel pridobiti, se pa skupna struktura izobrazbe iz vrnjenih vprašalnikov deloma ujema s podatki za celotno podjetje Recinko (podatki iz vprašalnika; 5% - VI. in višje, 34% - IV. oz. V., 61% - III. in nižje, - dejansko stanje; 5%, 38%, 57%).

Slika 8: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe, ki so vrnili vprašalnike



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Slika 9: Struktura zaposlenih glede na invalidnost, ki so vrnilo vprašalnike in dejansko stanje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Iz rezultatov vprašalnika za merjenje klime in na osnovi dejanskih podatkov, ki jih ponazarjajo gornje slike, je razvidno, da je v organizacijski enoti Tekstilna dejavnost večinski del ženskega spola, mlajše starosti s poklicno in srednjo izobrazbo ter manjšim odstotkom invalidnosti. Tudi v organizacijski enoti Kmetijstvo prevladuje rezultat vrnjenih vprašalnikov ženskega spola, vendar je tu starostna meja nekoliko višja, izobrazba je nižja, mnogo večji pa je odstotek zaposlenih invalidov. Za gozdarsko dejavnost (OE Storitve in vzdrževanje) je nekako značilno, da jo opravljajo moški, ki imajo že nekaj delovnih izkušenj, izobrazba je nižja oz. poklicna, so pa v tej enoti v večini zaposleni delovni invalidi.

Naslednja organizacijska enota je Lesna predelava, ki je najmanjša po številu zaposlenih, moškega spola, starejše generacije, nižje izobrazbe in so vsi invalidi druge ali tretje kategorije. Uprava sicer šteje 11 ljudi, vendar je bilo najožje vodstvo izvzeto od izpolnjevanja vprašalnika tako, da je izpolnjen vprašalnik vrnil predvsem ženski spol zaposlenih srednje starosti, zaposleni pa imajo srednjo, VI. in višjo stopnjo strokovne izobrazbe.

## 5.1. ODNOS ZAPOSLENIH DO DELA

Za preučevanje te dimenzije klime sem uporabil v vprašalniku dvanajst trditev, ki zajemajo različne elemente osebnega zaznavanja in doživljanja zaposlenega, ki se nanašajo na odnos zaposlenih do dela oz. zadovoljstva z delom.



Tabela 6: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja Recinko pri ugotavljanju odnosa do dela v %

Trditve	OE Tekstilna dejavnost	OE Kmetijstvo	OE Storitve in vzdrževanje	OE Lesna predelava	Uprava družbe					
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.
Delo je zanimivo	70%	30%	84%	16%	100%	0%	83%	17%	100%	0%
Poznam namen in cilj svojega dela	90%	10%	87%	13%	100%	0%	83%	17%	100%	0%
Pri delu se lahko marsikaj naučim	58%	42%	77%	23%	91%	9%	67%	33%	100%	0%
Delovni čas je ustrezen	72%	28%	45%	55%	100%	0%	83%	17%	100%	0%
Norma je primerna in jo vedno dosežem	54%	46%	53%	47%	45%	55%	33%	67%	60%	40%
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	92%	8%	90%	10%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)	32%	68%	31%	69%	73%	27%	67%	33%	86%	14%
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	44%	56%	33%	67%	45%	55%	67%	33%	71%	29%
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	38%	62%	43%	57%	73%	27%	33%	67%	86%	14%
Moje sposobnosti pri delu niso premalo izkoriščene	40%	60%	43%	57%	55%	45%	17%	83%	33%	67%
Delo mi občasno ne povzroča zdravstvenih težav	32%	68%	30%	70%	0%	100%	33%	67%	29%	71%
Raje ne bi opravljal(a) neko drugo delo	30%	70%	43%	57%	64%	36%	33%	67%	83%	17%
Povprečna vrednost	54%	46%	55%	45%	73%	27%	67%	33%	83%	17%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Iz odgovorov je razvidno, da je zaposlenim po posameznih organizacijskih enotah podjetja Recinko delo zanimivo in poznajo namen ter cilj svojega dela. Tudi pri samem delu se še vedno kaj novega naučijo, ustreznost delovnega časa pa je med zaposlenimi v OE Kmetijstvo ocenjena z nekoliko manjšo stopnjo strinjanja, kar je verjetno posledica narave delovnega procesa v kmetijstvu. Pri trditvi o primernosti norme in njenem doseganju je večina odgovorov pozitivnih, razen pri OE Storitve in vzdrževanje, kjer je rezultat nestrinjanja s trditvijo večji od strinjanja. Naravnost zaposlenih do kakovosti in količina opravljenega svojega dela je zelo pozitivna, saj rezultati kažejo na najvišjo stopnjo strinjanja izmed vseh trditvev, ki so navedene v okviru preučevane dimenzije klime odnosa zaposlenih do dela.

Pri naslednji trditvi o primernosti delovnih pogojev (oprema, delovna sredstva, prostori itd.) je rezultat pri OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo močno negativen, medtem ko pri ostalih treh organizacijskih enotah rezultat kaže na ustreznost delovnih pogojev. Da je delo med zaposlene enakomerno porazdeljeno, so se strinjali v OE Lesna uprava in v Upravi družbe. V OE Tekstilna dejavnost ter

OE Storitve in vzdrževanje je rezultat manjša stopnja nestrinjanja, medtem ko je v OE Kmetijstvo rezultat močno negativen. Tudi pri naslednji trditvi, da imajo zaposleni pri svojem delu možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij je v OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo rezultat z višjo stopnjo nestrinjanja, še bolj izrazit pa je ta v OE Lesna predelava. V ostalih dveh organizacijskih enotah je rezultat sorazmerno visoko pozitiven.

Zaposleni v OE Storitve in vzdrževanje imajo občutek, da so njihove sposobnosti pri delu ustrezno izkoriščene, v ostalih organizacijskih enotah pa rezultati kažejo, da bi lahko njihove sposobnosti pri delu lahko še bolj izkoristili. Na trditev, da zaposlenim delo občasno ne povzroča zdravstvenih težav, je rezultat izražen z visoko stopnjo nestrinjanja, še zlasti v OE Storitve in vzdrževanje, kar kaže na visoko stopnjo zdravstvenih težav, kar je po eni strani razumljivo saj gre za invalidsko podjetje. Z opravljanjem sedanjega dela so zadovoljni le v OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi podjetja, medtem ko rezultati v ostalih organizacijskih enotah kažejo, da bi zaposleni raje opravljali neko drugo delo.

$\chi^2$  – preizkus:

Primer: OE Tekstilna dejavnost - 50 vprašalnikov, povprečna vrednost absolutnih frekvenc vseh trditev pri dimenziji klime odnos do dela; se strinjam – 27; se ne strinjam - 23

$$H_0 : f_j = f'_j \quad H_1 : f_j \neq f'_j$$

$$f'_j = (27+23) / 2 = 25$$

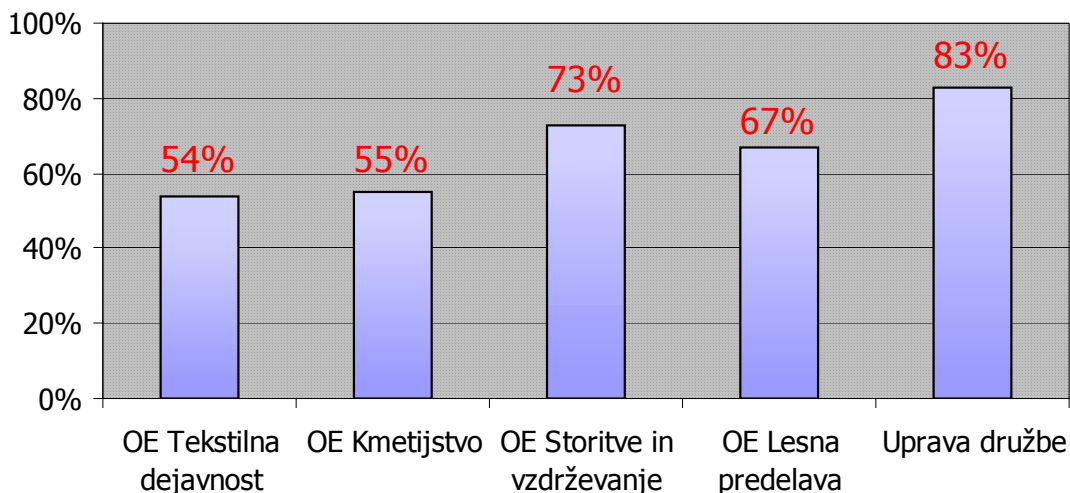
$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(f_j - f'_j)^2}{f'_j} = \frac{(27 - 25)^2}{25} + \frac{(23 - 25)^2}{25} = 0,32$$

$$m = k - 1 = 2 - 1 = 1$$

- OE Tekstilna dejavnost:  $(\chi^2 = 0,32) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo:  $(\chi^2 = 0,29) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,08)$
- OE Storitve in vzdrževanje:  $(\chi^2 = 2,27) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,84)$
- OE Lesna predelava:  $(\chi^2 = 0,66) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja:  $(\chi^2 = 2,67) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$

Statistična analiza podatkov za posamezne organizacijske enote preučevane dimenzije klime (odnos do dela) ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednost  $\chi^2$  za vse organizacijske enote in upravo podjetja manjša od njihove mejne vrednosti pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ .

Slika 10: Primerjava povprečne vrednosti odnosa zaposlenih do delom med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Iz gornje slike je razvidno, da je rezultat povprečne vrednosti odnosa zaposlenih do dela v OE Tekstilna dejavnost (54%) in OE Kmetijstvo (55%) najnižji, v OE Lesna predelava (67%) nekoliko višji in v Upravi družbe ter OE Storitve in vzdrževanje visoko pozitiven. Kljub različnim rezultatom povprečnih vrednosti odnosa do dela med posameznimi organizacijskimi enotami, ki so najverjetneje posledica različne dejavnosti, ki jih zaposleni v teh enotah opravljajo ter vpliv demografskih spremenljivk, lahko rečemo, da je odnos zaposlenih pri svojem delu pozitivno naravnan.

Posamezne dimenzije klime v organizaciji sem analiziral tudi glede na neodvisne spremenljivke (spol, starost, izobrazba in invalidnost), ki tudi vplivajo pri zaposlenih na različno zaznavnost dimenzij organizacijske klime. Pri analizi sem upošteval dve bistveni vsebinski postavki v dimenziji, ki jo prikazujem v tabelah, iz katerih je razviden različen odstotek strinjanja na pozitivno trditev glede na različni spol, starost, izobrazbo in invalidnost v posamezni organizacijski enoti. Žal vseh rezultatov nisem dobil, ker v nekaterih organizacijskih enotah na primer ni ženskega spola, ni zaposlenih, ki bi jih lahko razvrstil v določen razred starosti, ali pa v tej enoti ni invalidov oz. zaposleni nimajo določene stopnje izobrazbe. Kljub temu pa so določeni rezultati razvidni in primerljivi med posameznimi organizacijskimi enotami ter kažejo na različno klimo v organizaciji glede na posamezne neodvisne spremenljivke.

Pri dimenziji odnosa zaposlenih do dela me je zanimalo, kakšen je odstotek strinjanja s trditvijo poznavanja namena in cilja svojega dela ter odgovornost za kakovost in količino opravljenega dela. Iz spodnje tabele je razvidno, da v OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo, ženske v manjši meri poznajo namen in cilj svojega dela kakor moški, medtem ko je odgovornost za kakovost in količino opravljenega dela pri ženskem spolu v OE Tekstilna dejavnost bolj zaznana v primerjavi z moškimi. Tudi višja starost in višja stopnja izobrazbe med zaposlenimi v vseh organizacijskih enotah zelo pozitivno vplivata na odnos do dela, medtem ko pri invalidih v OE Kmetijstvo beležimo manjšo stopnjo strinjanja s trditvama, s tem pa tudi nekoliko slabši odnos do dela. Kljub temu pa lahko ne glede na posamezne neodvisne spremenljivke, zaradi visokega odstotka v vseh organizacijskih enotah in upravi družbe, govorimo o pozitivnem odnosu zaposlenih do dela.

Tabela 7: Stopnja strinjanja s trditvama poznavanje namena in cilja ter odgovornost za kakovost in količino dela glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Namen, cilj dela	Odg. za kv. in kol.	Namen, cilj dela	Odg. za kv. in kol.	Namen, cilj dela	Odg. za kv. in kol.	Namen, cilj dela	Odg. za kv. in kol.	Namen, cilj dela	Odg. za kv. in kol.
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	88%	93%	81%	87%	-	-	-	-	100%	100%
	moški spol	100%	89%	93%	93%	100%	100%	83%	100%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	95%	95%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	85%	90%	91%	91%	100%	100%	-	-	100%	100%
	40 do 50 let	89%	89%	77%	86%	100%	100%	67%	100%	100%	100%
	nad 51 let	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	85%	89%	83%	91%	100%	100%	80%	100%	-	-
	IV. in V.	96%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	VI. in višje	-	-	100%	100%	-	-	-	-	100%	100%
4. Invalidnost	da	90%	90%	75%	81%	100%	100%	83%	100%	-	-
	ne	90%	93%	100%	100%	-	-	-	-	100%	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

## 5.2. KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Za ugotavljanje učinkovitosti notranjega komuniciranja in informiranja sem uporabil v vprašalniku za ugotavljanje klime določene trditve, ki se nanašajo predvsem na komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi ter razvrstitev vira informacij. Zaposleni so navedene vire informacij razvrstili po pomembnosti oz. od kod dobijo informacije. Viru od koder dobijo največ informacij, so pripisali številko 1, viru, kjer dobijo še

vedno veliko informacij vendar nekoliko manj kot pri prvem so pripisali št. 2, naslednjemu št. 3 in tako naprej do št. 8 za vir informacij, kjer menijo, da dobijo najmanj informacij.

Tabela 8: Struktura virov informacij in njihova povprečna razvrstitev v organizacijskih enotah podjetja Recinko

Viri informacij	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang
Srečanja z direktorjem	7%	6,5	7%	5,7	11%	3,2	9%	4,0	17%	2,7
Neposredno nadrejeni -"šef"	15%	3,4	14%	3,5	27%	1,4	16%	2,2	25%	1,8
Sestanki	12%	4,2	11%	4,7	11%	3,3	10%	3,5	10%	4,7
Sodelavci	23%	2,2	20%	2,4	19%	1,9	17%	2,3	15%	3,2
Sindikalni predstavniki	10%	5,3	9%	5,7	8%	4,8	7%	5,2	8%	5,8
Oglasne deske	11%	4,5	11%	4,6	9%	4,0	7%	4,8	6%	6,8
Časopisi, radio, TV	9%	5,5	13%	3,8	7%	5,3	6%	6,0	9%	5,5
Govorice	13%	4,0	15%	3,1	8%	4,4	28%	1,3	10%	5,0
	100%		100%		100%		100%		100%	

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Razvrstitev virov informacij je po posameznih organizacijskih enotah podjetja Recinko zelo različna. Tako v OE Tekstilna dejavnost menijo, da dobijo največ informacij od sodelavcev ter od neposredno nadrejenega vodje, najmanj informacij pa pri srečanju z direktorjem, ki so verjetno bolj redka in iz javnih občil, kot so časopis, radio in TV. Ostali viri se med seboj po deležu bistveno ne razlikujejo. V OE Kmetijstvo so na prvem mestu vir informiranja - sodelavci, naslednji govornice, najmanj informacij pa v tej organizacijski enoti pridobijo prav tako od srečanja z direktorjem in pa sindikalnih predstavnikov.

Največ informacij v OE Storitve in vzdrževanje pridobijo zaposleni od neposredno nadrejenega vodje, in sicer z visokim deležem in visokim povprečnim rangom izmed ostalih virov; in lahko sklepamo o ustreznosti posredovanja informacij s strani vodstva te enote. Na drugem mestu so kot vir informiranja navedeni sodelavci, najmanj informacij pa pridobijo iz javnih občil, govorice in sindikalnih predstavnikov. Naslednja OE, to je Lesna predelava, je bolj zaskrblijujoča glede primernosti vira informiranja, saj sta vir na prvem in drugem mestu govornice in sodelavci z visokim odstotkom, nekoliko manj pa posreduje informacije neposredni nadrejeni vodja, najmanj pa javna občila ter oglasne deske. Razvrstitev virov informacij v upravi podjetja, kaže na ustreznost informiranja, saj sta na prvem oz. drugem mestu vir - neposredno nadrejeni vodja ter srečanja z direktorjem. Najmanj informacij pa

zaposleni v upravi pridobijo iz oglasnih desk, sindikalnih predstavnikov ter časopisov, radia in TV.

Tabela 9: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja Recinko pri ugotavljanju notranjega komuniciranja in informiranja v %

Trditev	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	da	ne	da	ne	da	ne	da	ne	da	ne
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	13%	87%	41%	59%	36%	64%	17%	83%	29%	71%
Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način	50%	50%	46%	54%	91%	9%	67%	33%	57%	43%
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	21%	79%	37%	63%	36%	64%	33%	67%	57%	43%
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	31%	69%	42%	58%	73%	27%	50%	50%	57%	43%
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	41%	59%	31%	69%	82%	18%	67%	33%	71%	29%
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	40%	60%	26%	74%	50%	50%	50%	50%	57%	43%
Povprečna vrednost	33%	67%	37%	63%	64%	36%	50%	50%	57%	43%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Na osnovi rezultatov lahko ugotovimo, da v vseh organizacijskih enotah ter upravi nimajo rednih delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kljub temu pa lahko rečemo, da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način. Še najbolj je razumljivost podajanja informacij prisotna v OE Storitve in vzdrževanje. Da vodja ne komunicira, le kadar je to obvezno, je rezultat na to trditev negativen v vseh organizacijskih enotah razen v Upravi podjetja. Vodje upoštevajo mnenja in poglede drugih v OE Storitve in vzdrževanje, Upravi podjetja ter deloma v OE Lesna predelava, v ostalih dveh organizacijskih enotah pa je delež upoštevanja drugega mnenja zelo majhen. Prav tako lahko ugotovimo, da si zaposleni v OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo ne upajo odkrito povedati svojega mnenja, medtem ko je odkritost mnenja zaposlenih v ostalih organizacijskih enotah ter upravi normalna. Zaposleni dobijo malo povratnih informacij o rezultatih svojega dela, še najmanj v OE Kmetijstvo, nekoliko več pa le v Upravi podjetja.

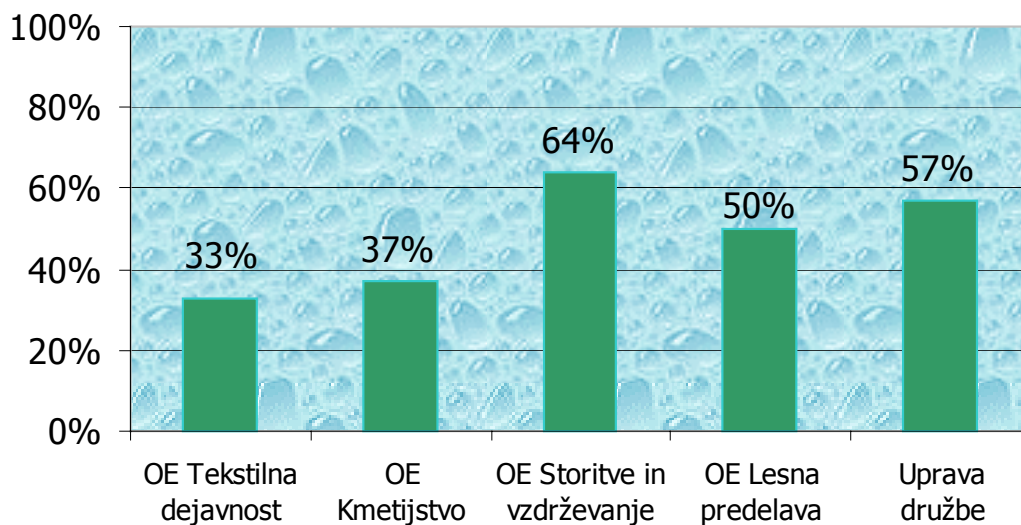
$\chi^2$  – preizkus:

- OE Tekstilna dejavnost  $(\chi^2 = 5,89) > (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo  $(\chi^2 = 1,81) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,21)$
- OE Storitve in vzdrževanje  $(\chi^2 = 0,82) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,84)$

- OE Lesna predelava  $(\chi^2 = 0) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja  $(\chi^2 = 0,14) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,59)$

Za organizacijsko enoto Tekstilna dejavnost lahko zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da odgovori odstopajo od enakomerne porazdelitve in da porazdelitev ni slučajna. Trditev postavljamo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Za ostale organizacijske enote in upravo podjetja pa tega ne moremo trditi, saj je izračunana vrednost  $\chi^2$  manjša od njihove mejne vrednosti in rezultati potrjujejo ničelno domnevo, ki predpostavlja, da odvisnosti ni, še najbolj je to očitno pri OE Lesna predelava.

Slika 11: Primerjava povprečne vrednosti notranjega komuniciranja in informiranja zaposlenih med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Na podlagi izračuna povprečne vrednosti odgovorov iz vprašalnika za ugotavljanje klime med organizacijskimi enotami v podjetju Recinko lahko rečemo, da je preučevana dimenzija klime notranjega komuniciranja in informiranja zaposlenih v OE Tekstilna dejavnost (33%) in OE Kmetijstvo (37%) dokaj neugodna oz. neustrezna. Prav tako je komuniciranje in informiranost majhna v OE Lesna predelava (50%) in nekoliko večja v Upravi podjetja (57%), izjema je le OE Storitve in vzdrževanje (64%), kjer je rezultat ustrezen.

Iz naslednje tabele je razvidna stopnja strinjanja dveh vsebinskih postavk glede na neodvisne spremenljivke. Pri trditvi rednih delovnih sestankov, ki naj bi jih vodil vodja, beležimo izredno nizek odstotek strinjanja s trditvijo glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe ali invalidnost zaposlenih v vseh organizacijskih enotah, zato

lahko sklepamo, da se zelo poredko vršijo. Še najbolj kritični so zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe v OE Tekstilna dejavnost in OE Lesna predelava, saj jih kar 96% meni, da rednih sestankov ni. Izjema so zaposleni v OE Storitve in vzdrževanje v starosti med 26 in 39 let ter moški, ki so zaposleni v upravi družbe. Zanimiva pa je tudi primerjava glede na invalidnost zaposlenih v OE Kmetijstvo, kjer se razlika zaznavanja trditve glede sestankov bistveno razlikuje (invalidi - 25%, ostali - 64%). Da imajo zaposleni v podjetju povratne informacije o rezultatih svojega dela, se strinjajo moški nekoliko bolj kot ženske, vendar je odstotek še vedno majhen, tako da lahko sklepamo o manjši količini teh informacij. Zaposleni v OE Kmetijstvo, OE Lesna predelava in OE Storitve in vzdrževanje, ki so porazdeljeni v starostno skupino med 40 in 50 let, menijo, da je informacij o rezultatih njihovega dela premalo, enako pa menijo tudi zaposleni v OE Kmetijstvo s IV. in V. stopnjo izobrazbe.

Tabela 10: Stopnja strinjanja na trditvi rednih delovnih sestankov in povratnih informacij o rezultatih dela glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Redni d. sestanki	Povratne informac.	Redni d. sestanki	Povratne informac.	Redni d. sestanki	Povratne informac.	Redni d. sestanki	Povratne informac.	Redni d. sestanki	Povratne informac.
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	13%	38%	31%	21%	-	-	-	-	17%	50%
	moški spol	11%	44%	50%	31%	36%	55%	17%	50%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	11%	44%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	10%	40%	56%	33%	100%	50%	-	-	0%	50%
	40 do 50 let	11%	33%	33%	23%	25%	63%	0%	33%	50%	50%
	nad 51 let	100%	0%	33%	20%	0%	0%	33%	67%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	20%	48%	30%	29%	33%	63%	20%	60%	-	-
	IV. in V.	4%	30%	60%	25%	50%	50%	0%	0%	25%	50%
	VI. in višje	-	-	100%	0%	-	-	-	-	33%	33%
4. Invalidnost	da	10%	40%	25%	20%	36%	55%	17%	50%	-	-
	ne	13%	39%	64%	33%	-	-	-	-	29%	57%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

### 5.3. VODENJE

Pri sestavi trditev za ugotavljanje ustreznosti vodenja v vprašalniku za ugotavljanje klime sem uporabil devet različnih trditev, ki se nanašajo na odnos vodja - zaposleni. Tako me je zanimala kvaliteta usmerjanja pri delu, organiziranje, vpliv vodje, stil vodenja ter odnos zaposlenih do vodje, s tem pa sem poskušal pridobiti delček slike vzdušja, ki se oblikuje pri vodenju.



Tabela 11: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja Recinko pri ugotavljanju vodenja v %

Trditve	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.
Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu	71%	29%	75%	25%	91%	9%	83%	17%	86%	14%
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	76%	24%	74%	26%	82%	18%	100%	0%	100%	0%
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	98%	2%	69%	31%	100%	0%	100%	0%	71%	29%
Naloge so natančno določene za vsakega delavca	78%	22%	65%	35%	91%	9%	50%	50%	57%	43%
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	76%	24%	58%	42%	100%	0%	67%	33%	71%	29%
Vodja vzpodbuja timsko delo	57%	43%	58%	42%	91%	9%	67%	33%	86%	14%
Vodja je zahteven, vendar pravičen	71%	29%	58%	42%	91%	9%	67%	33%	71%	29%
Vodji - "šefu" zaupam	59%	41%	64%	36%	100%	0%	50%	50%	86%	14%
Šef nima stil vodenja za katerega je značilno poveljevanje in ukazi	20%	80%	35%	65%	36%	64%	50%	50%	43%	57%
Povprečna vrednost	67%	33%	62%	38%	82%	18%	67%	33%	71%	29%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

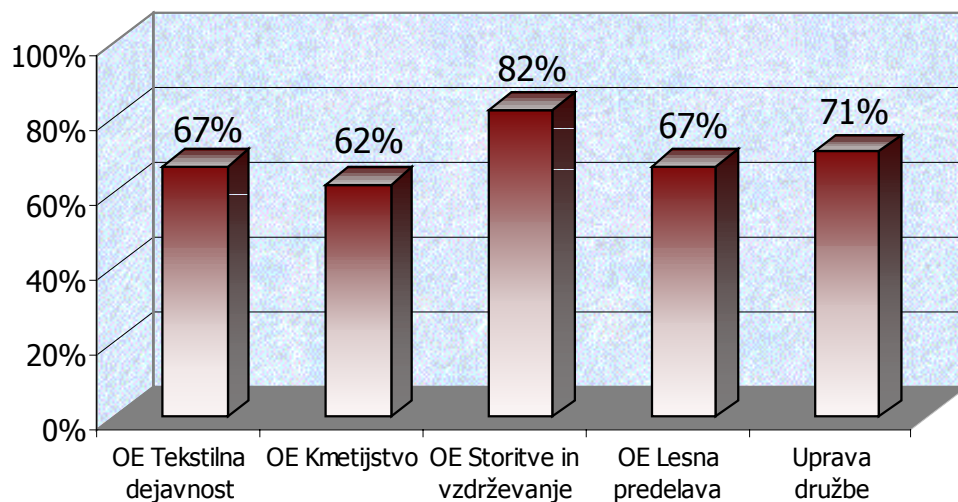
Rezultati analize so pokazali, da zaposlene nadrejeni zadovoljivo usmerjajo pri delu v vseh organizacijskih enotah ter upravi podjetja, saj so se z navedeno trditvijo odzvali z visoko stopnjo strinjanja. Pri opravljanju svojega dela so zaposleni samostojni in tudi pri vsakem delu vedo, kdo je nadrejeni vodja, s tem pa lahko govorimo o dobri organizaciji vodenja. Da so naloge natančno določene za vsakega delavca posebej, so se strinjali z višjim odstotkom v OE Storitve in vzdrževanje ter OE Tekstilna dejavnost, razen v OE Lesna predelava, kjer je rezultat polovičen. Zato lahko rečemo, da je planiranje posameznih delovnih nalog za delavca v vseh organizacijskih enotah ustrezno. Vodje razumejo probleme, povezane z delom in jih pomagajo reševati, prav tako pa tudi spodbujajo timsko delo. Zaposleni v vseh organizacijskih enotah ter upravi podjetja menijo, da vodji lahko zaupajo, da je sicer zahteven, vendar pravičen, kar kaže na pozitiven odnos do vodje. Pri zadnji trditvi vodenja je rezultat pokazal, da v podjetju premalo odpravljajo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi, še zlasti v OE Tekstilna dejavnost, OE Kmetijstvo ter OE Storitve in vzdrževanje, kjer zaposleni menijo, da je ta stil vodenja najbolj prisoten. Moram priznati, da me je rezultat zadnje trditve nekoliko presenetil, saj se zdi nelogičen glede na pozitivne odstotke strinjanja pri vseh ostalih trditvah.

$\chi^2$  – preizkus:

- OE Tekstilna dejavnost:  $(\chi^2 = 5,89) > (\chi^2_{(m = 1, \alpha = 0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo:  $(\chi^2 = 1,38) < (\chi^2_{(m = 1, \alpha = 0,05)} = 4,23)$
- OE Storitve in vzdrževanje:  $(\chi^2 = 4,45) < (\chi^2_{(m = 1, \alpha = 0,05)} = 4,84)$
- OE Lesna predelava:  $(\chi^2 = 0,67) < (\chi^2_{(m = 1, \alpha = 0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja:  $(\chi^2 = 1,28) < (\chi^2_{(m = 1, \alpha = 0,05)} = 5,59)$

Za organizacijsko enoto Tekstilna dejavnost lahko na osnovi dobljenega rezultata  $\chi^2$  preizkusa zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da odgovori odstopajo od enakomerne porazdelitve in da porazdelitev ni slučajna. Trditev postavljamo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Za ostale organizacijske enote in upravo podjetja pa tega ne moremo trditi, saj izračunana vrednost  $\chi^2$  manjša od njihove mejne vrednosti.

Slika 12: Primerjava povprečne vrednosti vodenja zaposlenih med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Iz gornje slike je razvidno, da je vodenje kot preučevana dimenzija klime v podjetju Recinko najbolj ustrezna v OE Storitve in vzdrževanje (82%), nekoliko manjši rezultat beležimo pri Upravi podjetja (71%), v OE Tekstilna dejavnost (67%) in v OE Lesna predelava (67%). Najnižji rezultat povprečne vrednosti vodenja zaposlenih med organizacijskimi enotami je v OE Kmetijska dejavnost (62%), vendar še vedno lahko govorimo o ustreznosti vodenja.

Tabela 12: Stopnja strinjanja na trditvi zadovoljivega usmerjanja pri delu in vzpodbujanja timskega dela glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Usmerj. pri delu	Vzpodb. tims. dela	Usmerj. pri delu	Vzpodb. tims. dela	Usmerj. pri delu	Vzpodb. tims. dela	Usmerj. pri delu	Vzpodb. tims. dela	Usmerj. pri delu	Vzpodb. tims. dela
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	68%	55%	62%	46%	-	-	-	-	83%	83%
	moški spol	89%	67%	86%	69%	91%	91%	83%	67%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	53%	53%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	75%	55%	67%	56%	50%	100%	-	-	100%	100%
	40 do 50 let	100%	67%	67%	50%	100%	88%	67%	67%	50%	50%
	nad 51 let	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	67%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	85%	73%	70%	45%	89%	89%	80%	60%	-	-
	IV. in V.	57%	39%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	VI. in višje	-	-	50%	100%	-	-	-	-	67%	67%
4. Invalidnost	da	80%	70%	69%	53%	91%	91%	83%	67%	-	-
	ne	69%	54%	82%	64%	-	-	-	-	83%	83%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Da zaposlene nadrejeni zadovoljivo usmerjajo pri delu in spodbujajo timsko delo, se z navedeno trditvijo bolj strinjajo moški kakor ženske v vseh organizacijskih enotah. Tudi višja starost zaposlenih vpliva na pozitivno zadovoljstvo usmerjanja s strani nadrejenih pri delu in pri spodbujanju timskega dela. Glede na stopnjo izobrazbe so v OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni z usmerjanjem nadrejenih, medtem ko je pri ostalih organizacijskih enotah ravno obratno. Invalidnost bistveno ne vpliva na zaznavanje usmerjanja pri delu s strani vodstva in spodbujanje timskega dela, saj beležimo visok odstotek strinjanja, razen v OE Kmetijstvo, kjer zaposleni invalidi ocenjujejo manjše spodbujanje timskega dela kakor ostali. Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe (III.) v OE Tekstilna dejavnost in Upravi družbe (IV. oz.V.), menijo, da je spodbujanja timskega dela veliko, medtem ko v ostalih organizacijskih enotah smatrajo ravno obratno (višja stopnja).

## 5.4. ODNOS DO ORGANIZACIJE

Naslednje trditve pri preučevanju organizacijske klime se nanašajo na njeno dimenzijo odnosa do organizacije, kjer sem poskušal raziskati odnos oz. ozračje, ki rojeva določena pravila vedenja zaposlenih do cilja podjetja, vizije, ugleda podjetja, pripadnosti in varnosti zaposlitve.

Tabela 13: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja  
Recinko pri ugotavljanju odnosa do organizacije v %

Trditve	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževa.		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.
Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	54%	46%	37%	63%	82%	18%	83%	17%	71%	29%
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje	50%	50%	47%	53%	91%	9%	50%	50%	71%	29%
Točno vem kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	79%	21%	67%	33%	80%	20%	100%	0%	86%	14%
Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	71%	29%	37%	63%	91%	9%	50%	50%	71%	29%
Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen	60%	40%	53%	47%	91%	9%	50%	50%	100%	0%
Zaposlitev v podjetju je dokaj varna	56%	44%	29%	71%	82%	18%	50%	50%	86%	14%
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	58%	42%	60%	40%	73%	27%	83%	17%	86%	14%
Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	35%	65%	40%	60%	64%	36%	33%	67%	71%	29%
Povprečna vrednost	58%	42%	47%	53%	82%	18%	67%	33%	86%	14%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Da poznajo vizijo in cilje podjetja, ter si prizadevajo za njihovo izpolnitev, so se zaposleni strinjali najbolj v OE Lesna predelava, OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi podjetja, deloma pa tudi v OE Tekstilna dejavnost, vendar teh ciljev ne sprejemajo zmeraj za svoje. Negativen rezultat poznavanja vizije in ciljev, prizadevanja za njihovo izpolnitev ter poistovetenje z svojimi cilji je najbolj očiten v OE Kmetijstvo. Kljub temu pa zaposleni v vseh organizacijskih enotah ter upravi podjetja točno vedo, kaj in kako morajo delati za doseganje ciljev podjetja.

Na trditve, da je podjetje dobro organizirano in ima velik ugled v okolju, kjer deluje, se samo zaposleni v OE Kmetijstvo niso strinjali, vendar se kljub temu čutijo pripadnega podjetju. Še najbolj čutijo pripadnost podjetju in so ponosni, da so tu zaposleni v OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi podjetja, malo manj v OE Tekstilna dejavnost, za zaposlene v OE Lesna predelava pa bi lahko rekli glede na rezultat, da so za ti dve trditvi neopredeljeni (50%). Z najnižjo stopnjo strinjanja izmed vseh trditve v okviru odnosa do organizacije se zaposlenim v OE Kmetijstvo zaposlitev ne zdi varna, medtem ko v ostali organizacijskih enotah in upravi menijo, da je zaposlitev dokaj varna. Vsakdanjega odhoda na delo se zaposleni veselijo v celotnem podjetju. Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, bi zaposleni v OE

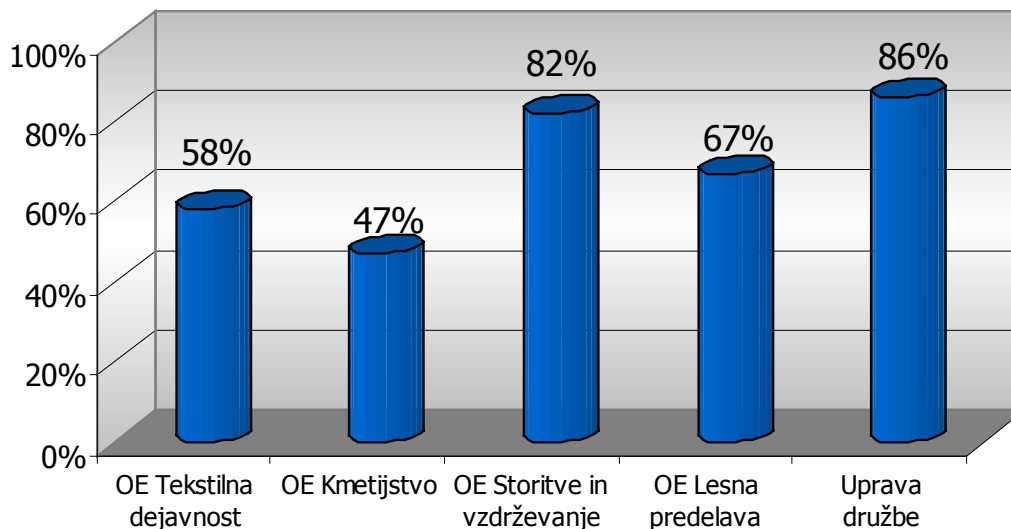
Tekstilna dejavnost, OE Lesna predelava ter OE Kmetijstvo podjetje zapustili, kar kaže na večjo odvisnost do plačila za delo in manjši odnos do same organizacije.

$\chi^2$  – preizkus:

- OE Tekstilna dejavnost:  $(\chi^2 = 1,33) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo:  $(\chi^2 = 0,13) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,17)$
- OE Storitve in vzdrževanje:  $(\chi^2 = 4,45) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,84)$
- OE Lesna predelava:  $(\chi^2 = 0,67) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja:  $(\chi^2 = 3,57) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,59)$

Statistična analiza podatkov za posamezne organizacijske enote preučevane dimenzije klime (odnos do organizacije) ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednost  $\chi^2$  za vse organizacijske enote in upravo podjetja manjša od njihove mejne vrednosti pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Pri organizacijski enoti Storitve in vzdrževanje pa beležimo rezultat nekje na meji.

Slika 13: Primerjava povprečne vrednosti odnosa do organizacije zaposlenih med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Pozitiven odnos do organizacije na osnovi rezultatov povprečne vrednosti je v tej preučevani dimenziji organizacijske klime najvišji v Upravi podjetja (86%) ter OE Storitve in vzdrževanje (82%), še vedno pozitiven in ustrezen pa tudi v OE Lesna predelava in OE Tekstilna dejavnost. Samo v OE Kmetijstvu (47%) imajo zaposleni negativen odnos do organizacije, kar kaže na slabše vzdušje, ki je verjetno posledica neustreznih pravil vedenja oz. lahko rečemo tudi slabše kulture.

Tabela 14: Stopnja strinjanja na trditvi poznavanja vizije in cilja ter organiziranost

## in ugled v okolju glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Poznav. viz., cilja	Organiz. in ugled	Poznav. viz., cilja	Organiz. in ugled	Poznav. viz., cilja	Organiz. in ugled	Poznav. viz., cilja	Organiz. in ugled	Poznav. viz., cilja	Organiz. in ugled
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	51%	69%	40%	40%	-	-	-	-	67%	67%
	moški spol	67%	78%	33%	33%	82%	91%	83%	50%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	58%	79%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	58%	68%	36%	45%	100%	100%	-	-	75%	75%
	40 do 50 let	44%	56%	50%	33%	88%	88%	67%	100%	50%	50%
	nad 51 let	100%	100%	13%	29%	100%	100%	33%	67%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	80%	72%	36%	23%	89%	89%	80%	60%	-	-
	IV. in V.	64%	65%	33%	67%	100%	100%	100%	0%	100%	75%
	VI. in višje	-	-	50%	100%	-	-	-	-	33%	67%
4. Invalidnost	da	40%	50%	41%	29%	91%	91%	83%	50%	-	-
	ne	58%	74%	31%	46%	-	-	-	-	71%	71%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Moški bolje poznajo vizijo in cilje podjetja ter si prizadevajo za njihovo izpolnitev kakor ženske v vseh organizacijskih enotah, razen v OE Kmetijstvo, kjer beležimo le 33% strinjanja na to trditev. Enak rezultat je tudi pri trditvi glede dobro organiziranega podjetja in ugleda v okolju. Iz tabele je razvidno, da mlajši zaposleni v OE Tekstilna dejavnost, bolj poznajo vizijo in cilje in imajo pozitivno mišljenje o organiziranosti in ugledu podjetja kakor starejši. V OE Kmetijstvo pri starejših zaposlenih, v starostnem razredu nad 51 let, beležimo celo le 13% strinjanja z navedeno trditvijo. Vpliv invalidnosti je v OE Tekstilna dejavnost in OE Kmetijstvo glede poznavanja vizije, ciljev in njihovega prizadevanja za izpolnitev skoraj enak, odstotek pri zdravih pa je zelo različen (58% - 31%). Tudi glede organiziranosti podjetja in ugleda v okolju so zaposleni invalidi bolj kritični v obeh organizacijskih enotah kakor zdravi.

## 5.5 MEDSEBOJNI ODNOSI

Medsebojni odnosi so prav gotovo najbolj očiten znak dobrega ali slabega vzdušja v podjetju. Pri preučevanju te dimenzije klime sem uporabil osem različnih trditev, s katerimi sem predvsem ugotavljal širino notranjih medsebojnih odnosov. Zaposleni so izrazili svojo stopnjo strinjanja v vprašalniku za ugotavljanje klime, rezultat različnosti medsebojnih odnosov med organizacijskimi enotami in upravo podjetja pa je razviden iz naslednje tabele.

Tabela 15: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja Recinko pri ugotavljanju medsebojnih odnosov v %

Trditve	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.
Naše podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim	33%	67%	23%	77%	73%	27%	50%	50%	71%	29%
Odnosi med zaposlenimi so dobri	73%	27%	40%	60%	91%	9%	83%	17%	71%	29%
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	50%	50%	37%	63%	82%	18%	67%	33%	71%	29%
Ljudje si medsebojno zaupajo	52%	48%	27%	73%	73%	27%	50%	50%	71%	29%
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	62%	38%	47%	53%	82%	18%	83%	17%	43%	57%
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo	63%	38%	43%	57%	73%	27%	83%	17%	71%	29%
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	42%	58%	27%	73%	64%	36%	50%	50%	71%	29%
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	23%	77%	37%	63%	64%	36%	33%	67%	71%	29%
Povprečna vrednost	50%	50%	35%	65%	73%	27%	67%	33%	71%	29%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Zaposleni v OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi menijo, da podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim, prav tako pa se z navedeno trditvijo polovično strinjajo v OE Lesna predelava. Iz rezultatov je razvidno, da v OE Tekstilna dejavnost menijo zaposleni drugače in lahko rečemo, da je te pozornosti zelo malo, še zlasti pa v OE Kmetijstvo, kjer je odstotek strinjanja s trditvijo izredno nizek. Odnosi med zaposlenimi ter med vodstvom in zaposlenimi so dobri v vseh organizacijskih enotah in upravi podjetja, razen v OE Kmetijstvo, kjer prevladujejo slabši odnosi. Ljudje si še vedno sorazmerno medsebojno zaupajo, izjema pa je zopet OE Kmetijstvo, kjer tega zaupanja ni. Sodelavci se srečujejo tudi izven delovnega časa, nekoliko manj pa izvajajo te aktivnosti v Upravi družbe in OE Kmetijstvo. Če imajo zaposleni težave pri delu ali zasebnem življenju, si medsebojno pomagajo, te solidarnosti pa je v OE Kmetijstvo med zaposlenimi manj. V Upravi podjetja ter OE Storitve in vzdrževanje ne manjka čuta za skupnost, v OE Lesna predelava je ta občutek deloma prisoten, v OE Tekstilna dejavnost ga je še manj, medtem, ko v OE Kmetijstvo večinoma vsak misli le nase in občutka za skupnost praktično ni. Obrekovanja in kroženja govoric ter širjenja šal na tuj račun v Upravi podjetja ter OE Storitve in vzdrževanje ni, nasprotno pa je veliko tega v ostalih organizacijskih

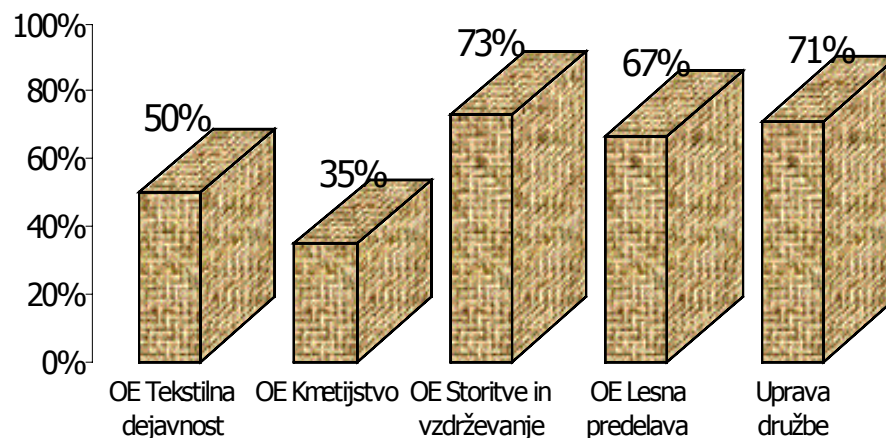
enotah, kar je verjetno posledica nezaupanja med zaposlenimi in s tem veliko govorjenja o ljudeh za njihovim hrbtom.

$\chi^2$  – preizkus:

- OE Tekstilna dejavnost:  $(\chi^2 = 0) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo:  $(\chi^2 = 2,61) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,08)$
- OE Storitve in vzdrževanje:  $(\chi^2 = 2,27) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,84)$
- OE Lesna predelava:  $(\chi^2 = 0,67) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja:  $(\chi^2 = 1,28) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,59)$

Statistična analiza podatkov za posamezne organizacijske enote preučevane dimenzije klime (medsebojni odnosi) ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednost  $\chi^2$  za vse organizacijske enote in upravo podjetja manjša od njihove mejne vrednosti pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Pri organizacijski enoti Tekstilna dejavnost beležimo rezultat popolne neodvisnosti in potrdimo ničelno domnevo, ker ni razlike med dejanskimi in teoretičnimi frekvencami.

Slika 14: Primerjava povprečne vrednosti medsebojnih odnosov zaposlenih med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Za OE Storitve in vzdrževanje (73%), Upravo podjetja (71%) in OE Lesna predelava (67%) lahko na podlagi dobljenih rezultatov govorimo o dobrih medsebojnih odnosih, nasprotno pa je mnenje med zaposlenimi v OE Kmetijstvo (35%), kjer močno prevladujejo slabi medsebojni odnosi. Medsebojni odnosi v OE Tekstilna dejavnost (50%) so nekako polovični oz. niso najboljši.



Tabela 16: Stopnja strinjanja na trditvi medsebojnih odnosov med zaposlenimi in odnosov med vodstvom in zaposlenimi glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Odnosi med zap.	Odnosi zap.-vod.	Odnosi med zap.	Odnosi zap.-vod.	Odnosi med zap.	Odnosi zap.-vod.	Odnosi med zap.	Odnosi zap.-vod.	Odnosi med zap.	Odnosi zap.-vod.
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	67%	46%	47%	40%	-	-	-	-	67%	67%
	moški spol	78%	78%	40%	33%	91%	82%	83%	67%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	79%	37%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	63%	47%	55%	45%	100%	100%	-	-	75%	75%
	40 do 50 let	89%	78%	33%	33%	88%	75%	67%	33%	50%	50%
	nad 51 let	100%	100%	43%	29%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	88%	64%	50%	32%	89%	78%	80%	60%	-	-
	IV. in V.	61%	35%	33%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	VI. in višje	-	-	0%	50%	-	-	-	-	0%	0%
4. Invalidnost	da	70%	60%	35%	18%	91%	82%	83%	67%	-	-
	ne	76%	46%	54%	62%	-	-	-	-	71%	71%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Analiza je pokazala, da ženske v OE Tekstilna dejavnost in v Upravi družbe bolj zaznajo slabše medsebojne odnose med zaposlenimi in tudi med vodstvom in zaposlenimi kakor moški, medtem ko je v OE Kmetijstvo ravno obratno, razen pri odnosu med zaposlenimi in vodstvom. Vpliv starosti na omenjeni trditvi je med organizacijskimi enotami zelo različen, izstopajo pa zaposleni, porazdeljeni v razred nad 51 let, ki menijo da so medsebojni odnosi dobri (100%), razen v OE Kmetijstvo, kjer lahko govorimo o slabših medsebojnih odnosih, kar menijo tudi zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (0%) ter invalidi (18%).

## 5.6 MOTIVACIJA

Pri preučevanju zadnje izbrane dimenzije organizacijske klime, to je motivacija, za katero menim, da je za različne zaposlene lahko tudi vzrok za slabše vzdušje, sem motivacijo ugotavljal predvsem z vidika dela, pohvale, nagrajevanja, napredovanja, graje in plače. V vprašalniku za ugotavljanje klime pa sem navedel tudi dvanajst oblik motivacije, ki so jih zaposleni razvrstili po pomembnosti. Kar jih najbolj motivira, so pripisali številko 1, kar je za njih malo manj pomembno vendar, jih še vedno dovolj motivira, so pripisali št. 2, naslednji obliki motivacije št. 3 in tako naprej do št. 12, ki so jo pripisali navedbi, ki jih zelo malo motivira oz. je za njih najmanj pomembna.

Tabela 17: Struktura odgovorov zaposlenih v organizacijskih enotah podjetja Recinko pri ugotavljanju motivacije v %

Trditev	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževa.		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	S t o p n j a s t r i n j a n j a									
	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.	Se strin.	Se ne strin.
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	79%	21%	57%	43%	82%	18%	67%	33%	71%	29%
Najbolj me motivira moj "šef", saj me vzpodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali	31%	69%	40%	60%	73%	27%	83%	17%	86%	14%
Ker je delo zahtevno in odgovorno, me bolj motivira	48%	52%	57%	43%	82%	18%	83%	17%	100%	0%
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	27%	73%	47%	53%	82%	18%	67%	33%	100%	0%
Pri nas smo ustrezno nagrajeni, zato več, hitreje in kvalitetnejše opravljamo svoje delo	25%	75%	13%	87%	36%	64%	33%	67%	86%	14%
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	35%	65%	10%	90%	36%	64%	50%	50%	71%	29%
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	54%	46%	43%	57%	64%	36%	17%	83%	86%	14%
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	30%	70%	13%	87%	27%	73%	17%	83%	100%	0%
Povprečna vrednost	42%	58%	35%	65%	64%	36%	50%	50%	86%	14%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Zaposleni v podjetju Recinko so zavzeti in odgovorni za svoje delo. Pohvala s strani vodje, kot oblika motivacije za dobro opravljeno delo, je prisotna v Upravi podjetja, OE Lesna predelava ter OE Storitve in vzdrževanje. Vzpodbude in pohvale pa so s strani vodje v OE Kmetijstvo manj prisotne, še manj pa se te oblike motivacije poslužujejo v OE Tekstilna dejavnost. Na trditev, da zaposlene zahtevno in odgovorno delo bolj motivira, se zaposleni v OE Tekstilna dejavnost niso strinjali, medtem ko je v ostalih organizacijskih enotah in upravi ta trditev podprta z visokim strinjanjem. Zaposleni v OE Kmetijstvo menijo, da je delo ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, še slabše mnenje o tem pa imajo v OE Tekstilna dejavnost, kar po njihovem mnenju vpliva na količino delovne motivacije. Na podlagi rezultatov je razvidno, da samo v Upravi podjetja zaposleni menijo, da so ustrezno nagrajeni in zato več, hitreje in kvalitetnejše opravljajo svoje delo. Očitno pa je, da sistema nagrajevanja v vseh ostalih organizacijskih enotah ne zaznajo, še najmanj v OE Kmetijstvo, kjer najverjetneje zaposleni, če niso ustrezno nagrajeni in s tem motivirani, ne opravljajo ustreznega dela. Zaposleni imajo realne možnosti za napredovanje samo v Upravi podjetja ter deloma v OE Lesna predelava, medtem ko

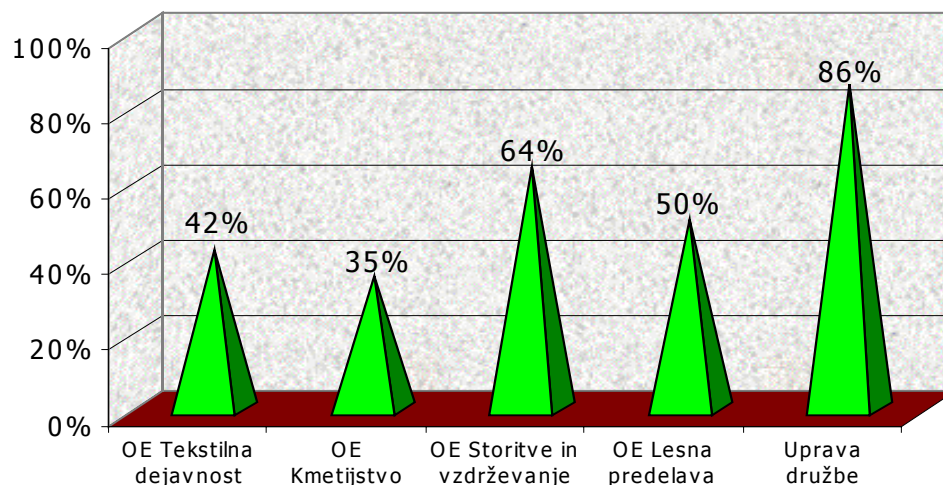
v ostalih organizacijskih enotah po njihovem mnenju te realne možnosti nimajo. V OE Kmetijstvo je npr. samo desetina zaposlenih menila, da realna možnost za napredovanje obstaja. Zanimiv je pritrdilen odgovor v vseh organizacijskih enotah in upravi podjetja na trditev, da zaposlene včasih tudi graja oz. kazni motivira in si potem bolj prizadevajo opraviti kvalitetno delo, le v OE Kmetijstvo jih kazni oz. graja ne motivira. V Upravi podjetja in OE Lesna predelava menijo, da je plača primerna in enakovredna ravni plač na tržišču, v ostalih organizacijskih enotah pa je ta trditev izredno negativno sprejeta in lahko govorimo o prepričanju zaposlenih, da so plače neustrezne.

$\chi^2$  - preizkus:

- OE Tekstilna dejavnost:  $(\chi^2 = 1,33) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,00)$
- OE Kmetijstvo:  $(\chi^2 = 2,61) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,08)$
- OE Storitve in vzdrževanje:  $(\chi^2 = 0,82) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 4,84)$
- OE Lesna predelava:  $(\chi^2 = 0) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,99)$
- Uprava podjetja:  $(\chi^2 = 3,57) < (\chi^2_{(m=1, \alpha=0,05)} = 5,59)$

Statistična analiza podatkov za posamezne organizacijske enote preučevane dimenzije klime (motivacija) ne pokaže statistično značilne odvisnosti, saj je izračunana vrednost  $\chi^2$  za vse organizacijske enote in upravo podjetja manjša od njihove mejne vrednosti pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Pri organizacijski enoti Lesna predelava lahko popolnoma potrdimo ničelno domnevo, ki predpostavlja, da odvisnosti ni, ker beležimo rezultat popolne neodvisnosti, ker ni razlike med dejanskimi in teoretičnimi frekvencami.

Slika 14: Primerjava povprečne vrednosti motivacije zaposlenih med organizacijskimi enotami podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

O pozitivni motivaciji lahko govorimo samo v Upravi podjetja (86%) ter OE Storitve in vzdrževanje (64%), medtem ko je med zaposlenimi v OE Lesna predelava (50%) motivacija le polovična. Tudi v ostalih dveh organizacijskih enotah OE Tekstilna dejavnost (42%) in OE Kmetijstvo (35%) je motivacija prisotna, vendar bistveno manj in je več zaposlenih nemotiviranih. Zaskrbljujoč je predvsem rezultat povprečne vrednosti v OE Kmetijstvo, kjer sistem motiviranja zaposlenih očitno ne deluje dobro oz. ustrezno.

Tabela 18: Stopnja strinjanja na trditvi o zavzetosti in odgovornosti za delo ter ustreznost nagrajevanja glede na neodvisne spremenljivke

		OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
		Zavzet., odgovor.	Ustrezno nagrajev.	Zavzet., odgovor.	Ustrezno nagrajev.	Zavzet., odgovor.	Ustrezno nagrajev.	Zavzet., odgovor.	Ustrezno nagrajev.	Zavzet., odgovor.	Ustrezno nagrajev.
Neodvisne spremenljivke		stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja	stopnja strinjanja
1. Spol	ženski spol	77%	23%	53%	13%	-	-	-	-	60%	83%
	moški spol	89%	33%	60%	13%	82%	44%	67%	33%	100%	100%
2. Starost	do 25 let	86%	19%	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 do 39 let	71%	29%	45%	18%	50%	0%	-	-	75%	100%
	40 do 50 let	75%	22%	50%	17%	88%	38%	33%	33%	50%	50%
	nad 51 let	100%	100%	86%	0%	100%	100%	100%	33%	100%	100%
3. Stopnja izobrazbe	III. in nižje	84%	28%	59%	18%	89%	33%	60%	40%	-	-
	IV. in V.	74%	22%	67%	0%	50%	50%	100%	0%	100%	100%
	VI. in višje	-	-	0%	0%	-	-	-	-	33%	67%
4. Invalidnost	da	90%	30%	59%	0%	82%	44%	67%	33%	-	-
	ne	76%	24%	54%	31%	-	-	-	-	67%	86%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Na splošno lahko rečemo, da so zaposleni v vseh enotah glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in invalidnost motivirani z zavzetostjo in odgovornostjo za svoje delo, saj je analiza pokazala visoke odstotke strinjanja z navedeno trditvijo. Izjema so le zaposleni s VI. in z višjo izobrazbo v OE Kmetijstvo ter Upravi podjetja, kjer se s trditvijo ne strinjajo oz. menijo, da jih zavzetost in odgovornost za delo le deloma motivirata. Pri trditvi, da so zaposleni ustrezno nagrajeni in zato več, hitreje in kvalitetnejše opravljajo svoje delo, pa so odstotki strinjanja glede na spol, stopnjo izobrazbe in invalidnost v vseh organizacijskih enotah zelo nizki (najbolj v OE Kmetijstvo (0% - 31%), razen v upravi podjetja (50% - 100%). Zaposleni, ki so starejši od 51 let v OE Tekstilna dejavnost, OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi podjetja menijo, da so ustrezno nagrajeni ter si tudi zaradi tega prizadevajo hitreje in kvalitetnejše opravljati svoje delo.

Tabela 19: Struktura oblike motivacije in povprečna razvrstitev v organizacijskih enotah podjetja Recinko

Oblika motivacije	OE Tekstilna dejavnost		OE Kmetijstvo		OE Storitve in vzdrževanje		OE Lesna predelava		Uprava družbe	
	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang	delež v %	povpr. rang
Pozornost oz. občutek pomembnosti	6%	7,1	7%	6,6	11%	3,1	10%	3,7	9%	5,0
Varnost zaposlitve	9%	5,2	11%	4,2	14%	2,5	11%	3,3	9%	5,2
Delovne razmere	9%	5,3	10%	5,2	9%	3,6	6%	5,8	7%	6,8
Samostojnost pri delu	11%	4,5	11%	4,2	9%	3,7	22%	1,7	11%	4,2
Plača	9%	5,4	13%	3,6	13%	2,7	9%	4,0	9%	5,0
Graja oz. kazen	6%	8,6	6%	8,7	5%	7,0	4%	10,3	5%	10,3
Bonitete, ugodnosti	8%	6,2	7%	6,6	6%	5,7	4%	8,5	7%	6,3
Napredovanje	8%	6,2	7%	6,7	5%	6,4	6%	6,7	8%	5,4
Večja odgovornost	7%	6,9	6%	7,1	7%	5,0	6%	5,8	9%	5,0
Odnos do vodje, sodelavcev	9%	5,3	7%	6,8	7%	4,7	11%	3,3	10%	4,4
Pohvala	9%	5,4	8%	6,1	8%	4,3	6%	6,2	11%	4,2
Nagrada	9%	5,4	7%	6,5	6%	5,3	5%	7,0	5%	8,2
	100%		100%		100%		100%		100%	

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Pri razvrščanju oblik motivacije so zaposleni v organizacijskih enotah in upravi zelo različno razvrstili posamezne oblike. Tako zaposleni v OE Tekstilna dejavnost najbolj cenijo samostojnost pri delu, ostale oblike motivacije pa so porazdelili približno enakomerno, razen za pozornost oz. občutek pomembnosti ter grajo in kazen, kar sem jim zdi manj pomembno oz. jih ne motivira. V OE Kmetijstvo so zaposleni na prvo mesto po pomembnosti uvrstili plačo, takoj za tem varnost zaposlitve ter samostojnost pri delu. Najmanj cenijo grajo oz. kazen, očitno pa jih tudi večja odgovornost ne motivira. Varnost zaposlitve in plača je za zaposlene v OE Storitve in vzdrževanje najpomembnejša, nekoliko manj pa tudi pozornost oz. občutek pomembnosti. Napredovanja si v tej enoti niti ne želijo, kakor tudi ne graje oz. kazni. Samostojnost pri delu je v OE Lesna predelava za zaposlene zelo pomembna, cenijo pa tudi pozornost, odnos vodje in med sodelavci, kakor tudi, da so ljudje varno zaposleni. Če bi prejeli kakšno nagrado, bonitete ali ugodnosti jih to ne bi bistveno motiviralo, ne želijo pa si tudi graje oz. kazni. V Upravi podjetja najbolj cenijo samostojnost pri delu, enakovredno pa jim godi tudi pohvala s strani vodje. Za najmanj pomembni obliki motivacije so se zaposleni v Upravi podjetja Recinko opredelili za nagrado in kazen oz. grajo.

## 6. UKREPI ZA KOREKCIJO NEUGODNE KLIME

Klima v organizaciji ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali neugodna oz. neustrezna glede na zastavljene realne cilje, ki jih želimo doseči. Tako v podjetju Recinko želijo izboljšati določena področja, kot so: organiziranost, vodenje in ravnanje z ljudmi pri delu ter odnos do dela in organizacije, s tem pa bi lažje dosegali posamezne operativne cilje in osnovnega, ki je zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja podjetja in s tem delovna mesta tako za delovne invalide kot za zdrave ljudi. Za doseg teh ciljev pa je dobro, da podjetje upošteva vpliv klime v organizaciji in njene ugotovitve pri posameznih dimenzijah uporabi pri njenem spreminjanju v ugodno oziroma ustrezno klimo. Na osnovi analize rezultatov posameznih dejavnikov organizacijske klime v proučevanih organizacijskih enotah in upravi podjetja Recinko, lahko zaključimo, da so posamezne dimenzije različno ugodne. Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij klime se med organizacijskimi enotami in upravo močno razlikujejo in tako različno vplivajo na klimo v organizaciji. Če vzamemo za merilo 50% odgovorov strinjanja na pozitivne trditve v vprašalniku, kot spodnjo točko, kjer še lahko govorimo o ustrezni klimi, pa nam vse ostale nižje vrednosti kažejo na neustreznost oziroma neugodno klimo. Seveda je to subjektivna razmejitev, kljub temu pa nam nižje povprečne vrednosti nekaterih dimenzij, protiostalim preučevanim dimenzijam klime podajajo sliko slabšega doživljanja oz. odnosa zaposlenih do posamezne dimenzije. Pri tem je pomembno, da znotraj dimenzije preučimo, katere so tiste trditve, ki jih zaposleni opredeljujejo najbolj negativno in odpravimo vzroke, s tem pa spreminjamo klimo v ugodno, kar nam omogoča lažje in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev.

Da v organizaciji obstaja ugodna ali idealna klima lahko govorimo takrat, ko je v organizaciji prisotno tako vzdušje, kjer imajo zaposleni pozitiven odnos do dela z željo po dobrem, poštenem in različnem ustvarjalnem delu z rezultati, hkrati pa zadovoljujejo tudi svoje najrazličnejše motive (npr. zadovoljiti »glavo, srce in trebuh«). K temu tudi pripomorejo dobri in ustrezni delovni pogoji v organizaciji (oprema, delovna sredstva, prostori ipd.), v kateri zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposleni morajo nujno poznati namen in cilj svojega dela oz. videti smisel svojega početja, hkrati pa morajo imeti povratne informacije o rezultatih svojega dela. Informiranje mora obvezno potekati med zaposlenimi in vodjo dvosmerno, tako da so informacije podane (redni delovni sestanki) na razumljiv, kvaliteten način preko ustreznega vira informacij in ob upoštevanju drugačnega mnenja in pogledov. Tudi ustreznost vodenja (doseganje nalog in primerne socialne odnose) zelo pomembno vpliva na vzdušje v podjetju, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti, pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih. Zato naj bi vsak zaposleni vedel, kdo je nadrejeni, le-ta jih mora zadovoljivo usmerjati in dopuščati določeno mero

samostojnosti pri delu. Zelo pomembno je, da vodja spodbuja timsko delo, saj se znotraj tima, kjer je sodelovanje med zaposlenimi bolj demokratično, izoblikujejo in izrazijo razna stališča in mnenja, to pa daje tudi možnost za oblikovanje dobrih medsebojnih odnosov in s tem pozitivno klimo. O dobrih medsebojnih odnosih lahko govorimo takrat, ko so upoštevane razlike med posamezniki, med njimi vlada vzajemnost, zaupanje in je omogočeno medsebojno osebno izražanje. Pri tem prihaja tudi do določenih konfliktov, vendar so v določeni meri konflikti tudi dobrodošli in priporočljivi, če le prispevajo k razreševanju problema organizacijskih ciljev in se na koncu sprejme najboljša rešitev za vse udeležence v diskusiji glede določenega problema. Seveda pri tem ne sme prihajati do bistvenih poslabšanj medsebojnih odnosov. Za motiviranost, ki je po mojem mnenju ena izmed osnovnih, povezovalnih dimenzij, ki vpliva na ostale in s tem na celotno skupno klimo v organizaciji, lahko rečemo, da je idealna takrat, ko se zaposleni počutijo spoštovani, opaženi ter zadovoljujejo in uresničujejo svoje različne potrebe, k temu pa jih vodijo določeni motivi. Zato je pomembno, da vodstvo podjetja ustrezno in z različnimi oblikami motivacije, kot je nagrajevanje, pohvala, plača, napredovanje ipd., pripomore k motiviranosti za delo oz. zadovoljstvu zaposlenih. Ta se navsezadnje tudi pokaže skozi dimenzijo klime odnosa do organizacije, ki mora biti obvezno pozitiven za ugodno klimo. Če so zaposleni pozitivno naravnani do dela, imamo ustrezno komuniciranje, vodenje, dobre medsebojne odnose in so delavci v določeni meri tudi motivirani, je tudi odnos do organizacije ustrezen. Ta se kaže skozi lojalnost zaposlenih in dvigu ugleda podjetja v okolju, zaposleni pa cilje podjetja sprejemajo kot svoje. Delavec misli pozitivno o podjetju in je ponosen, da deluje v njem ter se veseli vsakdanjega odhoda na delo.

Idealno oz. ustrezno klimo lahko opredelimo tudi na podlagi vprašalnika, ki sem ga uporabil v tem konkretnem primeru, če bi zaposleni v organizacijskih enotah podjetja Recinko na vse pozitivne trditve odgovorili z največjim odstotkom strinjanja. Ker pa so določena odstopanja v nadaljevanju, podajam nekaj predlogov za korekcijo neugodne klime oz. njenih dimenzij za posamezne organizacijske enote in upravo podjetja Recinko, glede na idealno klimo, ki naj bi bila v organizaciji.

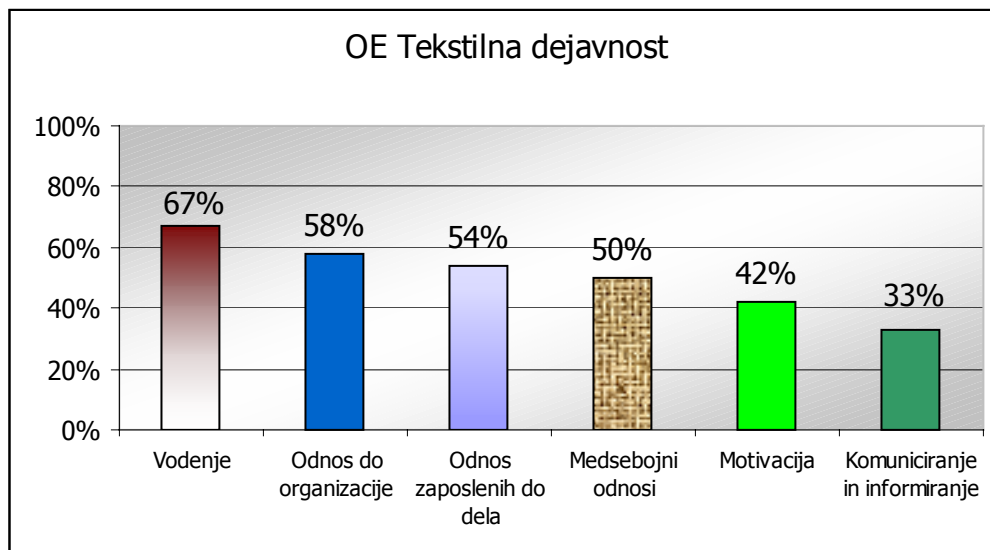
Če analiziramo klimo v OE Tekstilna dejavnost, lahko razberemo, da ima najslabši rezultat (33%) dimenzija komuniciranje in informiranje. Iz rezultatov na posamezne trditve v vprašalniku za ugotavljanje klime je bilo razvidno, da ni rednih delovnih sestankov in vodja komunicira le, kadar je obvezno, ni upoštevanja drugačnega mnenja, zaposleni ne dobijo dovolj ustreznih informacij o rezultatih svojega dela.

Kot glavni vir informacij zaposleni navajajo, da so to sodelavci, ki kot vir ni najustreznejši saj, prihaja velikokrat do čustveno obarvanih interpretacij.

Predlogi:

- uvedba rednih krajših delovnih sestankov, ki jih vodi vodja, kjer bi zaposleni oz. delovni timi dobili vse informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju, in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in mnenja;
- večkratna formalna in neformalna srečanja zaposlenih z direktorjem (podajanje neposrednih informacij o pomembnejših zadevah glede podjetja in zaposlenih, neposredni stik s sodelavci - medčloveški odnosi, način in stil vodenja ...);
- izgradnja ustreznega dvosmernega notranjega (notranji viri) informacijskega sistema (oddajnik - sprejemnik - sporočila - kanal) z uporabo različnih načinov komuniciranja; ustno, pisno, nebesedno, uporaba elektronskih sredstev...

Slika 15: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime v OE Tekstilna dejavnost podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

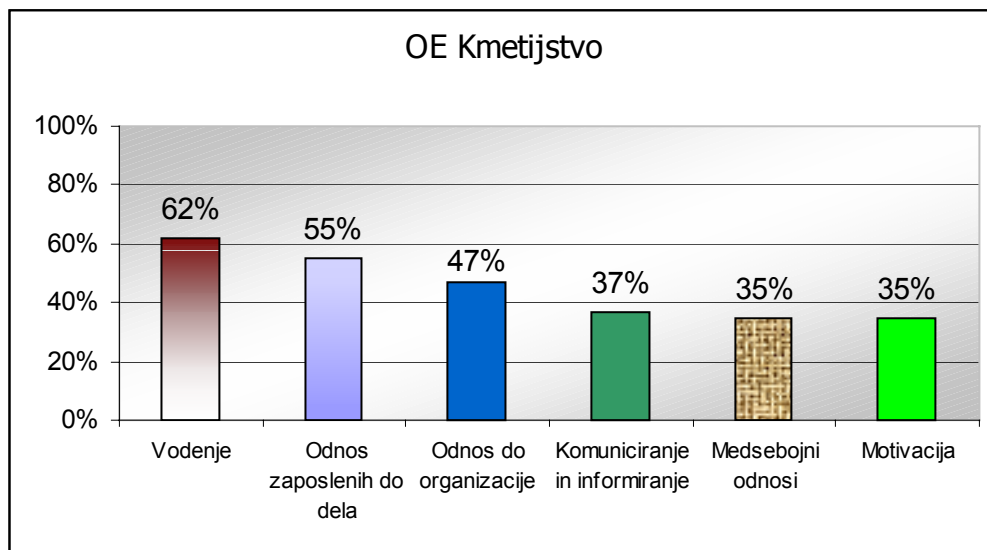
Naslednja dimenzija, ki je v tudi slabše ocenjena, je motivacija, in sicer v OE Tekstilna dejavnost - 42% in v OE Kmetijstvo še slabše - 35%. Zaposleni so izrazili svoja mnenja na določene trditve, rezultat pa je pokazal, da so posamezne oblike motiviranja manj prisotne oz. neustrezne. Tako je pohvala za dobro opravljeno delo redko izrečena, ni ustreznega nagrajevanja, zaposleni imajo občutek, da nimajo realnih možnosti za napredovanje in niso zadovoljni z višino plače in tudi samo delo jih kaj dosti ne motivira, ker je ponavljajoče in nezanimivo.



### Predlogi:

- več pohval, saj je najcenejša oblika motivacije. Delavec je rad pohvaljen, kadar kaj dobro naredi, vendar pohvale ne smemo dajati kar tako na splošno. Prepoznati moramo okoliščine, v katerih bi želeli delavce pohvaliti, si vzeti čas za pohvalo, ne smemo je izražati skromno, izrečemo pa jo brez zadržka;
- izdelava ustreznega sistema nagrajevanja glede na rezultate dela zaposlenih (stimulacije, enkratne denarne nagrade in javna priznanja, spodbude za inovacije in posebne dosežke, nagradni dopust, dodatno izobraževanje...);
- spremljava kadrov in razvijanje karier posameznika z možnostjo napredovanja tako po delovnih mestih kot z zahtevnostjo, odgovornostjo in samostojnostjo dela;
- rotacija delavcev z enakimi zmožnostmi pri podobnih delovnih mestih oz. menjavanje delovnih mest in delovnih področij;
- plače ?! Skoraj nemogoče je rešiti nezadovoljstvo s plačo, saj zaposleni z njo skoraj nikoli nismo zadovoljni, njeno povišanje pa vzbudi zadovoljstvo in motivacijo le za kratek čas. Kljub temu pa mogoče v razmislek naslednja osnova za oblikovanje plače: višina plače posameznika naj bi bila odvisna od obsega njegovih znanj, torej kolikor različnih del obvlada, od storilnosti skupine in kakovosti v skupini, v kateri deluje, dodatno pa naj bi bil nagrajen glede na svojo individualno prizadevnost. Pogoj je seveda, da podjetje zna in hoče izkoristiti različna znanja in sposobnosti delavca, delavec pa mora pokazati rezultate dela.

Slika 16: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime v OE Kmetijstvo podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

V OE Kmetijstvo prevladujejo slabi medsebojni odnosi (35 %). Zaposleni menijo da se vodstvo premalo posveča zaposlenim in ni pravega medsebojnega odnosa, tako med zaposlenimi kakor tudi med vodstvom in delavci. Prevladuje medsebojno nezaupanje in ni čuta za skupnost, veliko je obrekovanja in kroženja govoric na tuj račun, manj pa je tudi medsebojne pomoči.

Predlogi:

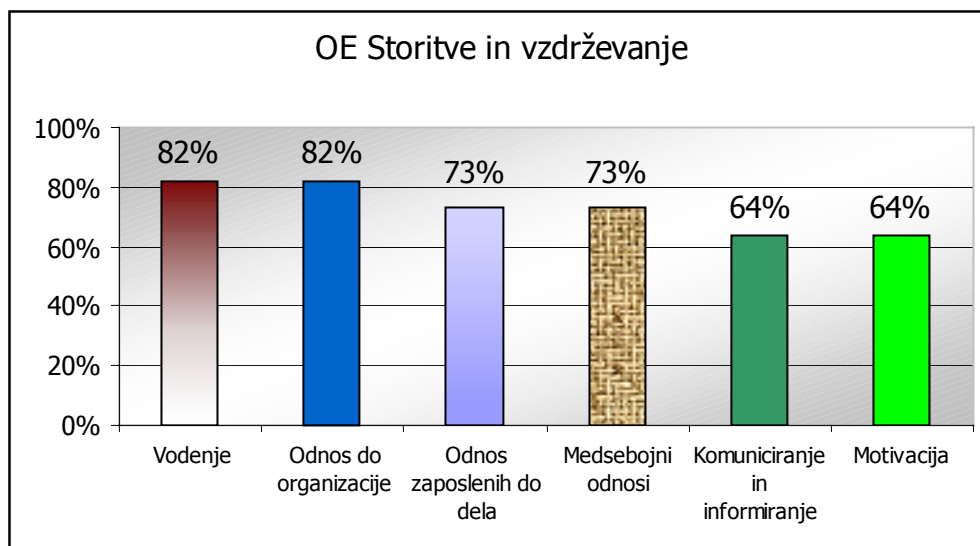
- medsebojno spoštovanje z vidika, da je človek svojevrstna osebnost z medsebojnimi razlikami;
- vodstvo naj bolj preučuje in spozna posamezne ljudi, jih posluša, pravočasno nudi pomoč, ne sme jih izkoriščati in podcenjevati, večja obzirnost pa naj bi bila tudi do tujih čustev in graditev zaupanja, zanesljivosti ter pravičnosti;
- odnos zaposlenih proti vodji naj bi se gradil na razumevanju glede postavljenih ciljev in njegovega načina vodenja s tem, da tudi spoznajo sebe (moči in šibkosti), upoštevajo določeno odvisnost od vodje in prispevajo k poštenemu korektnem odnosu;
- delavci naj bi med seboj gradili dobre odnose na osnovi prijateljskega, kolegialnega, ustrezljivega in spoštljivega odnosa. Med seboj naj bi si pri delu pomagali, skrbeli za skupne stvari in cilje ter upoštevali medsebojne razlike. Odpraviti pa bi bilo potrebno tudi rivalstvo, tekmovanje in sovražnost;
- s pozitivno spremembo posameznih dimenzij klime, kot npr. odnos do dela, vodenje, odnos do organizacije itd. se bodo tudi medsebojni odnosi izboljšali.

Tudi pri odnosu zaposlenih do organizacije v OE Kmetijstvo beležimo nizek rezultat (47%) in bi bili potrebni ukrepi za korekcijo v pozitivno smer, česar pa ne moremo trditi za organizacijsko enoto Storitve in vzdrževanje, kjer je ta odnos ugoden (82%), kar je razvidno iz naslednje slike.

Predlogi:

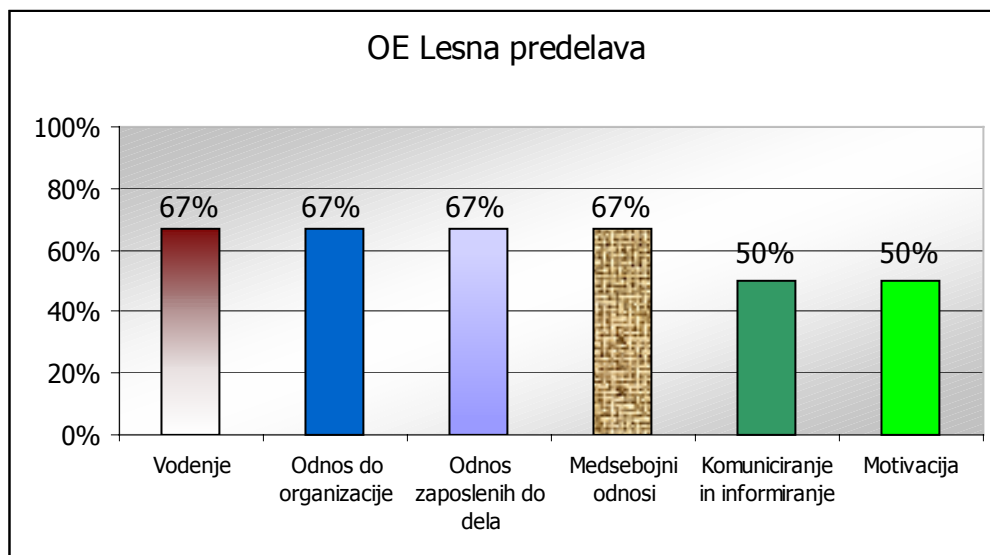
- približati cilje podjetja zaposlenim tako, da jih bodo razumeli, sprejeli za svoje in si prizadevali za njihovo izpolnitev;
- ustvarjati pozitivno mišljenje o podjetju, graditi lojalnost, se veseliti skupnih uspehov, konstruktivne kritike pa zadržati znotraj podjetja;
- skrbeti za varnost zaposlitve delavcev in preprečevati občutek negotovosti tako, da se bodo delavci veselili vsakdanjega odhoda na delo tudi zaradi pripadnosti organizaciji in "izgorevali" za službo oz. podjetje;
- odpravljanje vseh neskladij med zaposlenimi in zahtevami formalne organizacije in krepitev skupnih vrednot, ki krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo etično obnašanje in gradijo kulturo podjetja.

Slika 17: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime v OE Storitve in vzdrževanje podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Slika 18: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime v OE Lesna predelava podjetja Recinko



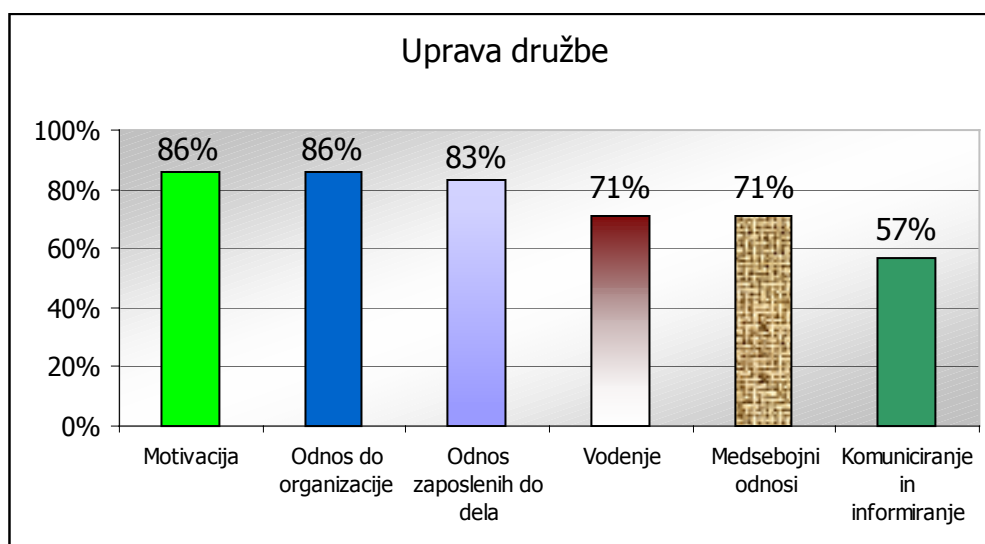
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Iz gornjih slik je razvidno, da je v OE Storitve in vzdrževanje, OE Lesna predelava in v Upravi podjetja klima ugodna in nekatere povprečne vrednosti preučevanih dimenzij beležijo visok rezultat. Kljub temu da mogoče ni potrebnih kakšnih bistvenih sprememb na področju posameznih dimenzij, vendar pa so dimenzije klime med seboj tesno povezane, zato podajam še nekaj predlogov za pozitivni odnos zaposlenih do dela in uspešno vodenje.

### Predlogi:

- oblikovanje dela tako, da je sestavljeno iz različnih dejavnosti, pri tem pa so izkoriščene vse sposobnosti delavca in se z delom oz. delovnimi cilji poistovetijo;
- ustvarjanje takih razmer, da bi delo delavcu dajalo zadovoljstvo; občutek, da delajo nekaj koristnega, poznavanje smisla svojega dela, izpolnitev celotnega deleža svoje naloge, prevzem odgovornosti, dopuščanje samostojnosti oz. svobode, spodbujanje storilnosti z usposabljanjem in izobraževanjem, dobiti povratno informacijo o izvedbi dela oz. rezultata; ...
- zagotoviti prave delovne pogoje, delovna sredstva in uporaba zdrave tehnologije  
Na primer: za prijetnejše delovno okolje; prebeljeni prostori, upoštevanje barv, ki pri ljudeh vzbujajo ugodno razpoloženje, izboljšava razsvetljave, urejen prostor za jedilnico in počitek, namestitvev avtomatov za brezalkoholne pijače in kavo...

Slika 19: Povprečne vrednosti proučevanih dimenzij organizacijske klime v Upravi podjetja Recinko



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

### Predlog:

- vodja naj s svojimi osnovnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, inspirativnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj, in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji; aktivno izzivanje procesov v organizaciji, navdihovanje skupne vizije, usposabljanje drugih za dejavnost, izpolnjevanje plana uresničevanja poti do cilja in spodbujanje čustev oz. pozitivne naravnosti pri zaposlenih.

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

## 7. SKLEP

Zagotavljanje trajno konkurenčnega obstoja organizacije je odvisna od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. Način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij, temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Pri tem ima pomembno vlogo in močan vpliv ustrezno ugodna klima v organizaciji, ki v veliki meri prispeva k doseganju realnih ciljev in s tem dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Podjetja, ki preučujejo klimo in njene dimenzije v organizaciji, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov boljše načrtujejo in sprejemajo natančnejše ukrepe za izboljšanje poslovanja. Torej je osnovna naloga, ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in odpravijo posledice, ki so lahko vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev in s tem neuspešno poslovanje podjetja.

Z raziskavo oz. preučitvijo določenih dimenzij organizacijske klime v organizacijskih enotah podjetja Recinko sem ugotovil, da se klima med njimi razlikuje in bo imela na doseganje ciljev podjetja pomemben vpliv. V nekaterih organizacijskih enotah pa bo potrebno izvesti določene ukrepe za izboljšanje posameznih dimenzij klime, s tem pa bo podjetje lažje in hitreje doseglo zastavljene cilje. O ugodni klimi lahko govorimo v OE Storitve in vzdrževanje ter Upravi podjetja, kjer beležimo pozitiven odnos do dela in je zadovoljstvo z delom izraženo; da je delo zanimivo, da poznajo namen in cilj svojega dela, ki ga opravljajo v ustreznem delovnem času in imajo izreden čut za odgovornost za kvalitete in količine opravljenega dela. Tudi komuniciranje in informiranje je ustrezno tako s strani vodstva kakor med sodelavci, kot vir informacij pa navajajo svojega vodjo. Vodji zaupajo, ga označujejo kot zahtevnega, vendar pravičnega in jih zadovoljivo usmerja pri delu. Do podjetja so lojalni, ga smatrajo kot dobro organiziranega in si prizadevajo za doseganje ciljev. Medsebojni odnosi so dobri, motivacija pa pri njih izhaja iz samega zanimivega in odgovornega dela, najbolj pa cenijo varnost zaposlitve in ustrezno plačo.

Tudi pri OE Lesna predelava lahko govorimo o ugodni klimi. Odnos do dela je pozitiven, saj se zaposleni čutijo odgovorni za kakovost in količino dela, imajo pa občutek, da so njihove sposobnosti premalo izkoriščene. Pri ugotavljanju o ustreznosti vodenja so zaposleni v tej organizacijski enoti dokaj samostojni pri opravljanju svojega dela, vodja pa vzpodbuja timsko delo in jih pri delu zadovoljivo usmerja. Odnos do organizacije in medsebojni odnosi so dobri, zaposleni pa se veselijo vsakdanjega odhoda na delo. Komuniciranje in informiranje ni najbolj ustrezno, ker so glavni vir informacij govorice in tudi redni delovni sestanki niso

pogosti (večja zaznavnost pri starejših zaposlenih), kljub temu pa jih vodja zadovoljivo informira. Tudi motivacija je dokaj ustrezna in cenijo samostojnost pri delu, nezadovoljni pa so z višino plače.

V organizacijski enoti Kmetijstvo pa ne moremo govoriti o ugodni klimi, kljub temu da je odnos zaposlenih do dela pozitivno naravnani, bi delavci raje opravljali kakšno drugo delo, saj smatrajo, da delovni pogoji in delovna sredstva niso dobri, delo pa jim občasno povzroča zdravstvene težave (bolniška ?!). Informiranje in komunikacija nista na zadovoljivi ravni in kot glavni vir informacij navajajo sodelavce in razne govorice. Prav tako nimajo zadostnih informacij o rezultatih svojega dela (moški nekoliko več kot ženski spol), ne upajo si odkrito povedati svoja mnenja, vodja pa komunicira le, kadar je obvezno. Z vodenjem so še kar zadovoljni, kljub temu da je v funkciji stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Zaposleni v tej organizacijski enoti imajo negativen odnos do organizacije, bolj malo poznajo vizijo podjetja (predvsem moški) in si manj prizadevajo za njene cilje. Zaposlitev se jim ne zdi varna, podjetje ni dobro organizirano in nima večjega ugleda v okolju, tako da bi podjetje zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala višina plače. Na osnovi rezultatov lahko trdim, da delovne motivacije skoraj ni, še zlasti pa je njihovo mnenje kritično do višine ustrezne plače, nagrajevanja in napredovanja. Nekoliko bolj jih motivira le samostojnost pri delu in pohvala. Iz vsega tega lahko trdimo, kar so pokazali tudi rezultati vprašalnika, da tudi medsebojni odnosi niso dobri (večja zaznavnost pri moških in višji stopnji izobrazbe). To se kaže v medsebojnem nezaupanju, pomanjkanju čuta za skupnost in medsebojne pomoči, veliko je obrekovanja, zaposleni pa imajo občutek, da podjetje ne posveča pozornosti zaposlenim.

Za organizacijsko enoto Tekstilna dejavnost bi težko razmejil klimo kot celoto na ugodno ali neugodno oz. neustrezno, je pa potrebno za posamezne preučevane dimenzije klime izvesti določene ukrepe zaradi nekaterih odstopanj od idealne klime. Zaposleni v tej enoti imajo pozitivno naravnani odnos do dela, saj poznajo namen in cilj svojega dela (ženske v manjši meri kot moški), delo se jim zdi zanimivo in se čutijo odgovorni za kakovost ter količino svojega dela. Negativno pa ocenjujejo delovne pogoje in delovna sredstva, neenakomerno porazdeljenost dela med zaposlenimi ter premajhno izkoriščenost sposobnosti delavcev. Delo jim občasno povzroča zdravstvene težave, kljub zanimivemu delu pa bi raje opravljali neko drugo delo. Dimenzija komuniciranja in informiranja je neustrezna, saj rezultat raziskave pokaže, da ni rednih delovnih sestankov, največ pa neustreznost zaznavajo zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Vodja komunicira le, kadar je obvezno, manj je tudi upoštevanja mnenja in pogledov drugih, kot glavni vir informacij pa so sodelavci in govorice. Kadar pa vodstvo posreduje informacije, jih da na razumljiv

način. Ustreznost vodenja je s strani zaposlenih sprejemljiva in smatrajo, da jih vodja zadovoljivo usmerja pri delu (predvsem zaposleni z višjo starostjo) ter vzpodbuja timsko delo (zaposleni z nižjo izobrazbo). Vodji zaupajo in ga označujejo kot zahtevnega, vendar pravičnega, kljub temu da je močno prisoten stil vodenja, za katerega je značilno poveljevanje in ukazi. Odnos do organizacije je dober, saj smatrajo (predvsem mlajši zaposleni), da je podjetje dobro organizirano in ima velik ugled v okolju, zaposleni radi prihajajo na delo in vedo, kaj in kako morajo delati za doseganje ciljev podjetja in deloma te cilje tudi sprejemajo za svoje. Medsebojni odnosi so dobri, in jih odlikujeta medsebojna solidarnost in pomoč, preveč pa je obrekovanja in kroženja govoric, zaposleni pa si želijo tudi več pozornosti s strani podjetja. Motivacija je prisotna, vendar bi zaposleni želeli več spodbude in pohval za dobro opravljeno delo, ustrezno nagrajevanje, možnost napredovanja in poleg primerne plače tudi večjo raznolikost dela. Drugače pa zaposleni cenijo zavzetost in odgovornost za svoje delo, največ pa imajo delovne motivacije, če so pri delu samostojni in imajo dober medsebojni odnos z vodjem in s sodelavci.

Menim, da bo podjetju Recinko s korekcijo nekaterih dimenzij klime v posameznih organizacijskih enotah uspelo doseči vse realno zastavljene cilje in bo uspešno, kar dokazuje s svojo kratko zgodovino. Predlagam pa nadaljnje spremljanje in preučevanje organizacijske klime oz. njenih dimenzij in izvajanje potrebnih korekcij. Klima naj organizaciji služi kot vodilo pri ugotavljanju učinkov ukrepov. Nasploh bi moralo biti eden pomembnejših ciljev vsakega podjetja stremenje k izboljšavi oz. ugodni klimi. Tako bi imeli zadovoljne, zavzete (odgovorne, iniciativne) in zveste delavce; le s takimi zaposlenimi pa lahko podjetje računa na dolgoročno uspešnost, učinkovitost in obstoj na konkurenčnem trgu. Zato je pomembno ustvariti pozitivno klimo v podjetju, v katerem ljudje radi delajo, ne hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov, ampak se tam lahko potrjujejo in dajo svoj prispevek, so spoštovani kot človek, ne glede na vrsto dela in niso samo številke.



## 8. LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. 1. Natis. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, 1996. 404 str.
2. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
3. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1999. 402 str.
4. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996. 314 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega Managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
7. Collins Eliza G. C., Devanna Mary Anne: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
8. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 2000. 276 str.
9. Davids Keith, Newstrom J.: Human Behavior at Work. New York: Mc Graw Hill Bock Company, 1989. 643 str.
10. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
11. Florjančič Jože, Ferjan Marko, Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 201 str.
12. Gilmer B.H.: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
13. Jurman Benjamin: Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni kader. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
14. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
15. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija - management. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 440 str.
16. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
17. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 163 str.
18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996. 326 str.
19. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1999. 243 str.

20. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
21. Mandič Tijana: Komunikologija: psihologija komunikacije. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1998. 230 str.
22. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
23. Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
25. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana: Educy in Inštitut za psihologijo osebnosti, 2000. 417 str.
26. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 319 str.
27. Owens Robert G.: Organizational behavior in Education. New Jersey: Prentice-Hall, 1987. 332 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Schein E. H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
30. Siegert Werner: Cilji - kašipot do uspeha. Beltinci: I-RING Hartman d.n.o., 1996. 216 str.
31. Tajnikar Maks: Tvegano poslovodenje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo. 2000. 308 str.
32. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 606 str.
33. Thompson Arthur, Strickland, A. J.: Strategic management: Concepts and Cases. 11 th Ed. Boston, MA: Irwin, Mcgraw-Hill.1999. 360 str.
34. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
35. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
36. Trstenjak Anton: Psihologija dela in organizacije. Ljubljana: DDU Univerzum, 1979. 279 str.
37. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.

## **VIRI**

1. Gospodarska zbornica Slovenije: Organizacijska klima v Sloveniji. Ljubljana. 2002
2. Interno gradivo podjetja Recinko d.o.o. Kočevje
3. Poslovna strategija – zapiski: Antončič Boštjan. Ljubljana. 2001
4. Vprašalnik: Merjenje zadovoljstva zaposlenih. Ljubljana: Mercator, 2000

## **PRILOGA**

# PRILOGA 1: Vprašalnik za ugotavljanje klime

Obkrožite, prosim ustrezen odgovor.

## 1. Spol

- a) ženski spol                      b) moški spol

### 1.1 Starost

- a) do 25 let                      b) 26 do 39 let                      c) 40 do 50 let                      d) nad 51 let

### 1.2 Izobrazba

- a) III. in nižje stopnje  
b) IV. oziroma V. stopnja  
c) VI. in višje stopnje

### 1.3 Področje dela oz. delovno mesto

- a) OE Tekstilna dejavnost  
b) OE Kmetijstvo  
c) OE Storitve in vzdrževanje (gozdarstvo)  
d) OE Lesna predelava  
e) Uprava družbe

### 1.4 Invalidnost

- a.) da                                      b) ne

## 2. Zadovoljstvo z delom

Prosimo, da pri vsaki od trditev izberete eno izmed možnosti in **vpišete križec (X)** v ustrezno okence.

<b>Trditve:</b>	<b>se strinjam</b>	<b>se delno strinjam</b>	<b>se delno ne strinjam</b>	<b>se ne strinjam</b>
Delo je zanimivo				
Poznam namen in cilj svojega dela				
Pri delu se lahko marsikaj naučim				
Delovni čas je ustrezen				
"Norma" je primerna in jo vedno dosežem				
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela				
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)				
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno				
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij				
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene				
Delo mi občasno ne povzroča zdravstvenih težav				
Raje ne bi opravljal(a) neko drugo delo				

### 3. Notranje komuniciranje in informiranje

Prosim, da **razvrstite** iz kje oziroma od kod dobite informacije. Od koder dobite **največ** informacij pripišete številko **1**, viru, kjer **malo manj** kot pri tistemu, ki ste mu določili št. **1** pripišete št. **2**, naslednjemu št. **3** in tako naprej do št. **8**.

Viri informacij	razvrstitev
Srečanja z direktorjem	
Neposredno nadrejeni - "šef"	
Sestanki	
Sodelavci	
Sindikalni predstavniki	
Oglasne deske	
Časopisi, radio, TV	
Govorice	

Pri vsaki trditvi se odločite za (en) odgovor, in sicer "da" ali "ne" in **vpisite križec (X)**.

Trditev:	da	ne
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja		
Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način		
Vodja ne komunicira, le kadar je obvezno		
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih		
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje		
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela		

### 4. Vodenje

Prosim, da pri vsaki od trditvev izberete eno izmed možnosti in **vpisete križec (X)** v ustrezno okence.

Trditve:	se strinjam	se delno strinjam	se delno ne strinjam	se ne strinjam
Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu				
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela				
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja				
Naloge so natančno določene za vsakega delavca				
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati				
Vodja vzpodbuja timsko delo				
Vodja je zahteven, vendar pravičen				
Vodji - "šefu" zaupam				
"Šef" nima stil vodenja za katerega je značilno poveljevanje in ukazi				

## 5. Odnos do organizacije

Prosim Vas, da vsako trditev pazljivo preberete in se odločite v **kolikšni meri se z njo strinjate** in sicer s pomočjo lestvice tako, da **obkrožite znak** << , < , > ali >>;

<<                      <                      >                      >>  
= se strinjam        = se delno strinjam        = se delno **ne** strinjam        = se **ne** strinjam

- Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Točno vem kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Zaposlitev v podjetju je dokaj varna  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Veselim se vsakdanjega odhoda na delo  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam

## 6. Medsebojni odnosi

- Naše podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Odnosi med zaposlenimi so dobri  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Ljudje si medsebojno zaupajo  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam
- Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo  
se strinjam    <<        <        >        >>        se **ne** strinjam

- V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam

## 7. Motivacija

- Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti in odgovorni za svoje delo  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Najbolj me motivira moj »šef«, saj me vspodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Ker je delo zahtevno in odgovorno me bolj motivira  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Pri nas smo ustrezno nagrajeni zato več, hitreje in kvalitetnejše opravljamo svoje delo  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam
- Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču  
se strinjam << < > >> se **ne** strinjam

Razvrstite po pomembnosti! Kaj vas **najbolj** motivira - pripišite številko **1**, kar je za vas **malo manj** pomembno pripišite številko **2**, naslednjemu št. **3** in tako naprej do številke **12**, ki jo vpišite pri navedbi katera vas **zelo malo** motivira oz. je za vas najmanj pomembna.

Oblika motivacije	razvrstitev
Pozornost oz.občutek pomembnosti	
Varnost zaposlitve	
Delovne razmere	
Samostojnost pri delu	
Plača	
Graja oz. kazen	
Bonitete, ugodnosti	
Napredovanje	
Večja odgovornost	
Odnos do vodje, sodelavcev	
Pohvala	
Nagrada	

**Zahvaljujem se vam za sodelovanje.**

## PRILOGA 2 : ANALITIČNA OBDELAVA REZULTATOV VPRAŠALNIKA ZA MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJSKIH ENOTAH PODJETJA RECINKO

Tabela 1: Odnos do dela

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Delo je zanimivo	35	15	50	70%	30%	26	5	31	84%	16%	11	0	11	100%	0%	5	1	6	83%	17%	7	0	7	100%	0%
Poznam namen in cilj svojega dela	45	5	50	90%	10%	26	4	30	87%	13%	11	0	11	100%	0%	5	1	6	83%	17%	7	0	7	100%	0%
Pri delu se lahko marsikaj naučim	29	21	50	58%	42%	24	7	31	77%	23%	10	1	11	91%	9%	4	2	6	67%	33%	7	0	7	100%	0%
Delovni čas je ustrezen	36	14	50	72%	28%	14	17	31	45%	55%	11	0	11	100%	0%	5	1	6	83%	17%	7	0	7	100%	0%
Norma je primerna in jo vedno doosežem	27	23	50	54%	46%	16	14	30	53%	47%	5	6	11	45%	55%	2	4	6	33%	67%	3	2	5	60%	40%
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela	46	4	50	92%	8%	27	3	30	90%	10%	11	0	11	100%	0%	6	0	6	100%	0%	6	0	6	100%	0%
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori itd.)	16	34	50	32%	68%	9	20	29	31%	69%	8	3	11	73%	27%	4	2	6	67%	33%	6	1	7	86%	14%
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno	22	28	50	44%	56%	10	20	30	33%	67%	5	6	11	45%	55%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij	19	31	50	38%	62%	13	17	30	43%	57%	8	3	11	73%	27%	2	4	6	33%	67%	6	1	7	86%	14%
Moje sposobnosti niso pri delu premalo izkoriščene	20	30	50	40%	60%	13	17	30	43%	57%	6	5	11	55%	45%	1	5	6	17%	83%	2	4	6	33%	67%
Delo mi občasno ne povzroča zdravstvene težave	16	34	50	32%	68%	9	21	30	30%	70%	0	11	11	0%	100%	2	4	6	33%	67%	2	5	7	29%	71%
Raje nebi opravljal(a) neko drugo delo	15	35	50	30%	70%	13	17	30	43%	57%	7	4	11	64%	36%	2	4	6	33%	67%	5	1	6	83%	17%
Skupaj	326	274	600			200	162	362			93	39	132			42	30	72			63	16	79		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko



Tabela 2: Notranje komuniciranje in informiranje

Viri informacij	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE lesna predelava					Uprava podjetja				
	št. odg.	vsota rangov	%	delež v %	povpr. rang	št. odg.	vsota rangov	%	delež v %	povpr. rang	št. odg.	vsota rangov	%	delež v %	povpr. rang	št. odg.	vsota rangov	%	delež v %	povpr. rang	št. odg.	vsota rangov	%	delež v %	povpr. rang
Srečanja z direktorjem	40	260	15	7%	6,5	23	131	18	7%	5,7	8	26	31	11%	3,2	4	16	25	9%	4,0	7	19	37	17%	2,7
Neposredno nadrejeni -"šef"	41	138	30	15%	3,4	23	80	29	14%	3,5	11	15	73	27%	1,4	6	13	46	16%	2,2	6	11	55	25%	1,8
Sestanki	41	173	24	12%	4,2	23	107	22	11%	4,7	7	23	30	11%	3,3	4	14	29	10%	3,5	6	28	22	10%	4,7
Sodelavci	41	92	45	23%	2,2	26	63	41	20%	2,4	10	19	53	19%	1,9	6	12	50	17%	2,3	7	22	32	15%	3,2
Sindikalni predstavniki	38	202	19	10%	5,3	23	130	18	9%	5,7	6	29	21	8%	4,8	5	26	19	7%	5,2	6	35	18	8%	5,8
Oglasne deske	41	183	22	11%	4,5	23	105	22	11%	4,6	7	28	25	9%	4,0	5	24	21	7%	4,8	6	41	15	6%	6,8
Časopisi, radi, TV	39	215	18	9%	5,5	24	92	26	13%	3,8	9	48	19	7%	5,3	4	24	17	6%	6,0	6	33	19	9%	5,5
Govorice	41	163	25	13%	4,0	24	75	32	15%	3,1	7	31	23	8%	4,4	4	5	80	28%	1,3	6	30	20	10%	5,0
				100%					100%					100%					100%						100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 3: Razvrstitev virov informacij

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skp.	da	ne	da	ne	Skp.	da	ne	da	ne	Skp.	da	ne	da	ne	Skp.	da	ne	da	ne	Skp.	da	ne
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	6	42	48	13%	87%	11	16	27	41%	59%	4	7	11	36%	64%	1	5	6	17%	83%	2	5	7	29%	71%
Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način	24	24	48	50%	50%	12	14	26	46%	54%	10	1	11	91%	9%	4	2	6	67%	33%	4	3	7	57%	43%
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno	10	38	48	21%	79%	10	17	27	37%	63%	4	7	11	36%	64%	2	4	6	33%	67%	4	3	7	57%	43%
Vodja upošteva mnenja in poglede drugih	15	33	48	31%	69%	11	15	26	42%	58%	8	3	11	73%	27%	3	3	6	50%	50%	4	3	7	57%	43%
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	20	29	49	41%	59%	8	18	26	31%	69%	9	2	11	82%	18%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela	19	29	48	40%	60%	7	20	27	26%	74%	5	5	10	50%	50%	3	3	6	50%	50%	4	3	7	57%	43%
Skupaj	94	195	289			59	100	159			40	25	65			17	19	36			23	19	42		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 4: Vodenje

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Nadrejeni - šef nas zadovoljivo usmerja pri delu	35	14	49	71%	29%	21	7	28	75%	25%	10	1	11	91%	9%	5	1	6	83%	17%	6	1	7	86%	14%
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	37	12	49	76%	24%	20	7	27	74%	26%	9	2	11	82%	18%	6	0	6	100%	0%	7	0	7	100%	0%
Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni vodja	48	1	49	98%	2%	18	8	26	69%	31%	11	0	11	100%	0%	6	0	6	100%	0%	5	2	7	71%	29%
Naloge so natančno določene za vsakega delavca	38	11	49	78%	22%	17	9	26	65%	35%	10	1	11	91%	9%	3	3	6	50%	50%	4	3	7	57%	43%
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	37	12	49	76%	24%	15	11	26	58%	42%	11	0	11	100%	0%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Vodja vspodbuja timsko delo	28	21	49	57%	43%	15	11	26	58%	42%	10	1	11	91%	9%	4	2	6	67%	33%	6	1	7	86%	14%
Vodja je zahteven, vendar pravičen	35	14	49	71%	29%	15	11	26	58%	42%	10	1	11	91%	9%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Vodji - "šefu" zaupam	29	20	49	59%	41%	16	9	25	64%	36%	11	0	11	100%	0%	3	3	6	50%	50%	6	1	7	86%	14%
Šef nima stil vodenja za katerega je značilno poveljevanje in ukazi	10	39	49	20%	80%	9	17	26	35%	65%	4	7	11	36%	64%	3	3	6	50%	50%	3	4	7	43%	57%
Skupaj	297	144	441			146	90	236			86	13	99			38	16	54			47	16	63		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>49</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 5: Odnos do organizacije

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev	26	22	48	54%	46%	11	19	30	37%	63%	9	2	11	82%	18%	5	1	6	83%	17%	5	2	7	71%	29%
Zaposleni cilje podjetja sprejemamo za svoje cilje	24	24	48	50%	50%	14	16	30	47%	53%	10	1	11	91%	9%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
Točno vem kaj in kako moram delati za doseganje ciljev podjetja	38	10	48	79%	21%	20	10	30	67%	33%	8	2	10	80%	20%	6	0	6	100%	0%	6	1	7	86%	14%
Naše podjetje je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	34	14	48	71%	29%	11	19	30	37%	63%	10	1	11	91%	9%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
Čutim se pripadnega podjetju in sem ponosen, da sem tu zaposlen	29	19	48	60%	40%	16	14	30	53%	47%	10	1	11	91%	9%	3	3	6	50%	50%	7	0	7	100%	0%
Zaposlitev v podjetju je dokaj varna	27	21	48	56%	44%	9	22	31	29%	71%	9	2	11	82%	18%	3	3	6	50%	50%	6	1	7	86%	14%
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	28	20	48	58%	42%	18	12	30	60%	40%	8	3	11	73%	27%	5	1	6	83%	17%	6	1	7	86%	14%
Podjetja ne bi zapustil tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	17	31	48	35%	65%	12	18	30	40%	60%	7	4	11	64%	36%	2	4	6	33%	67%	5	2	7	71%	29%
Skupaj	223	161	384			111	130	241			71	16	87			30	18	48			45	11	56		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	28	20	48	58%	42%	14	16	30	47%	53%	9	2	11	82%	18%	4	2	6	67%	33%	6	1	7	86%	14%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 6: Medsebojni odnosi

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Naše podjetje posveča veliko pozornosti zaposlenim	16	32	48	33%	67%	7	23	30	23%	77%	8	3	11	73%	27%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
Odnosi med zaposlenimi so dobri	35	13	48	73%	27%	12	18	30	40%	60%	10	1	11	91%	9%	5	1	6	83%	17%	5	2	7	71%	29%
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	24	24	48	50%	50%	11	19	30	37%	63%	9	2	11	82%	18%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Ljudje si medsebojno zaupajo	25	23	48	52%	48%	8	22	30	27%	73%	8	3	11	73%	27%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	30	18	48	62%	38%	14	16	30	47%	53%	9	2	11	82%	18%	5	1	6	83%	17%	3	4	7	43%	57%
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo	30	18	48	63%	38%	13	17	30	43%	57%	8	3	11	73%	27%	5	1	6	83%	17%	5	2	7	71%	29%
V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase	20	28	48	42%	58%	8	22	30	27%	73%	7	4	11	64%	36%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun	11	36	47	23%	77%	11	19	30	37%	63%	7	4	11	64%	36%	2	4	6	33%	67%	5	2	7	71%	29%
Skupaj	191	192	383			84	156	240			66	22	88			30	18	48			38	18	56		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>48</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 7: Motivacija

Trditev	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja				
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	38	10	48	79%	21%	17	13	30	57%	43%	9	2	11	82%	18%	4	2	6	67%	33%	5	2	7	71%	29%
Najbolj me motivira moj "šef", saj me vsprodbuja in za dobro opravljeno delo vedno pohvali	15	33	48	31%	69%	12	18	30	40%	60%	8	3	11	73%	27%	5	1	6	83%	17%	6	1	7	86%	14%
Ker je delo zahtevno in odgovorno me bolj motivira	23	25	48	48%	52%	17	13	30	57%	43%	9	2	11	82%	18%	5	1	6	83%	17%	7	0	7	100%	0%
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	13	35	48	27%	73%	14	16	30	47%	53%	9	2	11	82%	18%	4	2	6	67%	33%	7	0	7	100%	0%
Pri nas smo ustrezno nagrajeni zato več, hitreje in kvalitetnejše opravljamo svoje delo	12	36	48	25%	75%	4	26	30	13%	87%	4	7	11	36%	64%	2	4	6	33%	67%	6	1	7	86%	14%
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	17	32	49	35%	65%	3	27	30	10%	90%	4	7	11	36%	64%	3	3	6	50%	50%	5	2	7	71%	29%
Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo	26	22	48	54%	46%	13	17	30	43%	57%	7	4	11	64%	36%	1	5	6	17%	83%	6	1	7	86%	14%
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	14	33	47	30%	70%	4	26	30	13%	87%	3	8	11	27%	73%	1	5	6	17%	83%	7	0	7	100%	0%
Skupaj	158	226	384			84	156	240			53	35	88			25	23	48			49	7	56		
<b>Povprečna vrednost absolutnih in relativnih frekvenc</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>86%</b>	<b>14%</b>

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 8: Razvrstitev oblike motivacije

Oblika motivacije	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE lesna predelava					Uprava podjetja				
	št.	vsota	%	delež	povpr.	št.	vsota	%	delež	povpr.	št.	vsota	%	delež	povpr.	št.	vsota	%	delež	povpr.	št.	vsota	%	delež	povpr.
	odg.	rangov		v %	rang	odg.	rangov		v %	rang	odg.	rangov		v %	rang	odg.	rangov		v %	rang	odg.	rangov		v %	rang
Pozornost oz. občutek pomembnosti	41	290	14	6%	7,1	26	171	15	7%	6,6	10	31	32	11%	3,1	6	22	27	10%	3,7	5	25	20	9%	5,0
Varnost zaposlitve	40	209	19	9%	5,2	28	118	24	11%	4,2	10	25	40	14%	2,5	6	20	30	11%	3,3	5	26	19	9%	5,2
Delovne razmere	40	212	19	9%	5,3	28	147	19	10%	5,2	10	36	28	9%	3,6	6	35	17	6%	5,8	5	34	15	7%	6,8
Samostojnost pri delu	43	193	22	11%	4,5	26	110	24	11%	4,2	10	37	27	9%	3,7	6	10	60	22%	1,7	5	21	24	11%	4,2
Plača	40	218	18	9%	5,4	27	97	28	13%	3,6	10	27	37	13%	2,7	6	24	25	9%	4,0	5	25	20	9%	5,0
Graja oz. kazen	40	344	12	6%	8,6	26	225	12	6%	8,7	9	63	14	5%	7,0	6	62	10	4%	10,3	5	41	10	5%	10,3
Bonitete, ugodnosti	40	250	16	8%	6,2	27	178	15	7%	6,6	10	57	18	6%	5,7	6	51	12	4%	8,5	5	25	16	7%	6,3
Napredovanje	40	248	16	8%	6,2	27	182	15	7%	6,7	10	64	16	5%	6,4	6	40	15	6%	6,7	5	27	18	8%	5,4
Večja odgovornost	41	282	15	7%	6,9	26	185	14	6%	7,1	10	50	20	7%	5,0	6	35	17	6%	5,8	5	25	20	9%	5,0
Odnos do vodje, sodelavcev	41	218	19	9%	5,3	27	183	15	7%	6,8	10	47	21	7%	4,7	6	20	30	11%	3,3	5	22	23	10%	4,4
Pohvala	40	216	19	9%	5,4	27	165	16	8%	6,1	10	43	23	8%	4,3	6	37	16	6%	6,2	5	21	24	11%	4,2
Nagrada	40	216	19	9%	5,4	27	176	15	7%	6,5	9	48	19	6%	5,3	6	42	14	5%	7,0	5	41	12	5%	8,2
				100%					100%					100%					100%					100%	

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 9: Spol

	OE Tekstilna dejavnost				OE Kmetijstvo				OE Storitve in vzdrževanje				OE Lesna predelava				Uprava družbe			
	spol iz vpraš.	%	dejans. stanje	%	spol iz vpraš.	%	dejans. stanje	%	spol iz vpraš.	%	dejans. stanje	%	spol iz vpraš.	%	dejans. stanje	%	spol iz vpraš.	%	dejans. stanje	%
Moški	9	18%	24	20%	14	45%	40	54%	11	100%	28	97%	6	100%	6	100%	1	14%	3	27%
Ženske	41	82%	97	80%	17	55%	34	46%	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	6	86%	8	73%
Skupaj	50	100%	121	100%	31	100%	74	100%	11	100%	29	100%	6	100%	6	100%	7	100%	11	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 10: Starost

	OE Tekstilna dejavnost				OE Kmetijstvo				OE Storitve in vzdrževanje				OE Lesna predelava				Uprava družbe			
	starost iz vpr..	%	dejans. stanje	%	starost iz vpr.	%	dejans. stanje	%	starost iz vpr.	%	dejans. stanje	%	starost iz vpr.	%	dejans. stanje	%	starost iz vpr.	%	dejans. stanje	%
nad 51 let	1	2%	3	2%	7	23%	10	14%	1	9%	3	10%	3	50%	3	50%	1	14%	1	9%
40 do 50 let	9	18%	18	15%	13	42%	39	53%	8	73%	20	69%	3	50%	3	50%	2	29%	4	36%
26 do 39 let	20	40%	59	49%	11	35%	24	32%	2	18%	6	21%	0	0%	0	0%	4	57%	6	55%
do 25 let	20	40%	41	34%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Skupaj	50	100%	121	100%	31	100%	74	100%	11	100%	29	100%	6	100%	6	100%	7	100%	11	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko



Tabela 11: Izobrazba

	OE Tekstilna dej.		OE Kmetijstvo		OE Stor. in vzdr.		OE Lesna pred.		Uprava družbe		Skupaj iz vpr.		Skupaj dejan. st.	
	izobr. iz vpr.	%	izobr. iz vpr.	%	izobr. iz vpr.	%	izobr. iz vpr.	%	izobr. iz vpr.	%	izobr. iz vpr.	%	dejans. stanje	%
VI. in višje stopnj.	0	0%	2	6%	0	0%	1	17%	3	43%	5	5%	12	5%
IV. oz V. stop.	23	46%	6	19%	2	18%	5	83%	4	57%	36	34%	91	38%
III. in nižje stopnj.	27	54%	23	74%	9	82%	0	0%	0	0%	64	61%	138	57%
Skupaj	50	100%	31	100%	11	100%	6	100%	7	100%	105	100%	241	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 12: Invalidnost

	OE Tekstilna dejavnost				OE Kmetijstvo				OE Storitve in vzdrževanje				OE Lesna predelava				Uprava družbe			
	invalid. iz vpr..	%	dejans. stanje	%	invalid. iz vpr.	%	dejans. stanje	%	invalid. iz vpr.	%	dejans. stanje	%	invalid. iz vpr.	%	dejans. stanje	%	invalid. iz vpr.	%	dejans. stanje	%
ne	40	80%	87	72%	13	42%	41	55%	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	7	100%	10	91%
da	10	20%	34	28%	18	58%	33	45%	11	100%	28	97%	6	100%	6	100%	0	0%	1	9%
Skupaj	50	100%	121	100%	31	100%	74	100%	11	100%	29	100%	6	100%	6	100%	7	100%	11	100%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 13: Odnos do dela - vprašanje; poznavanje namena in cilja dela ter čut odgovornosti za kakovost in količino opravljenega dela

		OE Tekstilna dejavnost										OE Kmetijstvo										OE Storitve in vzdrževanje										OE Lesna predelava										Uprava podjetja														
		Namen in cilj dela					Odg. za kakov. in količ.					Namen in cilj dela					Odg. za kakov. in količ.					Namen in cilj dela					Odg. za kakov. in količ.					Namen in cilj dela					Odg. za kakov. in količ.					Namen in cilj dela					Odg. za kakov. in količ.									
Neodvisne sprem.		da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Sku-paj	Se strin.	Se ne strin.										
Spol	ženski spol	36	5	41	88%	12%	38	3	41	93%	7%	13	3	16	81%	19%	13	2	15	87%	13%	0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			6	0	6	100%	0%	6	0	6	100%	0%
	moški spol	9	0	9	100%	0%	8	1	9	89%	11%	13	1	14	93%	7%	14	1	15	93%	7%	11	0	11	100%	0%	11	0	11	100%	0%	5	1	6	83%	17%	6	0	6	100%	0%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%					
Starost	do 25 let	19	1	20	95%	5%	19	1	20	95%	5%	0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0												
	26 do 39 let	17	3	20	85%	15%	18	2	20	90%	10%	10	1	11	91%	9%	10	1	11	91%	9%	2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%	0	0	0			0	0	0			4	0	4	100%	0%										
	40 do 50 let	8	1	9	89%	11%	8	1	9	89%	11%	10	3	13	77%	23%	12	2	14	86%	14%	8	0	8	100%	0%	8	0	8	100%	0%	2	1	3	67%	33%	3	0	3	100%	0%	2	0	2	100%	0%										
	nad 51 let	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	6	0	6	100%	0%	6	0	6	100%	0%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	3	0	3	100%	0%	3	0	3	100%	0%	1	0	1	100%	0%										
Stopnja izobraz.	III. in nižje	23	4	27	85%	15%	24	3	27	89%	11%	19	4	23	83%	17%	20	2	22	91%	9%	9	0	9	100%	0%	9	0	9	100%	0%	4	1	5	80%	20%	5	0	5	100%	0%	0	0	0			0	0	0							
	IV. in V.	22	1	23	96%	4%	23	0	23	100%	0%	5	0	5	100%	0%	5	1	6	83%	17%	2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	4	0	4	100%	0%										
	VI. in višje	0	0	0			0	0	0			2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%	0	0	0			0	0	0			0	0	0			2	0	2	100%	0%															
Invalid.	da	9	1	10	90%	10%	9	1	10	90%	10%	12	4	16	75%	25%	13	3	16	81%	19%	11	0	11	100%	0%	11	0	11	100%	0%	5	1	6	83%	17%	6	0	6	100%	0%	0	0	0			0	0	0							
	ne	36	4	40	90%	10%	37	3	40	93%	8%	14	0	14	100%	0%	14	0	14	100%	0%	0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			7	0	7	100%	0%										

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 14: Komuniciranje in informiranje - vprašanje; redni delovni sestanki, ki jih vodi vodja in povratne informacije o rezultatih dela

		OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja																													
		Redni delovni sestanki			Povr. inform. o rez. dela		Redni delovni sestanki			Povr. inform. o rez. dela		Redni delovni sestanki			Povr. inform. o rez. dela		Redni delovni sestanki			Povr. inform. o rez. dela		Redni delovni sestanki			Povr. inform. o rez. dela																										
		da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.															
Neodvisne sprem.																																																			
Spol	ženski spol	5	34	39	13%	87%	15	24	39	38%	62%	4	9	13	31%	69%	3	11	14	21%	79%			0					0					0			1	5	6	17%	83%	3	3	6	50%	50%					
	moški spol	1	8	9	11%	89%	4	5	9	44%	56%	7	7	14	50%	50%	4	9	13	31%	69%	4	7	11	36%	64%	6	5	11	55%	45%	1	5	6	17%	83%	3	3	6	50%	50%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Starost	do 25 let	2	16	18	11%	89%	8	10	18	44%	56%			0					0					0					0					0					0												
	26 do 39 let	2	18	20	10%	90%	8	12	20	40%	60%	5	4	9	56%	44%	3	6	9	33%	67%	2	0	2	100%	0%	1	1	2	50%	50%			0					0			0	4	4	0%	100%	2	2	4	50%	50%
	40 do 50 let	1	8	9	11%	89%	3	6	9	33%	67%	4	8	12	33%	67%	3	10	13	23%	77%	2	6	8	25%	75%	5	3	8	63%	38%	0	3	3	0%	100%	1	2	3	33%	67%	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%
	nad 51 let	1	0	1	100%	0%	0	1	1	0%	100%	2	4	6	33%	67%	1	4	5	20%	80%	0	1	1	0%	100%	0	1	1	0%	100%	1	2	3	33%	67%	2	1	3	67%	33%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Stopnja izobraz.	III. in nižje	5	20	25	20%	80%	12	13	25	48%	52%	6	14	20	30%	70%	6	15	21	29%	71%	3	6	9	33%	67%	5	3	8	63%	38%	1	4	5	20%	80%	3	2	5	60%	40%			0					0		
	IV. in V.	1	22	23	4%	96%	7	16	23	30%	70%	3	2	5	60%	40%	1	3	4	25%	75%	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%	0	1	1	0%	100%	0	1	1	0%	100%	1	3	4	25%	75%	2	2	4	50%	50%
	VI. in višje											2	0	2	100%	0%	0	2	2	0%	100%			0					0					0			1	2	3	33%	67%	1	2	3	33%	67%					
Invalid.	da	1	9	10	10%	90%	4	6	10	40%	60%	4	12	16	25%	75%	3	12	15	20%	80%	4	7	11	36%	64%	6	5	11	55%	45%	1	5	6	17%	83%	3	3	6	50%	50%			0					0		
	ne	5	33	38	13%	87%	15	23	38	39%		7	4	11	64%	36%	4	8	12	33%	67%			0					0					0					0			2	5	7	29%	71%	4	3	7	57%	43%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 15: Vodenje - vprašanje; nadrejeni nas zadovoljivo usmerja pri delu in vodja vsodbuja timsko delo

	OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja														
	Zad. usmerjanje. pri delu					Vsodb. timskega dela					Zad. usmerjanje. pri delu					Vsodb. timskega dela					Zad. usmerjanje. pri delu					Vsodb. timskega dela									
	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.
Neodvisne sprem.																																			
Spol	ženski spol					moški spol																													
Starost	do 25 let					26 do 39 let					40 do 50 let					nad 51 let																			
Stopnja izobraz.	III. in nižje					IV. in V.					VI. in višje																								
Invalid.	da					ne																													

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko



Tabela 17: Medsebojni odnosi - vprašanje; odnosi med zaposlenimi in med vodstvom in zaposlenimi

		OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja																													
		Odnosi med zaposlenimi		Odnos med zap. in vods.			Odnosi med zaposlenimi		Odnos med zap. in vods.			Odnosi med zaposlenimi		Odnos med zap. in vods.			Odnosi med zaposlenimi		Odnos med zap. in vods.			Odnosi med zaposlenimi		Odnos med zap. in vods.																											
		da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.															
Neodvisne sprem.																																																			
Spol	ženski spol	26	13	39	67%	33%	18	21	39	46%	54%	7	8	15	47%	53%	6	9	15	40%	60%			0					0					0			4	2	6	67%	33%	4	2	6	67%	33%					
	moški spol	7	2	9	78%	22%	7	2	9	78%	22%	6	9	15	40%	60%	5	10	15	33%	67%	10	1	11	91%	9%	9	2	11	82%	18%	5	1	6	83%	17%	4	2	6	67%	33%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Starost	do 25 let	15	4	19	79%	21%	7	12	19	37%	63%			0					0					0					0					0					0												
	26 do 39 let	12	7	19	63%	37%	9	10	19	47%	53%	6	5	11	55%	45%	5	6	11	45%	55%	2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%			0			3	1	4	75%	25%	3	1	4	75%	25%					
	40 do 50 let	8	1	9	89%	11%	7	2	9	78%	22%	4	8	12	33%	67%	4	8	12	33%	67%	7	1	8	88%	13%	6	2	8	75%	25%	2	1	3	67%	33%	1	2	3	33%	67%	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%
	nad 51 let	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	3	4	7	43%	57%	2	5	7	29%	71%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	3	0	3	100%	0%	3	0	3	100%	0%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Stopnja izobraz.	III. in nižje	22	3	25	88%	12%	16	9	25	64%	36%	11	11	22	50%	50%	7	15	22	32%	68%	8	1	9	89%	11%	7	2	9	78%	22%	4	1	5	80%	20%	3	2	5	60%	40%			0					0		
	IV. in V.	14	9	23	61%	39%	8	15	23	35%	65%	2	4	6	33%	67%	3	3	6	50%	50%	2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	4	0	4	100%	0%	4	0	4	100%	0%
	VI. in višje			0					0			0	2	2	0%	100%	1	1	2	50%	50%			0					0					0			0	2	2	0%	100%	0	2	2	0%	100%					
Invalid.	da	7	3	10	70%	30%	6	4	10	60%	40%	6	11	17	35%	65%	3	14	17	18%	82%	10	1	11	91%	9%	9	2	11	82%	18%	5	1	6	83%	17%	4	2	6	67%	33%			0					0		
	ne	29	9	38	76%	24%	17	20	37	46%	54%	7	6	13	54%	46%	8	5	13	62%	38%			0					0					0			5	2	7	71%	29%	5	2	7	71%	29%					

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko

Tabela 18: Motivacija - vprašanje; zavzetost in odgovornost za delo ter ustrezno nagrajevanje

		OE Tekstilna dejavnost					OE Kmetijstvo					OE Storitve in vzdrževanje					OE Lesna predelava					Uprava podjetja																													
		Zavzetost in odg. za delo			Ustrezno nagrajevanje		Zavzetost in odg. za delo			Ustrezno nagrajevanje		Zavzetost in odg. za delo			Ustrezno nagrajevanje		Zavzetost in odg. za delo			Ustrezno nagrajevanje		Zavzetost in odg. za delo			Ustrezno nagrajevanje																										
		da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.	da	ne	Skupaj	Se strin.	Se ne strin.															
Neodvisne sprem.																																																			
Spol	ženski spol	30	9	39	77%	23%	9	30	39	23%	77%	8	7	15	53%	47%	2	13	15	13%	87%			0					0					0					0			3	2	5	60%	40%	5	1	6	83%	17%
	moški spol	8	1	9	89%	11%	3	6	9	33%	67%	9	6	15	60%	40%	2	13	15	13%	87%	9	2	11	82%	18%	4	5	9	44%	56%	4	2	6	67%	33%	2	4	6	33%	67%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Starost	do 25 let	18	3	21	86%	14%	4	17	21	19%	81%			0					0					0					0					0					0					0							
	26 do 39 let	12	5	17	71%	29%	5	12	17	29%	71%	5	6	11	45%	55%	2	9	11	18%	82%	1	1	2	50%	50%	0	2	2	0%	100%			0					0			3	1	4	75%	25%	4	0	4	100%	0%
	40 do 50 let	6	2	8	75%	25%	2	7	9	22%	78%	6	6	12	50%	50%	2	10	12	17%	83%	7	1	8	88%	13%	3	5	8	38%	63%	1	2	3	33%	67%	1	2	3	33%	67%	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%
	nad 51 let	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	6	1	7	86%	14%	0	7	7	0%	100%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%	3	0	3	100%	0%	1	2	3	33%	67%	1	0	1	100%	0%	1	0	1	100%	0%
Stopnja izobraz.	III. in nižje	21	4	25	84%	16%	7	18	25	28%	72%	13	9	22	59%	41%	4	18	22	18%	82%	8	1	9	89%	11%	3	6	9	33%	67%	3	2	5	60%	40%	2	3	5	40%	60%			0					0		
	IV. in V.	17	6	23	74%	26%	5	18	23	22%	78%	4	2	6	67%	33%	0	6	6	0%	100%	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%	1	0	1	100%	0%	0	1	1	0%	100%	4	0	4	100%	0%	4	0	4	100%	0%
	VI. in višje			0					0			0	2	2	0%	100%	0	2	2	0%	100%			0					0					0			1	2	3	33%	67%	2	1	3	67%	33%					
Invalid.	da	9	1	10	90%	10%	3	7	10	30%	70%	10	7	17	59%	41%	0	17	17	0%	100%	9	2	11	82%	18%	4	5	9	44%	56%	4	2	6	67%	33%	2	4	6	33%	67%			0					0		
	ne	29	9	38	76%	24%	9	29	38	24%	76%	7	6	13	54%	46%	4	9	13	31%	69%			0					0					0					0			4	2	6	67%	33%	6	1	7	86%	14%

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje klime v podjetju Recinko