

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BOJANA JERINA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU
VALKARTON d.d., LOGATEC**

Ljubljana, september 2002

BOJANA JERINA

IZJAVA

Študentka Bojana Jerina izjavljam,
da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom
mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih
spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
2.1. Opredelitev organizacijske klime	2
2.2. Zgodovina raziskovanja organizacijske klime	3
2.3. Dimenzije organizacijske klime	6
2.3.1. Odnos do kakovosti.....	7
2.3.2. Inovativnost, iniciativnost	7
2.3.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	8
2.3.4. Pripadnost združbi.....	8
2.3.5. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	8
2.3.6. Motivacija in zavzetost.....	9
2.3.7. Strokovna usposobljenost in učenje	9
2.3.8. Organiziranost	9
2.3.9. Notranji odnosi	10
2.3.10. Vodenje	10
2.3.11. Notranje komuniciranje in informiranje.....	11
2.3.12. Razvoj kariere	11
2.3.13. Nagrajevanje.....	12
2.4. Merjenje organizacijske klime	12
2.5. Spreminjanje organizacijske klime	14
2.6. Koristi dobre klime za podjetje	15
2.7. Problemi pri razumevanju in preučevanju organizacijske klime	16
2.8. Organizacijske klime in sorodni pojmi	17
2.8.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura	17
2.8.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	18
2.8.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih.....	19

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU VALKARTON D.D., LOGATEC...	20
3.1. Predstavitev podjetja Valkarton d.d., Logatec.....	20
3.2. Vizija, poslanstvo in strategija podjetja Valkarton d.d., Logatec	22
3.3. Organiziranost podjetja Valkarton d.d., Logatec	23
3.4. Zaposleni podjetja Valkarton d.d., Logatec	25
3.5. Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d., Logatec	26
3.5.1. Vprašalnik	26
3.5.2. Vzorec	27
3.5.3. Analiza rezultatov	27
3.5.4. Interpretacija rezultatov in predlogi	33
4. SKLEP.....	37
LITERATURA	39
VIRI.....	40

1. UVOD

Kaj je najbolj dragocenega v podjetju? To je eno prvih vprašanj, ki si ga moramo zastaviti. Ali je to kapital, so to zaposleni, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni. Zaposleni so srce vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. »Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja,« trdi Brane Gruban (1999, str. 17).

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo združbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto lahko rečem, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Cilj mojega diplomskega dela je raziskati organizacijsko klimo in njene dimenzije, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, in preučiti njej sorodne pojme. Teorijo želim preizkusiti tudi v praksi. Moj cilj je raziskati, kakšno mnenje imajo zaposleni v podjetju Valkarton d.d., Logatec o kakovosti delovnega okolja in kako se počutijo v podjetju, skratka proučiti njihove občutke in vtise. Zato bom s pomočjo projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime imenovanega SiOK - slovenska organizacijska klima predstavila in preučila rezultate merjenja organizacijske klime v podjetju Valkarton d.d., Logatec. Projekt SiOK je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenija v letu 2001. Namen projekta je, da se s pomočjo enotnega vprašalnika oceni organizacijska klima za posamezno podjetje, hkrati pa omogoči tudi primerjava med podjetij v Sloveniji.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in s pomočjo rezultatov meritve klime pomagati managementu pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za dobro počutje zaposlenih, ki pomembno vplivajo tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

V diplomskem delu sem uporabila več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu sta metodi dela predvsem deskripcija in klasifikacija ter komparativna metoda, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Empirični del temelji na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK. V okviru projekta SiOK so v podjetju Valkarton izvedli anketo in jo statistično obdelali (srednje vrednosti, standardni odklon, regresijska analiza). Rezultate ankete sem analizirala in sintetizirala ter podala predloge za izboljšanje klime.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Z uvodom želim predstaviti osnovni namen in cilj dela ter omogočiti bralcu kratek vpogled v to, kaj je predmet obravnave dela. V drugem delu najprej predstavim pojem organizacijske klime in zgodovino njenega raziskovanja. Opredelim vrste in dimenzije organizacijske klime in poskušam odgovoriti na vprašanja, zakaj merimo organizacijsko klimo, kako jo spreminjamo in kdo jo lahko spremeni. Zanima me, kaj je posledica dobre klime in kateri so problemi pri preučevanju in razumevanju klime v združbi. Poglavje zaključim z raziskovanjem razlik in povezav organizacijski klimi sorodnih pojmov, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih.

V empiričnem delu najprej predstavljam podjetje Valkarton d.d., Logatec, njegovo vizijo, poslanstvo in strategijo ter splošno organiziranost podjetja. Zanimajo me, kakšno strategijo ravnanja z ljudmi imajo v podjetju. V nadaljevanju diplomskega dela predstavljam rezultate vprašalnika SiOK, ki je sestavljen iz 99 trditev in 8 vprašanj, na katere je v podjetju Valkarton odgovarjalo 96 anketirancev. Podam interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšave dimenzij klime, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja, opozorim na omejitve, s katerimi sem se srečala pri tem diplomskem delu, ter podam sugestije za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah povezanih s psihološko strukturo.

Podobno definirata organizacijsko klimo Forehand in Gilmer (Konrad, 1987, str. 104). Menita, da gre za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi. Blažičeva (2000, str. 2) poudarja, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni

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

Organizacijska klima pomeni percepcijo - zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o »psihološki klimi« na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o »organizacijski klimi« (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).

Lipičeva (2001, str. 20) meni, da predstavlja klima to, kako ljudje zaznajo, občutijo, da se v združbi ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Možina (1994, str. 191) opredeli organizacijsko klimo kot »vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela«.

Pri prebiranju strokovne literature sem našla veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo »uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec, 1987, str. 302).

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdim, da **organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo**. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. **Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih**. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, str. 95).

2.2. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja. V tem poglavju bom predstavila potek raziskovanja klime od prvih začetkov do novejših raziskav, kar sem povzela po delu *Organizacijska klima in kultura (Organizational Climate and Culture)* avtorja Schneiderja (1990, str. 9-18) in delu *(Organizational Climate Similarity and Performance)* avtorja Feyta in Beamisha (2001, str. 857-859). V nadaljevanju bom natančneje predstavila študijo Neala, Westa in Pattersona (2000, str. 1-15) o vplivu organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in končala poglavje s preučevanjem klime v Sloveniji.

Eno prvih teorij o organizacijski klimi predstavlja Lewinov članek, ki je bil objavljen leta 1939. Govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato uporablja pojem »socialna klima« (»social climate«) v navednicah. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki. Članek je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti. McGregor je leta 1960 v svoji knjigi *Človeška stran podjetnosti (The Human Side of Enterprise)* govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider, 1990, str. 11).

Lewinovo delo sta nadaljevala Letwin in Stringer in svoje ideje predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima (Motivation and Organizational Climate)*, ki je bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

Sedemdeseta leta so prinesla mnogo novih del o organizacijski klimi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti zgodnjih raziskav klime. Avtorji v tem obdobju menijo, da je veliko variacij iz okolja še neodkritih in da obstaja tendenca raziskovalcev, da nabirajo teme iz pretekle literature. Obenem začnejo preučevati klimo kot pomemben faktor za doseganje ciljev združbe (Schneider, 1990, str. 12).

V devetdesetih so sledile številne študije in raziskave, med katerimi naj omenim samo nekatere. Glick preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisova zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo, Griffin in Mathiew preučujeta, kakšne so razlike med zaznavami klime na različnih hierarhičnih stopnjah v združbi. Anderson in West sta prispevala svoj delež pri preučevanju klime z raziskavo, kako organizacijska klima vpliva na inovacije itd. (Fey, Beamish, 2001, str. 859).

Eden od pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, str. 383-387), ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (reward). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju.

V preteklosti so raziskovalci pisali o posameznih vrstah klime. Litwin in Stringer govorita o klimi s poudarkom na moči in dosežkih. Lewin, Lippit in White se osredotočijo na stil vodenja in vrsto »socialne klime«, ki jo ustvarijo različni stili vodenja. McGregor poudarja pomen managementa pri ustvarjanju klime. Schneider oporeka tem raziskavam in pravi, da klima vključuje skoraj vse, kar se pojavi v združbi. V središče svojega raziskovanja postavlja rutine in nagrade. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenega cilja v združbi,

identificirane, tedaj lahko ocenimo njihov status ter lahko spremenimo njihovo delovanje v prid združbe.

Zanimiva je tudi študija Neala, Westa in Pattersona¹, ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management) in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetji oziroma 5415 zaposlenih. Ocenjevali so dve vrsti klime:

- *Klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih (climate for well-being)*, ki prikazuje, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča osebno blaginjo. Gre za področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, notranji odnosi in samostojnost zaposlenih itd.
- *Klimo, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate (climate for performance)*, ki prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na dosego ciljev podjetja. Ta področja so količinska in kakovostna proizvodnja, zadovoljstvo kupcev, usmerjenost k ciljem podjetja itd.

Avtorji študije so predpostavljali, da bosta obe klimi stopnjevali produktivnost združbe. Rezultati raziskave pa so pokazali, da sama klima v združbi neposredno ne vpliva na produktivnost, obstaja pa močna povezava med produktivnostjo in ravnanjem z ljudmi. Vendar, tako klima za zadovoljstvo zaposlenih kot klima, ki je usmerjena v rezultate, vplivata, na učinkovitost ravnanja z ljudmi in s tem posredno tudi na produktivnost. Raziskovalci govorijo o progresivnem ravnanju z ljudmi (Progressive Human Resource Management Practices), ker priznavajo zaposlene kot premoženje in ne kot strošek. Progresivno ravnanje z ljudmi pri delu vključuje izbiranje in učenje zaposlenih, ocenjevanje učinkovitosti, nedenarne ugodnosti, spodbude zaposlenim, timsko delo in sodelovanje zaposlenih pri odločanju.

V slovenski literaturi je o organizacijski klimi napisano zelo malo, največ se s to tematiko ukvarja dr. Bogdan Lipičnik v delu *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Že v uvodu diplomske naloge sem omenila razveseljivo akcijo nekaterih slovenskih podjetji, v kateri so v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije sodelovali pri projektu SiOK (slovenska organizacijska klima). Pobuda za raziskavo organizacijske klime v Sloveniji je prišla iz Petrola, zaveznike pa so našli pri GZS, svetovalnih podjetjih TMI Slovenija, ITEO-Svetovanju, Profilu, Racio, Biro Praxisu in RM Plusu in še 25 drugih slovenskih združbah, če

¹ Študija z naslovom *An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations* so naredili Andrew Neal, School of Psychology, The University of Queensland, Micheal West, Aston Business School, University of Aston in Malcolm Patterson, Institute of Work Psychology, University of Sheffield (2000).

omenim le nekatere: NLB, Lek d.d., Krka d.d., Luka Koper d.d., Mura d.d., Petrol d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Valkarton d.d. itd. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih združbah z namenom povečanja zavedanja pomena preučevanja klime v združbah. V letu 2001 so pripravili enoten vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, v prihodnje pa si želijo vzpostaviti institucijo za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih združbah (SiOK, 2002, str. 1).

2.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu Siok, so:

- **odnos do kakovosti,**
- **inovativnost, iniciativnost,**
- **zadovoljstvo z delovnim okoljem,**
- **pripadnost združbi,**
- **poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,**
- **motivacija in zavzetost,**
- **organiziranost,**
- **strokovna usposobljenost in učenje,**
- **vodenje,**
- **notranji odnosi,**
- **razvoj kariere,**
- **notranje komuniciranje in informiranje,**
- **nagrajevanje.**

Vprašanje, ki se mi postavlja, je, ali je vseh 13 kategorij, ki so vključene v vprašalnik, dejansko tudi dimenzija klime? Poudarila bi, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj naštet faktorje. Tako se na primer dimenzija klime »motivacija« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo, in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri

dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih. Dejanska motivacija se meri na drugačen način. Podobno velja za ostale kategorije.

Zaradi številčnosti dimenzij nastane problem obsega vprašalnika. Običajno je v vprašalnik vključenih od 3 do 6 dimenzij, v tem primeru pa kar 13. Avtorji raziskave utemeljujejo, da klima izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime v združbi. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dimenzij organizacijske klime. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime v slovenskih združbah (SiOK, 2002, str. 3).

V nadaljevanju bom opisala naslednje dimenzije organizacijske klime (vir: SiOK, 2002).

2.3.1. Odnos do kakovosti

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšje kakovostne in ekološke kriterije. Kot pravi docentka za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani Nada Zupan (str. 2001, str. 35): »Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak.« Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost), zato se s to dimenzijo organizacijske klime poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v združbi.

2.3.2. Inovativnost, iniciativnost

V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov – ISO je med drugim zapisano, da je inovativnost podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja – osebnega in narodnega. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Likar et al. (2000, str. 7-16) pravi: »Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno.« Svetovna organizacija za intelektualno lastnino deli inovacije na tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, katere kupci priznajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljševanje rezultatov, vsebinske pa tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat (Rebernik, 1990, str. 110).

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljene prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. Naloga združbe je torej »motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij« (Pšeničny, 2000, str. 132).

2.3.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Združbe želijo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja, morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere. Z vprašalnikom SiOK se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge (Lipičnik, Možina, 1993, str. 53-61).

2.3.4. Pripadnost združbi

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju. Skratka v okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima združba v okolici, in odnos zaposlenih do združbe (Zupan, 2001, str. 40).

2.3.5. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljene dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, 1993, str. 128-135).

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo

delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni?

2.3.6. Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Heller in Hendle (2001, str. 292) definirata motivacijo kot »voljo do dela«. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Zaposlene motivirajo številne potrebe, tako na delu kot v osebem življenju. Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb pripomore, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše (Bujas, 1964, str. 52).

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v združbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

2.3.7. Strokovna usposobljenost in učenje

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe (Črnetič, 1997, str. 197).

2.3.8. Organiziranost

Lastniki združbe dajejo skupno nalogo združbe v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Management prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 135-136) definirajo avtoriteto kot »moč, povezano z delovno nalogo, izvirajočo iz položaja v podjetju«. V okviru projekta SiOK se poskuša ugotoviti, ali v združbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo

samostojnost zaposlenih pri delu. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

2.3.9. Notranji odnosi

Način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ta skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge. Zanimajo nas torej odnosi med zaposlenimi. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovih hrbtom.

S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bodo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

2.3.10. Vodenje

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blažević, 2000, str. 39).

Na klimo v združbi pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Vodstvo združbe je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva povzroči napake med oddelki in proizvodnjo. Delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima (Jurman, 1985, str. 205).

V projektu SiOK so v to dimenzijo klime vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V združbi se poskuša odpraviti stil vodenja, za katerega

so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

2.3.11. Notranje komuniciranje in informiranje

Možina et al. (1992, str. 73) opredeli komuniciranje kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.« Brane Gruban (1999, str. 17) pa razlaga razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da »informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani.« Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost združbi in motiviranost zaposlenih (Rozman, 2000, str. 25).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82). V okviru SiOK projekta se je učinkovitost komunikacij ugotavljalo z trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, delovni sestanki so redni, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

2.3.12. Razvoj kariere

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere. Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993, str. 199-200) razvoj kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje združbe in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001, str. 12).

Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

2.3.13. Nagrajevanje

Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Možina et al., 1998, str. 247), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi združbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

2.4. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu združbe vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič, 2001, str. 20).

Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni združbi.

Gilmer (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- **neformalni opisi,**
- **sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe,**
- **ugotavljanje klime z vprašalniki.**

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

Druga vrsta podatkov so **sistematično izbrana opazanja ljudi znotraj združbe**. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo, in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če **ugotavljamo klimo z vprašalniki**, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju bom povzela korake preučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235). Preučevanje klime tako vključuje:

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

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.

V drugi fazi pri **sestavi vprašalnika** raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali ne-strinjanje s trditvijo.

Zbiranje odgovorov je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Pri **predstavitvi rezultatov** moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so neustrezni cilji in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja klime je **načrtovanje akcij** za izboljšanje organizacijske klime.

2.5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno klimo spremeniti.

Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo združbe pa se pojavi potreba po spreminjanju klime v združbi. Ko se združba znajde v težavah, je sprememba klime nujna. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem združba deluje in hoče preživeti.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Lipičnik (1998, str. 74-75) imenuje proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov proces **ustvarjanja klime**.

Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 75-79).

Pomembni pa sta predvsem dve vprašanji (Lipičnik, 1998, str. 79):

- **Kako lahko spremenimo klimo?**
- **Kdo jo lahko spremeni?**

Spreminjanje klime lahko poteka na dva načina: nekontrolirano in direktno. Najpogosteje se klima spreminja **nekontrolirano**, nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje navadno ni skladno z željami vodilnih in lahko prinaša slabe posledice. **Direkten način**, kot drugi način spreminjanja klime, poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje skuša uravnati vedenje posameznika.

Vendar pa večino dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojne odnose med ljudmi. Ne poznamo primera iz prakse, da bi vodja ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja – delavec je mogoče vplivati in jih spreminjati samo preko **pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja**. Zato se klima lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije.

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, **kdo torej lahko spremeni klimo**, lahko rečemo, da imajo managerji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998, str. 6).

Najpomembnejša naloga managementa je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo šli v isto smer. To je mogoče samo z jasno vizijo, s poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja klime, proces z zelo vprašljivimi izidom (Gorišek, 2001, str. 12-13).

Zanimiva je Maxwellova (2000, str. 18) interpretacija pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Maxwell predstavlja vlogo managementa v združbi s termostatom in ga primerja s termometrom. Pravi, da se oba instrumenta močno razlikujeta, saj »termometer le pasivno prikazuje toploto okolja, na katero nima vpliva, termostat pa aktivno določa okolje in skrbi za ustrezno klimo ter vpliva na spremembe«.

2.6. KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJE

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. V Merkurju so ugotovili (Širnik, 2002, str. 33): »V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma natančneje, dosegamo večji promet, iz česar sklepamo, da se tudi stranke bolj zadovoljne z našimi storitvami.« Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Adizes (1996, str. 268) meni, da klima v združbi pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada »vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja«, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

2.7. PROBLEMI PRI RAZUMEVANJU IN PREUČEVANJU ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju in razlagi pojma organizacijska klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njeno razumevanje. Kljub pomembnosti organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura. Menim, da moramo ta dva pojma razlikovati, kar predstavljam v poglavju, ki sledi.

Nadalje ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo. Relacije, kot so klima v združbi, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime.

Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko klim, kolikor je zaposlenih v združbi.

Največji problem pri preučevanju pa je definiranje dimenzij klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim je veliko in so zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila

dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey, Bemish, 2001, str. 857).

Na tem mestu bi rada poudarila kompleksnost in obsežnost meritev klime v združbi. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo, pokaže enkratna meritev klime le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v združbi lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar je pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna zlasti manjša podjetja ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembna in ju ni smiselno preučevati. To pa še nadalje upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širnik, 2002, str. 33).

2.8. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

2.8.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.).
- Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Kot sem že zapisala, organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja. Mesner-Andolšek (1995, str. 74) meni, da je odraz kulture besedišče, ki ga uporabljajo člani združbe, vrednote in temeljne

predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi, narava človeka itd.

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Možina et al., 1998, str. 191).

Če strnem poglavitne ugotovitve (glej tabelo 1), potem lahko trdim, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetji. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime. Dimenzije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med združbami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravih, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

2.8.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela.

Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni »z lagodnim življenjem« in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno. Le-ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko management doseže, da so

zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo managerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Gorišek, 2001, str. 6-11).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijam klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990, str. 303-304).

Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom združbe pomembni, zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir organizacijske klime je združba kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje (SiOK, 2002, str. 3).

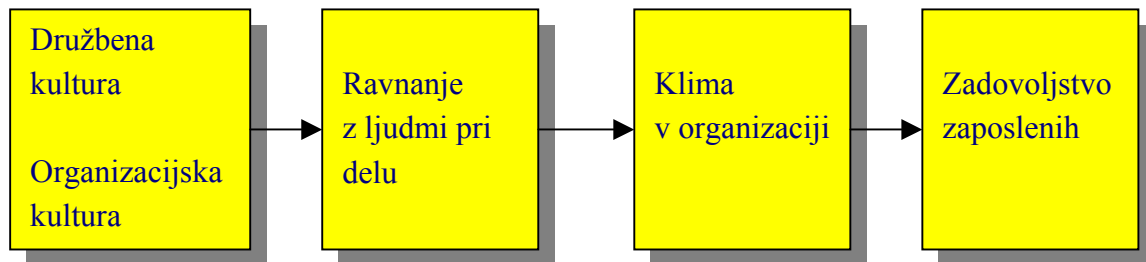
2.8.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Pri prebiranju literature sem se srečala s številnimi raziskavami, ki opisujejo, kakšen je vpliv klime na združbo in kaj vpliva na klimo. Številni raziskovalci so opravili poskuse v različnih združbah in dobili različne rezultate, ki so pogojeni tudi s panogo, v kateri neko podjetje deluje. V nadaljevanju bom na kratko predstavila, kakšna je povezava med pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Strinjam se z avtorji Kopelmanom, Briefom in Guzzom (Schneider, 1990, str. 282-307), ki trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar prikazujem v sliki (glej sliko 1).

Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju,

nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Skratka, glede na model, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarila, da je model, ki sem ga predstavila, zelo poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnjo raziskovanje in preverjanje.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU VALKARTON D.D., LOGATEC

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA VALKARTON D.D., LOGATEC

Valkarton, podjetje za proizvodnjo in predelavo valovitega kartona d.d., skrajšano Valkarton d.d., Logatec, je bil dne 11.12.1996 vpisano v sodni register Ljubljana kot delniška družba pod vloženo številko 1/06439/00. Registrirani osnovni kapital združbe znaša 852.156.000 SIT in je razdeljen na 852.156 delnic (1000 SIT/delnico).

V Logatcu je podjetje s proizvodnim obratom prisotno že od leta 1971, prvotno še v okviru Kartonažne tovarne Ljubljana. Od leta 1996, ko je Valkarton postal delniška družba, je sedež v Logatcu. Ob lastninskem preoblikovanju podjetja 25.7.1996 so postali lastniki podjetja Valkarton d.d.: Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja, Slovenski odškodninski sklad, udeleženci interne razdelitve in notranjega odkupa, udeleženci javne prodaje ter denacionalizacijski upravičenci.

Osnovna dejavnost Valkartona d.d. je proizvodnja valovitega kartona in embalaže iz valovitega kartona. Podjetje ima zelo širok proizvodni program, ki obsega proizvodnjo valovitega kartona, transportne, komercialno potiskane in kaširane embalaže, izdelke spiralno in paralelno navitega programa ter izdelavo izsekovalnih orodij.

Valkarton je največji proizvajalec valovitega kartona in embalaže iz valovitega kartona v Sloveniji in največji izvoznik obeh skupin proizvodov. V Letnem poročilu (2001, str. 11-12) je navedeno, da so v letu 2001 ustvarili 7.463 mio tolarjev čistih prihodkov iz prodaje, oziroma 5.689 mio tolarjev čistih prihodkov iz prodaje na domačem in 1.774 mio tolarjev na tujem trgu. Izvažajo predvsem na Madžarsko, v Bosno in Hercegovino, na Hrvaško, Švedsko in Italijo. Tako so v letu 2001 proizvedli 45.733 ton valovitega kartona, kar pomeni 6 % rast glede na leto 2000, in 24.317 ton embalaže iz valovitega kartona, kar je enaka količina kot v letu 2000.

Valkarton na trgu nastopa kot koncern, ki ima v večinski lasti pet podjetij: Valkarton Potiskana Embalaža d.o.o., Invalidsko podjetje Valkarton Kartonaža Rakek, Valkarton Embalažni servis d.o.o. Koper, Tika Trbovlje d.d. ter makedonsko podjetje Komuna Skopje. Delno lastništvo ima v treh slovenskih podjetjih: Embalaža d.d. Maribor, MSK d.o.o. Slovenska Bistrica, Kartonal d.o.o. Novo mesto. Združba ima oblikovano tudi svojo prodajno mrežo v obliki svojih predstavništev v tujini v Avstriji, Italiji, na Madžarskem, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini in v Nemčiji. Koncern nastopa na trgu enotno. Matično in hčerinska podjetja realizirajo večja naročila, povezana podjetja pa manjša in bolj specifična naročila. Enotno vodstvo koncernskih združb se izvaja preko generalnega direktorja združbe, direktorjev sektorjev in vodij služb Valkartona d.d..

Od aprila 2002 je 98,6 % lastnik Valkartona hrvaško podjetje Belišče d.d., ki se ukvarja s proizvodnjo embalažnega papirja. Zaradi novega lastništva je prišlo do sprememb v sestavi nadzornega sveta, obeta se sprememba statusa iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo, umik delnic iz prostega trga ljubljanske borze in sprememba prodajne in nabavne politike.

3.2. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEGIJA PODJETJA VALKARTON D.D., LOGATEC

Vizija, poslanstvo in strategija usmerjajo odločitve o naložbah v podjetju in dejanja številnih zaposlenih, zato morajo biti podrobno opisana. Podjetje Valkarton d.d., Logatec jih v Letnem poročilu opredeljuje sledeče (2000, str. 7):

Vizija podjetja je zadržati in krepiti mesto največjega in uspešnega kartonažerja na slovenskem trgu ter s tem ohraniti vodilno vlogo pri oblikovanju politike na tem področju; dosegati takšne kazalce uspešnosti poslovanja, kot jih dosega uspešno primerljivo evropsko podjetje; svoje aktivnosti usmeriti v zagotavljanje celostne ponudbe na področju embaliranja, s poudarkom na spremljajočih storitvah, ki bogatijo oskrbo kupcev in gradijo podobo Valkartona kot proizvajalno-storitveno podjetje.

V podjetju želijo zagotoviti svojo rast in razvoj:

- z vertikalnimi integracijami »naprej«, ki bodo omogočale maloserijsko proizvodnjo ter oskrbo lokalnih trgov;
- s horizontalnimi integracijami, ki pomenijo širitev obstoječe ponudbe embalaže z drugimi vrstami embalaže ali vključitev novih embalažnih materialov;
- z vertikalnimi integracijami »nazaj« doseči stabilnejšo pozicijo nabave osnovnih surovin;
- s širitvijo poslovanja na perspektivnih tujih trgih.

Poslanstvo družbe Valkarton d.d., Logatec je ohranjati in dodajati vrednost raznovrstnim izdelkom s ponudbo celovite embalažne rešitve. Primarna dejavnost Valkartona je proizvodnja kartonske transportne in komercialne embalaže s spremljajočimi storitvami. Stalna skrb in dolžnost Valkartona je oskrbovanje domačega trga in skrbno izbranih dosegljivih tujih trgov z uporabnimi, kakovostnimi in ekološko sprejemljivimi proizvodi in storitvami. Z geslom »Embalaža po meri« želijo na kratko opredeliti hitro in kvalitetno oskrbo, svetovanje in obveščanje kupcev o novostih na embalažnem področju.

Valkarton bo povečal vrednost podjetja v dobro vseh udeležencev v podjetju: delničarjev, zaposlenih in drugih zainteresiranih strani. Rast se bo, poleg povečanega obsega ali s proizvodnjo ali s povezovanjem in prevzemi, predvsem nanašala na samo uspešnost poslovanja, donosnost in na oblikovanje prijazne kulture in klime v združbi, ki zaposlenim nudi prijazno sobivanje in možnosti za pridobivanje novih znanj, spretnosti in izkušenj.

Valkarton bo kot vodilno podjetje v svoji panogi izvajal **strategijo** stroškovne učinkovitosti, ki temelji na izkoriščanju ekonomije obsega. Z doseganjem čim nižjih stroškov bo Valkarton ponujal nižje cene od konkurence. S širitvijo trga in varovanjem tržnega deleža ne bo dopustil možnosti za napad konkurentov.

V prihodnje si želijo še povečati tržni delež z naslednjimi koraki:

- zniževanjem stroškov na vseh področjih poslovanja,
- modernizacijo proizvodnih kapacitet,
- z agresivno prodajno politiko,
- povečanjem produktivnosti,
- izboljšavo informacijskega sistema,
- učinkovitim kontrolingom.

Za izvedbo izdelane strategije pa bo podjetje izvedlo strategijo usposabljanja zaposlenih. V podjetju so mnenja, da je lahko le izobražen, izkušen, spreten in motiviran sodelavec zagotovilo za dobro opravljanje dela in izogibanje težavam. Za izvajanje čim bolj sploščne organizacijske strukture, kjer bo manj hierarhičnih nivojev z boljšo komunikacijo, je treba usposobiti zaposlene za razumevanje in izvajanje sprememb. Z internim med-oddelčnim usposabljanjem želijo doseči boljše poznavanje zaposlenih med seboj in njihovega dela, s tem pa tudi večje zmožnosti zaposlenih za opravljanje različnih del.

3.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA VALKARTON D.D., LOGATEC

Organizacijska struktura združbe Valkarton d.d. (glej sliko 2) je zapisana v Pravilniku o organizaciji koncerna Valkarton in se oblikuje tako, da zagotavlja čim boljše poslovne rezultate združbe in povezanih združb ter čim bolj optimalno potekanje delovnih procesov v vseh delih združbe ter sprotno prilagajanje nastalim zahtevam. Za podjetje Valkarton d.d. je značilna poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

V podjetju Valkarton d.d. se organizira delo po organizacijskih enotah – sektorjih. Direktorji sektorjev in vodje služb so dolžni zagotoviti, da delovni proces v vseh družbah koncerna Valkarton teče normalno in da se dosegajo planski cilji. Tekoče morajo spremljati novosti in razvoj stroke. Odgovorni so za doseganje planskih ciljev in učinkovitega poslovanja s finančnimi sredstvi podjetja Valkarton. Imeti morajo visoko ali višjo izobrazbo ustrezne smeri in vsaj pet let delovnih izkušenj na podobnih delih.

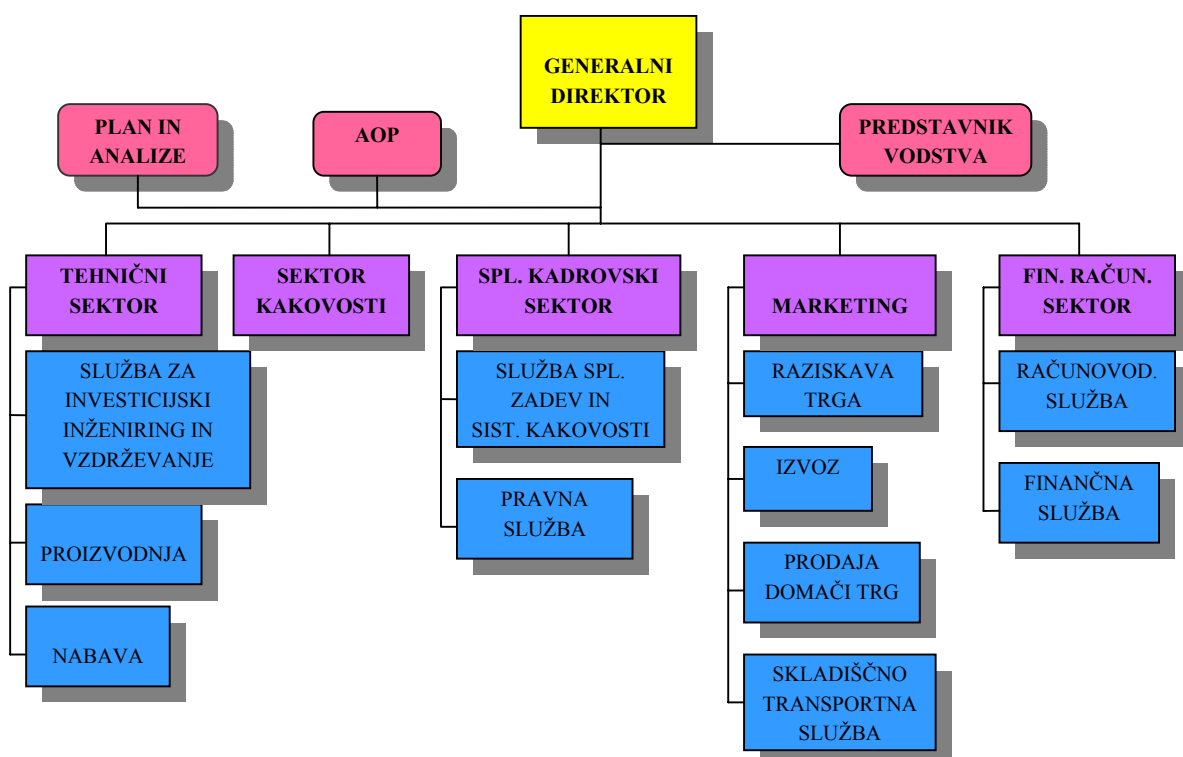
Njihova naloga je:

- usmerjanje in nadziranje dela vodij služb oz. neposredno podrejenih,
- vodenje, organiziranje in usklajevanje delovnega procesa v sektorju,
- pomoč pri svetovanju podrejenim pri reševanju posameznih problemov ali konfliktov,
- povezovanje področja sektorja z drugimi sektorji,
- priprava predlogov za izboljšave organiziranosti in učinkovitosti poslovanja,
- odgovornost za pripravo letnih in srednjeročnih planov na področju sektorja,
- priprava poročil in poročanja na kolegijih in drugih organih,
- definiranje izhodišč in pogojev za sklepanje pogodb,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov s poslovnimi partnerji in reševanje spornih situaciji, kot so reklamacije, spremembe pogodbe itd.

Služba za plan in analize in avtomatska obdelava podatkov (AOP) sta neposredno podrejeni generalnemu managerju združbe. Naloge vodje službe za plan in analizo so:

- kontroling kot informacijska podpora vodenju in odločanju, z namenom povečanja učinkovitosti vodenja in sposobnosti prilagajanja združbe posameznim notranjim in zunanjim spremembam,
- koordinacija letnih planov in letnih poročil,
- poročanje za statistične namene,
- vodenje delniške knjige.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Valkarton d.d., Logatec



Vir: Interno gradivo Valkarton d.d., Logatec.

Naloge vodje AOP (avtomatska obdelava podatkov) oziroma organizatorja informatike so:

- organiziranje in koordiniranje ter spremljanje dela v enoti,
- svetovanje in pomoč podrejenim v slučaju motenj in zastojev,
- razvoj informacijskega sistema,
- sistemski inženiring.

Predstavnik vodstva je pooblaščen in odgovorna oseba za dosledno operativno izvajanje in vzdrževanje sistemov kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001, ISO 14001. Nalogo opravlja vodja splošnih zadev in sistemov kakovosti.

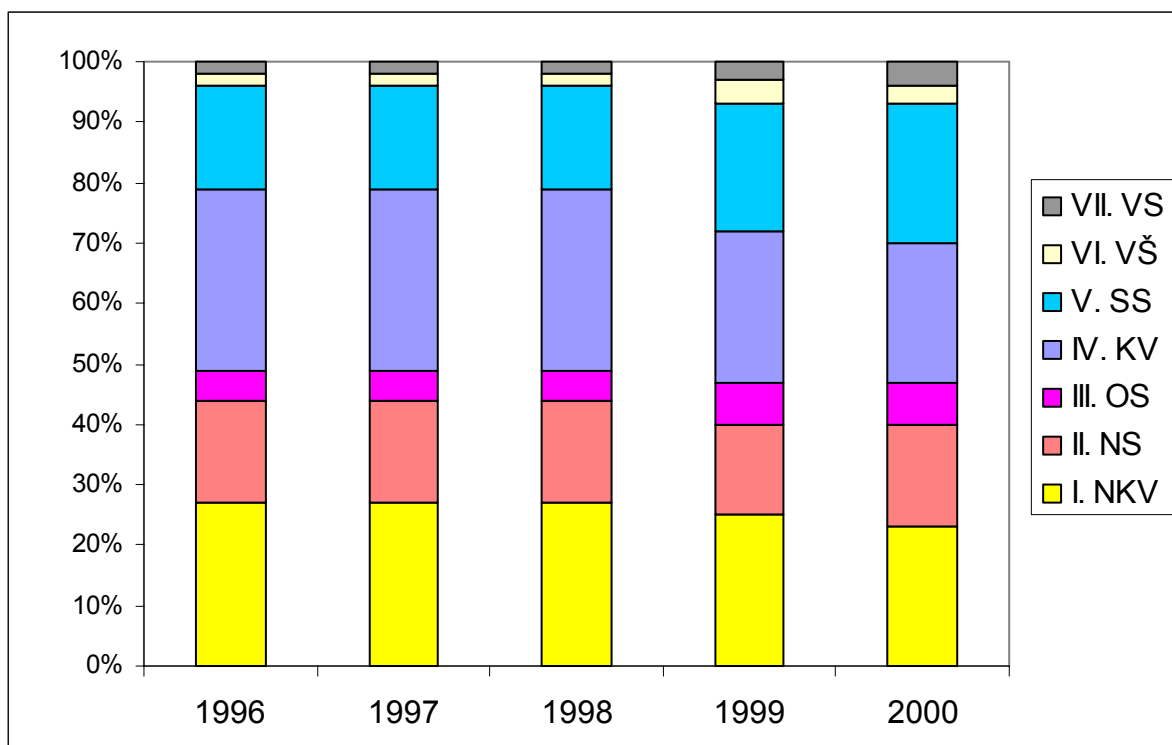
Prednost poslovno-funkcijske organizacijske strukture za podjetje je predvsem njena racionalnost z vidika stroškov. Prostorsko in delovno zaokrožena delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije omogočajo večjo stopnjo specializacije, koncentracije in centralizacije znanja na enem mestu. Slabost pa se kaže v nepovezanosti med posameznimi funkcijami, zato prihaja do prepočasnega in slabega komuniciranja med funkcijami. To zahteva veliko medsebojnega usklajevanja, počasno sprejemanje odločitev in posledično je počasno tudi izvajanje (Dodič, 2000, str. 65).

O kulturi kot skupni filozofiji udeležencev v podjetju se v Valkartonu ne govori dosti in temu primerno se je tudi ne spremlja in spreminja. Ker Valkarton ves čas svojega obstoja ni zapadel v večje krize, je obstajalo mnenje, da spremembe niso potrebne. Po statusnih spremembah, predvsem z lastninjenjem, se je pričela spreminjati tudi filozofija. Zaradi globalnih sprememb tako v ožjem kot v širšem okolju je priložnost, da se kaj stori, tudi za sprejetje novih nadzorov, mišljenja, vrednot oziroma organizacijske kulture.

3.4. ZAPOSLENI PODJETJA VALKARTON D.D., LOGATEC

Koncern Valkarton zaposluje skupno 1413 zaposlenih. V diplomski nalogi sem se osredotočila na Valkarton d.d., Logatec, v katerem je konec leta 2001 zaposlenih 319 delavcev. Med zaposlenimi je 64,9 % moških in 35,1 % žensk, povprečna starost je 39,8 let. Povprečna delovna doba v Valkartonu je skoraj 20 let.

Slika 3: Primerjava deležev zaposlenih z različnimi stopnjami izobrazbe od 1996 do 2000



Vir: Dodič, 2000, str. 67.

Kadrovska politika podjetja je v zadnjem času usmerjena v zmanjševanje števila zaposlenih. Leta 1998 je bilo v Valkartonu 449 zaposlenih, leta 1999 331, leto kasneje pa 342 zaposlenih. Zmanjšanje števila zaposlenih je v skladu z načrtom poslovanja združbe Valkarton d.d., saj uvajajo novo tehnologijo, ki zahteva manjše število zaposlenih in je edina pot za doseganje takšne produktivnosti, kot jo imajo primerljiva tuja podjetja v isti dejavnosti.

Kot je razvidno iz slike (glej sliko 3), se struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe od leta 1996 do leta 1999 ni spreminjala. Leta 1999 in 2000 pa se je zmanjšalo število nekvalificiranih in kvalificiranih delavcev, povečalo pa število delavcev s srednjo, višjo in visoko izobrazbo. Struktura zaposlenih po izobrazbi se torej v zadnjih letih izboljšuje zaradi izobraževanja zaposlenih in upokojevanja kadrov z nižjo stopnjo izobrazbe.

Za izobraževanje so v letu 2001 porabili 16,6 mio tolarjev, kar vključuje izobraževanje ob delu po verificiranih šolskih programih, funkcionalno izobraževanje v združbi zunanjih izobraževalnih ustanov, seminarji, interno izobraževanje ter jezikovni tečajji.

V okviru internega izobraževanja so v letu 2001 uvedli usposabljanje vodilnih delavcev za vodenje letnega razvojnega pogovora s sodelavci, katerega namen je izmenjava mnenj in pogledov pomembnih dogajanj na področju dela sodelavca ter priprava razvojnega načrta sodelavca za povečanje učinkovitosti dela in njegovega zadovoljstva pri delu.

3.5. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU VALKARTON D.D., LOGATEC

Podjetje Valkarton se je odločilo za meritve organizacijske klime s pomočjo projekta SiOK, ki omogoča ugotavljanje lastne klime, hkrati pa tudi primerjavo z organizacijskimi klimami v drugih združbah, ki sodelujejo pri projektu. Podjetja, ki želijo pristopiti k projektu, morajo upoštevati članska pravila, pravice in dolžnosti ter so pripravljena prispevati k uresničevanju vizije in poslanstva projekta. V PRILOGI C so prikazana članska pravila projekta, PRILOGI D pa prikazuje Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klim v združbah v Sloveniji.

3.5.1. Vprašalnik

V okviru projekta SiOK je projektna skupina svetovalnih podjetji - TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Biro Praxis, Racio, Profil, Dialogos/Literal, RM PLUS – izdelala vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 89 trditev, ki vključujejo 13 dimenzij organizacijske klime in omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki so sodelovale pri raziskavi, je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev opisuje združbo, v kateri delajo.

V nadaljevanju ankete se z 10 trditvami poskuša ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: s samim delom, z vodstvom združbe, s sodelavci, z neposrednimi nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje ter s stalnostjo zaposlitve. Poleg vsake trditve je podana lestvica od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvami. Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe. Vprašalnik je prikazan v PRILOGI A.

3.5.2. Vzorec

Po metodologiji GZS za vzorčenje udeležencev za merjenje organizacijske klime osnovni vzorec za anketiranje znaša 100 - 120 udeležencev. Vzorec naj bi bil reprezentativen glede na organizacijsko strukturo združbe (po enotah) glede na parametre, kot so: spol, hierarhični nivo, starost, staž v združbi, izobrazba. Anketirancem je zagotovljena anonimnost.

V podjetju Valkarton je bilo skupno število anketirancev 96, od tega 57 % moških in 43 % žensk oziroma 61 izvajalcev, 12 samostojnih strokovnjakov, enako število operativnih managerjev in štirje višji in srednji managerji.

Dve osebi, ki sta sodelovali v raziskavah, sta v podjetju Valkarton zaposleni do vključno 2 leti, 7 oseb nad 2 do vključno 5 let, 13 oseb nad 5 do 10 let, 19 nad 10 do vključno 20 let in kar 53 oseb ima staž nad 20 let. Z vidika starosti anketiranih oseb je v raziskavi sodelovalo 13 oseb starih do 30 let, 23 oseb sodi v razred nad 30 do vključno 40 let, 41 oseb je starih nad 40 do 50 let in 15 nad 50 let. Glede na stopnjo izobrazbe pa je v anketi sodelovalo 40 oseb, ki ima dvo letno srednjo ali nižjo izobrazbo, 23 oseb s poklicno izobrazbo, 3 osebe z višjo in 4 z visoko ali še višjo izobrazbo (SiOK 2001, Valkarton).

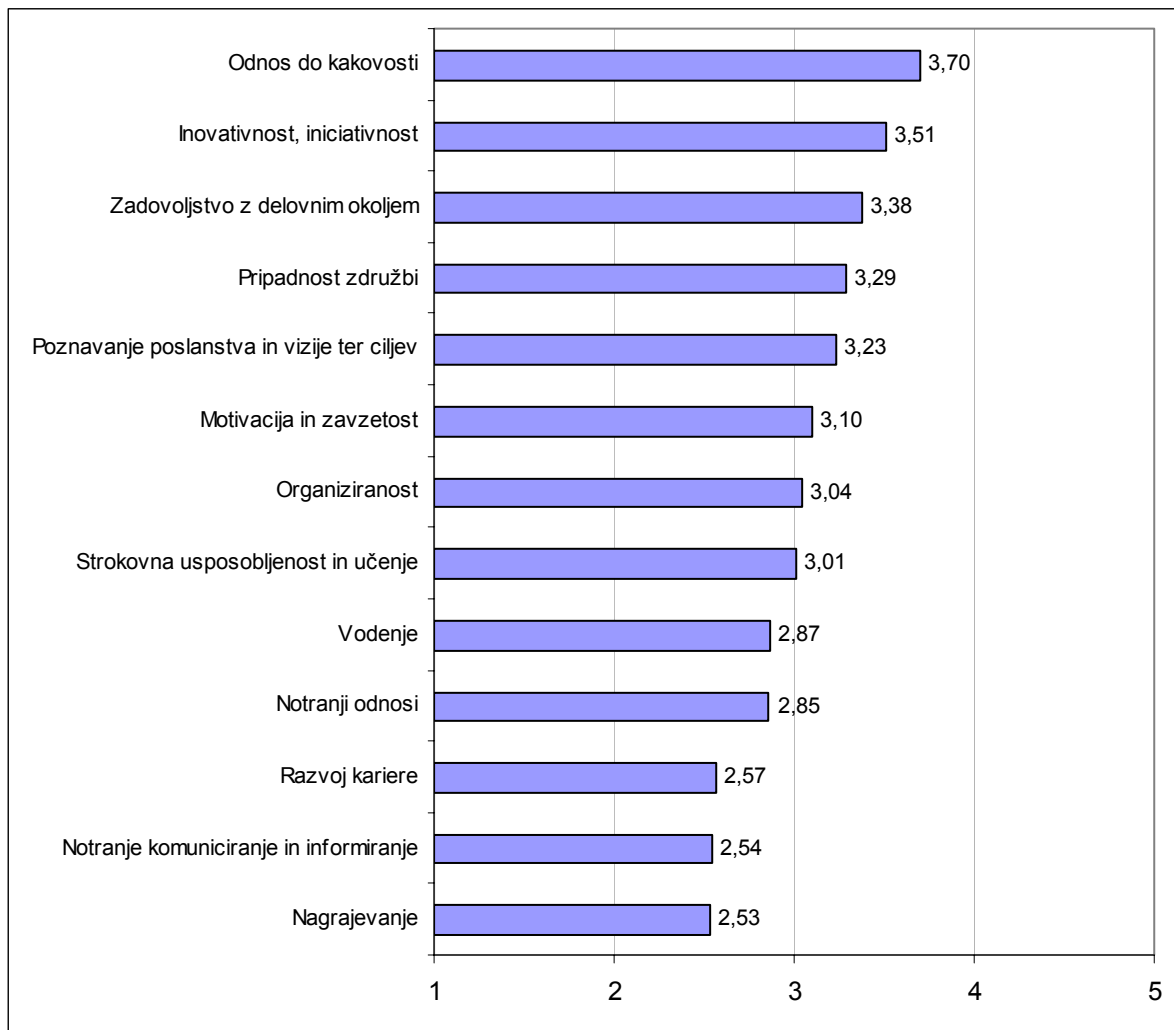
3.5.3. Analiza rezultatov

V nadaljevanju bom predstavila rezultate meritev organizacijske klime v podjetju Valkarton d.d., Logatec. V PRILOGI B je grafični prikaz rezultatov po dimenzijah organizacijske klime v združbi.

S pomočjo slike (glej sliko 4) prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime. Vidimo, da imajo zaposleni v podjetju Valkarton d.d., Logatec najbolj pozitiven odnos do kakovosti in se zavedajo pomena iniciativnosti in inovativnosti ter nujnosti sprememb in pričakovanj vodstva, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodstvo. Nadalje je raziskava SiOK razkrila, da so zaposleni ponosni, da delajo v podjetju Valkarton. Šibka točka podjetja pa so notranji odnosi, zlasti med vodstvom in zaposlenimi ter način vodenja. Še vedno namreč prevladuje stil poveljevanja in ukazovanja. To pogojuje, da sta nizko ocenjena še notranje komuniciranje in informiranje, najslabše pa so

zaposleni v anketi ocenili možnost za razvoj kariere, torej napredovanje in sistem nagrajevanja, za katerega so prepričani, da ni pravičen in destimulira tiste, ki največ delajo.

Slika 4: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Sedaj pa si pogledjmo rezultate še po posameznih dimenzijah. Najprej bom predstavila skupno oceno za posamezno vprašanje in navedla, katera skupina se s trditvami najbolj ali najmanj strinja.

1. Odnos do kakovosti

Dimenzija organizacijske klime odnos do kakovost je v podjetju Valkarton najvišje ocenjena in predstavlja eno od prednosti podjetja. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost dela, po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. V podjetju skrbijo za varovanje okolja, saj že od leta 1995 posluje v skladu s sistemom kakovosti ISO 9001, ta sistem so še nadgradili s sistemom ravnanja z okoljem po standardu SIST EN ISO 14001, s katerim si prizadevajo za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in skrbijo za varstvo in zdravje

zaposlenih. Odnos je nekoliko slabši pri odnosu do sodelavcev in drugih oddelkov, ki se jih ne obravnava kot svoje cenjene stranke.

Zaposleni s kratkim stažem v podjetju so bolj kritični in menijo, da podjetje ne skrbi v zadostni meri za varovanje okolja in nima jasno postavljenih standardov in ciljev kakovosti.

2. Inovativnost, iniciativnost

V podjetju se zavedajo pomembnosti inovativnosti in iniciativnosti, zato dajejo predloge za izboljšave vsi zaposleni in ne le vodja. Po drugi strani pa zaposleni niso pripravljeni prevzeti tveganja za uveljavitev pobud in se bojijo napak med preizkušanjem novih načinov dela.

Najbolj pozitivno ocenjujejo to dimenzijo tisti, ki so zaposleni v podjetju do 2 leti, najbolj pa so kritični strokovnjaki in ženske. Zaposleni, ki so stari nad 50 let, so najnižje med vsemi zaposlenimi ocenili trditev o pripravljenosti prevzemanja tveganja za uveljavitev pobud, kar je razumljivo, saj čakajo na varno upokožitev.

3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Zaposleni so zelo zadovoljni z delovnim časom, še najbolj zadovoljni so operativni managerji, najmanj pa višji in srednji management. S trditvijo, da imajo zaposleni na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo, se najbolj strinjajo strokovnjaki in višji management. Na splošno pa so mnenja, da delovni pogoji niso dobri, še najbolj kritično to trditev ocenjujejo zaposleni s krajšim stažem v podjetju.

4. Pripadnost združbi

Zaposleni so mnenja, da ima podjetje Valkarton velik ugled v Logatcu in okolici, zato so tudi ponosni na svoje podjetje in pozitivno govorijo o njem. S trditvijo o varnosti zaposlitve se najbolj strinjajo višje izobraženi ter višji in srednji management, ki se čutijo zelo pripadni združbi, saj je ne bi zapustili tudi, če bi se zaradi poslovnih težav znižale plače. Tega mnenja pa niso zaposleni s stažem nad 2 do 5 let. Na splošno se zaposleni v podjetju veselijo prihoda na delo, še posebej so tega mnenja operativni managerji in tisti, ki imajo staž daljši od 20 let.

5. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Zaposleni v podjetju Valkarton so mnenja, da ima podjetje dokaj jasno oblikovano poslanstvo, delovna mesta imajo jasno zastavljene cilje in zaposleni si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Vendar pa cilji niso postavljeni realno in niso jasni vsem zaposlenim. Zaposleni si želijo večjega sodelovanja z vodstvom pri postavljanju ciljev.

Na splošno so to dimenzijo bolj kritično ocenili tisti, ki so v podjetju zaposleni do 2 leti. Višje izobraženi trdijo, da so cilji realni in jasni, ravno nasprotno pa trdijo srednje izobraženi in strokovnjaki.

6. Motivacija in zavzetost

Zaposleni so zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, vendar menijo, da njihova organizacija ne ceni dobro opravljenega dela. Menijo, da niso ustrezno pohvaljeni in tudi informiranost v organizaciji je slaba. Skratka, od zaposlenih se zahteva trdo delo, za kar pa ne dobijo ustrezne pohvale. S to dimenzijo klime v organizaciji so nezadovoljni zlasti strokovnjaki. Trditev, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, je v nasprotju z mnenjem zaposlenih s stažem do dve leti. Operativni managerji, srednje izobraženi in zaposleni do 30. leta starosti so najbolj kritični do trditve: »V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.«

7. Organiziranost

Zaposleni prevzemajo odgovornosti za rezultate svojega dela, razumejo svoj položaj v organizacijski shemi in imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Vendar pa v podjetju Valkarton pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene, zadolžitve niso jasno opredeljene, preveč je hierarhičnih nivojev, pa tudi odločitve se ne sprejemajo pravočasno. Ta dimenzija organizacijske klime predstavlja za podjetje velik izziv v prihodnje.

Organiziranost podjetja Valkarton d.d., Logatec so bolj ocenjevali višji in srednji managerji ter višje in visoko izobraženi. Le-ti se predvsem strinjajo s trditvami, da vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju ter da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Prav nasprotnega mnenja pa so srednje izobraženi in strokovnjaki.

8. Strokovna usposobljenost in učenje

Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih in so usposobljeni za delo izven svojega delovnega mesta. Želijo si več izobraževanja za dobro opravljeno delo, zato bo podjetje moralo bolj upoštevati njihove želje pri usposabljanju. Skratka, Valkarton se premalo posveča izobraževanju svojih delavcev, zato je celoten sistem usposabljanja zelo nizko ocenjen.

S strokovnim usposabljanjem in učenjem so najbolj zadovoljni višje in visoko izobraženi. Menijo, da združba zaposlenim nudi potrebno usposabljanje, pri katerem se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

9. Vodenje

V podjetju prevladuje avtorski stil vodenja. Vodje se ne pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, nadrejeni niso pripravljeni sprejemati pripomb na svoje delo, pa čeprav bi bile utemeljene. Vse to je razlog, da si zaposleni ne upajo izraziti svojega mnenj in ni odkrite komunikacije, posledično je veliko preveč govorjenja o ljudeh za njihovim hrbtom.

Podobno kot pri organiziranju in motivaciji so bolj pozitivnega mnenja višji in srednji managerji. Bolj kritičen do te dimenzije klime je ženski spol, strokovnjaki, izvajalci in tisti, s stažem nad 10 do 20 let. Če pa gledamo po posameznih trditvah, se s trditvijo, da v podjetju prevladujejo poveljevanje in ukazi, najbolj strinjajo zaposleni s stažem nad 2 do 5 let, tega mnenja pa niso višje izobraženi. Le-ti slednji se ne strinjajo s trditvijo, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje. To trditev bolj pozitivno ocenjujejo le višji in srednji management. Operativni managerji čutijo, da se vodje premalo pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

10. Notranji odnosi

Ta dimenzija je zelo kritična, saj je iz slike razvidno, da so tako odnosi med zaposlenim kot odnosi med nadrejenimi in podrejenimi slabi. Med zaposlenimi ni zaupanja, namesto sodelovanja prevladuje tekmovalnost. Za malenkost bolje sta ocenjeni le trditvi, da se zaposleni znajo skupaj zabavati in relativno cenijo delo svojih sodelavcev.

Ponovno bolje ocenjujejo to dimenzijo le višji in srednji management in tisti z visoko izobrazbo. Najbolj se strinjajo s trditvami, da je delo sodelavcev cenjeno, da je v ospredju sodelovanje, da vodje cenijo delo podrejenih in da med zaposlenimi in vodstvom prevladujejo dobri odnosi. Strokovnjaki so mnenja, da se delo sodelavcev ne ceni, tisti s srednjo izobrazbo pa so mnenja, da se v združbi mnogo bolj tekmuje kot pa sodeluje. Operativni management, strokovnjaki, zaposleni s stažem nad 2 do 5 let, srednje in višje izobraženi, skratka vsi so mnenja, da se konflikte ne rešuje konstruktivno.

11. Razvoj kariere

Zaposleni podjetja Valkarton ocenjujejo to dimenzijo zelo kritično, zlasti trditev o sistemu napredovanja in jasnosti kriterijev za napredovanje. Zaposleni menijo, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje, in zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje. Zaposlene se ne spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in niso zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Nekoliko bolje je ocenjena le trditev, da vodilni vzgajajo svoje naslednike. Bolj optimistični so ponovno višje in visoko izobraženi oziroma višji in srednji management.

12. Notranje komuniciranje in informiranje

Komunikacije v združbi sicer temeljijo na dialogu, kljub temu pa so tako dobljene informacije premalo razumljive. Nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. »Ton« komuniciranja je napet, premalo je tekočih sestankov, zato primanjkuje tudi informacij o drugih oddelkih v podjetju. Povzamem lahko, da komuniciranje in informiranje v podjetju Valkarton ni dovolj učinkovito in predstavlja velik izziv, na katerega se mora Valkarton osredotočiti v bližnji prihodnosti. Edini, ki so zadovoljni s to dimenzijo, so tisti, ki imajo visoko ali še višjo izobrazbo.

13. Nagrajevanje

Nagrajevanje je med vsemi 13 dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjeno. Izrazito nizke ocene veljajo za naslednje trditve: zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču, ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani in razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.

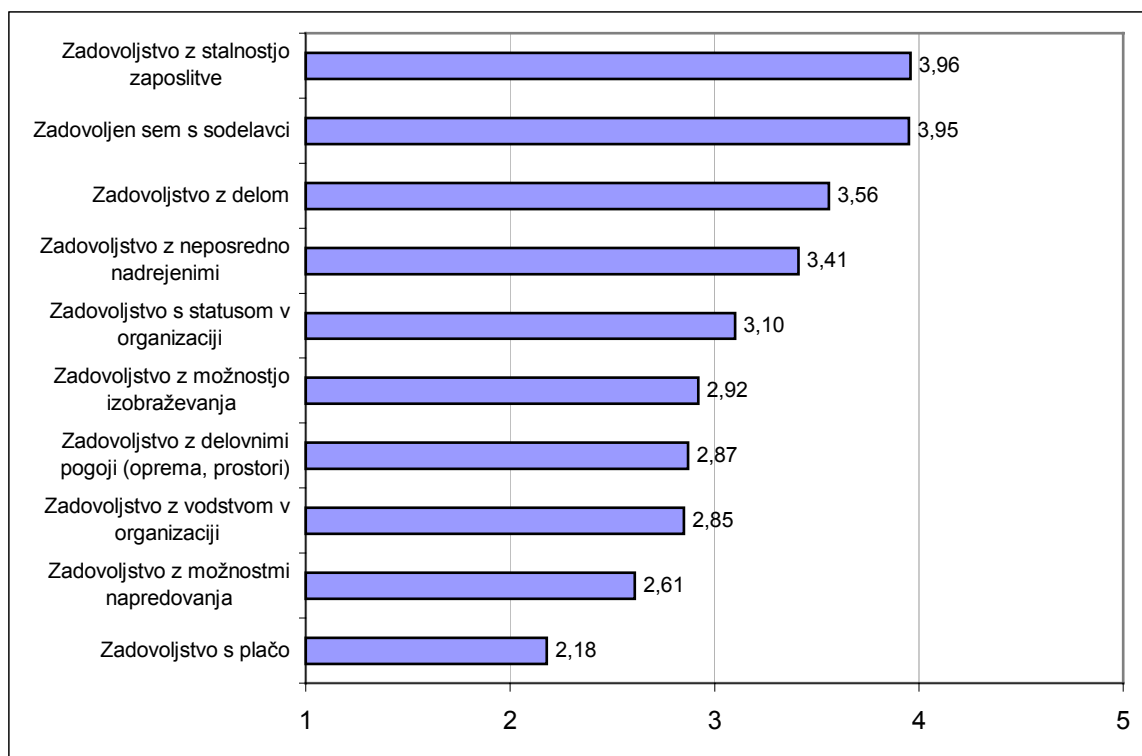
Od vseh zaposlenih podjetja Valkarton d.d., Logatec, ki so sodelovali v raziskavi, so bili najmanj kritični do te dimenzije zaposleni s stažem do 2 leti ter izobraženi z visoko ali še višjo izobrazbo. Zaposleni, ki so starejši od 50. leta, menijo, da slabemu delu ne sledi ustrezna kazen, največjo nestrinjanje s trditvijo, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, pa izražajo strokovnjaki, višje izobraženi in zaposleni s stažem nad 10 do 20 let.

14. Zadovoljstvo pri delu

Vprašalnik SiOK vključuje poleg trditev, ki se nanašajo na dimenzije klime, tudi trditve o zadovoljstvu pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Kot sem že omenila v prejšnjih poglavjih, so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih pri delu povezani tudi z dimenzijami klime. Z ugotavljanje stališč, ki jih imajo zaposleni, lahko iščemo tudi možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu (Zupan, 2001, str. 105).

Kot je razvidno s slike (glej sliko 5), so zaposleni v podjetju Valkarton zelo zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in s sodelavci ter z delom, ki ga opravljajo. Manj zadovoljni so z neposrednimi nadrejenimi in s statusom v združbi. Prav tako pa tudi z možnostjo izobraževanja, delovnimi pogoji in vodstvom združbe. Nezadovoljni so z možnostjo napredovanja in še najmanj pa s plačo.

Slika 5: Zadovoljstvo pri delu



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

3.5.4. Interpretacija rezultatov in predlogi

Splošnim načelom spreminjanja klime sem se v nalogi že posvetila. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime v združbi. Osnova vsakega spreminjanja klime je njeno obvladovanje. Potrebno se je vprašati, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb, in ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate združbe.

Globalno gledano ima podjetje Valkarton še vedno veliko možnosti, da bi na dolgi ali pa tudi na krajši rok vplivalo na organizacijsko klimo. V nadaljevanju bom predstavila dimenzije organizacijske klime, ki predstavljajo za podjetje prednost, in tiste, ki so slabo ocenjene in predstavljajo podjetju izziv, ter podala predloge za izboljšave.

Zaposleni v podjetju Valkarton d.d., Logatec menijo, da je njihovo podjetje učinkovito in spada med bolj uspešna slovenska podjetja. Valkarton ima velik ugled v Logatcu in okolici. Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, prav tako z delovnim časom. Ena od **prednosti** združbe je, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb, zato predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje.

Ne glede na starost, staž in položaj se zaposleni učijo eden od drugega. Vsi v podjetju si prizadevajo za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva. Zavzeti so za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost in rezultate svojega dela, zato po svoji moči prispevajo k doseganju čim boljših rezultatov. Menijo, da njihova združba v zadostni meri skrbi za varovanje okolja.

Podjetje pa se srečuje tudi s številnimi **izzivi**, med drugim *nezadovoljstvo zaposlenih s plačo*. Zaposleni namreč menijo, da so njihove plače nižje od tržne cene za primerljivo delo in da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Zaposleni bi bili pripravljeni povečati napore v delo le v primeru, da se plača poviša. Sistem plač ni stimulativen, zato so potrebne spremembe. **Predlagam**, da se v podjetju uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Rezerve so torej v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri tem pa morajo biti kriterij za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni. Z nagrajevanjem so bolj zadovoljni le višje izobraženi. To lahko pomeni, da imajo le-ti boljše plače in bolj jasno oblikovane kriterije za ugotavljanje uspešnosti kot proizvodni delavci.

Velik **izziv** v podjetju predstavlja *notranje komuniciranje in informiranje*. Tu se pojavljajo velike razlike med posameznimi kategorijami zaposlenih. V podjetju obstaja sistem poročanja, ki je v večji meri namenjen managementu, kot so višji, srednji managerji. Naloga te ekipe je, da ustvari ozračje, v katerem je zaposlenim omogočeno odkrito razpravljati o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo v podjetju. Managerji morajo posredovati strategijo, vizijo in cilje na razumljiv, jasen način. **Predlagam**, da se v podjetju uvedejo redni sestanki (*kolegiji, tematski sestanki, sestanki oddelkov, četrtni sestanki*) z zaposlenimi. Na prvem sestanku management razloži osnovne koncepte, po četrtnem pa se poroča o uspešnosti v obdobju ter razpravlja o vprašanih v prihodnosti. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, jasnejši odgovornosti, prenosu izkušenj, manj govoricam ter večji preglednosti in redu.

V koncernu Valkarton je zaposlenih čez 1400 zaposlenih, zato bi bilo smiselno *izdelati tudi priročnik za zaposlene*, s katerim bi lahko dvignili raven obveščenosti zaposlenih in komuniciranja in s tem doseči boljše razumevanje združbe, v kateri delajo. Priročnik je vir raznovrstnih informacij za vse zaposlene, primarno pa je namenjen novozaposlenim. Vsebuje lahko informacije o politiki, strategiji, ciljnih združbe, delovnih pogojih, zavarovanju, zdravstveni oskrbi itd. Zaposlene seznanja s pravili obnašanja v združbi, o njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v združbi (Gruban et al., 1997, str. 147).

Pojavljajo se tudi **problemi slabe komunikacije med oddelki**. **Predlagam**, da vodje oddelkov vsak mesec pripravijo poročilo o rezultatih in uspehih svojega oddelka, ki ga lahko

predstavijo na sestankih z drugimi enotami ali pa ga lahko objavijo na oglasnih deskah povsod po podjetju oziroma v okviru elektronske komunikacije. V podjetju obstaja notranje glasilo »Valkartonove novice«, ki omogoča vsem delavcem informiranje o dogajanju in poslovanju podjetja in drugih vprašanjih. Trenutno izdajo letno od 3 do 4 številke glasila. Valkartonove novice bi bile lahko mesečnik, ki bi poročal o dosežkih zaposlenih in jih seznanjal z novostmi ter objavljaj prispevke zaposlenih. Lahko bi tako tudi predstavili zaposlene in njihove odgovornosti in zadolžitve ter razna priznanja in pozornosti.

Tudi *medsebojni odnosi* predstavljajo za podjetje velik **izziv**. Glede na projekt SiOK je stališče zaposlenih, da so odnosi med zaposlenimi kot tudi odnosi vodstva z ostalimi osebjem neodkriti. Poseben **izziv** je *nezaupanje med zaposlenimi, kar ima za posledico tudi nekonstruktivno reševanje konfliktov*. Za izboljšanje notranjih odnosov **predlagam**, da se uvedejo »*problemske delavnice*«, na katerih bi zaposleni in vodstvo skupaj reševali probleme in pripravili akcijo za njihovo reševanje. V podjetju že nekaj let potekajo dnevi odprtih vrat, s katerimi želijo spodbuditi zaposlene, da se o težavah pogovarjajo z nadrejenimi. Vpeljali bi lahko tudi *akcijo ocenjevanja vodstvenega kadra od strani nadrejenega in vseh podrejenih ter javno razglasili najuspešnejšega vodjo leta*.

Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov združbe zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v okolju. Management mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti mora tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Zaposleni podjetja Vakarton d.d., Logatec ocenjujejo, da *kriteriji za napredovanje niso jasni*, poleg tega pa so nezadovoljni z možnostjo napredovanja. Menijo, da so v podjetju zaposleni tudi takšni, ki svojega dela ne obvladujejo. **Predlagam**, da se uvede jasen sistem *napredovanja*, pri katerem lahko napreduje vsak zaposleni, predvsem pa morajo imeti tisti z nadpovprečnimi rezultati možnost napredovanja na najzahtevnejša delovna mesta. Skratka, omogočiti se mora navpično in vodoravno napredovanje ter za glavno merilo pri napredovanju namesto delovne dobe postaviti delovno uspešnost.

Zaradi *premalo jasnih zadolžitvev* v združbi prihaja do neustreznega dialoga med posameznimi nivoji in *zmanjševanja pripravljenosti zaposlenih za prevzem tveganja za uveljavitev svojih pobud*. Za dodatno spodbudo zaposlenim **predlagam**, da podjetje Valkarton posnema idejo Luke Koper, ki je uvedla *inovativnost zaposlenih kot eno od meril za napredovanje in podeljuje materialno nagrado za vsak koristen predlog* in vsakoletno priznanje za »inovatorja leta« (Širnik, 2002, str. 31).

Zaposleni so mnenja, da za svoja priznanja pri delu in delovne dosežke ne dobe ustrezne pohvale in priznanj, po drugi strani pa niso deležni ustreznih pripomb in graj, skratka *zaposleni ne dobe zadostnih povratnih informacij o svojem delu*. Kot sem že omenila, je v letu 2001 potekalo usposabljanje vodstvenih delavcev za vodenje letnega razvojnega pogovora s

sodelavci, katerega cilj je priprava razvojnega načrta sodelavca in za povečanje učinkovitosti dela in zadovoljstva pri delu. *V okviru kadrovske službe se lahko organizira svetovanje za reševanje različnih vprašanj v združbi, od razvoja kariere, pomoči zaposlenim, skupnega postavljanja ciljev ter reševanja odnosov med sodelavci.*

Ne smemo pa pozabiti na dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so lahko koristne za ustvarjanje zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi. Pri tem mislim na *skupne piknike, izlete, pohode in razna praznovanja*. To omogoča boljše medsebojno poznavanje in s tem tudi večje razumevanje za medsebojne odnose.

Kot je razvidno iz tabele (glej tabelo 2), je raziskava SiOK razkrila številne probleme, s katerimi se srečujejo v podjetju Valkarton d.d., Logatec. Zdi se, da je težav veliko, vendar se moramo zavedati, da obstajajo tudi številne rešitve. Navedla sem nekaj možnih predlogov za izboljšanje klime, ključna faza sprememb pa je njihova izvedba.

Tabela 2: Problemi, s katerimi se srečuje podjetje Valkarton d.d., in predlogi za njihovo reševanje

PROBLEMI:	PREDLOGI IN REŠITVE:
Nezadovoljstvo s plačo	- sistem ocenjevanja delovne uspešnosti
Notranje komuniciranje in informiranje	- redni sestanki - priročnik za zaposlene - poročila o rezultatih in uspehih oddelka - mesečna izdaja glasila Valkartonove novice
Notranji odnosi	- problemske delavnice - akcija ocenjevanja vodstvenega kadra - pikniki, izleti, pohodi in razna praznovanja
Razvoj kariere	- dodelan sistem za napredovanje
Inovativnost, iniciativnost	- materialna nagrada za koristen predlog
Vodenje	- dodatno usposabljanje vodstvenega kadra

V podjetju morajo sprejeti podroben akcijski načrt, strokovno spremljanje in kontrolo izvedbe. Reševanje problemov mora potekati sistematično, še posebej pa je pomembna čim večja angažiranost in podpora s strani managementa. Z aktivnim pristopom k reševanju problemov mora management dati dober zgled, vzpostaviti čim boljše komunikacijo in sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih in tako pridobiti večje zaupanje zaposlenih za skupno reševanje problemov, ki nastajajo v združbi. Pomembno je predvsem, da je skrb za dobro klimo v združbi stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem. Stalno spremljanje rezultatov meritev organizacijske klime, ukrepov in iskanje novih rešitev, ki bi vodila k boljšim odnosom v združbi, bo pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši klimi.

4. SKLEP

Organizacijska klima je kompleksen pojem, ki ima korenine v psihologiji. Preučuje stališča in vedenje ljudi v združbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava »svoje« podjetje in kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru združbe. Ker nas vse okoliščine človekovega doživljanja ne zanimajo, se omejimo le na nekatere okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Organizacijska klima je torej splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij značilnih za združbo. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev. Naš cilj je ustvariti takšno klimo, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev združbe.

Da bi ugotovili, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za združbo, je potrebno izvesti meritve organizacijske klime. Najprimerneje je, če ugotavljamo klimo z vprašalnikom, oziroma s trditvami, s pomočjo katerih vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja s trditvami. S pomočjo meritev dobi management povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Spreminjanje klime je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva njeno obvladovanje oziroma ugotavljanje, kakšno klimo je potrebno ustvariti, da lahko pride do sprememb in izboljšav. Največ odgovornosti za spreminjanje klime imajo managerji. Ravno ti so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Zavedati se morajo, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

Organizacijsko klimo sem po natančnem teoretičnem preučevanju spoznala še praktično v podjetju Valkarton d.d., Logatec. V letu 2001 se je podjetje vključilo v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih združbah. V anketo SiOK je bilo vključenih trinajst dimenzij klime, kar omogoča natančno in temeljito prevetritev vzdušja v podjetju. Glede na rezultate ugotavljam, da ima podjetje Valkarton d.d., Logatec kakovostne, inovativne, iniciativne zaposlene, ki si želijo po svojih močeh prispevati k doseganju standardov kakovosti, ciljev, vizije in poslanstva podjetja. Sistem nagrajevanja, vodenja, napredovanja in strokovnega usposabljanja ter predvsem komuniciranja, ki deluje v podjetju, pa ne omogoča uporabo celotnega potenciala zaposlenih. Zato se morajo predvsem osredotočiti in izboljšati te dimenzije organizacijske klime.

V podjetju so mnenja, da ni poslovne odličnosti brez prilagodljivih, ciljno usmerjenih in ustvarjalnih ljudi. Zato nameravajo v prihodnje opredeliti celovit sklop dejavnikov ravnanja z ljudmi, ki podpirajo izvajanje in uresničevanje strategij in poslovnih ciljev združbe. Med te aktivnosti sodijo načrtovanje kadrov, organizacija dela, vrednotenje delovnih nalog, izobraževanje zaposlenih itd. V podjetju so torej ozaveščeni o pomembnosti organizacijske klime, zato so začeli uvajati tudi programe za izboljšane klime.

V diplomski nalogi sem podala predloge, s pomočjo katerih bi izboljšali tiste dimenzije klime, ki so bile slabše ocenjene. Menim, da bi lahko izboljšali notranje komuniciranje in informiranje, s tem pa tudi notranje odnose tako, da se uvede več sestankov z zaposlenimi in med oddelki. Predlagam, da v podjetju pričnejo s problemskimi delavnicami, na katerih bi vodje in zaposleni skupaj reševali probleme. Vsem zaposlenim, še zlasti pa novozaposlenim, bi bil v veliko pomoč priročnik za zaposlene. Priročnik bi seznanjal zaposlene s pravili obnašanja v združbi, o njihovih pravicah, dolžnostih in komunikacijskih poteh v združbi. Zaposlenim naj bi dajal pregled nad celotno združbo in jim omogočil razumevanje njihovega mesta v njej. Zaposleni v podjetju Valkarton so nezadovoljni z možnostjo razvoja kariere, zato predlagam, da management to problematiko natančneje opredeli v strateških načrtih in zagotovi ustrezno finančno podporo. Valkarton mora zagotoviti tudi jasen sistem napredovanja, ki temelji na delovni uspešnosti, poskrbeti mora, da so inovativni in ustvarjalni zaposleni ustrezno nagrajeni, skratka deležni pohvale za dosežke na svojem delovnem področju.

Organizacijska klima se ukvarja s preučevanjem stališč in vedenja ljudi v združbi. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je pomembna tako za posameznika kot za združbo. S preučevanjem vedenja v združbi se ukvarja tudi organizacijska kultura, zato prihaja do zamenjav pojmov. Ugotovila sem, da je na tem področju še veliko nejasnosti, ki zahtevajo natančno preučevanje in raziskovanje. Predvsem je potrebno jasno definirati pojem organizacijske klime in zagotoviti pravilno razumevanje njenega bistva in njenih učinkov na uspešnost združbe. Potrebno je izvesti natančne analize vzrokov in posledic posamezne dimenzije klime in določiti relacije o vplivu posameznih elementov na klimo. Spodbujati je potrebno projekte raziskovanja klime, kot je projekt SiOK, ter čim večjemu številu slovenskih podjetij omogočiti sodelovanje pri meritvah in primerjavah klime, s tem pa izmenjavi izkušenj med združbami. Povečati je potrebno zavedanje o pomenu klime, kar je bil tudi namen moje diplomske naloge.

LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Bujas Zoran: Psihotizologija rada. Zagreb : Institut Jugoslavenske akademije znanosti i umetnosti, 1964. 420 str.
3. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetji. GEA Novice, Ljubljana, 1998, 16, str. 6.
4. Blažević Nataša: Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 41 str.
5. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
6. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venutres in Russia. Organization Studies, 2001, str. 854-855.
7. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1998. 311 str.
8. Gilmer B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1969. 589 str.
9. Gruban Brane et al.: Pristop v odnose z javnostim. Ljubljana : Pristop, 1997. 203 str., 10 pril.
10. Gruban Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 80-82.
11. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (1999), 4, str. 608.
12. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
13. Jurman Benjamin: Človek in del. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1985. 487 str.
14. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
15. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci, 1987. 209 str.
16. Likar Borut et al.: Inovativnost za mlade. Ljubljana : Korona plus d.o.o., 2000. 133 str.
17. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 398 str.
19. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
20. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
21. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination od Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in

- Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 23.2.2002
22. Maxwell John: Postanite trener sanjskega moštva. Ljubljana : Amalietti & Amalietti, 2000. 207 str.
 23. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
 24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
 25. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
 26. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
 27. Pšeničny Viljem: Podjetništvo – od podjetja do rasti. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 139 str.
 28. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarska založba, 1990. 298 str.
 29. Rozman Maja: Interno komuniciranje v podjetju Lek. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 29 str., 11 pril.
 30. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
 31. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
 32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management : Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
 33. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 449 str.
 34. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2002), 8, str. 31-33.
 35. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Dodič Roman: Srateški načrt Valkartona do 2005, 2000. 78 str.
2. Gorišek Karmen: Spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Celje : Racio, Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2001. 17 str., 19 pril.
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001 : SiOK, 2002. 33 str.
4. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2001, Dodatek k poročilu za podjetje Valkarton d.d. : SiOK, 2002. 22 str.
5. Interna gradiva podjetja Valkarton d.d., Logatec

6. Lipič Olga: Spremljanje organizacijske klime v Leku. Kolektiv, Ljubljana, 2001, str. 20 - 21
7. Pravilnik o organizaciji koncerna Valkarton, Logatec, 2001. 3 str.
8. Šega Lidija: Veliki poslovni mederni slovar, angleško-slovenski. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
9. Valkarton, letno poročilo 2000. Logatec, 2000. 27 str.
10. Valkarton, letno poročilo 2001. Logatec, 2001. 34 str.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik SiOK

PRILOGA B: Grafični prikaz rezultatov po dimenzijah klime v združbi

PRILOGA C: Članska pravila projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime

PRILOGA D: Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v Sloveniji

PRILOGA E: Slovarček

PRILOGA A: Vprašalnik SiOK

Projekt za primerjalno raziskovanje organizacij

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2001

Spoštovani!

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

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

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

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

1	2	3	4	5	
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
2. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
3. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
5. Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
6. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1	2	3	4	5
8. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
9. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	1	2	3	4	5
10. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
11. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
12. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
14. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
15. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
16. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
17. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
18. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
19. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
20. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
21. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
22. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
24. Konflikte rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
25. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
26. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
27. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
28. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
29. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
30. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
31. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
32. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
33. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
34. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
35. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
36. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
37. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
38. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
39. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
40. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
41. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
42. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.				1 2 3 4 5
43. Ljudje si medsebojno zaupajo.				1 2 3 4 5
44. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.				1 2 3 4 5
45. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.				1 2 3 4 5
46. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.				1 2 3 4 5
47. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.				1 2 3 4 5
48. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.				1 2 3 4 5
49. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.				1 2 3 4 5
50. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.				1 2 3 4 5
51. Vodje cenijo delo podrejenih.				1 2 3 4 5
52. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.				1 2 3 4 5
53. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.				1 2 3 4 5
54. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.				1 2 3 4 5
55. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.				1 2 3 4 5
56. Komuniciranje temelji na dialogu.				1 2 3 4 5
57. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.				1 2 3 4 5
58. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.				1 2 3 4 5
59. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.				1 2 3 4 5
60. Znamo se skupaj zabavati.				1 2 3 4 5
61. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.				1 2 3 4 5
62. Naše poslovodstvo je učinkovito.				1 2 3 4 5
63. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.				1 2 3 4 5
64. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.				1 2 3 4 5
65. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.				1 2 3 4 5
66. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.				1 2 3 4 5
67. Naše podjetje je učinkovito.				1 2 3 4 5
68. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.				1 2 3 4 5
69. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.				1 2 3 4 5
70. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.				1 2 3 4 5
71. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.				1 2 3 4 5
72. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.				1 2 3 4 5
73. V naši organizaciji je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.				1 2 3 4 5
74. Odnosi med zaposlenimi so dobri.				1 2 3 4 5
75. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.				1 2 3 4 5
76. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				1 2 3 4 5
77. Delovni sestanki so redni.				1 2 3 4 5
78. Veselimo se odhoda na delo.				1 2 3 4 5
79. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.				1 2 3 4 5
80. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.				1 2 3 4 5
81. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.				1 2 3 4 5
82. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.				1 2 3 4 5
83. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.				1 2 3 4 5
84. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.				1 2 3 4 5
85. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.				1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
86. Zadovoljeni smo z informiranostjo v organizaciji.				1 2 3 4 5
87. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.				1 2 3 4 5
88. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.				1 2 3 4 5
89. Sistem usposabljanja je dober.				1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

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

1	2	3	4	5		
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen		
ZADOVOLJSTVO ...		Stopnja zadovoljstva				
90.	... z delom	1	2	3	4	5
91.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
92.	... s sodelavci	1	2	3	4	5
93.	... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
94.	... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
95.	... s plačo	1	2	3	4	5
96.	... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
97.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
98.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
99.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

100. Spol

- 1) moški
- 2) ženski

101. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje
(izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

102. Staž v organizaciji

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

103. Starost

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

104. Stopnja izobrazbe

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

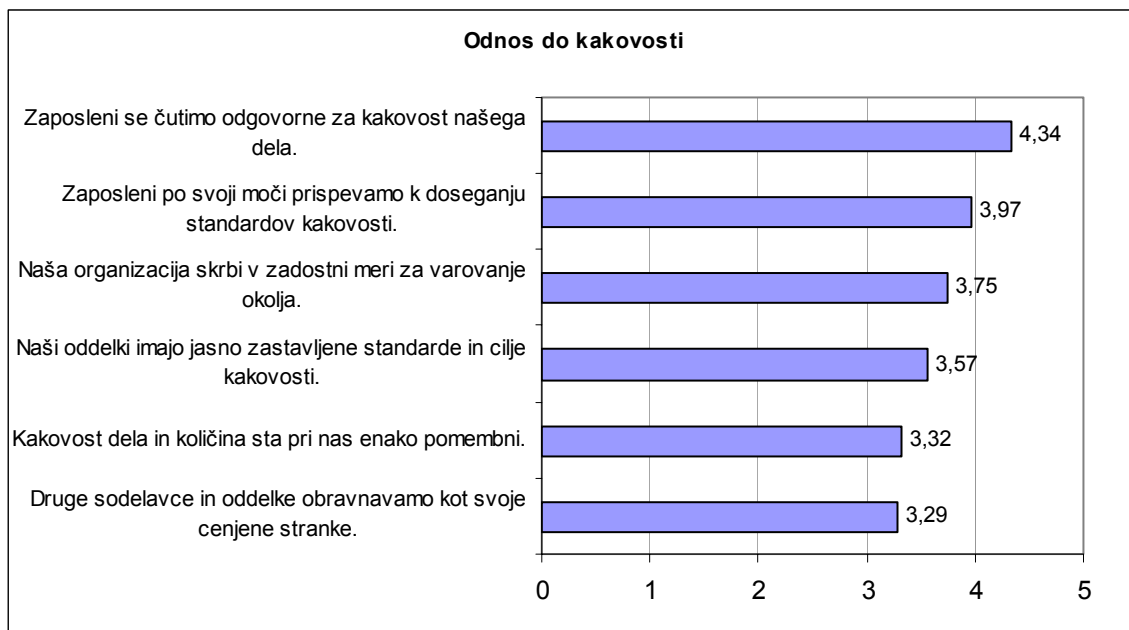
105. Parameter A

106. Parameter B

107. Komentarji:

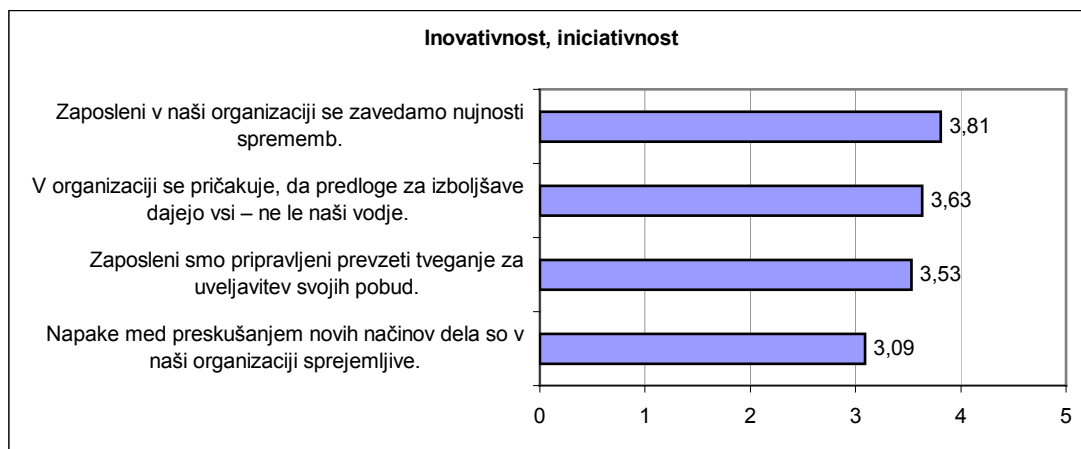
PRILOGA B: Grafični prikaz rezultatov po dimenzijah klime v združbi

Slika 1: Odnos do kakovosti



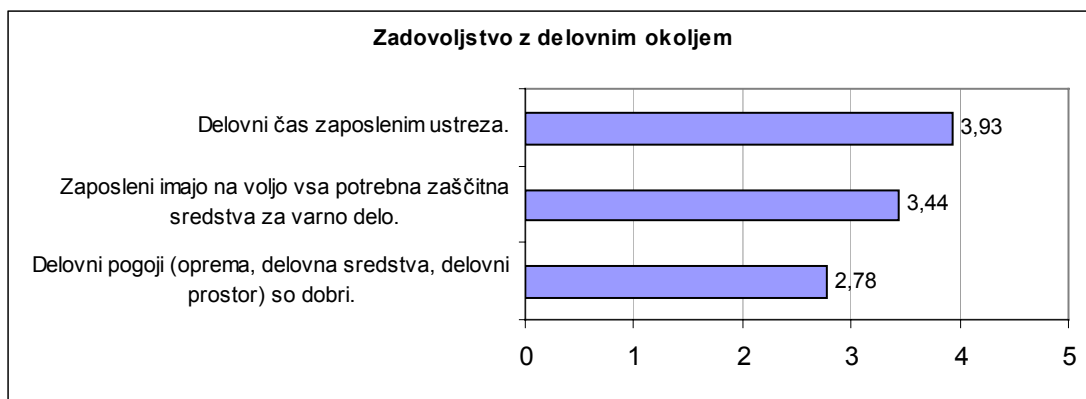
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 2: Inovativnost, iniciativnost



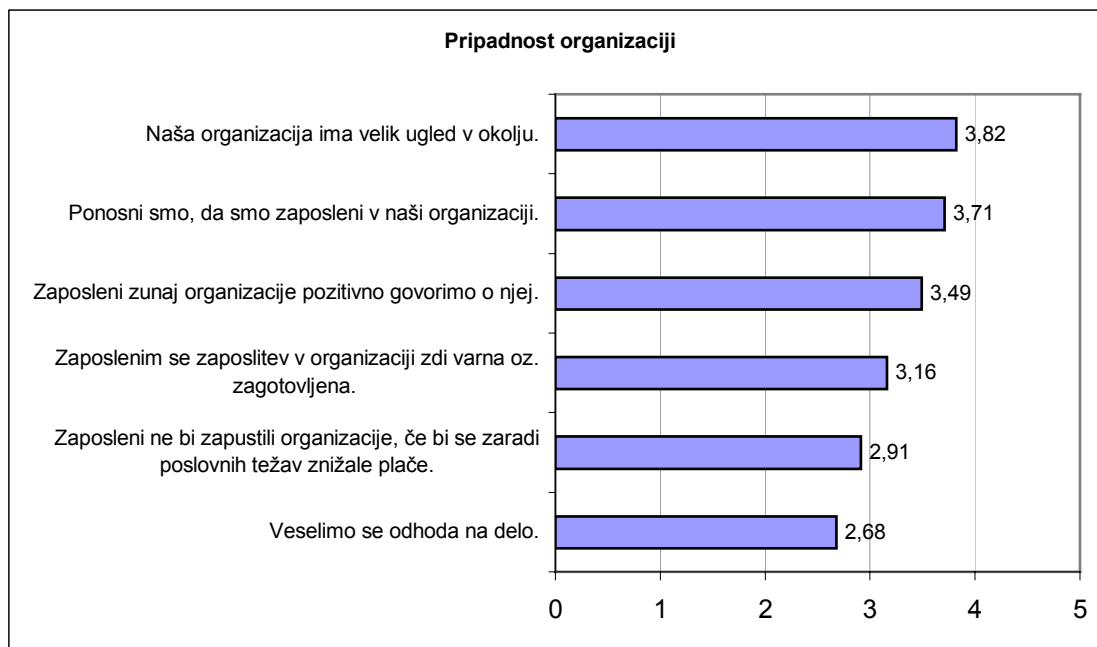
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 3: Zadovoljstvo z delovnim okoljem



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 4: Pripadnost organizaciji



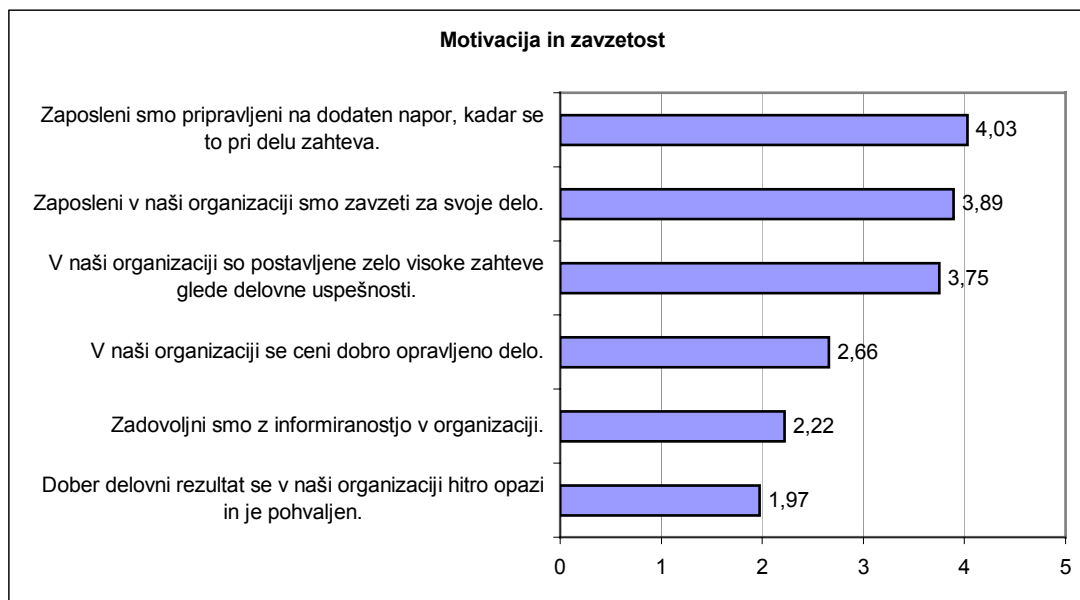
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 5: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



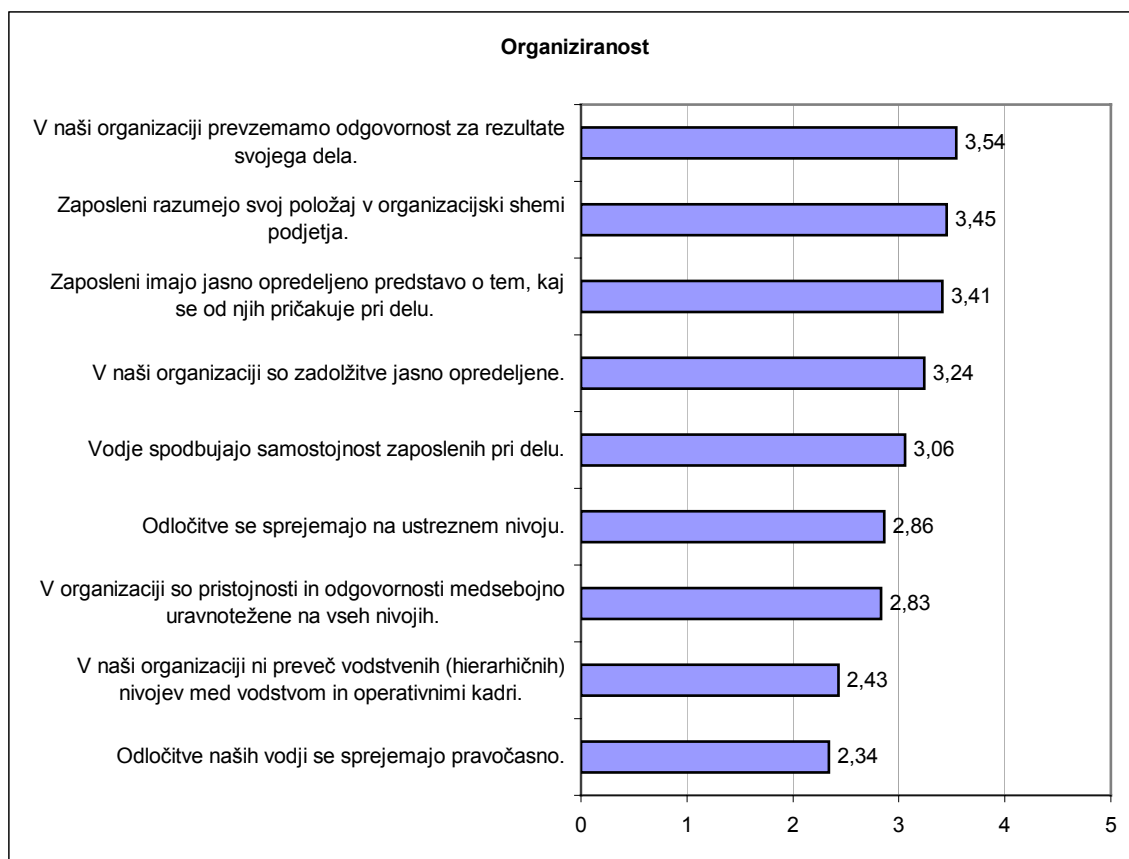
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 6: Motivacija in zavzetost



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 7: Organiziranost



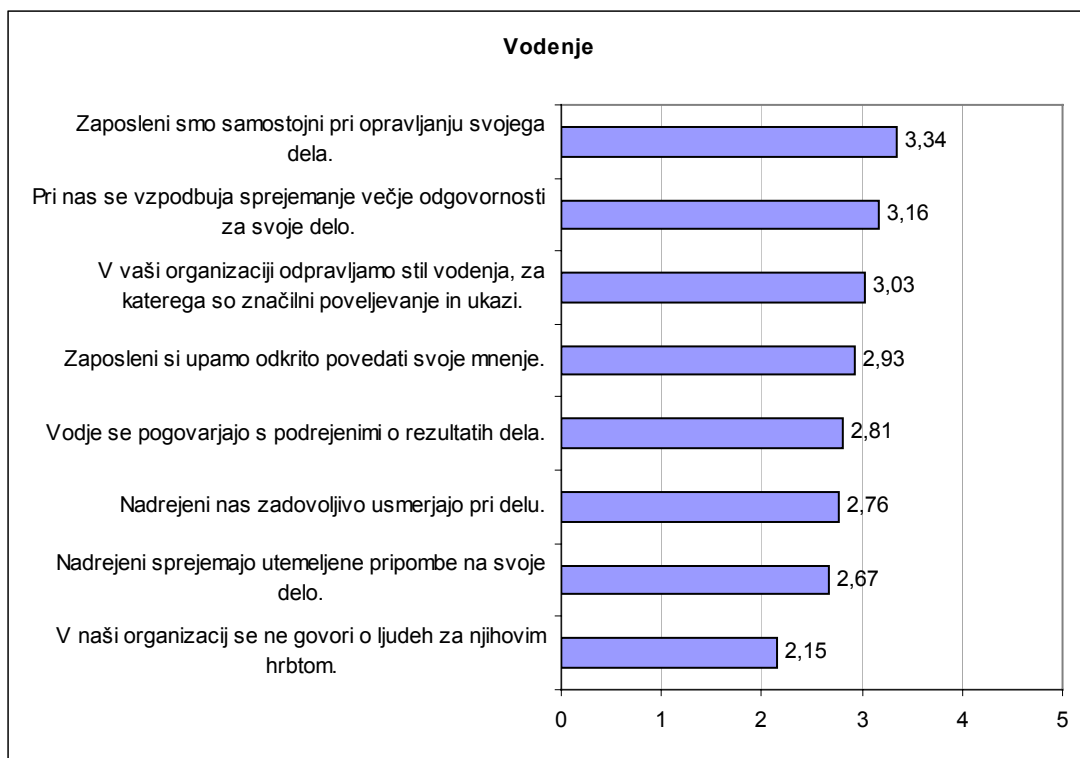
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 8: Strokovna usposobljenost in učenje



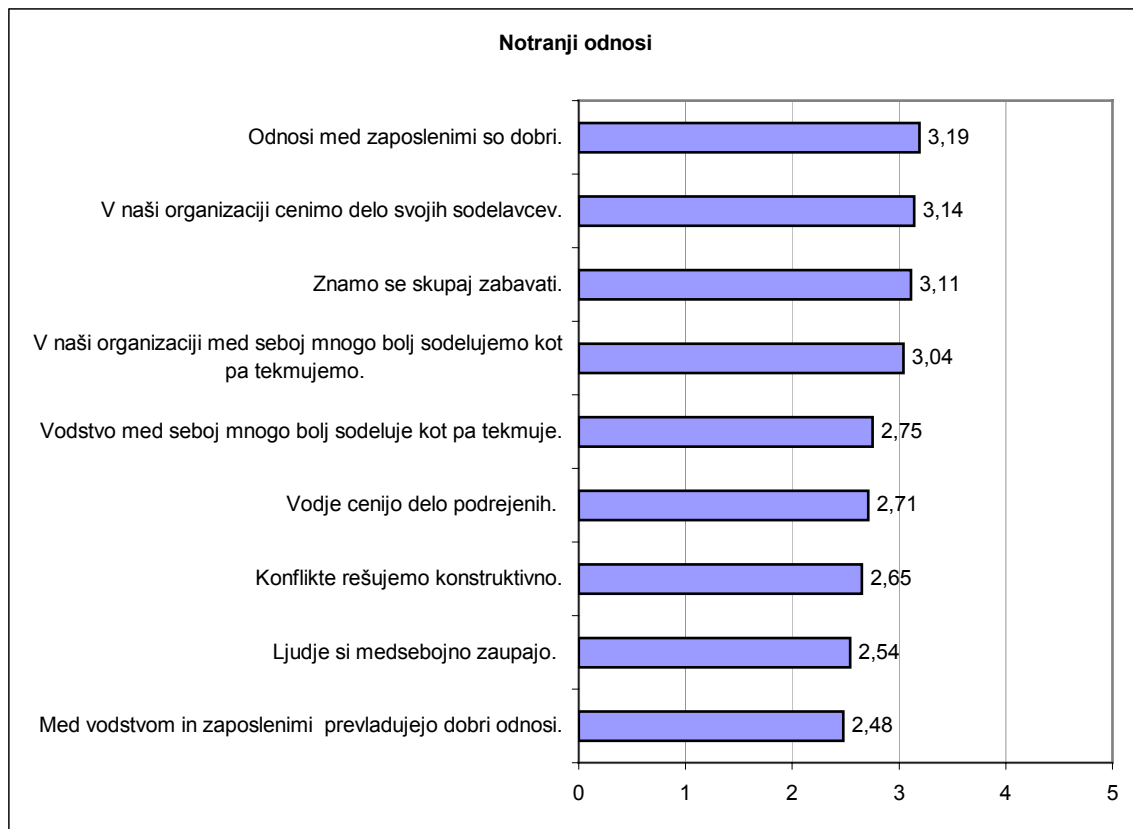
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 9: Vodenje



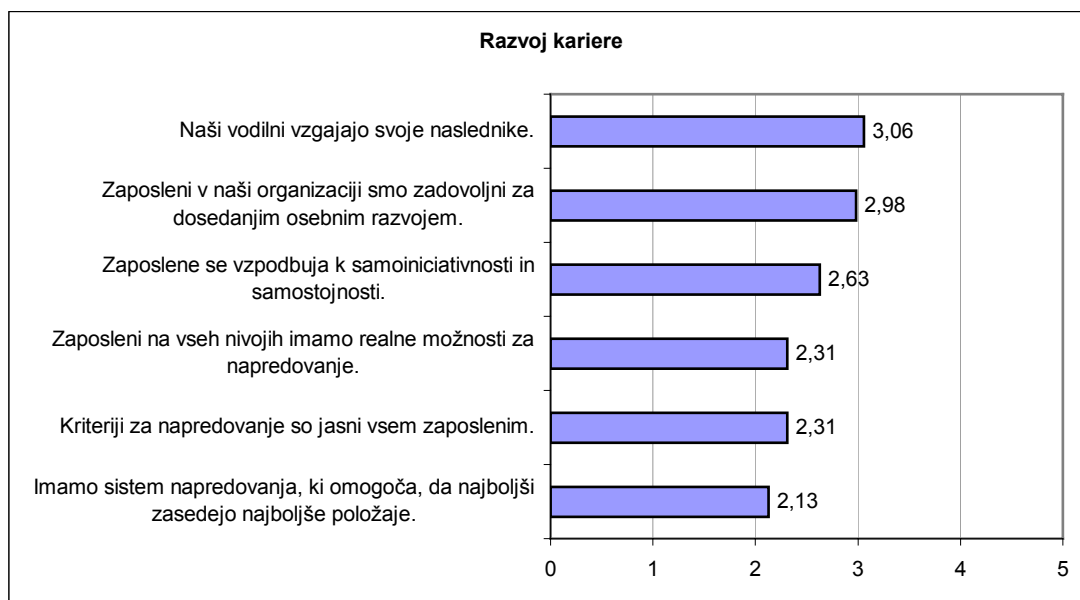
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 10: Notranji odnosi



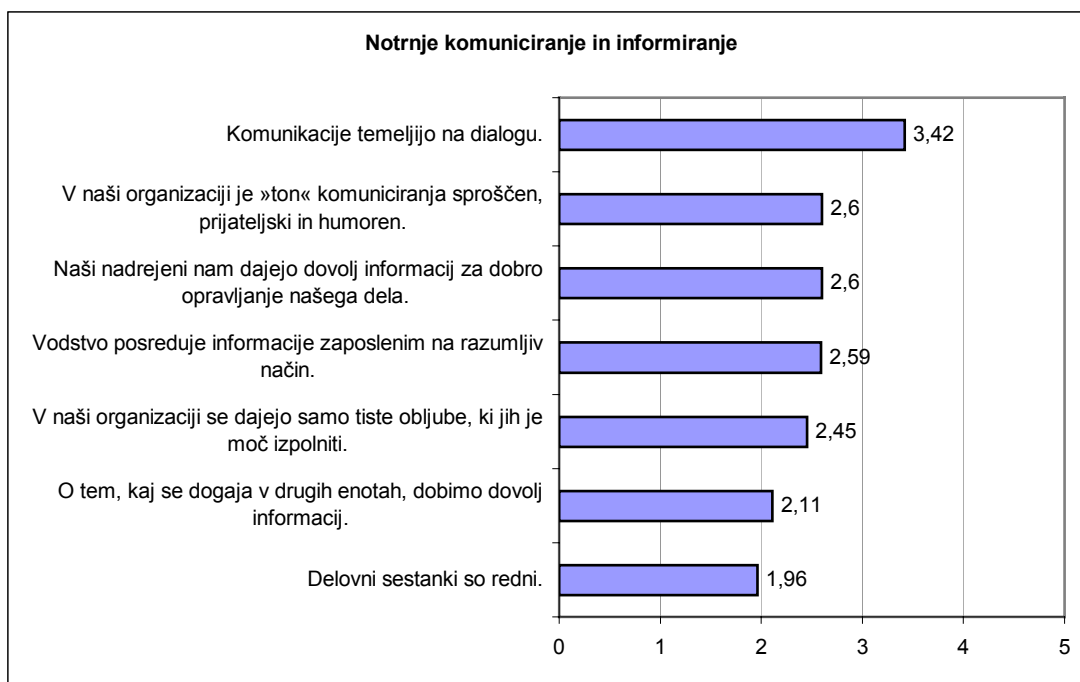
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 11: Razvoj kariere



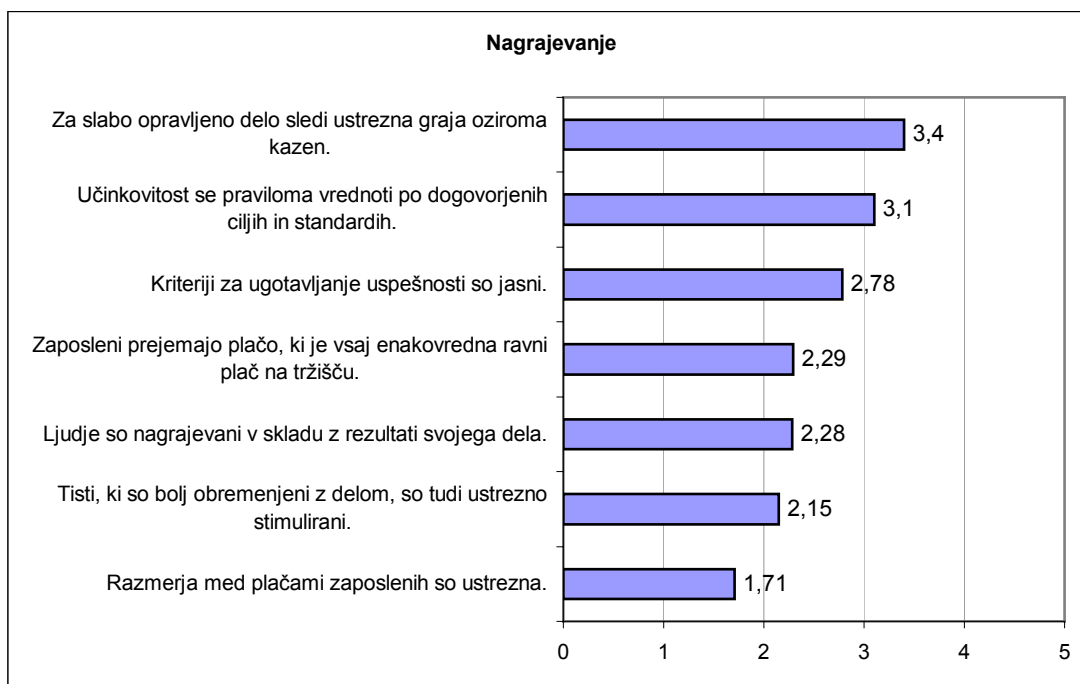
Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 12: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

Slika 13: Nagrajevanje



Vir: GZS, SiOK 2001, Valkarton.

PRILOGA C: Članska pravila projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime

1. Poslanstvo in vizija

1.1. Opredeljeno v točkah 1, 2, 3 in 4 dokumenta Projekt za primerjalno raziskovanje klime v organizacijah v Sloveniji.

2. Kdo lahko pristopi

2.1. V projekt lahko pristopijo organizacije, ko so pripravljene prispevati k uresničitvi poslanstva in vizije in ki imajo interes za primerjalno raziskovanje klime, to je za ugotavljanje lastne organizacijske klime te njeno primerjanje z organizacijskimi klimami v drugih organizacijah.

2.2. Organizacije so lahko iz privatnega ali iz javnega sektorja.

2.3. Organizacija mora izpolnjevati minimalne pogoje za vstop:

2.3.1. Minimalno število zaposlenih v organizacije je 100 zaposlenih.

2.3.2. Minimalno število let delovanja: 3.

2.3.3. Organizacija mora dati vlogo za članstvo skupaj z zahtevanimi podatki (glej Pristopno izjavo).

2.3.4. Organizacija mora določiti svojega predstavnika v projektu, ki mora v organizaciji praviloma biti vodja na najvišjem ali naslednjem nivoju vodenja.

3. Članstvo

3.1. Podjetja, vladne organizacije ali druge organizacije iz javnega sektorja lahko zaprosijo za članstvo v projektu.

3.2. Letna članarina je 200.000 SIT (DDV ni vključen).

4. Postopek pristopa

4.1. Zainteresirana organizacija izpolni Pristopno izjavo in jo pošlje sekretariatu projekta.

4.2. Sekretariat preveri izpolnjevanje minimalnih pogojev in glede na ugotovitve izda pozitiven ali negativen sklep. Skupaj s pozitivnim sklepom pošlje zainteresirani organizaciji račun za letno članarino.

4.3. Članstvo začne veljati, ko sekretariat razpolaga s članarino. Članstvo velja za tekoče leto.

4.4. Članstvo se avtomatično podaljšuje za naslednje obdobje, razen če organizacija mesec dni pred iztekom obdobja pisмено izrazi svojo željo po prenehanju članstva.

5. Pravice in dolžnosti članov

5.1. Redni člani

5.1.1. Vsako leto plačujejo članarino.

5.1.2. Vsako leto so vključeni v eno raziskavo.

5.1.3. Vsako leto so dolžni omogočiti izvedbo raziskave po sprejeti metodologiji v svoji organizaciji.

5.1.4. Sodelujejo na vsakoletni predstavitvi letnega poročila o raziskavi.

5.1.5. Prejmejo tri izvode poročila o raziskavi v njihovi organizaciji.

5.1.6. Prejmejo tri izvode zbornika – skupnega poročila o vsakoletni raziskavi.

5.1.7. Imajo dostop do podatkov o svoji organizaciji ter do agregatnih podatkov v skladu z metodologijo.

6. Nadzorni svet

- 6.1. Nadzorni svet projekta sestavljajo: en predstavnik GZS, 4 predstavniki podjetij - članov, 4 predstavniki partnerskih organizacij.
- 6.2. Nadzorni svet se praviloma sestaja enkrat letno ob predstavitvi letnega raziskovalnega poročila.
- 6.3. Nadzorni svet se seznani s poročilom o delovanju projekta in s finančnim poročilom.
- 6.4. Potrjuje sekretarja.
- 6.5. Izvoli predsednika nadzornega sveta.
- 6.6. Nadzoruje finančno poslovanje.
- 6.7. Potrjuje finančni načrt in finančno poročilo.
- 6.8. Potrjuje program dela in področja raziskav.
- 6.9. Potrjuje metodologijo za raziskav.
- 6.10. Potrjuje rokovnik izvajanja raziskav.

7. Strokovni svet

- 7.1. Sestavljajo predstavniki partnerskih organizacij.
- 7.2. Predlaga program dela in področja raziskav.
- 7.3. Predlaga metodologijo za raziskav.
- 7.4. Predlaga rokovnik izvajanja raziskav.
- 7.5. Promovira projekt.

8. Predsednik nadzornega sveta

- 8.1. Predsednik projekta predstavlja projekt v odnosu do javnosti in tretjih oseb.
- 8.2. Mandat predsednika je 4 leta.
- 8.3. Vodi delo nadzornega sveta.

9. Financiranje

- 9.1. Projekt se financira iz članarine ter iz drugih virov.
- 9.2. Nadzor nad finančnim poslovanjem nadzorni svet.
- 9.3. Tekoče posle v zvezi z delovanjem v skladu z letnim načrtom izvaja sekretariat projekta oziroma sekretar.

10. Sekretar projekta

- 10.1. Vsakodnevno operativno vodi projekt.
- 10.2. Vodi finančno poslovanje v skladu s potrjenim finančnim načrtom.
- 10.3. Organizira izvedbo raziskav v okviru projekta.
- 10.4. Organizira pripravo poročil in prezentacij za vodstva podjetij.
- 10.5. Organizira vsakoletno predstavitev skupnega poročila o raziskavah.
- 10.6. Usklajuje delo nadzornega sveta.
- 10.7. Organizira arhiviranje, skladiščenje in dostop do podatkov.
- 10.8. Organizira obveščanje o delovanju projekta.
- 10.9. Koordinira delo strokovnega sveta.
- 10.10. V odsotnosti predsednika predseduje nadzornemu svetu.

Ljubljana, 14.3.2001

Predsednik nadzornega sveta

mag. Joško Čuk

Sekretar

Iztok Kunšek

PRILOGA D: Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji

1. Ideja

- 1.1. Primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

2. Filozofija pristopa

- 2.1. Primerljivost
- 2.2. Periodičnost
- 2.3. Kvantitativnost
- 2.4. V skladu s potrebami organizacij
- 2.5. V skladu s standardi stroke

3. Namera

- 3.1. Biti priznana institucija za primerjalne raziskave v slovenskih organizacijah z možnostjo širitve delovanja tudi v druge države.

4. Politika

- 4.1. Delovanje na osnovi članstva / članarine.
- 4.2. Vključevati in uporabljati obstoječe metode.
- 4.3. V podjetjih, ki izpolnjujejo minimalne pogoje (opredeljeno v članskih pravilih).

5. Cilji

- 5.1. Leto 2001 – 30 sodelujočih podjetij
- 5.2. Leto 2002 – 50 sodelujočih podjetij
- 5.3. Leto 2003 – 80 sodelujočih podjetij

6. Strategije

- 6.1. Začeti kot projekt, kasneje poiskati ustrezno trajno organizacijsko obliko za delovanje.
- 6.2. Nadzorovanje dela s strani vplivnih zainteresiranih podjetij.
- 6.3. Sodelovanje zainteresiranih svetovalnih organizacij – partnerskih organizacij.
- 6.4. Metodološka uskladitev partnerskih organizacij.
- 6.5. Nadgrajevanje osnovne metodologije z lastnimi izkušnjami.
- 6.6. Uporaba obstoječe infrastrukture (Gospodarska zbornica Slovenije, partnerske organizacije).

7. Organizacija

- 7.1. Trije nivoji organiziranja.
- 7.2. Krovni nivo predstavlja nadzorni svet, opredeljen v 6. točki Članskih pravil.
- 7.3. Operativni nivo: izvršilna telesa (partnerske organizacije):

TMI Slovenija
ITEO – Svetovanje
Dialogos / Literal
Profil
Racio
Biro Praxis
RM PLUS

7.4. Uporabniški nivo: člani projekta

Vsa zainteresirana podjetja, ki izpolnjujejo minimalne pogoje, določene v točki 2.3. članskih pravil.

7.5. Organizacijska podpora:

Sekretar v okviru Gospodarske zbornice Slovenije.

8. Osebe

8.1. Uporaba osebja partnerskih svetovalnih organizacij.

9. Akcijski načrti

9.1. Projektna dokumentacija:

Opis projekta (ta dokument)

Članska pravila

Metodologija

Pristopna izjava

Terminski plan za leto 2001

9.2. Obveščanje potencialnih partnerjev in članov

Vzpostavitev informacijske spletne strani.

Zloženska – distribucija GZS (sestanki, seje, seminarji, drugi dogodki), priloga k revijam (Manager, GV, Finance, Glas gospodarstva,...).

Direktna pošta – kadrovski sektorji, generalni direktorji.

Telemarketing – kadrovski sektorji.

9.3. Vzpostavitev nadzornega sveta

9.4. Potrditev metodologije za leto 2001

9.5. Potrditev terminskega plana za leto 2001

Ljubljana, 14.3.2001

Predsednik nadzornega sveta

Sekretar

mag. Jožko Čuk

Iztok Kunšek

PRILOGA E: Slovarček

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
Climate	Klima
Climate for Performance	Klima, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate
Climate for well-being	Klima, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih
Collective Climate	Skupinska, kolektivna klima
Human Resource Management	Ravnanje z ljudmi pri delu
Informal Culture	Neformalna kultura
Innovative Climate	Inovativna klima
Job Satisfaction	Zadovoljstvo pri delu
Organizational Climate	Organizacijska klima
Organizational Culture	Organizacijska kultura
Psychological Climate	Psihološka klima
Reward	Nagrada
Routine	Rutina
Social climate	Socialna klima
Supportive Climate	Podporna klima
TQM – Total Quality Management	Celovito obvladovanje kakovosti