

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU TRIMO, D.D.

Ljubljana, junij 2016

JOŽICA KOŽAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jožica Kožar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
1.1 Splošno o organizacijski klimi.....	3
1.2 Opredelitev pojma organizacijska klima	4
1.2.1 Pomen pojma organizacijska klima.....	4
1.2.2 Definicije do leta 2000	4
1.2.3 Definicije po letu 2000	5
1.2.4 Vrste organizacijskih klim.....	6
1.2.5 Sklepne ugotovitve o organizacijski klimi	8
1.3 Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	8
1.3.1 Scheinova opredelitev pojma organizacijska kultura	8
1.3.2 Ostale opredelitve pojma organizacijska kultura.....	9
1.3.3 Sklepne ugotovitve o organizacijski kulturi	12
1.3.4 Povezanost organizacijske klime in organizacijske kulture	13
1.3.5 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	14
1.4 Organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu.....	15
1.4.1 Zadovoljstvo pri delu.....	15
1.4.2 Povezava med organizacijsko klimo in zadovoljstvom.....	15
1.5 Organizacijska klima, zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji.....	16
1.5.1 Zavzetost zaposlenih.....	16
1.5.1.1 Gallupov model zavzetosti	17
1.5.1.2 Motiviranje	18
1.5.2 Pripadnost organizaciji	19
1.6 Dimenzije organizacijske klime.....	19
1.7 Merjenje in proučevanje organizacijske klime	20
1.7.1 Merjenje.....	20
1.7.1.1 Projekt SiOK	20
1.7.2 Proučevanje	20
1.8 Spreminjanje organizacijske klime	22
1.9 Upravljanje organizacijske klime	23
1.10 Prednosti ugodne organizacijske klime za podjetje	24
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU TRIMO, D.D.....	25
2.1 Predstavitev podjetja TRIMO, d.d.	25
2.1.1 Osnovni sodno-registrski podatki o podjetju TRIMO, d.d.....	25
2.1.2 Zgodovina podjetja TRIMO, d.d.	25

2.1.3	Hčerinske družbe podjetja TRIMO, d.d.	26
2.1.4	Osnovni podatki o poslovnih prihodkih in dobičku iz poslovanja.....	27
2.1.5	Dejavnosti, produkti in struktura prihodkov podjetja TRIMO, d.d.	27
2.1.6	Organiziranost skupine TRIMO in družbe TRIMO, d.d.	29
2.2	Vprašalnik SiOK.....	30
2.3	Vključenost zaposlenih v anketiranje v podjetju TRIMO, d.d.	30
2.4	Predstavitev podrobne analize rezultatov	31
2.4.1	Pregled povprečnih ocen za vse dimenzije organizacijske klime	31
2.4.2	Dimenzija odnos do kakovosti	32
2.4.3	Dimenzija inovativnost in iniciativnost.....	33
2.4.4	Dimenzija motivacija in zavzetost	34
2.4.5	Dimenzija notranji odnosi	34
2.4.6	Dimenzija zadovoljstvo.....	35
2.4.7	Ostale dimenzije	36
3	DISKUSIJA	38
3.1	Sklepne ugotovitve glede organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d.	38
3.2	Predlogi podjetju TRIMO, d.d.....	40
3.3	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	42
	SKLEP.....	43
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji	5
Slika 2:	Model ledene gore s prikazanimi ravni kulture in njihovim vzajemnim delovanjem.....	9
Slika 3:	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	10
Slika 4:	Medsebojni vplivi med organizacijsko klimo in kulturo	13
Slika 5:	Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	15
Slika 6:	Veriga vrednosti.....	17
Slika 7:	Motivacijske tehnike na kratko po Vermu.....	18
Slika 8:	Peterkotnik učinkovitosti	21
Slika 9:	Struktura prodaje podjetja TRIMO, d.d. v letih 2011 do 2014.....	29
Slika 10:	Vključenost zaposlenih v anketiranje	31
Slika 11:	Pregled povprečnih ocen za vse dimenzije organizacijske klime	32
Slika 12:	Odnos do kakovosti.....	33
Slika 13:	Inovativnost in iniciativnost.....	33
Slika 14:	Motivacija in zavzetost	34
Slika 15:	Notranji odnosi.....	35
Slika 16:	Zadovoljstvo	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Štirje različni tipi organizacijske klime po Musek Lešniku (2006b).....	7
Tabela 2: Definicije kulture.....	11
Tabela 3: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko klimo in kulturo	14
Tabela 4: Poslovni prihodki in poslovni izid iz poslovanja podjetja TRIMO, d.d. za leta 2010 do vključno 2014 v EUR.....	27
Tabela 5: Struktura prodaje podjetja TRIMO, d.d. v letih od 2011 do 2014 v % prodaje ..	28
Tabela 6: Dobro ocenjene trditve pri ostalih dimenzijah	36
Tabela 7: Prikaz najboljše ocenjenih trditev znotraj posameznih dimenzij	39

UVOD

»Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja«.
Antoine de Saint Exupéry

Že slavní francoski pisatelj je poudaril, da bodo k boljšemu končnemu rezultatu prispevali navdušeni zaposleni. Takšno stanje v podjetju lahko dosežemo tako, da skušamo ustvarjati delovno vzdušje, ko bodo zaposleni zadovoljni, visoko motivirani, zavzeti ter pripadni organizaciji. Skrbeti moramo za to, da bodo imeli občutek, da je vsak od njih pomemben člen v verigi in da vsi skupaj lahko bistveno pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetja.

V sodobnem gospodarstvu se nenehno spreminjajo tehnologija, družbene strukture, vrednote in posledično tudi ljudje. Od posameznikov se namreč pričakuje, da spremembam sledijo in jih obvladujejo, da so prilagodljivi in učeči (Golob, Lamut & Besednjak Valič, 2015). V prihodnosti bodo tehnične prednosti tekmecev vse bolj kratkotrajne, odločujočo vlogo bodo imeli zaposleni in zmožnosti, ki jih ti imajo. Največja konkurenčna prednost podjetij torej so in bodo tudi v prihodnje neizrabljene zmožnosti njihovih zaposlenih (Ivanko, 2014).

Človeški viri in odnosi med njimi, kot eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov sodobnih uspešnih podjetij, odgovornim v podjetjih predstavljajo velik izziv, zato jim Gruban (1997) svetuje, da osmišljajo, osveščajo in spodbujajo zaposlene pri doseganju zastavljenih ciljev. Tudi Mazzini (2010) poudarja pomen smiselnega dela: **»Edino, kar traja celo življenje, je smiselno delo. Delo, ki nas veseli, v katerem uživamo, nam je izziv vsak dan sproti.«** Lipičnik (1998) poudarja, da se moramo zavedati, da je obnašanje zaposlenih pod vplivom različnih (tudi) nepredvidljivih dejavnikov in pomembnejši med njimi je organizacijska klima (angl. *organizational climate*) oziroma klima v organizaciji.

Po mnenju Rollinsona (2002) je organizacijska klima trenutno stanje v organizaciji, ki se odraža v načinu, kako člani organizacije zaznavajo, doživljajo in se odzivajo na organizacijsko okolje. Kot trenutno stanje v organizaciji organizacijsko klimo opisuje tudi Dubrin (v Možina, 1994). Fulford (2014) iz združenja menedžerjev Stratford razlaga, da se organizacijska klima nanaša na način, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje ter da organizacijska klima vpliva na motivacijo in obnašanje zaposlenih. Tudi Mohan in Sharma (2015) iz oddelka za psihologijo univerze v indijskem Punjabiju, ki sta proučevala povezavo med organizacijsko klimo, motivacijo pri delu in pripadnostjo organizaciji, sta v svoji študiji ugotovila, da obstaja močna korelacija med organizacijsko klimo, motivacijo pri delu in stopnjo pripadnosti organizaciji.

Zaposleni so torej glavna konkurenčna prednost podjetij in sodobna podjetja se vedno bolj zavedajo pomena organizacijske klime za uspešno poslovanje. Tomažič (2015) navaja, da so konkurenčne prednosti podjetja najbolj odvisne od zaposlenih v podjetju. Če bodo zaposleni kompetentni in motivirani, se bo to odražalo v dobrih delovnih rezultatih, ki bodo vodili do poslovne uspešnosti celotnega podjetja. V podjetjih si je potrebno prizadevati za vzpostavitev želene klime, ki bo zaposlenim omogočala, da se bodo stalno učili in izpopolnjevali, kar bo vplivalo na rast, razvoj in napredek podjetja, humaniziralo delovna mesta ter imelo tudi ugoden vpliv na poslovni rezultat (Mihalič, 2007). Zaposleni

so torej zelo pomemben člen v poslovanju podjetij, zato je potrebno ugotavljati, kako se počutijo, kar pomeni, da je potrebno proučevati organizacijsko klimo.

V zadnjem času se v strokovni literaturi s področja organizacije pogosto pojavlja tudi pojem organizacijski razvoj (angl. *organizational development*). Uveljavljena je standardna definicija Beckharda, ki je organizacijski razvoj opredelil kot načrtno prizadevanje, organizirano in upravljano s strani vrha organizacije. Cilj organizacijskega razvoja sta večja organizacijska učinkovitost in zdravje organizacije. Ta cilj se lahko doseže z načrtovanim posredovanjem v organizacijske procese in ob uporabi znanja ved, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi (Ivanko, 2014). Med glavna področja proučevanja organizacijskega razvoja Mullins (2002) poleg ostalih vključuje tudi organizacijsko kulturo in klimo ter pripadnost zaposlenih.

V nadaljevanju bom prikazala povezanost organizacijske klime z organizacijsko kulturo, zadovoljstvom pri delu, zavzetostjo zaposlenih in pripadnostjo organizaciji, saj menim, da zavzeti, motivirani in pripadni zaposleni pomembno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju.

Omenjena dejstva in aktualnost obravnavane teme so prispevala k moji odločitvi, da se v diplomskem delu ukvarjam z organizacijsko klimo. V obdobju recesije in krize v svetovnem merilu bi se namreč odgovorni morali še posebej zavedati pomena in vrednosti zadovoljnih zaposlenih.

Namen mojega diplomskega dela je proučiti pojem organizacijske klime in z njo povezanih pojmov ter predstaviti teoretične predpostavke, ki se pojavljajo v domači in tuji strokovni literaturi.

Temeljni cilj diplomskega dela pa je raziskati organizacijsko klimo v podjetju TRIMO, d.d. na osnovi pridobljenih sekundarnih podatkov iz raziskave SiOK, analizirati vplive posameznih dimenzij na organizacijsko klimo in predstaviti ugotovitve. Odgovornim v podjetju TRIMO, d.d. želim posredovati ugotovitve iz rezultatov merjenja organizacijske klime v letu 2011 ter predloge za morebitne spremembe, s pomočjo katerih bi v podjetju lahko pripravili strategije sprememb njihove organizacijske klime, tako da bi jim le-ta v prihodnje zagotavljala čimvečje zadovoljstvo njihovih zaposlenih in čimbolj uspešno poslovanje na domačem in tujih trgih.

Na osnovi metode analize sekundarnih podatkov, pridobljenih z raziskavo SiOK, želim potrditi ali ovreči dve hipotezi:

H1: V podjetju TRIMO, d.d. je prisotna razvojna oziroma inovativna organizacijska klima.

H2: V podjetju TRIMO, d.d. je prisotna organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje.

V diplomskem delu sem uporabila več metod. V teoretičnem delu gre predvsem za deskriptijsko in komparativno metodo ter metodo klasifikacije, v empiričnem delu pa za metodo analize pri proučevanju rezultatov raziskave SiOK in metodo sinteze, s pomočjo katere sem predstavila bistvene ugotovitve in podala zaključne misli.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij.

Po uvodnem delu, v katerem predstavljam namen, temeljni cilj diplomskega dela, zastavljeni hipotezi in uporabljene metode, sledi prvo poglavje, ki se nanaša na organizacijsko klimo. V njem opredelim pojem organizacijske klime, pojasnim razlike med konceptoma organizacijska klima in organizacijska kultura ter opredelim pojme zadovoljstvo pri delu, zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji, nato pa predstavim dimenzije, merjenje, proučevanje, spreminjanje in upravljanje organizacijske klime ter prednosti ugodne klime za podjetje, kar vse sodi v namen diplomskega dela.

V drugem poglavju na začetku predstavim podjetje TRIMO, d.d., njegovo vizijo in poslanstvo ter nekatere podatke iz letnih poročil. V nadaljevanju prikažem rezultate vprašalnika SiOK, s pomočjo katerega v TRIMO, d.d. že od leta 2002 ugotavljajo stanje na področju organizacijske klime v podjetju. Nato predstavim analizo posameznih dimenzij, ki sem jih izbrala za potrjevanje oziroma ovržbo zastavljenih hipotez. Vse to so cilji mojega diplomskega dela.

Tretji del pa namenjam diskusiji o ugotovitvah merjenja organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d., s pomočjo katere potrdim ali ovržem zastavljeni hipotezi. Tudi to sodi med cilje mojega diplomskega dela.

Omejitve pri diplomskem delu so podatki raziskave SiOK, saj segajo v leto 2011. Po tem letu v podjetju niso več ocenjevali organizacijske klime. Zaradi tega je mogoče, da se stanje pri kateri izmed dimenzij razlikuje od trenutnega. Tudi zato v diskusiji podjetju predlagam vnovično proučitev organizacijske klime.

V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega izmed poglavij ter podajam zaključne misli, na koncu diplomskega dela pa navajam uporabljeno literaturo in vire.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Splošno o organizacijski klimi

V uvodu sem ugotovila, da so zaposleni glavna konkurenčna prednost podjetij, zato je priporočljivo redno spremljati, kako se zaposleni počutijo na delovnih mestih in v kakšnih odnosih so med seboj. Cilj podjetja so ugodni medosebni odnosi, ki jih je potrebno vzpostavljati, ohranjati in krepiti. Ta proces imenujemo organizacijska klima (angl. *organizational climate*), ki vedno obstaja v vsakem delovnem okolju, ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne.

Različni avtorji za pojasnjevanje organizacijske klime uporabljajo tudi sopomenke kot so klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost organizacije ali preprosto klima. Ti pojmi označujejo uravnotežene delovne pogoje, ki zaposlenim omogočajo samospoštovanje in jim nudijo priložnosti za osebni razvoj (Lipovec, 1987).

1.2 Opredelitev pojma organizacijska klima

1.2.1 Pomen pojma organizacijska klima

V preteklosti je bilo o organizacijski klimi objavljene precej strokovne literature, kar dokazuje, da je to izredno pomemben pojem na področju organizacijske teorije tako v svetu kot v Sloveniji. Tudi v zadnjem obdobju se tej tematiki v svojih strokovnih člankih oziroma znanstvenih delih posvečajo številni domači in tuji avtorji.

Po mnenju Musek Lešnika (2006a) je organizacijska klima eden najbolj pomembnih, obenem pa tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in managementu. V nadaljevanju podajam nekaj opredelitev pojma iz različnih časovnih obdobj.

1.2.2 Definicije do leta 2000

Prvi raziskovalec na tem področju je bil Lewin, ki je leta 1939 v svoji študiji uporabil različne stile vodenja, da bi ustvaril različno vzdušje v skupini. Prvi je predlagal koncept organizacijske klime, vendar mu organizacijske klime ni uspelo opredeliti (Zhang, 2010). Leta 1958 je Argyris objavil študijo, ki se je nanašala na klimo v banki in podal prvotno opredelitev pojma organizacijske klime podobno današnji definiciji (Schneider, 1990, str. 14). Leta 1964 je Forehand navedel, da se organizacijska klima razlikuje med različnimi organizacijami, je vztrajna in vpliva na obnašanje članov organizacije (Zhang, 2010).

Tudi Gilmer, Lipičnik in Dubrin menijo, da gre pri organizacijski klimi za značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih.

Gilmer (1969, str. 60) meni, da organizacijska klima označuje lastnosti, ki vplivajo na vedenje zaposlenih v neki organizaciji in ki to organizacijo ločujejo od drugih. Po Lipičnikovem mnenju (1998, str. 73–74) je klima »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja. To ozračje v organizaciji »vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima obsega lastnosti, ki vplivajo na to, kako se bodo ljudje vedli v nekem podjetju. Podjetja se zaradi teh lastnosti razlikujejo med seboj.

Dubrin (v Možina, 1994, str. 146) pa organizacijsko klimo opisuje kot »trenutno stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir spodbud za usmerjanje aktivnosti«.

Jurman (1981, str. 203–204) ter Ivanko in Stare (2007, str. 122–123) menijo, da je klima izraz, s katerim se ponazarjajo odnosi med zaposlenimi v podjetju. Dobri odnosi bodo vplivali na to, da bodo zaposleni zadovoljni s svojim delom in visoko produktivni. Oblikovalo se bo ugodno in prijateljsko ozračje, v katerem se bodo zaposleni med seboj dobro razumeli. Slabi pa bodo odnosi med zaposlenimi v podjetju, v katerem vlada napeto ozračje, ki vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in njihove medsebojne konflikte, kar se vse odraža tudi v nizki produktivnosti. Z zadovoljstvom pa organizacijsko klimo povezuje tudi Černetič (1997), ko ugotavlja, da klima vsebuje značilnosti, ki kažejo na to, kako so zaposleni zadovoljni s socialnimi vidiki dela.

Schneider (1990, str. 384) definira klimo kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine (angl. *routine*), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (angl. *reward*). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je v njihovem okolju cenjeno in pričakovano.

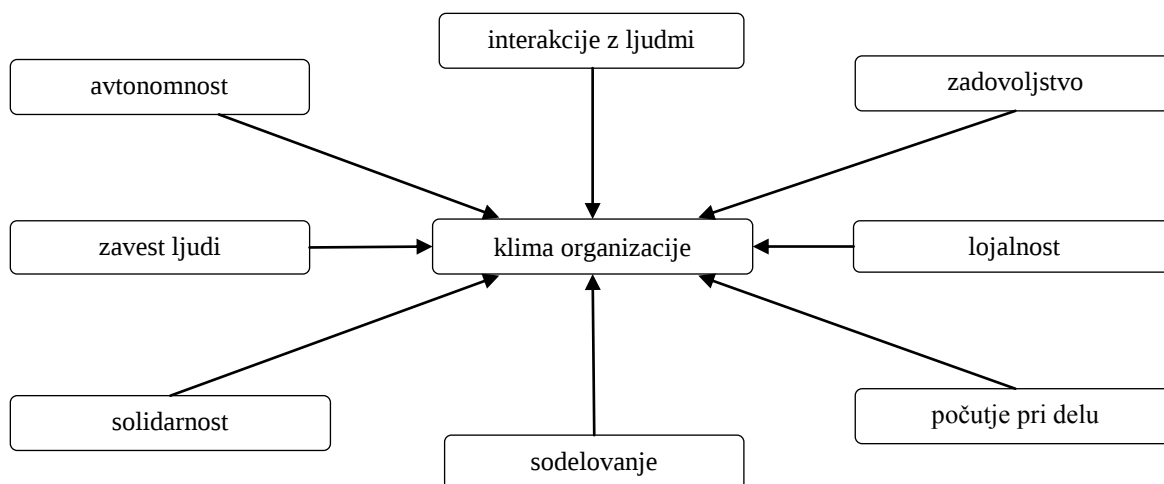
Patterson et al. (2005) navajajo, da je klima v organizaciji ponavadi opisana kot percepcija oziroma zaznava, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih vrednot, zato govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi, pa govorimo o organizacijski klimi (Rollinson, 2002). Organizacijska oziroma psiho-socialna klima je zaznavanje vidikov delovnega okolja, ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Pri raziskovanju klime torej upoštevamo organizacijo kot celoto (SiOK, 2011). Organizacijska klima je tisto, na kar se odzivamo in je »celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Gilmer, 1969, str. 60)«. Po Jones-Bearleyu (v Mihalič, 2007, str. 8) je »organizacijska klima psihološki mehurček, ki obkroža delo«, kar nakazuje na to, da pojem organizacijske klime izhaja iz psihologije.

1.2.3 Definicije po letu 2000

Organizacijska klima je zrel in dobro razvit koncept, ki obravnava dinamične in spremenljive lastnosti organizacije. Je trenutno stanje v organizaciji, ki se odraža v načinu, kako člani organizacije zaznavajo, doživljajo in se odzivajo na organizacijsko okolje (Rollinson, 2002, str. 597). Organizacijsko klimo lahko najširše opredelimo kot psihološko ozračje v organizaciji, kot ga zaznavajo njeni člani, ki preko teh zaznav vpliva na njihovo vedenje (Musek Lešnik, 2006a).

Obnašanje zaposlenih ima pomemben učinek na organizacijsko klimo, ki je osnovana na lastni predstavi zaposlenih o organizaciji. Na to njihovo ustvarjeno mnenje »vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital ipd.« (Mihalič, 2007, str. 8). Organizacijska klima opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2007, str. 7), ki jih prikazujem na Sliki 1.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 7, slika 3.

Organizacijska klima v organizaciji je posledica različnih dejavnikov, med drugim tudi mnenj zaposlenih o njihovem delu in okolju, v katerem delajo, organiziranosti dela, načina vodenja, medosebnih odnosov in komuniciranja med zaposlenimi, počutja v organizaciji in pripadnosti organizaciji, motiviranja in nagrajevanja ter interesov in želja zaposlenih o njihovem delu, razvoju kariere in izobraževanju (Ivanko & Stare, 2007).

Klima, na katero lahko v precejšnji meri vplivajo managerji, je odvisna od zadovoljstva zaposlenih pri delu in odnosov med člani oddelka ali celotnega podjetja (Lipovec, 1987). Rozman (2000) ugotavlja, da na klimo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so razmere, v katerih delajo zaposleni, stopnja zaupanja med zaposlenimi ter velikost delovnih skupin.

Fulford (2014) iz združenja menedžerjev Stratford navaja, da se organizacijska klima nanaša na dožemanje zaposlenih glede njihovega delovnega okolja in na to, kakšen vpliv ima na motivacijo in vedenje zaposlenih. Mohan in Sharma (2015, str. 38) pa ugotavljata, da je organizacijska klima sestavljena iz skupnih dejanj, prepričanj in vrednot, ki so se razvile v organizaciji in pomagajo usmerjati vedenje zaposlenih. Nanaša se na to, kako zaposleni zaznavajo okolje, v katerem delajo.

Po Deslerju (v Mohan & Sharma, 2015) je organizacijska klima način, kako zaposleni dojemajo klimo podjetja, v katerem delajo. Schneider in Reichers (v Mohan & Sharma, 2015) sta, za globlje razumevanje koncepta organizacijske klime, predlagala štiri pristope: strukturni, zaznavni, interaktivni in kulturni pristop. Ti pristopi so tudi odgovor na vprašanje, zakaj posamezniki, soočeni s številnimi dražljaji pri delu, razvijejo relativno homogeno dožemanje teh dražljajev.

Vsak posameznik si ustvarja njemu lastno predstavo o podjetju, pri kateri gre za način razumevanja oziroma dožemanja organizacije kot celote, imenovan organizacijska klima (Golob et al., 2015) in sodi med dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešno poslovanje podjetja.

Opredelitve organizacijske klime v študiji (Sutton, Family, Scott, Gage & Taylor, 2016), opravljeni na angleški univerzi v Bathu, pojasnjujejo, da organizacijska klima ali vzdušje na delovnem mestu, kot odnos posameznikov do organizacije (Burton, Lauridsen & Oben, v Sutton et al., 2016), lahko vpliva na osebne in delovne rezultate (Katz & Kahn, v Sutton et al., 2016). Avtorji tudi menijo, da je organizacijska klima usmerjena k vedenju in je vgrajena v kulturo organizacije (Schneider in Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom & Maitlis, v Sutton et al., 2016).

1.2.4 Vrste organizacijskih klim

Klasifikacije organizacijske klime načeloma temeljijo na obnašanju posameznikov. Organizacijsko klimo tako lahko delimo na ožje dele, in sicer na motivacijsko klimo, inovacijsko klimo, organizacijsko klimo, podjetniško klimo, ustvarjalno klimo in raziskovalno klimo (Ivanko & Stare, 2007). Podobna je delitev na inovativno, timsko, motivacijsko, raziskovalno klimo ipd. (Mihalič, 2007, str. 22).

Fernandez-Hogan (v Mihalič, 2007) razlikujeta organizacijsko klimo dosežkov, pri kateri k doseganju ciljev pripomore tekmovalnost, organizacijsko klimo ohranjanja varnosti, pri kateri je pomembno zagotavljanje varnosti zaposlitve, organizacijsko klimo sodelovanja, ki

temelji na neformalnih odnosih, skupinskemu načinu dela, zaupanju in pripadnosti podjetju ter organizacijsko klimo kreativnosti, za katero so značilni načrtna inovativnost, dinamika, stalen razvoj in hitra rast podjetja.

Patterson (v Mohan & Sharma, 2015) je organizacijsko klimo razdelil na štiri kvadrante oziroma modele. Model človeških virov je osredotočen navznoter (v organizacijo) in v prilagajanje. Vključuje avtonomijo, integracijo, podporo in učenje pod nadzorom. Model odprtega sistema je osredotočen navzven (iz organizacije) in v prilagajanje. Vključuje inovacije, prilagodljivost, poudarek proti navzven in refleksijo. Model razumno določenih ciljev je osredotočen navzven (iz organizacije) in v nadzor. Vključuje jasnost organizacijskih ciljev, učinkovitost, trud, povratne informacije o uspešnosti in pritisk na doseganje kakovosti. Model notranjih procesov je osredotočen navznoter (v organizacijo) in v nadzor. Vključuje dobro počutje, urejenost in tradicijo.

Podobno kot Patterson je tudi Musek Lešnik (2006b) na osnovi kombinacije dimenzij in vrednot, ki jih poudarjajo organizacije, ločil štiri različne tipe klime, ki jih prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Štirje različni tipi organizacijske klime po Musek Lešniku (2006b)

Tip organizacijske klime	Prevladujoče značilnosti	Dejavnik ohranjanja organizacije	Značilnosti vodij	Kaj organizacija poudarja
SKUPINSKA KLIMA	Prijetno delovno vzdušje, osebno vzdušje, timsko delo, iskanje konsenza, visoka predanost članov organizacije	Zvestoba zaposlenih in tradicija	Mentorstvo	Razvoj človeških virov in vlaganje vanje
RAZVOJNA KLIMA	Dinamična, podjetna in ustvarjalna klima, naklonjenost tveganju, pripravljenost na spremembe, soočanje z novimi izzivi, vzpodbujanje individualne svobode	Predanost raziskovanju in inovacijam	Vodje so inovatorji in tudi sami tvegajo.	Dolgoročna rast in pridobivanje novih virov, kriterij uspešnosti zaposlenih je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje.
KLIMA, OSREDOTOČENA NA RACIONALNE CILJE	Osredotočenost na cilje, tekmovalnost med zaposlenimi	Poudarjanje zmag in uspehov	Vodje so trdi in proizvodno usmerjeni, zahtevni ter tekmovalni.	Zmage, uspehe, tekmovanje, doseganje merljivih ciljev
KLIMA, OSREDOTOČENA NA NOTRANJE PROCESE	Natančno strukturirani in formalizirani odnosi, jasno opredeljeni postopki delovanja	Pravila	Organizatorji in koordinatorji, pomembno jim je, da ohranjajo dobro delujočo organizacijo.	Ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost

Povzeto in prirejeno po K. Musek Lešniku, Dimenzije organizacijske klime, 2006b.

1.2.5 Sklepne ugotovitve o organizacijski klimi

Iz navedenih definicij povzemam bistvene lastnosti organizacijske klime:

- prikazuje trenutno stanje v organizaciji,
- nastaja preko odnosov med člani organizacije in vpliva na njihovo obnašanje,
- gre za lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave, zaposleni se jih zavedajo in jih lahko opišejo,
- prikazuje, kako zaposleni zaznavajo organizacijo, na njihovo mnenje pa vplivajo dejanski dogodki, na primer postopki, pravila, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pogoji dela,
- gre za značilnosti, po katerih se organizacije ločijo od drugih,
- odraža organizacijske cilje in kakovost delovnega okolja ter predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja.

Organizacijska klima torej predstavlja značilnosti, ki vplivajo na obnašanje ljudi v organizaciji in po katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Hkrati vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na uspešnost poslovanja. Kavčič (1991, str. 95) navaja, da gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge ter skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih v organizaciji.

1.3 Organizacijska klima in organizacijska kultura

V literaturi se poglavja o organizacijski klimi ponavadi začenjajo z opredelitvami organizacijske kulture. Ker se tudi sam pojem organizacijska klima pogosto zamenjuje s pojmom organizacijska kultura, je potrebno določiti povezave in razlike med njima.

1.3.1 Scheinova opredelitev pojma organizacijska kultura

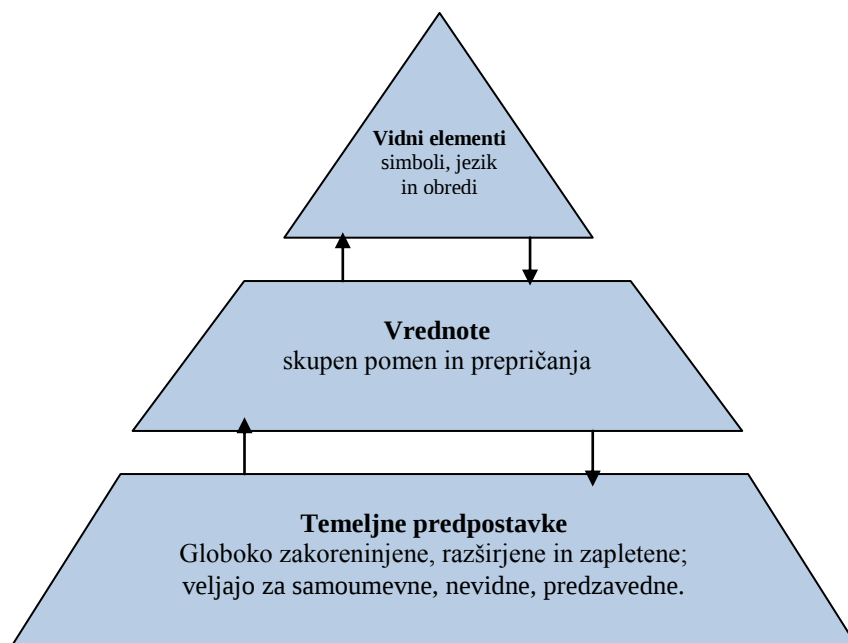
Najbolj široko sprejeta je definicija začetnika proučevanja organizacijske kulture Edgarja Scheina, ki organizacijsko kulturo opisuje kot »vzorec temeljnih predpostavk – izumljenih, odkritih in razvitih v določeni skupini, ki se je trudila obvladovati svoje probleme z zunanjo prilagoditvijo in notranjim vključevanjem. Ta vzorec se je dovolj dobro obnesel, da se zdi koristen in se ga zato priporoča novim članom kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in občutenja v odnosu do teh problemov« (Rollinson, 2002, str. 566–567 in Kirby & Kummerow, 2013, str. 5).

Podoben povzetek Scheinove definicije je tudi, da gre za »globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovor na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije« (Schein, v Ivančič, 2007, str. 477).

Schein navaja tri ravni organizacijske kulture. Najvidnejša raven vključuje vedenje in dejanja. Ta raven kaže, kaj skupina počne, ne opredeli pa namena njihovega početja. Druga raven so vrednote, ki močno vplivajo na vedenje (element najvidnejše ravni kulture). Pomanjkljivost vrednot je v tem, da jih ni mogoče neposredno opazovati in meriti.

Tretja raven pa vključuje predpostavke in prepričanja. Poznavanje teh dveh dejavnikov iz tretje, najgloblje ravni organizacijske kulture, nam pomaga razumeti organizacijsko kulturo, vendar ju je težko proučevati (Stare, 2011, str. 294). Na Sliki 2 prikazujem ravni organizacijske kulture.

Slika 2: Model ledene gore s prikazanimi ravni kulture in njihovim vzajemnim delovanjem



Vir: P. Hines, P. Found, G. Griffiths & R. Harrison, *Ohranjanje vitkosti: uspeti, ne le preživeti*, 2012, str. 83, slika 5.2.

Schein meni, da je mogoče zares spreminjati in upravljati samo vidne elemente organizacijske kulture in vrednote, torej samo zgornji dve ravni organizacijske kulture (v Hines, Found, Griffiths in Harrison, 2012).

1.3.2 Ostale opredelitve pojma organizacijska kultura

Rollinson (2002) pojav bolj obširnega proučevanja pojma organizacijska kultura povezuje z objavo številnih knjig in člankov, ki so organizacijsko kulturo domnevno povezovali s poslovnim uspehom. Rozman (2000) k temu razlogu doda še pojav številnih primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja (kot posledica japonskega gospodarskega čudeža) ter intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu (iskanje odgovorov, kako pritegniti zaposlene, da bi cilje podjetja sprejeli za svoje in bili posledično bolj uspešni).

Ostali avtorji, ki so proučevali organizacijsko kulturo, so se bolj ali manj približali Scheinovi definiciji. Černetič (1997) navaja, da so se pri tem usmerili v različne elemente organizacijske kulture ter poskušali zajeti razlike med organizacijami v okviru nacionalne kulture, ki ji pripadajo. Čeprav je kultura za tiste, ki jo izkusijo, zelo resničen pojav, je dokaj neotipljiva in se jo včasih težko opiše, pojasnjuje Rollinson (2002, str. 566).

Med prvimi, ki so poskušali definirati organizacijsko kulturo, je bil Jacques. Označil jo je kot običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, v katerem so udeleženi vsi člani podjetja ter se ga morajo novi člani naučiti in ga vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti v službo v podjetju (Kirby & Kummerow, 2013, str. 3).

Na začetku so organizacijsko kulturo enačili z organizacijsko klimo in jo obravnavali kot dimenzijo organizacijske klime. Sredi osemdesetih let pa sta Allaire in Firsirou predstavila konceptualni okvir organizacijske kulture, ki izhaja iz simbolne ravni kulture. Organizacijska kultura po njunem mnenju sega globoko v organizacijo ter se nanaša na vrednote, prepričanja, temeljna stališča zaposlenih in skupin (Mesner-Andolšek, v Ivančič, 2007).

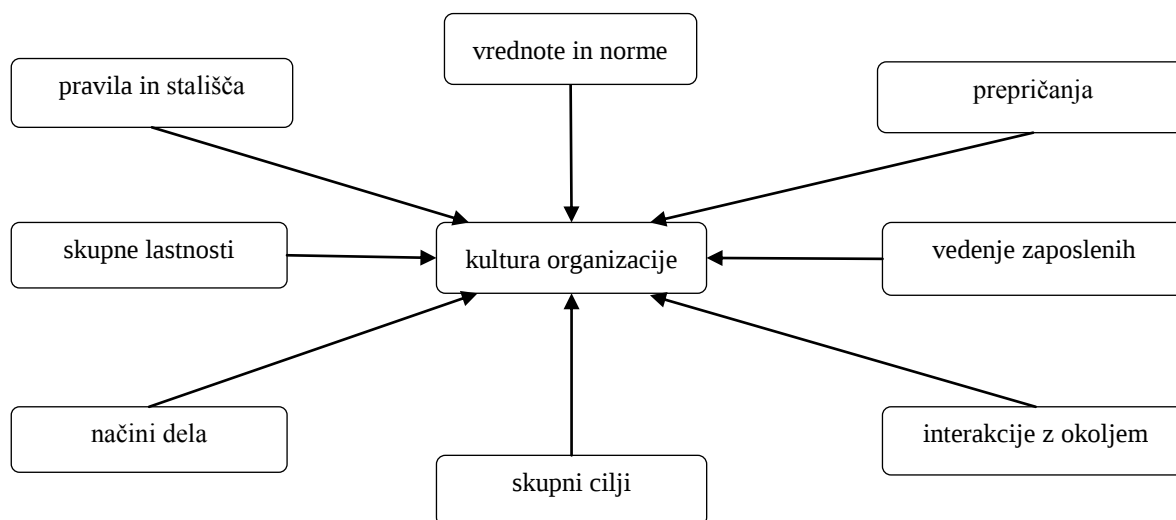
Lipičnik (1998, str. 80) je organizacijsko kulturo opredelil kot »eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime.« Iz tega sledi, da gre za pomembnejši del organizacijske klime in skupek (spo)znanj, ki človeku predstavljajo osnovo za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja.

Deal in Kennedy sta kulturo preprosto označila kot »način, kako delamo pri nas« (Kirby & Kummerow, 2013, str. 5), Hofstede in Hofstede (2005) jo opisujeta kot kolektivno programiranje razuma, ki med sabo razlikuje člane različnih skupin oziroma kategorij, Heskett in Kotter (1992) pa organizacijsko kulturo delita na bolj in manj vidno raven. Razlika med njima je v vidnosti in težavnosti spreminjanja.

Po Huntu (v Mihalič, 2007) je organizacijska kultura osnovana na predstavah ljudi o tem, kaj je za podjetje pomembno in kaj dobro vpliva nanj. Trice-Beyer (v Mihalič, 2007, str. 7) pa meni, da gre za skupinski pojav, »ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju«.

Organizacijska kultura je celovit rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in tudi nepredvidljivih naključnih dogodkov znotraj in zunaj podjetja (Mesner-Andolšek, 1995). Slika 3 prikazuje temeljne elemente celostnega sistema organizacijske kulture.

Slika 3: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: R. Mihalič, *Upravljanje organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 6, slika 2.

Tudi Mihalič (2007, str. 5) organizacijsko kulturo opredeljuje celostno, in sicer kot sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev. Gre za vrste in oblike medsebojnih vplivov znotraj organizacije ter med organizacijo in zunanjim okoljem. Elementi organizacijske kulture, prikazani na Sliki 3 so sestavni deli tudi pri opredelitvah ostalih avtorjev, ki sledijo v nadaljevanju.

Po mnenju Možine (1998, str. 10) je organizacijska kultura globlja raven osnovnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem članom, natančneje pa organizacijsko kulturo definira kot vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se ti po njih ravna. Tudi Ashkanasy (v Mihalič, 2007) razume organizacijsko kulturo kot pojav, ki je skupen članom neke organizacije.

Organizacijska kultura je skupnost vrednot in vseh pojavnih oblik vedenja zaposlenih (Biloslavo, 2008) oziroma je skupnost pravil in vrednot, ki določa, kakšno je želeno vedenje oziroma odzivanje posameznikov in celotne organizacije na okoljske vplive (Ivanko, 2014).

Robbins (v Treven, 2001) meni, da se organizacijska kultura kaže v vrednotah in normah, ki veljajo v neki organizaciji, kot želen način ravnanja posameznikov, komuniciranja med njimi in razvoja delovnih odnosov. Gre za tipičen duh organizacije in niz prepričanj članov te organizacije.

Schneider je organizacijsko kulturo definiral kot skupne temeljne predpostavke, vrednote in prepričanja, ki so predstavljena novim zaposlenim kot pravilen način razmišljanja in občutenja (v Sutton et al., 2016).

V Tabeli 2 prikazujem definicije kulture različnih avtorjev, ki sem jih povzela po Biloslavu (2008). V klasifikacijah kulture, ki so jih avtorji uporabili pri definicijah, se kažejo elementi organizacijske kulture, ki so prikazani na Sliki 3.

Tabela 2: Definicije kulture

Avtor	Letnica	Klasifikacija kulture
Deal in Kennedy	1982	Vzorniki, običaji in obredi, komuniciranje
Hofstede	1982, 1990	Simboli: besede, kretnje, podobe, predmeti ter vrednote, obredi, vzorniki (heroji), zgodbe, simboli, legende o organizaciji, izdelki in storitve
Neuberger (v Kasper 1987)	1985	Govorjena beseda, interaktivni in opredmeteni mediji
Scholz in Hofbauer	1990	Junaki, zgodbe, običaji in obredi, govorica, arhitektura, zaščitni znaki in logotipi, oblačila, šale in dovtipi
Nagel	1991	Poslopja, vedenje managementa, odnosi s sodelavci, poslovanje, organiziranost, dokumenti, obredi in simboli
Schermerhorn, Hunt in Osborn	1991	Jezik, čas, prostor, vera, zgodbe o nastanku, običaji in obredi, simboli
Kavčič	1994	Vrednote, norme, tipični vzorci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komuniciranje, izdelki in storitve

Povzeto in prirejeno po R. Biloslavu, Strateški management in management spreminjanja, 2008, str. 120, preglednica 3.5.

Barkdoll (v Mihalič, 2007, str. 7) meni, da se organizacijska kultura nanaša na »izbor prepričanj, obliko paradigm, delno zasnovanost na čustvih, upiranje spremembam, zasnovanost s simboli in na zgodovinski kontinuiteti ter večjo verjetnostno in manjšo deterministično pogojenost«. Simbole v svoji razlagi uporabi tudi Černetič (1997), ki pravi, da v organizaciji razmerja pri vodenju ter reakcije in ravnanja zaposlenih (na dogajanje v organizaciji in v zunanjem okolju) poleg racionalnih elementov določajo tudi simboli, ki vključujejo obrede, prepričanja, navade in ideologijo. To spoznanje Černetič povezuje s pomenom organizacijske kulture.

Organizacijska kultura je torej globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem zaposlenim, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja sebe in svojega okolja. Je način skupnega mišljenja in delovanja med zaposlenimi, ki se ga morajo naučiti tudi novi zaposleni. Gre za sklad skupnih vrednosti ali skupnih spoznanj zaposlenih, ki obstaja na ravni praktične zavesti, nekje med zavednim in podzavednim ter uravnava obnašanje zaposlenih in celotne organizacije (Terpin, 1996, str. 314).

Žohar (v Golob et al., 2015) je organizacijsko kulturo opredelil kot rezultat delovanja neke skupine posameznikov, ki uravnava njihovo ravnanje in oblikuje njihove medsebojne odnose. Ni oprijemljiva in je sestavljena iz vrednot in norm za uravnavanje ravnanja članov neke organizacije ter iz znanja in izkušenj o uspešnih rešitvah problemov. Organizacijska kultura je splošno sprejeta in se je novi člani organizacije lahko naučijo. Je produkt in jo je mogoče obravnavati kot lastnost neke organizacije, ki se postopoma formalizira in je socialna dediščina neke organizacije.

Pri kulturi, ki se običajno ustvari nezavedno na osnovi načel vodilnih ali lastnikov podjetja, gre za socialna, moralna in vedenjska pravila skupine ali organizacije, ki temeljijo na prepričanjih, odnosih, vrednotah in prednostih njenih članov (Hines et al., 2012, str. 83).

1.3.3 Sklepne ugotovitve o organizacijski kulturi

Ahac (2009) pomen organizacijske kulture opredeljuje kot vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo učinkovitost ter na poslovni uspeh in ugled organizacije v širšem okolju. Kultura določa sloge vedenja ter formalnega in neformalnega delovanja zaposlenih. Hkrati vpliva na razvoj kadrov ter določa tudi načine komuniciranja ter informiranja, ki jih uporabljajo v podjetju. Černetič (1997) pa vpliv organizacijske kulture omenja v zvezi z oblikovanjem rutiniziranosti obnašanja, ki posameznikom lahko pomaga pri obvladovanju zapletenosti vsakdanjega življenja.

Najenostavnejša definicija kulture je, da gre za način »kako pristopamo k stvarjem v organizaciji«. Hofstede (v Mihalič, 2006, str. 255) organizacijsko kulturo opredeljuje kot psihološko premoženje organizacije, ki predstavlja skupinsko programiranje mišljenj, na osnovi katerega se člani ene organizacije razlikujejo od članov drugih organizacij. Ivanko (2014) pa ugotavlja, da je organizacijska kultura pomembna v organizacijah, v katerih morajo vodilni dajati podporo in spodbudo aktivnostim, povezanim z doseganjem strateških ciljev podjetja ter spodbujati miselnost, da je učenje in upravljanje z znanjem potrebno sprejeti kot vrednoto.

Fulford (2014) ugotavlja, da organizacijsko kulturo vodijo korporativne vrednote in vizija. Postavlja minimalne zahteve o vedenju zaposlenih in določa način, kako zaposleni pristopajo k delu in vzajemno delujejo. Grajenje zdrave organizacijske kulture zahteva veliko dela, ampak večina vodilnih meni, da je v takšen napor vredno investirati. Organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije preko obnašanja ljudi, saj jim pokaže, kakšno obnašanje je zaželeno, sprejemljivo in kakšno ne, vendar mora organizacijska kultura spodbujati vrednote in simbole, skladne z osnovno filozofijo vodstva in zastavljenimi cilji podjetja (Zupan, 2000, str. 49).

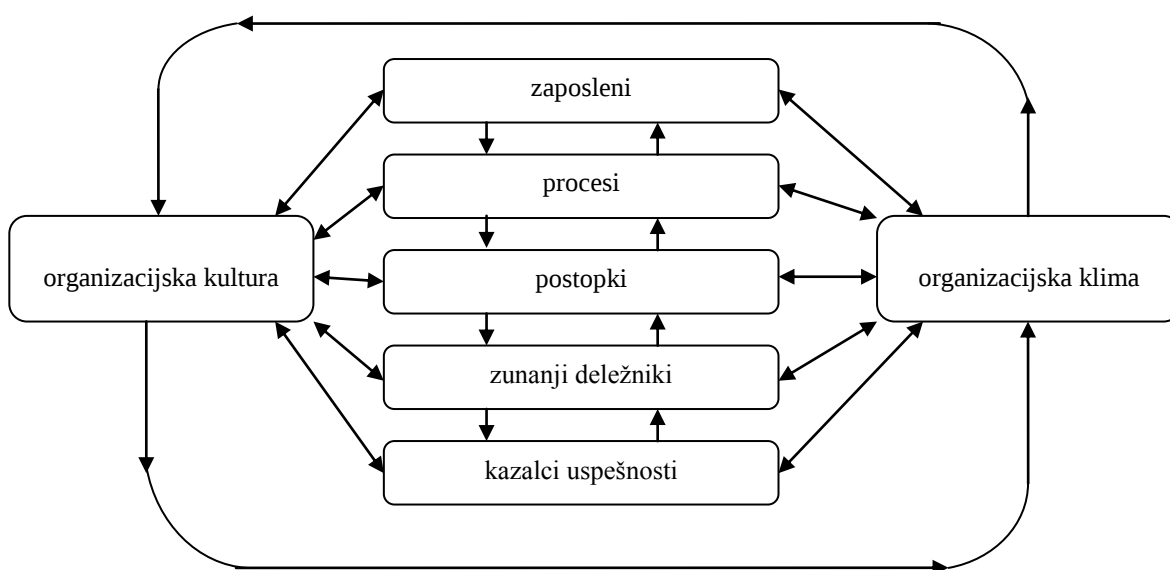
Tudi Tavčar (2000, str. 42) in Biloslavo (2008) pojasnjujeta vlogo kulture v organizaciji. Kultura daje organizaciji osebno noto: »takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo«. Na ta način opredeljuje meje organizacije in organizacije razlikuje med seboj. Zaposlenim daje občutek identitete, vpliva na njihovo zavzetost za skupne cilje, ki presegajo osebne cilje posameznikov ter povečuje družbeno stabilnost organizacije. Hkrati pa služi tudi kot vodilo zaposlenim pri osmišljanju delovanja organizacije in pri določanju vzorcev primerne vedenja zaposlenih.

1.3.4 Povezanost organizacijske klime in organizacijske kulture

Razumeti organizacijo pomeni razumeti njeno organizacijsko klimo in kulturo, ki sta ključni za doseganje odličnosti organizacije, zato se morajo vodilni posvetiti njunemu poznavanju, ustvarjanju oziroma vzpostavitvi in upravljanju (Hines et al., 2012).

Pri organizacijski klimi in organizacijski kulturi sta prisotni medsebojna povezanost ter stalen, intenziven vpliv druge na drugo. Obe predstavljata razpoloženje v organizaciji, ki se kaže v splošni atmosferi ter v načinu delovanja organizacije in vedenja posameznih zaposlenih. To razpoloženje v posamezni organizaciji vpliva tako na zaposlene, procese in postopke kot tudi na kazalce uspešnosti in zunanje deležnike. Po drugi strani pa naštetih dejavniki delujejo nazaj na organizacijsko razpoloženje (Mihalič, 2007). Slika 4 prikazuje navedene vplive.

Slika 4: Medsebojni vplivi med organizacijsko klimo in kulturo



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 4, slika 1.

Temeljni in skupni namen organizacijske klime in organizacijske kulture je razvoj in usmerjanje celotne organizacije in vseh njenih članov v želeno smer, pri kateri upoštevamo preteklo stanje in izkušnje, trenutno dane možnosti in predvideno skupno prihodnost. Ključna vloga organizacijske klime in kulture je, da vzpostavi pogoje za razvoj organizacije in njenih zaposlenih v želeno smer (Mihalič, 2007).

1.3.5 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Koncepta organizacijske klime in organizacijske kulture sta si podobna, vendar koncept klime obstaja v bolj razviti obliki precej dalj časa (Rollinson, 2002). Konrad (1987) pojasnjuje, da je po Schneiderjevem mnenju pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila nekakšen odsev organizacijske kulture. Osnovna razlika je tudi v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, medtem ko je pojem organizacijske kulture nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji. Konrad pa stično točko pojmov vidi v tem, da oba koncepta poskušata razlagati vedenje ljudi v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Tabela 3 prikazuje najpomembnejše razlike med organizacijsko klimo in kulturo. Mihalič (2007) lastnosti klime opredeljuje kot manj zapletene (organizacijsko klimo namreč lažje upravljamo in hitreje dosegamo rezultate, ki smo si jih zadali), lastnosti kulture pa kot bolj zapletene (organizacijsko kulturo težje upravljamo in jo težje spreminjamo na dolgi rok). Klima je po njenem mnenju zelo jasno prepoznavna, medtem ko je kultura manj vidna in pogosto prikrita.

Tabela 3: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko klimo in kulturo

Organizacijska klima:	Organizacijska kultura:
– lokalna usmerjenost	– globalna usmerjenost
– začasnost in nižja stopnja stabilnosti	– višja stopnja trajnosti in stabilnosti
– usmerjenost v sedanost	– usmerjenost v preteklost in prihodnost
– dobra prepoznavnost in večja vidnost	– slabša prepoznavnost in manjša vidnost
– razvoj v trenutnem obdobju	– razvoj skozi daljša časovna obdobja
– nižja raven abstrakcije pojma	– višja raven abstrakcije pojma
– vezanost na taktični in operativni nivo	– vezanost na strateški nivo
– procesni pomen	– sistemski pomen
– hitro spreminjanje	– počasno spreminjanje
– malo manj izraziti vpliv klime na kulturo	– zelo izraziti vpliv kulture na klimo
– zgolj odsev stanja v prostoru in času	– globok konstrukt
– dokaj enostavno upravljanje	– zelo zahtevno upravljanje
– večja empirična usmerjenost proučevanja	– večja teoretična usmerjenost proučevanja
– prevlada kvantitativne metodologije	– prevlada kvalitativne metodologije
– ustvarjanje preko postopkov in procesov	– ustvarjanje preko globalnih interakcij

Vir: R. Mihalič, Upravljam organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 10–11, slika 4.

Mihalič (2006, str. 254) ugotavlja, da ima organizacijska klima veliko bolj kontekstualni in procesni pomen ter se ustvarja začasno skozi različne procese v sistemu. Kultura pa ima sistemski pomen in se ustvarja skozi daljša časovna obdobja ter preko globalnih vplivov notranjega in zunanjega okolja.

1.4 Organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu

1.4.1 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljni so tisti zaposleni, ki bolje izkoristijo svoje znanje in sposobnosti. Zadovoljstvo posameznikov je odvisno od tega, kako so zadovoljni s svojim delom, z delovnim okoljem ter s svojimi nadrejenimi. Vodja namreč vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na več načinov: neposredno s svojim vedenjem, posredno pa tako, da ljudem delegira naloge, jim zagotavlja opremo za delo ter skrbi za dobre medsebojne odnose (Stare, 2011, str. 197).

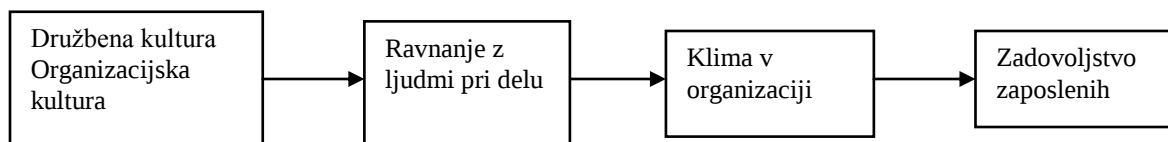
Ivanko in Stare (2007, str. 122) zadovoljstvo z delom opisujeta kot »želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene opravljenega dela ali doživljanja dela in izkušenj pri delu«. Pri zadovoljstvu gre za individualno afektivno reakcijo na delovno okolje, pri klimi pa za skupno sliko (deskripcijo) organizacijskega okolja zaposlenih, še dodajata Ivanko in Stare (2007). Rozman (2000, str. 66) pojasnjuje, da so zadovoljstvo pri delu »občutki in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov«.

Bistven dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, so medosebni odnosi, ki so stalno prisotni in vključeni v delo in življenje posameznikov (Možina et al., 2002). So zelo pomembni, saj vplivajo tudi na izpolnjevanje zastavljenih ciljev in doseganje rezultatov. Kot izhaja že iz samega naziva pojma, gre za odnos med dvema ali več osebami, pri medosebnih odnosih na delovnem mestu pa gre za odnose med zaposlenimi v delovnem okolju (Drožg, 2015). Temelj vsakega medosebnega odnosa pa predstavlja komunikacija, ki pomeni možnost in sposobnost dajati ter sprejemati povratne informacije.

1.4.2 Povezava med organizacijsko klimo in zadovoljstvom

Organizacijska klima vsebuje značilnosti, ki kažejo na to, kako so zaposleni zadovoljni s socialnimi vidiki dela (Černetič, 1997). Tudi avtorji Kopelman, Brief in Guzzo (v Schneider, 1990) so proučevali kako organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih vplivajo drug na drugega. V modelu so prikazali, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, ki se izraža v zadovoljstvu zaposlenih. Omenjene povezave prikazujem na Sliki 5.

Slika 5: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Povzeto in prirejeno po R.E. Kopelman, A.P. Brief in R.A. Guzzo, The Role of Climate and Culture in Productivity, 1990, str. 289, slika 8.1.

Iz Slike 5 je razvidno, da organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Musek Lešnik (2006c) poudarja, da je pri tem potrebno upoštevati dejstvo, da na njuno povezavo vpliva več dejavnikov. Eden izmed njih je stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami. Stopnja zadovoljstva zaposlenih se namreč povišuje z višjo

stopnjo uresničevanja osebnih potreb posameznikov. To uresničevanje potreb pa omogoča organizacijska klima.

Schneider (1990, str. 303–304) je pri primerjavi pojmov organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ugotovil, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višina plače in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Ti vidiki so skladni z dimenzijami klime v organizaciji in lahko sklepamo, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami organizacijske klime.

Ugodna organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pri delu imata pomemben vpliv na uspešno delovanje podjetja. Oba namreč vplivata na motivacijo zaposlenih, ki je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov za doseganje zastavljenih ciljev in za uspeh podjetja (Drozg, 2015).

Zaposlitev naj bi posameznika navdihovala in izpopolnjevala, mu omogočala napredovanje in osebno ter profesionalno rast. Pri zadovoljnih posameznikih se pozitivna energija odraža na vseh ravneh in vsekakor ima vpliv tudi na organizacijsko klimo. Vendar vsi zadovoljni zaposleni niso nujno tudi zavzeti zaposleni in podjetje, ki ima velik delež zadovoljnih zaposlenih, ni nujno tudi uspešno. K uspešnosti podjetja namreč pripomorejo zavzeti zaposleni, ki so inovativni, dejavni, povezovalni in samoiniciativni.

1.5 Organizacijska klima, zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji

Ugodna organizacijska klima ima vrsto vplivov na rezultate podjetja ter med drugim vpliva tudi na motivacijo in zavzetost zaposlenih ter na njihovo pripadnost organizaciji.

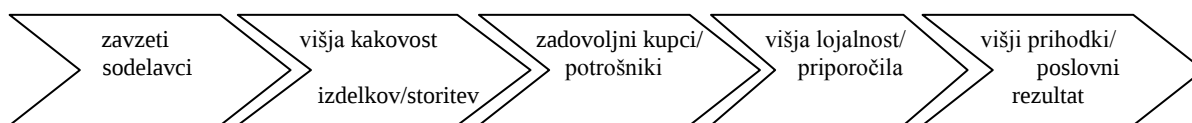
1.5.1 Zavzetost zaposlenih

Zavzeti zaposleni se čutijo povezani s podjetjem, pri delu so uspešni in učinkoviti. Zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) je pomemben dejavnik v poslovanju podjetja, saj vpliva na produktivnost zaposlenih in na poslovni rezultat. Peters in Waterman sta že leta 1982 med značilnostmi uspešnih organizacij navedla, da storilnost dosegajo tudi na osnovi angažiranja sodelavcev (Ivanko, 2014, str. 477).

Tič Vesel (2015) zavzetost zaposlenih pojasnjuje kot pozitivno stanje zaposlenih iz vidika čustev, znanja in vedenja. Gre za pojav, ko zaposleni mislijo, čutijo in delajo v skladu z organizacijskimi cilji, ker to zares verjamejo. Hkrati pa je zavzetost tudi intenzivno občutenje individualne navezanosti na organizacijo, delo in sodelavce. Zavzetost ni isto kot organizacijska klima, obenem pa je mnogo več kot zadovoljstvo. Pri zavzetosti gre namreč za individualno raven intenzivne navezanosti ter za popolno predanost, ki vključuje samoiniciativno prizadevanje.

Slika 6 prikazuje verigo vrednosti, ki vodi od zavzetih sodelavcev, ki pripomorejo k višji kakovosti proizvodov oziroma storitev do zadovoljnih kupcev oziroma potrošnikov. To posledično vpliva na višjo lojalnost kupcev ter vodi do višjih prihodkov oziroma poslovne uspešnosti.

Slika 6: Veriga vrednosti



Vir: M. Tič Vesel, *Od zavzetosti do uspešnosti ali kakšno zvezo ima zavzetost z marketingom?*, 2015.

1.5.1.1 Gallupov model zavzetosti

V zvezi s pojmom zavzetost se v strokovni literaturi pojavlja Gallupov model zavzetosti. Z anketo, ki so jo izvedli v organizaciji Gallup, so ugotovili, da so v uspešnih podjetjih prisotna okolja, ki zaposlenim omogočajo, da se odlikujejo. V teh podjetjih gradijo povezave med kupci in zaposlenimi, ki jih vodijo čustva. Gre za t.i. čustveno angažirane zaposlene (Hines et al., 2012).

Tič Vesel (2015) skladno z Gallupovim modelom pojasnjuje, da glede na odnos zaposlenih do dela, sodelavcev in organizacije, ločimo zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete sodelavce. Pri zavzetih (angl. *engaged*) sodelavcih gre za posameznike, ki delajo strastno in energično ter se čutijo globoko povezani s podjetjem, v katerem so zaposleni. So pozitivno naravnani, zaupajo v vodje in v svoje sodelavce ter aktivno pripomorejo k razvoju podjetja, na primer tako, da predlagajo inovacije in druge izboljšave.

Nezavzeti (angl. *not engaged*) sodelavci na delovnem mestu prispevajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti do dela, aktivno nezavzeti (angl. *disengaged*) pa niso le nezadovoljni, ampak to tudi aktivno izražajo ter rušijo, kar so zgradili zavzeti sodelavci (Tič Vesel, 2015).

Hines et al. (2012) obstoj zavzetih zaposlenih v podjetju pogojujejo z odprto, odkrito in pravočasno komunikacijo, pomemben mehanizem angažiranosti pa je tudi usposabljanje. Angažiranost zaposlenih lahko zagotovimo ob izpolnjevanju določenih pogojev (Hines et al., 2012), ki sem jih združila v tri sklope.

Zagotovljena mora biti prava delovna oprema in pričakovanja morajo biti jasno definirana. Ob izpolnitvi pričakovanj je potrebno zaposlene pravočasno pohvaliti. Zaposleni morajo imeti priložnost za učenje in razvoj ter tudi, da redno preverjajo svoj napredek.

Za zaposlene je potrebno skrbeti kot za posameznike, imeti morajo možnost biti odlični, potrebno jih je spodbujati, da dosežejo več. Zaposleni morajo biti ponosni na svoje kvalitetne dosežke.

Predloge in mnenja zaposlenih je potrebno vzeti resno. Med sodelavci in vodstvom morata vladati vzajemno zaupanje in podpora. Zaposleni morajo biti del celovite slike, saj se bo tudi s tem ustvarilo delovno okolje, v katerem bodo zaposleni lahko zavzeto pripomogli k uspehu podjetja.

Fulford (2014) ugotavlja, da dobro vzdušje na delovnem mestu lahko ustvarimo z vnašanjem šestih ključnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih. To so jasnost, zaveza, odgovornost, standardi, priznanje in timsko delo. Te merljive dimenzije vplivajo na delovno okolje in na motivacijo zaposlenih na poti k doseganju organizacijskega uspeha.

Zavzetost in poslovna uspešnost gresta z roko v roki in zavzete sodelavce ter organizacije prepoznamo po merljivih poslovnih učinkih (Tič Vesel, 2015). Ali bodo zaposleni učinkoviti pri delu ali ne, je odvisno od njihove zavzetosti za izvedbo naloge, ki so jo prejeli od nadrejenih. Na zavzetost zaposlenih pa najbolj vpliva motiviranost (Stare, 2011).

1.5.1.2 Motiviranje

Med dimenzije organizacijske klime pod skupno kategorijo uvrščamo motivacijo in zavzetost. Po Možini (v Ivanko, 2014, str. 265) je motiviranje ključna organizacijska spremenljivka in predstavlja pomembno dejavnost vodstev, s katero usmerjajo delovanje izvršilnega podsistema v podjetjih: načrtovanje – motiviranje – organiziranje – usklajevanje. Ivanko (2014) pojasnjuje, da gre pri motiviranju za pridobivanje izvajalcev določenih ciljev in nalog ter usklajevanje interesov teh izvajalcev z interesi podjetja.

Zanimiva in nazorna je predstavitev motivacijskih tehnik po Vermu (v Stare, 2011, str. 237), ki jo prikazujem na Sliki 7.

Slika 7: Motivacijske tehnike na kratko po Vermu

M	Manifest – pri delegiranju nalog <i>pokaži zaupanje</i> do podrejenih • pomaga graditi medsebojno zaupanje
O	Open – spodbujaj <i>odprto</i> komunikacijo • povečuje medsebojno razumevanje in spoštovanje
T	Tolerance – pokaži <i>strpnost</i> do napak podrejenih • spodbuja ustvarjalnost
I	Involve – <i> vključuj</i> udeležence projekta • povečuje sprejemanje odločitev in uresničevanje sklepov
V	Value – <i>vrednoti</i> prizadevanja in prepoznaj dobre rezultate • kar bo nagrajeno, bo narejeno
A	Align – <i>prilagodi</i> cilje aktivnosti ciljem posameznikov • ljudje želijo zadovoljiti svoje potrebe
T	Trust – <i>zaupaj</i> članom tima in bodi vreden zaupanja • ključnega pomena za motivacijo
E	Empower – ustrezno <i>pooblasti</i> člane tima • zlasti za sprejemanje odločitev in izvajanje

Vir: A. Stare, *Projektni management: teorija in praksa*, 2011, str. 237, slika 8.18.

Stare (2011) med dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, navaja stopnjo timskega dela, način vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, naloge, ki jih zaposleni opravljajo, prevzemanje odgovornosti s strani zaposlenih in pohvale, ki so jim namenjene.

Motivirani so tisti zaposleni, ki najbolje izkoristijo pridobljeno znanje in izkušnje, ki jih imajo. Močno motivirana delovna skupina, katere člani so zadovoljni, bo produktivnejša, proizvajali bodo bolj kakovostne izdelke oziroma kakovostneje opravljali storitve. Tudi stroški projekta bodo nižji. Če pa bo delovna skupina slabo motivirana, lahko med člani skupine pride do nesoglasij, stresa in nizke delovne morale, kar bo vodilo v nizko storilnost in lahko tudi do situacije, pri kateri bi projekt celo propadel (Stare, 2011). Motiviranje je torej zelo pomembna dejavnost in uspešni vodilni skrbno načrtujejo, kako vplivati na večjo motiviranost zaposlenih.

1.5.2 Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji (angl. *Organizational Commitment*) je stopnja posameznikovega poistovetenja z organizacijo, ki ji je pripravljen dati svoj prispevek (Možina, 1998). Ivanko (2014) ugotavlja, da je pomembno, da imajo zaposleni občutek, da pripadajo delovni skupini in občutek o njihovi osebni vrednosti.

Stopnja pripadnosti podjetju ima velik vpliv na stopnjo delovne uspešnosti (Mullins, 2002). Pripadnost pomeni »dati vse od sebe, medtem ko delaš«, konstruktivno uporabljati čas, biti pozoren na podrobnosti, vlagati dodaten napor, sprejemati spremembe, sodelovati z drugimi, razvijati samega sebe, spoštovati zaupanje, biti ponosen na sposobnosti, iskati izboljšave in dajati zvesto podporo (Martin & Nicholls, v Mullins, 2002). Martin in Nicholls (v Mullins, 2002) pa sta razvila tudi model pripadnosti, ki temelji na občutku pripadnosti organizaciji, občutku vznemirjenja na delovnem mestu ter zaupanju v vodstvo.

Rozman (2000) ugotavlja, da se lojalnost oziroma pripadnost organizaciji nanaša na čutenje posameznih zaposlenih glede na celotno organizacijo. Stopnja lojalnosti bo višja, če bodo zaposleni verjeli, da podjetje koristi drugim in če bodo občutili, da se v podjetju dobro ravna s človeškimi viri. Lojalni zaposleni bodo ponosni, da so del takšnega podjetja in bodo delali v njegovo korist.

1.6 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so dejavniki, ki oblikujejo organizacijsko klimo v podjetju. Gre za posamezne dele organizacijske klime oziroma za okoliščine, ki nas zanimajo pri proučevanju organizacijske klime (Ivanko & Stare, 2007).

Osnovne dimenzije organizacijske klime so odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje ter zadovoljstvo (SiOK, 2011).

Veliko dimenzij je posledica medsebojnih odnosov in komunikacije med zaposlenimi. Lipičnik (1998) svetuje, da pred proučevanjem klime posamezne dimenzije skrbno izberemo. Paziti moramo torej, da vključimo predvsem tiste dimenzije, ki imajo pomemben vpliv na pojave, ki jih želimo raziskati v podjetju. Če bomo vsebino posameznih dimenzij dovolj natančno poznali, bomo lahko organizacijsko klimo uspešno izmerili in jo tudi upravljali (Mihalič, 2007).

1.7 Merjenje in proučevanje organizacijske klime

1.7.1 Merjenje

Ocenjevanje organizacijske klime je osnova za uspešno vzpostavljanje ugodne organizacijske klime v podjetju (Ivančič, 2007). Na spletni strani Mediane, Inštituta za raziskovanje trga in medijev (Raziskave organizacijske klime, 2016), merjenje organizacijske klime prikazujejo kot možnost pridobitve povratne informacije o tem, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih ter ugotovi, kaj je pri tem morda potrebno spremeniti.

Potreba po merjenju organizacijske klime, ki je zelo pomemben dejavnik vsakega podjetja, se pokaže, kadar zaradi spreminjanja okolja postanejo posamezne dimenzije organizacijske klime neustrezne in s tem predstavljajo oviro za uspešno rast in razvoj podjetja. Le neposredno merjenje klime, s pomočjo zaposlenih v podjetju, omogoča kvalitetne analize in ugotovitve ter ga je priporočljivo izvesti, kadar v podjetju uvajamo večje projekte in kadar se v podjetju pojavi kakšna sprememba. Tako kot vsaka sprememba v podjetju vpliva na spremembo klime, namreč tudi vsaka sprememba klime povzroči spremembe na ostalih področjih v podjetju. Z odločitvijo podjetja za merjenje organizacijske klime zaposlenim dajo vedeti, da je za podjetje izredno pomemben vsak posameznik in njegovo stališče (Mihalič, 2007).

1.7.1.1 Projekt SiOK

SiOK (slovenska organizacijska klima) je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Projekt SiOK se je sicer v preteklih letih preimenoval v projekt OCS (Organizational Climate and Systems Survey), vendar bom za potrebe tega diplomskega dela uporabljala star naziv, kajti tudi podatki, ki jih bom uporabila v empiričnem delu se nanašajo na leto 2011, ko je bil projekt poimenovan še SiOK.

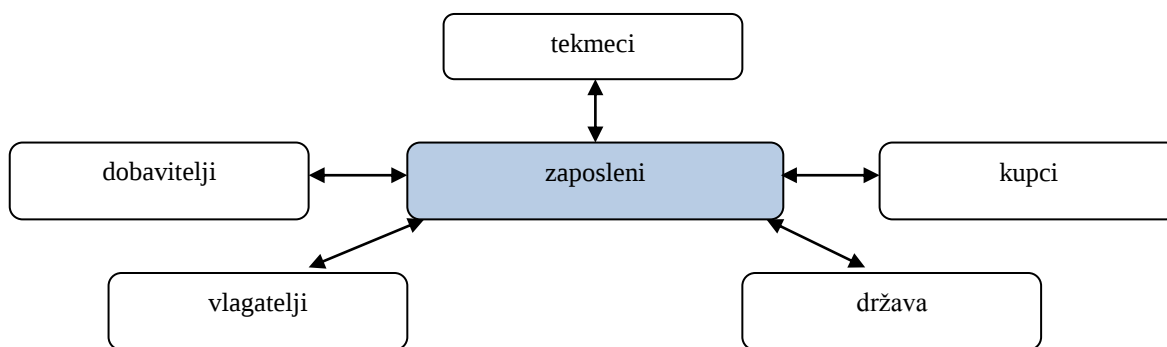
Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, temeljni principi delovanja pa so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Kaj je SiOK, 2016). V raziskavah uporabljajo standardizirano metodologijo z vsebinsko enotnim vprašalnikom za ugotavljanje klime in zadovoljstva, ki posega na ključna področja notranjega okolja organizacij. Anketiranje anonimno izvajajo zunanja svetovalna podjetja, s čimer se povečuje zaupanje zaposlenih. Od zaupanja zaposlenih so namreč odvisni tudi njihovi odgovori.

Projekt SiOK je usklajen tako s potrebami članskih organizacij kot s standardi stroke in poteka z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj (Kaj je SiOK, 2016).

1.7.2 Proučevanje

V poslovnih procesih so zaposleni povezani z različnimi skupinami. Iz Slike 8 je razvidna vzajemna povezanost zaposlenih s kupci in dobavitelji, konkurenti, vlagatelji in državo. Odnosi med zaposlenimi in navedenimi skupinami so zelo pomembni, saj je od njih odvisna učinkovitost organizacij.

Slika 8: Peterokotnik učinkovitosti



Vir: B. Gruban, *Pristop k odnosom z javnostmi*, 1997, str. 38, slika 13.

Zaposleni imajo torej izredno pomemben vpliv na učinkovitost in uspešnost podjetja, zato moramo ugotavljati, kako se počutijo, kar pomeni, da je potrebno proučevati organizacijsko klimo.

Lipičnik (1998, str. 75) pojasnjuje, da pojem proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Na spletni strani Mediane, Inštituta za raziskovanje trga in medijev (Raziskave organizacijske klime, 2016) trdijo, da raziskovanje oziroma proučevanje organizacijske klime omogoča podjetjem, da spoznajo, kakšno je mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o podjetju samem.

Pri proučevanju klime moramo upoštevati, da so klima in posamezne dimenzije klime vedno prisotne. Katere dimenzije klime bomo podrobno proučevali, pa je odvisno od vrste klime, ki nas še posebej zanima, pojasnjuje Lipičnik (1998). V praksi pri proučevanju klime torej svojo pozornost usmerimo le na najpomembnejše in najbolj aktualne dimenzije za konkretno podjetje (Zupan, 2000), saj nam proučitev rezultatov merjenja organizacijske klime omogoča podroben vpogled v dogajanje v podjetju (Mihalič, 2007).

Na osnovi izkušenj iz prakse Lipičnik (1998) ugotavlja, da so za proučevanje organizacijske klime najbolj primerni vprašalniki, ki vsebujejo vprašanja iz področja proučevanih dimenzij organizacijske klime. Anketiranci v vprašalnikih svoje mnenje opredeljujejo z navedbo stopnje strinjanja s posamezno trditvijo.

Lipičnik (1998) je pri proučevanju organizacijske klime z vprašalniki določil več faz in začetna med njimi so pripravljalna dela. V tej fazi opredelimo, zakaj bomo proučevali organizacijsko klimo ter kako bomo uporabili rezultate proučevanja, poskušamo ugotoviti stopnjo pripravljenosti zaposlenih pri sodelovanju v anketiranju ter določimo, kako bomo zbirali podatke. Druga faza je sestava vprašalnika. Razmislimo o vsebini proučevanja organizacijske klime in določimo dimenzije, ki jih želimo podrobneje analizirati. Vprašalnik sestavimo s posameznimi trditvami ter anketirancu ponudimo odgovore od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja. Sledi tretja faza, ki tehnično ni preveč zahtevna. Na tem mestu, ob pogoju zagotovitve anonimnosti, opravimo zbiranje odgovorov, ki jih v naslednji fazi analiziramo. Če je analiza podatkov kvalitetno opravljena, predstavlja dobro osnovo za razlago ugotovitev. Naslednja faza je tako predstavitev rezultatov, pri kateri je potrebna precejšnja previdnost. Zadnja faza v

proučevanju organizacijske klime z vprašalniki je načrtovanje akcij. Gre za to, da ugotovimo, ali z ugotovljenim zaznavanjem zaposlenih lahko uspešno sledimo zastavljeni poti in ciljem organizacije ali je te cilje mogoče potrebno spremeniti.

Ivanko in Stare (2007) ugotavljata, da včasih ne razumemo dobro razlik v vedenju posameznih zaposlenih in takrat si lahko pomagamo s proučevanjem organizacijske klime. Vedenje zaposlenih je namreč odvisno od mnogih različnih dejavnikov, na katere vplivajo različne situacije in izvirajo iz kulture, socialnega okolja, vrednot, stališč, interesov ipd.

Dimenzije organizacijske klime, pri katerih smo ugotovili zelo slabo (t.i. kritične dimenzije) in slabo stanje (t.i. problematične dimenzije), moramo sistematično spreminjati na bolje. Vendar pa je potrebno izboljševati tudi dobro ocenjene dimenzije, kajti tudi pri teh se lahko hitro pojavijo morebitne spremembe (Mihalič, 2007).

1.8 Spreminjanje organizacijske klime

V uvodu sem omenila, da so v sodobnem gospodarstvu prisotne nenehne spremembe. Spreminjanje posameznih organizacij privede tudi do zahtev po spreminjanju organizacijske klime. Kljub intenzivnosti sprememb v poslovnem svetu, pa je v podjetjih spremembe priporočljivo uvajati postopoma, načrtno in premišljeno (Mihalič, 2007).

Namen proučevanja organizacijske klime po Lipičniku (1998) je v tem, da ugotovitev proučevanja uporabimo pri spreminjanju organizacijske klime, ki pomeni »spreminjanje doživljanja določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev« (Lipičnik, 1998, str. 79).

Pri spreminjanju klime gre za to, da ugotovljene prednosti ohranimo, ugotovljene slabosti pa poskušamo čim bolj odpraviti (Zupan, 2000). Za spreminjanje je vedno potrebno »spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje spremembe ter za ustrezno vedenje v skladu z njo« (Lipičnik, 1998, str. 75). Spremeniti klimo po Lipičniku (1998) torej ne pomeni zgolj odpraviti razloge za stanje določene dimenzije organizacijske klime, ampak gre tudi za to, da zaposlene pripravimo na to, da vsako spremembo dojamejo, začutijo in jo sprejmejo. S tem se zaposleni poskušajo prilagoditi in se pričnejo obnašati v skladu s spremembo določene dimenzije. Proces priprave ljudi na spremembe v podjetju imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1998).

Učinkovito je vsaj kratkoročno mogoče spreminjati klimo ne pa kulture, ugotavlja Rollinson (2002, str. 597), ki ugotavlja, da so pogoji, ki določajo organizacijsko klimo, lahko kratkotrajni in da je tudi to ena izmed značilnosti, po kateri se razlikujeta organizacijska klima in kultura. Organizacijsko klimo lahko enostavneje, hitreje in tudi v celoti spremenimo, ker se hitreje odziva na spremembe kot organizacijska kultura. Pri spreminjanju klime gre namreč za spreminjanje trenutnega stanja in trenutnih pogojev (Mihalič, 2007).

Na vedenje posameznikov lahko vplivamo s spreminjanjem dejavnikov, ki so jim zaposleni izpostavljeni in istočasnim spremljanjem kako se bodo zaposleni obnašali oziroma odzvali. Nastran Ule (v Golob et al., 2015) je mnenja, da ima največji vpliv na posameznike pozitivna sprememba organizacijske klime in njenih dimenzij. Na spreminjanje klime vplivajo velikost in strukturiranost organizacije, širše poslovno okolje, dejavnost

organizacije ipd. in bo hitrejša v manjših in inovativnih organizacijah, v organizacijah, ki delujejo v dinamičnem okolju s hitrimi in stalnimi spremembami, v profitnih organizacijah in v podjetjih s področij sodobnejših dejavnosti (Mihalič, 2007).

Lipičnik (1998) pojasnjuje, da se klima lahko spreminja z nekontroliranim oziroma nenadzorovanim spreminjanjem, kar pomeni, da se spreminja sama od sebe zaradi različnih vplivov okolja, v katerem deluje podjetje. Drug način spreminjanja klime je z navodili in dekreti, s katerimi poskušamo uravnavati vedenje zaposlenih. Spreminjanje dimenzij, ki so najbolj odvisne od medčloveških odnosov, pa je možno le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem, saj se s tem sproži zaupanje pri zaposlenih. Pri tem načinu spreminjanja klime je torej prisoten tudi psihološki vidik. Ivanko (2014) ugotavlja, da številne študije kažejo na to, da se bodo zaposleni vedli bolj primerno in bodo bolj motivirani za delo, če jih bodo vodje obravnavali kot celovite osebnosti in ne samo kot izvrševalce predpisanih nalog.

Ivanko (2014) še navaja, da je sodobna organizacija timska organizacija, V njej se pričakuje drugačno obnašanje posameznikov od tistega v klasični organizaciji. Pri razumevanju obnašanja posameznikov in pri razumevanju posledic njihovega obnašanja nam lahko pomagajo metode in tehnike, ki jih je razvila vedenjska znanost. Zaposlene moramo seznaniti s posledicami njihovega obnašanja in jih morajo poznati, sicer od njih ne moremo pričakovati, da bi se lahko spremenili.

1.9 Upravljanje organizacijske klime

Upravljanje organizacijske klime je zelo pomemben proces v podjetjih. Če bi namreč vodstvo obstoj organizacijske klime zanemarilo, bi s tem lahko prezrlo ključne dejavnike, ki bi lahko prispevali k slabšemu delovanju podjetja (Ivančič, 2007). Obstoječa organizacijska klima v nekem podjetju je zelo krhka zadeva in jo lahko z napačnim ravnanjem zelo hitro porušimo. Zato jo je potrebno načrtno upravljati in preprečiti njen nenadzorovan samorazvoj (Mihalič, 2007).

Namen upravljanja organizacijske klime je načrten, sistematičen in celosten razvoj klime, ki jo je potrebno analizirati, načrtovati, koordinirati in usmerjati v zeleno smer. Takšna klima bo »z načrtovanimi in usmerjenimi učinki spodbudno delovala tako na posameznike kot na celotno organizacijo (Mihalič, 2007, str. 112) glede na trenutne pogoje, možnosti in ambicije« (Mihalič, 2007, str. 128).

Če želimo biti pri spreminjanju in upravljanju klime uspešni, moramo v procese usmerjanja klime zagotoviti vključenost vseh zaposlenih, ne zgolj vodstva. Sodelovanje zaposlenih je izredno pomembno pri osveščanju, da so vsi prispevali k trenutnemu stanju na področju organizacijske klime in predvsem pri zbiranju predlogov za izboljšanje trenutnega stanja. Prav tako je vključenost vseh zaposlenih pomembna pri načrtnem seznanjanju glede možnosti spreminjanja klime in v aktivnem sodelovanju pri spreminjanju klime v organizaciji (Mihalič, 2006).

Pri upravljanju organizacijske klime pa ne smemo pozabiti na predvidene trende, ki se bodo pojavili v prihodnosti. Predvideva se, da bodo prisotne še večje zahteve glede prihodkov na račun inovacij, kar bo predstavljalo večji pritisk na zaposlene in posledično tudi večje potrebe po humaniziranju delovnih mest. Pomen spodbudne organizacijske

klime bo tako še večji in na področju njenega načrtnega upravljanja bodo podjetja morala pokazati še večji interes (Mihalič, 2007), saj jim bosta tako celovito poznavanje kot sistematično upravljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev.

1.10 Prednosti ugodne organizacijske klime za podjetje

V podjetju je potrebno skrbeti za vzpostavljanje dobrih odnosov med zaposlenimi. Jurman (1981, str. 204) ugotavlja, da je ustvarjanje ugodne ali neugodne organizacijske klime odvisno tudi od sistema in usklajenosti vodenja, ciljev delovne organizacije, usmerjenosti ljudi v delovni organizaciji ter socialnih vlog posameznikov.

Ugodna organizacijska klima predstavlja prednosti za podjetje, saj omogoča dobro počutje zaposlenih, zadovoljstvo z delom in usmerjenost k delu ter vzdušje, ki omogoča ustvarjalnost. Hkrati ugodna organizacijska klima in visoka zavzetost za delo ustvarjata vzdušje, v katerem so prisotni enotnost in usklajenost, pripadnost in dobro razpoloženje med zaposlenimi. Gre za vzdušje, ki je privlačno za sodelavce, ki so se pripravljene soočiti s težavami in jih reševati ter ustvarjati boljše delovne rezultate (Lipovec, 1987).

Kot sem uvodoma napisala, Fulford (2014) ugotavlja, da organizacijska klima vpliva na motivacijo in obnašanje zaposlenih. Tudi ugotovitve študije, ki sta jo opravila Mohan in Sharma (2015) iz oddelka za psihologijo univerze v indijskem Punjabiju, kažejo na to, da je organizacijska klima močno povezana z motivacijo pri delu in stopnjo pripadnosti organizaciji. Ugodna organizacijska klima bo torej posledično vplivala na to, da bomo imeli visoko motivirane, lojalne in zavzete zaposlene, ki bodo v podjetju ustvarjali prijetno vzdušje ter s tem vplivali na dobre medsebojne odnose. Vse to bo prispevalo k poslovni uspešnosti, ki je temeljni cilj posameznega podjetja.

Za uspešno organizacijo je potrebno sodelovanje medsebojno povezanih sposobnih posameznikov in delovnih timov, v katerih lahko posamezniki izražajo svojo ustvarjalnost. Člani delovnih timov med seboj dobro sodelujejo, drug na drugega prenašajo znanje in izkušnje ter nadgrajujejo ideje in predloge posameznikov (Stare, 2011). Z ugodno organizacijsko klimo je povezan tudi pojem opolnomočenje (angl. *empower*, *empowerment*), ki pomeni prenos pristojnosti odločanja na nižje ravni. To zaposlenim daje več moči in samostojnosti ter jim omogoča, da postanejo bolj zavzeti in motivirani za delo (Stare, 2011).

Vzpostavitev ugodne organizacijske klime po Fulfordu (2014) ni sama sebi namen, temveč ugodna organizacijska klima prispeva k sposobnosti podjetja, da vzdržuje in izboljšuje uspešnost poslovanja. Uspešni vodje povzročajo verižno reakcijo, s katero izboljšujejo klimo ter povečujejo zavzetost in učinkovitost zaposlenih. Ugodna organizacijska klima je pomembna prednost podjetij v dobrih časih, v težkih časih pa postane nujnost. Le takšno okolje, v katerem so zaposleni navdahnjeni s svojim delom, ki jim je mar za to, da dobro delajo in cenijo prispevek njihovega podjetja, bo vodilo do končnega cilja, to je izboljšane poslovne uspešnosti podjetja.

Organizacijska klima igra pomembno vlogo pri uspešnosti zaposlenih glede doseganja ciljev, njihovi inovativnosti, produktivnosti, pripadnosti podjetju, motivaciji in zadovoljstvu pri delu (Patterson, War & West in Kopelman & Guzzo, v Mohan & Sharma,

2015). Ugodna organizacijska klima torej vpliva na to, da so zaposleni bolj zadovoljni, zavzeti, pripadni in motivirani za delo, nanjo pa nato med drugim zopet povratno vplivajo zadovoljni, zavzeti in motivirani zaposleni, ki so pripadni organizaciji, v kateri delajo.

V empiričnem delu bom s podrobno analizo rezultatov merjenja potrdila ali ovrgla hipotezi, da sta v podjetju TRIMO, d.d. prisotni razvojna oziroma inovativna klima in klima, ki je osredotočena na racionalne cilje.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU TRIMO, D.D.

2.1 Predstavitev podjetja TRIMO, d.d.

2.1.1 Osnovni sodno-registrski podatki o podjetju TRIMO, d.d.

Podjetje TRIMO, d.d. je v sodni register vpisano pod nazivom TRIMO inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d., skrajšan naziv pa se glasi TRIMO, d.d. (AJPES, 2016a). Nekateri pomembnejši sodno-registrski podatki o podjetju TRIMO, d.d., ki so povzeti iz rednega in zgodovinskega izpiska iz sodnega/poslovnega registra (AJPES, 2016a in AJPES, 2016b) za TRIMO, d.d. so:

- matična številka: 5033411000,
- davčna številka: SI 85524310,
- sedež podjetja: Trebnje,
- poslovni naslov: Prijateljeva cesta 12, 8210 Trebnje,
- pravno organizacijska oblika: delniška družba.

Po določilih 54. člena Zakona o gospodarskih družbah je podjetje TRIMO, d.d. velika družba (TRIMO, d.d., 2015b).

V viziji podjetja so navedli, da želijo postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Njihovo osnovno poslanstvo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Z dovršenostjo rešitev želijo kupcem omogočiti povečanje uspešnosti ter razvijati potencialne vsakega posameznika v podjetju. Graditi želijo finančno močno firmo, ki bo zagotavljala ustrezne donose na kapital in rast podjetja. So tudi okoljsko naravnani, ohraniti želijo namreč čisto okolje in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujejo, tudi s podporo različnim dejavnostim.

2.1.2 Zgodovina podjetja TRIMO, d.d.

V nadaljevanju navajam ključne mejnike v zgodovini podjetja TRIMO, d.d., (TRIMO, d.d., 2015b).

Leta 1961 je bilo ustanovljeno Kovinsko podjetje Trebnje, ki se je leta 1971 prestrukturiralo. Novo ime podjetja je postalo Trimo. Leta 1974 so pričeli z izdelavo termoizolacijskih plošč s poliuretanskim polnilom, leta 1987 z izdelavo gradbenih plošč, polnjenih z mineralno volno, dve leti kasneje (1989) pa še s proizvodnjo kontejnerjev. Leta 1992 je bila ustanovljena družba Tinde, leto zatem (1993) pa so pridobili certifikat ISO 9001. Družba Trimo se je leta 1994 spremenila v delniško družbo, leta 1997 so postavili

ново tehnologijo za kontinuirano proizvodnjo ognjevarnih panelov ter leta 2000 pridobili tudi certifikat ISO 14001.

Leto kasneje (2001) so bile ustanovljene družbe Trimo UK, Trimo Italia, OOO Trimo VSK, Trimo Građenje in Trimo Polska. Uvedena je bila CAD/CAM-tehnologija za proizvodnjo jeklenih konstrukcij ter v Rusiji zagnana prva proizvodnja ognjevarnih panelov za strehe in fasade v tujini. Leta 2002 so bile ustanovljene še družbe Trimo Inženjering in OOO Trimo RUS. Družba Trimo je prejela priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Leta 2003 je bil opravljen zagon nove linije za ognjevarne fasadne panele Trimoterm ter pridobljen certifikat OHSAS 18001 za družbo Trimo. Leta 2004 se je družba Trimo včlanila v Evropsko fundacijo za poslovno odličnost (EFQM) in od te organizacije prejela tudi priznanje za odličnost (angl. *Recognised for Excellence*).

Leta 2005 so bile ustanovljene družbe Trimo BH, CBS Inštitut in Trimo Makedonija, leto kasneje (2006) pa še družbi Trimo Construct Romania in Trimo Bulgaria. Leta 2007 so pričeli s proizvodnjo bivalnih kontejnerjev v Združenih arabskih emiratih, odprli novo proizvodnjo v Šimanovcih v Srbiji, pridobili evropske nagrade za vodenje po evropskem modelu poslovne odličnosti ter se včlanili v Planet Positive in UN Global Compact. Leta 2008 so razvili vodenje za zahtevnejše pogoje poslovanja ter dobavili fasadne panele Trimoterm za izgradnjo prve CO² nevtralne zgradbe na svetu v Angliji.

Leta 2009 so na trg uvedli nov produkt Qbiss One in razvili novo tehnologijo za površinsko preoblikovanje panela ArtMe in zanj, kot edini s področja ognjevarnih streh in fasad, že leto kasneje (2010) prejeli nagrado za oblikovanje »red dot product design award 2010«, ki je ena najprestižnejših svetovnih nagrad na področju oblikovanja. Leta 2011 so obeležili 50. obletnico poslovanja družbe Trimo in 10. obletnico poslovanja Trimovih družb Trimo Italia, Trimo UK, Trimo Građenje, Trimo Polska in Trimo VSK. Leta 2012 so pričeli s proizvodnjo fasadnega elementa Qbiss Air, leto kasneje (2013) pa so na svetovni trg uvedli nov steklen fasadni sistem Qbiss Air in se premierno predstavili na enem največjih evropskih gradbeno-arhitekturnih sejmov BAU v Nemčiji.

Leta 2015 so bile na sejmu BAU v Münchnu predstavljene najnovejše rešitve na področju fasadnih sistemov QBiss, premierno pa tudi Alux Power, visokoenergetski in funkcionalni svetlobniki Trimovega hčerinskega podjetja Akripol. V tem letu pa je bil objavljen natečaj ArtMe Facade design Challenge, namenjen arhitektom in oblikovalcem, v okviru katerega iščejo edinstven dizajn na fasadnem sistemu QBiss One (QBiss One – Visokoestetska rešitev fasadnih sistemov, 2016).

2.1.3 Hčerinske družbe podjetja TRIMO, d.d.

Kot lahko razberemo iz zgodovine podjetja ima družba TRIMO, d.d. tudi več hčerinskih oziroma odvisnih družb in je po 56. členu Zakona o gospodarskih družbah zavezana k pripravi konsolidiranega letnega poročila. Iz podatkov (TRIMO, d.d., 2015a) je razvidno, da ima družba TRIMO, d.d. odvisne družbe, prikazane v Tabeli 1, ki je priloga tega diplomskega dela (Priloga 1). V navedenih družbah ima družba TRIMO, d.d. prevladujoč lastniški delež oziroma preko njih skupno obvladuje navedene družbe (TRIMO, d.d., 2015a, str. 2).

Navedene družbe torej predstavljajo konsolidirano skupino TRIMO, za katero se pripravlja konsolidirano letno poročilo skupine TRIMO po pravilih Zakona o gospodarskih družbah in računovodskih standardih.

V empiričnem delu diplomskega dela bom predstavila tudi glavne podatke iz konsolidiranega letnega poročila skupine TRIMO. Zaradi primerljivosti podatkov iz letnih poročil z rezultati merjenja organizacijske klime po metodi SiOK, bom v analizi organizacijske klime uporabila le podatke iz revidiranih letnih poročil za podjetje TRIMO, d.d., saj razpolagam le z rezultati merjenja organizacijske klime v krovnem podjetju TRIMO, d.d. in ne tudi v hčerinskih družbah. Prav tako ni predmet tega diplomskega dela proučevanje vpliva oziroma posledic finančnega in organizacijskega prestrukturiranja podjetja TRIMO, d.d. v letih od 2012 do 2015 ali vpliva sprememb v prihodkih in dobičku v letih od 2011 do 2014 na organizacijsko klimo. Navedene spremembe bom v nadaljevanju sicer predstavila, vendar pa se bom pri analizi osredotočila na podatke iz letnih poročil, s katerimi lahko potrdim ali ovržem v uvodu postavljeni hipotezi.

Leta 2012 se je v podjetju TRIMO, d.d. pričelo finančno prestrukturiranje (TRIMO, d.d., 2013b), ki se je nadaljevalo tudi leta 2013. V tem letu je bil na skupščini dne 02.12.2013 sprejet sklep o dokapitalizaciji družbe s konverzijo terjatev v kapital, kar je pomenilo vstop bank v lastništvo podjetja. Banke so s tem dobile večinski lastniški delež (TRIMO, d.d., 2014b). Leta 2014 je uprava podjetja TRIMO, d.d. z bankami upnicami sklenila krovno pogodbo o finančnem prestrukturiranju t.i. MRA – Master Restructuring Agreement (TRIMO, d.d., 2015b). Nato pa je bilo 97 % delnic podjetja TRIMO, d.d., ki so bile v lasti bank, decembra 2015 prodanih poljskemu skladu INNOVA (Tekavec & Rajšek, 2015). Dne 07.04.2016 je bil v podjetju TRIMO, d.d. imenovan nov šestčlanski nadzorni svet družbe in nato še nova uprava (AJPES, 2016b).

2.1.4 Osnovni podatki o poslovnih prihodkih in dobičku iz poslovanja

Finančno-ekonomska kriza je prizadela tudi podjetje TRIMO, d.d. in je, kakor tudi pri drugih družbah v panogi, vplivala na padec prihodkov. Iz revidiranih letnih poročil za podjetje TRIMO, d.d. sem povzela poslovne prihodke in dobiček iz poslovanja za leta od 2010 do 2014 ter jih predstavljam v Tabeli 4.

Tabela 4: Poslovni prihodki in poslovni izid iz poslovanja podjetja TRIMO, d.d. za leta 2010 do vključno 2014 v EUR

	leto 2010	leto 2011	leto 2012	leto 2013	leto 2014
Poslovni prihodki	91.104.917,00	103.749.174,00	94.294.707,00	80.382.769,00	70.347.544,00
Poslovni izid iz poslovanja	-2.871.804,00	-6.186.576,00	1.762.439,00	-8.534.279,00	1.425.699,00

Vir: TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2012b, str. 154; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2013b, str. 84; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2014b, str. 70; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2015b, str. 71.

2.1.5 Dejavnosti, produkti in struktura prihodkov podjetja TRIMO, d.d.

TRIMO, d.d. je eno izmed vodilnih evropskih podjetij na področju ovoja zgradb. Glavna dejavnost družbe je proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov DJ 25.110 (TRIMO, d.d., 2015b, str. 2).

Novi inovativni proizvodi pomembno prispevajo k rasti prodaje, pridobivanju novih kupcev ter vstopanju na nove trge in v nove segmente. Hkrati so tudi gibalno razvoja in rezultat inovativnih rešitev, pristopov in konceptov v družbi. V podjetju TRIMO, d.d. se je prodaja novih proizvodov v zadnjih desetih letih v povprečju vsako leto povečala za okrog 15 %. Leta 2014 sta bila prodajno najuspešnejša modularni fasadni sistem Qbiss One in energetsko učinkoviti ter izjemno nosilni panel Trimoterm Power. Poleg novih proizvodov TRIMO, d.d. razvija in uresničuje tudi inovativne rešitve za posamezne kupce. Na področju modularnega fasadnega sistema Qbiss One se je leta 2014 nadaljevala nadgradnja sistema s posebnimi in individualnimi rešitvami za komercialne projekte, pri katerih je bila zahtevana ekskluzivnost izgleda in ohranjanje lastnosti ovoja zgradb, kamor spadajo proizvodi in rešitve iz blagovnih znamk Qbiss One, Qbiss Air, Trimoterm in Trimoval. (TRIMO, d.d., 2015b, str. 23).

Iz revidiranih letnih poročil za podjetje TRIMO, d.d. za leta od 2011 do 2014 sem povzela podatke o strukturi prodaje proizvodov za posamezno leto in jih prikazujem v Tabeli 5. Tradicionalno največji delež v strukturi prodaje družbe TRIMO, d.d. v letih od 2011 do 2014 predstavljajo fasade in strehe, ki so v zadnjih letih poimenovani t.i. ovoj zgradb.

V primerjalni analizi podatkov o dosežkih prodaje po posameznih segmentih v navedenih letih sem ugotovila, da je delež prodaje lastnih izdelkov v okviru skupine produktov in rešitev, pod skupnim imenom fasade in strehe – ovoj zgradb, vedno znašal več kot 60 %, razen leta 2012, ko je znašal 53 %. Leta 2012 je namreč družba pridobila nekaj večjih inženiring projektov, kar je posledično pomenilo tudi povečanje deleža inženiringa in jeklenih konstrukcij na račun skupine izdelkov in rešitev pod imenom ovoj zgradb (TRIMO, d.d., 2013b). Že naslednje leto (2013) je delež prodaje izdelkov in rešitev iz skupine ovoj zgradb ponovno zrasel na kar 69 %, leta 2014 pa je delež prodaje izdelkov in rešitev iz te skupine znašal 63 %.

Tabela 5: Struktura prodaje podjetja TRIMO, d.d. v letih od 2011 do 2014 v % prodaje

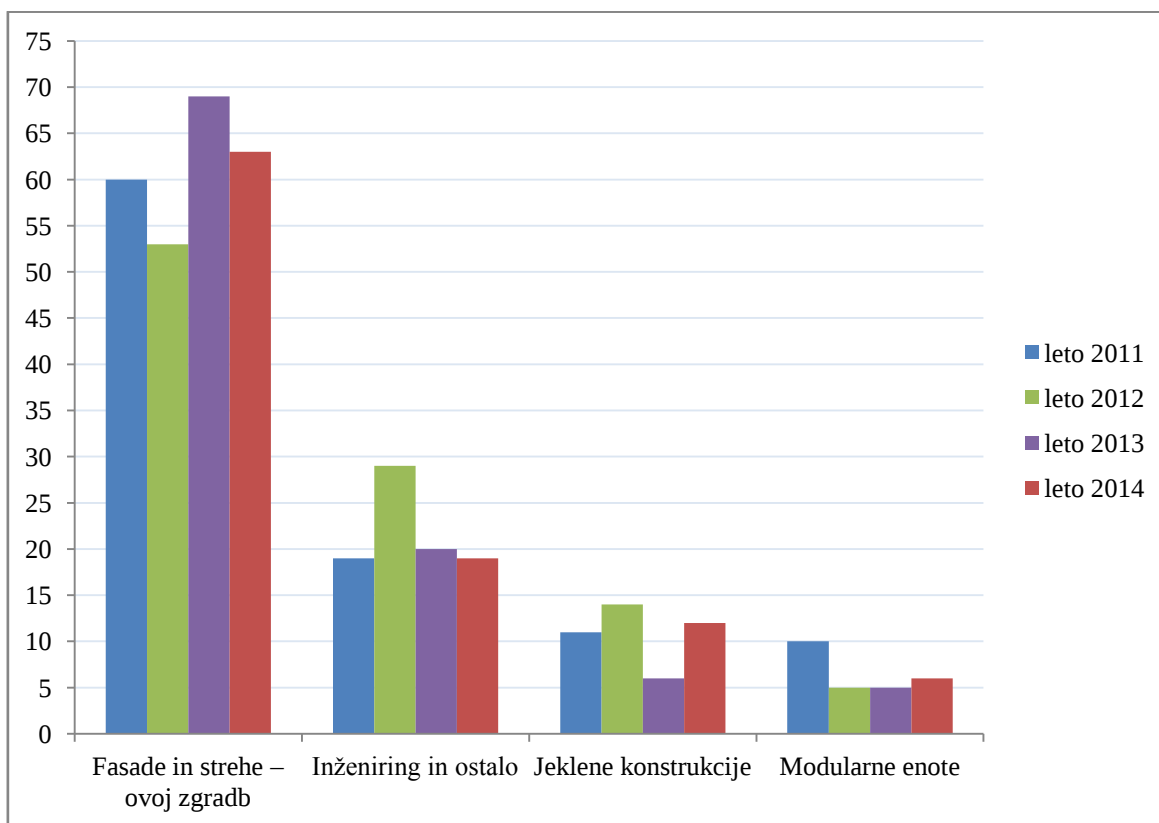
Leto	Fasade in strehe – ovoj zgradb	Inženiring in ostalo	Jeklene konstrukcije	Modularne enote	Skupaj
2011	60	19	11	10	100
2012	53	29	14	5	101 ¹
2013	69	20	6	5	100
2014	63	19	12	6	100

Vir: TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2012b, str. 37, graf 20; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2013b, str. 28, graf 13; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2014b, str. 19, graf 8; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2015b, str. 23, graf 9.

V strukturi izdelkov iz skupine ovoj zgradb se je leta 2014 nadaljeval trend večanja deleža fasadnega sistema Qbiss One, ki ima čedalje večji delež tudi v strukturi prodaje družbe Trimo, kar je odraz usmeritev trženjskih in prodajnih aktivnosti v ta segment (TRIMO, d.d., 2015b, str. 23). Na Sliki 9 sem grafično prikazala strukturo prodaje podjetja TRIMO, d.d. v letih 2011 do 2014.

¹ Seštevek % prodaje, ki je povzet iz revidiranega letnega poročila za družbo TRIMO, d.d. za leto 2012 sicer znaša 100 %, vendar pa gre glede na računovodske podatke to razliko najverjetneje pripisati zaokrožanju % prodaje.

Slika 9: Struktura prodaje podjetja TRIMO, d.d. v letih 2011 do 2014



Vir: TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2012b, str. 37, graf 20; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2013b, str. 28, graf 13; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2014b, str. 19, graf 8; TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2015b, str. 23, graf 9.

Glede na navedena dejstva in lastne ugotovitve lahko trdim, da je podjetje TRIMO, d.d. močno odvisno od prodaje izdelkov, ki so plod lastnega razvoja in izdelave, gre torej za inovativne izdelke.

2.1.6 Organiziranost skupine TRIMO in družbe TRIMO, d.d.

V prvem delu diplomskega dela sem poudarila, da je organizacijska klima v podjetju odvisna tudi od organiziranosti dela v posamezni organizaciji. Iz konsolidiranega letnega poročila skupine TRIMO je razvidno, da je bilo leta 2014 opravljeno celovito organizacijsko in finančno prestrukturiranje skupine TRIMO. V letih 2011, 2012 in 2013 je v letnem poročilu objavljena organizacijska struktura, iz katere sem razbrala, da gre v pretežni meri za funkcijsko organiziranost. Leta 2014 pa je bila v konsolidiranem letnem poročilu skupine TRIMO objavljena nova organizacijska struktura, v kateri sta na kratko opisani tudi organiziranost dela v družbi TRIMO, d.d. in organizacijska povezanost med TRIMO, d.d. kot krovno družbo in odvisnimi oziroma hčerinskimi podjetji.

Organiziranost v letih 2011 do 2013 je razvidna iz Priloge 2: Organizacijska struktura skupine TRIMO (TRIMO, d.d., 2012a, 2013a in 2014a), organiziranost v letu 2014 pa iz Priloge 3: Organizacijska struktura skupine TRIMO (TRIMO, d.d., 2015a). Obe sta prilogi tega diplomskega dela. V družbi TRIMO, d.d. so oblikovani in določeni sektorji, ki pokrivajo posamezna področja dela, in sicer prodaja, marketing, nabava in logistika,

proizvodni sektor, ekonomika in finance, kadrovski sektor, razvoj, kakovost, informatika, sektor projektnega vodenja in izvedbe, tehnologije in investicije.

Organiziranost skupine TRIMO temelji na procesni organiziranosti krovne družbe TRIMO, d.d. in matrični organiziranosti posameznih hčerinskih družb do krovne družbe TRIMO, d.d. (TRIMO, d.d., 2015a). Funkcijska povezanost krovne družbe TRIMO, d.d. in hčerinskih družb pa je razvidna iz organizacijske sheme skupine TRIMO. Direktorji sektorjev, ki so odgovorni za posamezna področja, pa ta področja pokrivajo tako v krovni družbi, kakor tudi v hčerinskih družbah v skupini (TRIMO, d.d., 2015a, str. 8).

Procesna organiziranost temelji na organizaciji poslovnih procesov in omogoča prehod iz navpične na vodoravno organiziranost. Določa tudi posebno obliko strukture organiziranosti, ki ima praviloma tri ravni, in sicer vršnega vodjo (generalni manager), vodje procesov in time znotraj procesov. Procesi so oblikovani na način, da zajemajo vse posebnosti, ki omogočajo samostojno delovanje (Ivanko, 2014, str. 344). Procesna organiziranost je posledica preurejanja poslovnih procesov. Preurejanje temelji na individualizmu, zanašanju na samega sebe, pripravljenosti za tveganje, odprtosti za spremembe, želi izrabiti znanje in sposobnosti zaposlenih ter jim dati možnost za njihovo iznajdljivost (Ivanko, 2014, str. 336). Opisane značilnosti procesne organiziranosti pa so obenem tudi prevladujoče značilnosti razvojne oziroma inovativne organizacijske klime, ki je vključena v eno izmed zastavljenih hipotez.

2.2 Vprašalnik SiOK

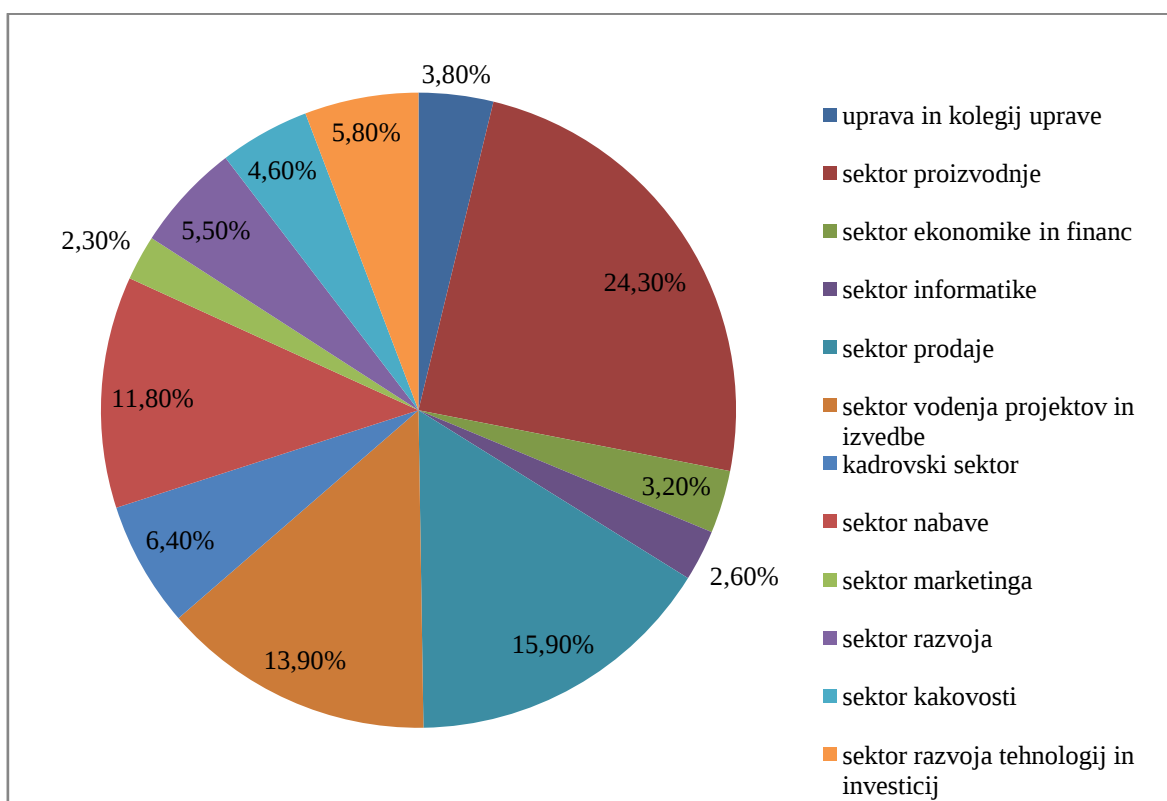
Vprašalnik, ki ga uporabljajo v raziskavah pri projektu SiOK, je analitičen pripomoček za kvantitativno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Sestavljen je iz posameznih trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja ter se združujejo v kategorije oziroma dimenzije organizacijske klime, ki sem jih opredelila v prvem delu diplomskega dela. Zaposleni posamezne trditve ocenjujejo na osnovi Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri 1 pomeni, da se anketiranec sploh ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Pri ocenjevanju organizacijske klime se kot referenčni okvir uporablja organizacija kot celota, pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih pa posameznik (SiOK, 2011). Na ta način se podobna vprašanja proučuje tako z vidika organizacije kot z vidika posameznikov.

2.3 Vključenost zaposlenih v anketiranje v podjetju TRIMO, d.d.

V podjetju TRIMO, d.d. je bilo na dan izpolnjevanja anketnega vprašalnika 464 zaposlenih. K izpolnjevanju vprašalnika je bilo povabljenih 424 zaposlenih. Vrnjenih je bilo 346 vprašalnikov, kar znaša 81,60 % glede na število povabljenih k izpolnjevanju anket. To prikazujem na Sliki 10.

Potrebno je poudariti, da se je merjenje organizacijske klime izvajalo zgolj v krovnem podjetju TRIMO, d.d. in ne tudi v njegovih hčerinskih družbah.

Slika 10: Vključenost zaposlenih v anketiranje



Vir: TRIMO, d.d., Interno gradivo, 2011.

2.4 Predstavitev podrobne analize rezultatov

2.4.1 Pregled povprečnih ocen za vse dimenzije organizacijske klime

Organizacijsko klimo v podjetju TRIMO, d.d. lahko razdelimo na tri segmente.

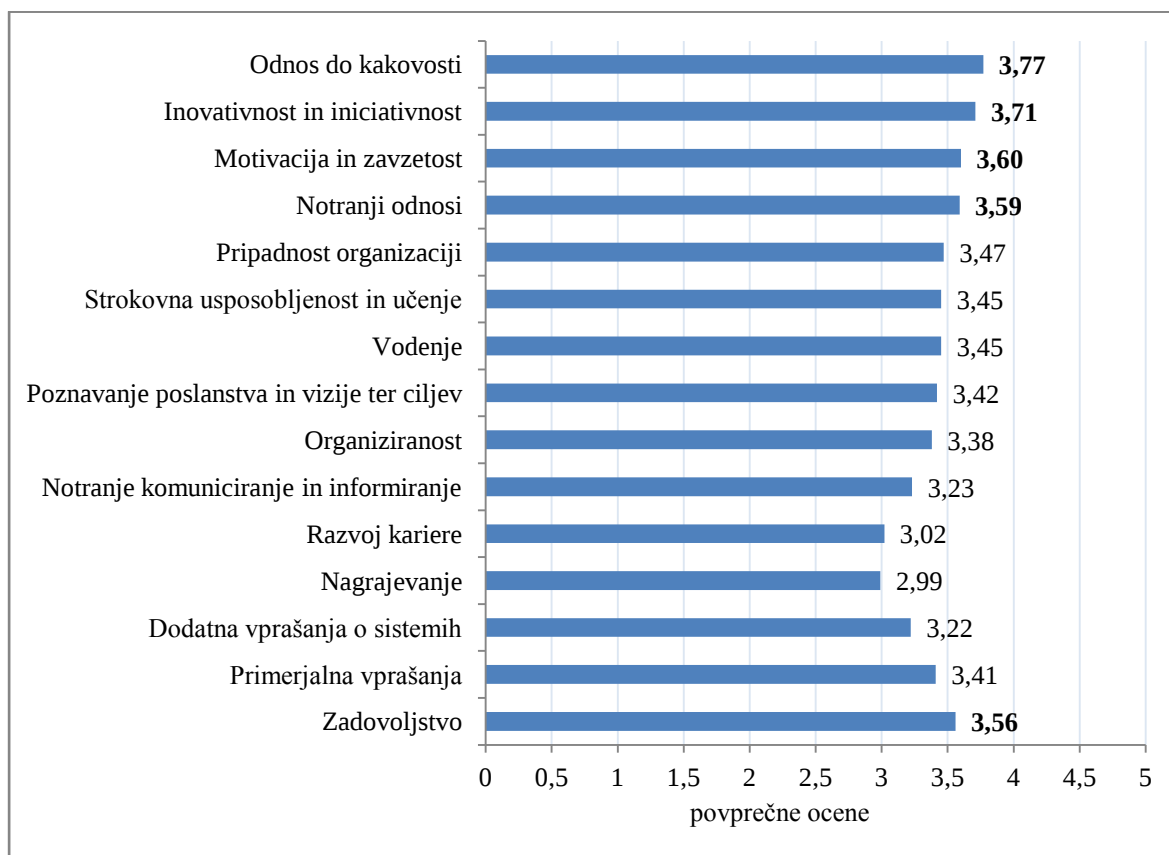
Med dobro ocenjene dimenzije sodijo odnos do kakovosti (s povprečno oceno 3,77), inovativnost in iniciativnost (3,71), motivacija in zavzetost (3,60), notranji odnosi (3,59) in zadovoljstvo (3,56). Te dimenzije predstavljajo ključne prednosti podjetja na področju organizacijske klime.

Med srednje ocenjene kategorije sodijo pripadnost organizaciji (3,47), strokovna usposobljenost in učenje (3,45), vodenje (3,45), poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,42), primerjalna vprašanja (3,41) in organiziranost (3,38).

Dimenzije, ki predstavljajo ključne izzive za podjetje, pa so notranje komuniciranje in informiranje (3,23), dodatna vprašanja o sistemih (3,22), razvoj kariere (3,02) in nagrajevanje (2,99).

Podatke, ki sem jih pridobila od podjetja TRIMO, d.d., sem vnesla v Microsoft Excel, jih grafično obdelala in prikazala. Pri analizi podatkov sem ugotovila, da sta najbolj ocenjeni dimenziji odnos do kakovosti (s povprečno oceno 3,77) ter inovativnost in iniciativnost (3,71). Najslabše ocenjena je dimenzija nagrajevanje, ki je edina z oceno pod 3 (2,99). Vsi podatki so grafično prikazani na Sliki 11.

Slika 11: Pregled povprečnih ocen za vse dimenzije organizacijske klime



Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 7.

V nadaljevanju predstavljam pregled organizacijske klime po posameznih dimenzijah. Podrobneje bom predstavila dimenzije odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, notranji odnosi in zadovoljstvo, saj se mi zdi podrobna analiza navedenih dimenzij zelo pomembna za potrditev ali ovržbo postavljenih hipotez.

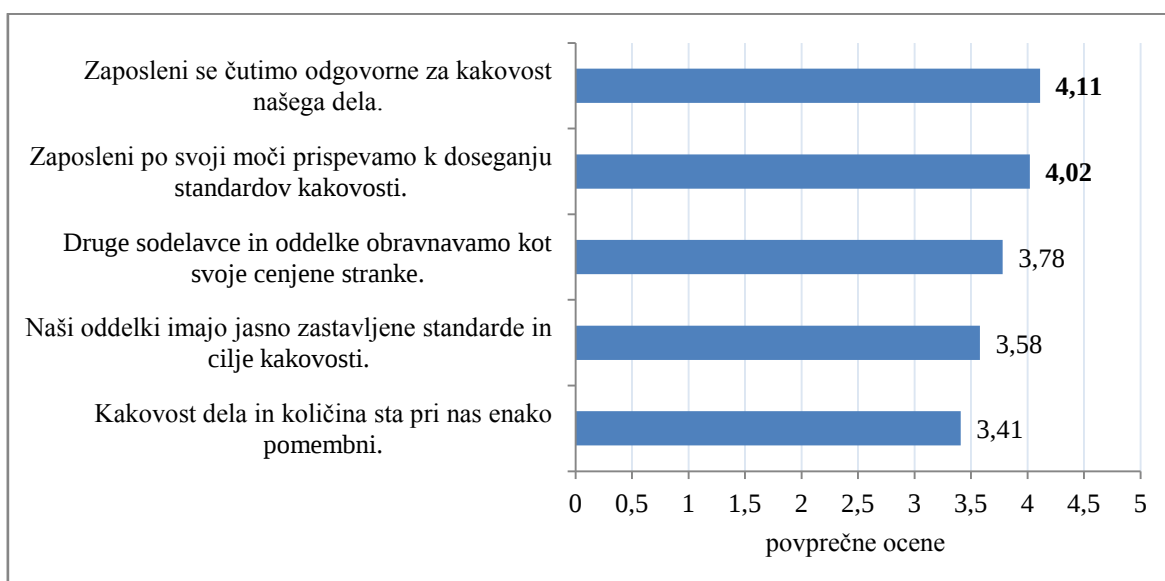
2.4.2 Dimenzija odnos do kakovosti

Odgovori na posamezne trditve pri dimenziji odnos do kakovosti kažejo na to, kakšno odgovornost čutijo zaposleni do kakovosti pri delu, kako dojemajo doseganje standardov kakovosti in zastavljenih ciljev podjetja, kako obravnavajo svoje sodelavce in druge oddelke v podjetju ter kako dojemajo kakovost oziroma količino opravljenega dela. Gre za elemente klime, osredotočene na racionalne cilje (Musek Lešnik, 2006b).

Iz Slike 11 je razvidno, da je odnos do kakovosti v podjetju TRIMO, d.d. najvišje ocenjena dimenzija v letu 2011.

Najvišje so ocenjene trditve o odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela (4,11), prispevka zaposlenih k doseganju standardov kakovosti (4,02) in obravnavanja sodelavcev in drugih oddelkov kot svoje cenjene stranke (3,78). Dobro je ocenjena trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (3,58). Zaposleni so se strinjali s trditvijo, da sta kakovost dela in količina v podjetju TRIMO, d.d. enako pomembni (3,41). Podatki so grafično prikazani na Sliki 12.

Slika 12: Odnos do kakovosti



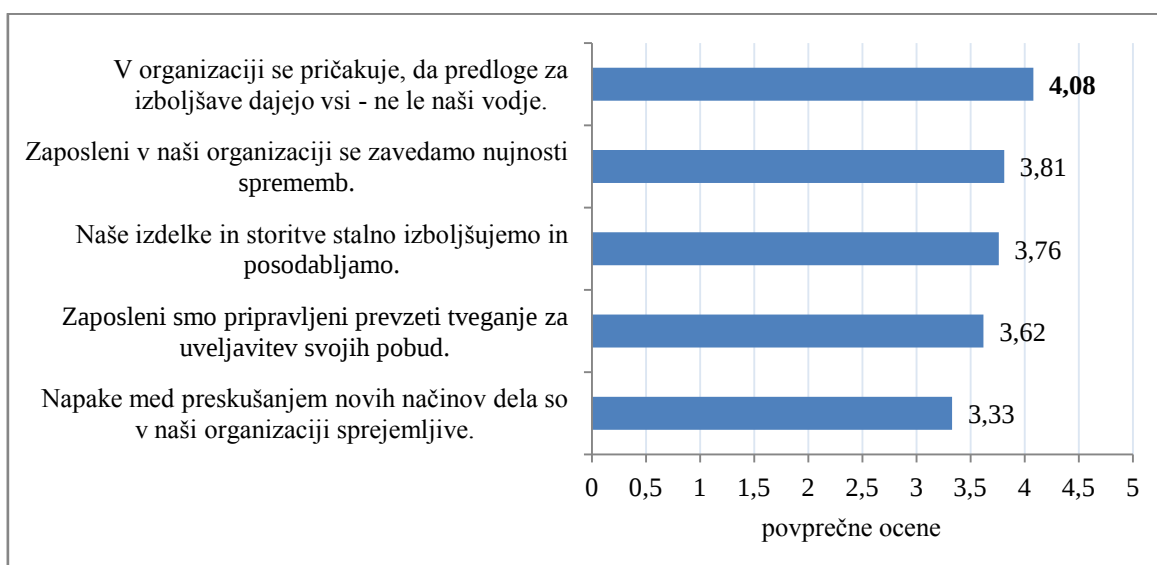
Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 9.

2.4.3 Dimenzija inovativnost in iniciativnost

Odgovori na posamezne trditve pri dimenziji inovativnost in iniciativnost kažejo na to, v kolikšni meri se v podjetju spodbuja inovativnost in iniciativnost, ali so pripravljeni na spremembe in s tem naklonjeni morebitnemu tveganju ter ali se spodbuja individualna svoboda pri ustvarjanju in preskušanju novosti. Gre za elemente razvojne oziroma inovativne klime (Musek Lešnik, 2006b).

Dimenzija inovativnost in iniciativnost spada med dobro ocenjene dimenzije in je bila v povprečju druga najboljše ocenjena. Podatki so grafično prikazani na Sliki 13.

Slika 13: Inovativnost in iniciativnost



Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 10.

Najvišje ocenjene trditve pri tej dimenziji prikazujejo, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje (4,08), da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb (3,81) in da izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo (3,76). Zaposleni so dobro ocenili tudi preostali dve trditvi o tem, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,62) in da so napake med preskušanjem novih načinov dela v podjetju TRIMO, d.d. sprejemljive (3,33).

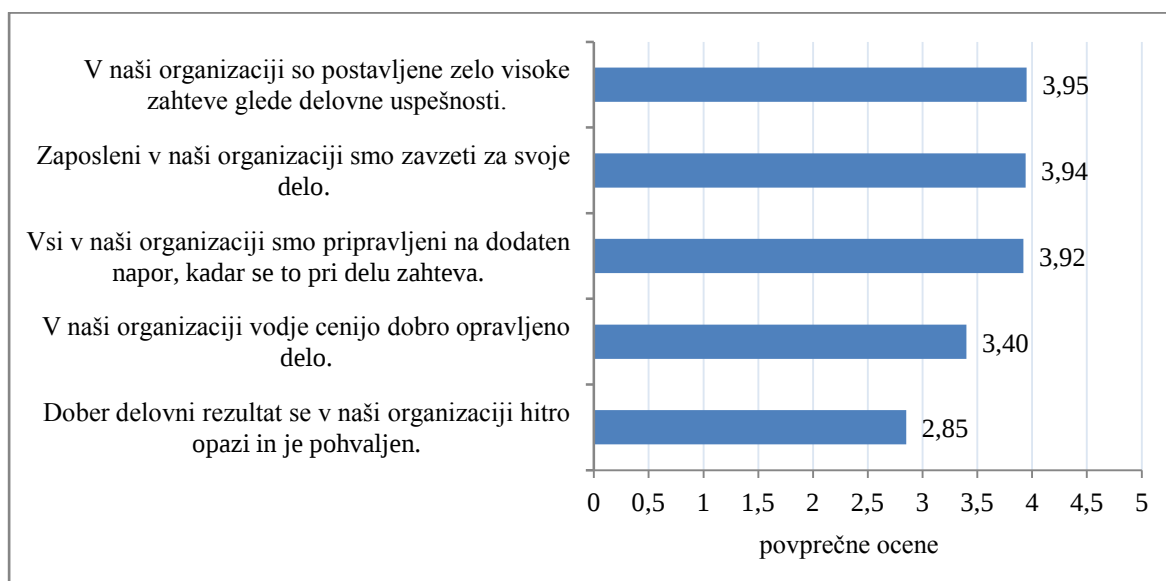
2.4.4 Dimenzija motivacija in zavzetost

Odgovori na posamezne trditve pri dimenziji motivacija in zavzetost kažejo na to, kakšen odnos imajo v podjetju do motivacije in zavzetosti, kakšne so zahteve glede delovne uspešnosti ter kakšen je odnos vodij do zaposlenih, ki dobro opravljajo svoje delo. Gre za elemente klime, osredotočene na racionalne cilje in tudi razvojne oziroma inovativne klime (Musek Lešnik, 2006b).

Dimenzija motivacija in zavzetost je na visoki ravni, v povprečju je bila tretje ocenjena.

Najvišje so ocenjene trditve o postavljanju zahtev o delovni uspešnosti (3,95), zavzetosti zaposlenih za svoje delo (3,94) ter pripravljenosti za dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (3,92). Slabše je ocenjena trditev o tem, da vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,40). Zaposleni se ne strinjajo s tem, da je dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazen ter pohvaljen (2,85). Podatki so grafično prikazani na Sliki 14.

Slika 14: Motivacija in zavzetost



Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 11.

2.4.5 Dimenzija notranji odnosi

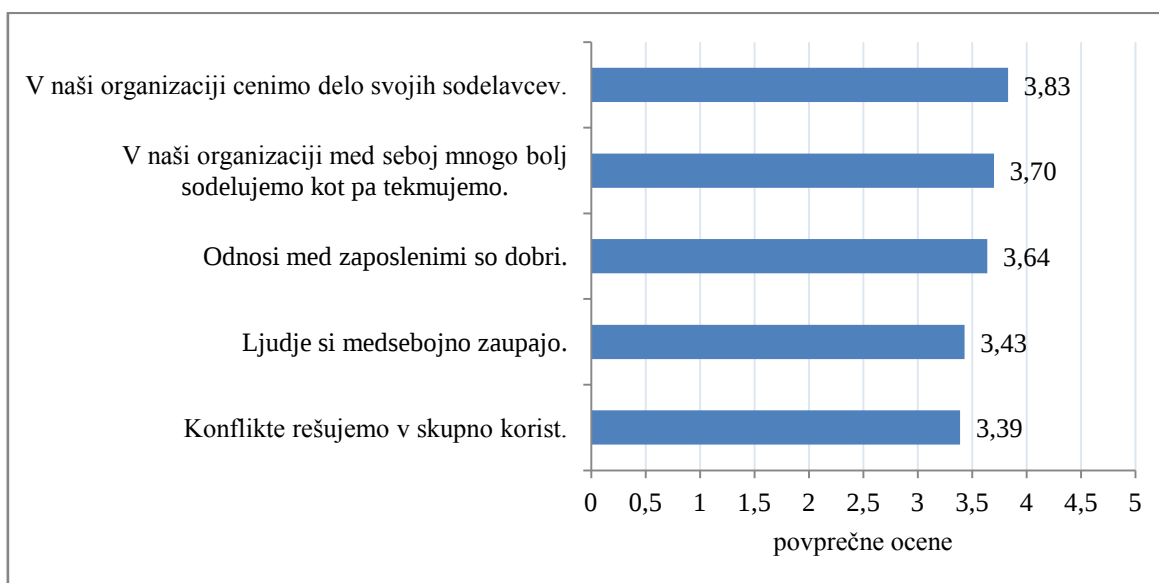
Odgovori na posamezne trditve pri dimenziji notranji odnosi kažejo na to, kakšni odnosi prevladujejo med zaposlenimi, kako cenijo delo ostalih zaposlenih ter kako v podjetju rešujejo morebitne konflikte. Gre za elemente skupinske klime (Musek Lešnik, 2006b), ki je sicer v tem diplomskem delu podrobno ne raziskujem, čeprav dobri notranji odnosi

nedvomno ugodno vplivajo na organizacijsko klimo, kar je bilo že obravnavano v prvem delu diplomskega dela.

Tudi dimenzija notranji odnosi spada med bolj ocenjene.

Zaposleni v podjetju TRIMO, d.d. cenijo delo svojih sodelavcev (3,83), zaposleni med sabo mnogo bolj sodelujejo, kot tekmujejo (3,70) in odnosi med njimi so dobri (3,64) so najvišje ocenjene trditve. Slabše sta ocenjeni trditvi, da si zaposleni med seboj zaupajo (3,43) ter da konflikte rešujejo v skupno korist (3,39). Podatki so grafično prikazani na Sliki 15.

Slika 15: Notranji odnosi



Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 12.

2.4.6 Dimenzija zadovoljstvo

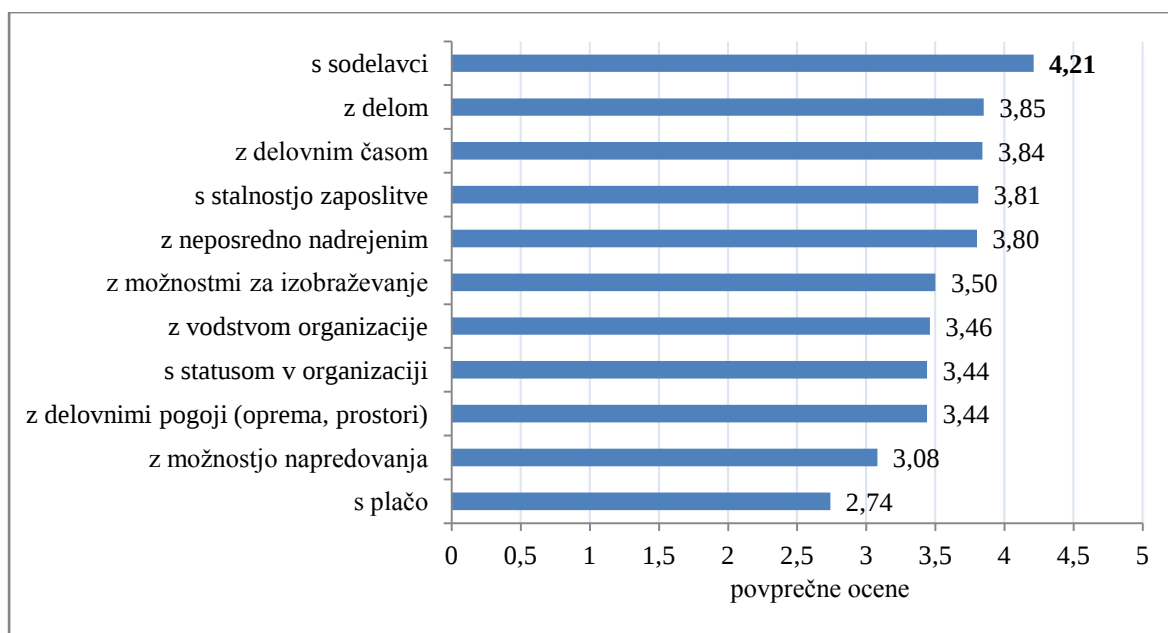
Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih se kot referenčni okvir uporablja posameznik. Pri anketiranju ne gre za klasične trditve, vezane na organizacijo, ampak za ocenjevanje zadovoljstva z različnimi dejavniki, prisotnimi pri poslovanju podjetja. Odgovori kažejo na to, kako so zaposleni zadovoljni s posameznim od teh dejavnikov. Gre za elemente skupinske klime (Musek Lešnik, 2006b), ki je sicer v tem diplomskem delu podrobno ne raziskujem, čeprav zadovoljni zaposleni (podobno kot prej omenjeni dobri notranji odnosi) nedvomno ugodno vplivajo na organizacijsko klimo, kar je bilo že obravnavano v prvem delu diplomskega dela.

Tudi dimenzija zadovoljstvo spada med dobro ocenjene.

Najvišje je ocenjeno zadovoljstvo s sodelavci (4,21), zadovoljstvo z delom (3,85), zadovoljstvo z delovnim časom (3,84), zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (3,81) in zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (3,80). Zaposleni so kot dobro ocenili zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja (3,50), zadovoljstvo z vodstvom organizacije (3,46), zadovoljstvo s statusom v organizaciji (3,44) ter zadovoljstvo z delovnimi pogoji – opremo

in prostori (3,44). Najbolj pa so zaposleni nezadovoljni z možnostmi za napredovanje (3,08) in s plačo (2,74). Podatki so grafično prikazani na Sliki 16.

Slika 16: Zadovoljstvo



Vir: SiOK, Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d., 2011, str. 23.

2.4.7 Ostale dimenzije

Dobro ocenjene so bile tudi nekatere trditve pri ostalih dimenzijah. V Tabeli 6 prikazujem tiste, ki se mi zdijo pomembne za potrjevanje oziroma ovržbo zastavljenih hipotez.

Tabela 6: Dobro ocenjene trditve pri ostalih dimenzijah

Trditev	Dimenzija	Povprečna ocena trditve	Povezava s hipotezo ²
Zaposleni se učimo drug od drugega.	strokovna usposobljenost in učenje	4,11	H1 in H2
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	vodenje	3,87	H1
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	organiziranost	3,72	H2

se nadaljuje

² H1 predstavlja hipotezo V podjetju TRIMO, d.d. je prisotna razvojna oziroma inovativna organizacijska klima in H2 predstavlja hipotezo V podjetju TRIMO, d.d. je prisotna organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje.

Tabela 6: Dobro ocenjene trditve pri ostalih dimenzijah (nad.)

Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.	poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,70	H2
Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	primerjalna vprašanja	3,66	H2
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	vođenje	3,65	H2
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,64	H2
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	nagrajevanje	3,51	H2
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	primerjalna vprašanja	3,51	H2
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	vođenje	3,48	H2
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	strokovna usposobljenost in učenje	3,45	H1
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	organiziranost	3,45	H2
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,36	H2
Naše poslovodstvo je učinkovito.	primerjalna vprašanja	3,30	H2
Naše podjetje je učinkovito.	primerjalna vprašanja	3,20	H2
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	vođenje	3,09	H2

3 DISKUSIJA

3.1 Sklepne ugotovitve glede organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d.

Povprečna ocena vseh proučevanih dimenzij znaša 3,41, povprečje ocen pri dimenziji zadovoljstvo pa znaša 3,56. Iz teh podatkov ocenjujem, da je organizacijska klima v podjetju TRIMO, d.d. ugodna in da so zaposleni zadovoljni.

V prvem delu diplomskega dela navajam, da ima ugodna organizacijska klima različne prednosti za podjetje. Teoretiki Patterson, War, West, Kopelman in Guzzo (v Mohan & Sharma, 2015) menijo, da ugodna organizacijska klima pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih pri doseganju ciljev, njihovi inovativnosti, produktivnosti, pripadnosti organizaciji, motivaciji in zadovoljstvu pri delu.

Rezultati kažejo, da so najbolj ocenjene dimenzije v podjetju TRIMO, d.d. odnos do kakovosti (s povprečno oceno 3,77), inovativnost in iniciativnost (s povprečno oceno 3,71) ter motivacija in zavzetost (s povprečno oceno 3,60). Pri dimenziji zadovoljstvo gre razbrati, da so zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci (4,21), z delom (3,85), z delovnim časom (3,84), s stalnostjo zaposlitve (3,81) ter z neposredno nadrejenim (3,80). Na zadovoljstvo zaposlenih zagotovo bistveno vpliva tudi dimenzija notranji odnosi, ki je v podjetju TRIMO, d.d. med dobro ocenjenimi dimenzijami s povprečno oceno 3,59.

V uvodnem delu diplomskega dela sem navedla, da želim potrditi oziroma zavreči dve hipotezi:

H1: V podjetju TRIMO, d.d. je prisotna razvojna oziroma inovativna organizacijska klima.

H2: podjetju TRIMO, d.d. je prisotna organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje.

Analizirala sem klasifikaciji vrst organizacijskih klim po Musek Lešniku (2006b) in Pattersonu (2005), ki sem ju navedla v prvem delu diplomskega dela. Značilnosti posameznih vrst klim sem povezala s posameznimi dimenzijami organizacijske klime in ocenila, da se razvojna oziroma inovativna organizacijska klima najbolj odraža v dimenziji inovativnost in iniciativnost, klima, osredotočena na racionalne cilje pa v dimenziji odnos do kakovosti. Gre za dimenziji, ki sta bili v projektu SiOK 2011 v podjetju TRIMO, d.d. najbolj ocenjeni.

Rezultati merjenja organizacijske klime kažejo na to, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje. S podrobno analizo rezultatov, pridobljenih v raziskavi SiOK 2011, sem ugotovila, katere so najbolj ocenjene trditve znotraj posameznih dimenzij. Prikazujem jih v Tabeli 7.

Tabela 7: Prikaz najboljše ocenjenih trditev znotraj posameznih dimenzij

Dimenzija	Trditev	Povprečna ocena
Odnos do kakovosti	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,11
Strokovna usposobljenost in učenje	Zaposleni se učimo drug od drugega.	4,11
Inovativnost in iniciativnost	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	4,08

Glede na to, da sta znotraj posameznih dimenzij najboljše ocenjeni trditvi pri dimenziji odnos do kakovosti ter inovativnost in iniciativnost, ki sta značilnosti vrst klim, izpostavljenih v hipotezi, lahko sklepam, da zaposleni v TRIMO, d.d. ocenjujejo svoje okolje kot inovativno (spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja na vseh ravneh v podjetju, izboljševanje proizvodnega procesa z izboljševanjem tehnologij, ki vodijo k hitrejši izdelavi in večji kakovosti proizvodov) in zavezano k doseganju racionalnih ciljev organizacije (visoki standardi glede obsega dela in kakovosti proizvodov in storitev, določanje jasnih in merljivih ciljev, proizvodna oziroma operativna usmerjenost zlasti v sektorjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oziroma inženiringom).

Trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega (s povprečno oceno 4,11) pri dimenziji strokovna usposobljenost in učenje, povezujem tako z razvojno oziroma inovativno klimo kot s klimo, ki je osredotočena na racionalne cilje, saj je pri obeh vrstah klim ključni dejavnik uspeha znanje. To dejstvo potrjuje Borut Likar, profesor na koprski fakulteti za management, ki poudarja, da je izobraževanje zaposlenih in usposabljanje managementa na vseh ravneh izredno pomembno v procesu obvladovanja inoviranja (Javornik, 2015, str. 42–43). O pomenu znanja pri inovativnosti pa priča tudi t.i. trikotnik znanja (angl. *knowledge innovation triangle*). Stranice trikotnika namreč predstavljajo izobraževanje, raziskave in inovacije (Trikotnik znanja, 2016).

Med značilnostmi inovativnih podjetij Likar in Rataj navajata, da inoviranje ne sme biti zgolj naloga razvojnega oddelka, temveč da morajo biti trajno inovativni vsi zaposleni in vsi oddelki (Javornik, 2015, str. 41–42). To se v podjetju TRIMO, d.d. potrjuje z dejstvom, da so zaposleni zelo dobro ocenili trditev, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni.

Iz navedenega v tem poglavju ter tudi iz analize podatkov iz revidiranih letnih poročil, ki sem jih predstavila v začetku empiričnega dela diplomskega dela, ocenjujem, da sta v podjetju TRIMO, d.d. prisotni razvojna oziroma inovativna klima in klima, osredotočena na racionalne cilje ter s tem potrjujem obe hipotezi.

Tudi iz podatkov na spletni strani podjetja TRIMO, d.d. izhaja, da gre za inovativno podjetje in podjetje, ki je osredotočeno na racionalne cilje, saj o sebi pravijo, da so inovativno, radovedno in hitro rastoče podjetje, v katerem ustvarjajo trende in razvijajo kompetence svojih zaposlenih (Vizija in poslanstvo, 2016).

Iz predstavljenih podatkov iz letnih poročil izhaja, da pretežni delež v strukturi prodaje predstavljajo izdelki in rešitve, ki so plod lastnega znanja (segment ovoj zgradb). To pomeni, da so prihodki podjetja TRIMO, d.d. močno odvisni od prihodkov na tem segmentu. Gre za podjetje, ki inovativnost in kakovost svojih izdelkov nenehno potrjuje s

predstavljanjem na sejnih, natečajih in s pridobivanjem raznih nagrad, priznanj in certifikatov, ki potrjujejo kakovost in inovativnost njegovih rešitev in proizvodov. Mogoče je trditi, da si podjetje TRIMO, d.d. prizadeva za ustvarjanje inovativne klime, ki je naklonjena nenehnim spremembam in soočanju z novimi izzivi. Nenazadnje pa je tudi sprememba organiziranosti v podjetju TRIMO, d.d. od funkcijske v smeri procesne organiziranosti leta 2014 potrebno razumeti kot korak v smeri individualizma, iznajdljivosti, pripravljenosti za tveganje in odprtosti za spremembe. Vse navedeno so elementi, ki prav tako potrjujejo hipotezo, da je v podjetju prisotna razvojna oziroma inovativna klima.

Na drugi strani gre tudi za proizvodno podjetje, pomembnejši segment v strukturi prodaje pa predstavljajo tudi inženiring ter jeklene konstrukcije. V tem delu je v ospredju predvsem osredotočenost na doseganje racionalno določenih ciljev, vnaprej določenih meril in standardov glede kakovosti in obsega dela, saj gre za klasične operativne dejavnosti. Pri opravljanju teh dejavnosti mora biti podjetje TRIMO, d.d. dobro organizirano in zavezano k doseganju vnaprej določenih merljivih ciljev. Gre torej za tipične značilnosti podjetja, v katerem je glede na vrsto dejavnosti prisotna (tudi) organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje. Ne smemo pozabiti, da podjetje TRIMO, d.d. deluje na področju gradbeništva, v katerem je že po naravi stvari potrebna zavezanost k racionalnim in merljivim ciljem, kar je tudi ključno merilo (delovne) uspešnosti posameznika in tudi podjetja. Sklepam, da ima tudi sprememba organiziranosti družbe v smeri procesne organiziranosti namen spodbujati še bolj kakovostno izvedbo dela, krajšanje rokov izvedbe dela in izboljšanje procesov v smeri večje učinkovitosti, kar pa so elementi klime, osredotočene na racionalne cilje.

Zgoraj navedene ugotovitve potrjuje tudi Trimov slogan »Celovite rešitve«, ki je vpet v delovanje podjetja na vseh nivojih. Gre za poslovni model, ki vključuje generiranje in iskanje novih idej, njihov razvoj, projektiranje, tehnično podporo do proizvodnje, montažo in servis. Obvladovanje celotne verige jim omogoča prenašati izkušnje v začetno fazo razvoja ter oblikovati optimizirane izhodiščne rešitve (Znanje in rešitve, 2016).

3.2 Predlogi podjetju TRIMO, d.d.

Eden od ciljev mojega diplomskega dela je bil podati predloge za strategije morebitnih sprememb organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d., tako da bi jim le-ta v prihodnje zagotavljala čim večje zadovoljstvo njihovih zaposlenih in čim bolj uspešno poslovanje na domačem in tujih trgih.

Glede na strateške usmeritve, razvidne iz letnih poročil in s spletne strani podjetja, predlagam, da v podjetju TRIMO, d.d. še naprej izvajajo aktivnosti v okviru razvojne oziroma inovativne klime ter organizacijske klime, osredotočene na racionalne cilje, ki vodijo do novih inovativnih proizvodov in rešitev ter do postavljanja jasno določenih dosegljivih ciljev in njihovega uresničevanja.

Predlagam, da v podjetju vedenje zaposlenih usmerjajo k postavljenim ciljem (Možina et al., 2002) in jih motivirajo za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov (Možina et al., 2002). Upoštevajo pa naj tudi dejstvo, da so na področju inovativnosti potrebne nenehne majhne spremembe. Izboljšave in inovacije namreč niso enkratni dogodek (Ivanko, 2014, str. 461). Za inovativnost so pomembni dobri

medosebni odnosi, ki so podprti z diskusijami in ustvarjalnimi nesoglasji, zaupanjem, komunikacijo in spodbujanjem novih idej (Černe, Škerlavaj & Jaklič, 2010). Podjetja naj strategije za inovativnost oblikujejo z edinstvenimi neotipljivimi sredstvi ter razkrijejo in izkoristijo prikrite talente vseh zaposlenih. Prikrito znanje bo namreč tudi v prihodnosti ključni dejavnik konkurenčnosti podjetij, ugotavljajo Černe et al. (2010).

Zadnje merjenje organizacijske klime je bilo opravljeno leta 2011, zato odgovornim v podjetju svetujem, da razmislijo o ponovnem merjenju. Z analizo rezultatov bi namreč lahko ne samo pridobili nove izsledke o tem, ali sta v podjetju TRIMO, d.d. še vedno prisotni razvojna oziroma inovativna organizacijska klima in organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje, ampak bi ugotovili tudi, kakšen je bil vpliv sprememb v podjetju (finančno in organizacijsko prestrukturiranje, spremembe v lastništvu) na organizacijsko klimo.

Organizacijske spremembe so sestavni del življenjskega cikla podjetij. Prestrukturiranje v podjetju TRIMO, d.d. sodi med celovite strateške spremembe, ki imajo dolgoročen vpliv in zajemajo celoten poslovni sistem (Vizjak, 1994). Rozman (2000) je organizacijske spremembe opredelil kot spremembe v razmerjih med ljudmi in spremembe zaposlenih, predvsem njihovih sposobnosti, znanja, vedenja in vrednot. Pollard (v Ventrella, 2003), nekdanji predsednik družbe The Service Master Company, vodilnim in zaposlenim svetuje, da morajo znati spremembe sprejeti, saj bodo s tem pomagali sprejeti spremembe tudi podjetju in se jim prilagajati. Zaposlenim v podjetju TRIMO, d.d. priporočam, da spremembe v podjetju sprejmejo kot izzive, saj nas spremembe učijo vztrajnosti, potrpežljivosti in neomajnosti, kar vse sodi med značilnosti, ki podjetju prinašajo rast in poslovni uspeh.

Vendar Ventrella (2003) opozarja, da vodilni pogosto zmotno prezrejo naravni ritem, ki je ob spremembah še vedno ukoreninjen pri zaposlenih. Spremembe v procesu prestrukturiranja podjetja zaposleni doživljajo stresno in čustveno (Lužar Šajt, Karničnik & Pavlič, 2011). Poleg tega pa se mnogi ljudje zaradi strahu spremembam upirajo, kar vodi v negativno in obrambno vedenje (Hines et al., 2012, str. 79). Zato bi bilo v podjetju TRIMO, d.d. potrebno spremembe uvajati pazljivo, zaposlenim dati čas, da se nanje privadijo, pokazati razumevanje do morebitnega odpora posameznih zaposlenih in si prizadevati za njegovo prenehanje (Hines et al., 2012, str. 79). Odpor proti spremembam lahko zmanjšamo z izobraževanjem in komuniciranjem, nudenjem pomoči, soudeležbo in opolnomočenjem, pogajanji, manipuliranjem, uporaba prisile pa je le skrajni ukrep (Rozman, 2000, str. 128).

Posledica organizacijskih sprememb v podjetju je lahko tudi sprememba organizacijske klime, zato podjetju TRIMO, d.d., tudi iz tega razloga, priporočam ponovno merjenje stanja na področju organizacijske klime.

Iz rezultatov merjenja ugotavljam, da zaposleni v podjetju najbolj pogrešajo komunikacijo, tudi pojasnjevanje kriterijev na področju nagrajevanja in napredovanja, zato bi bilo dobro razmisliti o novi odprti komunikacijski poti med nadrejenimi in zaposlenimi ter o uvedbi sistema nagrajevanja zaposlenih, ki kakorkoli prostovoljno pripomorejo k večjemu uspehu podjetja (na primer tistih zaposlenih, ki s svojo zavzetostjo preprečijo zamude pri dobavnih rokih ipd.).

Komunikacija je temelj vsakega medosebnega odnosa in mora biti po mnenju Možine (2002, str. 597) skladna s splošnimi moralnimi načeli. Potrebno je medsebojno priznavanje in spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti ter vseh pravic in dolžnosti posameznikov. Hines et al. (2012) v odprti, odkriti in pravočasni komunikaciji vidijo zaslugo, da imajo v nekem podjetju zavzete zaposlene. Kavčič (1991) svetuje razvoj učinkovitih kanalov komuniciranja med različnimi ravni hierarhije, Černe et al. (2010) pa ugotavljajo, da je komunikacija ključna tudi za inovativnost v podjetju.

V podjetju TRIMO, d.d. bi bilo priporočljivo opraviti letne razgovore zaposlenih z novim vodstvom, saj bi s tem vodstvo izkazalo spoštovanje do mnenja zaposlenih in pridobilo povratne informacije o dogajanju v podjetju. Ivanuša-Bezjak (2006) ugotavlja, da v praksi sporočila večkrat niso pravilno razumljena in zaradi tega komuniciranje ne bi smelo biti enosmerno, torej brez povratne informacije. Letne razgovore pa bi bilo smiselno opraviti tudi zato, da bi zaposleni pridobili več zaupanja in občutka, da odgovorni upoštevajo njihovo mnenje. Ventrella (2003) v zvezi s tem poudarja, da so vodilni odgovorni in dolžni pomagati zaposlenim, da se bodo zavedali svoje nadarjenosti in svojih sposobnosti. Iskati je potrebno načine za pozitivno spodbudo zaposlenih in s tem vplivati na njihovo večjo samozavest.

Zaposlene v podjetju TRIMO, d.d. bi bilo tudi potrebno obveščati o morebitnih organizacijskih spremembah. Ustvarjalen odziv na spremembe zahteva ne samo, da ne zmanjšamo obsega komunikacije, temveč moramo celo povečati njen delež (Lužar Šajt et al., 2011, str. 23). Zaposleni namreč delujejo bolj učinkovito, če vedo, zakaj je neka sprememba potrebna in komunikacija je ena ključnih stvari, s katero zaposlene motiviramo za spremembo (Hines et al, 2012, str. 88).

Priporočam, da organizirajo srečanje zaposlenih izven podjetja, na katerem bi v sproščenem vzdušju zaposlenim predstavili novo vodstvo in vzpostavili tudi neformalne stike. Prepričana sem, da bi to ugodno vplivalo na medsebojne odnose. Za razumevanje zaposlenih je namreč potrebna verbalna in neverbalna komunikacija (Možina et al., 2002).

Potrebno se je zavedati, da za uspeh potrebujemo različna znanja in različne timske vloge – nekatere so usmerjene v nove ideje, druge pa v ljudi ali v doseganje rezultatov. Vsaka od njih je pomembna za uresničevanje ciljev podjetja. Izboljšanje komunikacije in medsebojno sodelovanje na vseh področjih sta osnovna pogoja za doseganje uspešnosti poslovanja sodobnega podjetja (Ivanko, 2015, str. 525). Dober odprt sistem komuniciranja bo torej v podjetju TRIMO, d.d. pripomogel k zavzetim in pripadnim zaposlenim, ki bodo učinkovito izpolnjevali zastavljene cilje in prispevali k večjemu poslovnemu uspehu podjetja.

3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Menim, da bi bila zanimiva in zelo uporabna podrobna analiza podatkov, pridobljenih v anketiranju zaposlenih po posameznih sektorjih v podjetju TRIMO, d.d. Iz tega bi se dalo razbrati, kakšna vrsta klime je prisotna v posameznih sektorjih. Izsledki takšne analize bi bili lahko zelo uporabni za management pri načrtovanju aktivnosti in strateških ukrepov za izboljšanje organizacijske klime ter doseganje še boljšega poslovnega rezultata.

Za TRIMO, d.d. bi bilo to zelo priporočljivo, saj v podjetju želijo obvladovati celotno verigo, od razvoja novih izdelkov, proizvodnje, prodaje do montaže in servisa. V verigo je zajetih več delovnih in poslovnih procesov, ki so med seboj različni. Izvajajo se namreč v različnih sektorjih (razvoj novih izdelkov, inženiring itd.), zato so v posameznih sektorjih lahko prisotne tudi različne vrste organizacijskih klim.

Pri nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno analizirati tudi organizacijske spremembe v podjetju TRIMO, d.d., ki se jim morajo prilagajati. Ivanko (2015, str. 524) ugotavlja, da hitre in nepredvidljive spremembe poslovnega okolja od podjetij zahtevajo spremembo obnašanja v inovativno podjetniško obnašanje, usmerjeno v novosti, nekontinuiranost in večja tveganja. Vodstvo pa mora aktivno iskati možnosti in priložnosti, premišljeno tvegati, uvajati spremembe in izboljšave ter se zavedati pomena zaposlenih za uspešnost poslovanja podjetja. Med lastnostmi vodilnih morajo biti tudi sposobnost organizacijskega prilagajanja spremenjenim zahtevam, ciljem in nalogam poslovanja.

Vsekakor pa bi bilo po mojem mnenju v nadaljnjem raziskovanju potrebno posvetiti pozornost tudi analizi vplivov morebitnih ukrepov posloводства na organizacijsko klimo, predvsem za njeno izboljšanje in doseganje ciljne organizacijske klime, ki bi pripomogla k boljšim rezultatom poslovanja družbe. Verodostojno analizo vplivov takšnih ukrepov je empirično mogoče preverjati predvsem z rednim periodičnim merjenjem organizacijske klime.

SKLEP

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je bil raziskati organizacijsko klimo v podjetju TRIMO, d.d. na osnovi pridobljenih sekundarnih podatkov iz raziskave SiOK, analizirati vplive posameznih dimenzij na organizacijsko klimo ter predstaviti ugotovitve. Pri tem je bila potrebna proučitev pojma organizacijske klime in z njo povezanih pojmov v domači in tuji strokovni literaturi, kar je bil namen mojega diplomskega dela.

Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji oziroma razpoloženje organizacije. Razlikuje se med različnimi organizacijami, je vztrajna in vpliva na obnašanje članov organizacije. Z njo ponazarjamo odnose med zaposlenimi v podjetju. Gre za skupinsko dožemanje lastne organizacije – možnosti in pogojev za delo. Je trenutno stanje v organizaciji, ki se odraža v načinu, kako člani organizacije zaznavajo, doživljajo in se odzivajo na organizacijsko okolje.

Dejstvo je, da so zaposleni glavna konkurenčna prednost podjetja, zato je potrebno spremljati, kako se počutijo in kakšna je organizacijska klima v podjetju. Ugodna organizacijska klima namreč vpliva na to, da so zaposleni bolj zadovoljni, zavzeti, pripadni in motivirani za delo. Takšni zaposleni ustvarjajo prijetno vzdušje ter s tem vplivajo na dobre medsebojne odnose. Vse to pa se odraža v poslovni uspešnosti, ki je temeljni cilj posameznega podjetja.

V empiričnem delu sem predstavila rezultate merjenja organizacijske klime v podjetju TRIMO, d.d., ki so pokazali, da so najbolj ocenjene dimenzije odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter motivacija in zavzetost. Rezultati kažejo tudi na to, da je organizacijska klima v podjetju TRIMO, d.d. ugodna in da so zaposleni zadovoljni.

S podrobno analizo rezultatov in podatkov iz finančnih poročil podjetja sem ugotovila, da sta v podjetju prisotni razvojna oziroma inovativna klima ter organizacijska klima, osredotočena na racionalne cilje. S tem sem potrdila obe v uvodu zastavljene hipoteze.

Pomembno je, da je v podjetju prisotna ugodna organizacijska klima, ki spodbuja inovativnost in zagnanost za doseganje racionalnih ciljev, zato sem odgovornim v podjetju TRIMO, d.d. svetovala ohranitev aktivnosti, ki omogočajo razvoj novih inovativnih proizvodov in celovitih rešitev ter uresničevanje postavljenih ciljev. Ker pa pri vsaki stvari obstaja možnost, da se opravi še bolje, sem podala tudi nekaj predlogov za izboljšanje.

Ocenjujem, da sta v podjetju TRIMO, d.d. prisotni ustrezni vrsti organizacijske klime, ki je potrebna za poslovanje tovrstnega podjetja. Gre namreč za inovativno podjetje in pretežni del prihodkov je odvisen od izdelkov, ki so plod lastnega razvoja. Poleg tega v podjetju stremijo k obvladovanju celotne verige procesov, pri čemer zaposleni izvajajo tudi celo vrsto operativnih nalog. Na tem področju pa so v ospredju povsem racionalni cilji, ki jih morajo zaposleni dosegati. Seveda bi bilo potrebno nekatere dimenzije tudi izboljšati, s čemer bi se povečala tudi stopnja zadovoljstva zaposlenih.

Le zadovoljni, motivirani in podjetju pripadni zaposleni bodo zavzeto in ustvarjalno uresničevali zamisli in razvijali nove inovativne proizvode in celovite rešitve. Z ustrezno kakovostjo teh izdelkov se bo večalo zadovoljstvo naročnikov, kar bo posledično vodilo do višjih prihodkov in boljšega poslovnega rezultata podjetja. Če se bo vse navedeno odražalo tudi v nagrajevanju in stimuliranju zaposlenih, bi to moralo voditi do dobrih notranjih odnosov med zaposlenimi ter s tem do zadovoljnih zaposlenih in ugodne organizacijske klime v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M. & Manček, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
2. Ahac, M. (2009). Kadrovska poslovna funkcija »pod pritiskom«. *HRM*, 7(28), 26–29.
3. AJPES (2016a). Redni izpisek iz sodnega/poslovnega registra za družbo TRIMO, d.d. Najdeno 16.04.2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?print=yes&e=120301&s=1&n=1>
4. AJPES (2016b). Zgodovinski izpisek iz sodnega/poslovnega registra za družbo TRIMO, d.d. Najdeno 16.04.2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/prs/podjetje_zgodovina.asp?print=yes&s=1&e=120301&n=1
5. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
6. Černe, M., Škerlavaj, M. & Jaklič, M. (2010). Kje je skriti zaklad? *MQ*, dec(16), 20–22.
7. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Drozg, I. (2015, 22. februar). *Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu povečujejo produktivnost*. Najdeno 24.05.2016 na spletnem naslovu <http://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/dobri-medosebni-odnosi-na-delovnem-mestu-povecujejo-produktivnost>
9. Fulford, D. (2014, 06. julij). *Building Climate vs. Culture – Stratford Managers*. Najdeno 24.04.2016 na spletnem naslovu <http://www.stratfordmanagers.com/2014/07/building-climate/>
10. Gilmer, B.V.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. Golob, T., Lamut, U. & Besednjak Valič, T. (2015). *Vloga izobraževanja pri premagovanju stresa na primeru gradbeništva*. Ljubljana: Vega.
12. Gruban, B. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
13. Heskett L.J. & Kotter P.J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
14. Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison, R. (2012). *Ohranjanje vitkosti: uspeti, ne le preživeti*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
15. Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
16. Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika*, 11(4), 473–490.
17. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
18. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
19. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
20. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
21. Javornik, L. (2015). Inovacije v zrelih podjetjih, skrite za zaveso. *Revija Manager*, št. 3, junij 2015, 41–43.
22. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

23. *Kaj je SiOK*. Najdeno 09.01.2016 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=38
24. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
25. Kirby, N. & Kummerow, E. (2013). *Organisational Culture: Concept, Context, and Measurement*. New Jersey: World Scientific Publishing Company.
26. Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije*. Radenci: Gospodarski vestnik.
27. Kopelman, R.E., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
30. Lužar Šajt, D., Karničnik, M. & Pavlič, T. (2011). *Zdravju prijazno prestrukturiranje*. Maribor: EIM, Center razvoja človeških virov.
31. Mazzini, M. (2010, 23. avgust). *Zamrznjeni v kreditu*. Najdeno 15.03.2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/siol-plus/kolumne/zamrznjeni-v-kreditu-209464>
32. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
34. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
35. Mohan, V. & Sharma, D. (2015). Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment. *Voice of Research*, 4(3), 38–42.
36. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
37. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Mullins, L. (2002). *Management and organisational behaviour* (6th ed.). Harlow: Prentice Hall.
41. Musek Lešnik, K. (2006a). *Kaj je organizacijska klima? IPSOS*. Najdeno 10.01.2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
42. Musek Lešnik, K. (2006b). *Dimenzije organizacijske klime. IPSOS*. Najdeno 10.01.2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-dimenziorganizacijskeklime.html>
43. Musek Lešnik, K. (2006c). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. IPSOS*. Najdeno 10.01.2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html>

44. Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
45. Qbiss One – Visokoestetska rešitev fasadnih sistemov. Najdeno 06.06.2016 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/prodajni-program/fasade-in-stene/modularni-fasadni-sistem-qbiss-by-trimo/>
46. Raziskave organizacijske klime. Najdeno 10.05.2016 na spletnem naslovu <http://www.mediana.si/raziskave-trga/organizacijska-klima>
47. Rollinson, D. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
48. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
50. SiOK. (2011, 07. november). Poročilo o merjenju klime za podjetje TRIMO, d.d.
51. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
52. Sutton, J., Family E.H., Scott, A.J., Gage, H. & Taylor, A.D. (2016). The influence of organisational climate on care of patients with schizophrenia: a qualitative analysis of health care professionals' views. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 38(2), 344–352.
53. Tavčar, I.M. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
54. Tekavec, V. & Rajšek, B. (2015, 14.december). Trimo prodan poljski Innovati. Najdeno 20.04.2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/trimo-prodaja.html>
55. Tič Vesel, M. (november 2015). Od zavzetosti do uspešnosti ali kakšno zvezo ima zavzetost z marketingom? Najdeno 10.05.2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/marketingslo/od-zavzetosti-do-uspenosti-ali-kakno-zvezo-ima-zavzetost-z-marketingom-marjeta-ti-vesel-pristop>
56. Tomažič, E. (2015, 11. maj). Ocenjevanje delovne uspešnosti in vodenje: dve plati iste medalje. Najdeno 25.04.2016 na spletnem naslovu <http://topjob.finance.si/8821916/Ocenjevanje-delovne-uspesnosti-in-vodenje-dve-plati-iste-medalje?metered=yes&sid=386681557>
57. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
58. Trikotnik znanja. Najdeno 10.06.2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/knowledge-innovation-triangle_sl.htm
59. TRIMO, d.d. (2011). Interno gradivo. Trebnje: TRIMO, d.d.
60. TRIMO, d.d. (2012a). Konsolidirano letno poročilo skupine TRIMO za leto 2011. Trebnje: TRIMO, d.d.
61. TRIMO, d.d. (2012b). Revidirano letno poročilo skupine in družbe TRIMO, d.d. za leto 2011. Trebnje: TRIMO, d.d.
62. TRIMO, d.d. (2013a). Konsolidirano letno poročilo skupine TRIMO za leto 2012. Trebnje: TRIMO, d.d.

63. TRIMO, d.d. (2013b). Revidirano letno poročilo družbe TRIMO, d.d. za leto 2012. Trebnje: TRIMO, d.d.
64. TRIMO, d.d. (2014a). Konsolidirano letno poročilo skupine TRIMO za leto 2013. Trebnje: TRIMO, d.d.
65. TRIMO, d.d. (2014b). Revidirano letno poročilo družbe TRIMO, d.d. za leto 2013. Trebnje: TRIMO, d.d.
66. TRIMO, d.d. (2015a). Konsolidirano letno poročilo skupine TRIMO za leto 2014. Trebnje: TRIMO, d.d.
67. TRIMO, d.d. (2015b). Revidirano letno poročilo družbe TRIMO, d.d. za leto 2014. Trebnje: TRIMO, d.d.
68. Ventrella, S.W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: deset napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
69. *Vizija in poslanstvo*. Najdeno 04.05.2016 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/podjetje/vizija-in-poslanstvo>
70. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odločba US, 82/13 in 55/15)
71. Zhang, J. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189–201.
72. *Znanje in rešitve*. Najdeno 04.05.2016 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/znanje-in-resitve/>
73. Zupan, N. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam odvisnih družb TRIMO, d.d.....	1
Priloga 2: Organizacijska struktura v letih 2011 do 2013.....	2
Priloga 3: Organizacijska struktura v letu 2014.....	3

Priloga 1: Seznam odvisnih družb TRIMO, d.d.

Tabela 1: Seznam odvisnih družb TRIMO, d.d.

Ime družbe	Sedež družbe	Vrsta dejavnosti	Udeležba v kapitalu	Datum ustanovitve
Akripol, d.o.o.	Slovenija	proizvodno podjetje	77 %	22.09.1974
Akripol Zagreb, d.o.o. ¹	Hrvaška	prodajna družba	77 %	23.01.2004
Akripol-S, d.o.o.	Srbija	prodajna družba	77 %	30.10.2006
Tinde, d.o.o. ²	Slovenija	proizvodno podjetje	40 %	26.08.1992
Trimo MSS, d.o.o. ³	Slovenija	prodajna družba	55 %	10.07.2002
Trimo UK Ltd.	Velika Britanija	prodajna družba	100 %	12.03.2001
Trimo UAE, FZE ⁴	Združeni arabski emirati	proizvodno podjetje	100 %	07.02.2007
Trimo Italia S.r.l.	Italija	prodajna družba	100 %	18.04.2001
OOO Trimo VSK	Rusija	proizvodno podjetje	51 %	27.04.2001
Trimo Građenje, d.o.o.	Hrvaška	prodajna družba	90 %	28.05.2001
Trimo Polska, Sp. z o.o.	Poljska	prodajna družba	100 %	31.07.2001
Trimo inženjering, d.o.o.	Srbija	proizvodno podjetje	100 %	12.04.2002
OOO Trimo RUS	Rusija	prodajna družba	100 %	22.04.2002
OOO Tehnopark Vjazniki ⁵	Rusija	projektna družba	100 %	21.12.2006
CBS Inštitut, d.o.o.	Slovenija	raziskovalno-razvojna družba	100 %	10.06.2005
Trimo Makedonija, dooel	Makedonija	prodajna družba	100 %	17.10.2005
Trimo Bulgaria, OOD	Bolgarija	prodajna družba	70 %	11.10.2006

¹ Odvisna družba Akripol je ustanovila obe družbi in je njuna 100 % lastnica, družba TRIMO, d.d. ima posredno preko družbe Akripol naveden lastniški delež v teh dveh družbah.

² V tej družbi ima ob upoštevanju njenih lastnih deležev v lastniški strukturi, družba TRIMO, d.d. 81 % delež glasovalne moči.

³ V družbi Trimo MSS (prej Trimo Investment) je družba Trimo d.d. dne 28.03.2014 pridobila 54,9 % kapitalski delež.

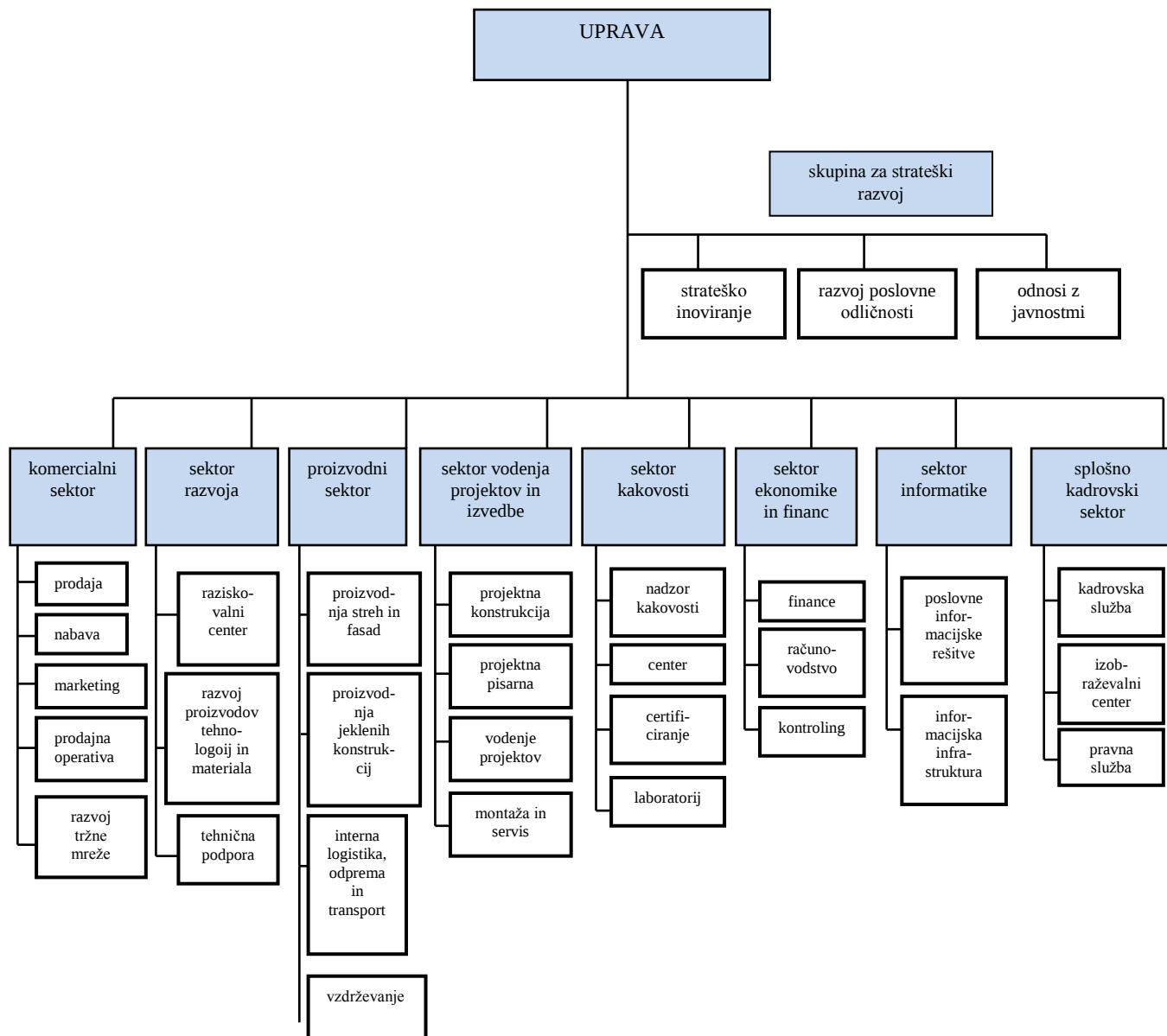
⁴ Družbe Trimo UAE, FZE je v letu 2014 poslovala v bistveno manjšem obsegu.

⁵ Družba Tehnopark Vjazniki je bila ustanovljena s strani družbe OOO Trimo RUS kot edinim ustanoviteljem.

Vir: TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2015a, str. 2, tabela 1.

Priloga 2: Organizacijska struktura v letih od 2011 do 2013

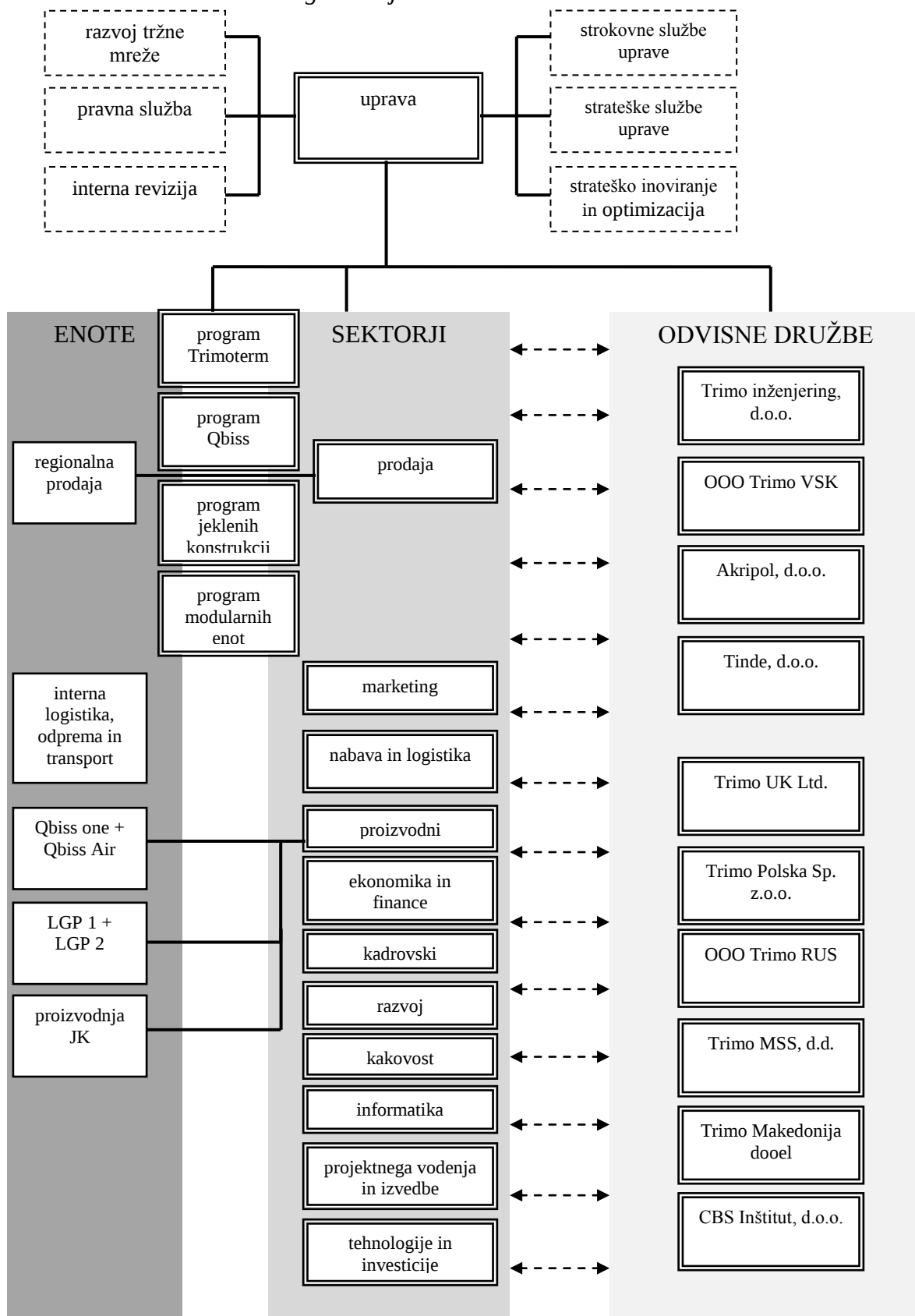
Slika 1: Organizacijska struktura v letih od 2011 do 2013



Vir: TRIMO, d.d., *Letno poročilo, 2012a*, str. 12, shema 2; TRIMO, d.d., *Letno poročilo, 2013a*, str. 9, shema 1; TRIMO, d.d., *Letno poročilo, 2014a*, str. 10, shema 1.

Priloga 3: Organizacijska struktura v letu 2014

Slika 2: Organizacijska struktura v letu 2014



Vir: TRIMO, d.d., Letno poročilo, 2015a, str. 8, slika 2.