

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, julij 2016

SONJA VLAŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sonja Vlašič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske klime v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izredno profesorico dr. Nado Zupan,

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 dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	3
1.1 Dimenzije organizacijske klime.....	4
1.1.1 Podjetnost, inovativnost in iniciativnost.....	5
1.1.2 Nagrajevanje	5
1.1.3 Notranje komuniciranje in informiranje	5
1.1.4 Notranji odnosi	6
1.1.5 Odnos do kakovosti	6
1.1.6 Kakovost delovnega okolja in organiziranost	7
1.1.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	7
1.1.8 Pripadnost organizaciji	8
1.1.9 Razvoj kariere.....	8
1.1.10 Strokovna usposobljenost in učenje	9
1.1.11 Vodenje.....	9
1.1.12 Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	10
1.2 Merjenje organizacijske klime.....	10
1.3 Spreminjanje organizacijske klime	11
1.4 Povezava med organizacijsko klimo ter zadovoljstvom pri delu, zavzetostjo in motivacijo	12
1.4.1 Organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu	12
1.4.2 Organizacijska klima ter motivacija in zavzetost	13
2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU.....	13
2.1 Predstavitev izbranega podjetja	14
2.2 Namen in cilj raziskave.....	15
2.3 Metodologija	15
2.4 Predstavitev rezultatov raziskave o organizacijski klimi v letih 2007-2015 po posameznih dimenzijah.....	16
2.4.1 Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	16
2.4.2 Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	19
2.4.3 Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi	20
2.4.4 Podjetnost in inovativnost	22
2.4.5 Kakovost delovnega okolja	24
2.4.6 Osebna rast in razvoj	26

2.4.7	Čustvena pripadnost podjetju	27
2.5	Povzetek primerjave dimenzij organizacijske klime v obdobju 2007-2015.....	28
2.6	Pereča področja.....	30
2.7	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	31
3	PREDLOG KOREKTIVNIH UKREPOV	32
3.1	Delavnice na temo mehkih veščin	33
3.2	Udejanjanje funkcije vodje razvoja človeških virov	34
3.3	Prestrukturiranje sistema nagrajevanja	35
3.4	Izboljšanje informiranja.....	36
3.5	Ponovno definiranje vizije, vrednot, poslanstva, strategije in strukture odgovornosti	37
	SKLEP.....	38
	LITERATURA IN VIRI.....	41
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava preučevanih dimenzij organizacijske klime v okviru projektov SiOK in Zlata nit	4
---	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	17
Slika 2: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.....	19
Slika 3: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi.....	21
Slika 4: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije podjetnost in inovativnost	23
Slika 5: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije kakovost delovnega okolja	25
Slika 6: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije osebna rast in razvoj	26
Slika 7: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije čustvena pripadnost	28
Slika 8: Primerjava povprečnih ocen organizacijske klime s prihodki od prodaje v letih 2007–2015.....	30

UVOD

Vsakič, ko vstopamo v nam neznano organizacijo, nehote zaznamo njeno vzdušje. Ponekod smo zadržani, drugod se nemudoma počutimo sproščeno in sprejeto. Naše zaznavanje se oblikuje nezavedno skozi organizacijsko klimo. Gre za enega najpomembnejših – četudi abstraktnih – konceptov na področju preučevanja organizacije dela. Vzpostavljanje in ohranjanje spodbudne organizacijske klime predstavljata za vodstva podjetij izziv, saj zaposleni ne glede na to, da ni otipljiva, njen vpliv občutijo in jo dojemajo kot realnost. O njeni kakovosti lahko sklepamo na podlagi dožemanj posameznikov, vzgibe njihovega delovanja in obnašanja pa si lahko resnično približamo le tako, da organizacijsko klimo preučimo.

Vsak zaposleni je svojstven člen, kar pomeni, da lahko sleherni posameznik organizacijsko klimo dojema povsem po svoje. Vodstvo mora to edinstvenost pri raziskavah ter ukrepih, ki jih pripravi, upoštevati. Organizacijsko klimo mora meriti oziroma ocenjevati na primeren način. Kadar je neugodna, jo je treba spremeniti na bolje, je pa tak proces dolgotrajen, zahteven in kompleksen. Šraj (2005, str. 2) opozarja, da organizacijske klime ne moremo spremeniti, ne da bi jo najprej preučili. Določiti moramo dimenzije, ki jih bomo raziskovali, in analizirati vedenjske vzgibe zaposlenih ter posledice njihovega obnašanja.

Metodično in z metriko podprto zaznavanje odnosa med organizacijo in zaposlenimi je v sodobnem poslovnem svetu še kako pomembno: kakovostna in vzpodbudna organizacijska klima predstavlja trdno osnovo uspešni in agilni organizaciji. Ljudje dobrih zaposlitev ne enačimo zgolj z dobrim zaslužkom; osredotočamo se na osebno rast, zadovoljstvo pri delu, vzdušje in kakovostne medsebojne odnose. Vse to je povezano z organizacijsko klimo. Tudi in predvsem v podjetjih pomenita ugodna organizacijska klima in posledično zavzetost zaposlenih dolgoročno učinkovitejše delovanje in uspešnejše poslovanje, v zavesti menedžerjev pa mora biti trdno zasidrano zavedanje, da so bistvena konkurenčna prednost prav ljudje. Frlec (2008, str. 40) pojasnjuje, da »je glavna naloga vodstva zagotoviti delovno klimo, v kateri bo aktiviran ves intelekt organizacije. Zaposleni s tem postanejo uspešnejši in prispevajo svoj velik delež h konkurenčnosti.« Uspešna podjetja vedo, da so njihovi zaposleni skriti potencial, ki se mu morajo posvečati s skrbjo in sistematično. Spreminjanje organizacijske klime predstavlja svojevrsten izziv, saj gre za proces, ki ne prinaša prav veliko hitrih učinkov. Lotiti se ga je treba sistematično ter ob tem stremeti k dolgoročnim in zato toliko trajnejšim rezultatom.

Namen moje diplomske naloge je večplasten. Najprej želim ugotoviti, kako organizacijska klima vpliva na vedenje zaposlenih in s tem na učinkovitost organizacije. Drugotni – specifični – namen naloge je analizirati organizacijsko klimo v izbranem podjetju, ki sem mu nadela izmišljeno ime Flavona d.o.o. Rezultate bom podrobno preučila in raziskala vzroke, zaradi katerih se je organizacijska klima skozi obdobje devetih let spreminjala. Cilj

diplomskega dela je ugotoviti, ali je organizacijska klima v podjetju, ki ga preučujem, kakovostna, ter znotraj preučevanih dimenzij organizacijske klime identificirati področja, ki za preučevano podjetje predstavljajo grožnjo, slabost ali potencialno nevarnost. Na podlagi opredelitve perečih področij bom pripravila osnutek načrta izboljšav ter vodstvu predlagala konkretne ukrepe, s pomočjo katerih bodo lahko kakovost organizacijske klime izboljšali.

V teoretičnem delu naloge bom odstrla pojem organizacijska klima in z njim povezane pomembne koncepte. Posebej se bom posvetila merjenju organizacijske klime v podjetju, raziskala pa bom tudi povezavo med organizacijsko klimo ter zadovoljstvom, zavzetostjo in motivacijo zaposlenih. Najprej bom skozi deskripcijo analizirala domačo in tujo literaturo, nato pa potrdila ali ovrgla spodnja izhodišča.

1. Organizacijska klima v podjetju pomembno vpliva na kakovost dela in s tem na učinkovitost podjetja.
2. Organizacijska klima je abstrakten pojem. Zaposleni se je ne zavedajo, a jo dojemajo kot realnost.
3. Spreminjanje organizacijske klime je za vodstvo podjetja izjemno dolgotrajen in težaven postopek.

V empiričnem delu naloge se bom osredotočila na analizo organizacijske klime v izbranem podjetju. Zbrala in preučila bom podatke; vse zaposlene bom prosila, naj izpolnijo standardizirane anketne vprašalnike, poleg tega pa nekaj prostovoljcev tudi intervjuvala. V drugem delu bom na podlagi zbranega potrdila ali ovrgla naslednja raziskovalna vprašanja.

1. Se vodstvo podjetja Flavona zaveda pomembnosti organizacijske klime in jo s primernimi metodami meri?
2. Ali tukajšnji zaposleni organizacijsko klimo dojemajo kot kakovostno?
3. Ali vodstvo organizacijsko klimo s primernimi metodami spreminja ter izvaja ukrepe za njeno izboljšanje?

Analizo organizacijske klime sem izvedla ob izdatni podpori vodstva podjetja, katerega identitete ne bom razkrila, saj gre za podatke občutljive narave. Podjetju sem tako nadela izmišljeno ime Flavona. Tamkajšnje vodstvo mi je omogočilo dostop do rezultatov raziskav za devet let; tako sem se osredotočila na obdobje med letoma 2007 in 2015. V Flavoni anketirajo zaposlene vsako leto v okviru projekta Zlata nit, ki pokriva sedem dimenzij organizacijske klime in obsega 45 trditev. Anketa je vselej anonimna, poteka elektronsko, v podjetju pa prejmejo s strani organizatorja le agregatne rezultate, ki jih nadalje ne obdelujejo. Da bi jih lahko dodobra analizirala, sem se pogovorila še s štirimi zaposlenimi, s katerimi sem izvedla strukturirane intervjuje. Vnaprej sem pripravila nabor vprašanj, ki so bila za vse intervjuvance enaka.

V prvem poglavju diplomske naloge razčlenjujem pojem organizacijska klima in orisujem njene ključne dimenzije. Ugotavljam, kako lahko organizacijsko klimo raziskujemo in merimo, zanima me tudi, kako jo je moč spremeniti ter s tem skriti potencial zaposlenih aktivirati in ga negovati. Preučujem povezavo organizacijske klime z zadovoljstvom, zavzetostjo in motivacijo pri delu. Popišem dimenzije organizacijske klime, pri čemer osvetlim sorodna koncepta: slovenska projekta SiOK in Zlata nit. Drugo poglavje predstavlja uvid v izsledke moje raziskave. V njem predstavim izbrano podjetje in opredelim namen, cilje ter metodologijo raziskave, nato pa po posameznih dimenzijah podrobneje opisujem rezultate in jih preučim. Povzamem najpomembnejše izsledke in izpostavim pereča področja. Ključni del predstavlja tretje poglavje, ki ga namenjam korektivnim ukrepom. Vodstvu predlagam, kako organizacijsko klimo v izbranem podjetju izboljšati. Pričujočo diplomsko nalogo zaključujem s sklepom, v katerem potrdim oz. ovržem na začetku predstavljena raziskovalna vprašanja.

1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima je abstrakten, neoprijemljiv in pogosto težko razumljiv koncept. V pričujočem poglavju povzemam najpomembnejše definicije tega pojma in s tem načrtam temelj, na osnovi katerega bom mnogotere dimenzije organizacijske klime lažje razumela.

Največkrat navajan pomen organizacijske klime je skoval ameriški avtor Schein (1997, str. 12), ki ta pojem opredeljuje kot »vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina osvojila skozi soočanje z lastnimi problemi zunanjega prilagajanja in notranjega vključevanja; osvojeni vzorec se je izkazal kot delujoč in je zato obveljal kot pravilen – tako skupina vsem svojim novim članom tovrstne vzorce podaja kot pravilen način zaznavanja, razmišljanja in občutenja problemov.« Trije tuji avtorji, ki se ukvarjajo s temeljnim preučevanjem organizacijske klime, Ashkanasy, Wilderom in Peterson (2000, str. 5), se strinjajo: »Organizacijska klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.« To definicijo izpostavljam, saj želim poudariti, da vsak zaposleni organizacijsko klimo dojema na svojstven način; navedeni avtorji vendarle soglašajo, da morajo biti bistveni poudarki organizacijske klime skupni večjemu številu posameznikov v določenem podjetju. Lipičnik (1998, str. 74) dodaja, da je »organizacijska klima kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in njihove zmožnosti.« Možina (1990, str. 50) zaključí, da je organizacijska klima »kot psihološka struktura organizacije.« Posebej pomembna je za kreativnost in inovativnost zaposlenih na delovnem mestu, prav tako pa ima močan vpliv na oblikovanje timov v podjetju. Gruban (2003, str. 17) poudarja, da je »ustvarjanje primerne organizacijske klime zelo pomembno, saj primerno okolje in vzdušje v organizaciji spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi.« Povzame, da so »sposobni ljudje z znanjem edina prava

konkurenčna sposobnost podjetja.« Tovrstne ugotovitve so razlog, da zanimanje za proučevanje organizacijske klime tako v akademski kot gospodarski sferi narašča.

1.1 Dimenzije organizacijske klime

V tem poglavju se vprašam, katere so dimenzije organizacijske klime in zakaj je njihova razčlenitev potrebna. Ponovno poudarjam, da je pri preučevanju organizacijske klime ključno zavedanje, da jo tvorijo številni dejavniki, ki na različne posameznike na istem delovnem mestu lahko vplivajo različno.

Da bi organizacijsko klimo natančno preučila, moram pojem razdeliti na posamične dejavnike, ki nanj vplivajo. Za katere faktorje gre? Lipičnik (1998, str. 75) pojasnjuje, da so dimenzije komponente, ki na organizacijsko klimo vplivajo in jo oblikujejo. Te komponente so v organizaciji vselej prisotne; ne iščemo jih, temveč jih predpostavimo, nato pa z izsledki ugotavljamo, ali je prisotnost določene komponente za organizacijsko klimo ključna ali ne. Tako denimo ne raziskujemo obstoja posameznikovih stališč, temveč ta predpostavimo in skušamo izmeriti, v katero smer se nagibajo.

V Sloveniji sta za preučevanje organizacijske klime najbolj razširjeni metodologiji, ki izhajata iz projektov SiOK in Zlata nit. V praktičnem delu diplomske naloge se osredotočam na slednjo, vendar v nadaljevanju predstavljam širšo opredelitev dimenzij. Med projektoma je veliko vzporednic, bistvena razlika je v številu in definiciji dimenzij. Da bi bolje razumeli povezanost med zaposlenim in organizacijo, so v SiOK oblikovali 12, v Zlati niti pa 7 dimenzij. Tabela 1 prikazuje obe klasifikaciji.

Tabela 1: Primerjava preučevanih dimenzij organizacijske klime v okviru projektov SiOK in Zlata nit

SiOK	Zlata nit
• Inovativnost, iniciativnost • Motivacija in zavzetost • Nagrajevanje • Notranje komuniciranje in informiranje • Notranji odnosi • Odnos do kakovosti • Organiziranost • Poznavanje poslanstva ter vizije in ciljev • Pripadnost organizaciji • Razvoj kariere • Strokovna usposobljenost in učenje • Vodenje	• Podjetnost in inovativnost • Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju • Čustvena pripadnost podjetju • Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim • Nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov • Kakovost delovnega okolja • Osebna rast in razvoj

Vir: Biro Praxis, SiOK: Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo ter Zlata nit: O projektu, 2016

1.1.1 Podjetnost, inovativnost in iniciativnost

Inovativni in samoiniciativni zaposleni so največja konkurenčna prednost vsakega podjetja, zato je ključno, da podjetja inovativnost vzpodbujajo. Organizacijska klima mora biti vzpodbudna in zaposlenim omogočati, da svoje predloge brez zadržkov predstavljajo nadrejenim. Inovativnost in samoiniciativnost zaposlenih v podjetju sta tako ključna pokazatelja organizacijske klime. Bračun in Štempihar (2010, str. 21) pojasnjujeta, da gre pri inovativnosti za dogajanje, ki se lahko odvija znotraj organizacije ali pa znotraj posameznika. Bistvena sestavina rezultata tega dogajanja je novost: torej nekaj, kar je glede na prejšnje stanje inovativno. Takšne novosti so v hitro spreminjajočih se poslovnih okoljih imperativ uspešnega poslovanja. Podjetja iščejo načine, da bi inovativnost spodbudila: skozi sisteme nagrajevanja izboljšav si želijo zagotoviti kontinuiran tok novih idej in predlogov, učenje in samoiniciativnost pa promovirajo kot eno izmed temeljnih vrednot (Makovec Brenčič, Rašković in Škerlavaj, 2008, str. 736). Ob preučevanju organizacijske klime preverjamo, ali se zaposleni sprašujejo o nujnosti napredka in sprememb v podjetju, ali so pri načrtovanju in izvajanju delovnih nalog samostojni, ali predstavljajo pobude ter nove načina dela vodjem ter kako so slednji pobudam naklonjeni. Zanima nas tudi, ali vlada v podjetju razumevanje za učenje na napakah.

1.1.2 Nagrajevanje

Ker se podjetja zavedajo, da je treba kakovostno delo nagraditi, igra sistem nagrajevanja v podjetju pomembno vlogo. Na finančna motivacijska orodja opozarja tudi Zupanova, ki poudarja, da zaposleni spremembe v sistemih plačevanja občutijo. Odzovejo se s spremenjenim vedenjem, katerega rezultat je lahko boljše ali pa tudi manj kakovostno delo. Plača in nagrada sta tako pomembni spodbudi (Zupan, 2001, str. 119). Spodbude pa niso le materialne, temveč tudi nefinančne. Prve so lahko neposredna finančna izplačila in posredne ugodnosti, kot so razna zavarovanja, ugodnosti, popusti, službeni avtomobil ipd. Pri materialnih vzpodbudah je v zadnjih letih prišlo do številnih novosti, saj mnogo zaposlenih ne prejema več zgolj fiksne plače, temveč tudi različne dodatke, denimo provizije ob prodaji, obdobje bonuse ipd. Tovrstna sestavljena struktura plačila delavca motivira bolj neposredno kot fiksna plača, saj dodatke neposredno povezuje z doseženimi uspehi (Merkač Skok, 2005, str. 195–196). Ko preučujemo organizacijsko klimo, je pomembno, da osvetlimo vprašanja, kot so: ali zaposleni menijo, da je njihovo dobro delo kakovostno nagrajeno, ali zaposleni menijo, da se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično, ter ali menijo, da je njihova plača primerna njihovemu delu.

1.1.3 Notranje komuniciranje in informiranje

Zaposleni so toliko bolj motivirani, kolikor močnejši je njihov občutek, da so o podjetju in dogajanju v njem dobro obveščeni. Vsako podjetje mora poskrbeti, da je pretok informacij

jasen, natančen in pravočasen. Gruban (1994) meni, da zgolj informiranje še ni komuniciranje, saj je informiranje zgolj golo posredovanje informacij. Komuniciranje pa pogojuje aktivno udeležbo vseh vpletenih, ne zgolj enosmernega podajanja surovih informacij. Za zaposlene v podjetju sta ključna tako komuniciranje kot informiranje, pri čemer podjetje s komuniciranjem vzpostavlja boljše medsebojne odnose znotraj sicer hierarhične strukture. Zaposleni, ki niso na vrhu hierarhične lestvice, se bodo čutili bolj opolnomočene in pripadne podjetju, če bodo sporočila z vrha podjetja omogočala dvosmerni proces. Ob preučevanju organizacijske klime zaposlene vprašamo, ali je po njihovem mnenju v podjetju možen dialog, ali imajo dovolj informacij za kakovostno delo, ali so redno obveščeni o novostih in dogajanjih v podjetju ipd.

1.1.4 Notranji odnosi

Medsebojni odnosi med zaposlenimi pomembno vplivajo na kakovost dela, pri čemer je kakovost dela toliko boljša, kolikor bolj je sinhrono delo sodelavcev. Pogoj za to so korektni odnosi. Makovec Brenčičeva in Rašković (2009) opozarjata, da se njihova kakovost neposredno zrcali na trgu: to je toliko pomembnejše v spreminjajočem se okolju, ki zahteva agilnost. Poleg strokovne usposobljenosti, izkušenj in znanja ter posledično edinstvenosti so kakovostni odnosi ključno lepilo, ki povezuje prizadevanja sodelavcev in oddelkov ter jim omogoča, da sinhrono delujejo v smeri istega cilja. Zaposleni predstavljajo prvi in ključni člen v verigi celostnega upravljanja notranjih in zunanjih odnosov, katerih namen je doseganje konkurenčnih prednosti ter uspeha na trgu. Gradnik takšnih odnosov je komunikacija. Četudi je za nemoteno delo neizogibna, ostaja komunikacijska praksa vse prevečkrat neustrezna. Brez dobre komunikacije tim ne bo uspešen: komunikacija mora delovati tako v vertikalni kot v vodoravni smeri (Pavlič Kamien, 2009, str. 26). Zupanova (2001, str. 102–106) namenja posebno pozornost zglednemu vodenju: na prvo mesto postavlja spoštovanje slehernega zaposlenega in njegovega dela, saj pravi, da je lahko občutek odrinjenosti vzgib odhoda posameznika iz podjetja. Doda, da lahko odhode preprečimo tudi z večjo skrbjo za boljšo kakovost življenja zaposlenih. Ob preučevanju organizacijske klime pogledamo nanjo tudi skozi prizmo organizacijske kulture: zanima nas, kako zaposleni doživljajo organizacijo, kakšni so odnosi znotraj nje ter kakšno sta vodenje in sodelovanje.

1.1.5 Odnos do kakovosti

Izjemni posamezniki so zmožni dosegati izjemne rezultate. A sama izjemnost ni dovolj. Zupanova (2001, str. 57) opozarja, da je delavčeva sposobnost kvečjemu potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspeh: za doseganje rezultatov je ključno, da zaposleni svoj potencial, talente in zmožnosti udejanjajo tako, da delujejo v smeri ciljev podjetja. Naloga in odgovornost menedžmenta je, da delo organizira in razporedi tako, da uskladi talente in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja ter na ta način poskrbi, da vsak zaposleni po najboljših

močeh deluje v smer doseganja skupnih ciljev. Podjetja so danes zavezana kakovosti pri vodenju, upravljanju, delovanju in pri storitvah oziroma produktih, zato je prav odnos do kakovosti eden izmed ključnih dejavnikov pri preučevanju dimenzij organizacijske klime. Kakovost podjetja pomeni konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Ne nazadnje pa vpeljava standardov kakovosti v podjetju pomeni tudi zakonsko nujnost. Vse bolj prihaja v ospredje sistem celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management – TQM), ki postavlja v središče zaposlene, saj lahko ti zagotovijo kakovost in odpravo napak (Zupan v Černetič, 2007, str. 299). Dimenzija »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« predstavlja vpogled v zaposlenega z identifikacijsko psihološko pogodbo. Mihaličeva (2007, str. 66) pojasnjuje, da je motiviranje zaposlenih s tovrstno obliko psihološke pogodbe kompleksno, saj mora biti kontinuirano in dobro premišljeno. Zaposlenim z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe veliko pomeni pohvala. Zanje je ključno, da prispevajo k skupnemu uspehu z rezultati lastnega dela in se čutijo za to odgovorne. Ni jim vseeno, ali so njihove sposobnosti pri delu izkoriščene ali ne: žene jih samouresničevanje, ki izhaja tako iz količine kot kakovosti opravljenega dela. Svojega vpliva na sodelavce se zavedajo in želijo, da to opazijo tudi drugi. O vsem naštetem se sprašujemo, ko preučujemo organizacijsko klimo.

1.1.6 Kakovost delovnega okolja in organiziranost

Organizacijska praksa je sistem, ki ga »sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji« (Lipičnik, 1998, str. 163). Temeljna naloga vsakega podjetja oziroma organizacije je čim boljša organizacija dela in raznovrstnih delovnih procesov znotraj same organizacije, ki jih omenja profesor Lipičnik. Če je organizacija podjetja ustrezna, zagotavlja nemoteno delo podjetja. Podjetja so hierarhične organizacije, zato ima vsako podjetje krovnega menedžerja, ki podrejenim odreja delo. Naloga menedžerja je, da zadolžitve odreja pravočasno, odgovorno in z avtoriteto. Ta dimenzija se osredotoča predvsem na razporeditev delovnega časa in časovne zmožnosti zaposlenih, da dosega zastavljene cilje, dotakne pa se tudi potencialnih izkušenj posameznika z diskriminacijo v podjetju. V Zakonu o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013) je delovni čas opredeljen kot »efektivni delovni čas in čas odmora« ter »čas upravičenih odsotnosti z dela.« Isti zakon opredeljuje tudi največjo možno količino nadurnega dela, a dopušča prekoračenje časa v primeru delavčevega soglasja. Pomembno je, da preverimo, ali zaposleni poznajo svoje zadolžitve, ali so te primerne njihovem položaju ter jasne in pravočasne, zastavljeni roki pa razumni. Hkrati je bistveno, da preučimo tudi, ali zaposleni menijo, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene.

1.1.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Med pomembnejše dejavnike organizacijske klime štejemo tudi poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja. Tu je v ospredju prepričanje Zupanove, ki pravi, da sta dobiček in

donosnost dolgo veljala kot edini pravi merili uspešnosti poslovanja podjetja, a da v sodobnem poslovnem okolju več ne zadoščata. Danes velja, da je uspešna organizacija, ki doseže svoje cilje. V svoji knjigi Nagradite uspešne Zupanova (2001, str. 13–14) še poudarja, da je temeljni gradnik uspešnosti slehernega podjetja individuum, ki deluje tako, da skozi sodelovanje uresničuje doseganje skupne vizije in ciljev. Na podlagi zapisanega lahko sklepam, da je za vsako podjetje vitalnega pomena, da zaposleni poznajo in sprejemajo poslanstvo, vizije in cilje podjetja. Ob preučevanju organizacijske klime preverimo, ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje, ali jih zaposleni razumejo in ali so vse naštetu tudi ponotranjili.

1.1.8 Pripadnost organizaciji

Trevenova (1998, str. 11) poudarja, da so za podjetje ključen vir ljudje s svojimi talenti, znanjem in sposobnostmi. Podjetju namreč omogočajo, da zgradi in ohrani konkurenčne prednosti, ki organizacijo ločijo od ostalih na trgu. Če je uspešnost podjetja oziroma organizacije odvisna od posameznika, potem je za podjetje izrednega pomena, da je posameznik podjetju pripaden. Podjetje pripadnost zagotavlja z občutkom varnosti, ki ga daje zaposlenemu, z uglednim delovanjem v poslovnem in družbenem okolju ipd. Pripaden delavec v kriznih časih ne odide. Je točen, delo opravlja po polnem delovnem času ali opravlja celo nadure, s podjetjem in njegovimi cilji se poistoveti. Očitno je s perspektive organizacije pripaden delavec natanko to, kar si podjetje želi. A pripadnosti ne gre vselej enačiti z lojalnostjo in delovno vnemo: pripadni so tudi tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dolgo, vendar je nočejo zapustiti, kljub temu da vanjo zaradi nezmožnosti, da bi sledili času, ne morejo več prispevati (Meyer in Allen, 1997, str. 3). V okviru preučevanja organizacijske klime preverimo, kako zaposleni doživljajo ugled podjetja in svoj položaj v njem ter koliko jim to osebno pomeni. Zanima nas, kako je zaposleni na podjetje, v katerem dela, navezan, ali se počuti kot del tima in ali bi tu rad preživel preostanek kariere.

1.1.9 Razvoj kariere

Najbolj zadovoljni pri delu so tisti posamezniki, ki uresničujejo svoje zastavljene cilje in dosegajo delovne uspehe, napredujejo ter se na delovnem mestu tudi osebno razvijajo. Osebnostna rast in razvoj zaposlenega sta ključna elementa zavzetosti zaposlenih. Bistvo, ki loči izjemna podjetja od uspešnih, je namreč ravno samouresničevanje, saj predstavlja predpogoj za zavzetega zaposlenega. Takšni ljudje so pripravljeni na delovnem mestu napeti vse sile in prekositi same sebe (Rašković in Kajtazović, 2016). Kadrovanje v podjetju je »proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose« (Merkač Skok, 2005, str. 19). Kadrovska služba mora spremljati in načrtovati razvoj kariere zaposlenih. Ti naj bi čutili, da lahko znotraj podjetja njihova kariera napreduje, cilj vsakega podjetja pa je zadržati kakovosten kader. Proces kadrovanja

se ne zaključí z uvajanjem, saj mora znati podjetje najboljše – torej uspešne, učinkovite in zanesljive – delavce tudi obdržati. Zaposlene mora kontinuirano usposablјati, jim omogočiti različne oblike napredovanj, ugodnosti in druge načine motivacije, s katerimi se skušajo izogniti odhodom iz organizacije (Novak, 2008, str. 86). Možnosti za osebno rast in razvoj preverjamo skozi frekvenco letnih razgovorov, priložnosti za učenje in napredovanja, stališča zaposlenih do pravičnosti napredovanj ter zadovoljstvo zaposlenih z razvojem njihove kariere v podjetju.

1.1.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Bistvena dejavnika vplivanja na oblikovanje organizacijske klime sta strokovna usposobljenost in konsistentno ter kontinuirano učenje zaposlenih v podjetju. Avtorji so si edini, da so ne glede na to, za kakšno podjetje gre in v kateri panogi deluje, zanj ključni strokovno usposobljeni in izobraženi zaposleni, zaradi česar se je treba njihovu strokovnemu razvoju posvečati z vso skrbjo (Jereb et al., 1998, str. 175). Podjetja se zavedajo pomena strokovnega usposabljanja svojih delavcev. Kako definiramo usposabljanje na delovnem mestu? Za Trevenovo (1998, str. 197) je to »načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.« Avtorica dodaja, da je temeljni cilj izobraževanja zaposlenih povečevanje vrednosti zaposlenih. Ti predstavljajo temeljni vir organizacije; če podjetje želi, da bodo zaposleni učinkoviti in torej z rezultati svojega dela pripomogli k uspešnejšemu poslovanju, mora poskrbeti, da bodo primerno usposobljeni. Ko preučujemo organizacijsko klimo, je pomembno, da preverimo, ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za njihovo delo, ali se zaposleni radi učijo, ali je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih.

1.1.11 Vodenje

Način vodenja organizacije oziroma podjetja ima izjemen vpliv na organizacijsko klimo. Ključno je zavedanje, da odnose v podjetju krojijo osebe, ki so na vodilnih položajih, zato je pomembno, da te odgovorno opravljajo svoje delo. Svoj slog vodenja morajo prilagoditi različnim okoliščinam, posameznim zaposlenim, trenutnim razmeram in ciljem, ki jih želi podjetje doseči. Izjemnega vodjo od povprečnega loči predvsem čustvena inteligenca: sposobnost in pripravljenost za sodelovanje, demokratičen pristop h gradnji odnosov, dostopnost, pozitivna naravnost ter odprtost (Goleman, 2001, str. 207). Ob preučevanju organizacijske klime zaposlene vprašamo, ali imajo občutek, da lahko povedo svoje stališče in predloge, ali imajo vodje kakovosten odnos do zaposlenih, se z njimi pogovarjajo, evalvirajo skupno delo in razpravljajo o morebitnih izboljšavah.

1.1.12 Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim

Temeljni gradnik uspešnosti slehernega podjetja je posameznik. Zaposleni kot skupek atomov gradijo in prispevajo k doseganju skupne vizije in ciljev, ob tem pa morajo nujno razumeti, kakšna so pričakovanja v zvezi z njihovim delom. Posameznik mora početi prave stvari na pravi način, ob tem pa imeti na voljo dovolj sredstev in časa, da lahko zastavljeno tudi doseže in tako prispeva k uspešnosti podjetja. Korist od doseženega je vzajemna: posameznik prispeva k skupnim ciljem, obenem pa je za ta prispevek nagraden (Zupan, 2001, str. 13–14). Černetič (1997, str. 83) opozarja, da nagrada ni ne edino ne nujno najpomembnejše orodje motivacije; varnost zaposlitve je ravno tako pomembna ali še pomembnejša. Prva izmed dimenzij znotraj Zlate niti združuje pod okriljem temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim pričakovanja slednjega, razpoložljivost sredstev, ki jih ima za doseganje delovnih ciljev, njegovo zadovoljstvo z delom in plačilom zanj ter njegov občutek varnosti.

1.2 Merjenje organizacijske klime

V drugem poglavju sem poudarila, da je organizacijska klima abstrakten – neoprijemljiv in težko doumljiv – pojem. Vsak zaposleni jo dojema kot unikum, to je svojstveno. Merjenje organizacijske klime je tem izzivom navkljub temeljni vzvod, s pomočjo katerega lahko vplivamo na učinkovitost zaposlenih: da lahko organizacijsko klimo podjetja spremenimo, moramo stanje najprej zaznati, nato pa določiti želeno smer sprememb ter ustrezne ukrepe. Skozi merjenje in spreminjanje organizacijske klime vplivamo na zadovoljstvo, zavzetost in posledično učinkovitost svojih zaposlenih. Merjenje organizacijske klime sloni na preučevanju njenih posameznih dimenzij, ki sem jih razčlenila v prejšnjem poglavju. Lipičnik (1998, str. 64) razloži, da ob tem ugotavljamo dimenzije organizacijske klime, vzgibe, zaradi katerih se zaposleni obnašajo na določen način, ter posledice, ki jih imajo ravnanja zaposlenih na njihovo učinkovitost.

Glimer (1969, str. 199) naniza tri bistvene načine merjenja organizacijske klime.

- **Neformalni opisi**

Neformalni opisi organizacijske klime v podjetju so subjektivna opažanja, ki jih zaposleni neformalno s svojimi reakcijami in zapažanji sporočajo nadrejenim. Gre za subjektivno percepcijo, ki lahko služi kot oris, oziroma za osnovno informacijo o stanju organizacijske klime v določenem podjetju.

- **Sistematični nabor opažanj zaposlenih**

S sistematičnim naborom opažanj zaposlenih v podjetju ugotavljamo, kako zaposleni dojema podjetje in kako vidi svojo vlogo v njem. Gre za subjektivno dožemanje, saj vsak

zaposleni zaradi svojih preteklih izkušenj, osebnosti in okolja drugače opaža organizacijsko klimo v podjetju.

- **Vprašalniki**

Neformalni opisi in opazanje zaposlenih o organizacijski klimi sta subjektivna načina pridobivanja informacij o organizacijski klimi v podjetju. Primernejši način ugotavljanja stanja organizacijske klime v podjetju je analiza z vprašalniki. V vprašalniku so praviloma trditve, s katerimi se zaposleni stopenjsko strinja ali ne. Lipičnik (1998, str. 77) dodaja, da se moramo analize z vprašalniki lotiti v šestih stopnjah: s pripravljalnimi deli (zagotoviti moramo tehnično podporo, obvestiti zaposlene o vprašalniku, zagotoviti financiranje), sestavo vprašalnika (določiti moramo dimenzije organizacijske klime, ki jih želimo preučiti), zbiranjem odgovorov (pomembno je, da je vprašalnik anonimen), analizo odgovorov (biti mora takšna, da omogoča interpretacijo), predstavitev rezultatov (kaj storiti, če rezultati niso takšni, kot jih je pričakovalo podjetje) in načrtovanjem akcij (kaj storiti s pridobljenimi rezultati, da bo organizacijska klima skladna s cilji podjetja).

1.3 Spreminjanje organizacijske klime

Organizacijsko klimo spremljamo in preučujemo z namenom načrtnega spreminjanja. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da se organizacijska klima nenehno spreminja tudi nenačrtovano. Ob njenem spreminjanju sta ključni vprašanji, kdo in kako lahko organizacijsko klimo učinkovito spreminja. Lipičnik (1998, str. 68) pravi, da moramo organizacijsko klimo presoјati glede na zastavljene cilje podjetja. Bistveno je, da pri zaposlenih v podjetju spremenimo način doživljanja in reagiranja na način, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Mihaličeva (2006, str. 258) dodaja, da želimo na neakovostno organizacijsko klimo vplivati zato, da bi ustvarili trdne temelje za razvoj učeče se organizacije, ki bo ustvarjala priložnosti za vse, zaposlene pa kontinuirano vzpodbujala k učenju in posledično inoviranju. Takšna organizacija bo delovala vzpodbudno, delovna mesta, ki jih bo zagotavljala, pa bodo zaposlenim omogočala osebno rast in razvoj.

Lipičnik (1998, str. 79) izpostavlja, da se organizacijska klima spreminja na dva načina; žal gre najpogosteje za nehotene in nenačrtovane spremembe, ki kasneje ovirajo doseganje ciljev podjetja in otežujejo spremembo organizacijske klime v želeno smer oz. stanje. Drugi način spremembe organizacijske klime je nameren, kar pomeni, da se spreminja s pomočjo ukazov nadrejenih. Vsa podjetja in organizacije namreč skušajo s pomočjo navodil, pravil in ukazov uravnati delovanje zaposlenih in podjetja samega. Ta način spreminjanja klime ni primeren za hierarhično urejene organizacije, saj je tam odnos delavec – nadrejeni že v ospredju. Avtor še opozarja, da bolj kot ukaz delujejo neposredno delo, prepričevanje in pojasnjevanje.

Največjo težo pri preoblikovanju organizacijske klime imajo sicer menedžerji, pri čemer sta pomembni tako njihova osebna integriteta kot poslovna doslednost. A do kakovostnega preoblikovanja organizacijske klime ne more priti, če se za to zavestno ne odloči večina zaposlenih. Da bi se večina za spremembo organizacijske klime odločila, pa je nujno, da zaposleni sodelujejo v procesu določitve načrtovanih sprememb v podjetju. Samo tako je težaven proces spreminjanja organizacijske klime sploh mogoče začeti. Ta proces je dolgotrajen, načrten in zahteven, pomembno pa je upoštevati tudi dejstvo, da gotovega uspeha ni.

1.4 Povezava med organizacijsko klimo ter zadovoljstvom pri delu, zavzetostjo in motivacijo

Podjetja posvečajo organizacijski klimi vse več pozornosti, saj vpliva na zavzetost zaposlenih, študije pa dokazujejo, da konsistentno prispeva k produktivnosti zaposlenih. Najnovejše raziskave (Gallup, 2016, str. 4) ponovno dokazujejo, da je zavzetost zaposlenih tesno povezana s številnimi za podjetje ključnimi dejavniki uspeha: lojalnostjo kupcev, produktivnostjo, številom varnostnih incidentov, absentizmom, kakovostjo proizvodov in storitev, vpliva pa tudi na promet podjetja in dobičkonosnost. Organizacije skušajo tako zaznati, zakaj so njihove organizacijske klime takšne, kot so, in poiskati načine za uvedbo nujnih sprememb, katerih končni cilj bi bili boljši poslovni rezultati (Gruban, 2012).

1.4.1 Organizacijska klima in zadovoljstvo pri delu

Strokovnjaki so si edini, da so zadovoljni delavci bolj motivirani za delo. Takšni zaposleni so bolj zavzeti, zato si podjetja znotraj svojih zmožnosti prizadevajo za zadovoljstvo med zaposlenimi. Zupanova (2001, str. 104) pojasnjuje, da gre pri posameznikovem pozitivnem ali negativnem doživljanju dela za čustvene reakcije, ki so rezultat njegovega zaznavanja trenutnega stanja in primerjave slednjega z vrednotami, ki so zanj pomembne.

Kot je pomembno zadovoljstvo na delovnem mestu, je pomembno izogibanje nezadovoljstvu pri delu. Zupanova (2001, str. 104) nadaljuje, da ima delavec določena pričakovanja in je »nezadovoljen takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.« Če je zanj najpomembnejši dejavnik plača, bo delavec nezadovoljen takrat, ko bo imel občutek, da je premalo finančno nagrajen. Če pa je za delavca najpomembnejši dejavnik možnost napredovanja, bo nezadovoljen na delovnem mestu, ki tega ne omogoča. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih je potrebno vseskozi preverjati. Motivacijska orodja niso enaka za vse, zato je treba skozi periodične razvojne pogovore med vodji in zaposlenimi ugotavljati, kateri dejavniki posameznika ženejo k doseganju ciljev in katere posameznike se da najbolj motivirati (Merkač Skok, 2005, str. 182).

Ob preučevanju organizacijske klime osvetlimo naslednja vprašanja: ali se podjetje trudi zagotavljati zadovoljstvo med zaposlenimi, ali so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom, okoljem, plačo, z delovnim časom, nadrejenimi ipd.

1.4.2 Organizacijska klima ter motivacija in zavzetost

Zavzeti in motivirani zaposleni so bistven dejavnik uspešnosti vsakega podjetja. Motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na oblikovanje organizacijske klime. Berry in Parasuraman (1991, str. 43) poudarjata, da je človeški faktor »ključ do uspeha organizacije. Podjetje je dobro le toliko, kolikor so dobri zaposleni v njem.« Ključno pri tem je zavedanje, da je vsak posameznik unikatna entiteta in da ni moč z enim motivacijskim dejavnikom enako motivirati vseh delavcev v podjetju. Furnham (2005, str. 57) zato pravi, da je treba zaposlene usmerjati k cilju skozi motivacijo, saj gre za učinkovito orodje vodenja. Od iznajdljivosti menedžerjev je odvisno, na kakšen način bodo kreativnost in produktivnost pri svojih podrejenih spodbujali.

Trevenova (1998, str. 106) motivacijo znotraj organizacije razčlenjuje na dva koncepta. Lahko gre za strategijo menedžmenta, katere cilj je zaposlene spodbuditi, da bodo s svojimi prizadevanji ustvarjali za podjetje pomembne rezultate. Motivacija pa lahko izhaja tudi iz notranje moči posameznika: zaposleni lahko motivira tudi samega sebe.

Ob preučevanju organizacijske klime osvetlimo naslednja vprašanja: ali so zaposleni v podjetju motivirani in zavzeti za svoje delo; ali so pripravljeni na dodatne obremenitve; ali menedžment vseskozi spodbuja in ocenjuje motiviranost zaposlenih ipd.

2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

Uvodoma sem omenila, da identitete podjetja, katerega organizacijsko klimo preučujem, ne bom razkrila, saj želi podjetje ostati neimenovano. Nadela sem mu izmišljeno ime Flavona. Vodstvo in zaposleni so mi prijazno pomagali s podatki, ki sem jih uporabila v pričujoči analizi, in mi omogočili, da se pogovorim tudi z nekaj zaposlenimi, ki so odgovorili na moja dodatna vprašanja. Pomena razvoja in motiviranja zaposlenih so se v Flavoni vselej zavedali, saj so pričeli organizacijsko klimo meriti že leta 2004. Sprva so uporabljali metodologijo SiOK, leta 2007 pa so pristopili k medijsko-raziskovalnemu projektu Zlata nit, ki poteka pod okriljem časnika Dnevnik. Četudi gre za izbor najboljšega zaposlovalca, pravijo, da ne sodelujejo, da bi tekmovali za laskavi naziv, ampak ker se želijo primerjati sami s seboj. Ob zaključku slehernega koledarskega leta si tako nastavijo ogledalo, da bi identificirali področja, ki so potrebna izboljšav, ter ustrezno ukrepali. V prvih letih izvajanja raziskave so naredili tudi podrobno analizo, z naraščajočim uspehom podjetja pa je skrb za zavzetost zaposlenih postala manj sistematična. Raziskave organizacijske klime sicer še vedno izvajajo, a bolj kot ne na načelni ravni. V rezultate se v zadnjih petih letih niso poglobljali,

četudi so ti vztrajno postajali vse bolj zaskrbljujoči. Področju razvoja človeških virov in organizacijski klimi so posvečali toliko manj pozornosti, kolikor bolj so rasli prihodki od prodaje. Gibanje slednjih je v zadnjih letih obratno sorazmerno gibanju povprečnih ocen organizacijske klime, zaradi česar sem želela organizacijsko klimo podrobneje raziskati in identificirati področja, ki so potrebna izboljšav. Trdno sem prepričana, da so potrebni ukrepi; na podlagi podrobne analize sem pripravila predlog, ki naj bi bil vodstvu v pomoč pri kompleksnem procesu spreminjanja organizacijske klime.

2.1 Predstavitev izbranega podjetja

Flavona je srednje velika družba, kjer se ukvarjajo z razvojem fitokemikalij. So pionirji na področju razvoja polifenolov, izredno močnih antioksidantov, ki zavirajo negativne učinke prostih radikalov in posledično zavirajo degenerativna obolenja. Do leta 2014 so bili v lasti obeh ustanoviteljev, oktobra pa je v lastniško strukturo vstopil poljski koncern. Podjetje zaposluje pretežno delavce znanja; 81 odstotkov ljudi ima višjo ali visoko izobrazbo, 12 odstotkov pa doktorat. Konec leta 2015 je bilo v podjetju zaposlenih 129 ljudi. V nadaljevanju na kratko predstavljam najpomembnejše mejnike, ki so zaznamovali razvoj Flavone od ustanovitve do danes.

- Podjetje sta leta 1999 ustanovila družbenika. Oba imata kemijsko izobrazbo: tedaj so se ukvarjali z dobavo aktivnih farmacevtskih učinkovin in surovin. Kmalu so imeli v ponudbi preko 200 aktivnih farmacevtskih učinkovin ter širok izbor encimov.
- 4 leta po ustanovitvi so se preusmerili v razvoj fitokemikalij. Njihov glavni proizvod je postal ekstrakt resveratrola, močnega antioksidanta, ki močno znižuje tveganje za nastanek bolezni srca in ožilja. Prodaja in število zaposlenih sta zrasla. Leta 2005 je direktor prejel eno izmed prestižnih evropskih nagrad za odličnost v menedžmentu.
- Leta 2010 so v okviru sheme certifikata družini prijaznih podjetij postali lastnik osnovnega certifikata, trenutno so v fazi pridobivanja polnega certifikata.
- Po svetu je leta 2008 že pustošila gospodarska kriza, a je Flavono udarila z zamudo. Njihovi kupci so namreč še vedno poslovali zelo dobro, so pa postali v svojih nakupnih odločitvah previdnejši. Prodaja je padla, v podjetju so se soočali z likvidnostnimi težavami.
- Leta 2011 so pridobili tri velike kupce. Prodaja je pričela rasti, ponovno so začeli zaposlovati.
- Iskali so partnerja, s pomočjo katerega bi lahko s svojimi proizvodi prodrli v večja podjetja. Septembra 2014 sta se lastnika odločila, da svoje deleže prodata. Postali so hčerinska družba poljske multinacionalke, ki skupaj s preučevanim podjetjem in vsemi ostalimi hčerinskimi družbami šteje 6700 zaposlenih.

Flavona ima v viziji zapisano, da želi postati na globalnem trgu najbolj kakovosten dobavitelj fitokemikalij. Vrednote naj bi zaposleni udeležali v praksi in s svojim ravnanjem

postavljali trdno osnovo dolgoročnim koristim za lastnike, kupce, zaposlene, dobavitelje in skupnost, v kateri delujejo. Tako naj zaposleni:

- prevzemajo odgovornost za kakovost svojega dela in dela svojih podrejenih,
- delujejo tako, da bo kupec zadovoljen,
- ravnajo odgovorno in z integriteto,
- sodelavce cenijo in jih obravnavajo s spoštovanjem.

2.2 Namen in cilj raziskave

Skozi raziskavo sem želela oblikovati čim natančnejši posnetek organizacijske klime, razumeti njeno spreminjanje skozi čas, zaznati pereča področja in vodstvu priporočiti ukrepe za izboljšanje. Moj temeljni cilj je spremeniti organizacijsko klimo na bolje ter tako podjetju pomagati na poti k večji učinkovitosti in uspehu.

Z namenom identificirati slabosti in opozoriti na preteče nevarnosti sem se lotila raziskave. Bolj kot na pozitivne sem se osredotočila na šibke točke ter na podlagi teh oblikovala niz priporočil, ki naj bi vodstvu podjetja služila kot uporabno orodje ob dolgotrajnem procesu spreminjanja organizacijske klime. V prihodnjih letih bodo s ponovnim periodičnim merjenjem ugotavljali, ali imajo sprejeti ukrepi kakšen učinek.

2.3 Metodologija

Anketo smo izvedli v okviru projekta Zlata nit. V podjetju je navada, da prejmejo zaposleni s strani organizatorja projekta vprašalnike sleherni konec leta. Vprašalniki so anonimni in elektronski, obsegajo pa 45 trditev, ki so urejene v 7 tematskih sklopov:

- temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- vloga in kakovost dela posameznika v podjetju,
- nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov,
- podjetnost in inovativnost,
- kakovost delovnega okolja,
- osebna rast in razvoj ter
- čustvena pripadnost podjetju.

Slednjega so koordinatorji projekta dodali leta 2012, zato so podatki zanj na voljo izključno za zadnja 4 leta.

Sodelujoči izrazijo svoje doživljanje tako, da na 5-stopenjski lestvici označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo: ocena 1 predstavlja najnižjo, ocena 5 pa najvišjo stopnjo strinjanja. Za izpolnjevanje ankete imajo na voljo 14 dni; če je stopnja sodelovanja zelo nizka, pa pustijo anketo odprto še nekaj dodatnih dni.

Po koncu vsakoletnega projekta prejme podjetje s strani organizatorja Zlate niti agregatne rezultate; v izbranem podjetju demografskih podatkov o sodelujočih niso ne zbirali ne obdelovali, saj želijo anketirancem zagotoviti popolno anonimnost in jih tako v čim večjem številu spodbuditi k sodelovanju. Anketni vprašalnik prejmejo vsi zaposleni, vsako leto se jih je odzvalo vsaj 78 %. Podjetja imajo možnost naročiti poglobljeno analizo, vendar v tem podjetju analize – kadar jih – vselej pripravljajo sami. Številke, ki jih dobijo, naj bi predstavljale konkretno podlago za pripravo in izvedbo ukrepov za izboljšave, vendar so doslej obsežno analizo pripravili le enkrat.

V pričujoči analizi sem se osredotočila na rezultate organizacijske klime, ki se nanašajo na obdobje od leta 2007 do 2015. Poleg ankete sem s štirimi prostovoljci izvedla strukturirane intervjuje, katerih prepis je med prilogami te naloge. Intervjuji so potekali zunaj podjetja, sestavljeni pa so iz nabora vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so za vse intervjuvance enaka. Slednji so odgovarjali povsem prosto in niso za oblikovanje odgovorov prejeli nobenih smernic. Intervjuvala sem dve ženski in dva moška. Vsi prihajajo iz različnih oddelkov, ena oseba je vodja in član kolegija direktorjev. Vsi so stari med 30 in 45 let; ena oseba ima VIII., ostale pa VII. stopnjo izobrazbe. Intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato podatkov o delovnem mestu in oddelku ne razkrivam.

2.4 Predstavitev rezultatov raziskave o organizacijski klimi v letih 2007-2015 po posameznih dimenzijah

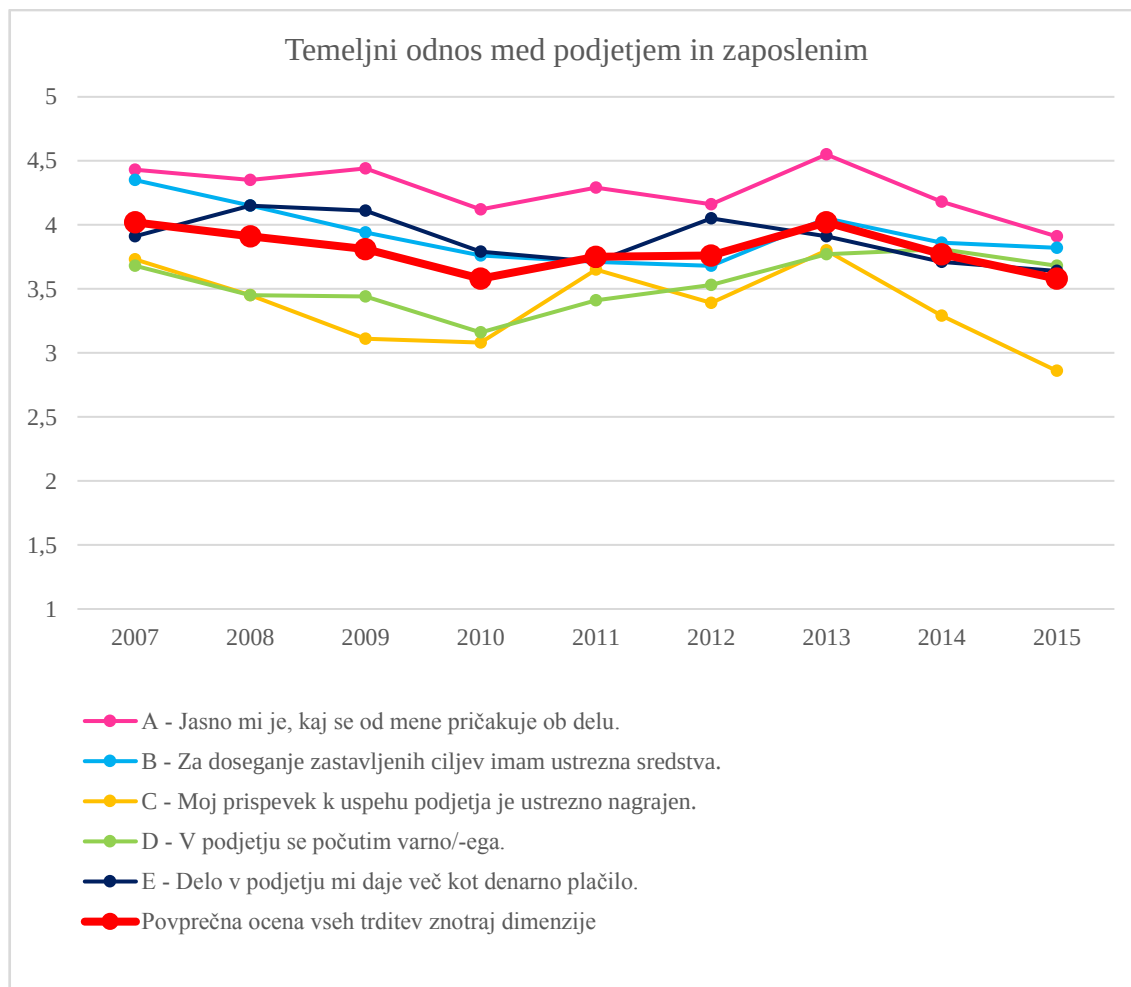
V nadaljevanju bom predstavila in interpretirala rezultate raziskave organizacijske klime v izbranem podjetju. Merijo jo enajst let, pri čemer so najprej uporabljali metodo SiOK, leta 2007 pa so pristopili k projektu Zlata nit. Rezultate predstavljam po posameznih dimenzijah, znotraj teh razčlenjujem rezultate posameznih trditev in jih – kjer je smiselno – med seboj povezujem. Rezultati 9-letne raziskave o organizacijski klimi so z vidika analitika zelo zanimivi, saj ponujajo edinstven vpogled v drobovje preučevanega podjetja.

2.4.1 Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim

Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim se je v preučevanem obdobju znatno poslabšal, saj se je povprečna ocena znižala za 0,44 točke. Padec ni bil linearen: anketiranci so ta odnos sprva doživljali kot zelo pozitiven, njegova kakovost pa je začela takoj po obetavnem začetku padati in je leta 2010 dosegla najnižjo raven. Sledil je vzpon: decembra 2013 so sodelujoči v anketi temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim ocenili enako dobro kot na

začetku preučevanega obdobja. V zadnjih dveh letih se je skupna povprečna ocena ponovno poslabšala in leta 2015 dosegla najnižjo raven, enako tisti izpred petih let.

Slika 1: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim



Prvi padec pripisujem spremenjenim gospodarskim razmeram: kriza je na panogo, v kateri Flavona deluje, delovala z dveletnim zamikom. Ciljni trg se je namreč na zaostrene razmere odzval tako, da so postala podjetja v nakupnih odločitvah kljub siceršnjemu stabilnemu poslovanju previdnejša, skladno s tem pa so zajezila vse nakupe, ki niso bili nujni. Novih kupcev je bilo v letu 2010 bistveno manj kot leta pred tem, obstoječe stranke pa so kupovale manj, zaradi česar so prihodki podjetja padli. Razlog za slabšo oceno na koncu preučevanega obdobja je kompleksnejši: nova lastniška struktura je botrovala nizu sprememb, ki so počasi, a vztrajno pronicale v vse pore podjetja. V letu in pol podjetje ni bilo več srednje veliko, ampak je postalo del velike mednarodne skupine. So manj samostojni in podvrženi odločitvam iz tujine, zaposleni pa so se morali prilagoditi prestrukturiranim poslovnim procesom, povečanemu obsegu poročanja in posledično večjemu obsegu dela pa tudi manjši

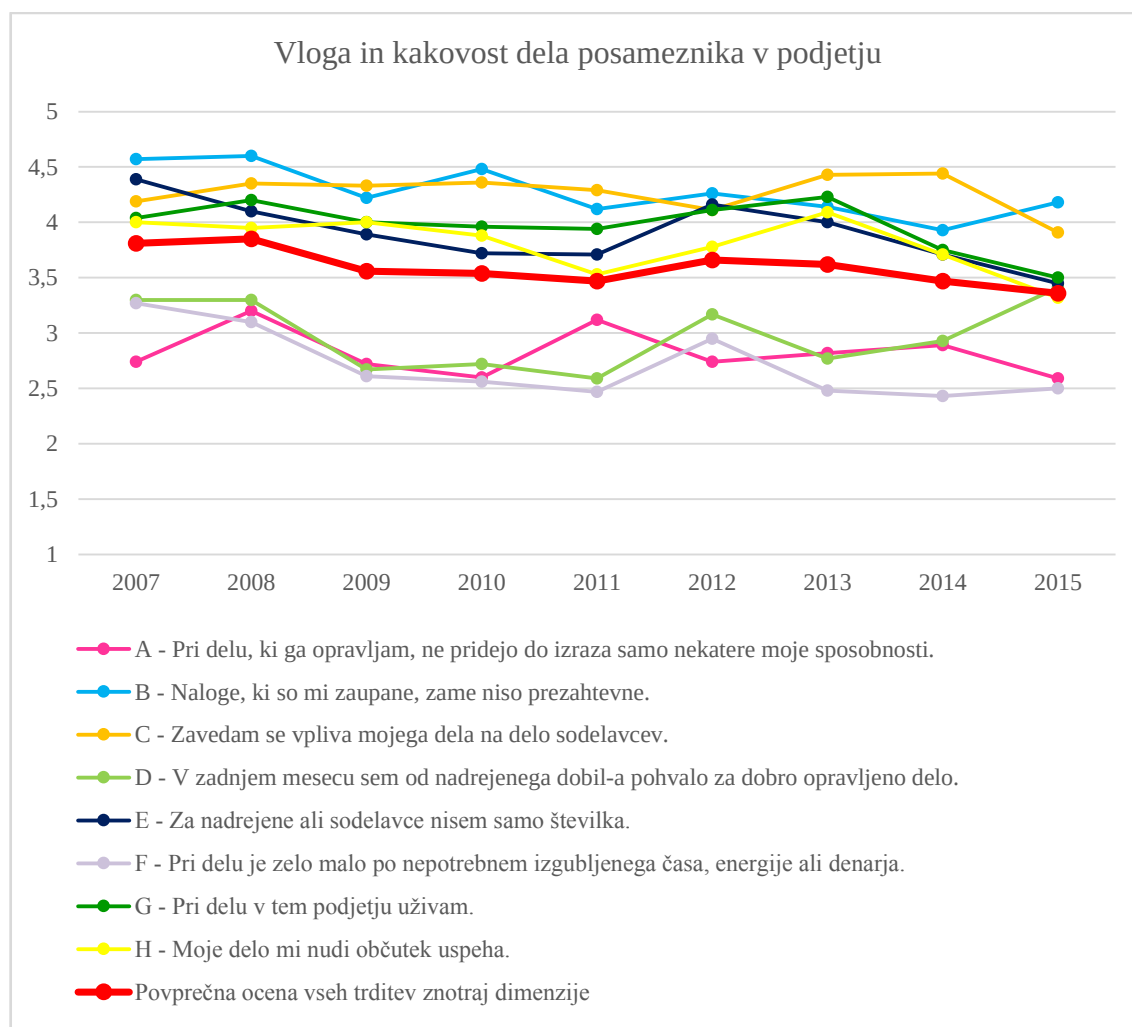
moči odločanja. Val naštetih sprememb je korenito spremenil organizacijsko klimo in vplival tudi na temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.

Ocene anketirancev kažejo, da se vseskozi zelo jasno zavedajo, kaj od njih pri delu vodje pričakujejo (Trditev A). Vendarle moram omeniti, da je to zavedanje v zadnjih dveh letih šibkejše, saj je povprečna ocena prvič v preučevanem obdobju padla pod 4. Zaposleni navajajo, da imajo za doseganje zastavljenih ciljev vseskozi na voljo relativno dovolj ustreznih sredstev (Trditev B). Stopnja njihovega zadovoljstva s plačo (Trditev C) skozi preučevano obdobje močno niha; izjemno težkim razmeram v letu 2010 navkljub anketiranci ne izkazujejo največjega nezadovoljstva v tem, temveč v zadnjem letu, četudi je bilo to za podjetje doslej najuspešnejše. Zadovoljstvo s plačo torej ni nujno povezano z njeno višino: naj pojasnim, da so v tem podjetju plače deloma variabilne. Zaposleni so nagrajeni tako za lastno kot skupno uspešnost, kar pomeni, da je povprečna plača v zadnjem letu najvišja od vseh v preučevanem obdobju, ocene pa odražajo najnižje zadovoljstvo z njo. Kaže, da so zaposleni glede tega, ali je (oziroma ni) njihov trud ustrezno nagrajen, bolj enotni kot v preteklosti, saj je standardni odklon ocen nižji, kot je bil v preteklih letih. Trije od štirih intervjuvancev so v pogovorih, ki sem jih z njimi opravila, izrazili nezadovoljstvo s plačo oz. nagrajevanjem, pri čemer je zanimivo, da med razlogi nihče izmed njih ni navedel višine plače. Oseba 1 pojasnjuje: »Po eni strani imajo tisti, ki delajo na projektih, zelo visoke stimulacije, po drugi pa zaposleni v administraciji komajda dobijo kakšen bonus, čeprav so nekateri zelo predani. Mislim, da to ni pošteno.« Drugi intervjuvanec, Oseba 2, dodaja: »V veliki prednosti so tisti, ki delajo na projektih. Nagrajeni so tudi takrat, ko ne ulovijo rokov, kar je skregano z vsako pametjo.« Tudi ti izjavi pričata v prid prej omenjeni predpostavki, da ljudje niso nezadovoljni z absolutno višino svojih plač. Moti jih to, da pogoji niso enaki za vse. Do leta 2010 so se anketiranci počutili v tem podjetju vsako leto manj varne (Trditev D), kar priča o zaostrenih gospodarskih razmerah in njihovem zapoznelem vplivu na Flavono. Po tem obdobju je njihov občutek varnosti vztrajno rasel do leta 2014, ko so se počutili varne. Takšen trend pojasnjujem z dvema dejavnikoma: z rastočim obsegom poslovanja oziroma vse večjim uspehom podjetja ter z vstopom novega lastnika. Vodstvo je spremembo lastništva napovedalo več kot leto dni vnaprej, zato so se zaposleni že pred formalno pripojitvijo počutili varnejše. Močno kapitalsko zaledje naj bi prineslo močnejši občutek varnosti, vendar je ta v zadnjem letu nekoliko zbledel; razlog je že omenjeni val sprememb, ki zaposlenim niso nujno pogodu. Moje razmišljanje je podkrepila tudi izjava tretjega intervjuvanca (Osebe 3), ki pravi, da se danes počuti v tem podjetju manj varnega kot pred leti, četudi tedaj finančno stanje ni bilo dobro. Delo v tem podjetju zaposlenim vseskozi – z izjemo zadnjega leta – pomeni več kot le denarno plačilo (Trditev E). Razlog za padec ocene se navezuje na prej opisano; dokler so ljudje delali za majhno podjetje z domačimi lastniki, so se z delodajalcem lažje poistovetili, z vstopom tujega lastnika pa ta navezanost blede.

2.4.2 Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju

Težo vloge posameznika ter kakovost dela pojmujejo zaposleni v tem podjetju kot relativno šibko. Izjema sta prvi preučevani leti; tedaj so sodelujoči v raziskavi svoji vlogi pripisovali večji pomen in menili, da je delo opravljeno bolj kakovostno. V naslednjih letih so bile vse skupne povprečne ocene nižje, najnižjo raven pa je dosegla povprečna ocena v zadnji raziskavi. V primerjavi s prvim letom je padla za 0,45 točke.

Slika 2: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije vloga in kakovost dela posameznika v podjetju



Anketiranci vseskozi poročajo, da se lahko pri delu izkažejo s kvečjemu nekaterimi svojimi sposobnostmi (Trditve A). Le dve izmed ocen se povzpneeta nad 3, najnižja izmed vseh pa je tista v poslednji raziskavi. Ocene te trditve so toliko presenetljivejše, ker niso povsem skladne s tistimi znotraj dimenzije podjetnost in inovativnost: zaposleni namreč znotraj slednje opažajo, da lahko skozi preučevano obdobje – izjema je le zadnje leto – samostojno izbirajo načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev ter pri delu prispevajo k izboljšavam in novim pristopom. Glede tega, kako se nalog lotiti, se lahko odločajo sami; menijo pa, da

pri opravljanju teh nalog svojih talentov ne morejo izkoriščati v večji meri. Predpostavljamo, da opravljajo delo, ki je v precejšnjem razkoraku z večino njihovih talentov, ali pa teh talentov na svojih delovnih mestih ne znajo (sami ali pa jih ne zna podjetje) izkoristiti. Obstaja tudi možnost, da svoje talente preprosto precenjujejo. Zaposleni nalog, ki jim jih vodstvo zaupa, ne dojemajo kot prezahtevne (Trditev B), ravno nasprotno: prepričani so, da te še zdaleč niso prezahtevne. V drugi polovici preučevanega obdobja so ocene za odtенок nižje, saj se podjetje srečuje s kompleksnejšimi projekti kot v preteklosti. Svojega vpliva na delo sodelavcev (Trditev C) se anketiranci prav dobro zavedajo, je pa to zavedanje v zadnjem letu šibkejše. Do leta 2014 je namreč način dela ostajal enak, spremembe pa so začeli uvajati novi lastniki. Ne gre toliko za drugačen način dela kot za strukturo oddelkov in timov: sleherni individuum je postal del večje celote, kar v praksi pomeni, da sodelavcev nenadoma nima le v sosednji pisarni, temveč po vsem svetu. Svojega vpliva nanje se zaveda toliko manj, kolikor redkeje z ostalimi komunicira ali se z njimi – če sploh – sreča. Osebni stik je težko nadomestljiv; Oseba 1 je denimo v intervjuju povedala, da v podjetju prevečkrat uporabljajo sodobna komunikacijska orodja, razlog za to pa je pripisala tako mednarodnemu okolju kot naravi ljudi. Skladno s prej zapisanim se zaposleni v zadnjem letu počutijo kot številke (Trditev E), čeprav pred tem ni bilo tako. Postali so del mednarodnega sistema; glas posameznika je lažje slišati v ožjem krogu kot pa v množici ljudi. Edina izmed trditev, ki je od vseh v anketi ocenjena bolje kot v začetnih letih, je količina pohval (Trditev D), o katerih poročajo anketiranci. Menijo, da je pozitivnih povratnih informacij mnogo več kot v vseh preteklih preučevanih letih. Povprečna ocena v letu 2015 je še vedno nekoliko šibka, a je trend zadnjih treh let vendarle spodbuden. Pri delu je kar nekaj po nepotrebnem izgubljenega časa, energije in denarja (Trditev F), ocenjujejo zaposleni; povprečne ocene se konsistentno gibljejo na nizkih ravneh in presežejo vrednost 3 samo v prvih dveh letih. Pri delu v tem podjetju uživajo (Trditev G) v zadnjih dveh letih bistveno manj kot v preteklosti, še poročajo anketiranci.

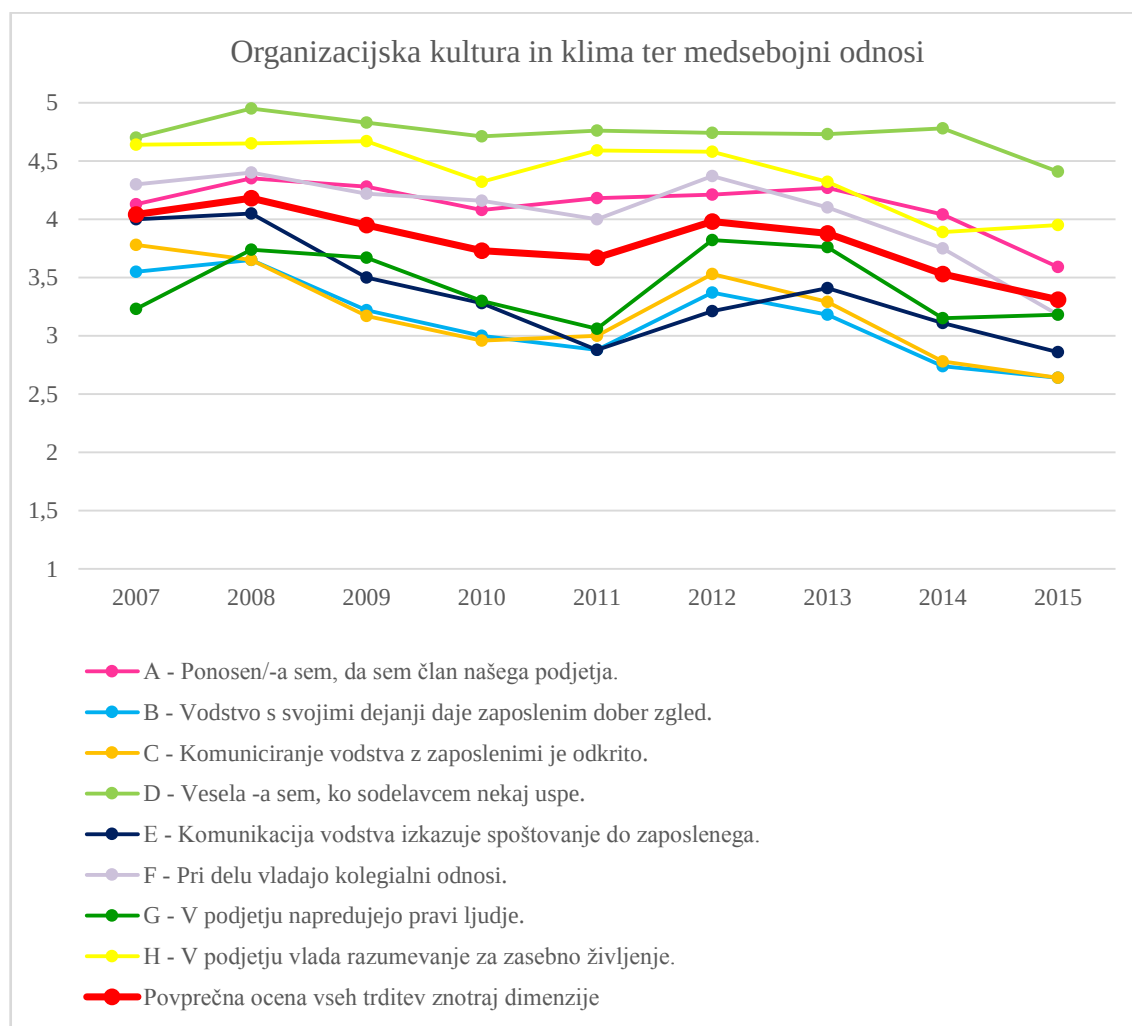
2.4.3 Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi

V začetku preučevanega obdobja so anketiranci organizacijsko kulturo in klimo ter medsebojne odnose ocenili kot zelo solidne. Za tem so to dimenzijo do leta 2011 dojemali vse slabše; leta 2012 je skupna povprečna ocena poskočila, nato pa ponovno upadala in dosegla najnižjo raven v zadnji raziskavi. Končna povprečna ocena je v primerjavi z začetno nižja za 0,73 točke. Omenjeni padec je največji od vseh v anketi, ta dimenzija pa vključuje tudi največ trditev – tri –, katerih ocena se je v celotnem obdobju znižala za več kot točko.

Podatki pričajo, da so anketiranci med letoma 2007 in 2014 na to, da so del tega podjetja, zelo ponosni (Trditev A). Zadnja raziskava prinaša spremembo, saj je ocena nižja za 0,45 točke. Zaposleni menijo, da se je močno poslabšala tudi kakovost horizontalnih odnosov (Trditev F), ki so bili prej v Flavoni praviloma solidni. Povprečna ocena kolegijskosti je padla za skupno 1,12 točke, največji doprinos k temu pa nosi zadnje preučevano leto, ko je

ocena v primerjavi z letom 2014 nižja za 0,57 točke. Sodelujoči se izjemno veselijo uspeha svojih sodelavcev (Trditev D), a priznavajo, da je njihovo veselje v letu 2015 vendarle nekoliko manj intenzivno kot v vseh letih pred tem. Še vedno so prepričani, da v tem podjetju za zasebno življenje vlada obilica razumevanja (Trditev H); v zadnjih dveh letih je njihovo prepričanje nekoliko šibkejše kot v preteklosti, a še vedno trdno.

Slika 3: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi



Trend slabših ocen v zadnjem obdobju pripisujem spremembam v organizacijski strukturi. Podjetje je v letu in pol iz uspešne, prodorne, a relativno majhne družbe planilo v veliko strukturo. Zaposleni so dobili nove vodje, delovni procesi potekajo drugače, sodelujejo z novimi ljudmi, ki jih v mnogih primerih osebno ne poznajo, zaradi več hierarhije odločanje poteka počasneje. Skladno s tem se počasi spreminja tudi identiteta podjetja: vrednote so drugačne, strateški cilji so novi pa tudi vizija in poslanstvo nista ostala enaka. S takšno spreminjajočo se identiteto se zaposleni težko poistovetijo. Ne gre le za to, da za prilagajanje drugačnim procesom potrebujejo čas; v mnogih primerih o novi »osebnosti« podjetja še nimajo dovolj informacij, ne morejo pa se povezati z nečim, česar ne poznajo ali ne

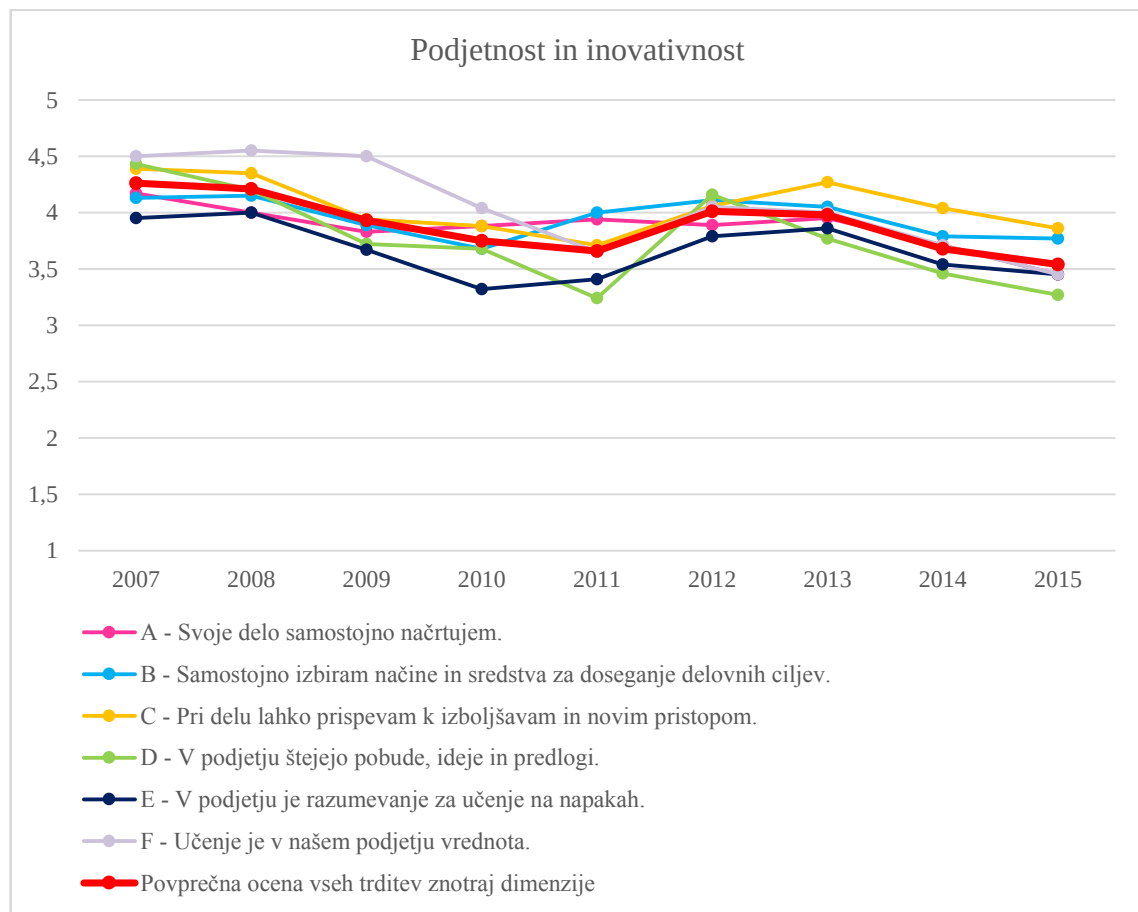
razumejo. Takšna metamorfoza – prehod – je kritičen čas, v katerem je ključno, da vodje z zaposlenimi redno in odprto komunicirajo. Navkljub pravkar omenjenemu imperativu vertikalne komunikacije sodelujoči v anketi mislijo, da komunikacija vodstva z njimi ni odkrita (Trditev C). Zadnji leti prinašata povprečni oceni, ki sta nižji od 3; v letu 2014 je padec izrazito nizek in znaša celo točko. Prepričani so tudi, da vodje do zaposlenih izkazujejo bistveno manj spoštovanja kot pred leti (Trditev E). V obeh primerih je končna ocena v primerjavi z začetno bistveno slabša: padca znašata 1,14 točke in sta druga največja v raziskavi. Vzrok za takšni oceni tudi tu tiči v spremembah. Zaposleni se čutijo premalo informirane in menijo, da informacije, ki jih dobijo, niso vedno resnične. Skladno s tem tudi ocenjujejo, da vodstvo s svojimi dejanji ne postavlja dobrega zgleda. Ker na podlagi pričujočih rezultatov ankete nisem mogla sklepati, ali gre za kritiko novega ali starega vodstva, sem poglobljeno intervjuvala 4 zaposlene. Ti so delo novega vodstva ocenili slabše kot delo starega in poudarili, da njihovo nezadovoljstvo približno sovпада s spremembami vstopa novega velikega lastnika v podjetje. Oseba 3 je zelo kritična: »Vodenje je v zadnjem letu in pol, odkar smo del velike skupine, obupno. Zaplavali smo v birokracijo, ukvarjamo se s prerazporejanjem dela in sami s seboj, namesto da bi se ukvarjali s kupci.« Oseba 1 dodaja: »Vseskozi imam občutek, da nam nekaj prikrivajo.« O primernosti napredovanja posameznikov (Trditev G) imajo anketiranci vseskozi šibko mnenje. Iskanje razlogov za šibke ocene te trditve je nevhvaležna naloga, saj je posameznik tedaj, ko ne napreduje sam, do drugih napredovanj praviloma vsaj nekoliko skeptičen. Temu navkljub menim, da povprečne ocene ne odražajo zadovoljstva in da bi morali nove vodje v podjetju aktivno promovirati. Povprečne ocene na koncu preučevanega obdobja so z izjemo ene trditve padle, kar kaže na to, da so se medsebojni – predvsem hierarhični pa tudi kolegialni – odnosi poslabšali.

2.4.4 Podjetnost in inovativnost

Povprečne ocene podjetnosti in inovativnosti sledijo trendu, ki ga izkazujejo tudi povprečne ocene večine ostalih preučevanih dimenzij: visokim začetnim ocenam sledi 5-letno padanje, leto 2012 izkazuje pozitivno spremembo, ki pa se ne ohrani dolgo, saj so ravni v zadnjih letih ponovno nizke. Znotraj sklopa je zaznati izjemno skladnost med gibanjem povprečnih vrednosti posameznih trditev skozi preučevano obdobje. Ocene dosegajo v začetnem obdobju visoke povprečne vrednosti. Tedaj namreč v Flavoni krize še niso zaznali; obseg poslovanja je bil manjši, zaposleni pa so bili pri svojem delu samostojnejši. Sledila sta padec ter dno leta 2010 oziroma 2011. Gospodarske razmere so se korenito spremenile in z zamikom vplivale tudi na uspeh izbranega podjetja. Ob menjavi vodstva so ocene dve leti rasle, anketiranci pa so podjetnost in inovativnost ponovno ocenili slabše v letih 2014 in 2015, ko je družba dobila novega lastnika. Skupni padec znaša 0,72 točke; anketiranci so dodelili v zadnji raziskavi tej dimenziji povprečno oceno 3,54.

Zaposleni opažajo, da lahko svoje delo načrtujejo dokaj samostojno (Trditev A), izjema je le zadnje leto, ko o visoki stopnji neodvisnosti ne poročajo. Pri izbiri načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev (Trditev B) so relativno samostojni in obenem verjamejo, da lahko pri delu v dobršni meri prispevajo k izboljšavam in novim pristopom (Trditev C). V poglavju 2.4.2 sem analizirala vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju in zapisala, da ocene teh dveh dimenzij niso povsem konsistentne.

Slika 4: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije podjetnost in inovativnost



V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi (Trditev D), kar je veljajo v prvih dveh preučevanih letih, a moram poudariti, da sta zadnji v seriji povprečnih ocen v primerjavi s prvo bistveno nižji. Gre za največji padec povprečne ocene trditve v anketi, ta znaša 1,16 točke, ocena pa je padla na še nižjo raven leta 2011. Za podjetje, ki leti na krilih lastne inovativnosti, mnenje zaposlenih o tem, kako se na nove ideje odziva vodstvo, ni spodbudno. Ker odprtost prav nič ne stane, bi sedanje povprečje z nekaj dobre volje zlahka dvignili. Sprejemanje idej namreč »resnejših« posledic za vodstvo nima, pozitivno pa lahko vpliva na zavzetost in inovativnost. Oseba 4 v intervjuju pojasnjuje: »Idejo lahko vedno predstaviš, to ni bil nikoli problem. To, ali jo slišijo in ali so pripravljeni kaj narediti, je pa druga stvar. V zadnjem času se velikokrat stvari ustavijo zaradi birokracije. Vse je postalo zelo počasno in

kompleksno.« Spremembo so torej zaposleni zaznali po pripojitvi. Oseba 2 dodaja: »Imam stik tudi z enim od treh direktorjev skupine, tam pa niso naklonjeni našim idejam. Imeli smo in še imamo precej skrbi, pri katerih bi nam lahko prišli nasproti, pa nekako niso bili pripravljeni prisluhniti. Kritizirati si jih pa skorajda ne upam, mislim, da bi to slabo sprejeli.« Še več, Oseba 1 pravi, da pri upravi naleti na gluha ušesa. Uprava bi morala po mnenju zaposlenih intenzivno spodbujati inovativnost. Navedeni rezultati so toliko bolj potrebni razmisleka in ukrepov, saj gre za visokotehnološko podjetje, ki gradi svoje konkurenčne prednosti na inovativnosti. Razumevanja za učenje na napakah (Trditev E) je bilo v podjetju na začetku preučevanega obdobja veliko, nato pa je stopnja tega upadla in dosegla leta 2010 dosegla dno: najverjetneje so bili vodje tedaj do napak manj strpni zaradi kriznega obdobja, saj so prihodki podjetja upadli. Leta 2012 so zaposleni ocenili, da je posluha za učenje na napakah že več, v zadnjih dveh letih pa je ta ocena zopet šibka.

Padec povprečnih ocen navedenih trditev v zadnjih dveh letih sovпада tako z rastjo obsega poslovanja kot s spremembami v lastniški strukturi Flavone. Vodstvo se je več let pred prodajo podjetja kemijskemu koncernu zavedalo, da za uresničitev strategije rasti potrebuje močnejše kapitalsko zaledje. Skladno s tem ciljem in z rastjo so prilagajali način dela novim razmeram, ki so terjale bolj urejene poslovne procese, trdneje zastavljene politike ter natančnejše načrtovanje in poročanje. Vse naštetu je postalo s prihodom novih lastnikov še bolj rigidno, manj ohlapno zastavljena pravila pa se odražajo v doživljanju samostojnosti zaposlenih v tem podjetju – nižja raven slednje je za večja podjetja značilna.

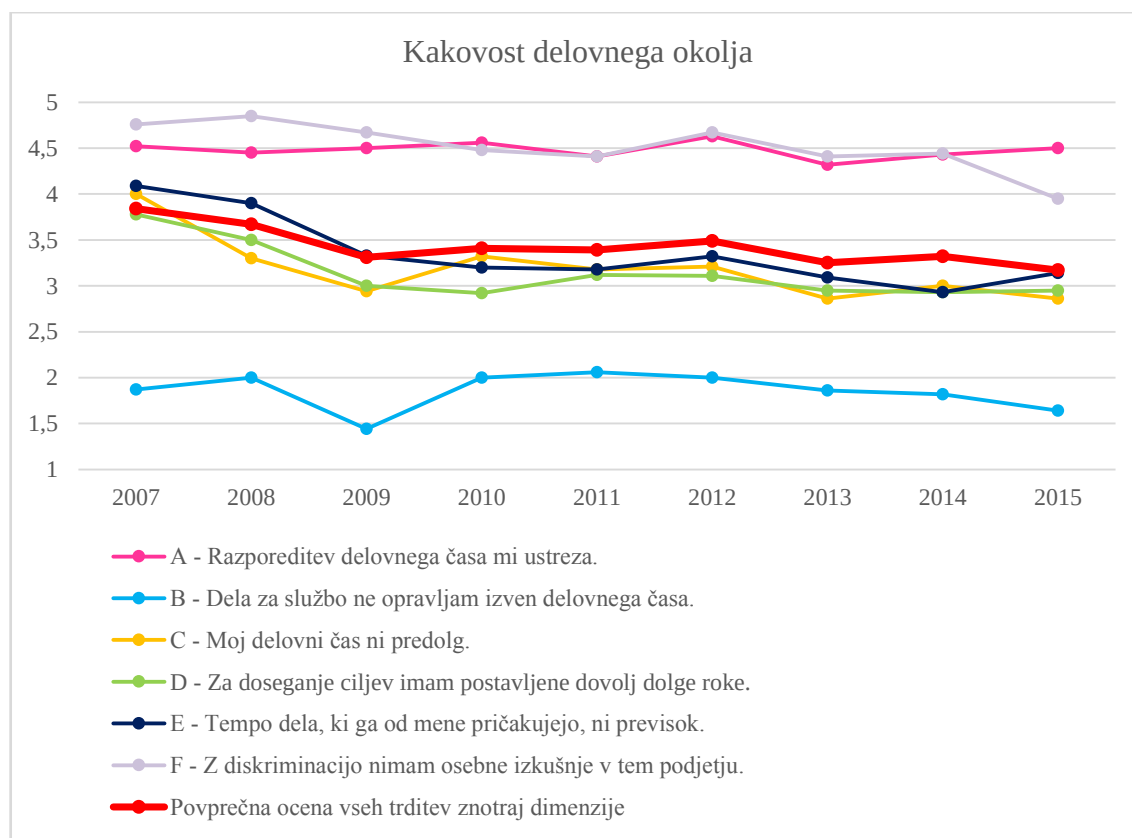
2.4.5 Kakovost delovnega okolja

Kakovost delovnega okolja zaposleni vseskozi ocenjujejo s skupnimi povprečnimi ocenami, ki so najnižje od vseh v anketi (izjema – pa še to komajda – je prvo leto, ko so zaposleni dimenziji dodelili drugo najslabšo skupno povprečno oceno). Zadnja v nizu izmed raziskav kaže, da je skupna povprečna ocena v 9 letih, odkar v Flavoni redno spremljajo organizacijsko klimo, padla za 0,66 točke.

Sodelujoči v raziskavi skozi celotno obdobje konsistentno poročajo, da jim razporeditev delovnega časa ustreza (Trditev A). Ta jim je izjemno pogodu, saj so ocene visoke. Njihovo prepričanje je ob površnem pregledu nenavadno: lahko bi trdili, da so takšne povprečne ocene povsem v nasprotju z zadovoljstvom glede dolžine dela in njegove količine, ki jo anketiranci opravijo za službo izven rednih delovnih ur, a bi bila takšna interpretacija napačna. Razlog za visoko raven zadovoljstva z razporeditvijo delovnega časa so ukrepi, ki jih je Flavona uvedla v okviru politike uravnotežene kariere in zasebnega življenja. Delovni čas je namreč za vse zaposlene fleksibilen, premični pa nista le uri prihoda na delo in odhoda z dela, marveč tudi delovni odmori. Na tem mestu želim opozoriti, da je ocena trditve, ki se nanaša na delo izven rednega delovnika (Trditev B), daleč najnižja od vseh v anketi: le trikrat doseže, enkrat pa rahlo preseže vrednost 2. Dodati je treba, da tako nizke povprečne ocene

niso zgolj odraz visokih delovnih obremenitev in hitrega tempa, marveč tudi narave dela. Velik delež anketirancev namreč delo opravlja na terenu: potujejo po vsem svetu, kar v praksi pomeni, da so včasih zdoma tudi za konec tedna ter da delo na poteh opravljajo tudi popoldne ali zvečer, da bi bilo hitreje opravljeno. Zaposleni – če izvzamemo leto 2007 – še menijo, da je njihov delovni čas predolg (Trditev C), roki, ki jih imajo postavljene za doseganje delovnih ciljev (Trditev D), ter pričakovani tempo dela (Trditev E) pa vse zahtevnejši. Vendar Oseba 2 v intervjuju opozarja tudi na nepravilno razporeditev delovnih nalog, saj pravi, da so praviloma tisti, ki se ne znajo postaviti zase, bolj obremenjeni od glasnejših. Doda, da je takšno življenje, vendar menim, da bi morali vodje poskrbeti za pravičnejšo razporeditev zadolžitvev in obenem večje obremenitve konsistentno kompenzirati z višjo nagrado. Povprečne ocene navedenih trditev se od leta 2009 naprej gibljejo na nizki ravni, tj. med 2,92 in 3,33, zelo dobro pa odražajo siceršnje zadovoljstvo s kakovostjo delovnega okolja v Flavoni. Pričujoči podatki dokazujejo, da vse od leta 2009 zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem stagnira, v zadnjem letu pa zopet nekoliko pade.

Slika 5: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije kakovost delovnega okolja

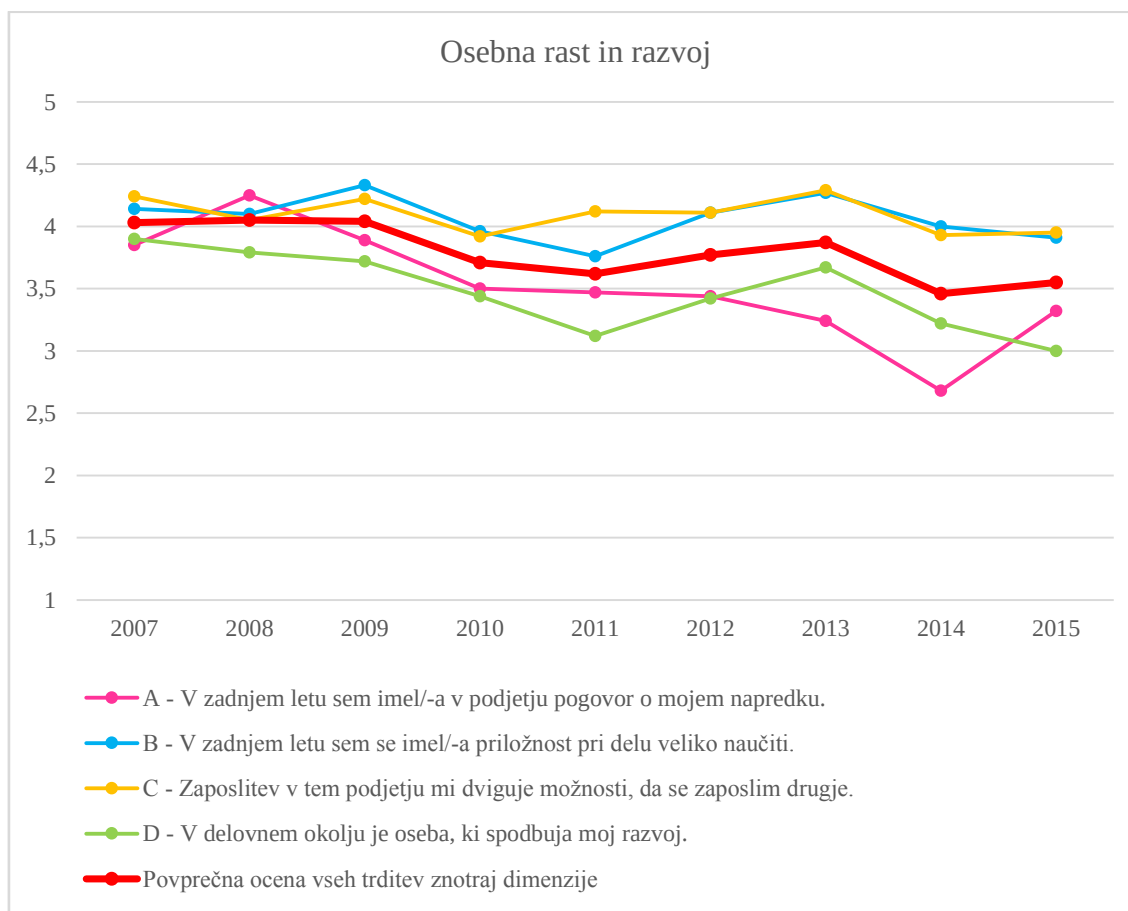


Večina z diskriminacijo (Trditev F) v podjetju nima nikakršne osebne izkušnje; ocene so zelo pozitivne, v oči pa bode zadnja, saj je v preučevanem obdobju edina, ki sega pod 4, in je od druge najslabše nižja za skoraj polovico točke.

2.4.6 Osebna rast in razvoj

Možnosti osebne rasti in razvoja posameznika so sodelujoči v začetku preučevanega obdobja ocenjevali kot zelo solidne. Med letoma 2010 in 2013 so bile ocene nekoliko nižje, a še vedno zadovoljive, zadnji leti pa anketiranci menijo, da teh možnosti v Flavoni ni več na voljo v dobri meri. Povprečna ocena te dimenzije je od začetne nižja za 0,49 točke.

Slika 6: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije osebna rast in razvoj



Povratna informacija zaposlenih o pogostosti razvojnih pogovorov (Trditve A) v podjetju kaže, da so vodje v prvi tretjini preučevanega obdobja redno opravljali letne razgovore. Povprečne ocene te trditve so 7 let vztrajno padale in so v zadnjih treh raziskavah slabe, vseeno pa izkazuje zadnja v nizu anket močno pozitivno spremembo. Povprečna ocena se je dvignila za kar 0,64 točke, kar je največji skok v zadnjem letu. Naj dodam, da se mnenja posameznih anketirancev med seboj močno razlikujejo. Na to kaže standardna deviacija, ki je skozi leta uniformno najvišja ravno pri tej trditvi. Leta 2015 znaša 1,644. Razumljivo je, da prihaja v doživljanju posameznikov do tolikšnih razlik, saj ima vsak oddelek drugega vodjo: poglobljeni intervjuji z zaposlenimi vendarle kažejo, da direktorji letne razvojne pogovore opravljajo redno in da nekateri izvajajo tudi vmesne kontrolne sestanke s

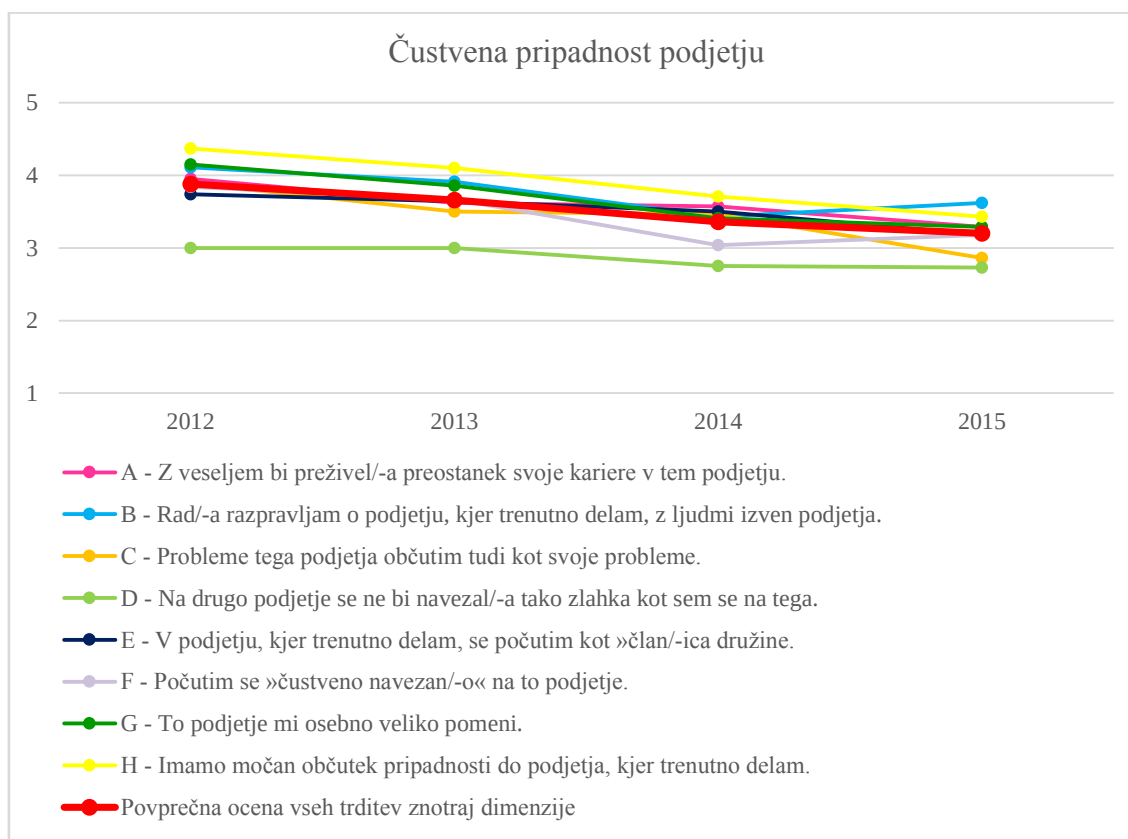
preverjanjem doseganja ciljev. Oseba 2 celo potrdi, da v preteklosti rednih sestankov in razgovorov niso imeli, danes pa pričakovanja svojega nadrejenega dobro razume in prejema tudi redne povratne informacije. Raznolikost v načinih vodenja sovpadla tudi s povratno informacijo zaposlenih o tem, koliko pohval prejmejo od svojih nadrejenih (o tem sem pisala v okviru dimenzije vloga in kakovost dela posameznika v podjetju); to trditev ravno tako zaznamujejo visoki standardni odkloni. Zaposleni vseskozi menijo, da imajo v tem podjetju veliko priložnosti za učenje (Trditev B), in verjamejo, da je njihova trenutna zaposlitev dobra odskočna deska (Trditev C) za iskanje dela drugod. Mentorjev ali drugih oseb, ki bi v Flavoni spodbujali posameznikov razvoj (Trditev D), po mnenju anketirancev v zadnjih dveh letih ni dovolj – ta ocena je že nekaj let šibka, v zadnji raziskavi pa slaba. Vsi anketiranci, s katerimi sem se pogovarjala, so povedali, da imajo v tem podjetju priložnosti za učenje, je pa Oseba 1 dodala, da to vendarle nikoli ni prva prioriteta, saj se velikokrat zgodi, da je treba najprej opraviti druge – pomembnejše – naloge. Razlog za nižje zadovoljstvo zaposlenih z možnostmi osebne rasti in razvoja leži v dejstvu, da je praktična vloga vodje razvoja človeških virov v zadnjih letih zamrla. Prioritete so bile druge, zato oseba, ki je za to področje formalno odgovorna, te funkcije ne zmore opravljati oziroma se ukvarja z njenimi administrativnimi in ne strateškimi vidiki. Temelji, ki so jih v Flavoni postavili, so sicer prav trdni: pred leti so oblikovali obsežen načrt za razvoj kompetenc slehernega delovnega mesta in večje izkoriščanje potencialov zaposlenih, naredili so celo osebni karierni načrt posameznika, pripravljajo pa tudi osveženo sistemizacijo delovnih mest. Ker je funkcija vodje razvoja človeških virov prezrta, so za izvedbo vseh kompleksnejših aktivnosti poiskali zunanega izvajalca.

2.4.7 Čustvena pripadnost podjetju

Dimenzijo čustvene pripadnosti podjetju so v Flavoni začeli meriti šele leta 2012, zato podatkov za obdobje pred tem nimam. Krivulja, ki prikazuje povprečne ocene za celoten sklop, skozi vsa preučevana leta skoraj linearno pada. Zadnja skupna povprečna ocena je v primerjavi s prvo nižja za 0,68 točke.

Večina povprečnih ocen (z izjemo dveh) trditev je iz leta v leto nižja. V začetku so zaposleni poročali, da bi večinoma z veseljem preživeli preostanek kariere v tem podjetju (Trditev A), leta 2015 pa je bila ta želja v povprečju šibka. Probleme Flavone vse manj občutijo kot lastne (Trditev C); v zadnjem letu pa skorajda ne. Pripadni (trditve D, E in H) so vse manj: v letih 2012 in 2013 je bila njihova pripadnost sodeč po rezultatih bistveno močnejša. Dva intervjuvanca denimo poudarjata, da se jima zdi podjetje sicer ugledno, da pa se mnenja sodelavcev o tem močno razlikujejo (Oseba 2 in Oseba 4). Oseba 1 z nostalgijo dodaja: »Časi so kar težki, zahtevni, pogrešamo stare čase, ko je bil največji problem denar. Saj vem, da se to čudno sliši, ampak takrat so bili odnosi bolj pristni. Fino smo se imeli.«

Slika 7: Prikaz gibanja povprečnih ocen posameznih trditev in skupnih povprečnih ocen v letih 2007–2015 znotraj dimenzije čustvena pripadnost



Anketiranci ocenjujejo, da bi se na kakšno drugo podjetje danes lažje navezali (Trditev D) kot v preteklih letih. Jenja tudi njihov občutek, da so tu del družine (Trditev E), poročajo, da jim Flavona osebno pomeni vse manj. Leta 2012 so bili na izbrano podjetje še relativno močno navezani (Trditev F), danes ni več tako: osebno jim ne pomeni več toliko. Tudi z ljudmi, ki tu niso zaposleni, so se o tem v Flavoni pogovarjali precej več kot danes (Trditev B).

2.5 Povzetek primerjave dimenzij organizacijske klime v obdobju 2007-2015

Družba je šla v zadnjih devetih letih skozi vihar sprememb. Obdobju hitre rasti je sledila gospodarska kriza. Obseg poslovanja je upadel, zaskrbljujoče stanje se je tedaj zrcalilo tudi v doživljanju zaposlenih, ki so organizacijsko klimo ocenili slabše. Že v obdobju krize se je vodstvo zavedalo, da bo treba poiskati močnega partnerja, če želijo, da bo Flavona obstala in še naprej rasla. Našli so ga leta 2014 in postali hčerinska družba poljske multinacionalke. Srečanje dveh tako različnih organizacijskih kultur predstavlja svojevrsten izziv: relativno majhna, hitro prilagodljiva, inovativna, a tudi manj stabilna družba je nenadoma postala del rigidne, strogo hierarhične in tradicionalistične, a trdne organizacije, kjer se poslovni procesi odvijajo počasneje. Buckley in Ghauri (2002, str. 311) opozarjata, da lahko kolizija dveh

organizacijskih kultur ob prevzemih in združitvah v podjetjih povzroči celo tako velike šoke, da se temelji poslovanja novo oblikovanega podjetja močno zamajejo. Cortina (2015) dodaja, da se organizacijska kultura in skladno z njo organizacijska klima ob prevzemih spreminjata skozi 3 stopnje: imenuje jih kontakt, konflikt in prilagoditev, poudarja pa, da sta trk in s tem konflikt neizogibna tudi tedaj, ko prevzem poteka gladko. Že ob prvem stiku imata vpleteni podjetji različne interese, na plano lahko privrejo tudi čustva, zato lahko do konflikta pride že tedaj. Bolj kot se podjetji spoznavata, tesneje sodelujeta in toliko bolj postaja konflikt neizogiben. Vsaka stran ščiti svoje interese, odvijajo se igre moči: običajno se večje podjetje čuti superiorno in manjšemu vsiljuje svoj način dela in filozofijo, manjše pa se z vsemi štirimi upira, saj želi obdržati svoj dosednji način dela. Sama superiornost pa ni odločilni dejavnik tega, katera kultura bo prevladala; pomembno je tudi to, koliko močna je organizacijska kultura posameznega podjetja. Trdneje kot je zasidrana, bolj se bo podjetje upiralo. Konflikti se vendarle slej ko prej razrešijo, ko se podjetji dogovorita, kateri operativni in kulturni elementi bodo ohranjeni in kako bodo reševali razlike med obema sistemoma. Če konflikti trajajo predolgo, se lahko zgodi, da pride do zamer, nezadovoljstva in posledično upada ali stagnacije prihodkov.

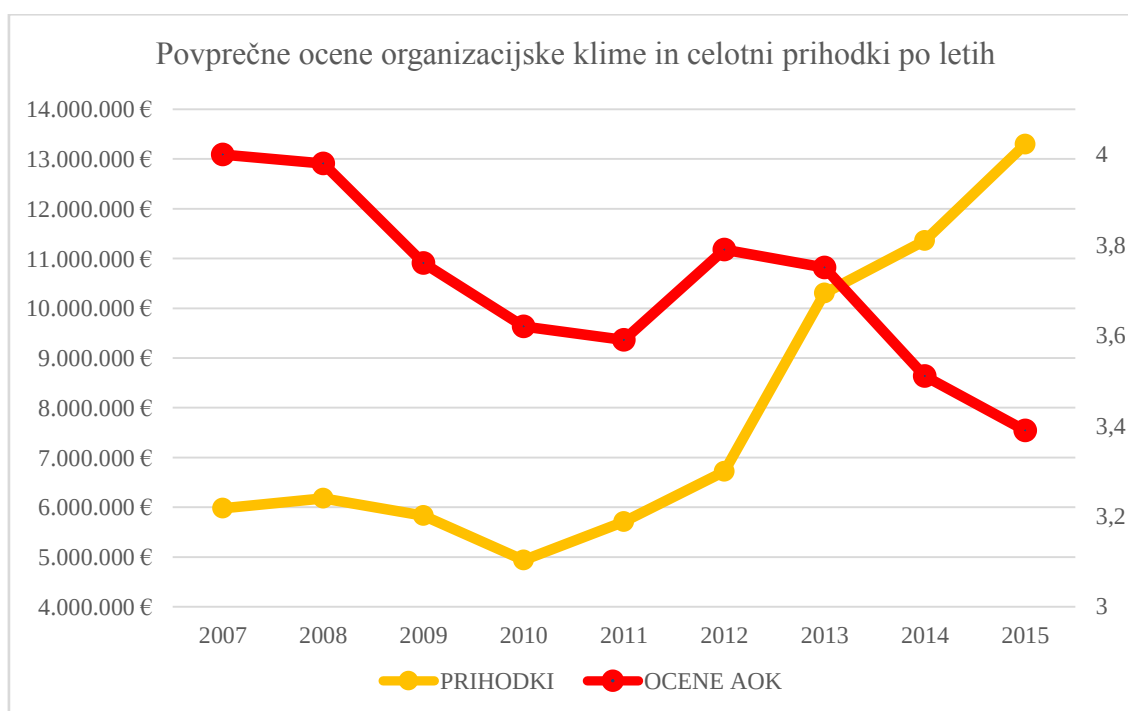
V preučevanem podjetju prevzem ni edini izziv organizacijske klime. Obseg dela zadnja leta narašča, projekti postajajo kompleksnejši, izzivi, s katerimi se Flavona srečuje, pa vse zahtevnejši. Finančni rezultati so dobri, podjetje niza uspeh za uspehom in pridobiva kupce, ki so bili nedolgo tega zanje še nedosegljivi. A uspeh skriva tudi pasti. Povprečna ocena poslednje v nizu raziskav organizacijske klime, ki smo jo izvedli decembra 2015, je v devetih letih, odkar klimo v Flavoni merijo, najnižja. Podjetje se srečuje s povsem drugačnimi izzivi kot pred petimi leti: nima več težav z iskanjem kapitala za financiranje rasti, z nelikvidnostjo ali s slabim načrtovanjem. Je v odlični finančni kondiciji, zato so rezultati raziskave o organizacijski klimi toliko presenetljivejši.

Na Sliki 8 prikazujem višino čistih prihodkov od prodaje ter skupne povprečne ocene organizacijske klime v letih 2007–2015. Gibanje krivulj je izjemno zanimivo: v prvih letih se ocene organizacijske klime gibljejo skladno z gibanjem prihodkov. Ko slednji padejo, praviloma pade tudi povprečna ocena organizacijske klime, ko se prihodki povečajo, je tudi ocena boljša. A takšne zakonitosti veljajo le do leta 2012, saj leto pozneje prihodki strmo narastejo, zadovoljstvo pa rahlo upade. Še več: v letih 2014 in 2015 se nov trend nadaljuje, pri čemer je padec ocen organizacijske klime strmejši.

Površen opazovalec morda tu ne bi našel povezave, a je ta še kako smiselna: z rastjo se namreč podjetja srečujejo z nalogami, ki so vse večje in zahtevnejše. Kolikor hitrejša je rast, toliko težje je težave uspešno reševati. Od vodstva je odvisno, kako bodo spremembe vplivale na podjetje: če se s težavami uspešno spopadejo, to niso več težave, ampak priložnosti (Adizes, 2009, str. 15). »Uspeh ni, da ne delate napak. Uspeh je, da napake hitro prepoznate in popravite« (Adizes, 2009, str. 31). Ob zapisanem je treba vendarle paziti, da

ne stopimo v past: isti avtor v knjigi *V iskanju vrhunca* opozarja, da podjetja na višku trpijo predvsem zaradi »pomanjkanja vodstvene globine in talenta, ki bi bil kos vsem priložnostim za rast« (Adizes, 2009, str. 120). Obstaja torej nevarnost, da vodstvo predstavljenih rezultatov ne bo razumelo kot grožnjo, marveč bo ob njih zamahnilo z roko in se veselilo rezultatov, ki jih kažeta bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Procesu vodenja, ki te rezultate ustvarja, ne gre zanemariti – vodstvo mora uvideti, da je stanje alarmantno, saj jim sicer vrhunec lahko spolzi skozi prste. »Namesto da bi se postavile po robu nestabilnosti in izzivom življenjske faze vrhunca, se vse preveč družb ne zmeni za znake, ki kažejo na njeno degeneracijo« (Adizes, 2011, str. 120).

Slika 8: Primerjava povprečnih ocen organizacijske klime s prihodki od prodaje v letih 2007–2015



Vir: Rezultati analize organizacijske klime in letna poročila izbranega podjetja od 2007 do 2015.

2.6 Pereča področja

Vzroke za slabe rezultate sem naštela v prejšnjih poglavjih, v nadaljevanju pa se osredotočam na to, kako stanje popraviti. S predlaganimi ukrepi želimo pozitivno vplivati na zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa na njihovo zavzetost, produktivnost ter posledično uspešnost Flavone. Ob iskanju perečih področij se osredotočam na trditve, pri katerih zaznavam v zadnjem letu izrazit negativni trend, tj. padec za najmanj polovico točke, ali izrazito nizke povprečne ocene, tj. nižje od 3. Navajam trditve, ki izkazujejo eno, drugo ali obe omenjeni lastnosti.

- Vodstvo s svojimi dejanji daje zaposlenim dober zgled.
- Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.
- Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.
- V zadnjem letu sem imel/-a v tem podjetju pogovor o svojem napredku.
- Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.
- Dela za službo ne opravljam izven delovnega časa.
- Moj delovni čas ni predolg.
- Za doseganje ciljev imam postavljene dovolj dolge roke.
- Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, ni previsok.
- Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.
- Pri delu, ki ga opravljam, ne pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.
- Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.
- Na drugo podjetje se ne bi navezal/-a tako zlahka, kot sem se na tega.

Raziskava kaže, da so zaposleni slabo informirani, da njihove odgovornosti niso jasno razporejene; da vodje z njimi ne komunicirajo ne ažurno ne odkrito ne dovolj spoštljivo; da v tem podjetju ne vidijo dovolj možnosti za samouresničevanje in nadaljnji osebni razvoj; da je njihov tempo dela prezahteven ter da je sistem nagrajevanja nepošten in ni transparenten. Zaznavajo torej naslednja pereča področja:

- samouresničevanje in možnosti osebne rasti,
- informiranje in komunikacija,
- razporeditev odgovornosti,
- vodenje,
- nagrajevanje,
- delovne obremenitve in
- jasnost poslanstva, vizije, vrednot ter strategije.

2.7 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V empiričnem delu naloge sem se osredotočila na analizo organizacijske klime v podjetju Flavona. Zbrala sem podatke za obdobje devetih let in ugotovila, da se je organizacijska klima močno spreminjala. Uvodoma sem si postavila tri raziskovalna vprašanja.

1. Se vodstvo Flavone zaveda pomembnosti organizacijske klime in jo s primernimi metodami meri?

V podjetju Flavona organizacijsko klimo merijo že enajst let. Začeli so z metodo SiOK, nato pa pristopili k projektu Zlata nit, v katerem sodelujejo vse od leta 2007. Zdi se, da takšna kontinuiteta priča o visokem zavedanju vodstva o pomembnosti organizacijske klime, vendar si drznem trditi, da ni tako. Rezultate anket so namreč doslej v vseh letih

globlje preučili le enkrat, pomena organizacijske klime pa so se začeli zavedati, šele ko so se ocene drugič v preučevanem obdobju nevarno poslabšale. Menim, da se vodstvo pomena organizacijske klime šele začenja dobro zavedati. Na drugi del vprašanja lahko odgovorim pritrdilno: menim, da v podjetju uporabljajo primerne metode merjenja organizacijske klime, saj zadnjih devet let uporabljajo isti s strani stroke priznan vprašalnik, ki jim omogoča zelo kakovostno primerjavo v času.

2. Ali tukajšnji zaposleni organizacijsko klimo dojemajo kot kakovostno?

V prvih letih preučevanega obdobja so zaposleni v Flavoni organizacijsko klimo dojemali kot zelo kakovostno, a se je poslabšala. Rezultati odražajo vrsto sprememb: skokovito rast, spremenjene gospodarske razmere, novo lastniško strukturo. Trenutna organizacijska klima v Flavoni ni ne kakovostna ne spodbudna.

3. Ali vodstvo organizacijsko klimo s primernimi metodami spreminja ter izvaja ukrepe za njeno izboljšanje?

Sodeč po rezultatih vodstvo na organizacijsko klimo v preteklosti ni skušalo vplivati sistematično, saj se njenega pomena ni zavedalo v dovolj veliki meri. Navkljub temu so za izboljševanje organizacijske klime izvedli kar nekaj ukrepov: ukrepe za večje ravnovesje med kariero in zasebnim življenjem, ukrepe za zdrav način življenja ipd. Metodologijo je treba torej šele postaviti, so pa obstoječe iniciative zelo dobre.

3 PREDLOG KOREKTIVNIH UKREPOV

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju ustrezne organizacijske kulture in klime imajo vodilni, katerih naloga je, da z načinom delovanja, slogom vodenja, jasnim podpiranjem organizacijskih vrednot in norm – ter ne le z avtoriteto ali verbalnim sklicevanjem na želeno stanje – predstavljajo zgled ostalim. Tudi sami morajo delovati v skladu s sprejetimi vrednotami.

Ob pripravi ukrepov za izboljšanje organizacijske klime sem upoštevala potencialne koristi, ki bi jih pozitivne spremembe lahko prinesle, stroške, ki jih vpeljava ukrepa terja, razpoložljivost virov, ki so potrebni za izvedbo, in zmožnost vpliva oziroma verjetnost relativno hitre in znatne spremembe. Z ukrepi želimo doseči naslednje:

- izboljšati mnenje zaposlenih o splošni informiranosti in komunikaciji s strani vodij,
- izboljšati doživljanje zaposlenih o možnostih osebne rasti v Flavoni,
- izboljšati delovno okolje ter
- izboljšati vodenje, nagrajevanje in informiranje.

3.1 Delavnice na temo mehkih veščin

Tehnična znanja niso dovolj za uspešno delo z ljudmi. Podjetja vse več vlagajo v razvoj mehkih veščin, saj želijo, da zaposleni svoje potenciale dosežejo, jih na delovnem mestu udejanjajo in z rezultati svojega dela prispevajo k skupnemu uspehu (Clarke, 2016, str. 3). Mehke veščine potrebuje prav vsak zaposleni, raven obvladovanja posamezne veščine pa je odvisna od delovnega mesta. Britanski National careers service (Nacionalni urad za razvoj karier) na svoji spletni strani opredeljuje deset temeljnih mehkih veščin, ki jih pri kandidatih iščejo zaposlovalci. Ti si želijo pritegniti prilagodljive ljudi, ki znajo dobro komunicirati, sprejemati odločitve, upravljati s časom, izkazovati predanost, delati v timu in biti učinkoviti tudi pod stresom, imajo vodstvene veščine in so kreativni ter sposobni reševati probleme in sprejemati odgovornost za opravljeno delo. V PricewaterhouseCoopersu (2015, str. 37) poudarjajo, da postajajo mehke veščine pomembnejše od tehničnih znanj. V nedavni globalni raziskavi so intervjuvali več kot tisoč direktorjev podjetij in skoraj tretjina je odgovorila, da sta najpomembnejši stvari, ki ju iščejo pri svojih naslednikih, sposobnost strateškega razmišljanja in prilagodljivost.

Mehkih veščin se ne da naučiti čez noč. Enkratni obisk delavnic ne zadostuje, saj je treba pridobljena znanja kontinuirano utrjevati, jih nadgrajevati in – kar je najpomembneje – znati udejanjati v praksi. Vsa delovna mesta ne terjajo enakih ravni tovrstnih veščin, so pa slednje toliko pomembnejše, kolikor več delamo z ljudmi ter kolikor zahtevnejši in kompleksnejši so projekti, s katerimi si služimo kruh. Pomembna je kontinuiteta, saj marsikaj od tistega, kar človek sliši pred letom ali dvema, pozabi. V preteklosti so se v Flavoni tovrstnih delavnic intenzivno udeleževali, a so tako interne kot zunanje udeležbe opustili, saj je bilo dela na projektih preveč.

Predlagam naslednje:

- V Flavoni naj se usposabljanj na področju mehkih veščin lotijo sistematično. Najprej naj z uporabo sodobnih analitičnih orodij ugotovijo, katere veščine so za uresničitev njihovih strateških ciljev najpomembnejše, in izmerijo njihov primanjkljaj. Ob tem naj ne bodo naravnani zgolj operativno v izvedbo delavnic. S strateško zastavljenim sistemom usposabljanj bodo namreč pozitivno vplivali ne le na rezultate svojih zaposlenih, temveč tudi na kakovost zaposlitvenega procesa (PwC, 2014, str. 22).
- Vsi zaposleni naj se udeležijo treninga komunikacije. Stres, ki sem ga kot posledico visokih delovnih obremenitev zaznala v raziskavi, se manifestira v konfliktih med posameznimi člani timov, med timi in celo med oddelki. Po intervjujih sodeč gre za komunikacijske ovire, ki zaposlenim onemogočajo, da bi med seboj komunicirali odkrito, redno pa tudi spoštljivo in tako sproti reševali izzive, s katerimi se na projektih srečujejo vsakodnevno. Poleg treningov so priporočljiva oblika tudi ciljni »team

buildingi«, na katerih bi lahko izboljšali in utrdili tudi neformalne odnose med zaposlenimi.

- Vodje naj se osredotočijo na ciljno vodenje, motiviranje in kakovost komunikacije s poudarkom na jasnosti, ažurnosti ter dajanju povratnih informacij.
- Prodajni predstavniki imajo načeloma odlične pogajalske spretnosti in so zelo vešč javnega nastopanja, a dodatno utrjevanje ali učenje novih tehnik ne bo odveč.
- Vsi zaposleni naj se udeležijo treninga upravljanja s časom, na katerem se bodo učili organizirati svoje delo realistično, tj. tako, da bodo lahko dosegali zastavljene roke; postavljati prioritete, zavrniti zahteve, ki niso prednostne, obvladovati veliko količino dela, postaviti učinkovit seznam delovnih nalog in ob tem uporabljati tudi ključne dejavnike uspešnosti, ki jim bodo v pomoč pri večji učinkovitosti. Pričakujem, da bo imel takšen trening pozitiven vpliv tudi na ravnovesje med kariero in zasebnim življenjem.

UKREP 1: Direktor podjetja, direktorji oddelkov in projektni vodje naj namenijo krepitvi mehkih veščin vsaj 2 dneva letno. Vsi ostali zaposleni naj se udeležijo tovrstnih delavnic vsaj 1 dan v letu. Udeležba na tovrstnih delavnicah je obvezna za slehernega zaposlenega: je del letnih ciljev, katerih doseganje predstavlja osnovo za izplačilo letne nagrade.

3.2 Udejanjanje funkcije vodje razvoja človeških virov

Delovno mesto vodje razvoja človeških virov zadnja 4 leta v Flavoni ni zasedeno. Sistemizacija to delovno mesto vključuje, vendar nosi v praksi oseba, ki je za področje odgovorna, drug naziv in kopico odgovornosti, ki s človeškimi viri niso povezane. Dejstvo je, da tudi v preteklosti vodje razvoja človeških virov nikoli niso presegli administrativnih okvirov izvajanja te funkcije. Razlog za to ne tiči v morebitni neusposobljenosti, temveč v preprostem dejstvu, da je organizacijska struktura zastavljena tako, da direktorji oddelkov za postavljanje in izvedbo strateškega razvoja ljudi poskrbijo sami, ob tem pa izven obsega lastnih nalog poiščejo zgolj administrativno podporo. Tako je v praksi področje razvoja človeških virov razpršeno po oddelkih. Kljub takšnemu stanju razvoj človeških virov ni stagniral: pred dvema letoma so v podjetju celo oblikovali celovit načrt za razvoj kompetenc in večje izkoriščanje potencialov zaposlenih ter karierni načrt posameznika, kar kaže, da funkcija vendarle ni zanemarjena. Rezultati raziskave organizacijske klime nakazujejo, da v Flavoni vendarle potrebujejo bolj sistematično podporo tega trenutno prezrtega področja.

Predlagam, da v Flavoni funkcijo vodje razvoja človeških virov ponovno obudijo in jo s tem centralizirajo. Ocenjujemo, da bi en človek zadostoval; osebo, ki je za to področje trenutno odgovorna, bi lahko razbremenili nekaterih ostalih nalog, lahko bi poiskali nove moči ali pa funkcijo oddali v izvedbo zunanjim izvajalcem. Nagibamo se k zadnji izmed treh možnosti, saj podjetje že sodeluje s partnerjem, s katerim so zelo zadovoljni. Za strateške naloge naj

skrbi zunanji izvajalec, administrativna opravila pa lahko ostanejo v hiši. Trdno sem prepričana, da bi taka poteza že v roku enega leta obrodila sadove: večje zadovoljstvo zaposlenih, boljši izkoristek njihovih talentov in s tem večjo učinkovitost. Menim, da bi imela takšna odločitev pozitiven posreden vpliv tudi na boljše zaznavanje preučevanega podjetja kot dolgoročnega delodajalca ter na pripadnost zaposlenih.

Na načelni ravni so letni razvojni pogovori v Flavoni vpeljeni, a sem na podlagi rezultatov ankete ugotovila, da jih vsi vodje ne izvajajo enako dosledno. Tisti vodje, ki tovrstne razgovore opravljajo, postavljajo svojim timom in zaposlenim cilje, ni pa nujno, da skozi leto njihovo izvedbo tudi formalno preverjajo. Tudi vodij nihče ne preverja. Predlagam, da v podjetju vpeljejo sistematično izvajanje letnih razvojnih pogovorov in vmesnih kontrolnih sestankov. Na tovrstnih pogovorih naj vodja in zaposleni postavita cilje za prihajajoče obdobje, ki pa naj ne bo – kakor je tradicija – dolgo 1 leto, temveč krajše. Izvedbo naj redno preverjajo in cilje po potrebi prilagodijo. Spreminjajoče se okolje terja, da reagiramo hitro; razvojni sestanki s frekvenco enega leta niso dovolj. Zaposleni potrebujejo povratne informacije vsaj enkrat v četrtletju (Zillman, 2016). Ažurnejše povratne informacije naj vodje podajajo na rednih sestankih. Ključna sprememba, ki jo predlagamo, je, da podpora teh razgovorov prevzame vodja razvoja človeških virov, ki naj bi skupaj z direktorji oddelkov skrbel za dosledno izvedbo.

UKREP 2: Flavona naj za izvedbo strateških nalog, povezanih z razvojem in upravljanjem človeških virov, najame zunanje izvajalce.

UKREP 3: Za dosledno izvedbo letnih razvojnih razgovorov so odgovorni direktorji oddelkov, te pa naj odslej nadzira vodja razvoja človeških virov.

3.3 Prestrukturiranje sistema nagrajevanja

V Flavoni trenutno sistem nagrajevanja obstaja, a ni ne transparenten ne pravičen. Optimum je težko najti, vseeno pa naj motivacija in nagrada obstajata za vse, sistem mora biti jasen in pošten. Glede na to, da se podjetje nahaja na vrhuncu, povzemamo Adizesov predlog (2011, str. 220), ki predvideva v deležu osebnih prejemkov temeljno fiksno plačo kot najmanjši del celotnega paketa nadomestil za delo, velik pomen daje bonusom za individualne dosežke, ne zanemara pa niti udeležbe v dobičku glede na skupno uspešnost družbe. Glede na panogo, v kateri delujejo, naj v Flavoni razmislijo tudi o tem, da bi med dejavnike uspeha posameznika dodali njegovo prilagodljivost. PricewaterhouseCoopers (2014, str. 6) izpostavlja pomen prilagodljivosti v današnjem svetu: v državah, kjer so ljudje bolj prilagodljivi, so podjetja uspešnejša. V svetovni hiši so vzeli pod drobnogled 11 trgov in izračunali, da bi bil rezultat produktivnosti, če bi bile potrebe podjetij po mehkih veščinah usklajene s talenti posameznika, dodatnih 130 milijard dolarjev (PwC, 2014, str. 8). Predlagajo, da podjetja v obstoječe sisteme nagrajevanja, ki so naravnani na uspehe v krajšem preteklem časovnem obdobju, vtkejo tudi prilagodljivost posameznika. Ta odraža

tudi dolgoročne potrebe podjetja, medtem ko lahko tradicionalni sistemi nagrajevanja določene odločitve kaznujejo (rezultat je denimo zaradi višjih stroškov sejma na drugi strani oceana nižji, četudi bo prodaja v prihodnjih letih zaradi tega zrasla) (PwC, 2014, str. 22).

Finančna stimulacija je lahko odlično orodje za povečevanje učinkovitosti, vendar želim poudariti, da ni ne edino ne najučinkovitejše. Orodja za motivacijo se med seboj razlikujejo, odvisna pa so ne le od vrste dela, temveč tudi od osebnostnih značilnosti posameznikov in njihovih motivov. Nefinančne oblike nagrajevanja so lahko izjemno učinkovite; ni zanemarljivo, da predstavlja pomembno ločnico med denarno nagrado in pohvalo časovni zamik, ki ga pri slednji ni. Zaposleni rezultat, ki ga je dosegel, neposredno poveže z nagrado in natanko ve, čemu je priznanje dobil. Pohvala tudi stane bistveno manj (Zupan, 2001, str. 208), zato je izjemno hvaležno orodje vodenja.

UKREP 4: Podjetje naj uvede transparenten in pravičen sistem nagrajevanja.

3.4 Izboljšanje informiranja

Predlagam, da v Flavoni zaposlenim vsako leto predstavijo rezultate merjenja organizacijske klime. Poglobljeno analizo naj pripravijo vsako leto, vodja razvoja človeških virov pa naj z njo seznani najprej vse vodje ter v sodelovanju z njimi – predvsem pa z direktorjem družbe – pripravi akcijski načrt, ki je usmerjen v konkretne izboljšave. Tako rezultate kot akcijski načrt naj predstavijo zaposlenim; razmisliti velja, da bi za posredovanje tovrstnih informacij uporabili zunanje svetovalce, saj bodo tako zaposleni rezultate dojemali kot bolj objektivne. Poročajo naj tudi o dosežkih in morebitnih padcih glede na preteklo leto. S tovrstnimi informacijami menedžment zaposlenim sporoča, da jim ni vseeno, kako posameznik podjetje doživlja. V procesu komuniciranja je ključno, da vodje poudarijo vlogo posameznikovega doprinosa k uspehu podjetja. Poslanstvo, vizijo, vrednote in cilje naj vodstvo zapiše v komunikacijsko razumljivi, jedrnat, lahko dostopni in grafično privlačni obliki, o tem pa naj komunicira tako znotraj organizacije kot navzven. Vodstvo naj o vsem naštetem z zaposlenimi komunicira redno in na razumljiv način. Horvat Jeromelova (2015) opozarja, da namenjajo podjetja komunikaciji s strankami veliko časa in denarja, medtem ko so časovni in finančni vložki v komunikacijo z zaposlenimi bistveno manjši. Posebej poudarja, da je informiranje pomembno v času sprememb, med katere sodijo tudi prevzemi, in opominja na skrb, da teče komunikacija tako od zgoraj navzdol kot v nasprotno smer. Kot odlično orodje notranjega komuniciranja sugerira letni interni komunikacijski načrt. Menim, da bi morali tudi v Flavoni v zadnjem četrtletju pripraviti dokument, v katerega bodo zaobjeli vse potencialne dogodke, o katerih bo treba poročati: predvsem informacije o novih kupcih, doseženih načrtih, morebitnih nagradah, rezultatih organizacijske klime in doseženih izboljšavah, novih ukrepih pa tudi o poslanstvu, viziji in strategiji. Tako bodo lažje zagotovili, da bodo zaposleni o ključnih dogodkih informirani ob pravem času, obenem pa bodo poskrbeli, da bo količina informacij zadostna. Opozoriti še velja, da mora komunikacija

potekati skozi različne kanale. Poslanstvo, vizija, vrednote in podobne teme niso vselej le komunikacijska naloga direktorja; v najboljših podjetjih te pomembne pozna, živi in o jih komunicira sleherni vodja (Folkman, 2014).

Dvakrat letno naj v Flavoni organizirajo tudi »team building«, na katerem bo udeležba za vse zaposlene obvezna. Namen dogodka naj ne bo zgolj zabava – čeprav je te lahko na pretek –, temveč naj bo zastavljen širše: pred vsakim tovrstnim druženjem naj podjetje opredeli cilje druženja, nato pa pripravi aktivnosti skladno z zastavljenim. Cilji so lahko denimo izboljšanje sodelovanja v timu, boljše poznavanje poslanstva, vrednot, vizije in strateških ciljev podjetja, prenos in komuniciranje o aktualnih dogodkih v podjetju, o novih proizvodih in podobno.

UKREP 5: Podjetje naj pripravi letni načrt interne komunikacije.

UREP 6: Dvakrat letno naj podjetje organizira ciljni »team building«.

3.5 Ponovno definiranje vizije, vrednot, poslanstva, strategije in strukture odgovornosti

Vodstvo Flavone je poslanstvu, vrednotam, viziji in organizacijski strukturi vedno posvečalo dovolj pozornosti, vse naštetu so običajno revidirali v časovnem razmiku največ treh let. Nazadnje so omenjeno osvežili pred letom in pol. A podjetje je šlo v tem kratkem obdobju skozi velikanski vrtinec sprememb, zaradi katerih ni več to, kar je bilo. Postali so veliki. Danes so poslovni procesi definirani drugače, odgovornosti so prerazporejene, skladno s tem tudi poslovna strategija ni ostala enaka. Flavona je povsem spremenila identiteto, zato so nekoliko drugačne tudi vrednote, vizija in poslanstvo. V poglavju Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi sem že ugotovila, da se zaposleni s spreminjajočo se identiteto težko poistovetijo ne le zaradi človeške naravi, ki načeloma ni naklonjena spremembam, temveč tudi zaradi dejstva, da pristnega stika z neznanim ne morejo navezati. Peterson (2013) pojasnjuje, da temeljne vrednote podjetja niso odraz tistih, ki organizacijo vodijo, temveč vseh, ki so v podjetju zaposleni. Zanj so vrednote srce kulture, zato trdi, da bi morala biti podjetja nanje pozorna že ob zaposlovanju novih sodelavcev in se bolj kot na tehnična znanja osredotočiti na vrednote.

Zaradi vsega naštetega predlagam, da vodstvo podjetja poslanstvo, vizije in vrednote definira na novo. Iz poslanstva izhajata fokus in strategija, ki za zaposlene osmišljata smer delovanja in njihovo vlogo v podjetju. Toliko bolj so jasno poslanstvo, vizije in vrednote pomembni v času sprememb: tedaj potrebujejo ljudje trdno oporo, saj so odločitve velikokrat težke. Folkman (2014) priporoča, da se priprave vizije lotimo skrbno: ta naj ne bo suhoparna, temveč navdihujoča tako za kupce kot za zaposlene. Usmerjena naj bo v prihodnost in uresničljiva, osredotoča pa naj se na pozitivne učinke, ki jih bo imelo delovanje podjetja (kot skupek zaposlenih) na družbo, okolje, ljudi.

Kmalu po pripojitvi k mednarodnemu koncernu so pričeli interni poslovni procesi zlagoma teči drugače. Odgovornosti so prerazporedili, nekatere oddelke so združili in druge ukinili. Hierarhija se je spremenila, zaposleni so dobili nove vodje in postali del novih timov, odgovornosti pa danes niso vedno jasne. Osnovno organizacijsko strukturo so v Flavoni osvežili, vendar ni vedno jasno, kako so odgovornosti razporejene. Nova organizacijska struktura naj bi nejasnosti odpravila, obenem pa predstavlja priložnost za razmislek o smiselnosti obsega nalog slehernega delovnega mesta. Anketiranci namreč poročajo o (pre)visokem delovnem tempu, pritiskih zaradi kratkih rokov ter stresu zaradi tolikšnega obsega dela. Na stres na delovnem mestu zaradi delovnih obremenitev je težko vplivati, saj podjetje že ima vrsto ukrepov, ki naj bi te pritiske omilili ter tako pozitivno vplivali na ravnovesje med delovnim časom in zasebnim življenjem. Na nekaterih delovnih mestih so obremenitve tako visoke, da je edina rešitev zaposlovanje dodatnih delavcev. Glede na naravo dela to ni mačji kašelj, saj je prave člane ekipe težko najti, obenem pa traja uvajanje posameznika zaradi specifične vsebine dela slabo leto dni. Tako ob zaposlitvi ne gre pričakovati, da bo nov član tima takoj popolnoma operativen; potrebuje mentorja, ki ga bo za delo usposobil. To zaposlenim prinaša dvojni izziv. Predlagam, da vodstvo strukturo opredeli podrobneje, predvsem pa jasneje začrta odgovornosti.

Vodstvo Flavone se prav dobro zaveda, da so za uspeh najpomembnejši ljudje, vendar njihovo ravnanje ni dovolj sistematično. Zaposleni imajo dobre plače; ob delu se izobražujejo in usposablajo, vseeno pa niso ravno pripadni. Vodstvo namreč nefinančni motivaciji, krepitvi občutka varnosti, medsebojnemu zaupanju, vzdušju in dialogu ne posveča dovolj pozornosti. Tako predlagam, da močno okrepijo notranji marketing, ki naj postane ena od prednostnih nalog razvoja človeških virov kot oddelka za marketing. Najlažje bodo to dosegli tako, da interni marketing postane del ciljev.

UKREP 7: Vodstvo naj razmisli o novi viziji, osveži poslanstvo in vrednote ter jasneje definira organizacijsko strukturo ter odgovornosti. Vse naštetu naj zapišejo na jasen in jedrnat način ter predstavijo zaposlenim.

UKREP 8: Flavona naj okrepi notranji marketing. Naj cilji v okviru tega postanejo cilji marketinga in razvoja človeških virov.

SKLEP

Sodobna podjetja, ki redno in sistematično merijo lasten utrip skozi organizacijsko klimo, imajo jasnejši vpogled v številne dejavnike znotraj organizacije, od katerih sta odvisni njihova agilnost in konkurenčnost. Takšna podjetja bolje razumejo dogajanje znotraj organizacije in lahko nanj učinkoviteje vplivajo, zaradi česar so lahko tudi uspešnejša. Visoka dodana vrednost na zaposlenega in dobičkonosnost sta s kakovostjo odnosov v podjetju tesno povezani, dokazuje projekt Zlata nit. Kakovostna organizacijska klima

predstavlja trden temelj za uspeh podjetja, saj zaposleni dobre zaposlitve ne enačijo le z visoko plačo, ravno nasprotno: prednjačijo osebnostna rast, zadovoljstvo in vzdušje pri delu ter medsebojni odnosi. Cilj podjetja je ustvariti vzpodbudno organizacijsko klimo, ki pozitivno vpliva na kakovost dela in učinkovitost podjetja tako, da zaposlene spodbuja k doseganju razvojnih ciljev organizacije.

V pričujoči nalogi sem preučila organizacijsko klimo v podjetju Flavona d.o.o. S pomočjo rezultatov raziskave in intervjujev zaposlenih sem se sprehodila skozi pestro in trnovo a zato toliko bolj zavidljivo pot družbe, ki je iz majhne smelega pionirke postala mednarodna zvezda. Rezultati 9-letne raziskave o organizacijski klimi so z vidika analitika zelo zanimivi, saj ponujajo edinstven vpogled v drobne preučevanega podjetja. S praktičnega stališča ocene zadnjih let niso spodbudne. Področja, ki se nanašajo na horizontalne odnose in hierarhična razmerja, delovne obremenitve, osebne rasti in pripadnosti, so ocenjena slabo. Razlog za to pripisujem krizi vodenja, saj je Flavona tedaj, ko se je znašla na vrhuncu, premalo časa posvetila skrbi za ljudi in negovanju njihovih talentov.

Tako iz teoretičnega kot empiričnega dela izhaja, da je organizacijska klima dejansko abstrakten pojem. Zaposleni se je vsakodnevno ne zavedajo, a jo doživljajo kot realnost. Njeno spreminjanje je za vodstvo podjetja dolgotrajen in zahteven proces, o čemer pričajo rezultati raziskave, saj so ocene organizacijske klime v Flavoni navkljub uspešnosti podjetja padle.

V empiričnem delu naloge sem želela preveriti tri raziskovalna vprašanja. Zanimalo me je, ali se vodstvo preučevanega podjetja zaveda pomembnosti organizacijske klime in jo s primernimi metodami tudi meri. Organizacijsko klimo sistematično merijo že 11 let, kar priča o določeni stopnji zavedanja. Vendarle velja spomniti, da organizacijske klime poglobljeno niso raziskovali, saj so ankete izvajali na načelni ravni: zavedanje je postalo intenzivnejše šele v zadnjem času, ko so zaradi slabih rezultatov ponovno želeli narediti poglobljeno analizo. Metode merjenja so ustrezne. Zaposleni organizacijske klime ne dojemajo kot kakovostno. Ravno nasprotno: nizke povprečne ocene dokazujejo, da je treba čim prej ustrezno ukrepati. Izbrana metoda merjenja je primerna, saj vodstvo izvaja meritve skozi izjemno ugleden nacionalni projekt Zlata nit. Ukrepov za izboljšanje organizacijske klime vendarle ne izvaja v dovolj sistematični meri, o čemer pričajo slabi rezultati zadnjih let.

Vodstvu priporočam, da organizacijsko klimo še naprej meri vsako leto, menim pa, da bi morali rezultate preučiti bolj poglobljeno in ob morebitnih negativnih trendih raziskati vzroke za slabše rezultate. Toliko pomembnejše je, da se vodstvo pomena organizacijske klime zaveda in skuša na njeno kakovost sistematično vplivati. Skozi raziskavo, ki sem jo izvedla, sem prišla do ugotovitve, da je v Flavoni nujno potrebno izboljšati tako kakovost kot količino komunikacije: vodje morajo zaposlene bolj redno informirati, odgovornosti

morajo razporediti bolj jasno, jasneje pa zaposlenim predstaviti tudi poslanstvo, vizijo, vrednote in strategijo. Komunicirati morajo bolj spoštljivo ter poskrbeti, da bodo delovne obremenitve ustrezne, sistem nagrajevanja pa transparenten in pošten. Zaposlenim morajo predstaviti tudi možnosti nadaljnje osebne rasti. Le zavzeti zaposleni, ki vidijo v podjetju možnost dolgoročnega samouresničevanja, bodo dali vse od sebe in ostali v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, K. I. (2009). *How to manage in Times of Crisis*. Santa Barbara County: Adizes Institute Publications.
2. Adizes, K. I. (2011). *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB svetovanje.
3. Ashkanasy, M. N., Wilderom, P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
4. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan.
5. Bračun, F., & Štempihar, A. (2010). *Poslovni pristopi prihodnosti*. Kranj: Založba Askit.
6. Buckley, J. P., & Ghauri, N. P. (2002). *International Mergers and Acquisitions: a reader*. London: Cengage learning EMEA.
7. Clarke, M. (2016). Addressing the soft skills crisis. *Strategic HR Review*. 15(3), 137–139. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/SHR-03-2016-0026>
8. Cortina, C. (2015). The role of organizational culture in mergers and acquisitions. *AMG consulting*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu: <https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culture-mergers-acquisitions-cecilia-cortina>
9. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Folkman, J. (2014). 8 ways to ensure your vision is valued. *Forbes magazine*. Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/joefolkman/2014/04/22/8-ways-to-ensure-your-vision-is-valued/#72ec6481239a>
12. Frlec, Š. (2008). *Motivacija za delo in kako jo spodbuditi*. Ljubljana: Revija HRM.
13. Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Psychology.
14. Gallup (2016). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2016 Q12® meta-analysis: Ninth edition*. Washington D.C.: Gallup.
15. Glimer, B. von H. (1961). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
16. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Gruban, B. (1994). Pandorina skrinjica internih komunikacij ali zakaj se menedžerji bojijo internega komuniciranja. *Pristop: revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/ID980115.doc

18. Gruban, B. (2003). »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. 1(1), 8–13.
19. Gruban, B. (2012). Upravljanje organizacijske kulture: Zakaj odpovedujejo poslovne strategije. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. 10(45), 20–25.
20. Horvat Jeromel, A. (2015). Učinkovita interna komunikacija za spreobrnitev porušene morale zaposlenih. *Fenomena komunikacije, spletna stran*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.fenomena.si/ucinkovita-interna-komunikacija-za-spreobrnitev-porusene-morale-zaposlenih/>
21. Jereb, J., Možina, S., & Florjančič, J. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
24. Makovec Brenčič, M., & Rašković, M. (2009). Boljši odnosi, več inovacij. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.imamidejo.si/resources/files/17_MQ13_Boljsi_odnosi.pdf
25. Makovec Brenčič, M., Rašković, M., & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, 45(6), 728–751.
26. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
27. Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1997). *Committment in the workplace: theory, research and application*. London, New Delhi: Sage publications.
28. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
29. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
30. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. *What are the soft skills employers want?* Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/aboutus/newsarticles/Pages/Spotlight-SoftSkills.aspx>
32. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
33. *O projektu*. *Zlata nit, spletna stran*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu>
34. Pavlič Kamien, D. (2009). Komunikacija je temelj uspeha in premalo izkoriščen instrument vodenja. *Industrijska demokracija* 13(1), 26–27. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/1546-131167.pdf>

35. Peterson, G. (2013). Three reasons why values matter, and I'm not talking the money kind. *Forbes Magazine*. Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/garypeterson/2013/08/14/three-reasons-why-values-matter-and-im-not-talking-the-money-kind/#6e27c9456b68>
36. PricewaterhouseCoopers. (2015). 18th Annual Global CEO Survey. London. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>
37. PricewaterhouseCoopers. (2014). Adapt to survive: How better alignment between talent and opportunity can drive economic growth. London. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/linkedin.pdf>
38. Rašković, M., & Kajtazović, T. (2016). Zaposleni so prvi kupec. *Društvo za marketing Slovenije*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/intervju-dr-matevz-raskovic-zaposleni-so-prvi-kupec/>
39. Schein, H. E. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
40. SiOK: Kaj je SiOK. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
41. SiOK: Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>
42. Šraj, S. (2005). *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS* št. 21/2013.
45. Zillman, C. (2016). IBM is blowing up its annual performance review. *Fortune*. Najdeno 20. junija na spletnem naslovu <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>
46. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o organizacijski klimi v izbranem podjetju, 2015.....	1
Priloga 2: Rezultati raziskave o organizacijski klimi v izbranem podjetju v letih 2007-2015.	3
Priloga 3: Rezultati raziskave o organizacijski klimi v izbranem podjetju v letu 2015 in sprememba glede na prejšnje leto.....	6
Priloga 4: Vprašalnik za individualne intervjuje z zaposlenimi.....	7
Priloga 5: Transkripcija intervjujev z zaposlenimi.....	8
PRILOGA 6: Vprašalnik SiOK.....	16

Priloga 1: Anketa o organizacijski klimi v izbranem podjetju, 2015.

Drage sodelavke in sodelavci,

leto je naokrog in kot vsako zimo se tudi letos začne projekt Zlata nit. Gre za izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev, ki poteka pod okriljem časopisne hiše Dnevnik, že deveto leto zapovrstjo pa sodeluje tudi naše podjetje.

Z izpolnjevanjem vprašalnika ostajamo del Zlate niti, ki se osredotoča na odnos med organizacijo in posameznikom. Ta je lahko občutljiv, močan in hkrati krhek, za rast in uspeh podjetja pa ključnega pomena. Anketo razumemo kot pogovor med vami in vodilnimi. Vaša mnenja in ocene, prepoznavanje dobrega v organizaciji ter vaša opozorila na slabosti in možnosti izboljšanj bodo pomagali spodbuditi napredek na področju zaposlovanja in delovnih mest, podjetništva in ustvarjalnosti ter razvoja v podjetju. Vaši odgovori so v celoti anonimni, zato bodite iskreni.

Reševanje ankete se prične s klikom na povezavo in zaključi s klikom na polje Zaključi. Za reševanje potrebujete največ 10 minut. Povezava na vprašalnik bo odprta do petka, 13. decembra.

<http://anketaZlataNitDecember2015>

Z rezultati boste seznanjeni marca 2016. Pred tem bo Dnevnik objavil seznam najboljših zaposlovalcev, razglasil finaliste in poiskal tri zmagovalce v kategoriji malih, srednje velikih in velikih podjetij.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in iskrenost pri odgovorih ter vas vabim k sodelovanju.

Podjetje

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite stopnjo svojega strinjanja oziroma nestrinjanja z navedeno trditvijo.

1 Sploh se ne strinjam.	2 Delno se ne strinjam.	3 Niti da niti ne.	4 Delno se strinjam.	5 Popolnoma se strinjam.
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim				
A. Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje ob delu.				1 2 3 4 5
B. Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.				1 2 3 4 5
C. Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.				1 2 3 4 5
D. V podjetju se počutim varno/-ega.				1 2 3 4 5
E. Delo v podjetju mi daje več kot denarno plačilo.				1 2 3 4 5
Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju				
A. Pri delu, ki ga opravljam, ne pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.				1 2 3 4 5
B. Naloge, ki so mi zaupane, zame niso prezahtevne.				1 2 3 4 5
C. Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev.				1 2 3 4 5
D. V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/dobila pohvalo za dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
E. Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.				1 2 3 4 5
F. Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.				1 2 3 4 5
G. Pri delu v tem podjetju uživam.				1 2 3 4 5
H. Moje delo mi nudi občutek uspeha.				1 2 3 4 5
Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi				
A. Ponosen/Ponosna sem, da sem član našega podjetja.				1 2 3 4 5
B. Vodstvo s svojimi dejanji daje zaposlenim dober zgled.				1 2 3 4 5
C. Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.				1 2 3 4 5
D. Vesel/Vesela sem, ko sodelavcem nekaj uspe.				1 2 3 4 5
E. Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.				1 2 3 4 5
F. Pri delu vladajo kolegialni odnosi.				1 2 3 4 5
G. V podjetju napredujejo pravi ljudje.				1 2 3 4 5
H. V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.				1 2 3 4 5
Podjetnost in inovativnost				
A. Svoje delo samostojno načrtujem.				1 2 3 4 5
B. Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.				1 2 3 4 5
C. Pri delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.				1 2 3 4 5
D. V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.				1 2 3 4 5
E. V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.				1 2 3 4 5
F. Učenje je v našem podjetju vrednota.				1 2 3 4 5
Kakovost delovnega okolja				
A. Razporeditev delovnega časa mi ustreza.				1 2 3 4 5
B. Dela za službo ne opravljam izven delovnega časa.				1 2 3 4 5
C. Moj delovni čas ni predolg.				1 2 3 4 5
D. Za doseganje ciljev imam postavljene dovolj dolge roke.				1 2 3 4 5
E. Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, ni previsok.				1 2 3 4 5
F. Z diskriminacijo nimam osebne izkušnje v tem podjetju.				1 2 3 4 5
Osebnostna rast in razvoj				
A. V zadnjem letu sem imel/imela v podjetju pogovor o svojem napredku.				1 2 3 4 5
B. V zadnjem letu sem se imel/-a priložnost pri delu veliko naučiti.				1 2 3 4 5
C. Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim drugje.				1 2 3 4 5
D. V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.				1 2 3 4 5
Čustvena pripadnost podjetju				
A. Z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tem podjetju.				1 2 3 4 5
B. Rad/Rada razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.				1 2 3 4 5
C. Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.				1 2 3 4 5
D. Na drugo podjetje se ne bi navezal/navezala tako zlahka kot sem se na tega.				1 2 3 4 5
E. V podjetju, kjer trenutno delam, se počutim kot »član/članica družine«.				1 2 3 4 5
F. Počutim se »čustveno navezan/navezana« na to podjetje.				1 2 3 4 5
G. To podjetje mi osebno veliko pomeni.				1 2 3 4 5
H. Imam močan občutek pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.				1 2 3 4 5

Priloga 2: Rezultati raziskave o organizacijski klimi v izbranem podjetju v letih 2007-2015.

Tabela 1: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim

Povprečne ocene											
TEMELJNI ODNOS PODJETJE – ZAPOSLENI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
A. Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje ob delu.	4,43	4,35	4,44	4,12	4,29	4,16	4,55	4,18	3,91		
B. Za doseganje ciljev imam ustrezna sredstva.	4,35	4,15	3,94	3,76	3,71	3,68	4,05	3,86	3,82		
C. Moj prispevek k uspehu je ustrezno nagraden.	3,73	3,45	3,11	3,08	3,65	3,39	3,80	3,29	2,86		
D. V podjetju se počutim varno/-ega.	3,68	3,45	3,44	3,16	3,41	3,53	3,77	3,81	3,68		
E. Delo v podjetju mi daje več kot denarno plačilo.	3,91	4,15	4,11	3,79	3,71	4,05	3,91	3,71	3,64		
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa	4,02	3,91	3,81	3,58	3,75	3,76	4,02	3,77	3,58		

Tabela 2: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije vloga in kakovost dela posameznika v podjetju

VLOGA IN KAKOVOST DELA POSAMEZNIKA V PODJETJU	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. Pri delu, ki ga opravljam, ne pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	2,74	3,20	2,72	2,60	3,12	2,74	2,82	2,89	2,59
B. Naloge, ki so mi zaupane, zame niso prezahtevne.	4,57	4,60	4,22	4,48	4,12	4,26	4,14	3,93	4,18
C. Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev.	4,19	4,35	4,33	4,36	4,29	4,11	4,43	4,44	3,91
D. V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a pohvalo za dobro opravljeno delo.	3,30	3,30	2,67	2,72	2,59	3,17	2,77	2,93	3,41
E. Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	4,39	4,10	3,89	3,72	3,71	4,16	4,00	3,71	3,45
F. Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	3,27	3,10	2,61	2,56	2,47	2,95	2,48	2,43	2,50
G. Pri delu v tem podjetju uživam.	4,04	4,20	4,00	3,96	3,94	4,11	4,23	3,75	3,50
H. Moje delo mi nudi občutek uspeha.	4,00	3,95	4,00	3,88	3,53	3,78	4,09	3,71	3,32
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	3,81	3,85	3,56	3,54	3,47	3,66	3,62	3,47	3,36

Tabela 3: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA TER MEDSEBOJNI ODNOSI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. Ponosen/-a sem, da sem član našega podjetja.	4,13	4,35	4,28	4,08	4,18	4,21	4,27	4,04	3,59
B. Vodstvo s svojimi dejanji daje zaposlenim dober zgled.	3,55	3,65	3,22	3,00	2,88	3,37	3,18	2,74	2,64
C. Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	3,78	3,65	3,17	2,96	3,00	3,53	3,29	2,78	2,64
D. Vesela -a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	4,70	4,95	4,83	4,71	4,76	4,74	4,73	4,78	4,41
E. Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	4,00	4,05	3,50	3,28	2,88	3,21	3,41	3,11	2,86
F. Pri delu vladajo kolegialni odnosi.	4,30	4,40	4,22	4,16	4,00	4,37	4,10	3,75	3,18
G. V podjetju napredujejo pravi ljudje.	3,23	3,74	3,67	3,30	3,06	3,82	3,76	3,15	3,18
H. V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	4,64	4,65	4,67	4,32	4,59	4,58	4,32	3,89	3,95
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	4,04	4,18	3,95	3,73	3,67	3,98	3,88	3,53	3,31

Tabela 4: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije podjetnost in inovativnost

PODJETNOST IN INOVATIVNOST	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. Svoje delo samostojno načrtujem.	4,17	4,00	3,83	3,88	3,94	3,89	3,95	3,71	3,45
B. Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	4,13	4,15	3,89	3,68	4,00	4,11	4,05	3,79	3,77
C. Pri delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	4,39	4,35	3,94	3,88	3,71	4,06	4,27	4,04	3,86
D. V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	4,43	4,20	3,72	3,68	3,24	4,16	3,77	3,46	3,27
E. V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	3,95	4,00	3,67	3,32	3,41	3,79	3,86	3,54	3,45
F. Učenje je v našem podjetju vrednota.	4,50	4,55	4,50	4,04	3,65	4,05	4,00	3,71	3,45
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	4,26	4,21	3,93	3,75	3,66	4,01	3,98	3,68	3,54

Tabela 5: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije kakovost delovnega okolja

KAKOVOST DELOVNEGA OKOLJA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	4,52	4,45	4,50	4,56	4,41	4,63	4,32	4,43	4,50
B. Dela za službo ne opravljam izven delovnega časa.	1,87	2,00	1,44	2,00	2,06	2,00	1,86	1,82	1,64
C. Moj delovni čas ni predolg.	4,00	3,30	2,94	3,32	3,18	3,21	2,86	3,00	2,86
D. Za doseganje ciljev imam postavljene dovolj dolge roke.	3,78	3,50	3,00	2,92	3,12	3,11	2,95	2,93	2,95
E. Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, ni previsok.	4,09	3,90	3,33	3,20	3,18	3,32	3,09	2,93	3,14
F. Z diskriminacijo nimam osebne izkušnje v tem podjetju.	4,76	4,85	4,67	4,48	4,41	4,67	4,41	4,44	3,95
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	3,84	3,67	3,31	3,41	3,39	3,49	3,25	3,32	3,17

Tabela 6: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije osebna rast in razvoj

OSEBNA RAST IN RAZVOJ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o svojem napredku.	3,85	4,25	3,89	3,50	3,47	3,44	3,24	2,68	3,32
B. V zadnjem letu sem se imel/-a priložnost pri delu veliko naučiti.	4,14	4,10	4,33	3,96	3,76	4,11	4,27	4,00	3,91
C. Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim drugje.	4,24	4,05	4,22	3,92	4,12	4,11	4,29	3,93	3,95
D. V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	3,90	3,79	3,72	3,44	3,12	3,42	3,67	3,22	3,00
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	4,03	4,05	4,04	3,71	3,62	3,77	3,87	3,46	3,55

Tabela 7: Povprečne ocene posameznih trditev v letih 2007–2015 znotraj dimenzije čustvena pripadnost

ČUSTVENA PRIPADNOST PODJETJU	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A. Z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tem podjetju.	-	-	-	-	-	3,95	3,62	3,57	3,29
B. Rad/-a razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	-	-	-	-	-	4,11	3,91	3,43	3,62
C. Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	-	-	-	-	-	3,89	3,50	3,46	2,86
D. Na drugo podjetje se ne bi navezal/-a tako zlahka kot sem se na tega.	-	-	-	-	-	3,00	3,00	2,75	2,73

E. V podjetju, kjer trenutno delam, se počutim kot »član/-ica družine«.	-	-	-	-	-	3,74	3,64	3,50	3,18
F. Počutim se »čustveno navezan/-o« na to podjetje.	-	-	-	-	-	3,84	3,67	3,04	3,18
G. To podjetje mi osebno veliko pomeni.	-	-	-	-	-	4,15	3,86	3,41	3,29
H. Imam močan občutek pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.	-	-	-	-	-	4,37	4,10	3,71	3,43
Povprečna ocena trditev znotraj sklopa v posameznem letu	-	-	-	-	-	3,88	3,66	3,36	3,20

Priloga 3: Rezultati raziskave o organizacijski klimi v izbranem podjetju v letu 2015 in sprememba glede na prejšnje leto.

Dimenzija / Trditev	AVG 2015	Δ (2015 – 2014)
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	3,58	-0,19
A. Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje ob delu.	3,91	-0,27
B. Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	3,82	-0,04
C. Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	2,86	-0,43
D. V podjetju se počutim varno/-ega.	3,68	-0,13
E. Delo v podjetju mi daje več kot denarno plačilo.	3,64	-0,07
Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	3,36	-0,12
A. Pri delu, ki ga opravljam, ne pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	2,59	-0,30
B. Naloge, ki so mi zaupane, zame niso prezahtevne.	4,18	+0,25
C. Zavedam se vpliva svojega dela na delo sodelavcev.	3,91	-0,53
D. V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a pohvalo za dobro opravljeno delo.	3,41	+0,48
E. Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	3,45	-0,26
F. Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	2,50	+0,07
G. Pri delu v tem podjetju uživam.	3,50	-0,25
H. Moje delo mi nudi občutek uspeha.	3,32	-0,39
Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi	3,31	-0,22
A. Ponosen/ponosna sem, da sem član našega podjetja.	3,59	-0,45
B. Vodstvo s svojimi dejanji daje zaposlenim dober zgled.	2,64	-0,10
C. Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	2,64	-0,14
D. Vesela -a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	4,41	-0,37
E. Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	2,86	-0,25
F. Pri delu vladajo kolegialni odnosi.	3,18	-0,57
G. V podjetju napredujejo pravi ljudje.	3,18	+0,03
H. V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	3,95	+0,06
Podjetnost in inovativnost	3,54	-0,17
A. Svoje delo samostojno načrtujem.	3,45	-0,26
B. Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	3,77	-0,02
C. Pri delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	3,86	-0,18
D. V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	3,27	-0,19
E. V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	3,45	-0,09
F. Učenje je v našem podjetju vrednota.	3,45	-0,26
Kakovost delovnega okolja	3,17	-0,08
A. Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	4,50	+0,07
B. Dela za službo ne opravljam izven delovnega časa.	1,64	-0,18
C. Moj delovni čas ni predolg.	2,86	-0,14
D. Za doseganje ciljev imam postavljene dovolj dolge roke.	2,95	+0,02
E. Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, ni previsok.	3,14	+0,21
F. Z diskriminacijo nimam osebne izkušnje v tem podjetju.	3,95	-0,49
Osebna rast in razvoj	3,55	+0,09
A. V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o svojem napredku.	3,32	+0,64
B. V zadnjem letu sem se imel/-a priložnost pri delu veliko naučiti.	3,91	-0,09
C. Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim drugje.	3,95	-0,02
D. V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	3,00	-0,22
Čustvena pripadnost podjetju	3,20	-0,16
A. Z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tem podjetju.	3,29	-0,28
B. Rad/-a razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	3,62	+0,19
C. Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	2,86	-0,60
D. Na drugo podjetje se ne bi navezal/-a tako zlahka kot sem se na tega.	2,73	-0,02
E. V podjetju, kjer trenutno delam, se počutim kot »član/-ica družine«.	3,18	-0,32
F. Počutim se »čustveno navezan/navezana« na to podjetje.	3,18	+0,14
G. To podjetje mi osebno veliko pomeni.	3,29	-0,12
H. Imamo močan občutek pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.	3,43	-0,28
SKUPAJ	3,39	-0,12

Priloga 4: Vprašalnik za individualne intervjuje z zaposlenimi

- Ali sodelavci v tvojem timu med seboj dobro sodelujete? Si zaupate in rešujete morebitne težave skupaj?
- Kako sodeluje tvoj tim z drugimi timi in oddelki?
- Ali tvoji sodelavci čutijo odgovornost do kakovosti svojega opravljenega dela?
- So tvoji sodelavci in sodelavke motivirani in zavzeti za svoje delo? So pripravljeni na dodatne obremenitve?
- Ali daje tvoj nadrejeni komu od zaposlenih prednost? Ali svoje podrejene obravnava pravično?
- Kakšno je v tem podjetju vodenje? Meniš, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene?
- Meniš, da je tvoje dobro delo kakovostno nagrajeno? Je tvoja plača primerna tvojemu delu?
- Se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično?
- Ali predstavljaš sodelavcem in nadrejenim pobude ali nove načina dela z namenom izboljšanja? Imaš občutek, da lahko izraziš svoja stališča in predloge? Je v tem podjetju možen dialog?
- Ima tvoj vodja kakovosten odnos do tebe in sodelavcev? Se z vami pogovarja, evidentira skupno delo in razpravlja o morebitnih izboljšavah?
- Ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za delo?
- Se zaposleni radi učijo?
- Je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih?
- Si zadovoljen/zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju? Vidiš možnosti napredovanja?
- Ali se ti zdi, da pri razvoju tvoje kariere upoštevajo tudi tvoja hotenja?
- Poznaš objektivne kriterije napredovanja?
- Ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje? Jih razumeš, se z njimi lahko poistovetiš?
- Se čutiš tukaj varno/-ega?
- Je po tvojem mnenju to podjetje ugledno? Kako tvoji sodelavci govorijo o podjetju: dobro ali slabo?

Priloga 5: Transkripcija intervjujev z zaposlenimi

Oseba 1

- **Ali sodelavci v tvojem timu med seboj dobro sodelujete? Si zaupate in rešujete morebitne težave skupaj?**

Po eni strani so odnosi profesionalni in korektni, po drugi tudi prijateljski, vendar nam konfliktov ne uspe vedno rešiti. Ljudje, ki tu delajo, namreč veliko vložijo v delo. Vedo, kaj delajo, in jih je zato težko prepričati, da nimajo prav, zato konflikte težko rešujejo. Obenem se drugi, ki niso del tima, neradi vtikajo v nastale konflikte. Ko pride do kratkega stika, tem ljudem tako nihče zunaj tima ne pove, da nimajo prav. Malo pometamo stvari pod preprogo. Največ, kar naredimo, je, da na konflikt opozorimo nadrejenega. Naj še omenim, da se mi zdi, da je vzrokov za nastanek konfliktov več tam, kjer je več ljudi. Trije ali štirje se hitro dogovorijo, dvajset se jih težje. Pa tudi moški med seboj lažje rešijo odprta vprašanja kot ženske. Vseeno se mi zdi, da vendarle znamo stopiti skupaj in si med seboj pomagati, kadar je treba, znamo sodelovati.

- **Kako sodeluje tvoj tim z drugimi timi in oddelki?**

Včasih nam šepa komunikacija, vendar se mi zdi ta problem povezan tudi z naturo posla. Način komunikacije je pomanjkljiv, vse prevečkrat uporabljamo elektronsko pošto, Skype in telefon, premalokrat komuniciramo direktno. To deloma pripisujem naravi posla, deloma pa naravi ljudi, ki so tu zaposleni – niso zelo ekstrovertirani. Lažje je kakšno stvar povedati direktno. Med seboj pa se z nekaterimi ne poznamo in tako je težko komunicirati. Tudi če vemo, kaj se v podjetju dogaja, razmišljamo vsak s svojo glavo, med nami ni povezanosti, zato kdo včasih ne razume, zakaj je treba nekaj narediti in o čem govorimo. Če se s sodelavcem o določeni nalogi nisi predhodno pogovarjal, ni nujno, da te bo razumel oz. vedel, o čem govoriš.

- **Ali tvoji sodelavci čutijo odgovornost do kakovosti svojega opravljenega dela?**
Da.

- **So tvoji sodelavci in sodelavke motivirani in zavzeti za svoje delo? So pripravljeni na dodatne obremenitve?**

Kakor kdo. To je zelo odvisno od posameznika, mislim, da je povezano z osebnimi lastnostmi. Nekateri se bodo raztrgali na pol, kdo drug pa se ne ozira na to, ali je posel opravljen ali ne, in gre vsak dan ob treh domov.

- **Ali daje tvoj nadrejeni komu od zaposlenih prednost? Ali svoje podrejene obravnava pravično?**

Mislim, da ne obravnava vseh enakovredno. Nekatere ljudi posluša veliko bolj kot druge.

- **Kakšno je v tem podjetju vodenje? Meniš, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene?**

Ne. Mislim, da smo nekateri preobremenjeni, vendar je to spet povezano z osebnimi značilnostmi. Nekateri ljudje ne znamo reči ne. Vodenje pri nas je pomanjkljivo, ker vodje niso pravi vodje. Poleg vsega dela, ki ga morajo opraviti, je vodenje za direktorje samo še ena – ne najpomembnejša – dodatna funkcija. Upravljanje ljudi in organizacija nista prioriteta, glavno je delo, ki ga mora opraviti. Iz majhnega podjetja smo postali veliko in pri nas vodja ni pravi vodja. Načeloma bi se moral vsak vodja znajti na katerem koli vodstvenem delovnem mestu ne glede na vsebino dela, saj je bistvo te funkcije upravljanje ljudi in organizacija dela.

- **Meniš, da je tvoje dobro delo kakovostno nagrajeno? Je tvoja plača primerna tvojemu delu?**

Da.

- **Se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično?**

Ne. Ni ne pravično ne jasno, na tem mestu vlada zmešnjava. Po eni strani imajo tisti, ki delajo na projektih, zelo visoke stimulacije, po drugi pa zaposleni v administraciji komajda dobijo kakšen bonus, čeprav so nekateri zelo predani. Mislim, da to ni pošteno. Stimulacija za dobro opravljeno delo bi morala biti na voljo za vse – seveda ob določenih pogojih.

- **Ali predstavljaš sodelavcem in nadrejenim pobude ali nove načina dela z namenom izboljšanja? Imaš občutek, da lahko izraziš svoja stališča in predloge? Je v tem podjetju možen dialog?**

Je možen, ja. Po mojem si kar povemo, kar nas teži, in to, da lahko to naredimo, je pomembno. Tako med sabo lažje komuniciramo in se manj pogovarjamo po ovinkih o tem, kje koga čevelj žuli. Če imamo na razpolago dovolj informacij, nam ni treba o stvareh ugibati, manj je torej napačnih zaključkov. Odkritost in odprto sodelovanje dobro vplivata na odnose, je pa informacij premalo.

- **Ima tvoj vodja kakovosten odnos do tebe in sodelavcev? Se z vami pogovarja, evidentira skupno delo in razpravlja o morebitnih izboljšavah?**

Moj vodja ima dober odnos. Imamo redne sestanke, kjer z nami razpravlja o vseh tekočih zadevah. Z nami ima enkrat letno tudi razgovor. Postaviva cilje, preveriva jih ob polletju. Imam tudi dovolj povratnih informacij o tem, ali izpolnjujem pričakovanja glede opravljenih nalog.

- **Ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za delo?**

Da.

- **Se zaposleni radi učijo?**

Da.

- **Je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih?**

Sistem je čisto v redu, vendar se bojim, da nekako učenje nikoli ni prioriteta. Velikokrat pride vmes kaj pomembnejšega od izobraževanja.

- **Si zadovoljen/zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju? Vidiš možnosti napredovanja?**

Sem zelo zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju. Možnosti napredovanja trenutno ne vidim.

- **Ali se ti zdi, da pri razvoju tvoje kariere upoštevajo tudi tvoja hotenja?**
Da, ampak tega je v zadnjem času bistveno manj. Zdaj nimam več občutka, da držim niti v svojih rokah, ne počutim se več tako ključna.
- **Poznaš objektivne kriterije napredovanj?**
Ne, vendar mislim, da nismo bili podjetje, ki bi takšne kriterije potrebovalo. Pri nas je bilo veliko horizontalnega napredovanja, hierarhija doslej ni bila tako izrazita.
- **Ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje? Jih razumeš, se z njimi lahko poistovetiš?**
Vse to smo imeli, vendar se je s prevzemom porazgubilo. Zdaj prav nič več ne vem, kdo smo in kam gremo.
- **Se čutiš tukaj varno/-ega?**
Ne.
- **Je po tvojem mnenju to podjetje ugledno? Kako tvoji sodelavci govorijo o podjetju: dobro ali slabo?**
Mislim, da je navzven ugledno, vendar imam občutek, da o podjetju govorimo slabo. Časi so kar težki, zahtevni, pogrešamo stare čase, ko je bil največji problem denar. Saj vem, da se to čudno sliši, ampak takrat so bili odnosi pristnejši. Fino smo se imeli.

Oseba 2

- **Ali sodelavci v tvojem timu med seboj dobro sodelujete? Si zaupate in rešujete morebitne težave skupaj?**
Dobro sodelujemo, vse težave skušamo rešiti sproti. Mislim, da si zaupamo in se zanesemo eden na drugega.
- **Kako sodeluje tvoj tim z drugimi timi in oddelki?**
Na načelni ravni dobro, vendar imamo težave, ker drugi oddelki za nas nimajo prepotrebne časa. To pa ovira nemoten potek dela pri nas, saj potrebujemo od njih ključne informacije. V splošnem so bili odnosi med nami pred leti bolj kolegialni, topli in prijateljski, danes smo vsi skupaj bolj korporativni. To ni nujno slabo: podjetje pač raste, spremenili smo način dela, se mi pa včasih stoži po starih časih. Takrat smo se morali več ukvarjati z včasih zelo resnimi eksistencialnimi problemi, ampak smo bili na delu vseeno srečnejši, veliko smo se družili tudi izven rednega delovnega časa. Danes pa večinoma dobro sodelujemo in dosegamo rezultate.
- **Ali tvoji sodelavci čutijo odgovornost do kakovosti svojega opravljenega dela?**
Večinoma da. V zadnjem letu so se stvari izboljšale. Mislim, da so na nekaterih področjih še vedno potrebne določene izboljšave, izvedba dela ni povsod skladna s pričakovano kakovostjo. Roke naj bi spoštovali in delo dobro opravili, vendar ni vedno tako.

- **So tvoji sodelavci in sodelavke motivirani in zavzeti za svoje delo? So pripravljeni na dodatne obremenitve?**

So zavzeti, vendar mislim, da niso pripravljeni na dodatne obremenitve. Imajo družine, popoldne želijo biti doma in ne v pisarni. Načeloma je to čisto v redu, zna pa biti v trenutkih, ko voda teče v grlo, to kar problem in predmet nezadovoljstva.

- **Ali daje tvoj nadrejeni komu od zaposlenih prednost? Ali svoje podrejene obravnava pravično?**

Ne obravnava vseh enakovredno, vseeno pa mislim, da je kar pravičen.

- **Kakšno je v tem podjetju vodenje? Meniš, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene?**

Vodenje je po mojem vedno bilo v redu. Slog se sicer spreminja, kar je v redu, saj moramo slediti spremembam v podjetju, vseeno pa se mi ne zdi, da bi bile naloge primerno porazdeljene. Tisti glasnejši, ki se znajo upreti, vedno potegnejo daljši konec, čeprav je vsem jasno, da to ni prav. Ampak saj je tudi v življenju tako.

- **Meniš, da je tvoje dobro delo kakovostno nagrajeno? Je tvoja plača primerna tvojemu delu?**

Moja plača je prenizka, dobim pa za dobro opravljeno delo bonus.

- **Se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično?**

Ne. V veliki prednosti so tisti, ki delajo na projektih. Nagrajeni so tudi takrat, ko ne ulovijo rokov, kar je skregano z vsako pametjo.

- **Ali predstavljaš sodelavcem in nadrejenim pobude ali nove načina dela z namenom izboljšanja? Imaš občutek, da lahko izraziš svoja stališča in predloge? Je v tem podjetju možen dialog?**

Smo kar neposredni, vendar samo med seboj. Z nadrejenimi nismo tako odkriti, mislim, da si jim ne upamo dovolj oporekati, čeprav bi bilo to večkrat zelo koristno. To ne pomeni, da smo povsem tiho; vseeno pa mislim, da bi morali biti v komunikaciji do vodij bolj asertivni. Kadar nismo na terenu, se o vsem dogovorimo v živo, sicer pa največ komuniciramo po elektronski pošti in Skypeu. Idej in predlogov ni veliko, nekaj jih pa vendarle je.

- **Ima tvoj vodja kakovosten odnos do tebe in sodelavcev? Se z vami pogovarja, evidentira skupno delo in razpravlja o morebitnih izboljšavah?**

Da. V preteklosti ni bilo tako, zdaj je drugače, dobivam povratne informacije o svojem delu, te so kar redne. Razumem, kaj od mene moj vodja pričakuje.

- **Ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za delo?**

Da.

- **Se zaposleni radi učijo?**

Da. Zelo.

- **Je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih?**

Da.

- **Si zadovoljen/zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju? Vidiš možnosti napredovanja?**
Da. Vidim tudi možnosti napredovanja.
- **Ali se ti zdi, da pri razvoju tvoje kariere upoštevajo tudi tvoja hotenja?**
Da.
- **Poznaš objektivne kriterije napredovanj?**
Vem, kaj moram narediti za napredovanje, vendar ti moji kriteriji verjetno niso objektivni.
- **Ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje? Jih razumeš, se z njimi lahko poistovetiš?**
Do lanskega leta je bilo vse jasno, potem pa smo se znašli v veliki zmedi. To področje mora vodstvo vsekakor čim prej urediti.
- **Se čutiš tukaj varno/-ega?**
Zaenkrat se.
- **Je po tvojem mnenju to podjetje ugledno? Kako tvoji sodelavci govorijo o podjetju: dobro ali slabo?**
V ozkem okolju je zelo ugledno, si pa mnenja sodelavcev precej nasprotujejo. Nekateri smo ponosni, da smo tu, drugim pa je čisto vseeno.

Oseba 3

- **Ali sodelavci v tvojem timu med seboj dobro sodelujete? Si zaupate in rešujete morebitne težave skupaj?**
Z veliko sodelavci se dobro razumem, opažam pa, da konflikti med nekaterimi posamezniki trajajo v nedogled. Sodelujemo pa čisto v redu.
- **Kako sodeluje tvoj tim z drugimi timi in oddelki?**
V redu sodelujemo.
- **Ali tvoji sodelavci čutijo odgovornost do kakovosti svojega opravljenega dela?**
Da.
- **So tvoji sodelavci in sodelavke motivirani in zavzeti za svoje delo? So pripravljeni na dodatne obremenitve?**
Da.
- **Ali daje tvoj nadrejeni komu od zaposlenih prednost? Ali svoje podrejene obravnava pravično?**
Vsi smo samo ljudje. Niso pa razlike, ki jih dela, velike.
- **Kakšno je v tem podjetju vodenje? Meniš, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene?**
Vodenje je v zadnjem letu in pol, odkar smo del velike skupine, obupno. Zaplavali smo v birokracijo, ukvarjamo se s prerazporejanjem dela in sami s seboj, namesto da bi se ukvarjali s kupci.

- **Meniš, da je tvoje dobro delo kakovostno nagrajeno? Je tvoja plača primerna tvojemu delu?**
Glede na vložek bi bila plača lahko boljša.
- **Se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično?**
Da.
- **Ali predstavljaš sodelavcem in nadrejenim pobude ali nove načina dela z namenom izboljšanja? Imaš občutek, da lahko izraziš svoja stališča in predloge? Je v tem podjetju možen dialog?**
Povsem odprto komuniciram in brez težav povem svoje mnenje ter podam idejo.
- **Ima tvoj vodja kakovosten odnos do tebe in sodelavcev? Se z vami pogovarja, evidentira skupno delo in razpravlja o morebitnih izboljšavah?**
Da. Imava dober odnos, je korekten.
- **Ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za delo?**
Da.
- **Se zaposleni radi učijo?**
Da.
- **Je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih?**
Da.
- **Si zadovoljen/zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju? Vidiš možnosti napredovanja?**
Hm, sem zadovoljen. Napredoval pa verjetno nekaj časa ne bom.
- **Ali se ti zdi, da pri razvoju tvoje kariere upoštevajo tudi tvoja hotenja?**
Težko rečem. Še kar.
- **Poznaš objektivne kriterije napredovanj?**
Ne.
- **Ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje? Jih razumeš, se z njimi lahko poistovetiš?**
Temu ne posvečam posebne pozornosti.
- **Se čutiš tukaj varno/-ega?**
Še kar, vendar veliko manj kot pred leti. Pa je bila takrat finančna situacija precej slabša.
- **Je po tvojem mnenju to podjetje ugledno? Kako tvoji sodelavci govorijo o podjetju: dobro ali slabo?**
Je ugledno.

Oseba 4

- **Ali sodelavci v tvojem timu med seboj dobro sodelujete? Si zaupate in rešujete morebitne težave skupaj?**

Moj kolektiv se mi zdi dober. Dobro sodelujemo. Smo odkriti in se kar dobro o vsem dogovorimo. Veliko pa komuniciramo po e-malih in Skypu. Je pa konflikte težko reševati. Ne vem, kako bi to izboljšali. Vsak mora paziti na to, da je res tu za določeno stvar. Odkar smo veliki, smo posamezniki bolj usmerjeni na svoje področje, obenem pa moramo komunicirati z ostalimi. Vzdušje je na trenutke kar agresivno, včasih to rešijo spremembe ljudi znotraj ekipe. Stare mačke je težko premakniti, poleg tega pa tudi hierarhija ni vedno čisto jasna.

- **Kako sodeluje tvoj tim z drugimi timi in oddelki?**

Smo »pokupčkani«, vendar se mi to ne zdi nenavadno. S tistimi, s katerimi se dobro razumeš osebno, delaš bolje. Nekateri se pač ne družijo, pa tudi sodelujejo slabo. Med oddelki (pa tudi znotraj) včasih kdo komu ne prizna opravljenega dela, kar je vzrok za slabe odnose. Tudi meni se je že to zgodilo: opravljenih ur mi sodelavec ni pustil vpisati, ker bi moral znesek stimulacije deliti z mano. Ko me je naslednjič prosil za pomoč, sem mu odvrnil, da nimam časa. V splošnem ne maramo »preveč pametnih« ljudi.

- **Ali tvoji sodelavci čutijo odgovornost do kakovosti svojega opravljenega dela?**

Večina da. So pa izjeme.

- **So tvoji sodelavci in sodelavke motivirani in zavzeti za svoje delo? So pripravljeni na dodatne obremenitve?**

Enako kot pri prejšnjem odgovoru.

- **Ali daje tvoj nadrejeni komu od zaposlenih prednost? Ali svoje podrejene obravnava pravično?**

Nimam občutka, da bi imel ljubljenske. Morda se s kom več pogovarja, vendar prisluhne vsem mnenjem.

- **Kakšno je v tem podjetju vodenje? Meniš, da so zadolžitve primerno in pravično porazdeljene?**

Več dela dobi tisti, ki več zmore, kar je v redu. Bi moralo biti pa to bolj skladno s plačo. Ta del pa ni v redu. Dober vodja mora biti kompetenten. Najpomembneje se mi zdi, da ni blefer. Odnos mora biti korekten, ampak ni treba, da je prijazen. Pričakujem tako pohvalo kot kritiko. Moj vodja mi je na voljo, kadar ga potrebujem. Povratne informacije imam na voljo dovolj pogosto.

- **Meniš, da je tvoje dobro delo kakovostno nagrajeno? Je tvoja plača primerna tvojemu delu?**

Ne. Mislim, da sem plačan premalo. Vemo, koliko kdo dobi, in to je razlog za veliko nezadovoljstva.

- **Se nagrajevanje v podjetju izvaja pravično?**

Ne.

- **Ali predstavljaš sodelavcem in nadrejenim pobude ali nove načina dela z namenom izboljšanja? Imaš občutek, da lahko izraziš svoja stališča in predloge? Je v tem podjetju možen dialog?**

Jih predstavljam, se kar veliko pogovarjamo o tem. Mnenja lahko izrazim brez najmanjših težav.

- **Ima tvoj vodja kakovosten odnos do tebe in sodelavcev? Se z vami pogovarja, evidentira skupno delo in razpravlja o morebitnih izboljšavah?**

Da.

- **Ali podjetje zaposlenim nudi ključna usposabljanja za delo?**

Da. Pogrešam sicer več časa s strani kakšnega mentorja, vendar razumem, da zaradi rednega dela, ki je prioriteta, to ne gre.

- **Se zaposleni radi učijo?**

Da.

- **Je sistem usposabljanja primeren in ali pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih?**

Je kar primeren. Veliko imamo internih izobraževanj, kar je v naši branži pomembno. Smo le specifični.

- **Si zadovoljen/zadovoljna z razvojem svoje kariere v tem podjetju? Vidiš možnosti napredovanja?**

Z razvojem do danes sem zadovoljen, v tem trenutku pa ne morem reči, da vem, kako bo naprej. Ne verjamem, da je napredovanje zame možno.

- **Ali se ti zdi, da pri razvoju tvoje kariere upoštevajo tudi tvoja hotenja?**

Zaenkrat da.

- **Poznaš objektivne kriterije napredovanj?**

Ne. Jih imamo?

- **Ali ima podjetje jasno zastavljeno poslanstvo, vizijo in cilje? Jih razumeš, se z njimi lahko poistovetiš?**

Vem, da jih imamo, vendar se jih ne spomnim. Pa sem bral nedolgo tega.

- **Se čutiš tukaj varno/-ega?**

Da.

- **Je po tvojem mnenju to podjetje ugledno? Kako tvoji sodelavci govorijo o podjetju: dobro ali slabo?**

Da. Mnenje sodelavcev pa je različno, nekateri so zelo zadovoljni, drugi pa sploh ne. Ne vem, zakaj preprosto ne odidejo, če jim ni všeč.

PRILOGA 6: Vprašalnik SiOK

SiOK
Inovativnost, Inicativnost
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.
Napake pred preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
Odnos do kakovosti
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
Pripadnost organizaciji
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
Motivacija in zavzetost
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.
Notranji odnosi
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.
Odnosi med zaposlenimi so dobri.
Konflikte rešujemo v skupno korist.
Ljudje si medsebojno zaupajo.
Vodenje
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.
Vodje se pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela.
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
Organiziranost
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
Strokovna usposobljenost in učenje
Zaposleni se učimo drug od drugega.
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.

Sistem usposabljanja je dober.
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja delovanja.
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.
Notranje komuniciranje in informiranje
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
Delovni sestanki so redni.
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.
Razvoj kariere
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
Nagrajevanje
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.
Dodatna vprašanja o sistemih – vodenje
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.
V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjo.
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativni del plač.