

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, september 2018

KRSTINA OŽEGOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Krstina Ožegović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske klime v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Boštjanom Antončičem.

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 podrobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v teh izjavi.

V Ljubljani, dne 04.09.2018

Podpis študentke

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	1
1.1 Opredelitev pojma	1
1.2 Merjenje organizacijske klime.....	3
1.3 Spreminjanje organizacijske klime	5
1.4 Razlika med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	6
2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	8
2.1 Vodenje	8
2.2 Odnos do kakovosti.....	9
2.3 Pripadnost organizaciji	9
2.4 Strokovna usposobljenost/učenje	9
2.5 Notranji odnosi.....	9
2.6 Nagrajevanje	10
2.7 Razvoj kariere	10
2.8 Organiziranost	10
2.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	10
2.10 Inovativnost/iniciativnost	11
2.11 Motivacija in zavzetost	11
2.12 Zadovoljstvo pri delu.....	12
3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IZBRANEGA PODJETJA	12
3.1 Predstavitev podjetja.....	12
3.2 Kvantitativna analiza organizacijske klime izbranega podjetja	12
3.2.1 Zbiranje podatkov in opis vprašalnika	12
3.2.2 Predstavitve rezultatov vprašalnika	13
3.2.3 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje.....	22
3.3 Kvalitativna analiza organizacijske klime izbranega podjetja.....	23
3.3.1 Postopek zbiranja podatkov.....	23
3.3.2 Predstavitev rezultatov intervjujev	23
3.3.3 Predlogi za izboljšanje.....	24
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE.....	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer vprašalnika za merjenje organizacijske klime	5
Slika 2: Mnenje anketirancev o pozitivni organizacijski klimi v podjetju (v %).....	14
Slika 3: Vodenje (v %).....	14
Slika 4: Odnos do kakovosti (v %).....	15
Slika 5: Pripadnost organizaciji (v %).....	15
Slika 6: Strokovna usposobljenost (v %)	16
Slika 7: Notranji odnosi (v %).....	17
Slika 8: Nagrajevanje (v %)	17
Slika 9: Razvoj kariere (v %)	18
Slika 10: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (v %)	18
Slika 11: Inovativnost (v %).....	19
Slika 12: Motivacija (v %)	19
Slika 13: Zadovoljstvo pri delu (v %)	20
Slika 14: Mnenje anketirancev glede sprememb v zadnjih petih letih (v %).....	21
Slika 15: Mnenje anketirancev o odhodu iz podjetja (v %)	21
Slika 16: Mnenje anketirancev o vplivu na njihovo zdravje in ali so zaradi dela pod pritiskom (v %).....	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Struktura anketirancev glede na spol (v %).....	1
Priloga 2: Struktura anketirancev glede na starost (v %)	1
Priloga 3: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v izbranem podjetju (v %).....	2
Priloga 4: Struktura zaposlenih glede na status zaposlitve (v %)	2
Priloga 5: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime v izbranem podjetju	3
Priloga 6: Osnovna o vprašanja intervjuja	7
Priloga 7: Intervju 1.....	8
Priloga 8: Intervju 2.....	10
Priloga 9: Intervju 3.....	12
Priloga 10: Intervju 4.....	14

UVOD

Živimo v času, v katerem je poslovna uspešnost še kako pomembna. Težko je v poplavi vseh podjetij in konkurenci na trgu izplavati in biti najboljši v svoji dejavnosti. Zaradi majhnosti trga v Sloveniji veliko podjetij kar hitro zapre svoja vrata, saj finančno niso več zmožna nadaljevati z delovanjem. Ker je gospodarska kriza udarila po letu 2007, se je s tem tudi povečala brezposelnost in zmanjšalo zaupanje ljudi do delodajalcev. Ljudje nimajo več potrpljenja, zato je organizacijska klima zelo pomemben dejavnik za uspeh podjetja na vseh področjih. Tega se podjetja žal še premalo zavedajo (Zorc, 2013).

Organizacijska klima je subjektiven pojem, ki zajema zaznavo ljudi. Vpliva na njihovo zadovoljstvo in doživljanje klime v organizacijah. Poudarek je na tem, da ima isto delovno okolje drugačen vpliv na različne ljudi in da se vsak človek drugače počuti v istem delovnem okolju. Ljudje so bolj zadovoljni, če organizacija omogoča uresničevati njihove osebne cilje in potrebe (Musek Lešnik, 2006). Osnovni motiv za izbiro teme organizacijska klima v izbranem podjetju je premajhno zavedanje podjetij, koliko vedenje zaposlenih in ostale dimenzije organizacijske klime lahko vplivajo na uspeh in vzdušje kolektiva ter samega podjetja.

Namen diplomske naloge je predstaviti pojem organizacijske klime v podjetju, opredeliti razliko med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo ter bolj natančno oceniti pomen organizacijske klime za zaposlene v podjetju.

Cilj zaključne naloge je na podlagi kvantitativne in kvalitativne analize analizirati organizacijsko klimo izbranega podjetja in podati predloge izboljšav. S tem želim v izbranem podjetju analizirati in opredeliti dejansko problematiko ter podati realne rešitve.

Zaključna naloga je razdeljena na dva dela, teoretični in empirični del. V prvem sklopu bom prikazala razliko med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo, različna dožemanja avtorjev glede pojma organizacijska klima in predstavila dimenzije, merjenje in spreminjanje organizacijske klime. V drugem, empiričnem delu, bom predstavila rezultate anketnega vprašalnika in intervjujev ter podala predloge za izboljšave.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

1.1 Opredelitev pojma

Organizacijska klima kot uporabna metoda je bila uvedena v prvi polovici 20. stoletja. Takrat ni imela tako močnega vpliva v organizacijah, trenutno pa se uporablja kot predstavitev družbenega sistema v podjetju, ker se lahko poistoveti z osebnostjo posameznika. Podobnost se odraža v vedenju, ki je v različnih okoljih edinstveno in drugačno od drugih. V širšem smislu dojema organizacijo kot skupek značilnosti, ki se odražajo na socialno okolje organizacije (Gilmer, 1969). Po besedah avtorjev je opredelitev organizacijske klime pri vsakem izmed njih definirana z drugačnega vidika.

Campbell opredeljuje organizacijsko klimo kot zaporedje značilnosti, ki so določene za vsako organizacijo posebej. Spodbudi jo na način, kako posamezna organizacija obravnava okolje in svoje člane. Podnebne spremembe znotraj organizacije za posamezne člane določajo obliko izkušenj in odnosov, ki gradijo organizacijo v smislu izidov obnašanja, statičnih značilnosti in pripadnosti podjetju (Venkatesh, b. l.).

Partnerji SIOK-a organizacijsko klimo definirajo kot neoprijemljiv pojem, ki je prisoten v delovnem okolju predvsem znotraj podjetja. Je dinamičen sistem, ki posredno ali neposredno vpliva na odnos, vedenje in motivacijo zaposlenih. Organizacijska klima odraža kakovost in cilje zaposlenih v delovnem okolju, zato je pomembna tudi za zunanje okolje, saj je to »kriterij« po katerem se organizacije med seboj razlikujejo. Stranke, delovni postopki, tehnologija, vrste storitev, pričakovanja v podjetju so samo nekateri izmed pomembnih vplivov organizacijske klime (Biro Praxis, 2012).

Klima se v organizaciji po besedah Gilmerja nanaša na vedenje ljudi in na njihova stališča, zato se podjetja med seboj razlikujejo. Razlike se ne nanašajo samo na zunanje okolje podjetja, ampak dajejo velik poudarek psihološkim strukturam, ki odražajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih. Tako je klima neke vrste kultura, ki ima velik vpliv na organizacijo in posameznika v njej (Lipičnik, 1997).

V poslovni praksi Mihalič (2008) organizacijsko klimo opredeljuje kot trenutno stanje v organizaciji, ki ima povezavo z mehкими dimenzijami posameznika in poslovnega okolja. Sodelovanje, zadovoljstvo, počutje pri delu, interakcija med ljudmi in solidarnost so le nekatere izmed dimenzij, ki so sestavni del klime. Pojem organizacijska klima se izraža preko udeležbe svojih pripadnikov v organizaciji, predvsem se osredotoča na elemente poslovnega okolja, ki so pomemben proces pri izgradnji pozitivnega odnosa med zaposlenimi in delovnim okoljem.

Nekatere študije organizacijsko klimo enačijo z organizacijsko zavezanostjo, saj trdijo, da ne glede na panogo podjetja klima v organizaciji razvija vedenje zaposlenih, jih motivira in s tem podjetje lažje dosega zastavljene cilje. Koncept organizacijske zavezanosti povečuje zavzetost zaposlenih do podjetja, če jim ta zagotovi dobre delovne pogoje, jih podpira pri doseganju zadovoljstva pri delu. To posledično privede do nagrajevanja, s katerim

podprejo njihovo zavezanost podjetju in še boljšo udeležbo v delovnem okolju (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazeralfray & Ezzatabadi, 2016).

Najbolj cenjen avtor o človeških virih, profesor Chiavenato (2016), definira organizacijsko klimo kot skupino merljivih lastnosti zaznanega delovnega okolja, ki ga neposredno ali posredno ustvarijo posamezniki, ki so del poslovnega procesa in vplivajo na produktivnost, motivacijo ter vedenje ljudi. Tako je klima predstavljena kot koncept psihološkega vzdušja, ki ga zaznavajo zaposleni oziroma je hitra slika razmerja med podjetjem in njegovimi zaposlenimi.

Za doseganje prijetne in predvsem zdrave organizacijske klime v podjetju med zaposlenimi je treba upoštevati naslednje vidike (Veyrat, 2016):

- ugotoviti dejavnike, ki motivirajo ali demotivirajo zaposlene,
- doseči enotnost skupin zaposlenih,
- predstaviti zaposlenim strateške cilje podjetja,
- pametno deliti delovne naloge,
- zaupati vodji s strani zaposlenih.

Dobra klima v podjetju je odraz stopnje motivacije zaposlenih, podpore in odpravljanja negativnih učinkov na vedenje ljudi v organizaciji (Veyrat, 2016).

1.2 Merjenje organizacijske klime

Klima je kot psihološka enota prisotna v vsaki organizaciji, s katero podjetje pripomore k lažjemu doseganju zastavljenih ciljev. Ne zavedamo pa se, da se lahko to hitro obrne v drugo smer, kot negativni vpliv na vedenje zaposlenih. Zato je pomembno ugotoviti, kakšna orodja uporabljati, da se temu izognemo (HRM d. o. o., b. l.).

Z merjenjem organizacijske klime vodstvo doseže delni pregled nad vedenjem zaposlenih, motivacijo, zadovoljstvom, sodelovanjem in počutjem pri delu. Ker pa ena meritev ne pokaže popolnega stanja klime v podjetju, je treba opraviti več meritev, da bi iz njih vodstvo dobilo primerne informacije za izboljšanje. S tem vodstvo pokaže zaposlenim, kako pomembno je njihovo počutje na delovnem mestu (Poropat, 2014).

Gilmer (1969) v svojem delu Industrijska psihologija omenja tri pristope za merjenje organizacijske klime. **Sistematično zbiranje opažanj ljudi znotraj organizacije** deluje na podlagi preteklih izkušenj in doživljanja vedenja s strani posameznika ter okolja. iz katerega izhaja. Zaradi osebnega doživetja zaposlenih je ta pristop bolj subjektiven.

Drugi način merjenja so **neformalni opisi**, katerega so podatki pridobljeni na osnovi opazovanja, okrožnic in zapisov organizacij. Čeprav prikazujejo splošno klimo v podjetju je takšno pridobivanje informacij prav tako subjektivno (Gilmer, 1969).

Zaradi slabše zanesljivosti zgornjih dveh metod je **ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki** objektivnejše. Vodstvo sestavi vprašalnik na podlagi splošnih predpostavk, s katerim anketiranec izrazi svoje mnenje z označbo trditve, ki ponazarja določeno stanje. Na podlagi rešenih anket nadrejeni zberejo rezultate, ki jih analizirajo in pridejo do končnih trditev (Gilmer, 1969).

Za lažje ugotavljanje organizacijske klime z vprašalniki Lipičnik priporoča naslednje korake (Lipičnik, 1998):

- **Pripravljalna dela** obsegajo tehnične vidike, pristop zbiranja podatkov, udeležbo vprašancev in izbiro financiranja.
- **Sestava vprašalnika** zajema vsebinske vidike. Najprej morajo ugotoviti, kaj jih zanima pri oblikovanju vprašanj, določiti kritične točke, pri katerih morajo sodelovati večinsko vodstvo in strokovnjaki na tem področju. Treba je upoštevati razpon strinjanja, od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja, in določiti vrstni red vprašanj. Vprašanja iz istega področja naj bodo pomešana med ostala, s tem dobijo boljšo kontrolo ujemanja odgovorov anketiranja.
- **Zbiranje odgovorov** spada med tehnično manj zahtevne faze. Težava se lahko pojavi, če anketiranci raziskovalcu ne zaupajo, s tem označijo odgovore, za katere menijo, da jih je označila večina vprašancev. Zato je pomembno odstraniti vse ovire in doseči visoko stopnjo zaupanja. Največkrat k temu pripomore anonimnost anketirancev.
- **Analiza odgovorov**; pri ugotavljanju organizacijske klime z vprašalniki je priporočljivo, da se analiza odgovorov izvede kot večdimenzionalna analiza, ki je kakovostna in omogoča lažjo interpretacijo pridobljenih rezultatov.
- **Predstavitve rezultatov** kot pomemben korak pri doživljanju situacij v organizaciji, lahko privede do izida raziskave, za katerega naročnik meni, da ni v skladu s pričakovanji. Pomembno je raziskavo doživljati čim bolj objektivno, saj se naročniki težko sprijaznijo z dejanskim stanjem v podjetju, ker mislijo, da je ta klima škodljiva.
- **Načrtovanje akcij** je zadnja faza, v kateri predhodno analizirane rezultate zberejo in odločijo, kakšne spremembe uvesti. Treba je presoditi, ali so pričakovanja zaposlenih enaka, ali so cilji dosegljivi, kako bodo spremembe vplivale na vedenje ljudi ...

Spodnja slika predstavlja tehnični izgled vprašalnika za merjenje organizacijske klime po Lipičniku. V njem so vstavljeni primeri vprašanj, ki bi lahko prišli v poštev za zgornjo raziskavo.

Slika 1: Primer vprašalnika za merjenje organizacijske klime

1	Naloge so točno določene za vsakega delavca. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
2	O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
3	Zastoji zaradi birokratskega načina poslovanja so redki. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
4	Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
5	Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
6	Večkrat ni jasno, za kaj je kdo zadolžen. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam
7	Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni. se ne strinjam <<< << < > >> >>> se strinjam

Vir: B. Lipičnik (1997), str. 195- 196

Merjenje organizacijske klime prinaša podjetjem, vodstvu in zaposlenim prednosti, saj se s tovrstnimi raziskavami lahko zvišata delovna učinkovitost, stopnja komunikacije ... Vključenost zaposlenih v odločanja pripomore k izpolnjevanju in zastavljanju višjih ciljev, vodje pa rešujejo težave, še preden prerastejo v krizo (Draškovič & Erjavšek, 2009).

1.3 Spreminjanje organizacijske klime

Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, ki jih želi doseči. Za izpolnjevanje le teh je pomembna ugodnost klime. Z merjenjem in analizo organizacijske klime podjetje ugotovi, ali je klima ugodna ali neugodna. Če cilja ne moremo uresničiti, je klima za podjetje neugodna. Včasih se je treba zavedati, da ni vedno klima kriva za doseganje cilja, mogoče so le cilji previsoki, zato je treba vedno zastaviti cilje, ki so dosegljivi za organizacijo (Lipičnik, 1998).

Dr. Zadel (2014) spreminjanje organizacijske klime doživlja kot spremembo bistvenih situacij, ki pri zaposlenih izzove želeni odziv za doseganje zastavljenih ciljev. Zato je treba klimo najprej obvladovati, da bi lahko kasneje uvedli želene spremembe, ki bi organizaciji prinesle boljše ali slabše rezultate.

Pri spreminjanju organizacijske klime sta pomembni dve vprašanji.

- **Kako lahko spreminjamo klimo?**

V praksi sta prisotna dva načina spreminjanja organizacijske klime. Pri prvem, najpogostejšem načinu, pride do spreminjanja klime nekontrolirano in nezavedno, tako imenovani indirektni način. Ta vrsta klime narekuje spremembe, ampak večinoma ovira doseganje zadanega cilja, zato nas pri realizaciji ciljev zanimajo vsi vplivi okolja, tako daljni kot bližnji. Drugi način je direktni način spreminjanja organizacijske klime, pri katerem z navodili in pravili poskušajo spremeniti vedenje posameznika. V praksi se je izkazalo, da s takimi ukrepi večinoma ne dosežejo želenega učinka, zato je treba upoštevati druge dimenzije, ki narekujejo, spoštovanje in prepričevanje zaposlenega ter zaupanje in pojasnjevanje zaposlenemu s strani nadrejenega (Lipičnik, 1998).

- **Kdo jo lahko spreminja?**

Osebe, ki imajo največji vpliv na proces spreminjanja organizacijske klime, so vodje in managerji. Ker organizacija ne tvori samo tehnološko-poslovnega sistema, morajo vodje upoštevati tudi ostale sociološke in psihološke dejavnike, kot so zaupanje, komunikacija in medsebojni odnosi (Bernik, 1998).

1.4 Razlika med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

V zadnjih tridesetih letih, odkar je postal koncept organizacijske kulture priljubljen, so se managerji pogosto spraševali o podobnostih in razlikah med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Nekateri raziskovalci so trdili, da sta pojma med seboj čisto enaka, čeprav so njune raziskovalne baze drugačne. Zasnove se razlikujejo na več načinov.

Dosedanje študije organizacijske klime temeljijo na psihologiji in individualnih zaznavah. Opredeljena je kot ponavljajoč se sistem odnosov, občutkov in obnašanja, ki se nanašajo na sedanje dogodke v organizaciji. Medtem ko organizacijska kultura temelji na antropologiji in sociologiji. Vedno se je nanašala na zgodovinske trenutke, v katerih se pojavi situacija, ki vpliva na vedenje zaposlenih. Pogosto je definirana kot sredstvo s, katerim se ljudje v organizaciji učijo in komunicirajo, kaj je dobro in kaj ne. Ker temelji na preteklosti, tradiciji in poudarja norme ter vrednote o obnašanju zaposlenih, jo je v kratkoročnih okoliščinah težje spremeniti (Moorhead & Griffin, 2008).

Kuppler (2015) je mnenja, da je organizacijska kultura sistem predpostavk o vrednotah in pričakovanjih organizacije. Ko se podjetja znajdejo v težavah, jim ta nenapisana pravila pomagajo pri vodenju vedenja posameznikov v organizaciji in lažje razumejo vidike kulture, ki zavirajo ali podpirajo učinkovitost. Pravi, da se v dveh letih hierarhijo kulture v podjetju da izboljšati. V njegovem primeru, ob prevzemu korporacije, je v tem času uspel spremeniti in izboljšati tri faze; izboljšanje kakovosti ekipne rasti, vključevanje novih

ciljev in ustanovitev inovacijske skupine, ki je pomagala pri individualnem razvoju zaposlenih.

Schermerhorn in Chappell (2000) sta pri opredeljevanju organizacijske kulture bolj specifična. Opredeljujeta jo kot sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvijejo v organizaciji in vodijo obnašanje ter odnos članov organizacije. Ker kultura ni edini dejavnik, ki se odvija v organizaciji, ima pomemben vpliv na to, kaj člani dosežajo in kako. Najboljše organizacije imajo dobro razvito kulturo, ki je točno določena oziroma definirana. S tem prikažejo zaupanje in spoštovanje do svojih zaposlenih, ki kasneje vpliva na boljše skupinsko delo, manjšo stopnjo tveganja in dobro počutje zaposlenih v organizaciji.

Musek Lešnik (2006) meni, da sta organizacijska klima in kultura različna, a povezana pojma. Klima po njegovo opisuje, kaj se trenutno dogaja med nami, in je bolj usmerjena v prihodnost, medtem ko se kultura navezuje bolj na preteklost, na tradicijo in prikazuje razumevanje dogodkov v podjetju. Res pa je, da sta si organizacijska klima in kultura v marsičem podobni. Skupaj preučujeta psihološke realnosti delovnega okolja, iščeta razlage za individualno vedenje posameznika v podjetju in vplivata na način vedenja ljudi in zagotavljanje reda.

Po besedah Mihalič (2008) je klima bolj vidna in razpoznavna kot kultura, ker je kulturo posledično težje meriti. Z njo je težje proučevati ukrepe za spremembo, ker je vezana na preteklost, ki je ne morejo spreminjati. Spreminjajo jo lahko na ravni celotnega sistema, saj je organizacijska kultura kot nek fenomen, pri katerem ne morejo nikoli priti do zaključka spreminjanja. V spodnji tabeli je prikaz nekaj najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.

Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Globalna usmerjenost	Lokalna usmerjenost
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti	Začasnost in nižja stopnja stabilnosti
Usmerjenost v preteklost in prihodnost	Usmerjenost v sedanjost
Slabša prepoznavnost in manjša vidnost	Dobra prepoznavnost in večja vidnost
Razvoj skozi daljša časovna obdobja	Razvoj v trenutnem obdobju
Višja raven abstrakcije pojma	Nižja raven abstrakcije pojma
Vežanost na strateški nivo	Vežanost na taktični in operativni nivo
Sistemiški pomen	Procesni pomen
Počasno spreminjanje	Hitro spreminjanje
Zelo izrazit vpliv kulture na klimo	Malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
Globok konstrukt	Zgolj odsev stanja v prostoru in času
Zelo zahtevno upravljanje	Dokaj enostavno upravljanje
Večja teoretična usmerjenost poučevanja	Večja empirična usmerjenost proučevanja
Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: R. Mihalič (2008), str. 10 – 11

2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

2.1 Vodenje

Uporablja se kot del procesa, iz katerega je sestavljen management, ki določa kontrolo vodenja, vzdržuje red in usmerja ljudi k doseganju ciljev. Za uspešno vodenje so pomembne metode in slogi, ki privedejo do tega, ali je vodenje uspešno ali ne (Lipičnik & Možina, 1993).

Če želijo nadrejeni svoje zaposlene voditi uspešno, morajo upoštevati nekaj ukrepov, med katere spadajo (Mihalič, 2007):

- Aktivno sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, ki so vezane nanje in na njihovo delovno mesto.
- Vodje spodbudijo pri nudenju podpore, pomoči in zaščite zaposlenim pri opravljanju nalog.
- Omogočiti zaposlenim ključno vlogo pri podajanju idej, zamisli, pomislekov, graj itd.
- Nudenje dobrega zgleda s strani vodij (ne samo kaznovanje).
- Usposabljanje zaposlenih za vodenje samih sebe.

Treba je tudi vedeti, da za uspešno vodenje ni vedno vse odvisno od samega vodje, ampak tudi od odzivnosti zaposlenih. Vsak od njih ima drugačne cilje v podjetju, ki popolnoma vplivajo na odnos do dela, poslušnosti in sodelovanja z drugimi, kar lahko preraste v negativno klimo v organizaciji.

2.2 Odnos do kakovosti

Uspešnost podjetja in njegova rast sta med drugim odvisni od kakovosti izdelka ali storitev, zato morajo biti pri vseh fazah v podjetju osredotočeni na doseganje zadovoljive kakovosti.

Zupan (2001) ugotavlja, da se vedno bolj uporablja program celovitega ravnanja s kakovostjo – Total Quality Management (TQM). Program je popolnoma osredotočen na kakovost, ki pa ima osnovo na sodelovanju vseh njenih članov.

2.3 Pripadnost organizaciji

Uspešnost organizacije se meri s pripadnostjo zaposlenih v podjetju. Nada Zupan (2001) pravi, da v današnjem času organizacije težko najdejo ljudi, ki bi bili predani svojemu delu in organizaciji sami. Če jih najde, pa vedno obstaja strah, da se vsa leta vlaganja v znanje zaposlenih, njihovo zvestobo in pripadnost podjetju izjalovijo. Poleg tega zaposleni s seboj odnesejo vse informacije, znanje, posel, poslovne partnerje ... Zato si morajo podjetja zaslužiti zvestobo zaposlenih, ker ko se znajdejo v težavah, se bodo delavci brez težav žrtvovali za podjetje in mu stali ob strani.

2.4 Strokovna usposobljenost/učenje

Najpomembnejša naložba v gospodarskih organizacijah je znanje. Nekoč se je bogastvo merilo v materialnih stvareh, danes je to popolnoma drugače. Znanje je potrebno za delovanje strojev, vodenje zaposlenih, rast podjetja in osebno rast človeka. Z nenehnim izobraževanjem zaposlenih podjetja pridobivajo na gospodarski in tehnološki moči. Človek se uči skozi vsa obdobja svojega življenja, razlika je le v procesu. Znanje lahko pridobiva načrtno ali skozi delovne in življenjske izkušnje (Možina, 2002).

2.5 Notranji odnosi

Dimenziji notranjih odnosov in vodenja se med seboj prepletata in dopolnjujeta. Notranji odnosi so za podjetje izredno pomembni, saj se na njih gradi uspeh. Dobri medsebojni odnosi so ključ do osebnega zadovoljstva, ki vodi do uspeha v mnogih poklicih. Odvisni so od odnosa posameznikov, komunikacije in razvitosti demokracije (Možina, 2002).

2.6 Nagrajevanje

Nagrajevanje kot del motivacije spodbuja delavca k večji predanosti delu, ki s tem posledično izboljša osebno kot tudi delovno uspešnost. Zato nekatera podjetja svojim delavcem na letni ravni podelijo oceno, na podlagi katere dobijo nagrade – večinoma denarne, s katerimi zaposlenega spodbudijo k še večjemu vlaganju v podjetje (Merkač, 1998).

Sicer sam sistem nagrajevanja vključuje nefinančne in finančne nagrade. Med nefinančne nagrade sodijo pohvale, dosežki, priznanja, osebni razvoj ... Med finančne nagrade spadajo fiksna in variabilna plača ter ugodnosti pri delu (Lipičnik, 1998).

Spodaj je nekaj pomembnih načel, ki se jih je dobro držati za boljše in lažje nagrajevanje delavcev. Ko delavec prejme pohvalo, jo je treba izreči javno pred vsemi zaposlenimi kot zgled vsem ostalim zaposlenim. Zagotovljeno naj bo, da so nagrade za vse enake, prav tako naj bodo denarne in nedenarne. Sistem nagrajevanja je dobro povezati s sistemom ocenjevanja, napredovanja in izobraževanja zaposlenih (Mihalič, 2007).

2.7 Razvoj kariere

Razvoj kariere omogoča zastavljanje ciljev za napredovanje. Nekoč planiranje kariere ni bilo smiselno, ker so si jo predstavljali kot večletni plan, ki v večini primerov ni bil dosežen. Zdaj zaposleni gradijo svojo kariero po zastavljenih ciljih oziroma zaporedjih nalog skozi delo. Večinoma jo dosežejo, ker se zanje borijo tudi nadrejeni v podjetju, saj na podlagi tega vidimo rast in razvoj podjetja (Mihalič, 2007).

2.8 Organiziranost

Organiziranost bi lahko definirali kot delitev zadolžitev med zaposlene in njeno izvedbo. Pomembno je točno določiti, naloge, ki jih bo kdo opravljal, in metodo, kako jih bo opravljal. Ker je organiziranost izredno pomembna za vsako podjetje, morajo vodje natančno opredeliti, kakšne rezultate pričakujejo (Černetič, 1996).

2.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Uspešnost vsake organizacije se dosega z zastavljanjem poslanstva, vizije in ciljev, ki morajo biti jasno predstavljeni in razumljivi vsem zaposlenim, v nasprotnem primeru organizacija ne bo nikoli dosegla željenih ciljev. Dejansko oni predstavljajo večino podjetja in samo z njihovim trudom ter razumevanjem lahko to dosežejo.

Vsak izmed teh treh elementov ima svoj pomen. Vizija in poslanstvo delujeta z roko v roki. Poslanstvo se enači z dolgoročno vizijo, komu želi organizacija služiti in kaj postati. Od podjetja do podjetja se poslanstva razlikujejo, saj navznoter omogočajo svojim zaposlenim prepoznavanja delovanja organizacije, na zunaj pa ostajajo prepoznavna. Vizija tudi deluje dolgoročno, ampak tako kot zaposlenim tudi ljudem izven organizacije predstavlja nov cilj v prihodnosti, ki ga želi podjetje ustvariti. Medtem ko ob postavitvi ciljev organizacija določi tudi način, kako jih uresničiti (Možina, 2002).

2.10 Inovativnost/iniciativnost

Inovativnost kot ključen element dimenzij organizacijske klime v podjetjih je predstavljena kot bistvo uspešnosti, napredovanja in sprememb za zaposlene in podjetja. Vsak posameznik, ki je del nekega podjetja, ima pravico in odgovornost, da poda svoje mnenje, predloge in razloge za izboljšavo (Mihalič, 2007).

Preden se inovacija sploh uresniči, je treba izvesti invencijo. Invencija je prvotna osnova za kasnejšo inovacijo, ki je zadnji člen v verigi. Inovacija je dokazano vsaka koristna novost, ni pa katerakoli novost. Je postopek uveljavljanja znanja, novih proizvodov ali tehnoloških procesov v organizacijo, na podlagi invencije (Likar, 2001).

Za pospešeno in boljšo izvedbo inovativnosti v organizacijah je priporočeno izvajanje nekaterih metod. Ena izmed pomembnejših je izvajanje spodbude zaposlenih, neglede na delovno mesto in nivo dela, za podajanje svojih predlogov. Smiselno je neprestano spodbujati zaposlene pri inovativnem razmišljanju, jih nagrajevati in upoštevati podane predloge (Mihalič, 2007).

2.11 Motivacija in zavzetost

Mitchell (1998) opredeljuje motivacijo kot psihološki koncept, povezan s človeškim vedenjem. Je sila, ki spodbuja posameznika, da poskuša doseči svoj cilj. Razumevanje motivacije v delovnem okolju zahteva razumevanje ciljev, za katere si posameznik prizadeva, in način, kako jih želi doseči.

Kaj vse je potrebno za doseganje ciljev v podjetju in maksimalni izkoristek zmožnosti zaposlenega (Mihalič, 2010):

- zaposlenemu predstaviti cilje,
- določiti in izročiti nagrado za doseg cilja,
- pohvaliti nagrajenca pred vsemi zaposlenimi,
- dodeliti mu naslednji cilj, da mu ne pade motivacija.

Uspešnost zaposlenega je tudi uspešnost organizacije.

2.12 Zadovoljstvo pri delu

Organizacijska klima ima močen učinek na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj vplivata en na drugega in na počutje delavcev v podjetju. Razlika je le v tem, da zadovoljstvo pri delu deluje individualno na delavca, medtem ko klima zajema celotno skupino delavcev. Tako so možnosti napredovanja, osebno obnašanje, vodenje, samo delo, odgovornost do dela in priznanja nekateri elementi, ki vplivajo na to dimenzijo organizacijske klime (Biro Praxis, 2012).

3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IZBRANEGA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje, ki predstavlja podlago za empirični del zaključne naloge, želi ostati anonimno. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1994, nahaja se v Ljubljani in je od leta 2002 v 100- odstotni državni lasti. Njegova dejavnost je razširjena po celotni Sloveniji, v kateri ima zaposlenih okoli 6.000 ljudi, konkretno v poslovni enoti, ki jo analiziram v empiričnem delu je zaposlenih približno 800 delavcev. Sedež podjetja se nahaja v Mariboru.

3.2 Kvantitativna analiza organizacijske klime izbranega podjetja

3.2.1 Zbiranje podatkov in opis vprašalnika

Podatke za pridobivanje rezultatov anketnega vprašalnika na temo organizacijska klima v izbranem podjetju sem pridobila meseca marca leta 2018. Izvedla sem raziskavo na katero so vprašanci odgovarjali anonimno in je potekala v izbranem podjetju.

Vprašalnik v Prilogi 5 je sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop je uvodni sklop, v katerem izvemo nekaj osnovnih podatkov o anketirancu. V drugem, najbolj obširnem sklopu so trditve o dimenzijah organizacijske klime, s katerimi so anketiranci izrazili svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo po dani lestvici. Sledil je še sklop zadovoljstva zaposlenih. Zadnji, tretji sklop je sestavljen iz štirih vprašanj, ki na kratko povzemajo anketirančevo mišljenje o organizacijski klimi.

Razdeljenih je bilo 100 vprašalnikov. Vsi niso bili izpolnjeni in vrnjeni. Vprašalnik je oddalo 86 anketirancev, od tega 8 vprašalnikov ni bilo v celoti izpolnjenih in zato niso vključeni v raziskavo. V končno analizo zbranih podatkov o organizacijski klimi v izbranem podjetju je torej vključenih 78 rešenih anket.

3.2.2 Predstavitve rezultatov vprašalnika

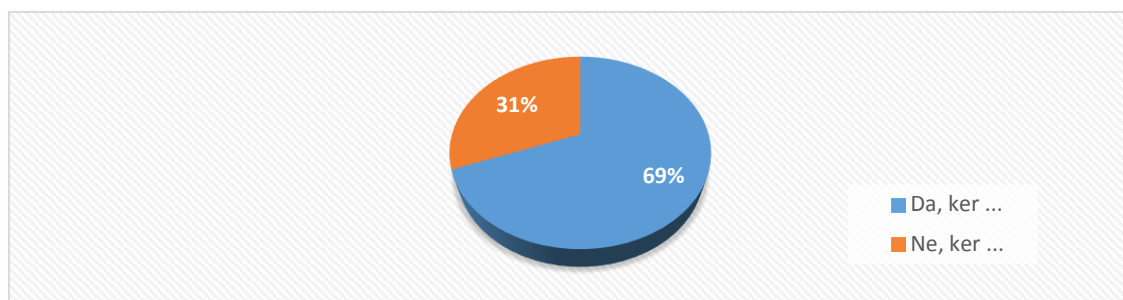
Osnovni oziroma demografski podatki izbranega podjetja so naslednji. Kot je razvidno v Prilogi 1, v izbranem podjetju prevladujejo moški - 78%, ostalih 22 % predstavljajo ženske. Razlog za takšno razliko je potreba po delovnih mestih, kot so vozniki viličarja, skladiščniki, operaterji linij in vodje izmen. Ženske so bolj na delovnih mestih v pisarnah.

V izbranem podjetju je večina starih nad 46 let, najmanj pa tistih od 26 do 35 let (Priloga 2). Ker podjetje deluje več kot 20 let, je razumljivo, da v njem prevladujejo starejši zaposleni, ki so se v podjetju zaposlili že na samem začetku delovanja. Treba je omeniti, da tisti, ki so stari do 25 let, so večinoma študentje, ki delajo v podjetju, oziroma redno zaposleni mlad kader, saj je podjetje v zadnjih štirih letih zaposlilo veliko novih delavcev.

V Prilogi 3 rezultati prikazujejo, da v podjetju prevladujejo delavci z delovno dobo do 5 let (kar 37 %) in tisti z delovno dobo nad 20 let (35 %). V zadnjih petih letih je podjetje na novo zaposlilo veliko novih delavcev zaradi odprtja novih obratov in povezovanja z drugimi zunanjimi izvajalci. Tisti, ki so v podjetju več kot 20 let, so tam že od samega začetka.

Zaradi velikosti podjetja zaposlujejo redno zaposlene delavce in študente, to je razvidno iz rezultatov vprašalnika, vidnih v Prilogi 4. Kar 73 % anketiranih, je redno zaposlenih, za njimi so študentje s 24 %, zaposleni preko študentskega servisa. Le peščica jih je nekoč delala v podjetju preko študentskega servisa, ki so kasneje v istem podjetju dobili redno zaposlitev. Naj omenim, da ima podjetje precejšen odstotek zaposlenih študentov zaradi variabilnosti dela oziroma rasti dela v poletnem in zimskem prazničnem času.

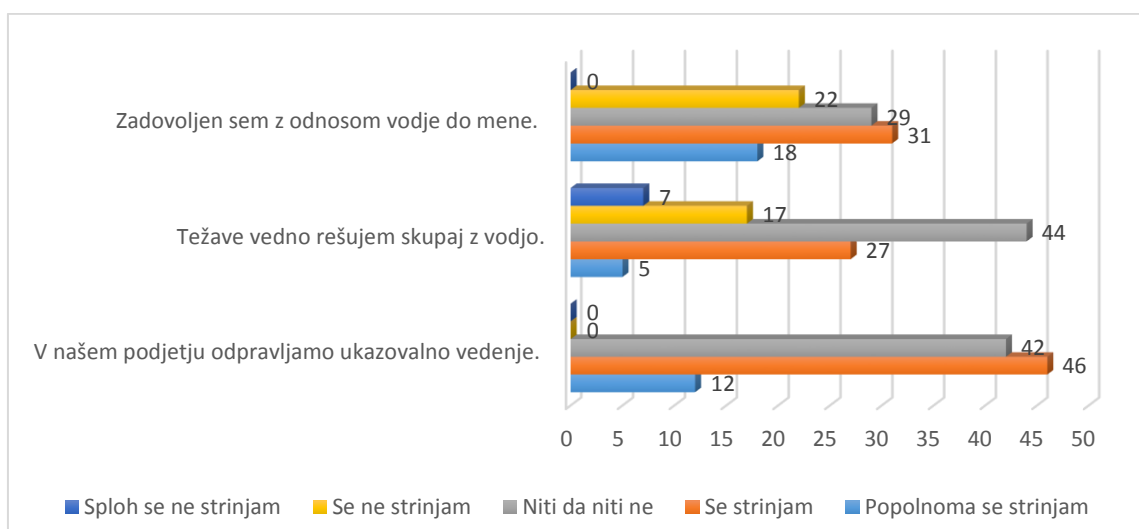
Slika 2: Mnenje anketirancev o pozitivni organizacijski klimi v podjetju (v %)



Vir: lastno delo

Anketiranci z 69 % menijo, da v podjetju vlada pozitivna organizacijska klima. Nekaj razlogov, ki so jih navedli za pozitivno klimo v podjetju: sodelavci se med seboj razumemo, vsi smo prijazni en do drugega, veliko se pogovarjamo, večinoma delujemo kot ekipa. Tistih 31 %, ki meni, da v podjetju pozitivne klime ni, je naštel naslednje razloge: slaba plača, odnos nadrejenih do zaposlenih, slabi delovni pogoji, prenatrpani urniki, preveč dela, a premalo zaposlenih.

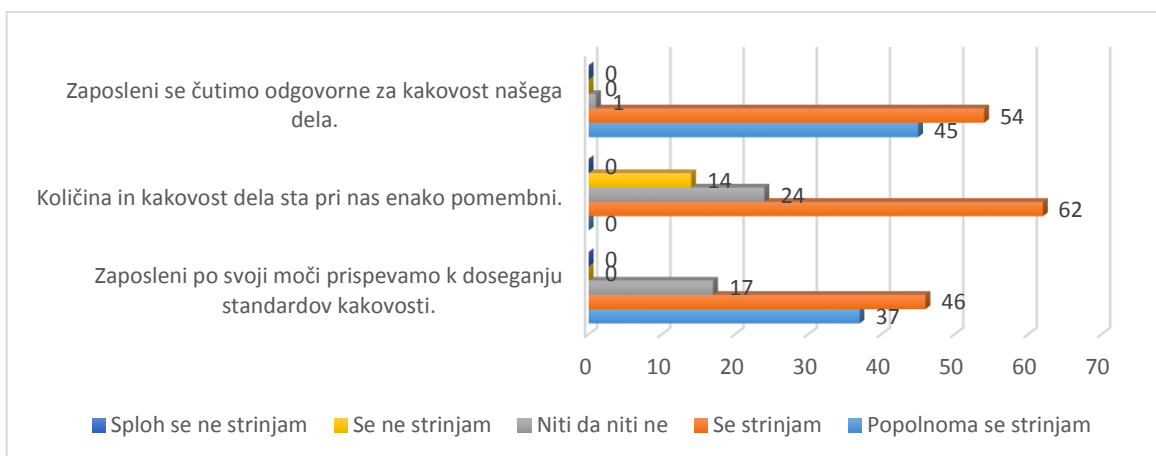
Slika 3: Vodenje (v %)



Vir: lastno delo

Pri trditvi o zadovoljstvu odnosov vodje do zaposlenega se je 31 % anketirancev odločilo, da se s tem strinja, 22 % jih meni, da odnos vodje do njih ni ravno zadovoljiv. Da težave rešujejo vedno skupaj z vodjo, je 44 % odgovorov neodločenih, kar je večina odgovorov pri tej trditvi, 27 % se jih strinja z njo. 46 % zaposlenih meni, da se ukazovalno vedenje odpravlja, 42 % je pa neodločenih, kar 12 % jih trdi, da se pa popolnoma odpravlja.

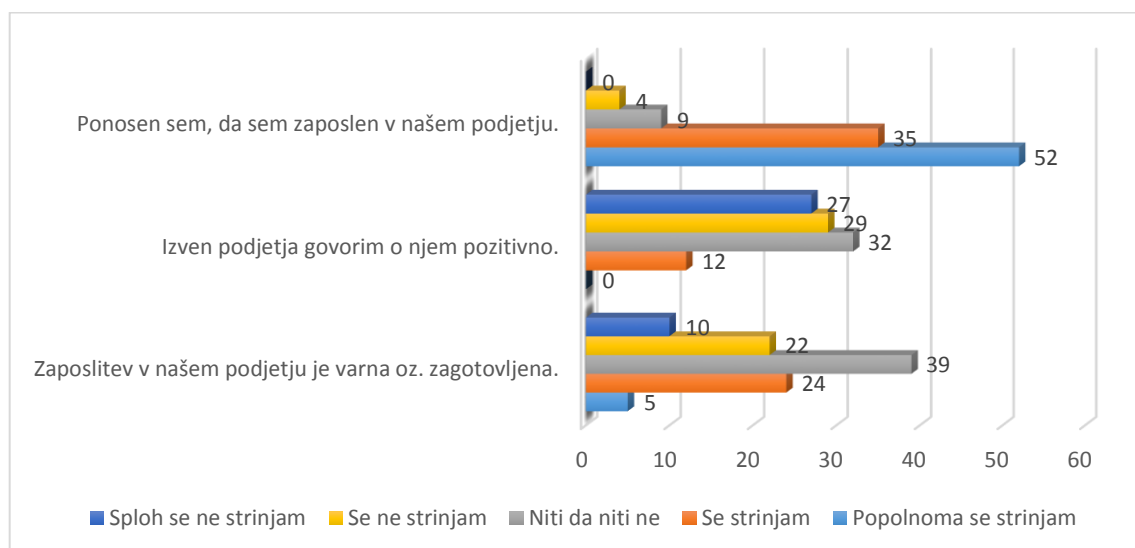
Slika 4: Odnos do kakovosti (v %)



Vir: lastno delo

Pri teh treh danih trditvah se nihče ni odločil za popolno nestrinjanje. 62 % odgovorov je bilo zabeleženih pri trditvi, da sta količina in kakovost zanje enako pomembni, 14 % jih je izrazilo nestrinjanje. En % se pri trditvi za odgovornost njihovega dela ni opredelil, 54 % se jih s to trditvijo strinja in 45 % se jih popolnoma strinja. Zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, pri tej trditvi je prav tako največ odgovor za strinjanje, kar 46 %, 37 % se jih popolnoma strinja, 17 % jih je pa neopredeljenih, oziroma so obkrožili odgovor niti da niti ne.

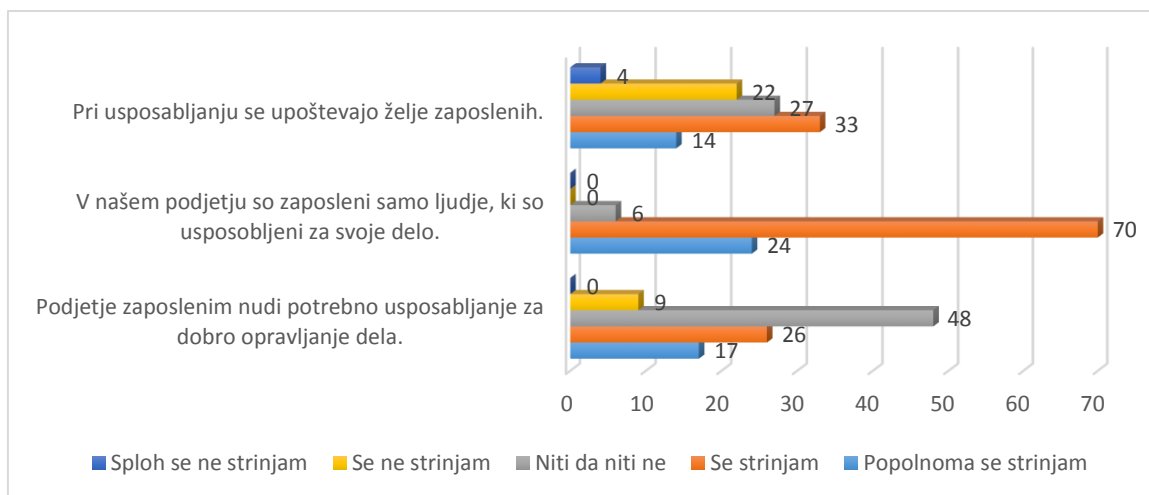
Slika 5: Pripadnost organizaciji (v %)



Vir: lastno delo

Malo več kot polovica vseh anketiranih, točneje 52 %, je popolnoma ponosnih, da so zaposleni v izbranem podjetju, le 4 % od 78 vprašancev trdi ravno obratno. O tem, ali izven podjetja o njem govorijo pozitivno so odgovori v odstotkih med seboj skoraj enaki, saj je 27 % obkrožilo, da tega sploh ne počnejo, 32 % je neodločenih in le 12 % o podjetju govori pozitivno. Zaposlitev v podjetju je varna in zagotovljena, s to trditvijo se strinja 24 % zaposlenih, 39 % je neopredeljenih in 10 % se s tem sploh ne strinja.

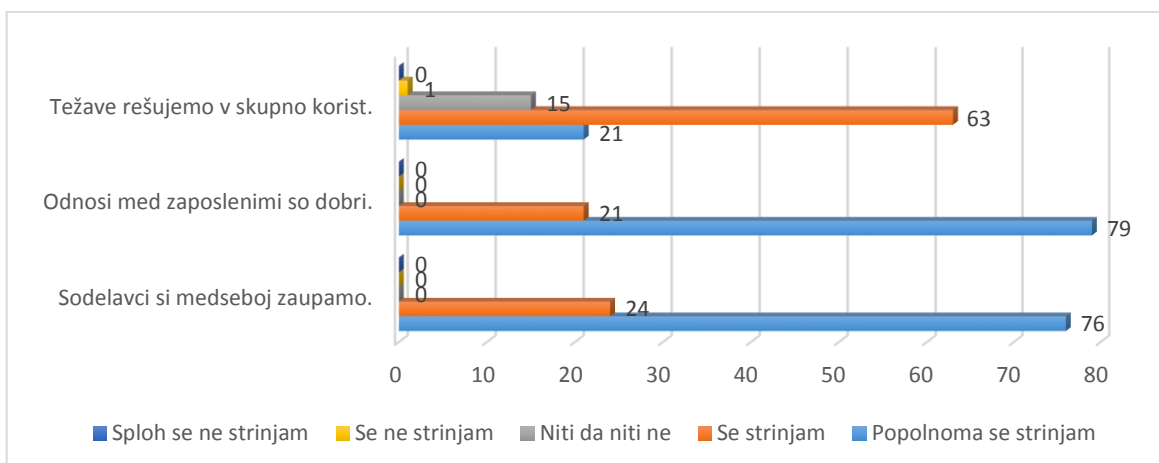
Slika 6: Strokovna usposobljenost (v %)



Vir: lastno delo

S trditvijo, da so v podjetju zaposleni samo ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, se strinja 70 % zaposlenih, 24 % je popolnoma prepričanih o tem. 33 % se jih strinja, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih. Pri trditvi, da podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, je kar 48 % neodločenih, 26 % se strinja in 9 % se jih ne strinja.

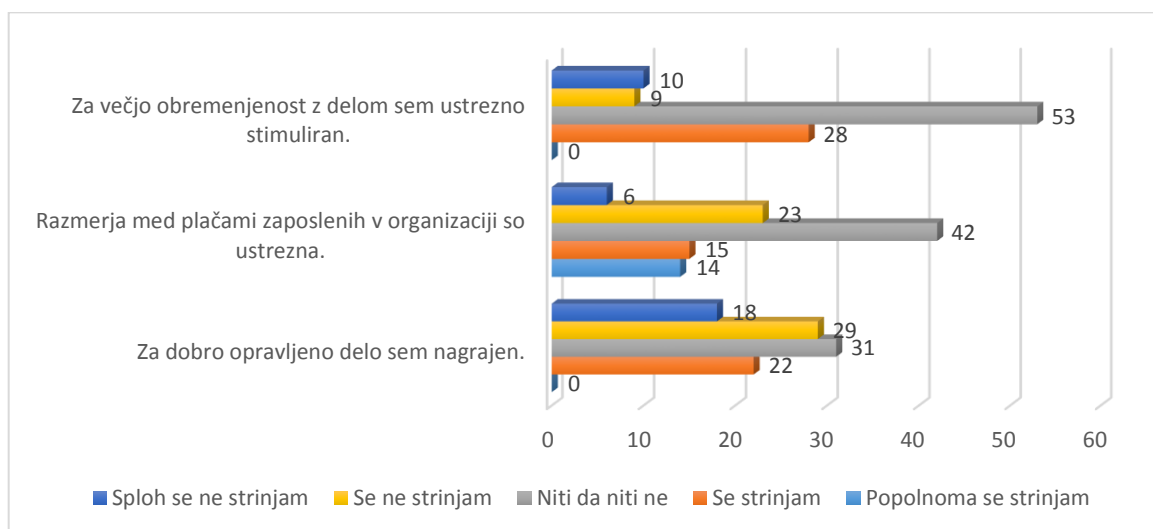
Slika 7: Notranji odnosi (v %)



Vir: lastno delo

Rezultati za dimenzijo organizacijske klime notranjih odnosov, so zelo konkretni. 79 % anketirancev trdi, da so odnosi med zaposlenimi dobri in se s tem popolnoma strinjajo. Zaupanje med sodelavci se meri s 76 %. Medtem ko se strinjajo, da težave rešujejo v skupno korist – 63 %, jih je 15 % ostalo neodločenih.

Slika 8: Nagrajevanje (v %)

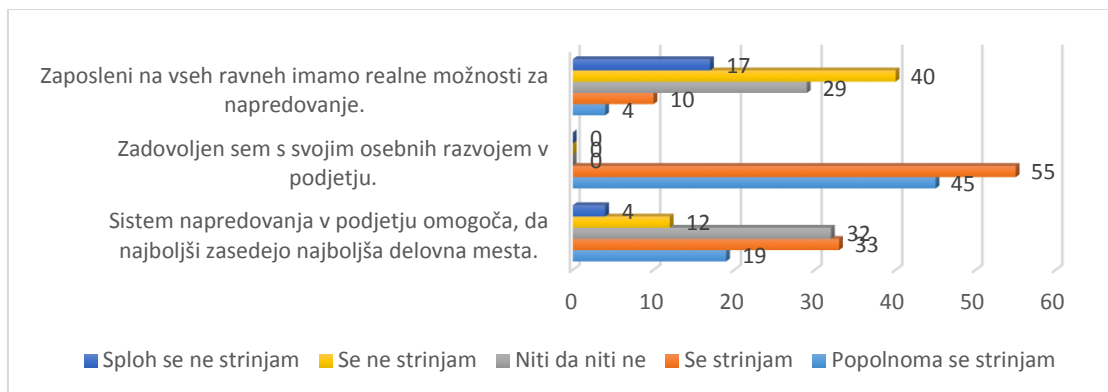


Vir: lastno delo

Pri dimenziji nagrajevanje so rezultati za zgornje tri navedene trditve skoraj enaki, saj se pri vsaki od teh trditve največ pojavlja neodločenost anketirancev, se pravi, da se s trditvami niti strinjajo niti ne strinjajo. Razlike se pojavijo pri drugem najpogostejše obkroženem odgovoru. Pri prvi trditvi se jih 28 % strinja, da so za večjo obremenjenost

ustrezno stimulirani, pri drugi se jih 23 % ne strinja, da so razmerja med plačami ustrezna, in pri tretji se prav tako 29 % ne strinja, da so za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeni.

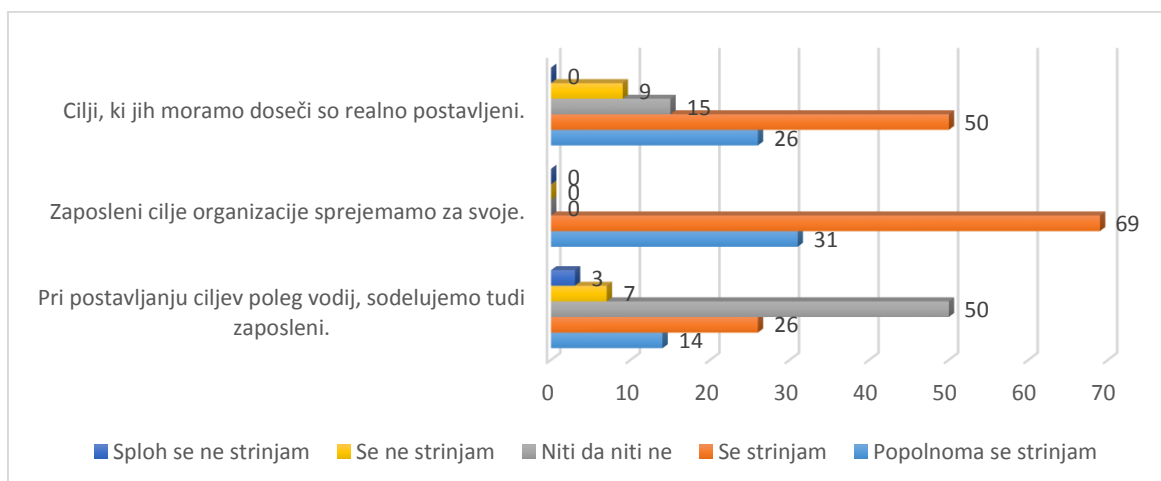
Slika 9: Razvoj kariere (v %)



Vir: lastno delo

Pri trditvi, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje, se jih 40 % o tem ne strinja, 29 % je neodločenih. Pri drugi trditvi so se opredelili samo za dva odgovora, 55 % se jih strinja, 45 % se jih pa popolnoma strinja. Zadnja trditev ima 33 % odgovorov za strinjanje, in en odstotek manj odgovorov za neodločen rezultat.

Slika 10: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (v %)

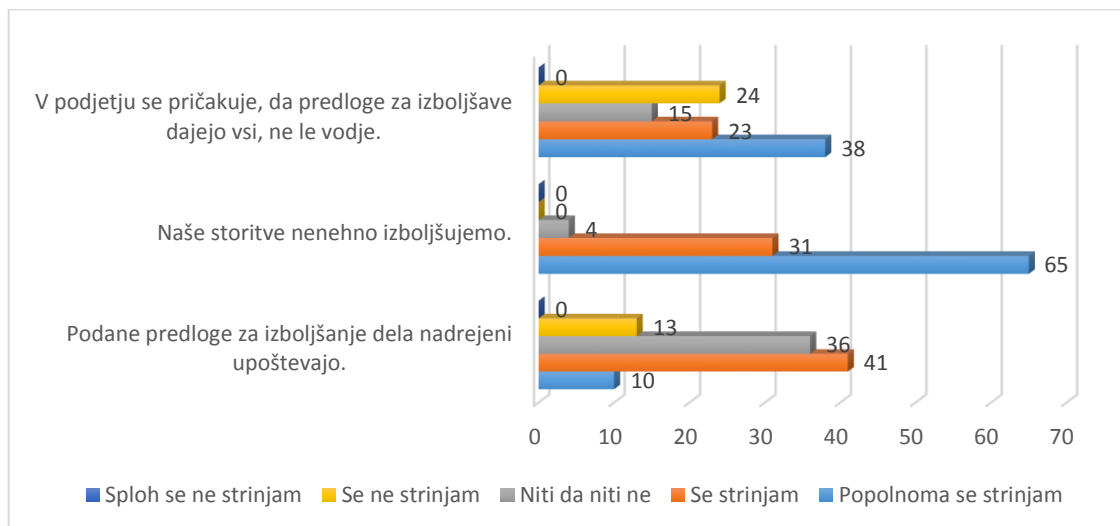


Vir: lastno delo

Zaposleni se strinjajo, da cilje organizacije sprejemajo za svoje v 69 % odgovorov, preostalih 31 % se popolnoma strinja. V 50 % se strinjajo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni, le 9 % se ne strinja. Prav tako se 50 % niti strinja niti ne strinja, da pri

postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi zaposleni, 3 % anketiranih se sploh ne strinja, 14 % pa se popolnoma strinja.

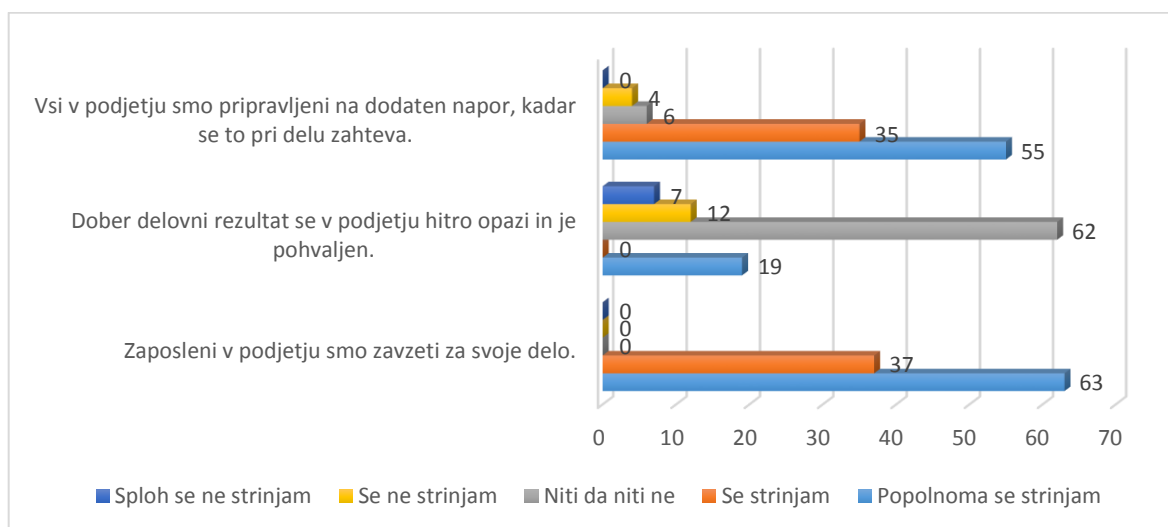
Slika 11: Inovativnost (v %)



Vir: lastno delo

Anketiranci se popolnoma strinjajo pri trditvi, da svoje storitve nenehno izboljšujejo, za ta odgovor se je odločilo kar 65 % zaposlenih. Popolnoma se strinjajo tudi pri trditvi, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje, ta odgovor je obkrožilo 38 % anketirancev, le 24 % se jih ne strinja. Da podane predloge za izboljšave nadrejeni upoštevajo, se strinja 41 % vprašancev, 36 % je neodločenih.

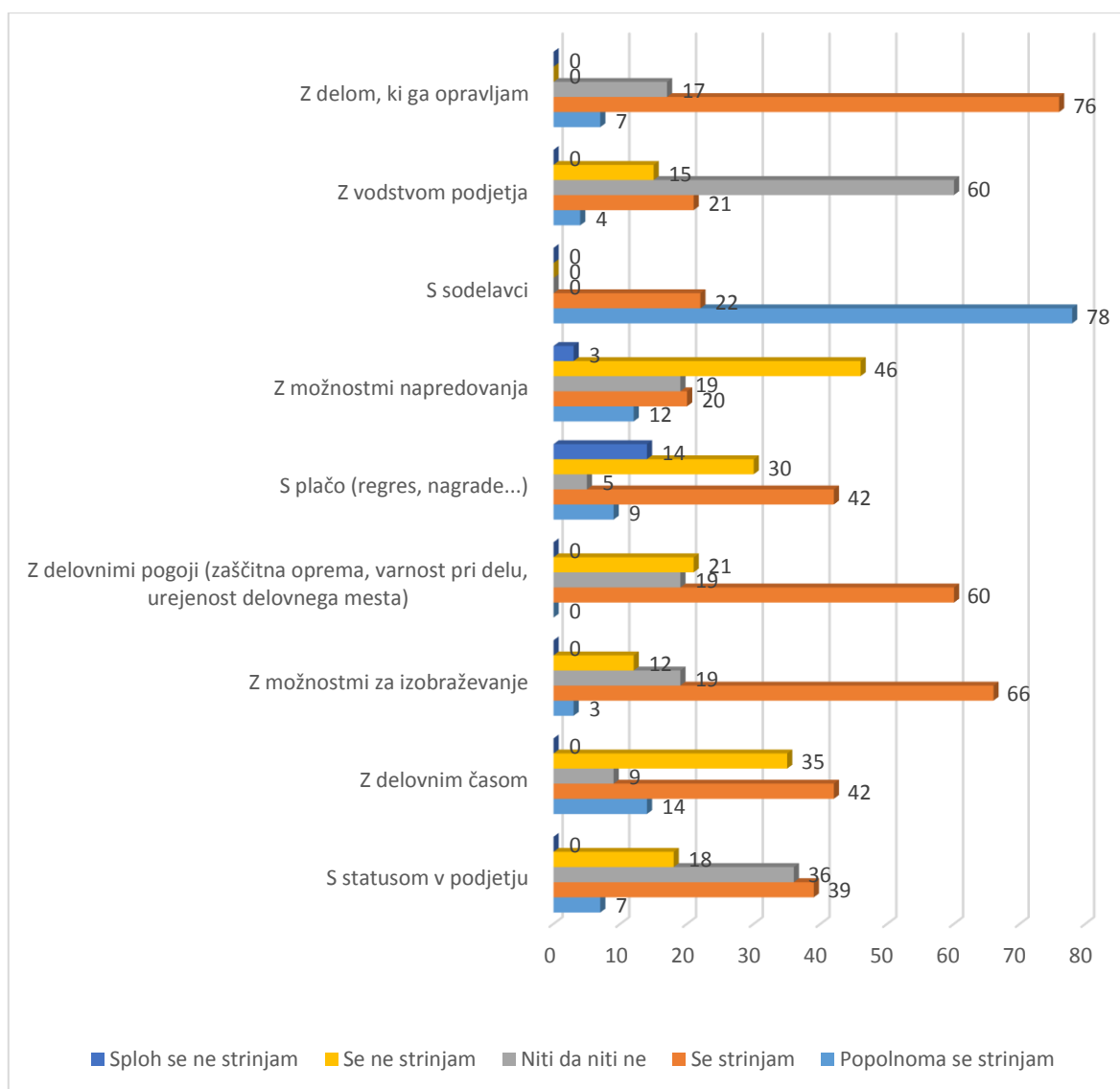
Slika 12: Motivacija (v %)



Vir: lastno delo

Kar se tiče motivacije v podjetju, so rezultati pokazali, da je 63 % anketirancev popolnoma zavzetih za svoje delo. 55 % odgovorov se nanaša na popolno pripravljenost na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen, s to trditvijo se popolnoma strinja kar 62 % anketirancev in le 7 % se jih ne strinja.

Slika 13: Zadovoljstvo pri delu (v %)

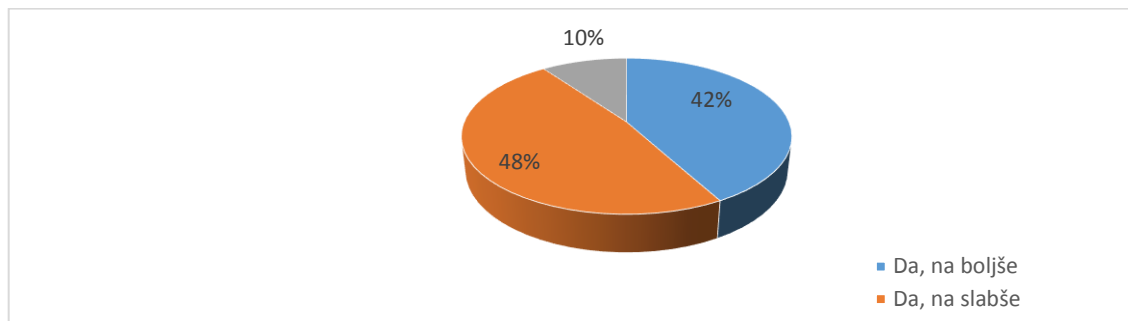


Vir: lastno delo

Glede zadovoljstva anketirancev v podjetju so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo – 76 % odgovorov, z delovnimi pogoji – 60 % odgovorov, z možnostmi za izobraževanje – 66 % odgovorov, z delovnim časom – 42 % odgovorov in s statusom v podjetju 39 % odgovorov. Zelo zadovoljni so s sodelavci, za to je bilo zabeleženih kar 78 % odgovorov. Kar se tiče nezadovoljstva, oziroma zelo nezadovoljni so z možnostmi napredovanja, za

kar je zabeleženih 3 % anketirancev, in s plačo, pri kateri so rezultati pokazali 14 % odgovorov. Kar se tiče vodstva podjetja so neodločeni s kar 60 %.

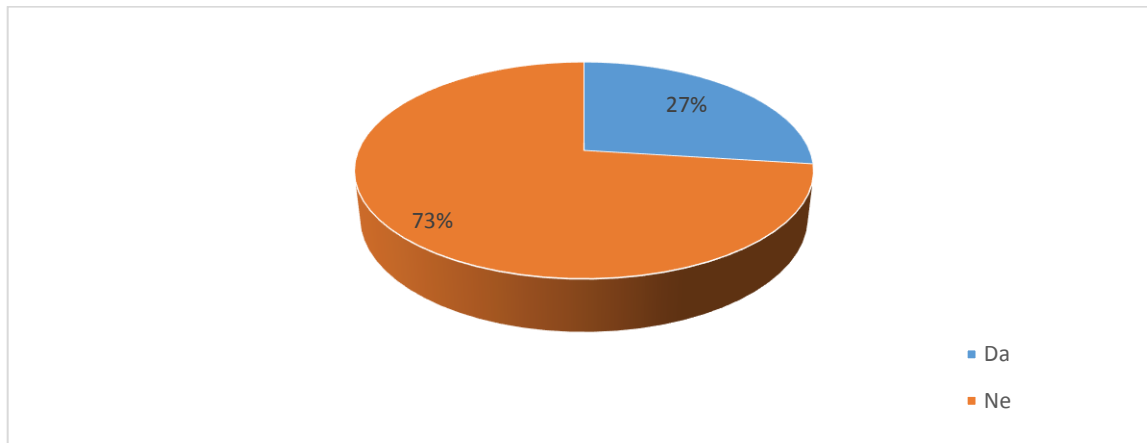
Slika 14: Mnenje anketirancev glede sprememb v zadnjih petih letih (v %)



Vir: lastno delo

Po mnenju anketirancev se je v zadnjih petih letih v podjetju spremenilo marsikaj, ampak na slabše – 48 %, takoj za njimi so rezultati sprememb na boljše z 42 %. Tistih, ki menijo, da do sprememb ni prišlo, je 10 %.

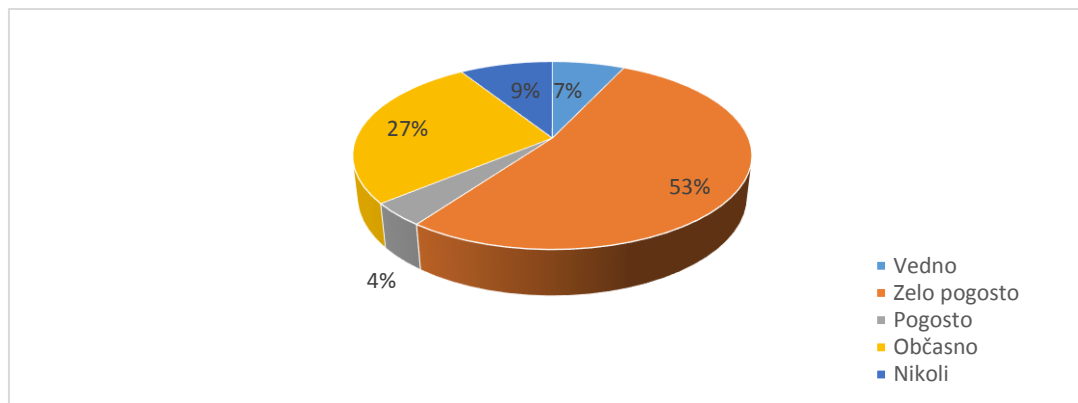
Slika 15: Mnenje anketirancev o odhodu iz podjetja (v %)



Vir: lastno delo

O odhodu iz podjetja je razmišljalo le 27 % vprašancev, 73 % pa nikoli ne bi zapustilo podjetja. Večina razlogov, ki so jih našli za odhod iz podjetja, so slabi delovni pogoji, nezadovoljiva plača in neusklajen delovni čas.

Slika 16: Mnenje anketirancev o vplivu na njihovo zdravje in ali so zaradi dela pod pritiskom (v %)



Vir: lastno delo

53 % anketirancev meni, da so zelo pogosto zaradi dela pod pritiskom in da ima to vpliv na njihovo zdravje. Le 7 % jih meni, da zaradi dela niso nikoli pod pritiskom. Mislim, da se pritisk odraža na zaposlene zaradi pomanjkanja delavcev, preveč dela in slabih delovnih pogojev.

3.2.3 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje

Dobljeni rezultati nam prikazujejo, da bi se v podjetju morali bolj osredotočiti na mnenje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in na delovne pogoje za opravljanje dela. Kot so pokazali rezultati ankete, je večina delavcev nezadovoljna predvsem s plačo in odnosom vodstva. Precej se pritožujejo, da delovni pogoji vplivajo na njihovo zdravje, zato bi podjetje moralo čim prej posvetiti čas in sredstva za reševanje te težave. Tudi kar zadeva spremembe v podjetju v zadnjih petih letih menijo, da se je marsikaj spremenilo, ampak na slabše, čeprav država že nekaj let ni več v gospodarski krizi in se podjetje vsakodnevno vse bolj širi ter zaposluje.

Podjetje mora poskrbeti, da se zaposleni počutijo kot del njega in da z njim rastejo. Posvetiti se mora tudi grajenju zaupanja notranjih odnosov, s tem bi se zaposleni počutili bolj cenjene in sprejete v podjetje.

Ker je v podjetju veliko zaposlenih, predlagam, da naj vsak vodja svojega oddelka in izmene določi dan v tednu ali mesecu in organizira sestanek med delovnim časom. Na sestanku naj si iz meseca v mesec poskušajo pridobiti zaupanje zaposlenih, kar jim bo omogočilo pridobitev odgovorov na vprašanja in težave, ki podjetje pestijo. Enkrat letno pa naj naredijo anketo na temo zadovoljstva v podjetju, v katero naj vključijo vse zaposlene od skladiščnikov do tistih na višjih položajih.

3.3 Kvalitativna analiza organizacijske klime izbranega podjetja

3.3.1 Postopek zbiranja podatkov

Na podlagi velikega števila zaposlenih – 800 delavcev, sem se poleg anketnega vprašalnika odločila tudi za izvedbo štirih intervjujev. S tem sem želela prikazati in bolj podrobno predstaviti problematiko, ki se odraža v izbranem podjetju. Z namenom sem izbrala štiri zaposlene na različnih položajih (študent, administrator, vodja delovne izmene, kadrovnik) različnih starosti (21 let, 23 let, 42 let in približno 50 let) in delovnih izkušenj – izobrazbe (ekonomist, diplomirani ekonomist, diplomirani strojni tehnik in zaključena poklicna izobrazba). Vsak od njih je dobil enako zastavljena vprašanja, kot so prikazana v Prilogi 6. S tem želim prikazati, kako vsak izmed njih razmišlja in vidi stvari iz svojega zornega kota.

3.3.2 Predstavitev rezultatov intervjujev

Intervjuvala sem štiri zaposlene, ki delajo na drugačnih položajih, so različno stari in imajo različno izobrazbo (Priloga 7, 8, 9 in 10). Na podlagi danih intervjujev z njihove strani sem ugotovila, da imajo deljena mišljenja. Na nekaterih področjih se strinjajo, spet na drugih stvari vidijo drugače.

Medsebojni odnosi so si precej različni. Vse je odvisno, s kakšno ekipo delajo in kakšno izobrazbo imajo, oziroma na kakšnem položaju so. Na primer študentje so zelo podcenjeni, čeprav brez njih včasih sploh ne bi mogli doseči plana in opraviti vseh zadanih nalog. Takoj ko si v podjetju redno zaposlen pravijo da si bolj spoštovan, z nekaterimi se celo družijo izven delovnega časa.

Pri komunikaciji so mnjenja prav tako deljena. Pravijo, da se dokaj veliko pogovarjajo, a včasih tudi to zataji in pride do kakšnih nesoglasij. K sreči jih hitro rešijo, vendar včasih težko, ker je v podjetju zaposlenih veliko delavcev, zato se preprosto ne morejo vsakemu posvetiti z enako mero.

Večina se strinja, da mora biti vodja strog, oziroma se držati stvari, ki jih izreče, mora pokazati odgovornost do zaposlenih in jih spodbujati k boljšemu in kakovostnejšemu delu. Problemi se morajo reševati s pogovorom in nikakor drugače. Vedno je treba prisluhnuti komurkoli, če vidimo, da nekaj ni v redu. Pri tem je pomembna tudi organizacija dela in pravilna delitev nalog. S tem bi se tudi napake zmanjšale in težave bi se hitreje odpravile.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju bi na podlagi intervjujev zaključila kot bolj negativno. Večinoma se pritožujejo glede prenizkega plačila dela in slabega delovnega časa in okolja, glede na težavnost dela, ki ga opravljajo. Tudi tisti, ki opravljajo pisarniška dela, se v najbolj obremenjenih mesecih v letu podajo v dela, za katera sploh niso ustrezno plačani.

Njihov pogled na organizacijsko klimo v podjetju pa je dokaj pozitiven. Veliko jim pomenijo dobri odnosi z ostalimi sodelavci. Na nekaterih področjih bi se klima morala izboljšati, vendar je iz intervjujev razvidno, da jih ne glede na vse napake, ki so v podjetju, rešuje medsebojna pozitivna energija, pomoč en drugemu in spoštovanje, ki si ga namenjajo. Vseeno je bolj pomembna interakcija s sodelavci, s katerimi sodelujejo vsak dan.

3.3.3 Predlogi za izboljšanje

Glede na rezultate, ki sem jih predstavila v prejšnji točki, bi zaposlenim v podjetju svetovala, naj odnose med seboj obdržijo, take kot so, a naj se posvetijo bolj odnosom med nadrejenimi in zaposlenimi. Rezultati, pridobljeni na podlagi intervjuja med izbranimi zaposlenimi, poudarjajo enako problematiko, kot je bila zaznana na podlagi kvantitativne analize, tako da so tudi predlogi za izboljšave enaki kot tisti, opisani pod točko 3.2.3.

SKLEP

Organizacijska klima prikazuje stanje v podjetju preko psiholoških in ekonomskih dejavnikov. Odraža, kako zaposleni doživljajo organizacijo in svoje sodelavce.

Ključno vlogo v vsakem podjetju imajo vodje, preko katerih zaposleni občutijo pripadnost ali ne pripadnost podjetju. Zato je odgovornost vsakega dobrega vodje poskrbeti za dobre odnose med zaposlenimi, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in sloves podjetja.

V zadnjih letih podjetja za koncept organizacijske klime namenijo vedno več sredstev in časa. Tako je tudi s podjetjem, ki sem ga izbrala za analizo. Čeprav morajo marsikaj glede organizacijske klime spremeniti in izboljšati, je treba omeniti, da temu včasih sploh niso namenjali pozornosti. Za vsake spremembe je potreben čas, tako se tudi izbrano podjetje na tem področju iz leta v leto bolj razvija, kar ima pozitiven vpliv na njegovo poslovanje, saj vedno več zaposlujejo in sodelujejo z velikimi podjetji.

Z izvedenim anketnim vprašalnikom in intervjuji sem iz izbranega podjetja pridobila rezultate, ki temeljijo na medsebojni komunikaciji, odnosih in delovnih pogojih. Analiza ankete in intervjujev je pokazala, da so zaposleni v izbranem podjetju najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi s sodelavci in notranjimi odnosi. Je pa zato malo manjše zadovoljstvo z delovnimi pogoji, odnosi nadrejenih do zaposlenih, priložnostmi za napredovanje ... Trdim, da bi edina rešitev za zgoraj navedene težave bila v izboljšani komunikaciji, za katero podjetje sploh ne potrebuje nobenih sredstev, le odgovornejši pristop do zaposlenih in boljše organizacijo dela.

Kar se tiče delovnih pogojev, bi moralo podjetje nameniti določena sredstva, da bi zaposlene bolj motivirali, nagrajevali in nudili boljše pogoje dela. To dimenzijo bi morali podrobno preučiti in določiti, kakšne nagrade in spodbude bi delavcem nudili. Le na tak način bi pridobili večje zaupanje in zadovoljstvo svojih zaposlenih, ki bi hitreje in kvalitetnejše opravljali svoje delo.

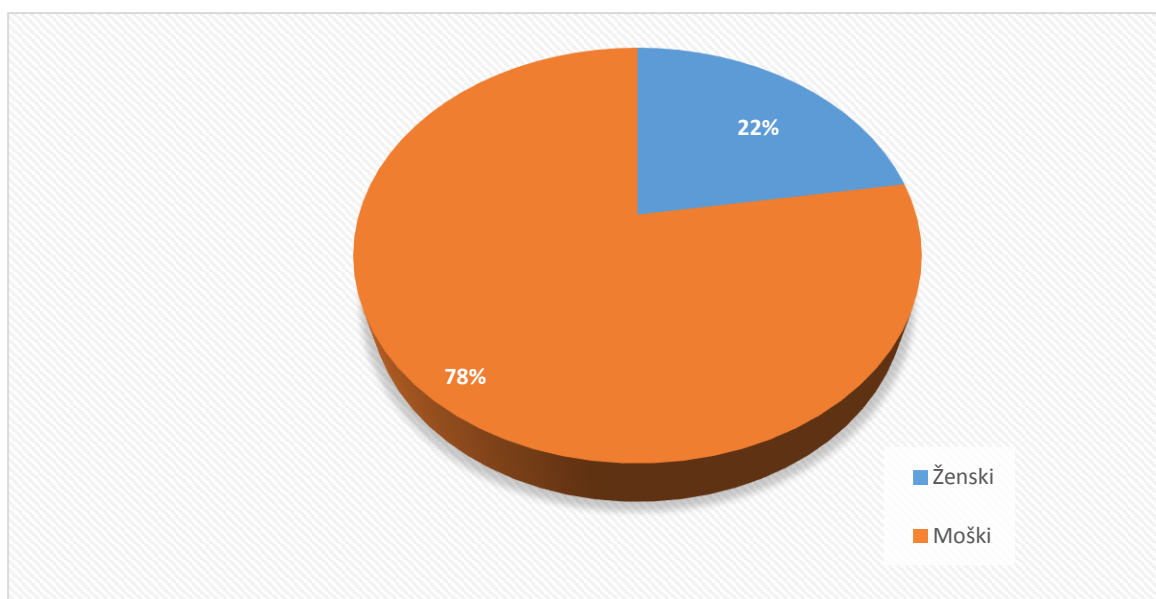
LITERATURA IN VIRI

1. Bahrami, A. M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazeralfaraj, R., & Ezzatabadi, R. M. (2016, april). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100.
2. Bernik, J. (1998). *Vpliv vodenja vodji na uspešnost podjetja*. Ljubljana: GEA novice.
3. Biro Praxis. (2012). *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?*. Pridobljeno 2. februarja 2018 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-pomeni-zadovoljstvo-pri-delu.html>.
4. Biro Praxis. (2012). *Kaj je organizacijska klima?*. Pridobljeno 29. novembra 2017 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>.
5. Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources* (3. izd.). London: JW Arrowsmith.
6. Černetič, M. (1996). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Draškovič, U., & Erjavšek, B. (2009, oktober). Orodja za ustvarjanje organizacijske klime: Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo. *HRM*. 31(2009). Pridobljeno 22. decembra 2017 iz <http://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>.
8. Gilmer, B.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. HRM d. o. o. (brez datuma). *Merjenje organizacijske klime*. Human resources management. Pridobljeno 4. januarja iz 2018 <http://www.hrm-storitve.si/analiza-stanja/merjenje-organizacijske-klime/>.
10. Kuppler, T. (2015, 14. maj). *Changing culture? The Key is Changing Both Climate and Culture*. Pridobljeno 19. decembra 2017 iz <https://www.tlnt.com/changing-culture-the-real-key-is-changing-the-organizational-climate/>.
11. Likar, B. (2001). *Inoviranje: druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
12. Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. o. o.
16. Mihalič, R. (2008). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. o. o., 1. ponatis.
17. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. o. o.
18. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
19. Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2008). *Managing Organizational Behavior, Tenth Edition*. International edition-Canada: Nelson Education.

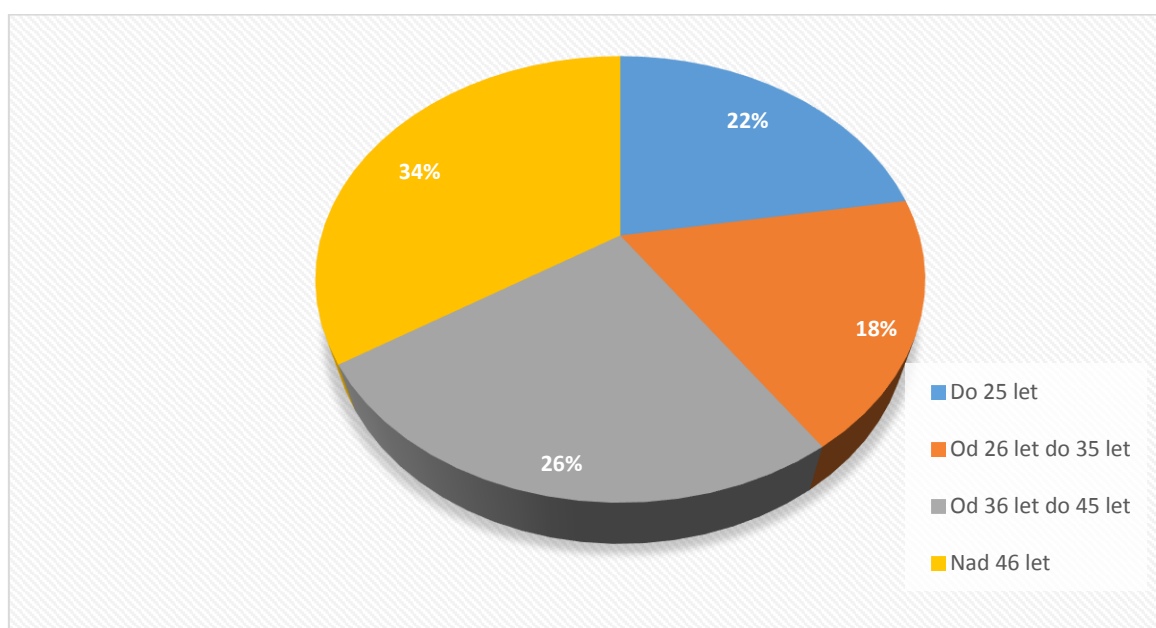
20. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Musek Lešnik, K. (2006). *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. Ips.os. Pridobljeno 22. novembra 2017 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>.
22. Musek Lešnik, K. (2006). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*. Ips.os. Pridobljeno 9. aprila 2018 iz http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_OK_organizacijska_klima_in_zadovoljstvo_zaposlenih.html.
23. Poropat, I. (2014). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v družbi Terme Maribor* (magistrsko delo). Maribor: Doba fakulteta. Pridobljeno 29. novembra 2017 iz <http://www.doba.si/ftp/diplome/1415260013.pdf>.
24. Schermerhorn, J.R., Chappell, D. S. (2000). *Introducing Management*. New York: The Wall Street Journal.
25. Venkatesh. (brez datuma). *Organisational climate: Meaning, characteristics and factors*. Pridobljeno 20. novembra 2017 iz <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organisational-climate-meaning-characteristics-and-factors/53226>.
26. Veyrat, P. (2016, 4. februar). *Organizational climate definition: Everything you need to know*. Pridobljeno 13. decembra 2017 iz <https://www.heflo.com/blog/hr/organizational-climate-definition/>.
27. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
28. Zadel, A. (2014, avgust). Organizacijske spremembe in razvoj / struktura, kultura, klima: *Spreminjanje organizacijske klime*. Psihologija dela. Pridobljeno 11. decembra 2017 iz <https://psihologijadela.com/2014/08/06/spreminjanje-organizacijske-klime/>.
29. Zorc, M. (2013, marec). Gospodarska kriza v Sloveniji in ukrepi za izhod iz nje. *Zbornik 10. festivala raziskvanja ekonomije in managementa* (str. 125-133). Pridobljeno 10. april 2018 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/013.pdf>.

PRILOGE

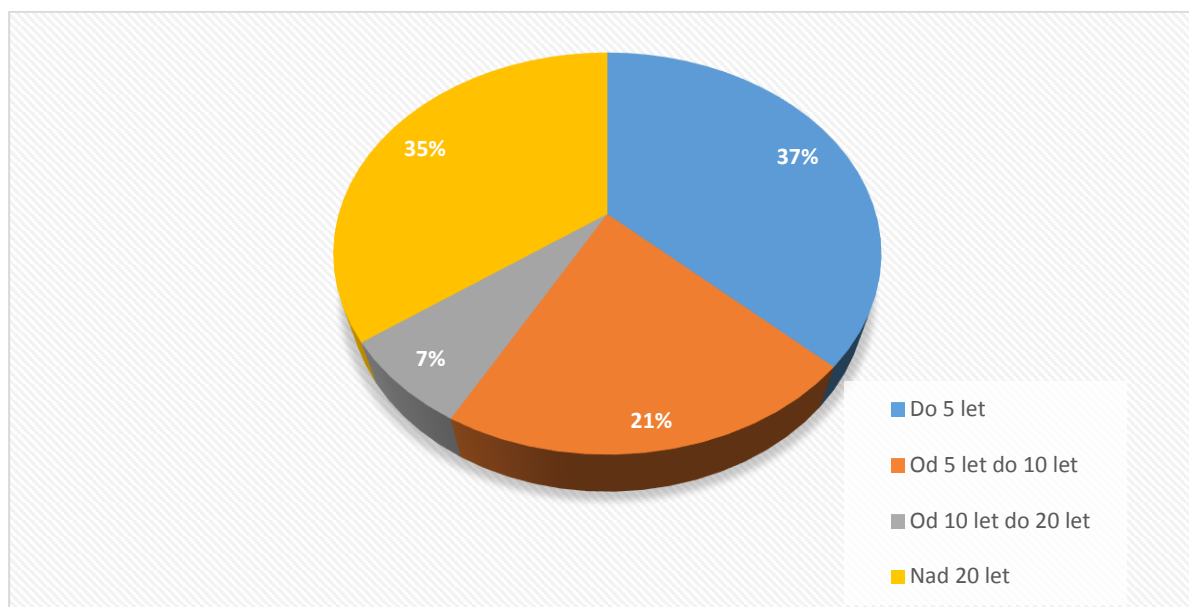
Priloga 1: Struktura anketirancev glede na spol (v %)



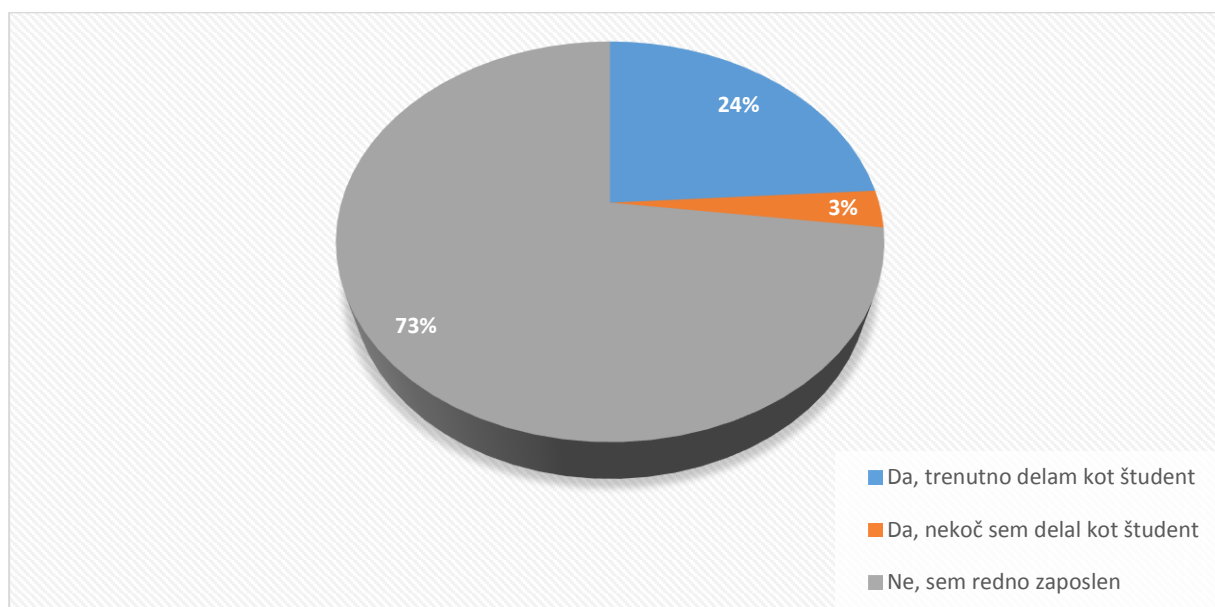
Priloga 2: Struktura anketirancev glede na starost (v %)



Priloga 3: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v izbranem podjetju (v %)



Priloga 4: Struktura zaposlenih glede na status zaposlitve (v %)



VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

Sem Krstina Ožegović, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo na temo organizacijske klime v podjetju. S spodnjim vprašalnikom želim pridobiti podatke, ki mi bodo pripomogli pri izdelavi diplomske naloge. **Anketa je anonimna**, vaši odgovori bodo prikazani samo skupinsko. Odgovori bodo zame in za moje raziskovalno delo dragoceni, zato Vas prosim za popolne in iskrene odgovore.

Hvala za sodelovanje.

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol anketiranca.

- a) Ženski
- b) Moški

2. Starost anketiranca.

- a) Do 25 let
- b) Od 26 let do 35 let
- c) Od 36 let do 45 let
- d) Nad 46 let

3. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?

- a) Do 5 let
- b) Od 5 let do 10 let
- c) Od 10 let do 20 let
- d) Nad 20 let

4. Ali ste v podjetju zaposleni kot študent?

- a) Da, trenutno delam kot študent
- a) Da, nekoč sem v tem podjetju delal kot študent
- b) Ne, sem redno zaposlen

5. Menite, da v podjetju vlada pozitivna organizacijska klima, zakaj?

- a) Da, ker _____
- b) Ne, ker _____

6. Spodnje trditve se nanašajo na vodenje, odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji, strokovno usposobljenost, notranje odnose, nagrajevanje, razvoj kariere, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, inovativnost, motivacijo in zadovoljstvo pri delu.

Prosim Vas, da pri vsaki trditvi obkrožite svoje strinjanje ali nestrinjanje po naslednji legendi (1 – sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam).

Vodenje

Zadovoljen sem z odnosom vodje do sebe.	1	2	3	4	5
Težave vedno rešujem skupaj z vodjo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vedenje.	1	2	3	4	5

Odnos do kakovosti

Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
Količina in kakovost dela sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5

Pripadnost organizaciji

Ponosen sem, da sem zaposlen v našem podjetju.	1	2	3	4	5
Izven podjetja govorim o njem pozitivno.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v našem podjetju je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5

Strokovna usposobljenost

Pri usposabljanju se upoštevajo želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so zaposleni samo ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5

Notranji odnosi

Težave rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Sodelavci si medseboj zaupamo.	1	2	3	4	5

Nagrajevanje

Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo sem nagrajen.	1	2	3	4	5

Razvoj kariere

Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojim osebnim razvojem v podjetju.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja v podjetju omogoča, da najboljši zasedajo najboljša delovna mesta.	1	2	3	4	5

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi zaposleni.	1	2	3	4	5

Invativnost

V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje.	1	2	3	4	5
Naše storitve nenehno izboljšujemo.	1	2	3	4	5
Podane predloge za izboljšanje dela nadrejeni upoštevajo.	1	2	3	4	5

Motivacija

Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Zaposleni v podjetju smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5

Prosim Vas, da pri vsaki trditvi obkrožite svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo po naslednji legendi (1 – zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 – niti da niti ne, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Zadovoljstvo

z delom, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
z možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
s plačo (regres, nagrade ...)	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji (zaščitna oprema, varnost pri delu, urejenost delovnega mesta ...)	1	2	3	4	5
z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5
s statusom v podjetju	1	2	3	4	5

7. Ali se je v zadnji 5 letih v podjetju kaj spremenilo?

- a) Da, na boljše
- b) Da, na slabše
- c) Ne, vse je enako

8. Ste kdaj razmišljali o odhodu iz podjetja?

- a) Da, ker _____
- b) Ne

9. Zaradi dela sem pod pritiskom in to vpliva na moje zdravje:

- a) Vedno
- b) Zelo pogosto
- c) Pogosto
- d) Občasno
- e) Nikoli

Priloga 6: Osnovna o vprašanja intervjuja

1. Prosim vas, če se lahko predstavite (stopnja izobrazbe, delovna funkcija, delovna doba in delovni staž v podjetju).
2. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).
3. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).
4. Kakšen je po vašem mnenju najučinkovitejši vodja in kakšno je vodenje v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).
5. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način za reševanje težav in kako se spopadate z njimi, zakaj? Mi lahko podate kakšen realen primer.
6. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zakaj?
7. Kako bi ocenili organizacijsko klimo v podjetju? Zakaj? Mi lahko podate kakšen konkreten primer/opis/dogodek?

Priloga 7: Intervju 1

1. Prosim vas, če se lahko predstavite (stopnja izobrazbe, delovna funkcija, delovna doba in delovni staž v podjetju).

Sem ženska, stara 21 let. V podjetju delam kot študentka, 5 let v proizvodnem obratu, to je moje prvo študentsko delo. Na začetku sem delala samo občasno, zdaj pa že dve leti delam vsak dan, ker študiram izredno ekonomijo in si lahko prilagajam urnik.

2. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

V podjetju so zaposleni študentje in delavci z redno zaposlitvijo. Konkretni odnosi med zaposlenimi in študenti so različni. Če te nadrejeni iz kakršnegakoli razloga (poslovnega ali osebnega) ne mara, si v hudih težavah, sploh če imaš veliko prostega časa in lahko delaš vsak dan. Preprosto te izključi iz delovnega časa, te izkorišča, nalaga ti težko delo, opravljaš dela, ki jih po navadi delata dva delavca skupaj. Kar se tiče študentov, se med seboj dobro razumemo, delujemo kot ena velika skupina, si pomagamo med seboj, kot bi rekli, si krijemo hrbet. Moram omeniti še eno stvar. Zaposleni med seboj, ko se pogovarjajo, se vsi razumejo, takoj ko pa obrnejo hrbet en drugemu, se pa začne opravljanje in govorjenje en čez drugega.

3. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Kar se tiče komunikacije, je odvisna od delovne skupine, s katero delaš. Omeniti moram, kako poteka vodenje. V podjetju je glavni šef oddelka, ki redno zaposlenim dodeljuje naloge. Mi študentje pa delamo v skupinah z večji študenti, katerim je nadrejen eden izmed redno zaposlenih. Konkreten odnos med nadrejenimi in ostalimi je bolj hladen, oziroma odvisen od tega ali ima šef dober ali slab dan. Šef samo sporoči in dodeli naloge in tukaj se komunikacija konča. Če imaš kakšno težavo, šefa to preprosto ne zanima, pomembno mu je, da je naloženo delo opravljeno. Kar se pa tiče odnosa med študenti in redno zaposlenimi je v redu. Komunikacija je odlična, če pride do težav, se rešijo in preprosto vse deluje brez zapletov.

4. Kakšen je po vašem mnenju najučinkovitejši vodja in kakšno je vodenje v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Vodja mora prisluhniti zaposlenim, reševati težave, če pride do napak, naj se ne išče krivca in zgublja časa po nepotrebnem, ampak naj se napake rešijo in se vsi kaj naučijo iz tega. Predvsem mora biti človeški in se do vseh obnašati enako, ne glede na starost ali narodnost. Na mojem oddelku je vodja malo bolj čudne narave, odvisno je ali ima dober dan ali ne. Edino, kar me moti pri njem, je to, da nam prepoveduje stvari, ki jih sam počne, se pravi se tudi sam ne drži pravil. Če ima voljo do pogovora, ti bo prisluhnil, drugače te

sploh ne opazi in preprosto se moraš znajti sam. S tem prelaga pritisk na vse, edina sreča je ta, da so zaposleni veliko bolj predani delu in skoraj vse nosijo na svojih plečih.

5. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način za reševanje težav in kako se spopadate z njimi, zakaj? Mi lahko podate kakšen realen primer.

Problem treba rešiti takoj in se iz njega kaj naučiti, da se v prihodnje ne bi ponovilo. Ni najbolj pomembno, kdo je kriv, ampak razlog zakaj je do tega prišlo in kasneje rešitev. Pri nas probleme rešujemo sproti, ker drugače ne bi uspeli dosežati plana in izdelki ne bi bili dokončani ter pripravljeni za transport. Je pa res, da šef vse to beleži in redno zaposlenim enkrat v letu poda oceno, ki jim lahko plačo zviša ali celo zniža.

6. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zakaj?

Glede na to, da v podjetju delam že kar nekaj časa, slišim marsikaj. Če pogledamo na splošno, v kateremkoli podjetju se vedno najdejo ljudje, ki z ničemer niso zadovoljni, preprosto ni mogoče ugoditi njihovim željam.

V izbranem podjetju se večinoma pritožujejo glede plač, nadurnega dela, zmanjšanja urne postavke za nočno delo in izjemno slabega plačila za delo ob praznikih. Ker delajo v prahu, dobivajo zaradi tega neki dodatek (mi študentje ne dobivamo nič). Zdaj so zaposlenim zaradi širitve podjetja in gradnje novega skladišča zmanjšali, oziroma skoraj ukinili parkirni prostor za zaposlene. Glede tega je bilo veliko težav, saj se večina zaposlenih vozi z avtomobili iz oddaljenih krajev, kamor sploh nimajo dostopa z avtobusi. Najprej jim je podjetje ponudilo parkirni prostor oddaljen 500 m od podjetja, ki bi ga podjetje najelo in financiralo 50 % drugo polovico bi zaposleni plačevali mesečno, s tem se pa tudi niso strinjali. Mi študentje smo imeli včasih plačano nočno delo za 1,5 €/uro več kot za normalni delavnik, se pravi, če smo delali popoldne od 15.00 do 23.00, se nam je ura od 22.00 do 23.00 štela po nočni tarifi, zdaj je to že nekaj časa ukinjeno.

7. Kako bi ocenili organizacijsko klimo v podjetju? Zakaj? Mi lahko podate kakšen konkreten primer/opis/dogodek?

Če povzamem vse skupaj organizacijska klima v podjetju ni ravno na visoki ravni, je še veliko stvari, ki bi jih morali izboljšati. Največ bi morali delati na medsebojnih odnosih, mogoče vključiti v delovni proces »team building« ali pa izboljšati komunikacijo in bi bilo vzdušje precej boljše.

Priloga 8: Intervju 2

1. Prosim vas, če se lahko predstavite (stopnja izobrazbe, delovna funkcija, delovna doba in delovni staž v podjetju).

Sem moški, star 23 let, v podjetju sem bil zaposlen kot študent v času šolanja - 6 let, zdaj zadnje leto delam kot delavec za določen čas. Službo v izbranem podjetju sem dobil zaradi poznanstev. Po poklicu sem diplomirani ekonomist.

2. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Ko sem bil še zaposlen kot študent, so bili odnosi dokaj v redu, saj se je vseeno poznala ta razlika med nivoji. Zdaj, ko delam eno leto kot redno zaposleni delavec, je precej drugače, imam več spoštovanja, bolj upoštevajo moje predloge, kar je z ene strani tudi logično.

3. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Navedel bom en primer, ki ne govori meni v prid, a vseeno. Ker delam v pisarni, imam opravka s študenti in izbiro, kdo in koliko jih bo delalo. Vsak študent se pri nas vpiše na list ob prihodu in odhodu. Opazoval sem enega študenta, ki je z dela odhajal prej, a se vseeno pisal, kot da je delal vseh 8 ur, to je počel kar nekaj časa. Ko sem to ugotovil, sem rekel svojemu šefu, naj reče študentu, da od jutri naprej pri nas ne dela več. Vem, da se ne bi smel tako odzvati, mogoče sem imel slab zgled s strani svojega šefa, ko se bil še študent, saj so nam isto delali. Moral bi priti do njega, se osebno pogovoriti z njim, mu dati še eno priložnost, če bi vse ostalo enako bi ga odslovil osebno, ne preko šefa.

4. Kakšen je po vašem mnenju najučinkovitejši vodja in kakšno je vodenje v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Vodja mora biti strog, ne sme dovoliti napak, neposlušnosti in izmišljevanja. Tiste, ki ne želijo delati po pravilih, bi morali sankcionirati. Vodenje na našem oddelku je za moje pojme odlično, vsak ve, za kaj je zadolžen. Noben se ne umešava v odnose med drugimi zaposlenimi, to naj rešujejo sami. Vsaj jaz, ki sem tako rekoč šef študentom, jim razložim, kako pa kaj, da smo si vsi na jasnem.

5. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način za reševanje problemov in kako se spopadate z njimi, zakaj? Mi lahko podate kakšen realen primer.

Pri nas se s problemi srečujemo vsakodnevno. Ker je podjetje proizvodno, ki kasneje izdelke transportira, imamo skoraj vedno zamude, ali pridejo polizdelki do nas prepozno in s tem se zavleče tudi naš transport itd. Ampak naši partnerji in mi smo se navadili na to in enostavno podaljšamo kakšno uro več in vse opravimo. Res je, da bi lahko transport bolj organizirali, ker zaradi tega trpi celotna veriga ljudi, saj se delajo nadure, kar pa nadrejenim ni pogodu. Ampak drugače preprosto ne gre.

6. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zakaj?

Jaz osebno sem zelo zadovoljen, saj sem pri 23 letih dobil službo, v roku treh mesecev napredoval od voznika kombija do delavca v pisarni za prevzem robe. S plačo sem tudi zadovoljen, ne vem, meni se zdi znesek v redu. Delavnik mi je tudi pogodu. Slišim pa delavce, ki so na nižji ravni od mene, ki se pritožujejo nad slabo plačanim nočnim delom, prazniki, delovnim naporom, delovnimi pogoji, odnose do njih s strani nadrejenih. Ampak glede na to kakšen je ekonomski položaj v Sloveniji, naj bodo veseli, da imajo vsaj službo.

7. Kako bi ocenili organizacijsko klimo v podjetju? Zakaj? Mi lahko podate kakšen konkreten primer/opis/dogodek?

Na mojem oddelku so vsi v redu. Odnosi med nami zaposlenimi so zelo sproščeni, sprti se dogovarjamo, kako in kaj, delujemo kot ekipa. Razumemo se, mislim, da je to najbolj pomembno, tako da je klima dobra.

Priloga 9: Intervju 3

1. Prosim vas, če se lahko predstavite (stopnja izobrazbe, delovna funkcija, delovna doba in delovni staž v podjetju).

Moški star 42 let, po poklicu diplomirani strojni tehnik. Zaposlen v podjetju 18 let, kot vodja delovne izmene, po potrebi namestnik šefa.

2. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Odnosi so dobri. Včasih se sporečemo za kakšno brezpredmetno stvar, a se vseeno dobro razumemo. Jaz se res z vsemi razumem, z nobenim nisem imel kakršnekoli težave, kar se tiče osebnih stvari. Glede dela se kdaj zgodi kakšno nesoglasje, a vse rešimo.

3. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Komunikacija je tudi v redu, pogovarjamo se osebno, imamo pa tudi službene telefone, če smo razdeljeni po oddelkih in se vseeno lahko marsikaj zmenimo. Res pa je, da bi si včasih želel, da bi bili zaposleni malo bolj odkriti. Ker jim jaz velikokrat tudi razdeljujem delo, jih včasih vprašam in se mi zdi, da so še vedno zadržani. Jaz se res trudim pogovarjati na vse možne načine, jih sprašujem za mnenja. Preprosto želim, da bi se vsi dobro počutili in bili zadovoljni. Ne vem, mogoče se bojijo kakšnega drugega šefa pa zato ne upajo nič reči.

4. Kakšen je po vašem mnenju najučinkovitejši vodja in kakšno je vodenje v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

To je pa dobro vprašanje (smeh), ker sem tudi sam vodja. Jaz se poskušam držati nekega načela, ki ga me je še moj oče naučil, da vedno prisluhnem drugemu in da sem čim bolj človeški, da preprosto poskušam vse razumeti. Trudim se, ne morem reči, da ne, ampak je težko, ker so ljudje postali vedno bolj zaprti. Spomnim se kakšnih deset let nazaj, smo se vsi skupaj družili še izven službe, zdaj pa tega več ni.

5. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način za reševanje težav in kako se spopadate z njimi, zakaj? Mi lahko podate kakšen realen primer.

Mi rešujemo težave s pogovorom, drugače jih ne znam. Zelo rad se pogovorim z zaposlenim na samem, tako mu nekako dam možnost, da se mi bolj odpre, mogoče pove še kaj, kar bi lahko spremenili ali izboljšali. Podal bom en primer. Ko sem sedel v pisarni (pisarno si delim še z enim nadrejenim), je prišla zaposlena do mene. Rekla mi je, da ji je otrok zbolel in da bi rada cel teden ostala doma, ker nima moža in živita sama. Takoj sem rekel, da lahko, čeprav se spomnim, takrat smo imeli največ dela, to je bilo decembra pred božičem. Potem ko je odšla, se je nadrejeni kar drl name, češ kaj sem normalen, kako lahko dovolim, da ostane doma, a mi se kopamo v delu. No ja, včasih nekateri res malo pretiravajo, pogledaj, vseeno smo ljudje in nismo roboti, to se lahko vsakemu zgodi.

6. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zakaj?

Zdaj težko govorim za druge, če so zadovoljni. Saj veš, vodji – šefu ne bo šel skoraj nobeden jamrat, da mu kaj ni všeč. Se nas zaposleni kar malo bojijo, a ne vem, zakaj. Ampak vseeno mislim, da jim ne manjka prav dosti, jaz sem osebno res zadovoljen in z delom in z zaposlenimi.

7. Kako bi ocenili organizacijsko klimo v podjetju? Zakaj? Mi lahko podate kakšen konkreten primer/opis/dogodek?

Kot sem ti že zgoraj omenjal, če bi povzel, organizacijska klima je po mojem kar dobra. Je še nekaj napak, ki jih moramo odpraviti in marsikaj še izboljšati. Ampak glede na to, ko slišim od svojih prijateljev, kakšno stanje imajo v podjetju, je pri nas odlično.

Priloga 10: Intervju 4

1. Prosim vas, če se lahko predstavite (stopnja izobrazbe, delovna funkcija, delovna doba in delovni staž v podjetju).

Pri svojih 20 začel delati v podjetju, v katerem delam že več kot 15 let. Končal srednjo poklicno šolo, zaposlen v kadrovski službi.

2. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Moja ekipa, s katero delam, je najboljša (smeh). Mi vsi skupaj delujemo kot celota. Delam skupaj s štirimi zaposlenimi. Pri nas vlada dobro vzdušje, še izven službe se družimo, mislim, da to dosti pove.

3. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Pri nas je v redu, slišim pa dosti pritožb, da na drugih oddelkih ni tako. Težava je, ker je podjetje res ogromno in zaposlenih je toliko, da preprosto ne moreš imeti stika z vsemi. Včasih tudi pozabiš kaj ti je kdo rekel, da moraš narediti, ali pa koga za kakšno stvar pozabiš poklicati. Po drugi strani je pa dobro, ker nas je toliko, saj se lahko vedno na nekoga zanesesh.

4. Kakšen je po vašem mnenju najučinkovitejši vodja in kakšno je vodenje v podjetju, zakaj? Mi lahko poveste malo več o tem in podate kakšen realen primer (pozitiven ali negativen).

Vodja mora vedeti, kaj dela, mora biti odgovoren do svojega dela in do nas zaposlenih seveda. Vodja si bolj težko privoščiti napake, ker ga lahko drago stanejo. Kot sem že prej omenil, je podjetje ogromno in ima res veliko oddelkov, ki pa ima vsak svojega vodjo. Moj vodja je v redu, res je, da ga bolj redko videvam, ker ga skoraj nikoli ni, ampak vseeno nimam težav z njim.

5. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način za reševanje težav in kako se spopadate z njimi, zakaj? Mi lahko podate kakšen realen primer.

Najboljše se je pogovoriti, seveda, če se le da. Pri nas se včasih kar med odmorom na kakšni kavici zmenimo vse, ali pa skličemo kakšen hitri sestanek, preden začnemo z delom. Seveda, če ima pa kdo kakšen globlji problem pa potem rešujemo na samem.

6. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zakaj?

Kar zadeva zadovoljstvo, smo pa bolj na slabem glasu. Ljudem marsikaj manjka pri nas. Slaba plača glede na odzivnost, ki jo moramo imeti, in delavnik. Pri nas je decembra in avgusta največja zmeda, takrat tudi mi iz pisarn pomagamo v proizvodnji, delamo tudi nočne, ki so slabo plačane. Skoraj vse vikende v decembru smo v podjetju, kar nam ne odgovarja. Vedno nam primanjkuje delavcev, nočejo pa zaposlovati novih.

7. Kako bi ocenili organizacijsko klimo v podjetju? Zakaj? Mi lahko podate kakšen konkreten primer/opis/dogodek?

Na splošno je dobra. Lahko bi bila boljša, glede tega se strinjam, ampak mi smo srečni, da sploh imamo delo, glede na to, kakšen je položaj. Res je tudi to, da zaradi velikosti podjetja in števila zaposlenih ne more biti vedno vse v najboljšem redu, se pa trudimo. Jaz vedno pravim, da preveč pametnih glav na kupu nikoli ne privede do pozitivnega izida. Važno je, da se mi razumemo in vedno najdemo skupni jezik.