

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ORGANIZACIJSKA KLIMA IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

SONJA VAGAJA

MENTOR
DR. DEJAN JELOVAC

KOPER, 2006



POVZETEK

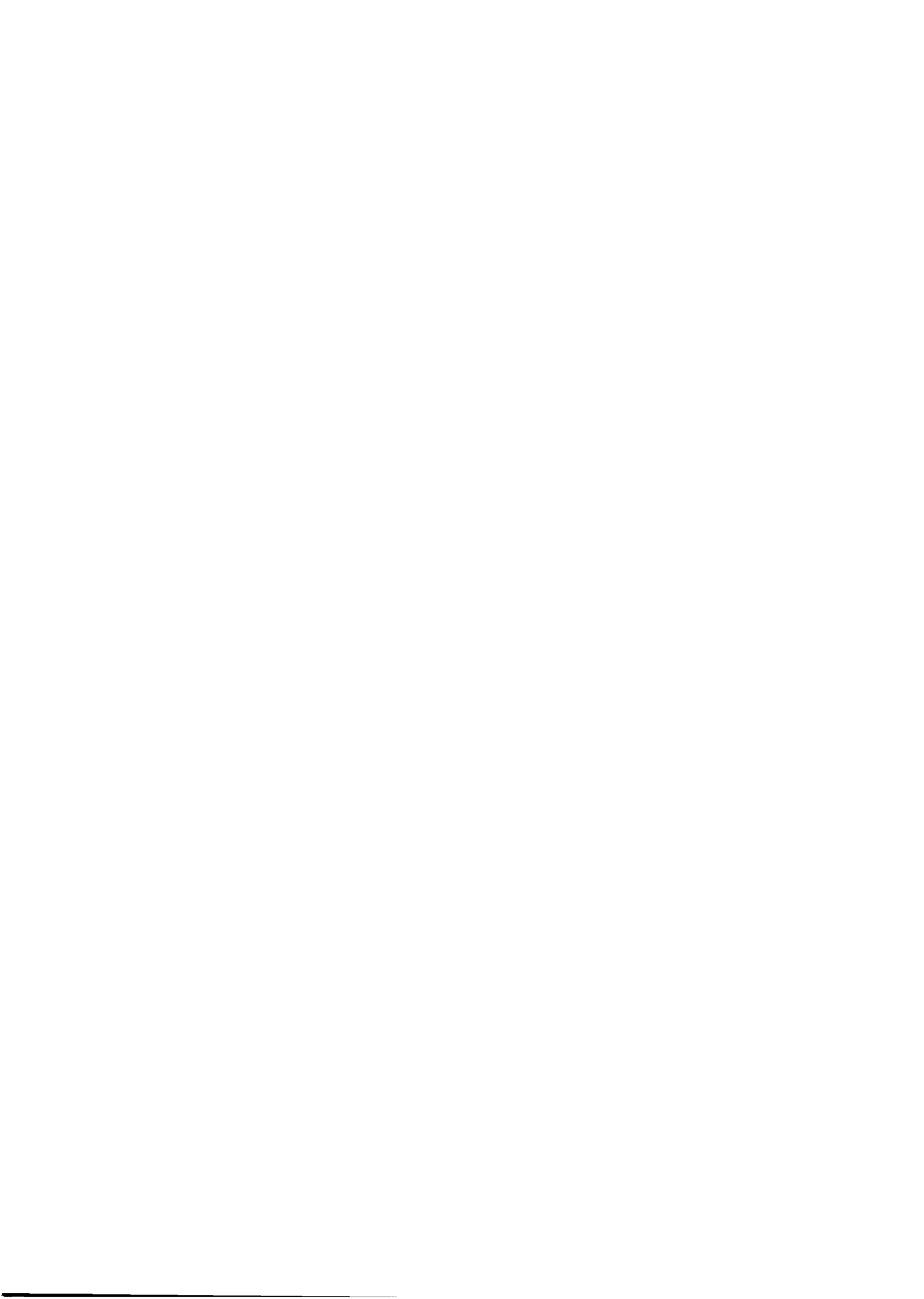
Kljub temu da je povezava med vodenjem in uspešnostjo poslovanja zelo zapletena in pogosto nejasna, jo je veliko lažje razumeti prek koncepta *organizacijske klime*. Organizacijska klima je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, in sicer tako da direktno vpliva na motivacijo zaposlenih. V diplomskem delu smo razjasnili pojem organizacijske klime, odgovorili na vprašanje, zakaj je treba klimo meriti in kako ter kdo jo lahko spremeni. Povzeli smo razlike in podobnosti organizacijske klime s sorodnimi pojmi kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih ter raziskali dimenzije organizacijske klime. Nato smo na konkretnem primeru s pomočjo projekta SiOK opravili raziskavo organizacijske klime v podjetju AC KONIM d.o.o. Podrobneje smo predstavili projekt in raziskavo ter *podali nekaj predlogov managementu za izboljšanje* tistih dimenzij organizacijske klime, ki so bile slabše ocenjene.

Ključne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, merjenje organizacijske klime, človeški viri

ABSTRACT

Although the relationship between leadership and performance is complicated and often confusing, it is much more understandable when described in terms of *organizational climate*. Organizational climate is one of the most important factor influencing on the organizational performance. Climate drives performance because it is tied directly to motivation, that is, to the energy people put into their work. In this diploma work we cleared up conception of organizational climate, why it has to be measured and who and how can change it. We summarized differences and likenesses between concepts like organizational climate, organizational culture and job satisfaction and research some dimensions of organizational climate. We carried out a case study on organizational climate in AC KONIM d.o.o. with a support of SiOK project. We have detaily presented this project and research, and gave some suggestions, which can help the management to improve some dimensions of organizational climate.

Key words: organizational climate, organizational culture, job satisfaction, motivation, measuring of organizational climate, human resources



VSEBINA

1 Uvod	1
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime	5
2.2 Organizacijska klima in sorodni pojmi - razlike in povezovanja	8
2.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura	8
2.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	10
2.2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih	11
2.3 Determinante organizacijske klime	11
2.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime	13
2.5 Dimenzije organizacijske klime	13
2.5.1 Notranji odnosi	14
2.5.2 Notranje komuniciranje in informiranje	15
2.5.3 Motivacija in zavzetost	17
2.5.4 Nagrajevanje	18
2.5.5 Vodenje	19
2.5.6 Zadovoljstvo	20
2.5.7 Inovativnost in iniciativnost	20
2.5.8 Pripadnost združbi	21
2.5.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	21
2.5.10 Strokovna usposobljenost in učenje	22
2.5.11 Organiziranost	23
2.5.12 Odnos do kakovosti	23
2.5.13 Razvoj kariere	24
2.6 Spreminjanje organizacijske klime	24
3 Organizacijska klima v družbi AC KONIM d.o.o.	27
3.1 Predstavitev družbe AC KONIM d.o.o.	27
3.2 Vizija in poslanstvo družbe AC KONIM d.o.o.	28
3.3 Raziskava organizacijske klime v podjetju AC KONIM d.o.o.	29
3.3.1 Vprašalnik	29
3.3.2 Demografski podatki zaposlenih anketirancev	29
3.3.3 Prikaz rezultatov po apriornih kategorijah za leto 2004	30
3.3.4 Ključne ugotovitve	36
3.3.5 Komentarji zaposlenih	36
3.3.6 Interpretacija rezultatov in predlogi	37
4 Sklep	43
Literatura	47

Priloge 49

SLIKE

Slika 2.1 Determinante organizacijske klime.....	12
Slika 3.1 Prikaz rezultatov po kategorijah	30



1 UVOD

Zaposleni so naše največje premoženje. Oguljena fraza, ki v zadnjem času prihaja vse bolj v ospredje. Kljub temu, da je danes management že bolj usmeril svojo pozornost k ravnanju s človeškim virom, pa v praksi žal še vedno nismo sposobni zapolniti vrzeli med besedami in dejanji. Pokojni Mr. Management¹, starosta sodobnega managementa, je dejal, da mnoge organizacije rutinsko prisegajo na zaposlene kot njihovo največje bogastvo, mnogo manj jih v to verjame, še manj pa deluje v tej smeri. In z njegovo izjavo se globoko strinjam. Kajti naloga aktivirati pretežni del človeškega kapitala², se izkaže za zelo zahtevno. Managerji namreč, v bitki za preživetje od enega nadzornega sveta do drugega, obsedeni s kvartalnimi rezultati, težko najdejo še energijo in navdih za motivacijo zaposlenih. Zato se ne moremo čuditi, zakaj vrzel med tem, kar managerji govorijo in tem kar počnejo. Ko na eni strani prisegajo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja, med zaposlenimi naletijo na povsem drugačen odmev: obsedeni ste s poslovnimi rezultati, mi pa kaznovani za vsako napako, ki jo storimo.

Kaj nam pomaga najnaprednejša tehnologija in še tako domiselna poslovna strategija, če je zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Motivirani in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Če hoče biti družba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva in hitro prilagodljiva na spreminjajoče se okolje. Drugačnost pa ji zagotavljajo samo ljudje, vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja, trdi v svojem internetnem članku Brane Gruban (Nova managerska teorija ali teologija 2002). Podjetje ne potrebuje nesamostojnih in ubogljivih sodelavcev, ki samo prevzemajo tuje izkušnje, temveč take, ki so zmožni ustvarjalno eksperimentirati na podlagi lastnih izkušenj (Brajša 1994, 27). Za to pa je potrebno primerno okolje in vzdušje v organizaciji, treba je ustvariti primerno organizacijsko klimo. To pa bo glavna tema te diplomske naloge.

Pa ostanimo pri vprašanju: Ali so zaposleni res naše največje premoženje? Menim, da ne, kajti tisto, kar v resnici nekaj šteje, so odnosi med zaposlenimi. Ne gre torej le za vodenje ljudi, ampak vse bolj za *upravljanje odnosov* med njimi. Razumevanje in upravljanje t.i. *socialnega kapitala* je največji izziv današnje generacije managementa.

¹ Legendarni Peter Drucker, eden najvplivnejših managerskih gurujev. Sam sebe je označeval kot »socialnega ekolog«, pri Business Weeku pa so mu rekli kar Mr. Management.

² Lynda Gratton z London Business School, kjer raziskovalni konzorcij Leading Edge že leta opravlja študije človeškega kapitala organizacij, zatrjuje, da le 20% podjetij za zaposlene predstavlja resnični navdih in motivacijo. Percy Barnevik, bivši mož ABB dodaja, da so zaposleni angažirani le 5 do 10% njihovega resničnega potenciala, 90-95% je namenjenega tistemu zunaj službe. Si lahko predstavljamo, kako uspešni bi bili, če bi znali aktivirati pretežni del človeškega kapitala podjetij (Nova managerska teorija ali teologija 2002)?

Vprašanja, s katerimi se srečuje, se kar vrstijo eno za drugim. Kako najti *ravnotežje* med interesi organizacije in pričakovanji njenih članov? Kako artikulirati *prave vrednote*, kako jih komunicirati in utrditi? Kako preiti *od konvencionalne retorike h klimi*, ki zares navdihuje, dopušča čustvom prosto pot, kjer vladata zaupanje in zavzetost? Zakaj so zaposleni vse bolj skeptični, cinični in nezaupljivi?

Za zdaj je res še mogoče opaziti precejšnjo vrzel med poslovnimi cilji in zaznavami posameznikov o smotru lastnega dela. Ideja, da bomo z natančnimi normami, standardi, opisi pristojnosti in razvidi del odpravili to vrzel, je naivno poenostavljanje, saj se vsega ne da predpisati, še manj pa zaukazati (Upravljanje organizacijske kulture 2004). Tiste organizacije, ki ne razumejo lastne kulture, bodo poskušale z zgrešenimi prijemi. Posledice so lahko ne le neuspeh poslovanja, temveč celo spodkopavanje vrednot in norm, ki so že bile uspešne v preteklosti. Nasprotno pa tiste organizacije in njihovi managerji, ki razumejo lastne kulturne vzorce, *uspešno prepoznajo strategije*, ki lahko motivirajo kritične mase ljudi. Managerji se morajo zavedati, da bližnjice s preprostim klasificiranjem kulture, ne peljejo daleč.

Na poslovno uspešnost vplivajo mnogi, zelo kompleksni dejavniki. Eden med njimi je organizacijska klima, ki po nekaterih ocenah prispeva 20-30%. Če klima prispeva k poslovni uspešnosti, kaj potem prispeva k organizacijski klimi? Vodje! Mar niso prav vodje tisti, ki lahko v trenutku pokvarijo klimo. Primerov je vsekakor veliko, pa si pogledjmo enega. Petek je, čas ko se zaposleni počasi začnejo odpravljati domov. Težko pričakovani vikend jim daje še dodatno energijo in voljo, da do konca opravijo zastavljene naloge. V pisarno vstopi direktor, nekaj zamrmra, ti na mizo položi papirje in ne pozabi poudariti, da potrebuje podatke še danes. V trenutku je veselja konec, načrti za petkovo popoldne zvođenijo. Dobro, si rečeš, bo pa prihodnji teden bolje. Vendar ne, zadeva se naslednji petek ponovi sicer sodelavcu, pa vendar. In ko v ponedeljek dopoldne še ugotoviš, da je tvoje »petkovo delo« še vedno tam, kjer si ga v petek pustil, pomeni to le še kapljico olja na ogenj. Ozračje postaja vse bolj napeto. Kadar vodstvo podjetja nima prave vizije, ki je nevidno vodilo zaposlenim, ponuja razne nadomestke in nerazumna ravnanja, ali pa se večji del časa ukvarja z vsakodnevnimi problemi in ne premišljuje o skupni prihodnosti. Vse to predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacije, kjer so zdaj osrednji izzivi prenova organizacijske kulture, zaupanje in motivacija.

Žal večina managerjev še ni dojela svoje vloge v konceptu ravnanja ljudi pri delu. Vodenje ni ukazovanje ljudem, kaj morajo storiti, ampak pomoč in spodbujanje v iskanju področja, na katerem so dobri. Cilj so zaposleni, ki verjamejo vase in podjetje uporabijo kot okolje za izžarevanje svojega samozaupanja in sposobnosti (Davis 2001, 158).

Organizacije, ki tekmujejo samo v zmanjševanju stroškov in povečevanju dobička, ne morejo trajneje dosegati konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti. To je zelo pomembno dejstvo, ki se ga današnji managerji premalo zavedajo. Zmanjševanje stroškov gre največkrat na račun delavcev, to pa pomeni njihovo nezadovoljstvo. Merilo uspešnosti današnje organizacije je dodana vrednost na zaposlenega, česar pa ni mogoče ustvariti brez dobre motivacije. Trajna konkurenčna prednost je pripravljenost zaposlenih uresničiti cilje, poslanstva in vizije organizacije, dobra usposobljenost, zadovoljstvo, samoinicialnost in lojalnost. Vse to je mogoče le ob vzpostavitvi pozitivne organizacijske klime.

Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime, njene dimenzije in zaradi pogoste zamenjave pojmov tudi njene sorodne pojme. Ugotovili bomo organizacijsko klimo v podjetju AC KONIM d.o.o. in jo primerjati z rezultati raziskav v panogi in poprečjem SiOK. To bomo naredili s pomočjo projekta raziskovanja in spreminjanja organizacijske klime, imenovanega SiOK, ki je bil v družbi opravljena v novembru 2004. Projekt SiOK³ se je začel v letu 2001 pod okriljem gospodarske zbornice, vodilna ideja projekta pa je povečevanje zavesti o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj.

S pomočjo rezultatov meritve klime v družbi bomo ugotovili, kakšne izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj nujne za boljše počutje zaposlenih in tako skušali pomagati managementu pri njihovih odločitvah. To pa je namen tega diplomskega dela.

Pri preučevanju organizacijske klime bo v teoretičnem delu uporabljena metoda deskripcije in klasifikacije ter komparativna metoda, ki rabi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Empirični del pa temelji na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK. V okviru projekta SiOK je bila v družbi AC KONIM opravljena in statistično obdelana anketa. Rezultate ankete bom analizirala ter podala predloge za izboljšanje organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih poglavij. V uvodnem delu predstavljam predmet obravnave tega dela, njegov namen in cilj. V drugem poglavju najprej predstavim pojem organizacijske klime in ugotavljam razlike in povezave z organizacijski klimi sorodnimi pojmi. Sledi ugotavljanje determinant organizacijske klime in kako jih lahko kontroliramo. V nadaljevanju poskušam ugotoviti, zakaj preučujemo in merimo organizacijsko klimo in katere so njene bistvene dimenzije. Poglavje zaključim z ugotavljanjem, kako se organizacijska klima spreminja in kdo jo

³ SiOK je vseslovenski projekt spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Prednost vključevanja organizacije v navedeni projekt je predvsem v omogočanju primerjave rezultatov posamezne organizacije s panožno primerljivimi organizacijami. To omogoča periodično spremljanje in primerjavo rezultatov analize po posameznih kategorijah.

lahko spremeni, pri čemer je zelo pomembna nizka stopnja odpora proti spremembam.

V empiričnem delu najprej predstavim družbo AC KONIM d.o.o., njeno poslanstvo, vizijo in cilje. Nato predstavimo vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter demografske podatke zaposlenih anketirancev. V nadaljevanju poglavja predstavim rezultate vprašalnika SiOK, na katerega je odgovarjalo 51 zaposlenih. Sledi interpretacija rezultatov in predlogi za izboljšave tistih dimenzij klime, ki so bile najslabše ocenjene v družbi. V sklepu povzemam še bistvene ugotovitve in predloge za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, saj segajo začetki raziskav tega modernega fenomena v leto 1939. Pa pustimo zgodovino ob strani in se raje posvetimo samemu bistvu *organizacijske klime*. Preprosto bi lahko rekli, da je to *vzdušje*, ki vlada v nekem podjetju. Ste že kdaj stopili v prostore podjetja in začutili, da je nekaj narobe? Ali pa ste stopili v prostore podjetja in se vam je iz neznanega razloga na ustnice prikradel nasmeh? Razlika, ki ste jo občutili, se skriva v *vzdušju*. Vzdušje je izjemno pomembna komponenta vsakega podjetja in se oblikuje prek *organizacijske kulture*⁴. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v družbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih družbah so zaposleni različni ljudje, le-ti ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki družbi obstaja različna klima. To je tisto, kar prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, kadar menjamo službo ali ko ustanovljamo novo združbo. Se vam je že kdaj zgodilo, da ste zjutraj vstali in v želodcu občutili kamen, ko ste pomislili na službo? To je zagotovo znak, da z organizacijsko klimo v vašem podjetju nekaj ni v redu. In ko se vam to ponavlja iz dneva v dan... Kako naj bo zaposleni v takem okolju inovativen, kreativen, samoiniciativen, maksimalno produktiven in ne vem kakšen še, kar od njega pričakujejo v času hude konkurence?

Več ali manj je vsakomur, ki je vključen v neko podjetje - to pa je večina od nas - jasno, da imamo vsak svoje mišljenje in občutke o delovnem okolju in da imajo ti občutki velik vpliv na to, kako delamo. Kar je mogoče manj očitno pa je, da skupek mišljenj in občutkov – organizacijsko klimo merimo in jo lahko izražamo s številkami. Ko pa je klima enkrat izmerjena, jo je mogoče upravljati in usmerjati k izboljševanju učinkovitosti podjetja.

V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj opredelitev pojma *organizacijske klime* različnih avtorjev. Andrew Brown pravi, da se organizacijska klima nanaša na prepričanje in mišljenje, ki ga ima posameznik o svoji organizaciji. Navaja, da je po Taguiri - ju klima sorazmerno dolgotrajna značilnost organizacije, ki jo ustvarijo zaposleni s svojimi doživljaji, in vpliva na njihovo obnašanje. Za ugotavljanje organizacijske klime uporabljajo različne metode kot je na primer indeks organizacijske klime, katerega popularnost pa počasi pada. Rezultati preučevanja klime kažejo, da v organizaciji med zaposlenimi ni enotnega mnenja o tem, zakaj radi delajo v svojih organizacijah. Dejanske ugotovitve preučevalcev organizacijske klime pa so, da je za njeno razumevanje nujna veliko bolj podrobna analiza tega področja (Brown 1998, 2).

⁴ Pojem *organizacijske kulture* pogosto zamenjujejo z *organizacijsko klimo*, zato bomo o organizacijski kulturi več povedali kasneje.

Da je organizacijsko klimo treba razumeti, če želiš uspešno upravljati in poslovati, je dejstvo, ki ga bo management moral sprejeti. Nekateri voditelji namreč ne vidijo pomembnosti ustvarjanja *vzdušja*, ker ne razumejo njegove učinkovitosti. To zagotovo ne velja za vsem dobro znanega managerja Zorana Jankovića, ki je po mojem mnenju dokazal in še dokazuje, da ve, kako je treba ravnati z ljudmi, kako jih pridobiti in narediti zadovoljne, skratka razume pomembnost tega področja.

Da pa rezultati preučevanja klime kažejo kot je dejal Brown, da ni enotnega mnenja med zaposlenimi o tem, zakaj radi delajo v svojih organizacijah, je povsem razumljivo. Kajti zaposleni imajo v podjetju različne interese kot so: izobraževanje, timsko delo, strokovno individualno delo, osebni razvoj in kariera... od tod tudi raznolikost odgovorov. V bodoče lahko pričakujemo, da se bodo posamezniki in njihove potrebe še bolj razlikovali. Od vodstva je odvisno, ali bo vse te razlike upravljalo, ali pa mu bo najdragocenejši vir odkorakal drugam. Seveda spremembe zahtevajo čas. Koliko časa je na primer potrebovala avtomobilska industrija, preden je ugotovila, da ženske niso majhni moški?

Avtorja Bowditch in Buono (2005, 318 – 319) pravita, da je *organizacijska klima* skupek zaznav organizacijskega ozračja in okolja in ima vpliv na zadovoljstvo ter učinkovitost zaposlenih, njihovo medsebojno delovanje in obnašanje. Kljub nesoglasju ali je klimo bolje določiti ali pa jo le opisati, pravita, da je lahko oboje. Veliko preučevalcev organizacijske klime raje vpraša zaposlene, da opišejo svoje delovno okolje, kot da bi jih direktno vprašali, kaj se jim zdi dobro in kaj slabo. Ker pa gre pri klimi za *percepcijo*⁵ dogodkov, procedur in odnosov v organizaciji, ta pa je pri zaposlenih lahko različna ob enakih delovnih pogojih, zaposleni dejansko raje določijo klimo, kot da bi jo opisovali.

Organizacijska klima ima torej vpliv na vedenje zaposlenih. Principi organizacijskega vedenja pa imajo pomembno vlogo pri ocenjevanju in povečevanju organizacijske učinkovitosti. To pa imamo za osnovno nalogo, za katero je odgovoren management v organizaciji (Treven 2001, 29 – 32). Vemo, da na vedenje ljudi vpliva cela vrsta faktorjev. Pogosto sploh ne vemo, zakaj delamo neke stvari, čeprav je jasno, da jih ne bi smeli. Ali zakaj ne opravimo nečesa, kar bi morali.

Preučevanje *organizacijskega vedenja* nam širi vedenje o lastnem obnašanju nas samih in obnašanju sodelavcev, razširja pa nam tudi priložnost kariernega uspeha v današnjem spreminjajočem se, zapletenem delovnem okolju. Pri preučevanju

⁵ *Percepcijo* lahko opredelimo kot proces, pri katerem posamezniki sprejemajo, uredijo in interpretirajo informacije iz okolja ter si na njihovem temelju oblikujejo lastno sliko o sebi, o drugih, o dogodkih in razmerah, v katerih živijo (Schermerhorn et al. 2005, 100). Ker si vsak po svoje predstavlja informacije ali vtise iz okolja, se njegove percepcije navadno razlikujejo od objektivne stvarnosti.

organizacijskega vedenja gre za obravnavanje pojavov kot so: globalizacija, uporaba tehnologije, moralno vedenje, visoka učinkovitost, ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem, ki so značilni za vsa današnja delovna mesta (Schermerhorn et al. 2005, 3 - 4). Organizacijsko vedenje se torej ukvarja s preučevanjem, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako njihovo vedenje vpliva na poslovanje.

Raziskovalci tega področja imajo različna mnenja o relativnem pomenu vsake sestavine organizacijskega vedenja. Vsi pa so prepričani, da *organizacijsko vedenje* vključuje področje motivacije, medsebojne komunikacije, pogajanje in reševanje konfliktov, učenje, oblikovanje dela, premagovanje stresa, vodenje, strukture skupin in spreminjanje procesov (Treven 2001, 29 - 32).

Pa se vrnimo h klimi. Stringer pravi, da so pri konceptu *organizacijske klime* pomembni občutki, ki jih imajo zaposleni o svojem delovnem okolju, saj močno vplivajo na to, kako in koliko bodo zaposleni delali. Klima vpliva na učinkovitost organizacije, ker ima neposreden vpliv na motivacijo in voljo zaposlenih. Motivacijska teorija najbolje opiše vpliv delovnega okolja na tri glavne vire motivacije zaposlenih. To so:

- potreba po dosežkih,
- potreba po povezovanju z drugimi ljudmi in
- potreba po moči.

Izkušnje in raziskave potrjujejo, da so navedene potrebe bistvene pri oblikovanju mišljenja in občutkov zaposlenih (Stringer 2002, 1 - 8).

Ena izmed definicij, ki jo je oblikoval Stringer skupaj z Litwinom, pravi, da je *organizacijska klima* pojem, ki subjektivno opisuje organizacijsko okolje. Zaposleni v organizaciji zaznavajo njene lastnosti in se o njih izjasnijo v za to pripravljenih anketah. Stringer pojasnjuje, da je bila takrat njegova pozornost bolj usmerjena na značilnosti okolja in še ni toliko razumel pomembnosti merjenja klime. Kasneje je vso pozornost usmeril na bolj kritične elemente delovnega okolja, na senčne elemente, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poskusil je celo z merjenjem njenih elementov. Ugotovil je, da nam klima, ki dosledno ustvarja enake rezultate v različnih situacijah, omogoča napoved učinkovitosti poslovanja. Tako je oblikoval novo definicijo, ki pravi, da je *organizacijska klima* zbirka elementov, ki določajo delovno okolje in vplivajo na motivacijo zaposlenih (Stringer 2002, 8 – 10).

Kakor hitro svojo pozornost usmerimo od definiranja in merjenja organizacijske klime k njenemu ustvarjanju in kontroli oziroma njenemu upravljanju, si moramo najprej odgovoriti na vprašanje, kaj povzroča določeno klimo oziroma katere so njene determinante. O tem pa malo kasneje.

2.2 Organizacijska klima in sorodni pojmi - razlike in povezovanja

2.2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Oba pojma žal pre pogosto enačijo tako v teoriji kot v praksi, zato moramo takoj na začetku povedati, da ju moramo razlikovati. Bistvena razlika je v tem, da ima *kultura* globlji pomen, *klima* pa naj bi bila le odsev kulture. Tisto, kar mislimo, čutimo in verjamemo, je kultura. Nastane pa takrat, ko smo nekaj slišali, videli in se dotaknili, to pa je klima. *Organizacijska kultura* je tisto, kar zaposleni mislijo, čutijo, verjamejo. Kar pa ljudje rečejo, delajo ali izgledajo, pa je *klima*. O organizacijski klimi smo nekaj že povedali, zaradi lažjega razlikovanja in dojetanja obeh pojmov, pa si moramo na kratko ogledati še kulturo.

Da bi odgovorili na vprašanje, kaj je *organizacijska kultura*, bomo uporabili opredelitev Stephena P. Robbinsa. Avtor meni, da je kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov, kaže pa se v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega kako naj se ljudje vedejo, kakšne delovne odnose naj razvijejo, kako naj med seboj komunicirajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni, zaposleni pa jih prevzemajo za svoja in jih ne poskušajo natančneje razložiti (Robbins 2005, 484- 489).

Eden večjih preučevalcev organizacijske kulture, antropolog Edgar H. Schein je le-to definiriral kot fenomen, ki nas ves čas obdaja in nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani neke skupine. Pravi, da če je kultura nastala v organizaciji ali celo v skupini neke organizacije, je veliko bolj jasno, kako je ta nastala, se razvijala, kakšen vpliv je imela in kako se je spreminjala. Ta dinamičen proces ustvarjanja in upravljanja kulture je bistvo vodenja in kaže na to, da sta vodenje in kultura dve strani istega kovanca. Zato avtor managerjem posebej priporoča, naj najprej poskušajo razumeti kulturo, v katero so vključeni, da bodo lahko z njo upravljali. Če se vodje ne bodo zavedali kulture, v kateri delujejo, bo le-ta upravljala z njimi (Schein 1992, 1–15).

Organizacijska kultura odseva v vrednotah organizacije, v najpogosteje uporabljenem stilu vodenja, v uporabljenem jeziku – žargonu in simbolih pri sporazumevanju, v procedurah in rutinah pri delu in v definiciji uspeha, ki dela organizacijo edinstveno. Vsak oddelek v organizaciji lahko razvije svoje videnje sebe in organizacije, svoje vrednote, svojo kulturo. Kultura je način, kako pri nas delamo, kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo.

Organizacijska kultura lahko predstavlja prednost podjetja in pomembno podporo pri uresničevanju postavljenih ciljev. V tem primeru govorimo o *močni organizacijski kulturi*, ko so vrednote in vedenje zaposlenih globoko zakoreninjeni in jih je težko spreminjati. Nasprotno pa *šibka kultura* sicer ne predstavlja posebne ovire pri strategijah vodenja, vendar jih tudi ne podpira (Thompson 2001, 413-415).

V zadnjih letih je postalo priljubljeno razvrščanje na močne in šibke organizacijske kulture. Osnovni vzrok razlikovanja je v vplivu, ki ga imata na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo predpostavljajo, da bolj vpliva na vedenje zaposlenih in je bolj povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije. Ker je sprejeta pri vseh članih, vzpostavlja tudi ustrezno ozračje z visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Tako na primer zaposleni v podjetju z zelo močno kulturo natanko vedo, kaj lahko od podjetja pričakujejo in ta pričakovanja dolgoročno oblikujejo njihovo vedenje (Robbins 2005, 484–488).

Opredelitev organizacijske kulture je mnogo, dejstvo pa je, da je kultura zahteven, paradoksalen primer, saj tudi ko jo »vidimo«, ne zmoremo njenega natančnega opisa. Pogosto nam preostane le opisovanje njenih posledic na življenje organizacije. Noben managerski koncept, ki ima odločilen vpliv na poslovanje, ni tako fluiden in zmuzljiv kot prav organizacijska kultura, je v internetnem članku zapisal Brane Gruban (Upravljanje organizacijske kulture 2004).

Organizacijska kultura se ustvarja v daljšem časovnem obdobju s pomočjo bolj globalnih interakcij znotraj sistema in jo je zato mogoče težje in počasi spreminjati. Podjetja pa potrebujejo hitre spremembe s čimprejšnjim učinkom na poslovanje. Če na problem pogledamo z drugega zornega kota, se ne bomo lotili spreminjanja kulture, temveč tistih elementov kulture, ki imajo najbolj direkten vpliv na učinek, ki ga želimo izboljšati. To pa lahko naredimo s pomočjo klime, ki je bolj oprijemljiva. Iz dognanj raziskovalcev in izkušenj vemo, da je organizacijska klima prilagodljiva, torej tudi spremenljiva, in tudi vemo, kako to narediti. Stringer pravi, da je dobra organizacijska klima tista, ki spodbuja učinkovitost poslovanja, tako kot nas lepo spomladansko vreme spodbuja k vrtnarjenju (2002, 15–16). Če hočemo torej spremeniti organizacijsko kulturo, moramo najprej spremeniti klimo. To je pomembno dejstvo, ki ga mora management upoštevati pri svojem upravljanju. Vedenjske posledice organizacijske kulture so bolj očitne kot kultura sama. Vodstva, ki bodo poskušala spremeniti smernice svojega podjetja, bodo razočarana, če bodo svoje napore osredotočila na spreminjanje ali ustvarjanje novih vrednot, prepričanj, norm in podobno.

Koncepta *organizacijske kulture in klime* povezuje ukvarjanje s subjektivnimi doživljaji in spreminjanje objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Oba pa vplivata na obnašanje ljudi v združbi in sta hkrati posledica tega obnašanja ter sta le delno funkciji osebnosti, predvsem pa intuicije. Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, pojem organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Ta je bolj nezgodovinski in usmerjen na merjenje nekaterih pojavov v organizaciji (Možina et al. 1994, 191).

Avtorja Bowditch in Buono menita, da je mogoče v podjetjih z različnimi dejanskimi razmerami in različnimi kulturami oblikovati podobno klimo, kolikor so ti

pogoji v skladu s pričakovanji zaposlenih o tem, kakšna bi morala biti realnost v podjetju (2005, 319).

2.2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Glede na dejstvo da v zadnjem času vse več časa preživimo na delovnem mestu, je *zadovoljstvo zaposlenih* zelo pomembna kategorija. Definiramo ga lahko kot želeno pozitivno čustveno stanje in je rezultat posameznikove ocene dela ali doživetja in izkušenj pri delu.

Zaslужek že dolgo ni več edini razlog za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih pri delu. K temu vedno bolj prispevajo tudi delovna klima, odlična učinkovitost, odpuščanje delavcev, hitre spremembe in podobno. Kdaj je naše zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo, največje? Mislim, da se vsi strinjmo, da na to vpliva splet različnih dejavnikov. Kadar opravljamo ponavljajoče se delo ali čutimo, da opravljamo nekoristno delo, kadar nimamo občutka varnosti in smo preveč nadzorovani, se povečujejo občutki nezadovoljstva. Delavci, ki doživljajo preveč stresa, imajo premalo časa za razmislek, premalo časa za svojo družino in so naadno bolj nezadovoljni. Nezadovoljni so tudi tisti, ki so preveč izobraženi za delo, ki ga opravljajo. Bolj kot je delo podobno igri - to pa pomeni, da je raznoliko ter s primernimi in fleksibilnimi izzivi, jasnimi cilji in omogočanjem hitrih odzivov - bolj je prijetno. Nezadovoljni delavci so nemotivirani, frustrirani in manj učinkoviti, več so odsotni z dela (zamujajo na delo, bolniške...), pogosto pa dajejo tudi odpovedi. Podjetje tako izgublja kompetenten kader, za katerega je porabilo veliko sredstev pri selekciji, uvajanju v delo in nadaljnjem izobraževanju. Nerazumljivo je dejstvo, ki se v zadnjem času pogosto pojavlja v praksi, da podjetja raje pustijo odhajati dober kader, kot da bi ga ustrezno motivirala. Na izpraznjenih delovnih mestih potem zaposlujejo nove kadre, tem pa morajo ponuditi več (jih bolje plačati, nagrajevati, stimulirati...), če jih hočejo pridobiti.

Zaposlene lahko obravnavamo, se jim približamo, vrednotimo, nagrajujemo, motiviramo in navdihujemo na različne načine. Ameriška podjetja, v katerih so delavci zadovoljni, ponujajo ugodnosti, kot so masaža med delovnim časom, kemična čistilnica ali celo osebni hišnik. Zelo uspešno podjetje za programsko opremo v Sev. Karolini na primer nima omejitev glede bolniškega dopusta, firma ima največji vrtec v državi. Mlada profesorja z eminentne ekonomske fakultete v Stocholmu, ki na zanimiv način opisujeta današnji poslovni svet, se sprašujeta, ali ne gre tu že za razvajanje? Pravita, da je to res razvada, vendar če ne boste razvajali svojih ljudi, je malo verjetno, da se boste potrudili ustreči odjemalcem (Nordstorm in Ridderstrale 2001, 201).

Robbins definira *zadovoljstvo zaposlenih* kot skupek občutkov, ki jih imajo zaposleni do dela. Vedeti pa moramo, da delo zaposlenih ne zajema le vidnih aktivnosti, kot so premetavanje papirjev, pisanje programov, čakanje na stranke ali vožnja

kamiona. Vsebuje tudi medsebojne odnose, ki pri tem nastajajo, odnose med sodelavci, odnose z nadrejenimi, organizacijska pravila in politiko podjetja, življenjske in delovne pogoje, ki največkrat niso idealni. To pomeni, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od več skritih elementov (Robbins 2005, 85).

Na osnovi vsega nevedenega lahko rečemo, da se pojma *organizacijska klima* in *zadovoljstvo zaposlenih* med seboj prepletata. Zadovoljstvo zaposlenih je precej odvisno od klime in je tudi ena izmed dimenzij organizacijske klime. Ko ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih, obravnavamo tudi vidike kot so: plače in denarne nagrade, notranji odnosi, izobraževanje itd. Kot bomo kasneje videli, je to skladno z dimenzijami organizacijske klime. Razlika pa je v tem, da pri klimi ugotavljamo razmere, v katerih zaposleni delajo, z zadovoljstvom zaposlenih pa njihov osebni odnos do delovnega okolja s poudarkom na čustvenem odzivanju.

2.2.3 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Razjasnili smo vse tri posamezne pojme, sedaj pa bomo poskusili ugotoviti, kako se med seboj prepletajo in vplivajo eden na drugega.

Če pravimo, da je organizacijska kultura osebna izkaznica podjetja in da predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanij in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja, da je način, kako je treba delati stvari v organizaciji, potem je jasno, da sem spada tudi *strategija ravnanja z ljudmi*. Razlike, kako bo vodstvo ravnalo z zaposlenimi, lahko torej pripisujemo različnim organizacijskim kulturam. Koncept ravnanja vodstva s človeškim virom pa prek dimenzij kot so nagrajevanje, kadrovanje, izobraževanje..., vpliva na *organizacijsko klimo*. Ker pa smo rekli, da je organizacijska klima zaznava zaposlenih o njihovem delovnem okolju, pomeni, da je od dimenzij ravnanja z ljudmi odvisno, kako bodo zaposleni dojeli delovno okolje. Zaposleni namreč realnost prefiltrirajo s pomočjo svojih oči, predvsem pa prek svojih občutkov in jo prilagodijo svojemu načinu razmišljanja. Tako kakor bodo dojeli organizacijsko klimo, takšno bo njihovo *zadovoljstvo* z delovnim okoljem. *Zadovoljstvo zaposlenih* pa v končni fazi vpliva na njihovo delovno učinkovitost.

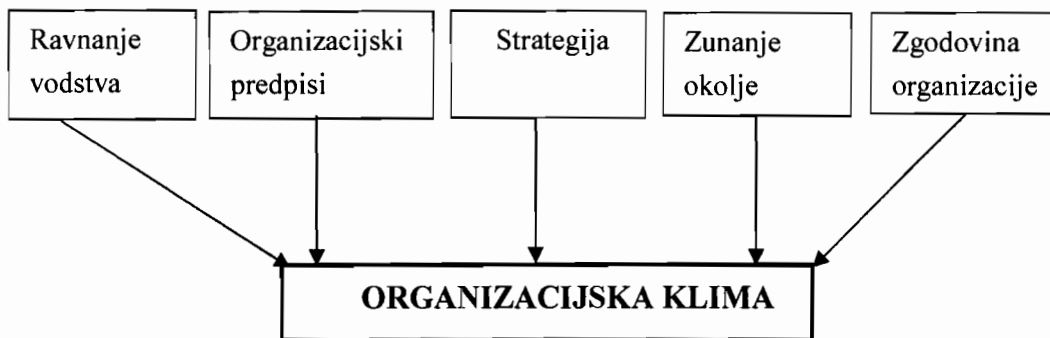
Prikaz povezave med posameznimi pojmi je zelo poenostavljen in bi ga bilo smiselno še naprej preverjati in raziskovati, saj v modelu ni nič, za kar bi lahko rekli, da je statično.

2.3 Determinante organizacijske klime

Kaj pravzaprav določa organizacijsko klimo? Stringer pravi, da raziskave in njegove lastne izkušnje s tega področja potrjujejo, da organizacijsko klimo določa pet glavnih elementov. Pomembno je vedeti, kako ti elementi določajo klimo in kateri so tisti, ki jih lahko direktno ali pa posredno kontroliramo, oziroma katerih sploh ne

moremo kontrolirati. Te ugotovitve omogočajo vodstvu, da pravilno osredotoči svoje aktivnosti.

Slika 2.1 Determinante organizacijske klime



Vir: Stringer 2002, 83

Determinante, ki so zajete v zgornji shemi, so:

1. *Ravnanje vodstva* - Raziskave so pokazale, da ima vsakodnevno vedenje vodstva pomemben vpliv na klimo. Primer smo navedli že v uvodnem delu. Managerji imajo močan vpliv na pričakovanja zaposlenih, saj imajo tudi kontrolo nad ključnimi procesi v podjetju in ustvarjajo »pravila igre«. Pogosto je najhitrejši način spreminjanja klime sprememba načina vodenja.
2. *Organizacijski predpisi* - Vključujejo sistemizacijo delovnih mest, sistem nagrajevanja, politiko podjetja, fizični položaj zaposlenih. Ta determinanta predstavlja močno oviro ali spodbudo vedenja zaposlenih, pogosto pa določa tudi pretok informacij.
3. *Strategija* - Lahko ima pomemben vpliv na klimo, tako da deluje na občutek zaposlenih glede možnosti napredovanja, nagrajevanja, ovir za uspeh, vzrokov zadovoljstva. Če na primer podjetje izbere agresivno strategijo, ki jo uspešno predstavi zaposlenim, se bo taka organizacijska klima čez čas pokazala kot prednostna.
4. *Zunanje okolje* - Tu gre za razne vladne predpise, ekonomske pogoje, moč konkurence, tehnološke spremembe in podobno, predstavljajo pa določen pritisk na podjetje. Zunanji vplivi se manifestirajo v različnih merljivih profilih organizacijske klime. Na primer: Organizacijska klima, značilna za neko skupino inženirjev, ki delajo v močno konkurenčni industrijski panogi, bo izrazito drugačna od klime podobnega tima, ki dela v na pol monopolističnem podjetju z zastarelo tehnologijo.
5. *Zgodovina organizacije* - Le-ta vpliva na pričakovanja zaposlenih glede prihodnosti nagrajevanj, kaznovanja inp., ki so osnovana na preteklih dogodkih (Stringer 2002, 12–13).

Dejstvo je, da je najpomembnejša determinanta, ki določa organizacijsko klimo, ravnanje vodstva. Zakaj? Zgodovinskih dejstev ne moremo spreminjati, na zunanje okolje tudi ne moremo vplivati, strategijo in organizacijske predpise sicer lahko spremenimo, vendar potrebujemo čas za njihovo uveljavitev, način upravljanja pa lahko spremenimo takoj. Spremenjen način vodenja tako vpliva na organizacijsko klimo, le-ta pa spremeni zavzetost zaposlenih, ki ima močan vpliv na učinkovitost poslovanja.

2.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

V vsakem podjetju obstaja določena organizacijska klima, ki pa jo lahko opredelimo le prek precepcev zaposlenih. Zaposleni v podjetju nam omogočajo, da lahko prek njihovih zaznav posredno opišemo in merimo organizacijsko klimo. Podatke o najpomembnejših dimenzijah, ki jih od zaposlenih zberemo s pomočjo vprašalnikov, lahko potem analiziramo in preučujemo (Stringer 2002, 10).

Preprost občutek nam pravi, da ima skoraj vsak vidik delovnega okolja določen vpliv na to, kako bomo delali. Veščina pa je, odkriti tisto dimenzijo, ki resnično šteje, to pomeni, da ima največji vpliv na motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Podjetja se odločajo za merjenje organizacijske klime, kadar želijo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Tako ugotovijo, na katerih področjih bodo morali ukrepati in povečati zadovoljstvo, da bi tako dosegli večjo učinkovitost.

Pri merjenju organizacijske klime moramo opozoriti še na nekaj. Tako kot pogosto zamenjujejo pojma organizacijske klime in kulture, zamenjujejo tudi merjenje organizacijske kulture z merjenjem organizacijske klime. Razlika je v namenu. Organizacijsko kulturo merimo zaradi pravilnega izbora in uvajanja sprememb v podjetju. Merjenje organizacijske klime pa je namenjeno zlasti povečanju delovnega zadovoljstva in učinkovitosti.

Raziskavo organizacijske klime opravljamo s pomočjo vprašalnika. Celotno tehnologijo preučevanja klime je razdelal Lipičnik⁶, ki je v slovenski literaturi veliko pisal o tej temi, mi pa se zaradi obsežnosti ne bomo spuščali v podrobnosti.

Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v podjetju v ljudeh zbudimo pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri rezultatih, potrebna je akcija in potrebne so spremembe. O teh bomo govorili kasneje.

2.5 Dimenzije organizacijske klime

Organizacijsko klimo v nekem podjetju lahko ugotavljamo in merimo le s pomočjo percepcij zaposlenih. Stringer je uporabil zanimivo primerjavo s padajočim drevesom v

⁶ Njegovo delo *Ravnanje z ljudmi pri delu*.

gozdu, ki ustvari določen zvok. Čeprav ni nikogar tam, da bi ta zvok slišal, ga lahko slišimo posredno prek magnetofona. Tako kot je magnetofon posredni medij, je tudi percepcija zaposlenih posredni medij, prek tega pa lahko preučimo in merimo organizacijsko klimo (2002, 10). To pomeni ugotoviti njene pomembne dimenzije.

Stringer meni, da obstaja šest dimenzij, prek katerih je mogoče najboljše opisati in meriti organizacijsko klimo. To so: organizacijska struktura, standardi, odgovornosti, nagrajevanje, vzajemna pomoč in pripadnost organizaciji. To so dimenzije, ki mu pri njegovih praktičnih svetovanjih pomagajo pri upravljanju s sicer nejasnim konceptom organizacijske klime (2002, 10-12).

Pri svojem diplomskem delu se bom oprla na projekt raziskovanja in spreminjanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, saj je prilagojen slovenskim razmeram. Osredotočila se bom na tiste dimenzije organizacijske klime, ki so zajete v omenjenem projektu. Nekaterih se bom le dotaknila, nekaj pa jih bom malo bolj raziskala.

Dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v projekt SiOK (Poročilo Iteo 2004), so: notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, nagrajevanje, vodenje, zadovoljstvo, inovativnost in iniciativnost, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, odnos do kakovosti in razvoj kariere.

2.5.1 Notranji odnosi

Bitke za kadre se ne da dobiti z denarjem: v ospredje prihaja nova filozofija vodenja s pomembnimi vprašanji zaupanja, ustvarjalne klime in medsebojnih odnosov. *Notranji odnosi* so pomembna dimenzija organizacijske klime, saj vplivajo na naše počutje. Managerji se bodo morali odpovedati obravnavi ljudi kot človeških virov in doumeti, da imamo ljudje za razliko od drugih virov dušo, da sanjamo, iščemo smoter svojega početja in si želimo drugačnih odnosov in obravnav, kot smo jih deležni.

Dobri medsebojni odnosi so zelo odvisni od tega, koliko delavci lahko sodelujejo v procesih odločanja o pogojih svojega dela. Njihova motiviranost bo gotovo večja, če bodo lahko z vodjo ustvarjalno sodelovali pri iskanju najboljših rešitev. Tako sodelovanje bo ustvarilo dobro klimo, ugodna klima in spreminjanje drobnih stvari pa lahko prispevajo k oblikovanju pozitivnih stališč (Florjančič in Vukovič 1998, 147).

Ko govorimo o *notranjih odnosih* med zaposlenimi, mislimo na eni strani na odnose zaposlenih z vodstvom, na drugi strani pa na odnose med zaposlenimi. Kolikor želimo znotraj podjetja zgraditi trden odnos med sodelavci na vseh področjih ne glede na hierarhijo, so vrednote prvo, s čimer bi morali seznaniti novega sodelavca. Vrednote kot so enakopravnost, spoštovanje, vzajemnost, zaupanje odsevajo tako v odnosih med sodelavci kot tudi v odnosih do širšega okolja. Pomemben vpliv na notranje odnose ima tudi sistem komuniciranja. Ena osnovnih ovir uspešnega komuniciranja je naša

pripravljenost, da presojamo, ocenjujemo ali zavračamo misli nekoga, preden jih pove do konca. Pravilo je, da je treba sogovornika najprej poslušati do konca, preden lahko natančno ocenimo sprejeto informacijo. Tako se bomo tudi izognili morebitnim konfliktom.

Sporazumevanje se prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, ne smemo pa pozabiti, da je pogovor bistvenega pomena v medsebojnih odnosih. Vsi smo krvavi pod kožo in ko se pogovarjamo, se srečujemo tudi na čustveni ne le razumski ravni, kar je precej bolj pomembno, kot smo si pripravljeni priznati. Težko je reči, da si v dobrih odnosih s sodelavcem, ki ti zjutraj komajda odzdravi, ki s teboj komunicira le toliko kot zahteva narava dela, ki ti na tvoje vprašanje odgovori le z da ali ne. Brown pravi, da v nekaterih organizacijah prevladujejo prijateljski odnosi, nekje pa so čustva omejena na minimum (1998, 31). Občutek imam, tako mi govorijo tudi skušnje, da je več slednjih.

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kako si ljudje med seboj zaupajo, kako rešujejo konflikte, kako cenijo delo svojih sodelavcev, ali zaposleni med seboj sodelujejo ali tekmujejo.

2.5.2 Notranje komuniciranje in informiranje

Marsikatera organizacija danes prisega na *interno komuniciranje*, vendar zgolj na deklarativni ravni in ga ima »v rokavu« za pomiritev trenj med vodstvom in delavci. Zmota, s katero se nekatere organizacije javno pohvalijo, je, da sta oglasna deska in časopis podjetja že *interno komuniciranje*⁷, kajti informiranje še ne pomeni komuniciranja. Medtem ko gre pri informiranju za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo dveh, v komunikaciji udeleženih strani. Temeljno poslanstvo internih komunikacij bi moralo biti ustvarjanje nekaterih temeljnih pogojev za poslovno uspešnost in ne prispevati zgolj k prijaznemu ozračju v organizaciji.

V nekaterih slovenskih organizacijah so že ali pa še uvajajo programe *internega komuniciranja*. Težave so le v tem, da so ti programi največkrat namenjeni le pomirjanju razgretih pričakovanj, take so tudi moje osebne izkušnje. Veliko managerjev na lestvice prednosti razvršča zadovoljstva zaposlenih za zadovoljstvom potrošnikov in delničarjev. Ne zavedajo se oz. ne delujejo v tej smeri, da je harmonizacija interesov

⁷ Primer sem pred kratkim zasledila na spletni strani Premogovnika Velenje. Pravijo, da ima njihovo *interno komuniciranje* dolgoletno tradicijo, saj že od leta 1953 izdajajo *interno glasilo Rudar*.

vseh treh deležnikov ključnega pomena⁸.

Kot bomo kasneje videli, so ugotovitve raziskav organizacijske mikroklimе v slovenskih podjetjih prav tako v škodo internega komuniciranja, saj je le-to poleg nagrajevanja in vodenja v ospredju vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih.

Ljudje niso pripravljeni več tiho požreti aktivnosti organizacije, katerih vrednote so neuglašene z vrednotami okolja. Komunikacije so neločljivo povezane z vodenjem, so bistvo povezovanja med ljudmi in presegajo tradicionalno izmenjavo informacij. Komunikacije niso in ne bodo le preprosta tehnika prenosa informacij. S prenosom le-teh se njihova vloga šele začne. Njihov cilj je namreč vzpostavljanje takih odnosov, ki spodbujajo delo in uspešnost organizacije. Kot je rekel Bernard Shaw – nevarna je ideja, da so komunikacije kadarkoli končane (Nova managerska teorija ali teologija 2004).

Dekanica na Gea Collegeu Marjana Merkač Skok je dejala, da podjetje mora imeti strategijo komuniciranja. Da bi sledilo svojim ciljem, mora določiti, s katerimi dejavnostmi (kako in kaj komunicirati), kako (kdo, kaj in kje bo komuniciral) in s kakšnimi sredstvi (koliko stane) bo te cilje doseglo. Ta urejenost pa ne zajema neformalnih pogovorov med zaposlenimi. To je nujni, a prijetnejši sestavni del dogajanja v podjetju. Stiki med zaposlenimi popestrijo delavnik, krepijo medsebojno zaupanje in so lahko dobra spodbuda za sodelovanje. »V vsakem podjetju obstajajo neformalne skupine, ki imajo lahko večji ali manjši vpliv. Če je v podjetju komunikacija odprta, če so naloge, pristojnosti in odgovornosti jasne, če vemo, kje smo in kam gremo, potem v teh neformalnih pogovorih ne prevladujejo govornice in ogovarjanja,« razlaga strokovnjakinja. Če pa je v podjetju določena informacijska blokada, se lahko pogovori v teh neformalnih skupinah sprevržejo v iskanje informacij, to pa lahko slabo vpliva tako na vzdušje kot na rezultate (Vagaja 2006, 4).

Področje *internega komuniciranja* je tako obsežno, da si zasluži samostojno diplomsko nalogo, na tem mestu pa bi želela poudariti samo še nekaj. Kolikor ima neko podjetje slab slog vodenja, bo z njim izničena še tako izvrstna tehnika interne komunikacije. Brez opustitve nekaterih starih vzorcev vedenja ni mogoče spremeniti ne posameznikov in ne organizacije. Spremembe pa so nujne. Pomoč je mogoče poiskati pri izkušnjah drugih in že preizkušene modele z nekaj kritičnosti prenesti v slovenske razmere. To dokazujejo slovenska podjetja, ki so že napravila ta korak. Za tiste, ki »capljajo« zadaj, pa danes velja, da je počasna strategija ravno tako neuspešna kot napačna.

⁸ Zadovoljstvo zaposlenih mora postati enakovredna kategorija zadovoljstvu potrošnikov ter zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem del vizije vsake organizacije. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da vir konkurenčne prednosti ni le tehnologija, kvaliteten proizvod, finančni vir, ekonomija obsega, temveč tudi motivirani zaposleni (Interno komuniciranje 2005).

2.5.3 Motivacija in zavzetost

Eden osrednjih problemov organizacijskega vedenja je vprašanje, zakaj se ljudje vedejo in delajo v podjetju tako kot delajo. Kaj vpliva na to, da nekateri delajo bolj zavzeto, drugi pa le toliko kot je nujno potrebno. Vprašanje, kako motivirati ljudi, ostaja za management eno najbolj fascinantnih in begajočih. V zadnjih 50-ih letih so na to vprašanje osredotočene pomembne motivacijske teorije. Omenili bomo eno najbolj znanih, to je Maslow model hierarhije potreb. Potrebe razdeli na pet osnovnih nivojev, ko je zadovoljena potreba na nižjem nivoju, se človek usmeri v zadovoljevanje potreb na višjem nivoju. Ko človek neko potrebo zadovolji, občuti to kot normalno stanje in ga ne motivira več, usmeri se v iskanje nečesa novega (Bowditch in Buono 2005, 64, 65).

Poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Gledano z vidika managerjev je *motiviranje* zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236).

Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Spoznanje vodstev podjetij, da lahko ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi, je povečalo zanimanje za sodobnejše načine motiviranja zaposlenih tudi v slovenskih podjetjih, čeprav je tega žal še premalo. Mačehovski odnos managerjev do tega področja pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa povzročiti tudi odhod strateško pomembnih kadrov. *Motivacija* je po definiciji in naravi individualna, tu pa se po mojem mnenju že pojavi problem, da slovenski managerji še niso dovolj usposobljeni, saj bi morali obvladati kup veščin in spretnosti, da bi opravili zastavljeno nalogo. Tako na primer niso dovolj usposobljeni v komuniciranju, slabo postavljajo cilje, ljudem ne dajejo povratnih informacij o delovni uspešnosti in še bi se kaj našlo. Managerji se sicer zavedajo, da je motiviranje zaposlenih njihova naloga in ne naloga kadrovske službe, vendar menim, da premalo naredijo na tem področju.

Pri motiviranju zaposlenih obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika in včasih je mogoče veliko narediti s preprostimi prijemi. Na primer s postavljanjem ciljev – v veliko zadoščenje ljudem je občutek, da so nekaj dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj. Veliko je mogoče doseči s pogovorom o karieri, dobro dene pohvala (če je res iskrena), da je bilo opaženo, kaj je kdo dosegel, mogoče so še razne drobne spodbude in pozornosti. Prav tu je mogoče videti, da imajo managerji ne le malo znanja, ampak jim manjka tudi domišljije. Če se navežemo na pogovor o karieri, vidimo, da v zadnjih letih

tudi v slovenskih podjetjih uvajajo RLR⁹, ki pa žal zaradi slabe podpore vodstva marsikje ne zaživijo v praksi. Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjem in zaposlenim, ko poskušata izboljšati odnos, delovne razmere, dvigniti motivacijo ter posledično doseči večjo učinkovitost. Glavni cilj je, da vodja z načrtno povratno informacijo o delovni učinkovitosti zaposlenega le-to še izboljša. Zaposleni pa ima priložnost in dolžnost, da pove svoje mnenje, pripombe, ideje, izboljšave, ki bi jih bilo treba uvesti. Vodja mora jasno povedati, kaj delodajalec pričakuje od zaposlenega. Pomembno pa je, da potekajo ti razgovori v rednih časovnih obdobjih, najmanj pa enkrat letno.

V svojem članku o Zavzetosti zaposlenih (2006) Brane Gruban pravi, da je bilo v znani »triperesni deteljici« s področja ravnanja z ljudmi 3Z¹⁰ preveč pozornosti namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, namesto da bi tega sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih. Ne nazadnje nimamo niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj sploh je zavzetost zaposlenih. Gre za inovativen koncept ali le reciklažo znanih motivacijskih teorij? Ali morda le za kozmetične popravke zadovoljstva zaposlenih?

Ne glede na zadržanost nas vseeno zanima, kako je sploh mogoče upravljati s konceptom zavzetosti zaposlenih, zato je ta dimenzija tudi zajeta v vprašalniku organizacijske klime.

2.5.4 Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema v vsaki organizaciji. Kljub temu mnoga podjetja nimajo ustreznega *sistema nagrajevanja*, ti so največkrat zastareli. Mnogi *sistemi nagrajevanja* zaposlenih namreč izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oz. kapital in zato nikakor ne ustrezajo današnjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje. V podjetjih bi se morali zavedati, da ustrezen *sistem nagrajevanja* vodi k višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, k dobrim poslovnim rezultatom in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od managementa in njegove sposobnosti zagotoviti okolje in klimo, v kateri bo aktiven ves intelektualni kapital organizacije. Ker je vsako podjetje specifična organizacija, mora biti tudi *sistem nagrajevanja* izdelan posebej za določeno podjetje.

⁹ Redni letni razgovori. Zakaj le-ti ne zaživijo? Nekatera vodstva se enostavno izgovarjajo, da nimajo časa za izpeljavo tega projekta, drugi zopet menijo, da jih ne potrebujejo, ker da je pri njih vse »v redu«. Bojim pa se, da v veliko primerih tudi tam, kjer so jih uvedli, nimajo takšnega učinka kot naj bi ga imeli. Na zunaj je videti, kako dobro skrbijo za svoje zaposlene, resnica pa je drugačna.

¹⁰ Zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje in zavzetost.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, kakor tudi njihovo tržno ceno (Možina et al. 1998, 247). Posebno pozornost je treba nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov, zato s to dimenzijo merimo, kako so zaposleni zadovoljni s plačno politiko in stimulacijo.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vedno bolj individualni kategoriji in zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri si želijo več prostega časa, drugi si želijo strokovni razvoj, tretji pa si želijo biti slišani in upoštevani. Med dejavniki, ki zavirajo motiviranost zaposlenih, so zato gotovo preživeli sistemi nagrajevanja, ki niso prilagojeni današnjim željam in pričakovanjem zaposlenih. Politika nagrajevanja v podjetju bo morala najprej zrušiti nekatere mite. Denarne spodbude so močni, vendar kratkoročni spodbujevalec, sistem individualnega nagrajevanja sam po sebi tudi ne zagotavlja uspešnosti. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja lahko predstavlja oviro pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja.

Kot je dejal Jelovac (2000, 31), iskanje managerskih rešitev ustreznega in pravičnega nagrajevanja zaposlenih pri nas vsekakor ne bo moglo slepo slediti zgledu razvitega sveta. Medtem ko je poprečni Američan pripravljen delati za manjšo plačo, če si s tem pridobi več prostega časa, je plača našega Janeza zaenkrat še vedno poglobitveni razlog za spremembo delovnega mesta. Vse bolj pa so vidni premiki pri potrebah in željah našega zaposlenega človeka po takšnem delovnem okolju, kjer se bodo počutili kot človeška bitja, ki uresničujejo svoje sposobnosti in vrline. Le v takšnem primeru lahko pričakujemo višjo stopnjo identifikacije s podjetjem, pravo mero zaupanja, odgovornosti in zvestobe. To pa so vrednote, brez katerih v poslovnem svetu ni mogoče uspešno gospodariti.

2.5.5 Vodenje

Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito le, če ga nekdo načrtuje, organizira, usmerja in nadzira. Da bi organizacija uspešno dosegala zastavljene cilje, ustanovitelji postavijo na čelo človeka, ki naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje drugih sodelavcev. Ta človek je *manager*. Ustanovitelji torej zaupajo obvladovanje organizacije managerjem, strokovnjakom za obvladovanje organizacije in vodenje ljudi. Skupno ime za te strokovnjake, kakor tudi njihovo delo je *management*.

Nekaj v managementu se zdi tako preprosto, da smo prepričani, da bi bil marsikdo kos temu poslanstvu. V resnici pa ni tako. Od managerjev pričakujemo, da so usposobljeni v financah, razvoju produktov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, da obvladajo tehnologijo in poslovne procese. Njihove vizije morajo navdihovati zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti in občutka za ljudi. Zato ni čudno, da mnogi managerji ne

dosegajo teh standardov odličnosti. Za mnoge je to (pre)zahtevna naloga, saj morajo pogosto plavati proti toku, prevzemati izjemna tveganja, doživljati močna nasprotovanja. Vendar to ne pomeni, da si ne bi smeli, ampak celo morali prizadevati za dvig standardov odličnosti v managementu. Poglavitna ovira pri teh prizadevanjih je v usposabljanju vodij, ki je preveč ozko usmerjeno v tehnična znanja in veščine, premalo pa v lastnosti managerjev. Management je skupek človeških odnosov in interakcij. Managerji morajo biti najprej zavezani sebi, zapisani svojemu poklicu in ne samo slepemu uresničevanju nasprotujočih si interesov deležnikov¹¹.

Vodenje se nanaša na ljudi, kar pomeni, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi čim boljše opravljali zaupane naloge ob čim manjši potrošnji energije in hkrati čim večjem osebnem zadovoljstvu. S to dimenzijo klime v projektu SiOK ugotavljamo samostojnost zaposlenih, spodbujanje vodij k sprejemanju večje odgovornosti, ali se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, ali vodje sprejemajo utemeljene pripombe in kako je z ukazovalnim vodenjem.

2.5.6 Zadovoljstvo

O zadovoljstvu zaposlenih smo nekaj že povedali. Dodajmo samo še, da morajo podjetja vzdrževati visoko stopnjo *zadovoljstva zaposlenih*, čeprav gre to včasih na škodo drugih rezultatov. Le tako se izognejo nezaželenim posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so: odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, odsotnost z dela, manjše prizadevanje pri delu inp. (Treven 1998, 131). Neko podjetje je na primer svojim zaposlenim omogočilo brezplačni topli napitek na kavomatu. To sicer predstavlja za podjetje strošek, ima pa blagodejni učinek za zadovoljstvo zaposlenih.

2.5.7 Inovativnost in iniciativnost

Organizacije, izdelki in storitve so si vedno bolj podobni. Če se vam porodi neka nova zamisel, vam jo bodo konkurenti že v naslednjem trenutku ukradli. Če pogledamo avtomobilsko industrijo, smo včasih lahko že na daleč razlikovali znamke avtomobilov, danes so si vsi tako podobni, da jih težko ločimo. Na današnjem konkurenčnem bojišču je vedno težje biti drugačen, recept za uspeh pa je le eden: izmislite si nekaj novega, počnite, kar svet še ni videl. Uspeh današnjih podjetij je zato močno odvisen od sposobnosti in inovativnosti vseh zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Kot sta dejala Nordstrom in Ridderstrale (2001, 152), ne gre le za tehnologijo, popolna *inovativnost* pomeni način mišljenja, ki bi ga prevzeli prav vsi v organizaciji in bi ga bilo čutiti v vseh dejavnostih. Vedno bolj je poudarjeno, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker le-ti poznajo delovne procese, imajo znanja in

¹¹ Interesi lastnikov (dividenda in profit), zaposlenih (plače in varnost), kupcev (nizka cena, kakovost), medijev (zanimive in berljive zgodbe), lokalne skupnosti (varovanje okolja) in drugi.

izkušnje in najbolj vedo, kakšne izboljšave so mogoče in kje jih je mogoče opraviti. Prav tako njihovo vključevanje v vse nadaljnje stopnje izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb.

S to dimenzijo organizacijske klime je mogoče ugotavljati, ali se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb, ali si prizadevajo za stalno izboljševanje izdelkov in storitev, ali predloge izboljšav dajejo vsi, ne le vodje, in ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud. Kot je poudaril John Kao, povzel pa Jelovac (2000, 27), v prihodnosti businessa ne bo več pomembno, kaj znaš, temveč kaj si izumil. Znanje je postalo udobje. Po zaslugi interneta si lahko vsakdo, kdor ima modem, zagotovi dostop do skoraj vseh informacij. Očitno je, da nas bo informacijska doba pripeljala v dobo ustvarjalnosti.

2.5.8 Pripadnost združbi

Pripadnost zaposlenih se kaže v njihovi pripravljenosti uresničevati cilje, ki jih je postavilo podjetje in v njihovem ponosu, da pripadajo določenemu podjetju. Močan občutek pripadnosti je povezan z visoko stopnjo zvestobe. Nizka stopnja pripadnosti pa pomeni ravnodušnost zaposlenih do zastavljenih ciljev v podjetju (Stringer 2002, 11).

Podjetja razmeroma težko najdejo zaposlene, še težje pa jih zadržijo. Časi, ko so zaposleni v enem podjetju »oddelali« vso svojo delovno dobo, so mimo. Danes zaposleni niso več pripravljeni vztrajati v podjetju, če za to niso ustrezno motivirani. Tisti, ki so sposobni in imajo znanje, lahko v vsakem trenutku odidejo h konkurenci, ki jim nudi več. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih tudi posel ali poslovne partnerje; pripadnost, na katero so še pred mesecem prisegali, naenkrat zbledi. Medtem ko so nekoč zaposleni pri svoji identifikaciji šli celo predaleč v smislu: vse je naše, mi odločamo, pa večina današnjih zaposlenih gleda na podjetje kot na nekaj tujega. Sprememba ozračja v podjetjih je očitna. Kako torej doseči, da bodo zaposleni z veseljem prihajali na delo, da bodo ponosni, da so zaposleni v svojem podjetju, da bodo pripravljeni v njem delati tudi, ko bo šlo podjetju malo slabše? To so vprašanja, ki predstavljajo trd oreh za naše managerje. Vsekakor ima pri tem veliko vlogo denar, predvsem pa si ljudje želijo biti v nekaj vključeni in biti s srcem pri stvari. Zaposleni hočejo videti rezultate svojega dela. Če hočete obdržati kader, ljudi obravnavajte pošteno in s spoštovanjem.

V okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o zvestobi zaposlenih, o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima podjetje v okolici, in odnos zaposlenih do podjetja.

2.5.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacije, to pa je precej težavna in kompleksna zadolžitev, kajti gre za obvladovanje različnih interesov zaposlenih oz.

vseh udeležencev. Zaposleni se obnašajo predvsem v skladu s svojimi interesi, enako velja tudi za druge udeležence. Managerji si nalogo deloma olajšajo, če uspejo doseči skupno naravnost interesov udeležencev organizacije. To pomeni, primerno zasnovati in sporočiti vizijo, poslanstvo in cilje organizacije, ki morajo predstavljati rezultanto vseh interesov. Le če bodo zaposleni zaupali vodstvu in verjeli v vizije in postavljene cilje, bodo pripravljeni spreminjati lastne načine razmišljanja ter obnašanja pri delu. Kako lepo. Pa povprašajmo zaposlene, kakšni so cilji poslovne politike njihovega podjetja. Popolnoma se strinjam z Jelovcem (2000, 227), ki pravi, da zelo verjetno ne bi bilo veliko tistih, ki bi bili zmožni natančno odgovoriti. Kako naj zaposleni delujejo in usklajujejo svoje interese s cilj podjetja, če pa le-teh ne poznajo? Nova doba je managerjem prinesla individualno odgovornost za rezultate poslovanja, s tem pa zaposlene postavila v drugačen položaj; ni več zbora delavcev, delavskih svetov, samoupravne delavske kontrole, ni več soodločanja. So le managerji s »svojimi« vizijami, cilji, strategijami inp. Ti morajo, namesto da bi zaposlenim jasno sporočali, kje so in kam gredo, informacije varovati kot poslovno skrivnost. Zgodi se celo, da vodstvo daje zaposlenim napačne informacije, če pa k temu dodamo še slabe plače zaposlenih, lahko razumemo, da takšne delovne sile ni mogoče motivirati za resno delo s kakšnimi praznimi obljubami ali kaj podobnega.

Z vprašalnikom SiOK je mogoče ugotavljati, ali imajo podjetja jasno oblikovano poslanstvo, ali so cilji jasno in realno postavljeni in jih zaposleni sprejemajo za svoje, ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni.

2.5.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Da bi neko podjetje na podlagi učenja povečalo prednosti, je treba učenje na ravni posameznikov prenesti na njihove sposobnosti za opravljanje pomembnih akcij. Vodilni kader mora spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja, poskuse in porazdelitve virov, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah (Treven 1998, 93-95). V nekaterih organizacijah je stalno izobraževanje formalna zahteva, ki jo morajo zaposleni izpolnjevati, nekatere organizacije pa imajo lastne izobraževalne sisteme, ki jih dopolnjujejo s programi fakultet.

Ne moremo dosti zgrešiti, če rečemo, da so nenehne in nepričakovane spremembe značilnost današnjega časa. Spremembe so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa celo ovira pri reagiranju na povsem novo situacijo. Takim spremembam lahko sledijo le ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehno obnavljati in dopolnjevati. Podjetje mora zato svojim zaposlenim zagotoviti redno učenje in najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina et al. 2002, 218). Z dimenzijo strokovne usposobljenosti in učenja ugotavljamo mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi družbi, ali se zaposleni učijo eden od drugega, ali so pri

usposabljanju upoštevane tudi želje zaposlenih, ali so zaposleni usposobljeni za svoje delo.

Kot enega izmed mehkih pristopov za spreminjanje podjetja tudi v slovenskem prostoru vse bolj uporabljajo *koncept učeče se organizacije*. Koncept temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja prek nenehnega osebnega razvoja in na permanentnem učenju posameznikov. Kolikor bodo slovenska podjetja osvojila in z večjo zavzetostjo uvedla ta koncept, bodo z njim precej pridobila tako na ravni individuov kot na ravni organizacije. Žal je uvajanje koncepta pri tako naglo spreminjajočem se okolju bistveno prepočasno, da bi lahko dosegali večjo konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Iz svoje prakse pa vem, da poteka učenje zaposlenih v mnogih primerih tudi nesistematično in zato manj učinkovito.

2.5.11 Organiziranost

Organiziranost se kaže v občutku zaposlenih, ali imajo jasno predstavo o svoji vlogi in odgovornosti v podjetju. O dobri organiziranosti lahko govorimo, ko imajo zaposleni občutek, da je njihovo delo jasno opredeljeno. Slaba organiziranost pa je, če ne vedo, kakšna je njihova naloga, kaj od njih pričakujejo in kdo ima moč odločanja. Celo v visoki tehnološki industriji, kjer začasno prevladuje vodoravna organizacijska struktura, ima občutek primerne organiziranosti velik vpliv na motivacijo in učinkovitost zaposlenih (Stringer 2002, 10-11). Lahko bi rekli, da je *organiziranost* umetnost, s katero dosežemo nenavadne stvari z navadnimi ljudmi.

V okviru projekta SiOK skušamo ugotoviti, ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj od njih pri delu pričakujejo, ali razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali so zadolžitve jasno opredeljene in ali so pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh nivojih.

2.5.12 Odnos do kakovosti

Uvajanje *sistemov kakovosti* je v zadnjem času postalo že kar nujnost in ne le konkurenčna prednost. Podjetja, ki se veliko ukvarjajo z javnimi razpisi, praktično ne morejo več delovati brez ustrezne politike kakovosti in ustreznega certifikata. Nosilci politike kakovosti so managerji, ki vplivajo nanjo s svojo filozofijo o kakovosti in s svojimi vrednotami: etiko, kulturo, inp. Vedeti moramo, da je management odgovoren za ustvarjanje okolja kakovosti, kakor tudi za nenehno izboljševanje. Torej kakršen odnos bo imel do sistema kakovosti vodja, takega bodo imeli tudi zaposleni.

S to dimenzijo organizacijske klime poskušamo ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti, ali prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ugotavljamo tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v družbi.

2.5.13 Razvoj kariere

Kot smo že nekajkrat rekli, so poslovni in tržni uspeh ter trajna konkurenčna usposobljenost odvisni od zaposlenih. Kako torej zaposlenim pomagati pri povečevanju njihove storilnosti, izboljšanju učinkovitosti, njihovi osebni rasti in strokovnem razvoju. Zelo pomembno je, da jim zagotovimo pravo in pravočasno povratno informacijo, kako uspešni so pri svojem delu. Pomembno je, da zaposleni informacijo pridobi ne le iz enega samega tradicionalnega vira, od neposrednega vodje, temveč tudi od drugih, za njegovo uspešnost relevantnih virov¹².

Omenili smo že redne letne razgovore, s katerimi načrtujejo kariere in usklajujejo cilje podjetja s cilji posameznikov. *Razvoj kariere* zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja zaposlenim rast in razvoj ter znižuje njihove frustracije. Planiranje kariere je zato za podjetje smiselno, za zaposlene pa predstavlja motivacijo.

S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oz. sistemom napredovanja. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim in ali imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti napredovanja.

2.6 Spreminjanje organizacijske klime

V zadnjem času je velika pozornost namenjena preučevanju, merjenju in posledično *spreminjanju* organizacijske klime. Osnovni namen vseh preučevalcev je razmeroma preprosto: kako ustvariti ali spremeniti organizacijsko klimo, da bo le-ta pomagala pospeševati uresničevanje poslovnih strategij in doseganje uspešnosti. Kako spremeniti klimo, ki deluje razdiralno in zaviralno? Česa se lotiti najprej?

Če predpostavimo, da postavljenih ciljev ne bomo mogli doseči zaradi klime, lahko rečemo, da je le-ta neugodna. Vendar moramo pri tem paziti, da ne bomo slabe poslovne rezultate neupravičeno pripisovali neugodni klimi, čeprav so vzroki drugje, največkrat v slabem vodenju. Podjetja pogosto porabijo veliko denarja in energije za razne reklame, ki prav nič ne koristijo njegovi rasti. Zakaj na primer oglaševati, da so za nas stranke na prvem mestu, če za delo s strankami nimamo usposobljenega kadra. Drage reklame in udarni slogani ne morejo rešiti nesposobnega vodstva.

Poleg gornjega vprašanja *kako* spremeniti klimo, sili v ospredje tudi vprašanje, *kdo* jo spreminja. Če smo za ustvarjanje organizacijske klime rekli, da je zanjo najbolj odgovorno vodstvo, to velja tudi za njeno spreminjanje. O voditeljskih temah je veliko napisal eden večjih strokovnjakov s tega področja John C. Maxwell.

¹² S samooceno, oceno kolegov in sodelavcev, članov istih skupin in teamov, podrejenih, celo zunanjih strank, potrošnikov ali naročnikov.

Pravi, da morajo voditelji v vsaki organizaciji posredovati pri uvedbah sprememb tako, da podobno kot termostat aktivno določajo okolje, skrbijo za ustrezno klimo in vplivajo na spremembo. Takšna voditeljska naravnost lahko ljudi pripravi do velikih dosežkov, uspeh pa rodi zagon oz. voljo do dela, ki pa je velikokrat edino, po čemer se razlikuje zmagovalno vzdušje pozitivne rasti od porazno negativnega. Meni, da je volja največja pozročiteljica sprememb. V njegovi organizaciji so namreč večino uspešnih sprememb opravili tako, da so najprej oblikovali ustrezno razpoloženje, šele nato so zaposlene prosili za zelene spremembe (Maxwell 2000, 17-18).

Managerji odigrajo pomembno vlogo pri spreminjanju organizacijske klime in se morajo zavedati, da njihovo vedenje pomembno vpliva na sodelavce in spreminjanje njihovega vedenja. Zgled ni le najpomembnejši način vplivanja na ljudi, je tudi edini. Ljudje pač posnemajo, kar vidijo. Le pod pogojem, da bo vodstvo z jasno vizijo in cilji in tudi s svojim delovanjem pridobilo zaposlene, da bodo cilji voditeljev postali tudi njihovi cilji, bo proces spreminjanja klime tekkel v pravo smer.

Pa odgovorimo še na vprašanje, *kako* lahko spreminjamo organizacijsko klimo. Lipičnik navaja tri načine spreminjanja: nekontrolirano, z navodili in neposredne akcije. Slednja se je izkazala kot bolj uspešna, saj poteka prek pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja (Lipičnik 1998, 79-80).

Klima se stalno spreminja že po naravi, nas pa zanima njeno zavestno in sistematično spreminjanje. Kot je dejal Stringer, bo spreminjanje bolj učinkovito, če bomo ljudi najprej seznanili, jim razložili, jih prepričali o nujnosti sprememb in šele nato le-te uresničili. Za današnje hitro spreminjajoče se okolje je zelo pomembno, da je stopnja odpora do sprememb čim nižja, sicer se podjetje ne more dovolj hitro prilagajati okolju, s tem pa izgublja v tržni bitki. Tradicionalna teorija spreminjanja (odmrznitev, sprememba, zamrznitev) ostaja osnova tudi za spreminjanje organizacijske klime, odpor do sprememb pa predstavlja upočasnitev in podražitev le-teh. Nenehne spremembe pa so nujne in dajejo dober občutek v današnjem hitrem svetu.

Za konec bi želela izpostaviti še nekaj pomembnih dejavnikov, ki bodo pripomogli, da bo vodstvo skupaj z zaposlenimi uspešno na poti spreminjanja organizacijske klime. To so:

- Management se mora soočiti z realnostjo o hitrih spremembah, pri tem pa upoštevati poslovno filozofijo, ki vključuje celovitost in delnost, dolgoročnost in sedanost, teorijo in praktičnost sprememb.
- Uvajanje sprememb s pomočjo ugotavljanja in razvijanja ustrezne organizacijske klime mora temeljiti na vzpostavitvi komunikacijskih omrežij in na oblikovanju volje ter razpoloženju za spreminjanje.

- Stopnja zadovoljstva in klime zaposlenih nista trajna in ne statična, vpeta sta v kontekst splošne družbene in politične kulture. Odločitve managerja so pogosto vpete med zahteve lastnikov na eni strani in pričakovanji zaposlenih na drugi, kar povzroča notranje napetosti. Žal pa se današnji managerji še vse preveč upirajo in zavračajo nove managerske teorije ter modele, ker izpostavljajo njihovo avtoriteto in nadzor nad ljudmi. Slej ko prej bodo morali sprejeti bolj svobodomiselnih ideje in koncepte.

Predstavila sem pojem organizacijske klime in povezave s sorodnimi pojmi in določila determinante, ki določajo organizacijsko klimo. V nadaljevanju sem na osnovi projekta SiOK podrobneje raziskala dimenzije, ki jih je treba meriti in preučevati, če želimo ugotoviti, kakšna klima vlada v organizaciji. V naslednjem poglavju bom stanje posameznih dimenzij in organizacijsko klimo ugotavljala na določenem primeru, t. j. družbi AC Konim d.o.o.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V DRUŽBI AC KONIM D.O.O.

3.1 Predstavitev družbe AC KONIM d.o.o.

Nastanek današnje družbe AC KONIM d.o.o. sega v leto 1995, ko je takratna družba AC Zastopstva d.o.o., hčerinsko podjetje v 100% lasti delniške družbe Autocommerce (v nadaljevanju AC d.d.), začela postopoma spreminjati svojo strukturo (programsko usmeritev) kot odgovor na spremenjene pogoje poslovanja tako na slovenskem kot tudi na širšem evropskem tržišču.

Iz zastopniške družbe se je v tem času razvila v urejeno trgovsko družbo, usposobljeno za zastopanje in veleprodajo kakovostnih blagovnih znamk številnih svetovno priznanih dobaviteljev originalnih delov s področja spreminjajoče se avtomobilske industrije in gradbene mehanizacije.

Zelo dobri odnosi s proizvajalci najvišjega svetovnega ugleda s področja rezervnih delov, pnevmatik ter olj in maziv so bili in ostajajo vsebinska zaslomba pri nudenju kakovostnih in konkurenčnih storitev s področja avtomobilske industrije. Hkrati z razvojem avtomobilskega področja se je znotraj družbe krepil oddelek, ki je za potrebe AC d.d. in njenih odvisnih družb in z izkoriščanjem sinergijskih učinkov s proizvajalci avto delov vsako leto povečeval izvoz livarskih, kovaških in strojnih izdelkov slovenskih proizvajalcev. Od leta 2000 družba uspešno razvija tudi prodajo gradbene mehanizacije Daewoo, s katero pokriva potencialno eno najbolj zanimivih tržišč, tj. področje bivše Jugoslavije. Sredi leta 2003 je družba postala uradni distributer za vozila znamke Mitsubishi v Sloveniji in uspešno vzpostavila veleprodajo ter maloprodajno mrežo po Sloveniji.

Rečemo lahko, da predstavlja nakup družbe Konim, ki ga je AC d.d. uresničil v letu 1998, predvsem dopolnitev programov v AC Zastopstvih. Z združitvijo obeh družb pa se je izkazalo, da dosedanje ime ne odraža več vsebine dela tako glede na način kot na obseg poslovanja. Sprejeli so odločitev o preimenovanju in tako s 1. januarjem 1999 začeli poslovati kot AC KONIM d.o.o..

V začetku leta 2005 se je skupina AC nekoliko preoblikovala, nastala je nova družba, ki je od AC KONIM-a prevzela maloprodajo vozil Mitsubishi ter zastopanje in prodajo kakovostnih izdelkov vodilnih svetovnih proizvajalcev avto delov, pnevmatik, olj in maziv. Tako je sedaj glavna dejavnost družbe AC KONIM program Mitsubishi in Daewoo, ki je tudi že dobil novega lastnika in se sedaj imenuje Doosan-Daewoo. V celotni družbi AC KONIM je bil vzpostavljen sistem kakovosti, z izjemo komercialnega oddelka Uvoz-Izvoz, kjer le-ta ni bil vzpostavljen.

3.2 Vizija in poslanstvo družbe AC KONIM d.o.o.

Z nenehnim razvojem in rastjo se želi družba preoblikovati v močno in prepoznavno podjetje, ki bo stremelo k osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih, posledično pa skupaj s kupci in dobavitelji postaviti kakovostno mrežo storitev tako znotraj AC d.d. in njenih odvisnih družb kot tudi na trgu, od česar bodo imeli koristi kupci in lastniki.

Družba se zaveda vpetosti podjetja v okolje, zato bo aktivnosti usmerjala v oblikovanje odnosov v štirih, med seboj povezanih smereh:

- zaposleni,
- AC d.d. in njene odvisne družbe,
- kupci,
- dobavitelji.

Glede na obravnavano temo si pogledjmo le postavko o zaposlenih. Družba želi okoli sebe zbrati odločne, predane in visoko motivirane sodelavce, ki bodo v svojem delu našli izzive in zadovoljstvo in kjer meja med hobijem in delom ne bo več strogo določena. K temu jih želijo spodbujati z načrtnim oblikovanjem okolja, ki bo nudil osebnostni in strokovni razvoj ter upošteval vsakega posameznika kot odločilen sestavni del družbe. Zaposlenim želijo omogočiti redna izobraževanja, zdravo in stimulatívno okolje dela, vključevanje v proces odločanja in številne projekte, s katerimi bodo lahko potrdili svoje sposobnosti.

Družba bo pri tem zasledovala naslednje cilje:

1. Programsko se bo skoncentrirala na dve področji (avtomobilsko in gradbeno) in tri strateške poslovne enote (SPE). Dopolnila bo vrzeli z novimi programi znotraj izbranih SPE.
2. Zagotavljala bo pozitivno poslovanje in dolgoročno stabilnost v vseh treh SPE družbe.
3. Oblikovala stimulatívno okolje, ki bi omogočalo nastanek homogene in strokovno močne ekipe sodelavcev, le-ti pa bi bili pripravljene združiti del lastnih ciljev družbe. Doseči želijo stopnjo, ko bi zaposlitev v družbi pomenila statusni simbol in lastno potrditev.
4. Spremenila bo prodajne kanale s postopno usmeritvijo h končnim kupcem, razvoj in vključitev v enotno maloprodajo (regijska obdelava).

V razmerah popolne konkurence, kakršne vladajo na trgu, je glavno vodilo vodstva družbe pri organizaciji in oblikovanju procesov zagotoviti najbolj kakovostno storitev tako pri prodaji kot tudi pri vseh poprodajnih aktivnostih.

Dolgoročna uspešnost poslovanja družbe temelji na kakovostnih poslovnih odločitvah na vseh nivojih odločanja in jo je mogoče doseči le z vodstvom družbe ter zaposlenimi, ki so pripravljeni na spremembe in nenehne izboljšave.

3.3 Raziskava organizacijske klime v podjetju AC KONIM d.o.o.

V oktobru 2004 je bilo na reprezentativnem vzorcu zaposlenih v podjetju AC KONIM d.o.o. opravljeno anketiranje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Meritve so bile opravljene s pomočjo projekta SiOK, ki omogoča ugotavljanje lastne klime, hkrati pa tudi primerjavo z organizacijskimi klimami v drugih združbah, ki sodelujejo v tem projektu. V našem primeru bomo primerjali rezultate s poprečjem vseh sodelujočih organizacij (SiOK poprečje) in s poprečjem v panogi za leto 2003 (spisek sodelujočih organizacij v prilogi 2).

3.3.1 Vprašalnik

V okviru projekta SiOK je projektna skupina svetovalnih podjetij - TMI Slovenija, ITEO Svetovanje, Biro Praxis, Racio, Profil, Dialogos/Literal, RM PLUS – izdelala vprašalnik (priloga 1) za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 69 trditvev, ki vključujejo 13 dimenzij organizacijske klime in omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki so sodelovale pri raziskavi, je bila, da na določeni lestvici ocenijo, kako posamezna trditev opisuje združbo, v kateri delajo.

V nadaljevanju ankete z 11 trditvami poskušajo ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnih vidikov dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. Poleg vsake trditve je lestvica od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvami. Na koncu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe.

3.3.2 Demografski podatki zaposlenih anketirancev

Demografski podatki odsevajo osnovne podatke o zaposlenih, ki so sodelovali pri projektu. Včasih podatki odstopajo od realne slike, saj se zaposleni sami opredelijo po določenih kategorijah. Odstotki so zaokroženi na cela števila, tako da lahko seštevek presega 100 odstotkov.

Spol

V anketi je sodelovalo 51 zaposlenih, od katerih se je 73% opredelilo kot moški, 27% pa kot ženske.

Nivo v organizaciji

6% zaposlenih se je opredelilo kot višji in srednji management, 20% kot operativni vodje, 43% kot samostojni strokovni kader ter 29% kot izvajalci. 2% sodelujočih ni dalo odgovora na to vprašanje.

Stož v organizaciji

Stož zaposlenih anketirancev v AC Konimu je naslednji: do 2 leti 25% zaposlenih anketirancev, od 2 do 5 let 12%, od 5 do 10 let 16%, od 10 do 20 let 8% in 39% nad 20 let.

Starost

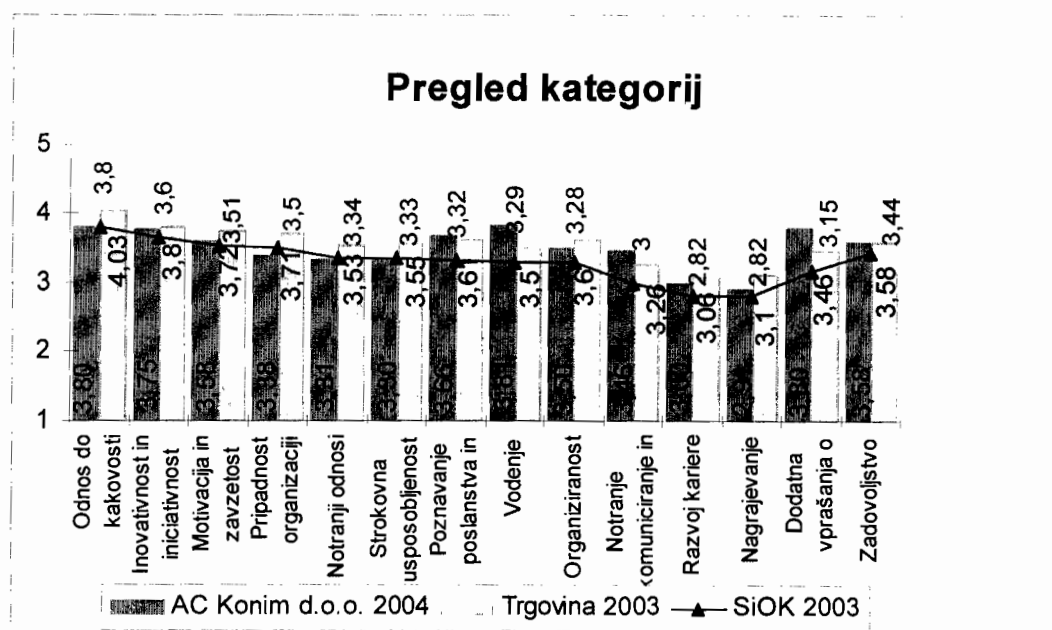
Starost vprašanih je bila: do 30 let starosti se je opredelilo 18% zaposlenih anketirancev, od 30 do 40 let 37%, od 40 do 50 let 20% in nad 50 let 25%.

Stopnja izobrazbe

Dveletno srednjo šolo ali manj ima 4% zaposlenih anketirancev, poklicno šolo 16%, srednjo šolo 49%, višjo šolo 10%, visoko in več 20%. Na to demografsko vprašanje ni odgovorilo 2% zaposlenih anketirancev.

3.3.3 Prikaz rezultatov po apriornih kategorijah za leto 2004

Slika 3.1 Prikaz rezultatov po kategorijah



Vir: Iteo: Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2004. Poročilo za AC Konim d.o.o..

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave organizacijske klime po dimenzijah, najprej pa pogledimo splošno analizo. V primerjavi s SiOK poprečjem so v AC Konimu slabše ocenjene tri kategorije. V negativno smer najbolj odstopa kategorija pripadnost organizaciji, kjer je razlika 0,12 ocene, sledita ji notranji odnosi (za 0,03 ocene) in strokovna usposobljenost ter učenje (za 0,03 ocene). Druge trditve so bolj ocenjene. Največje pozitivno odstopanje od SiOK poprečja je pri apriorni kategoriji dodatna vprašanja o sistemih (za 0,65 ocene), vodenje (za 0,52 ocene) in notranje komuniciranje ter informiranje (za 0,46 ocene). Če primerjamo družbo AC Konim s povprečjem panoge, so bolj ocenjene kategorije dodatna vprašanja o sistemih (za 0,34 ocene), vodenje (za 0,31 ocene), notranje komuniciranje in informiranje (za 0,20 ocene) ter poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (za 0,05 ocene). Enako je ocenjena posebna apriorna kategorija zadovoljstvo. Druge kategorije so ocenjene slabše. Največje negativno odstopanje je zaznano pri apriorni kategoriji pripadnost organizaciji, kjer je razlika 0,33 ocene, strokovna usposobljenost in učenje (za 0,25 ocene), odnos do kakovosti (za 0,23 ocene) in notranji odnosi (za 0,22 ocene).

Odnos do kakovosti

Znotraj te dimenzije je najbolje ocenjena trditev, da zaposleni po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti, sledi trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene cilje kakovosti. Najslabše je ocenjena trditev, da sta kakovost dela in količina enako pomembni. Nobena trditev ni ocenjena pod kritično oceno 3.

Nad SiOK in panožnim poprečjem je v AC Konimu ocenjena trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Ta trditev v primerjavi s SiOK poprečjem odstopa v pozitivno smer za 0,44 ocene in od panožnega poprečja za 0,13 ocene. Enako kot SiOK poprečje je ocenjena trditev, da so drugi sodelavci in oddelki obravnavni kot cenjene stranke. Druge trditve so ocenjene slabše od SiOK in panožnega poprečja. Največja odstopanja v negativno smer od obeh poprečij je pri trditvi, da sta kakovost dela in količina enako pomembni. Ta trditev v primerjavi s SiOK poprečjem odstopa v negativno smer za 0,25 ocene in od panožnega poprečja za 0,54 ocene.

Inovativnost in iniciativnost

Pri preučevanju je najbolje ocenjena trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. Najslabše je ocenjena trditev, da so med preizkušanjem novih načinov napake dela sprejemljive.

V primerjavi s SiOK poprečjem v negativno smer odstopa trditev, da se izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo (za 0,04 ocene). Druge trditve so ocenjene bolj od SiOK poprečja. Največ pozitivnega odstopanja je pri trditvi, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive (za 0,22 ocene). V primerjavi s

panožnim poprečjem v negativno smer odstopata trditvi, da se izdelki in storitve stalo izboljšujejo in posodablajo (za 0,24 ocene) in da so zaposleni pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (za 0,07 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje. Največje pozitivno odstopanje je pri trditvi, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela sprejemljive (za 0,08 ocene).

Motivacija in zavzetost

Pri navedenih kategorijah je najslabše ocenjena trditev, da je dober delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen. Najboljše pa so zaposleni ocenili trditev, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

Pri primerjavi s SiOK poprečjem sta slabše ocenjeni dve trditvi, in sicer, da so zaposleni v organizaciji pripravljene na dodaten napor, kadar je to pri delu zahtevano (za 0,37 ocene) in da so zaposleni v podjetju zavzeti za svoje delo (za 0,11 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje od SiOK poprečja. Največji pozitivni odklon je viden pri trditvi, da je dober delovni rezultat v podjetju hitro opažen in pohvaljen (za 0,16 ocene). Največji negativni odklon pa je viden pri trditvi, da so zaposleni v organizaciji pripravljene na dodaten napor, kadar je to pri delu zahtevano (za 0,49 ocene).

Pripadnost organizaciji

Pri apriorni kategoriji pripadnost organizaciji se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da zaposleni zunaj organizacije govorijo pozitivno o njej. Najslabše in pod kritično oceno tri so ocenili trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi plačo znižali zaradi poslovnih težav.

Vse trditve so ocenjene pod SiOK poprečjem, razen trditve, da je zaposlitev v podjetju varna oziroma zagotovljena (za 0,16 ocene). Največje negativno odstopanje od SiOK poprečja je pri trditvi, da ima organizacija velik ugled v okolju (za 0,34 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem so vse trditve v AC Konimu ocenjene nižje. Največje negativno odstopanje je zaznano pri trditvah, da ima organizacija velik ugled v okolju (za 0,66 ocene).

Strokovna usposobljenost in učenje

Pri strokovni usposobljenosti in učenju je najboljše ocenjena trditev, da se zaposleni učijo eden od drugega. Najslabše je bila ocenjena trditev, da je sistem usposabljanja dober.

V primerjavi s SiOK poprečjem sta obe boljše ocenjeni trditvi, da so pri usposabljanju upoštewane želje zaposlenih (za 0,18 ocene) in da so v podjetju zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo (za 0,11 ocene). Druge trditve so ocenjene nižje. Največje negativno odstopanje v primerjavi s SiOK poprečjem je pri trditvi, da organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (za 0,21 ocene). Vse trditve, ki so jih podali zaposleni anketiranci v AC Konimu, so ocenjene

nižje od panožnega poprečja, razen trditve, da so pri usposabljanju upoštevane želje zaposlenih (za 0,02 ocene). Največje negativno odstopanje je pri trditvah, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (za 0,45 ocene) in da je sistem usposabljanja dober (za 0,41 ocene).

Notranji odnosi

Pri apriorni kategoriji »notranji odnosi« je najbolje ocenjena trditev o cenjenosti dela sodelavcev. Najslabše in kritično je bila ocenjena trditev, da si ljudje medsebojno zaupajo.

V primerjavi s SiOK poprečjem sta bolje ocenjeni dve trditvi, da konflikte rešujejo v skupno korist (za 0,22 ocene) in da v organizaciji cenijo delo sodelavcev (za 0,04 ocene). Enako je bila ocenjena trditev, da v organizaciji mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo. Ostali dve trditvi sta ocenjeni pod SiOK poprečjem. Največji negativni odklon je zaznan pri trditvi, da so odnosi med zaposlenimi dobri (za 0,20 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem so vse trditve ocenjene slabše. Največje negativno odstopanje je pri trditvi, da so odnosi med zaposlenimi dobri (za 0,38 ocene).

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Pri proučevani apriorni kategoriji je najslabše ocenjena trditev, da poleg vodij sodelujejo pri postavljanju ciljev tudi drugi zaposleni. Najbolje so zaposleni ocenili trditev, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

V primerjavi s poprečjem odstopa v negativno smer trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (za 0,02 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje. Največje pozitivno odstopanje je zaznano pri trditvah, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja (za 0,59 ocene), da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi drugi zaposleni (za 0,42 ocene) in da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (za 0,39 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem sta slabše ocenjeni trditvi, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (za 0,24 ocene) in da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (za 0,02 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje od panožnega poprečja. Največji pozitivni odklon je pri trditvi, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja (za 0,23 ocene).

Organiziranost

Najbolje ocenjena trditev pri apriorni kategoriji organiziranost je ta, da so jasno opredeljene zadolžitve. Najslabše je ocenjena trditev o medsebojni uravnoveženosti med pristojnostmi in odgovornostmi na vseh nivojih.

Od SiOK poprečja v negativno smer odstopa trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (za 0,08 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje.

Največji pozitivni odklon je pri trditvi, da so zadolžitve v organizaciji jasno opredeljene (za 0,45 ocene), sledi trditev, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene (za 0,36 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem sta bolje ocenjeni trditvi, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene (za 0,11 ocene) in da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene (za 0,01 ocene). V negativno smer odstopajo druge trditve. Največje negativno odstopanje je vidno pri trditvi, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja (za 0,32 ocene).

Vodenje

Pri vodenju je najbolje ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Najslabše je bila ocenjena trditev, da je v organizaciji odpravljeno ukazovalno vodenje.

Nad SiOK in panožnim poprečjem so vse trditve. Največje pozitivno odstopanje je zaznано pri trditvi, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (odstopanje od SiOK poprečja za 0,71 ocene in od panožnega poprečja za 0,85 ocene). V primerjavi s SiOK poprečjem sledi trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (za 0,68 ocene).

Notranje komuniciranje in informiranje

Znotraj obravnavane apriorne kategorije je najslabše in kritično ocenjena trditev, da zaposleni dobijo dovolj informacij, kaj se dogaja v drugih enotah. Najbolje je bila ocenjena trditev, da vodstvo na razumljiv način posreduje informacije zaposlenim.

Nad obema poprečjema so vse trditve, razen trditve, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ki odstopa od panožnega poprečja za 0,02 ocene. Največje pozitivno odstopanje je pri trditvi, da so delovni sestanki redni (odstopanje od SiOK poprečja za 0,71 ocene, od panožnega poprečja za 0,32 ocene) in pri trditvi, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (odstopanje od SiOK poprečja za 0,70 ocene, od panožnega poprečja za 0,36 ocene).

Razvoj kariere

Znotraj kategorije razvoj kariere so zaposleni anketiranci najslabše in kritično ocenili trditvi, da imajo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje in da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Najbolje so ocenili trditev, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

V primerjavi s SiOK poprečjem je slabše ocenjena trditev, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (za 0,03 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje. Največje pozitivno odstopanje v primerjavi s SiOK poprečjem je pri trditvi, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (za 0,33 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem sta slabše ocenjeni trditvi, da vodilni vzgajajo naslednike (za 0,28

ocene) in da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (za 0,25 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje. Največji pozitivni odklon je pri trditvi, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje (za 0,08 ocene).

Nagrajevanje

Znotraj te dimenzije so zaposleni v AC Konimu najslabše in kritično ocenili trditev o ustreznosti razmerij med plačami, o vsaj enakovrednosti plač zaposlenih v primerjavi z ravniyo plač na tržišču in o ustrezni stimulaciji bolj obremenjenih delavcev. Najbolje je ocenjena trditev, da je uspešnost vrednotena po dogovorjenih standardih in ciljih.

Pod SiOK poprečjem je trditev, da zaposleni prejemaajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (za 0,34 ocene). Druge trditve so ocenjene bolje od poprečja. Največji pozitivni odklon je pri trditvi, da so bolj obremenjeni zaposleni ustrezno nagrajeni (za 0,36 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem, so vse trditve ocenjene slabše, razen trditve, da so bolj obremenjeni zaposleni ustrezno nagrajeni (za 0,13 ocene). Največji negativni odklon je pri trditvi, da zaposleni prejemaajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (za 0,60 ocene).

Zadovoljstvo

Anketirani zaposleni so izrazili najmanjše in kritično zadovoljstvo s plačo. Manjše zadovoljstvo so pokazali tudi z možnostjo napredovanja in izobraževanja. Najbolj pa so anketiranci zadovoljni z neposredno nadrejenimi, s stalnostjo zaposlitve, delovnim časom in s sodelavci.

V primerjavi s SiOK poprečjem je slabše ocenjeno zadovoljstvo s plačo (za 0,15 ocene) in s sodelavci (za 0,11 ocene). Druga zadovoljstva so ocenjena nad SiOK poprečjem. Največje pozitivno odstopanje je zaznano pri zadovoljstvu z neposredno nadrejenimi (za 0,44 ocene), z možnostmi za napredovanje (za 0,39 ocene) in z vodstvom organizacije (za 0,36 ocene). V primerjavi s panožnim poprečjem je bolje ocenjeno zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (za 0,27 ocene), z delovnim časom (za 0,17 ocene), z možnostmi za napredovanje (za 0,17 ocene). Druge trditve so ocenjene slabše. Največje negativno odstopanje je pri zadovoljstvu s plačo (za 0,32 ocene).

Primerjalna vprašanja

Pri primerjavi podjetja in njegovega vodstva z drugimi podjetji in vodstvi, so anketirani zaposleni v AC Konimu podali naslednje ocene. Zaposleni so najslabše ocenili trditev, da spada AC Konim med bolj uspešna v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji. Najbolje je bila ocenjena trditev, da je poslovodstvo učinkovito.

V primerjavi z obema poprečjema so slabše ocenjene vse trditve, razen trditve, da je poslovodstvo učinkovito. Ta trditev od SiOK poprečja odstopa za 0,29 ocene. Največje negativno odstopanje je mogoče zaznati pri trditvi, da spada organizacija med bolj

uspešne v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami (odstopanje od SiOK poprečja za 0,62 ocene, od panožnega poprečja za 1,06 ocene).

Dodatna vprašanja o sistemih

Pri dodatnih vprašanjih o sistemih, ki so tudi zajeta v raziskavi organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, so zaposleni anketiranci podali naslednje ocene. Najbolje so ocenili trditve, da razumejo in si znajo razložiti vsebino plačilne liste. Najslabše so zaposleni anketiranci ocenili trditev, da vodje jasno razložijo zaposlenim, zakaj so dobili stimulacijo ali zakaj je niso dobili.

V primerjavi s SiOK in panožnim poprečjem so bolje ocenjene vse trditve. Največje pozitivno odstopanje je pri trditvi, da v organizaciji v praksi uporabljajo stimulatívni del plač. Ta trditev od SiOK poprečja odstopa za 1,03 ocene, od panožnega pa za 0,52 ocene.

3.3.4 Ključne ugotovitve

Na podlagi rezultatov v AC Konimu lahko ugotovimo, da je najbolje ocenjena apriorna kategorija »vodenje« (3,81), sledi ji kategorija »odnos do kakovosti« (3,80) ter posebna apriorna kategorija »dodatna vprašanja o sistemih« (3,80).

Zaposleni so najslabše in obenem kritično ocenili apriorno kategorijo »nagrajevanje« (2,91). Med slabše ocenjenimi so še razvoj kariere (3,00), strokovna usposobljenost in učenje (3,30) in notranji odnosi (3,31). Kritično so obravnavane vse apriorne kategorije in posamezne trditve, ki so ocenjene pod oceno tri.

Pri posebni apriorni kategoriji »zadovoljstvo« so bili zaposleni najbolj zadovoljni z neposredno nadrejenimi (4,10), s stalnostjo zaposlitve (4,02), z delovnim časom (3,90) in s sodelavci (3,88). Najmanjše in kritično zadovoljstvo so izrazili s plačo (2,53). Manj zadovoljni so tudi z možnostjo napredovanja (3,20) in izobraževanja (3,34).

Posebna apriorna kategorija »primerjalna vprašanja« kaže, kot najbolje ocenjeno trditev, da je poslovodstvo učinkovito (3,58). Najnižje pa so anketiranci ocenili trditev, da spada AC Konim med bolj uspešne v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji (3,18).

Pri dodatnih vprašanjih o sistemih je bila najbolje ocenjena trditev, da razumejo in si znajo razložiti vsebino plačilne liste (4,08). Najslabše so zaposleni anketiranci ocenili trditev, da vodje jasno razložijo zaposlenim, zakaj so dobili stimulacijo ali zakaj je niso dobili (3,25).

3.3.5 Komentarji zaposlenih

Zaposleni anketiranci so imeli možnost dati komentar o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, ki sta ga izkoristila dva zaposlena. Ta dva predstavljata 3,9 odstotka vseh anketiranih. Komentarja:

- Stimulativno nagrajevanje v neposredni prodaji končnemu kupcu je premalo izrazito.
- Moja komunikacija z nadrejenimi oz. z vodstvom podjetja je veliko bolj sproščena in odprta kot pa z delavci na nižjih delovnih mestih v drugih oddelkih podjetja.

3.3.6 Interpretacija rezultatov in predlogi

Pri prikazu rezultatov sem uporabila primerjavo podatkov s poprečjem vseh sodelujočih organizacij in poprečjem v panogi. Primerjava nam sicer nekaj pove, vendar ni najboljša. Kajti vedeti moramo, da je določena organizacijska klima specifična za posamezno organizacijo. To pomeni, da je lahko neka dimenzija v drugi organizaciji bolje ocenjena kot pri nas (AC Konim), pa je vendar splošna organizacijska klima dosti slabša. Zato bi bila veliko bolj smiselna in učinkovita primerjava rezultatov večkratnih meritev klime v družbi. Žal v AC Konimu v letu 2005 meritve niso bile opravljene in tudi ne v letu 2006 (do danes). Šele ta primerjava bi nam povedala oz. pokazala smiselnost izvedbe meritev. Videli bi, kaj je, če sploh je, družba naredila za izboljšanje tistih dimenzij, ki so bile v prejšnjih meritvah slabše ocenjene, pa v veliki meri vplivajo tudi na uspeh družbe. Morda so se rezultati medtem pri kakšni kategorij celo poslabšali. Zavedati bi se morali enega temeljnih principov delovanja projekta SiOK, to je pomembnosti periodičnosti.

Prvo priporočilo družbi bi zato bilo periodično merjenje organizacijske klime. Menim, da je škoda denarja, časa in ne nazadnje energije, ki so potrebni za enkratno meritev, kajti učinki le-te ne odtehtajo vloženega. Seveda ob pogoju, da si družba ali bolje vodstvo res želita ustvariti pozitivno, ustvarjalno klimo, ki bo prispevala svoj delež k poslovnemu rezultatu. Iz prakse pa vemo, da to vedno ne drži.

Na tem mestu bi želela izraziti še svoje razmišljanje in skeptičnost glede verodostojnosti rezultatov te vrste merjenja organizacijske klime. Ljudje se namreč vedno bolj bojijo sankcij, v strahu so za svoja delovna mesta, ne upajo si povedati, kar zares mislijo, zaupanja ni. Vprašljivo je namreč, kako odkrito so odgovarjali kljub anonimnosti. AC Konim je manjša ali srednje velika družba in ni težko identificirati posameznika, ko navede podatke o spolu, starosti, izobrazbi in stažu v organizaciji. Zanimivo bi bilo vprašati zaposlene, kakšno je njihovo zaupanje v vodstvo. Pa pustimo zdaj ob strani dileme in poglejmo, kaj smo dobili.

Glede na celostno sliko in kombinacijo med višino poprečne ocene apriornih kategorij in odstopanj od SiOK in panožnega poprečja je AC Konim dosegel solidne ocene. Pa si poglejmo najprej dimenzije organizacijske klime, ki predstavljajo prednost za podjetje. *Vodenje* je področje, ki je v vseh pogledih najbolj pozitivno ocenjeno, kar nedvomno predstavlja prednost družbe glede na to, kako pomembna je ta dimenzija za

uspešno poslovanje in organizacijsko klimo podjetja. Najslabše, vendar ne kritično, je bila v tej kategoriji ocenjena trditev, da v organizaciji odpravljajo ukazovalno vodenje. Gre za zametke preživele miselnosti o izkazovanju moči in avtoritete, ki je očitno v manjši meri še prisotna v družbi. Zato bi tu sledilo moje *drugo priporočilo*, naj vodstvo bolj motivira zaposlene s sodelovanjem pri iskanju rešitev. Bolj bi moralo delovati v smislu: kako bi vi to naredili, in ne: to naredite tako. Zelo primerno vprašanje za razdeljevanje nalog, ki skoraj vedno »vžge«, je: kaj predlagate. S tem damo sodelavcu priložnost, da se izkaže, dobi možnost, da uresniči lastne ideje, lahko celo opravi delo bolje, kot bi sploh lahko zahtevali od njega. Vprašanje, ki dela čudeže in je preverjeno v praksi je torej: kaj predlagate.

Prednost organizacije predstavlja tudi kategorija »*odnos do kakovosti*«, saj se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje.

Na tretjem mestu pozitivno ocenjenih kategorij so dodatna vprašanja o sistemih. Gre za novo dimenzijo v raziskavi organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V okviru te so zaposleni najboljše ocenili trditev, da razumejo in si znajo razložiti vsebino plačilne liste. V tem primeru ne moremo reči, da to predstavlja konkurenčno prednost podjetja, je pa eden dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Slabše pa je ocenjena trditev v tej kategoriji, da vodje jasno razložijo zaposlenim, zakaj so dobili stimulacijo ali zakaj je niso dobili. Družba AC KONIM ima izdelan sistem stimulatívne nagrajevanja. Problem je v tistem delu stimulacije, ki se nanaša na osebno oceno zaposlenega, to pa je seveda subjektivna ocena vodje. Presenečenju, ki ga zaposleni doživijo, ko dobi v roko plačilno listo, bi se bilo mogoče izogniti tako, da predpostavljeni svojim zaposlenim jasno pove, zakaj ga je tako ocenil. S tem bi se izognili raznim dvomom in negotovostim zaposlenih, igrali bi na »odprte karte« in pridobivali zaupanje. To bi bilo moje *tretje priporočilo* managementu. Verjamem, da to priporočilo pozna večina vodstva, ne verjamem pa da se zavedajo, koliko to pomeni zaposlenim.

Ogledali smo si boljše ocenjene kategorije, v okviru katerih smo našli tudi slabše ocenjene trditve. Le-te kažejo na nekatere pomanjkljivosti v sicer s strani zaposlenih anketirancev pozitivno zaznanih načinih dela in sistemih. Takšna odstopanja bo treba reševati parcialno, a z mislijo na delovanje celote.

Pa si pogledjmo še najslabše in kritično ocenjene kategorije zaposlenih v družbi AC Konim. Področja, kjer so vidne največje potrebe po izboljšavah, so: nagrajevanje, razvoj kariere, strokovna usposobljenost in učenje ter notranji odnosi. Raziskave mikroorganizacijske klime, ki potekajo v številnih slovenskih podjetjih, kažejo, da je prav nagrajevanje ves čas v vrhu žarišča nezadovoljstva zaposlenih. V zvezi s to dimenzijo je treba še posebej opozoriti na odgovornost managementa, saj imajo

zaposleni na tem področju zelo redko kakšno pomembnejšo besedo. Znotraj dimenzije »nagrajevanje« so zaposleni v AC Konimu najslabše ocenili trditve o ustreznosti razmerja med plačami, o vsaj enakovrednosti plač zaposlenih v primerjavi z ravniyo plač na tržišču in o ustrezni stimulaciji bolj obremenjenih delavcev. Plače veljajo od nekdaj za občutljivo področje. Plače in nagrajevanje so morda celo edina stvar v podjetju, ki zanima vse in o kateri ima vsak izoblikovano svoje mnenje. Tu smo pogosto preveč subjektivni in marsikdaj nehote pozabimo na kakšno stvar. Kategorija plač je v projektu SiOK, kjer sodeluje veliko slovenskih podjetij, skoraj povsod najslabše ocenjena. Zaposleni so z njo najmanj zadovoljni, pa naj gre za višino plač ali za način določanja plač in nagrad na podlagi uspešnosti. Na vprašanje, kakšna se vam zdi vaša plača, bi žal verjetno večina odgovorila, da slaba oziroma prenizka za to, kar dela. Na eni strani so nezadovoljni zaposleni, na drugi strani pa so nezadovoljni managerji, ki menijo, da slovenske plače pomenijo previsok strošek dela in ogrožajo konkurenčnost podjetja. Plače so torej previsoke ali prenizke, odvisno s katerimi očmi jih gledamo.

Globalizacija in čas hitrih sprememb sta nam poleg vsega drugega prinesla tudi nerazumna razmerja med plačilnimi razredi, zlasti plače managerjev so se dvignile v neslutene višave. Ne da jih zagovarjam, vendar ko govorimo o (pre)visokih managerskih plačah, pozabimo, da mnogi izmed njih delajo po 10, 12 ur dnevno – brez obračunanih nadur, da je njihova odgovornost precej večja, da je zelo visoka tudi stopnja stresa. Vse to je plačano in »toliko« so jim pripravljene lastniki plačati za odgovorno nalogo. Čarobnih rešitev in čarobnih receptov, kako narediti takšen sistem plač, da bi imeli vsi dobre in ustrezne plače v primerjavi z drugimi ter da bi bili s plačami zadovoljni, žal ni. Verjetno takšnega sistema sploh ni v praksi. Prav gotovo pa je smiselno iskati načine za povečevanje uspešnosti in oblikovati sisteme, ki nagrajujejo uspešnost. To pa pomeni, da je treba razmišljati širše in dolgoročno, to pa velja tako za oblikovalce plačnih sistemov kot pogajalce. *Četrto priporočilo* vodstvu družbe je, najprej je treba ustvariti takšne pogoje, da je dosežena uspešnost in vzpostaviti tak sistem plač, da bo uspešnost nagrajena in bo podjetje pripravljeno deliti uspehe z zaposlenimi. Tisti, ki so bolj obremenjeni, morajo biti ustrezno stimulirani morda z dodatki k osnovni plači v obliki individualne uspešnosti. Vendar pa morajo biti jasno opredeljeni kriteriji za ugotavljanje uspešnosti.

Znotraj kategorije »razvoj kariere« so zaposleni sicer zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, kritično pa ocenjujejo trditve, da najboljši zaseda najboljše položaje in da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Zato je moje naslednje tj. *peto priporočilo*, naj družba uvede jasen sistem napredovanja, po katerem lahko napreduje vsak zaposleni, tistim z nadpovprečnimi rezultati pa mora biti omogočeno napredovanje na najzahtevnejša delovna mesta. Sistem mora omogočiti

navpično in vodoravno napredovanje, za merilo napredovanja pa je treba postaviti delovno uspešnost namesto delovne dobe.

Zaposleni za kategorijo »*strokovna usposobljenost in učenje*« menijo, da sam sistem usposabljanja ni dober, kar kaže tudi primerljivo slabša ocena (od SiOK in panožnega poprečja) pri trditvi, da organizacija omogoča zaposlenim potrebna usposabljanja za dobro opravljanje dela. V drugem delu smo že govorili o konceptu učeče se organizacije, ki poteka prepočasi. Družba AC Konim je nekaj že naredila na tem področju, vendar še ne toliko, da bi bili zaposleni s tem zadovoljni, zaostaja pa tudi za obema poprečjema. Zato bi moralo vodstvo svojim zaposlenim zagotoviti redno učenje in obnavljanje ter dopolnjevanje znanja. Najbrž ne pretiravam, če rečem, da bi se moral vsak zaposleni vsaj enkrat na dve leti udeležiti kakršnega koli usposabljanja, tečaja, seminarja. Zaposleni anketiranci so povedali, da se pridobljeno znanje dobro prenaša na druge sodelavce. Kot *šesto priporočilo* bi poleg gornjega predlagala tudi organiziranje posebnih delavnic, na katerih bi zaposleni predstavili svojim sodelavcem spremembe in bistvene novosti s seminarjev ali tečajev. Vemo, da ima vsako usposabljanje, obisk seminarja in podobno pozitiven vpliv tako za podjetje (posredno na uspešnost) kot za posameznega zaposlenega (neposredno na njegov osebni razvoj). Menim, da delodajalci, ki zaposlenim ne omogočijo osebnega in strokovnega razvoja, ne ravnavo pametno. Kajti tisti, ki jim je do znanja, bodo do njega prišli po drugi poti, potem pa dejansko odšli drugam. Če bo podjetje hotelo imeti najboljšo delovno silo, se bo moralo predstaviti kot delodajalec, ki resnično omogoča osebni in strokovni razvoj. To je ključna točka, na kateri se bodo dobri delodajalci razlikovali od slabših. Družba AC Konim se bo glede na odgovore zaposlenih morala še malo potruditi, da bo zaslovela kot dober delodajalec.

V kategoriji »*notranji odnosi*« so zaposleni najslabše in kritično ocenili trditev, da si ljudje zaupajo med seboj. Nezaupanje navadno izhaja iz pomanjkanja informacij, kajti, če ljudje prejema premalo informacij, postanejo negotovi, sumničavi, nezaupljivi. Po nekaterih podatkih le 10% informacij prihaja iz formalnih virov, kar 90% pa jih zaposleni črpajo iz neformalnih virov, od tega polovico iz zgledov in dejanj njihovih vodij. Zato je treba prenehati z nemotivacijsko prakso, da nekaj govorimo, pa drugo delamo. Ljudje se tako vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, nasprotujočih si signalov, občutka nemoči, zmedenosti.

Pred kratkim je večje avtomobilsko podjetje za svoje zaposlene uvedlo nov režim parkiranja. Tisti »srečneži«, ki so parkirno mesto dobili, morajo mesečno plačevati parkirnino, ki je višja kot na drugih bližnjih parkiriščih, vsi ostali (beri raja), pa naj se znajdejo. Na vse dostope so postavili zapornice, zaposlenim pa celo zagrozili z lisičenjem, ki ga tudi uresničujejo. Hkrati pa je to isto podjetje v svoje interno glasilo zapisalo, citiram: »Izvajati smo pričeli tudi ukrepe za povečevanje zadovoljstva in

motiviranosti zaposlenih ter posledično produktivnosti.« Mislim, da je komentar popolnoma odveč. Naj zaposleni potem zaupajo svojemu vodstvu?

Ker so odnosi med zaposlenimi in vodstvom z zaposlenimi v družbi AC Konim neodkriti, ima tako nezaupanje za posledico tudi nekonstruktivno reševanje konfliktov. Za izboljšanje notranjih odnosov predlagam kot *sedmo priporočilo* vodstvu, naj najprej poskrbi za sprotno, jasno in popolno informiranost zaposlenih, v naslednjem koraku pa po potrebi uvede posebne problemske sestanke, na katerih bi zaposleni reševali probleme skupaj z vodstvom. Pomembno je, da le-te rešujejo sproti in da ne prerastejo v konflikte. In pogovarjajte se. Pogovarjajte se prav z vsemi svojimi zaposlenimi. Vodja bi se moral z vsakim novim zaposlenim pogovoriti o njegovem prispevku k uspehu podjetja.

Na področju medsebojnih odnosov je mogoče še marsikaj narediti. Presenečena sem, ko ljudje ponosno razglašajo, še zlasti managerji, da nikoli ne mešajo posla z zabavo. Kaj je z vami ljudje? Če želite zgraditi uspešen, motiviran tim, mora biti managerska filozofija ravno ta: vedno je treba povezovati posel z zabavo. Vedno je treba najti načine, da v posel vpeljete tudi kanček zabave. Management mora zgraditi zabavno delovno okolje, v katerem bodo zaposleni motivirani in zavzeti. Pomembno je tudi, da ljudem pokažeš, kako jih ceniš. Vsi živijo svoje življenje zunaj službe. Če se od njih pričakuje, da svoje probleme pustijo doma in se po svojih močeh potrudijo pri delu in to zaposleni tudi storijo, jim vodstvo mora stati ob strani.



4 SKLEP

Ko presoјajo vitalnost podjetja in napovedujemo njegovo uspešnost v prihodnje, ekonomisti iščejo odgovor v finančnih kazalcih poslovne uspešnosti, vendar to velja le deloma. Popolnejši odgovor bi dobili, če bi v podjetju poiskali rezultate organizacijske klime, povprašali po zadovoljstvu zaposlenih, se pozanimali, kakšna je njihova lojalnost, kakšna je kakovost medsebojnih odnosov, skrb za stalno učenje in pridobivanje znanja, koliko inovacij imajo, kakšen je ugled podjetja in kako so zadovoljne njihove stranke. Vse organizacije si prizadevajo izboljšati svojo učinkovitost in uspešnost (svoje poslovne performance), toda pogosto spregledajo pravi način za doseganje teh ciljev. Ključ so ljudje, ki so povezava med poslovnimi cilji in strategijami za njihovo uresničitev. Management vse bolj (žal premalo) prepozna pomen ustrezne organizacijske klime kot temeljne predpostavke, ki lahko in mora odločujoče vplivati na uspešnost in učinkovitost organizacije.

Partnerski odnos med zaposlenimi in vodstvom v organizaciji odločilno vpliva na dobro poslovanje, saj so zadovoljni zaposleni, ki imajo možnost strokovnega razvoja in so seznanjeni ter sprejemajo cilje svojega podjetja, precej bolj motivirani za dobro delo in s tem ključni dejavnik uspešnosti organizacije. Pomembno vlogo tu odigra management in njegova sposobnost zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiven ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, zato enotnega recepta ni. Praksa uspešnih kaže, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in ustvariti strategijo za njeno uresničitev, temveč oblikovati sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničijo.

S sistemom motivacije management poskuša ustvariti okolje, ki bo privabljal talente in omogočalo, da bodo talenti in ključni kadri v podjetju tudi ostali in se razvijali. Ugotovili smo, da pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, tako da je včasih mogoče marsikaj narediti s preprostimi managerskimi prijemi. Največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v spodbudi in skrbi za osebni razvoj. Ni več tako pomembno, da imamo varno zaposlitev, pomembna je zaposljivost, to pomeni, da imamo znanje, ki nam na trgu delovne sile omogoča, da smo zaposljivi, da smo konkurenčni. To spet pomeni, da če mi delodajalec danes omogoči razvoj na tem področju, je to zame lahko vredno več kot plača ali kakšen drug finančni stimulans. To področje, ki je v okviru projekta SiOK v večini slovenskih podjetij, ne le v družbi AC KONIM, slabo ocenjeno, kaže na nujnost po spremembah. Spremembe dimenzij organizacijske klime pa so mogoče le, če ima management posluš za ljudi, za upravljanje medsebojnih odnosov in zaupanje v strategijo preobrata. In prav sposobnosti za

upravljanje nenehnih sprememb in s tem povezanih znanj in veščin še posebej manjka našim managerjem. Vedo, da je treba nekaj storiti, spremeniti, odgovor o tem, kaj, kako in kdaj, pa je zapisan v vetru.

Predpogoj za spreminjanje organizacijske klime je njeno preučevanje. Kot smo ugotovili, mora management, če želi ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v podjetju, le-to preučiti in izmeriti njene dimenzije. Meritve organizacijske klime je treba opraviti, da bi ugotovili, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za podjetje. Na osnovi ugotovljenih odstopanj od zelene klime pa management pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Za praktičen primer merjenja organizacijske klime smo uporabili projekt SiOK, ki je bil v letu 2004 opravljen v družbi AC-Konim. Rezultati merjenja so pokazali, da je organizacijska klima v podjetju solidna glede na panožno poprečje in na poprečje SiOK. Vprašanje, ki zame žal ostaja odprto, pa je, ali so bile res zajete prave dimenzije, ki odražajo dejansko stanje v podjetju. Po mojem mnenju zagotovo manjka vprašanje, kako zaupate vodstvu. Eno samo tako pomembno vprašanje lahko zelo spremeni sliko organizacijske klime. In še nekaj. Projekt SiOK zajema vprašanja, ki so enaka za vsa slovenska podjetja. Zaradi unikatnosti posameznih podjetij morda *ne bi bilo slabo, če bi bil vprašalnik pripravljen za posamezna podjetja v sodelovanju z managementom, kajti le-ta je tisti, ki ve (oz. bi moral vedeti), katere dimenzije bi ga bolj zanimale, da bo uspešen pri spremembah*, ki ga bodo končno pripeljale do večje uspešnosti. Nabor dimenzij klime bi moral biti različen glede na različna delovna okolja, kjer obstajajo specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem primeru sicer ne bi bila mogoča primerjava vseh dimenzij s poprečjem SiOK, vendar ta nam tudi najmanj pove. Mislim, da je daleč najboljša primerjava večkratnega merjenja v istem podjetju. Naj tu še enkrat poudarim nujnost periodičnosti, na katero je vodstvo družbe pozabilo. Kajti cilj merjenja organizacijske klime ni merjenje samo, temveč je pravi cilj sestaviti akcijski načrt za izboljšavo področij, kjer je klima negativna. Ali nam je spreminjanje uspelo, ugotovimo s ponovnim merjenjem.

V diplomski nalogi sem podala sedem priporočil vodstvu družbe AC Konim. Zato bi tu izpostavila samo tista področja, ki so v družbi potrebna izboljšav in so tudi sicer v slovenskih podjetjih slabo ocenjena ter na katera mora biti management še posebej pozoren. Ne bi se smeli preveč čuditi, zakaj je ravno nagrajevanje najbolj kritično ocenjena dimenzija. Gre namreč za strateško zelo občutljivo tematiko v politiki organizacije. Žal še vedno veljamo za eno izmed držav, kjer malikujejo denarno nagrajevanje, oblike nedennarnega spodbujanja zavzetosti zaposlenih pa podcenjujejo. Slabo ravnanje na tem področju povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod ključnih kadrov. Sistem nagrajevanja mora biti zato čim širše zastavljen in prilagojen potrebam današnjih

organizacij ter tudi željam in pričakovanjem zaposlenih. Sprijazniti se bo treba, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da je mogoče le prispevati k pogojem in klimi, da bodo ti motivirani »od znotraj«.

V okviru kategorije razvoja kariere se zaposleni pritožujejo nad sistemom napredovanja. Vodstvo družbe AC Konim bi moralo zato uvesti sistem, ki bi omogočal napredovanje vsem zaposlenim na osnovi delovne uspešnosti. S tem bi bili tudi ustrezno motivirani, bolj bi si prizadevali doseči cilj in bolj bi bili angažirani. Podjetja, ki bodo omogočala zaposlenim uresničiti njihove cilje, bodo največ naredila za svoje lastne cilje. Hkrati pa bo moralo vodstvo več narediti tudi na področju usposabljanja in izobraževanja. Izobraževanje bi lahko uporabili kot zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja, zato bi morali čimprej uvesti planirano izobraževanje zaposlenih. Vlaganje v znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih je tisti mehanizem, ki omogoča podjetju stabilnost, razvoj in konkurenčni položaj na trgu. Zavedati se moramo, da je res dober kader pogosto ambiciozen, nemirnega duha in tekmuje sam s sabo. Če mu vodstvo ne bo omogočilo njegove rasti, si bo našel podjetje, ki mu bo to omogočilo.

Področje notranjih odnosov je za družbo AC Konim problematično zlasti zaradi nezaupanja med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na slabše odnose. Vodstvo mora zato v prvi vrsti poskrbeti za pravočasne in verodostojne informacije zaposlenim in posvetiti veliko pozornosti notranji komunikaciji. Seveda pa ne bi smeli pozabiti na druženja zunaj delovnega časa (pikniki, pohodi, izleti, praznovanja), ki so koristna za boljše medsebojno poznavanje, razumevanje in ustvarjanje večjega zaupanja.

Kljub temu da se z raziskovanjem področja organizacijske klime tuji strokovnjaki ukvarjajo že desetletja, da prihajajo do novih spoznanj zlasti glede na vpliv posameznih dimenzij, bodo potrebna še nadaljnja preučevanja. Treba pa bo tudi povečati zavedanje o pomenu klime in njenem vplivu na učinkovitost organizacije. Ko se bo management enkrat zavedel občutka, da je v podjetju nekaj narobe, ne pa se temu poskusil izogniti, bo zelo blizu dojetanja organizacijske klime. Družba AC Konim pa se bo morala zadeve lotiti bolj odločno in odgovorno, kajti kot smo videli, je bilo narejenega le pol koraka.

Upam, da mi management ne bo preveč zameril moje kritičnosti, zato še nekaj v njihov bran. Management res nosi veliko breme in če gre v podjetju kaj narobe, je vedno mogoče najti vzroke v managementu. Pri tem je treba opozoriti, da manager ne more biti v celoti odgovoren za zadovoljstvo in dobro klimo zaposlenih, nesporno pa je odgovoren za vzpostavitev in razvijanje sistemov za zagotavljanje zadovoljstva. Ne glede na vso čudežno tehnologijo je navsezadnje bistven človek. In še enkrat, kar smo že nekajkrat ugotovili, od retorike je treba preiti k praksi.



LITERATURA

- Bowditch, James L., Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. Hoboken (NJ): J.Wiley, cop..
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational Culture*. London: Financial Times : Pitman.
- Davis, Bob. 2001. *Hitro, hireje, takoj (Speed of life)*. Prevedla: Tea Mejak in Sveto Trajkovski. Ljubljana: GV Založba.
- Florjančič, Jože, in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Interno komuniciranje*. 2005. <http://www.dialogos.si/slo/storitev/svetovanje/interno-komuniciranje/>. 10.07.2006.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maxwell, John. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Rrepovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Fran Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleš Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nordstrom, Kjell A., in Jonas Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel (Funky Business)*. Prevedla: Lili Potpara. Ljubljana: GV Založba.
- Nova managerska teorija ali teologija? Organizacijske interne komunikacije tretje generacij*. 2002. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> 16.05.2006.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational behavior*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, cop..
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. Motiviranje. V *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Upravljanje organizacijske kulture*. 2005. <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanje/organizacijska-kultura/> 16.05.2006.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, cop..

Literatura

- Thompson, Arthur A. 2001. *Strategic management : concepts and cases*. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Vagaja, Aleksandra. 2006. Vodenje pomeni vplivanje, vpliv pomeni moč; Neformalne skupine so pomemben tvorec komuniciranja. *Tajnica 2*: 3-4.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zavzetost zaposlenih*. 2006. <http://www.dialogos.si/slo/predavanje/dnevi-js/> 31.07.2006.

Viri:

Interna gradiva AC KONIM d.o.o..

Poročilo Iteo, november 2004: *Organizacijska klima – AC Konim d.o.o.*

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Priloga 2 Spisek organizacij projekta SiOK v letu 2003 (povprečje SiOK 2003 in povprečje Trgovina 2003)

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2004

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbliže resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike organizacije, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Priloga 1

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 2 3 4 5
2. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1 2 3 4 5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 2 3 4 5
5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.				1 2 3 4 5
6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.				1 2 3 4 5
9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 2 3 4 5
10. Naše posloводство je učinkovito.				1 2 3 4 5
11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
12. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.				1 2 3 4 5
13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 2 3 4 5
14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.				1 2 3 4 5
15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.				1 2 3 4 5
17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1 2 3 4 5
18. Konflikte rešujemo v skupno korist.				1 2 3 4 5
19. V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.				1 2 3 4 5
20. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1 2 3 4 5
21. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.				1 2 3 4 5
22. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1 2 3 4 5
23. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi- ne le naši vodje.				1 2 3 4 5
24. Zaposleni se učimo drug od drugega.				1 2 3 4 5
25. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.				1 2 3 4 5
26. Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji.				1 2 3 4 5
27. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.				1 2 3 4 5
28. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.				1 2 3 4 5
29. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.				1 2 3 4 5

30. Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
31. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
32. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
33. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
34. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
35. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
36. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
37. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
38. V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
39. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
40. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
41. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
42. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
43. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
44. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
45. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
46. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
47. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
48. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
49. Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5
50. Naša organizacija je učinkovita.	1	2	3	4	5
51. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
52. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
53. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
54. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
55. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
56. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
57. Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.	1	2	3	4	5
58. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
59. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.	1	2	3	4	5
60. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5

Priloga 1

61. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
62. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
63. Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
64. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
65. Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
66. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
67. Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
68. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
69. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

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

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO...	Stopnja zadovoljstva				
70. ...z delom	1	2	3	4	5
71. ...z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72. ...s sodelavci	1	2	3	4	5
73. ...z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74. ...z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75. ...s plačo	1	2	3	4	5
76. ...s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77. z delovnimi pog.(oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78. ...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79. ...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80. ...z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancih

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov:

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

82. Nivo v organizaciji

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

83. Staž v organizaciji

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

84. Starost

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

85. Stopnja izobrazbe

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

86. Komentar

**Pri projektu SiOK so v letu 2003 sodelovale naslednje organizacije
(povprečje SiOK 2003):**

- ADRIATIC Zavarovalna družba d.d.
- AERODROM LJUBLJANA d.d.
- AVTERA d.o.o.
- BELINKA d.d.
- BOFEX d.o.o.
- BSH Hišni aparati d.o.o.
- Cestno podjetje Maribor d.d.
- COLOR d.d.
- DDC svetovanje inženiring d.o.o.
- DOMEL d.d.
- DROGA PORTOROŽ d.d.
- ETRA 33 ENERGETSKI TRANSFORMATORJI d.d.
- G&P HOTELI BLEDE d.o.o.
- GORIČANE d.d.
- GRADBINEC GIP, gradbeništvo, d.o.o
- GRAND HOTEL TOPLICE BLEDE d.o.o
- HELIOS, Tov. barv, lakov in umetnih smol Količevo, d.o.o.
- HERMES SOFTLAB d.d.
- INEXA ŠTORE d.o.o.
- ISKRA AVTOELEKTRIKA d.d.
- ISKRA MEHANIZMI d.d., Lipnica
- KEMA PUCONCI, d.d.
- KOVINOPLASTIKA LOŽ d.d.
- KRKA d.d.
- LAMA d.d. DEKANI
- LIV POSTOJNA d.d.
- MARIBORSKA KNJIŽNICA MARIBOR
- MEDEX INTERNATIONAL d.d.
- MERCATOR DOLENJSKA d.d.
- MERCATOR GORENJSKA d.d.
- MERCATOR GORIŠKA, Trgovina in storitve, d.d.
- MERCATOR SVS d.d.
- MERKUR d.d.
- MIP d.d. Nova Gorica
- Nova KREDITNA BANKA MARIBOR, d.d.
- PETRO d.d.
- PETROL ENERGETIKA
- PIVOVARNA UNION d.d.
- Poslovni sistemi MERCATOR d.d.
- PREMGOVNIK VELENJE d.d.
- REVOZ d.d.
- RS UPRAVNA ENOTA TREBNJE
- SANOLABOR d.d.
- SAVA TRADE d.d.
- SAVATECH d.o.o.
- SCT d.d.
- SGP KRAŠKI ZIDAR d.d.
- SIP Strojna industrija d.d.
- SKB BANKA d.d.
- SKLAD KMETIJSKIH ZEMLJIŠČ IN GOZDOV RS
- SLOVENSKI INSTITUT za KAKOVOST IN MEROSLOVJE
- SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO
- TEOL d.d. Ljubljana
- TERMOELEKTRARNA BRESTANICA d.o.o.
- TOSAMA Tovarna sanit. materiala d.d.
- TPV d.d.
- TRIMO d.d., Inženiring in proizvodnja montažnih objektov
- VARNOST Maribor, d.d.
- VOGT Electronic Slovenija d.o.o.
- VOLKSBANK LJUDSKA BANKA d.d.
- ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE SLOVENIJE

Primerjalno panogo sestavljajo sledeča podjetja (povprečje Trgovina 2003):

- Merkur d.d.
- Mercator Dolenjska d.d.
- Mercator Gorenjska d.d.
- Mercator Goriška d.d.
- Mercator SVS d.d.
- Merkur d.d.
- Petrol d.d.
- Sanolabor d.d.
- Bofex d.o.o.
- Avtera d.o.o.
- Sava trade d.d.

