

# Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih

KARMEN VERLE

*Podiplomska študentka na Univerzi na Primorskem, Slovenija*

MIRKO MARKIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Namen prispevka je prikazati vpliv procesne organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih in nakazati usmeritve za izboljšanje uspešnosti poslovanja v izbranem izdelovalnem podjetju. V ta namen smo opravili kvantitativno raziskavo, ki smo jo izvedli s pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika za merjenje organizacijske klime, na cenzusu 556 zaposlenih sodelavcev. Ključna ugotovitev iz raziskovanja napeljuje na spoznanje, da naj bi v analiziranem podjetju večji poudarek namenili tudi sodobnejši – procesni organiziranosti. S tem se poveča motiviranost in inovativnost zaposlenih, kar se posledično kaže tudi v večji uspešnosti poslovanja obravnavanega podjetja. S pomočjo korelacijskega koeficienta smo ugotovili, da ima dimenzija organiziranosti statistično pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (0,461), kar pomeni, da lahko z obliko in načinom organiziranja vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave imajo teoretične in praktične koristi za management planiranja, izvajanja in kontroliranja poslovnih procesov in jih bo mogoče implementirati v pridobitne ali nepridobitne organizacije.

*Ključne besede:* inoviranje procesov, management, motiviranost, organiziranost, podjetje, procesi, raziskava, zadovoljstvo zaposlenih

## Uvod

V modernih organizacijah danes delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, ki pred njih postavlja zahteve o stalni uspešnosti poslovanja. Osnovni dejavniki, ki naj bi privedli do uspešnosti poslovanja zahtevajo nenehno spremljanje pričakovanj in želja odjemalcev, spreminjanje načina dela in organiziranja zaposlenih ter posledično nenehno spreminjanje organiziranosti (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004). Zaradi globalizacije in hitrega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije nastaja nov pristop do t. i. treh C-jev (Customers, Competition in Change) (Hammer in Champy 1993), kar povzroča spremembe v organiziranosti podjetij in drugih organizacij.

Floyd (2002) in Cole (2004) poudarjata, da so trenutni pritiski na spremembe v organiziranosti veliki predvsem zaradi globalizacije, spreminjanja potreb kupcev, naraščajoče konkurenčnosti in spreminjanja zakonodaje. Uvajanje novih tehnologij v organizacije in naraščanje potreb in zahtev njihovih udeležencev še nikoli ni bilo tako obsežno in hitro. Ob tem naj bi v organizacijah spoznavali, da so zaposleni največje bogastvo (t. i. human kapital) in se kaže predvsem v njihovih vrednotah, znanju, veščinah, sposobnostih in talentu posameznikov. Fleksibilnost, vrednote, znanje, veščine in motiviranost zaposlenih pripomorejo k organizacijski odličnosti (Peters in Waterman 1982; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Little in Ray 2005; Walczak 2005). Ericksonova (v Erickson in Gratton 2007) poudarja, da na trgu dela trenutno poteka močna bitka za talente. Če govorimo, da so ljudje najpomembnejša temeljna zmožnost vsake organizacije, potem naj bi se zavedali, da je treba dobiti prave ljudi in jih zato tudi pravilno motivirati. Florida (2005) ugotavlja, da so za vsako rast in kreativnost pomembni tehnologija, talent in toleranca. Znanje in sposobnost za njihovo obvladovanje pa naj bi imeli vodilni v organizacijah.

Organiziranost v organizacijah 21. stoletja naj bi spremenili in prilagodili novim družbenim razmeram. Opazno je preveč prepletanja in značilnosti elementov klasične – funkcijske organiziranosti. Mintzberg (2004) navaja, da je danes glavni izziv managerjev to, kako preseči staro, funkcijsko strukturo organiziranosti. V mnogih organizacijah se klasične strukture organiziranosti vedno bolj spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture organiziranosti, s katerimi se izrazitejše poudarja horizontalno sodelovanje (Mintzberg 1992).

V »odličnih« organizacijah imajo danes vedno manj hierarhičnih ravni organiziranosti managementa, odločanje je decentralizirano, delo poteka v samsmerjajočih timih (Walczak 2005). Ko Floyd (v Floyd in Woldridge 2000) piše o ravneh organiziranosti managementa, trdi, da vse inovativne ideje v organizaciji nastanejo na ravni srednjega in ne na ravni vršnega managementa. Srednji management je tisti, ki je v neposrednem stiku z zaposlenimi, njihovimi vrednotami, problemi, izdelkom ali storitvijo in njegovim proizvajanjem (procesom).

Zato je treba delegirati pristojnosti in usmeriti več odgovornosti in pozornosti na nižje ravni organiziranosti, kjer se ustvarja dodana vrednost. V naslednjem poglavju bomo predstavili teoretična izhodišča o strukturi organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih, ki jih bomo uporabili kot podlago za izdelavo osnovnega modela in hipoteze za raziskovanje.

## Teoretična izhodišča

Namen tega poglavja je dobiti vpogled in predstaviti pojem strukture organiziranosti, procesne organiziranosti in analizirati njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah. Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo nakazali mogoče usmeritve za raziskavo v konkretni gospodarski družbi in predlagali konkretne rešitve za izboljšanje obstoječega stanja.

### STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Struktura organiziranosti je obsežen pojem in ga ni mogoče enostavno definirati, saj obstaja toliko definicij, kot je avtorjev s področja raziskovanja organizacije in organiziranosti. Pojem struktura izhaja iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored, način gradnje (Žugaj in Schatten 2005). Chandler (1979) obravnava strukturo organiziranosti kot sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji, Perrow (1967) piše, da strukturo organiziranosti določajo naloge, ki jih v organizaciji opravljajo. Opravljanje rutinskih nalog zahtevajo specializiranost, formalizacijo in hierarhijo, ustvarjalne naloge pa naj bi bile bolje opravljene z nasprotnimi – celovitimi načini organiziranja.

Podrobno definicijo, kaj je struktura organiziranosti, navaja Daft (2007). Strukturo organiziranosti sestavljajo tri pomembne sestavine, ki vsebujejo elemente vertikalnega in horizontalnega vidika organiziranja: odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne ravni v hierarhiji in razpon kontrole managerjev, povezovanje dela in delovanja od posameznika prek oddelkov do celotne organizacije in sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja organizacije.

Osnovni problem pri oblikovanju strukture organiziranja je oblikovati in zagotoviti celoto tako vertikalnih kot horizontalnih informacijskih povezav, s katero se podpira delovanje organizacije pri doseganju njenih smotrov in ciljev. V organizaciji se lahko odločijo za tradicionalne načine organiziranja, ki temeljijo na vertikalni komunikaciji in nadzoru (hierarhiji in avtoriteti) ali pa pri oblikovanju strukture organiziranosti upoštevajo horizontalne povezave, ki vodijo k sodelovanju in koordinaciji, kar vpliva na zmanjšanje (ravni in obsega) obvladovanja (Daft 2007).

Današnje oblike organiziranosti organizacije postajajo vse bolj »vitke«. Zanje je značilna decentralizacija vodenja, malo vodstve-

nih ravni in širok razpon nadzora. Tradicionalne oblike organiziranosti pa so »visoke, dolge«, zanje je značilno centralizirano vodenje, veliko hierarhičnih ravni in ozek razpon nadzora (Cole 2004; Hatch 2006; Daft 2007). Najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju vrste strukture organiziranosti in števila hierarhičnih ravni je po Colu (2004): število postopkov v procesih, naravi proizvodnje in kompleksnosti izdelka ali storitve ter prevladujoč slog vodenja v organizaciji. Pri oblikovanju strukture organiziranosti Schermerhorn, Hunt in Osborn (2004) poudarjajo vlogo velikosti organizacije, uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, družbenega in poslovnega okolja, vrste strategije in načina rasti organizacije.

Struktura organiziranosti se kaže v organizacijskem diagramu (tudi shemi – mikro ali makro ipd.), ki je vizualna predstavitev strukture organiziranosti. Pri tem Harmon (2003) ugotavlja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo. Iz diagrama namreč ni razvidno, kako poteka proces po posameznih dejavnostih, ki privedejo do izdelka ali storitve ter njene dostave odjemalcu.

Iz pregleda teoretičnih izhodišč o organiziranosti povzamemo našo temeljno ugotovitev, da ni strukture organiziranosti, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh družbenih okoljih. Zato večina avtorjev pri oblikovanju struktur organiziranosti zagovarja kontingenčni pristop (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Daft 2007; Kralj 2005). Daft (2007) tako pravi, da je se pri oblikovanju organiziranosti treba držati načela »it depends«. Za Jonesa (2004) in Chandlerja (1979) se izbira strukture organiziranosti pojavlja kot posledica strategije v organizaciji. Če je strategija v organizaciji na primer proizvodnje nizkocenovnih izdelkov ali storitev, potem je ustrežnejša funkcijska struktura organiziranosti, če je strategija diferenciacija, ki pomeni proizvodnje visoko kakovostnih in dragih izdelkov ali storitev, s katerimi v organizaciji delujejo na specifičnih tržnih segmentih, pa je treba izbrati drugačno strukturo organiziranosti. Pri tem je pomembno, da se v organizaciji organizirajo tako, da upoštevajo vrednote, znanja in veščine sodelavcev, kajti s pomočjo motiviranih, inovativnih in kreativnih sodelavcev je mogoče proizvajati izdelke in storitve z večjo dodano vrednostjo.

#### PROCESNA ORGANIZIRANOST

Ena od novejših metod organiziranja je procesna struktura organiziranosti, s katero se organizira zaposlene sodelavce v osnovni dejavnosti. Vsi ljudje, ki sodelujejo v tako identificiranem procesu, so združeni tako, da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja ter neposredno ustvarjajo dodano vrednost za od-

jemalce. Pri tem je poslovni proces razumljen kot splet soodvisnih sestavin in dejavnosti, s katerimi se ustvarja dodana vrednost. To je mogoče doseči s transformacijo nabora vhodov (inputov, vložkov ipd.) v specifičen nabor izhodov (izdelkov ali storitev ter procesov) (Tenner in DeToro 1996). Davenport in Short (1990) definirata proces kot niz zaporednih dejavnosti, ki naj bi bile izvedene, da se dosejajo smotri in cilji organizacije oziroma rezultati, ki imajo za odjemalce neko vrednost (Hammer in Champy 1993).

V strokovni literaturi je postala vloga procesov, s katerimi naj bi povečevali uspešnost organizacije, intenzivneje proučevana v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja, tj. v času, ko je vse pomembnejša postajala vloga kakovosti izdelkov in storitev (Spanyi 2006). Nato sta Hammer in Champy (1993) zagovarjala stališče o radikalnem preoblikovanju poslovnih procesov, zniževanju stroškov in povečanju kakovosti. Poudarjala sta potrebo po optimiranju poslovnih procesov posameznih funkcij v organizaciji, ne pa njihovega povezovanja v celotno verigo vrednosti kot celote. V zadnjem obdobju različni avtorji s področja organizacije in managementa (na primer Harmon 2003; Jones 2004; Spanyi 2006; Daft 2007; Jeston in Nelis 2008) še nadgrajujejo izhodiščni pogled na poslovne procese. Poudarjajo, da poslovanja naj ne bi obravnavali zgolj z vidika posameznih funkcij, divizij ali proizvodov v organizaciji, ampak kot celotno verigo vrednosti. Vedno bolj se poudarja tudi inoviranje, ki zahteva drugačno organiziranost, na primer ad-hoc sestavljene medfunkcijske time, projektno organiziranost, kar vodi k izboljšavam v kakovosti in večji usmerjenosti k odjemalcem. Avtorja Womack in Jones (2003) na primer pišeta, da vodstvo podjetja preprosto ne razume, kako v njihovem podjetju razvijajo, proizvajajo, prodajajo in dobavljajo izdelke, ker so preobremenjeni s tradicionalnim – funkcijskim razmišljanjem. Kljub množici sodobne literature s področja poslovnih procesov Spanyi (2006) ugotavlja, da v vodstvih organizacij prevladujejo zasledujejo cilje, kot so zniževanje stroškov, osredinjenost na posamezne nepovezane poslovne procese (kot je proces prodaje, proces nabave, fakturiranja, proizvajanja ali logistike), ne pa na celoten poslovni proces, ki poteka skozi več posameznih funkcij, od želje odjemalca, ideje po novem izdelku ali storitvi prek raziskav in razvoja ter do zadovoljitve odjemalca in poprodajnih dejavnosti (angl. end to end process).

Procesna organiziranost temelji na verigi vrednosti, izraz pa je uporabljen zato, da nakazuje vlogo členov v verigi, ki jo sestavljajo različne dejavnosti, ki dodajajo vrednost končnemu izdelku ali storitvi. Samo tiste dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, naj bi opr-

vičevale svoje stroške (Porter 1985). Eden od temeljnih ciljev procesne organiziranosti je tako odstraniti ali minimizirati procese, ki ne dodajajo vrednosti (Harmon 2003).

Osnovna načela procesne organiziranosti je postavil Ostroff (1999), ki jih je razdelil v dve skupini. V prvo skupino uvršča načela oblike (angl. design principles), ki pomenijo, da je delo organizirano v medfunkcijske procese, ki ustvarjajo vrednost, poudarjena je vloga skrbnikov, ki prevzemajo odgovornost za procese v celoti, osnova organiziranosti so timi in ne posamezniki. V drugo skupino pa uvršča načela vpeljave (angl. principles of implementation), ki omogočajo, da se učinkovitost preoblikovanja procesov poveča.

#### PROCESNA ORGANIZIRANOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Procesna organiziranost pomeni tudi zmanjševanje ukazovalne hierarhije in števila vodij, manj birokracije in pritiska na zaposlene, več sodelovanja, poznavanja ciljev organizacije, informiranja in motiviranja, prepoznavanja lastne vloge, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Spanyi 2006; Ostroff 1999). Raziskovalci, ki so proučevali vlogo odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v ameriških podjetjih, so ugotovili, da se 40% zaposlenih ne razume s svojimi vodilnimi, medtem ko eden od treh vodilnih trdi, da je dober manager, dve tretjini zaposlenih se ne identificirata s cilji organizacije in nista motivirani za doseganje ciljev organizacije, prav tako niso zadovoljni z napredovanjem, nagrajevanjem in zavarovanjem, nezadovoljstvo pa se še povečuje. Na drugi strani pa raziskave kažejo, da so v organizacijah (v obdobju 1999 in 2002), kjer so bili sodelavci bolj zavzeti in motivirani, ustvarili tudi do 200% več donosa kot v organizacijah, kjer je bila zavzetost sodelavcev manjša (HR.COM 2005). Vodenje organizacij dolgo ne bo več mogoče s slabimi managerji. Skrb tako za zadovoljstvo odjemalcev in hkrati za zadovoljstvo zaposlenih zahteva od lastnikov in vršnih managerjev nove metode organiziranja in usmerjanja zaposlenih.

Da bi moderne organizacije dosegle večjo motiviranost zaposlenih, številne med njimi uporabljajo različne načine. Daft (2010) na primer navaja naslednje mogoče programe za povečevanje motiviranosti: plačilo po učinku, udeležba na dobičku, solastništvo, nagrajevanje za znanje, gibljiv delovni čas, nagrajevanje za uspešno vodenje tima in razne luksuzne nagrade (potovanja, vstopnice za športne prireditve, dragi aparati ipd.). Najučinkovitejši programi za povečevanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih pa so po Daftu (2010) tisti, ki se ne nanašajo zgolj na denarne ali druge nagrade, temveč na opolnomočenje zaposlenih in omogočanje občutka pomembnosti.

Najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev je delegiranje moči in možnosti odločanja. Številne raziskave namreč kažejo (CLC 2003; Gallup 2006; HR.COM 2005), da ljudi najbolj motivirata njihova osebna uspešnost in osebna izbira kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost. Ljudje imajo potrebo po samodokazovanju, le tako se počutijo pomembne in uspešne. Zato pa potrebujejo informacije o delu in poslovanju organizacije, znanje in veščine, možnost odločanja in sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti organizacije. Dajati smisel delu, ki ga opravljajo sodelavci, je pogoj za zavzetost in pripadnost (angl. engagement), kar pomeni, da sodelavci z užitek opravljajo svoje delo in so zadovoljni s pogoji dela, z veseljem sodelujejo z drugimi člani tima pri doseganju ciljev organizacije in vidijo smisel svojega dela (Daft 2010). Yukl (2010) piše o t. i. participativnem managementu, ki omogoča sodelavcem sodelovanje pri sprejemanju odločitev, posledica tega pa je sprejemanje boljših odločitev, večje strinjanje s sprejetimi odločitvami, večje zadovoljstvo s sprejetimi odločitvami in razvijanje veščin odločanja. Priložnost, da sodelavci lahko izrazijo svoje poglede in predloge, preden je odločitev sprejeta (angl. voice), ima velik vpliv na zadovoljstvo sodelavcev ne glede na vpliv, ki ga imajo sodelavci na izbrano odločitev (angl. choice). Ljudje morajo imeti občutek, da so pomembni in da lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije, seveda pa je naloga managerjev, da ta njihov vpliv upoštevajo.

Amabile in Kramer (2007) poudarjata, da kadar morajo ljudje delati skupaj, njihovo učinkovitost in uspešnost določajo naslednje sestavine: kreativnost, produktivnost, zavzetost in kolegialnost. Kadar zaposleni primerjajo dober delovni dan s slabim, pravita Amabile in Kramer (2007), je edina razlika v tem, ali so bili na delu uspešni ali ne. Zato pa so potrebne takšne organizacijske strukture, ki bodo omogočale in spodbujale zaposlene k prevzemanju odgovornosti in možnosti, da sami odločajo o dejavnostih, ki se tičejo njihovega dela.

Navedena razprava o strukturah organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih nam je omogočila, da formiramo naslednjo hipotezo:

- H1 *Procesna organiziranost v izbrani izdelovalni gospodarski družbi ima signifikantno pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.*

## **Metodologija**

Raziskovalni problem, ki ga obravnavamo v našem primeru, se nanaša na vlogo strukture organiziranosti v izbranem podjetju in na njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V raziskavi nas je zanimalo,

kakšen vpliv ima nova (horizontalna) oblika organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali je v izbranem podjetju, ki se sooča z vedno manjšo motiviranostjo, kreativnostjo in inovativnostjo zaposlenih in posledično manjšo konkurenčnostjo na trgu, mogoče s spremenjeno organizacijsko strukturo povečati zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost in kreativnost. Poleg trenutnega stanja (klime in zadovoljstva zaposlenih) nas je zanimalo, kaj si zaposleni želijo v prihodnje in katerim vrednotam dajejo največji poudarek, da bi tako ugotovili, kako oblikovati organiziranost, ki bo zadovoljila interese, želje in pričakovanja zaposlenih ter s tem omogočila povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

Raziskava je bila opravljena kot singularna študija primera raziskovanja vpliva oblike organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih iz prakse in temelji na podatkih, informacijah in predlogih procesne organiziranosti v podjetju s področja predelovalne industrije v Republiki Sloveniji.

S študijo primera nam je bilo omogočeno odkriti vlogo posameznih podatkov v gospodarski družbi, ki smo jo raziskovali. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja proučevane enote v času (Yin 2002). Študije primerov so temeljit opis in analiza posameznika, programa, dogodka, skupine, posredovanja ali skupnosti (Merriam 1998). Gre za akcijsko raziskavo, kot jo definirajo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005), katere značilnost je, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili in to bi moral biti v določeni meri cilj vsakega raziskovalca.

Da bi ugotovili, kakšno je vzdušje v organizaciji, kaj zaposleni menijo o obstoječem načinu organiziranosti, kaj si želijo v prihodnje in kakšne so njihove vrednote, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju strukture organiziranosti, smo izvedli empirično kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika sioκ (2006) (Slovenska organizacijska klima), ki je nastal pod okriljem svetovalnega podjetja AT Adria in poleg merjenja posameznega podjetja omogoča tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (do leta 2008 je bilo vključenih 250 slovenskih podjetij).

Vprašalnik je bil sestavljen iz 60 trditev organizacijske klime, (ki smo jih zaradi boljše preglednosti razdelili na 13 dimenzij klime in zadovoljstva), 9 trditev o sistemih vodenja ter primerjalna vprašanja. Dodanih je bilo še 11 trditev glede osebnega zadovoljstva zaposlenih in skupina posebnih vprašanj glede značilnosti organiziranosti, ki imajo največji pomen za zaposlene, namenjena preverjanju zasta-



vljene hipoteze. Vzorec so predstavljali vsi zaposleni (762) v podjetju, od tega je izpolnjene vprašalnike vrnilo 556 zaposlenih, kar je 73 % vseh zaposlenih. Anketo je izpolnilo 7 vodstvenih delavcev od 12 zaposlenih, kar je 58,3 % (v to skupino smo zajeli prve tri hierarhične ravni, kot so uprava, pomočnik uprave in direktorji sektorjev in vodje štabnih služb), od ostalih 750 zaposlenih pa je anketo izpolnilo 496 zaposlenih, kar pomeni 65 % vzorca. Iz teh podatkov ugotovimo, da je bil vzorec reprezentativen.

Podatke smo obdelali s statističnim programom SPSS. Na začetku raziskave smo na osnovi zbranih podatkov naredili temeljito analizo organizacijske klime, kjer smo ugotavljali povprečne stopnje strinjanja s posameznimi trditvami. Vse zaposlene smo razdelili na tri skupine (vodstvo, zaposleni brez vodilne funkcije in zaposleni v INPO – kontrola, pakiranje in skladiščenje), za ugotavljanje razlik med posameznimi skupinami pa smo uporabili statistično tehniko analiza variance. Za ugotavljanje povezanosti dimenzije organiziranosti z zadovoljstvom zaposlenih smo uporabili bivariantno korelacijo (Pearsonov koeficient), s katero smo želeli ugotoviti stopnjo in smer med spremenljivkama.

## Rezultati

Zaposleni so odgovarjali na 69 vprašanj iz sklopa organizacijska klima, ki smo jih zaradi boljše preglednosti razdelili na 13 dimenzij. Na podlagi rezultatov je mogoče ugotoviti, da je povprečna stopnja strinjanja značilno večja od 3, le pri treh dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva (odnos do kakovosti, inovativost, motivacija in zavzetost), pri vseh ostalih pa je stopnja strinjanja nižja, kar kaže na to, da zaposleni niso zadovoljni z obstoječim načinom vodenja, organiziranja, notranjim komuniciranjem, predvsem pa z načinom nagrajevanja in možnostjo napredovanja. Čeprav se zavedajo pomembnosti odnosa do kakovosti, pa se ne čutijo dovolj pripadne in motivirane s strani vodij, premalo je komunikacije, usmerjanja in dajanja povratnih informacij, skupnega reševanja problemov, stimulacije in dialoga med vodji in zaposlenimi. Povprečna ocena tudi močno zaostaja za slovenskim povprečjem, ki je bilo leta 2006 3,79 (SIOK 2006). Pri tem je treba omeniti, da je kazalec zanesljivosti (Chronbach Alpha) pri vseh dimenzijah večji od 0,6, kar kaže na zanesljivost lestvice merjenja in na konsistentnost trditev.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako posamezne dimenzije organizacijske klime ocenjujejo vodje, zaposleni brez vodilne funkcije in zaposleni v INPO (kontrola, pakiranje in skladiščenje). Za ugotovitev razlik smo uporabili statistično tehniko analizo variance

PREGLEDNICA 1 Povprečne stopnje strinjanja

Dimenzija	Vrednost
Odnos do kakovosti	3,4
Inovativnost	3,1
Motivacija in zavzetost	3,1
Vodenje	2,9
Notranji odnosi	2,8
Organiziranost	2,7
Pripadnost organizaciji	2,6
Poznavanje poslanstva in ciljev organizacije	2,6
Strokovna usposobljenost	2,5
Vprašanja o sistemih	2,4
Notranje komuniciranje	2,4
Nagrajevanje	2,2
Razvoj kariere	2,3

OPOMBA Najvišja ocena 3,4, najnižja ocena 2,2, povprečna ocena 3, povprečna ocena SLO (2006) 3,79.

(ANOVA), s katero smo želeli primerjati povprečne vrednosti med posameznimi skupinami. Statistično tehniko ANOVA torej uporabljamo za testiranje povprečnih vrednosti dveh ali več različnih populacij. Ničelna hipoteza je pri tem po navadi naravna v smeri enakosti povprečnih vrednosti (Malhotra in Birks 2003). Posamezne vrednosti oziroma stopnje značilnosti kažejo, da so vodje, zaposleni in zaposleni v INPO najbolj usklajeno odgovarjali na vprašanja s področja nagrajevanja (stopnja značilnosti je 0,402), vse skupine so nezadovoljne z načinom nagrajevanja, saj je povprečna vrednost precej manjša od 3, prav tako je bilo najmanj razlik pri odgovorih na vprašanja s področja razvoja in kariere (stopnja značilnosti 0,480). Vodje in zaposleni pa različno ocenjujejo področje organiziranosti, kjer so vodje precej bolj zadovoljni z obstoječim načinom organiziranja kot drugi zaposleni. Razlike so tudi pri oceni strokovne usposobljenosti in učenja. Vodje bolje ocenjujejo svoje sposobnosti in možnosti za učenje kot drugi zaposleni. Prav tako je mogoče opaziti različne odgovore na vprašanja s področja vodenja. Vodstvo ocenjuje dimenzijo vodenja s povprečno oceno 3,8, medtem ko drugi zaposleni z oceno 2,8. Že na osnovi preglednice 2 vidimo, da obstajajo razlike pri ocenah obstoječega stanja med vodstvom in zaposlenimi. Vodstvo višje ocenjuje predvsem tiste dimenzije, ki se nanašajo na organiziranost, vodenje, možnost učenja in strokovnost, kar kaže na to, da vodstvu ustreza trenutni način organiziranja, kar je tudi vzrok, da v podjetju ni sprememb v načinu organiziranja.

PREGLEDNICA 2 Analiza organizacijske klime na ravni podjetja

Dimenzija organizacijske klime	(1)	(2)	(3)	(4)
Odnos do kakovosti	4,2	3,4	3,6	0,000
Inovativnost, iniciativnost	3,9	3,1	3,1	0,027
Motivacija, zavzetost	3,8	3,1	3,1	0,010
Pripadnost organizaciji	3,7	2,5	2,7	0,001
Strokovna usposobljenost in učenje	3,2	2,4	2,5	0,075
Notranji odnosi	3,6	2,7	2,8	0,004
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,8	2,5	2,6	0,003
Organiziranost	3,6	2,6	2,7	0,078
Vodenje	3,8	2,8	2,8	0,023
Notranje komuniciranje in informiranje	3,4	2,3	2,5	0,002
Razvoj kariere	2,7	2,2	2,3	0,480
Nagrajevanje	2,7	2,2	2,2	0,402
Primerjalna vprašanja	3,7	2,8	2,7	0,107
Dodatna vprašanja o sistemih	3,4	2,4	2,4	0,015

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vodstvo, (2) zaposleni, (3) zaposleni – INPO, (4) analiza variance – stopnja značilnosti.

#### ANALIZA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Sledila je analiza 11 trditev o zadovoljstvu zaposlenih. Na podlagi povprečnih vrednosti smo ugotovili, da so zaposleni na splošno najbolj zadovoljni z delovnim časom (3,54) in sodelavci (3,50), najmanj pa s plačo (1,68), delovnimi razmerami (2,01), možnostjo izobraževanja (2,20) in vodstvom (2,52). Zaposleni so izrazili nezadovoljstvo predvsem z načinom vodenja, kar pomeni, da obstoječa organizacijska struktura ne zadovoljuje njihovih potreb in želja, zato je treba razmisliti o primernejši obliki organiziranosti.

#### POVEZANOST DIMENZIJE ORGANIZIRANOST IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V nadaljevanju smo s (Pearsonovim) korelacijskim koeficientom preverili, kako je dimenzija organiziranost povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pearsonov korelacijski koeficient ali bivariantno korelacijo uporabljamo takrat, ko želimo ugotoviti stopnjo in smer povezave med dvema spremenljivkama. Iz korelacijske matrike je razvidno, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z vsemi elementi zadovoljstva (vsi korelacijski koeficienti so  $\geq 0,3$ ), kar pomeni, da je tisti, ki bolje ocenjuje organiziranost, tudi bolj zadovoljen z drugimi dimenzijami zadovoljstva.

Ugotavljamo, da organiziranost pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in da je s pravo organiziranostjo mogoče vplivati oziroma

PREGLEDNICA 3 Korelacijska matrika

Zadovoljstvo	Pearsonov koeficient
Z delom	0,438
Z vodstvom	0,629
S sodelavci	0,365
Z nadrejenimi	0,582
Z napredovanjem	0,489
S plačo	0,473
S statusom	0,480
S pogoji dela	0,486
Z izobraževanjem	0,507
S stalnostjo zaposlitve	0,305
Z delovnim časom	0,317

povečati zadovoljstvo zaposlenih (povprečen korelacijski koeficient 0,461).

#### ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANOSTI, KI SO ZA ZAPOSLENE NAJPOMEMBNEJŠE

Na koncu raziskave smo zaposlene povprašali, katere so tiste značilnosti organiziranosti, ki zaposlenim največ pomenijo, oziroma kakšno organiziranost si želijo. Zaposleni so posamezne značilnosti ocenjevali z ocenami od 1 do 9, pri čemer ocena 1 pomeni najpomembnejša, ocena 9 pa popolnoma nepomembna. Kot najbolj pomembno so zaposleni ocenili učinkovitost in sodelovanje, sledijo motivacija, komuniciranje in timsko delo, najbolj nepomembna pa je za zaposlene hierarhija. Iz navedenega lahko sklepamo, da si zaposleni želijo več sodelovanja in povezovanja, več informacij in možnosti pri odločanju, več odgovornosti in manj hierarhije. Vse to kaže, da sedanja obstoječa organizacijska struktura, ki teh značilnosti nima, ni primerna za podjetje, ki želi biti uspešno tudi v prihodnje, in da je za zaposlene edina primerna organiziranost z manj hierarhičnimi ravni, ki bo zaposlenim omogočala več odgovornosti in možnosti odločanja, sodelovanja, komuniciranja ter s tem posledično povečevala motiviranost in inovativnost, kar je pogoj za uspešnost in učinkovitost pri delu.

#### POTRDITEV HIPOTEZE H1

Na osnovi začetne razprave o strukturah organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih smo oblikovali hipotezo, da ima procesna organiziranost v izbrani izdelovalni gospodarski družbi signifikantno pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Em-

pirična kvantitativna raziskava je pokazala, da organizacijska klima v podjetju precej zaostaja za slovenskim povprečjem (povprečna ocena 3, povprečje za SLO 3,79/2006), zaposleni so najslabše ocenili dimenzije vodenje, organiziranost, komuniciranje, nagrajevanje in razvoj kariere. Zaposleni prav tako slabše ocenjujejo navedene dimenzije kot vodstvo. Analiza zadovoljstva zaposlenih je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni prav z vodstvom. Z bivarianтно korelacijo (Pearsonov koeficient) smo ugotovili, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z vsemi elementi zadovoljstva, kar potrjuje našo hipotezo, da je s primerno obliko organiziranosti mogoče vplivati na zadovoljstvo zaposlenih oziroma ga povečati.

### **Sklepne ugotovitve**

Podjetje lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže le s pomočjo zaposlenih, ki so motivirani, pripadni podjetju, v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, v svojih nadrejenih pa ljudi, ki znajo prisluhniti in spodbujati. Kaj žene in motivira zaposlene, kaj so njihove želje in cilji, vrednote, kaj zaposleni čutijo in mislijo o svojem delu, nadrejenih in sodelavcih, mora biti osnovno vodilo vodstva pri izbiri strukture organiziranosti. Spremljanje organizacijske klime mora biti torej stalna naloga vodstva, ki prisluhne svojim zaposlenim. Zato smo tudi v izbranem podjetju pred spremembo organizacijske strukture izvedli raziskavo klime in zadovoljstva zaposlenih, da bi ugotovili, kakšen je odnos zaposlenih do posameznih dimenzij organizacijske klime, kakšno je njihovo zadovoljstvo in kaj si zaposlenih želijo oziroma kakšne so njihove vrednote in čemu dajejo poudarek pri organiziranju dela, da bi oblikovali takšno strukturo, ki bo najbolj upoštevala njihove interese in pričakovanja.

Raziskava je pokazala, da je klima v izbranem podjetju zelo slaba, zaposleni so nezadovoljni predvsem z vodstvom, sedanjim organiziranjem, poznavanjem poslanstva in ciljev organizacije, premalo je komuniciranja in informiranja. Tudi analiza zadovoljstva je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni prav z vodstvom. S pomočjo korelacijske analize smo ugotovili, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z elementi zadovoljstva, kar pomeni, da struktura organiziranosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če zaposleni niso zadovoljni z obstoječo strukturo organiziranosti, jih to pri njihovem delu moti, negativno vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost. Zaposleni so tudi jasno izrazili, katere vrednote jim največ pomenijo, največ poudarka so dali sodelovanju, komunikaciji in fleksibilnosti pri delu. Na osnovi rezultatov lahko trdimo, da struktura organiziranosti, ki sledi željam in vrednotam zaposlenih dviguje

njihovo zadovoljstvo in posledično vpliva na večjo uspešnost zaposlenih, saj obstaja močna povezanost med načinom organiziranja in zadovoljstvom zaposlenih.

Spoznanja v raziskavi so porajala nekaj predlogov managementu podjetja, ki naj svojo hierarhično funkcijsko strukturo zamenja z novim procesnim pristopom, organizira delo okoli temeljnih (ključnih) procesov in tako zmanjša število hierarhičnih ravni, pri tem izloči dejavnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, hkrati pa razvija močno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na naslednjih vrednotah: kakovost, sodelovanje, odgovornost, timsko delo, predvsem pa znanje.

Da je procesna organiziranost oblika organizacije, ki v veliki meri ponuja odgovor na izzive sodobnega okolja, je pokazala tudi raziskava, ki sta jo izvedla McCormack in Johnson (2001) ob sodelovanju mnogih strokovnjakov iz Evrope in Združenih držav Amerike. Ključna ugotovitev raziskave je bila, da obstaja močna pozitivna korelacija med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja. Podjetja, ki so bila bolj procesno usmerjena, so bila v povprečju uspešnejša od tistih, ki so bila v manjši meri procesno usmerjena. Prav tako je raziskava pokazala, da bolj kot je podjetje procesno usmerjeno, manj je konfliktov med poslovnimi funkcijami, večja je stopnja povezanosti oziroma pripadnosti podjetju, kar nakazuje, da procesna usmerjenost lahko močno prispeva k dobri klimi v podjetju, zato so tudi zaposleni polni zanosu in predani doseganju skupnih ciljev.

Podjetje IBM opravi vsaki dve leti raziskavo mnenja najvišjih vodilnih v gospodarstvu, javni upravi in drugih organizacijah po svetu. Raziskava iz leta 2008, v kateri je sodelovalo 1130 vodilnih po vsem svetu, je pokazala, da 98 % vprašanih pričakuje v prihodnjih letih še večji obseg in hitrost spreminjanja poslovnega okolja. Ohranitev konkurenčnosti vidijo predvsem v večji povezanosti in skrbi za svoje odjemalce in uporabnike ter v procesni organiziranosti in nenehnem izpopolnjevanju poslovnih procesov ter skrbi za zaposlene (IBM 2008).

Žal se slovenska podjetja premalo zavedajo pomembnosti procesnega pristopa, vse preveč je usmerjenosti k funkcijam in oddelkom. V uspešnosti za vodilnimi svetovnimi podjetji zaostajajo prav zaradi nesodobnih sistemov vodenja in organiziranja. Raziskava iz leta 2005 (OLIMP 2005) kaže, da je večina slovenskih podjetij še vedno organizirana tradicionalno, saj je 61 % vprašanih managerjev od 192 svoje podjetje uvrstilo med takšna, ki imajo funkcijsko ali divizijsko organizacijsko strukturo. Med procesno organizirana se je uvrstilo samo 8 % podjetij. Managerji so potrdili, da sicer imajo definirane poslovne

procesne, razlog za to je zgolj pridobivanje certifikatov kakovosti, procesna paradigma pa je še vedno za funkcijsko.

Na osnovi spoznanj iz literature in opravljenih raziskav s področja managementa procesov torej lahko predvidevamo, da bodo v prihodnosti prevladovali takšne oblike organiziranosti, ki bodo omogočale povezovanje, sodelovanje, prenos znanja, občutek pripadnosti in pomembnosti pri delu. Individualizem in strogo hierarhijo bo zamenjalo timsko delo, ki bo omogočalo večjo inovativnost in kreativnost zaposlenih, kar bo v prihodnosti edini pogoj za ohranjanje uspešnosti organizacij, kajti le zadovoljni zaposleni bodo pripravljeni prisluhniti potrebam svojih strank, kar so pokazale že številne raziskave (CLC 2003; Gallup 2006).

Glede na posploševanje raziskave, kjer gre za vprašanje, ali so koncepti in konstrukti, dobljeni v študiji primera, pomembni tudi v drugih okoljih (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005), lahko ugotovimo, da v skladu z obstoječo literaturo in mednarodnimi raziskavami s področja organiziranosti in managementa človeških virov in dejstvom, da smo za vzorec raziskave izbrali vse zaposlene v podjetju (vse hierarhične ravni), lahko izsledke raziskave posplošimo tudi na druga podjetja v Republiki Sloveniji. Pri tem kot omejitvev raziskave navajamo dejstvo, da raziskava pomeni zgolj spremembo funkcijske strukture v procesno, kot način povečanja zadovoljstva zaposlenih in izbira tipa organizacijske strukture pomeni zgolj enega od dejavnikov, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Glede na velikost vzorca (762 zaposlenih) in panogo predelovalne industrije v Republiki Sloveniji, ki se spopada s podobnimi problemi premajhne konkurenčnosti in nezadovoljstva, nemotiviranosti in neinovativnosti zaposlenih, ocenjujemo, da bi izsledki raziskave za poslovno prakso lahko bili uporabni za management drugih predelovalnih podjetij v procesu prenove v Republiki Sloveniji oziroma ožje v obravnavanem podjetju. Korist raziskave vidimo tudi v predlogih managementu podjetja, kjer je bila raziskava opravljena, ki mu bodo v pomoč pri snovanju vizije in strategije za doseganje ciljev.

### Literatura

- Amabile, T. M., in S. J. Kramer. 2007. Inner work life: understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review* 12 (5): 72–83.
- Chandler, L. V. 1979. *Financial markets: structure and basic functions; the monetary-financial system*. New York: Harper and Row.
- Cole, G. A. 2004. *Management: theory and practice*. London: Thomson.
- CLC – Corporate Leadership Council. 2003. Linking employee satis-

- faction with productivity performance, and customer satisfaction. [Http://www.keepem.com/doc\\_files/clc\\_articl\\_on\\_productivity.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf).
- Davenport, T. H., in J. E. Short. 1990. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31 (4): 11–27.
- Daft, R. L. 2007. *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: Thomson.
- . 2010. *New era of management*. Mason, OH: South-Western; Cengage Learning.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erickson, T., in L. Gratton. 2007. What it means to work here. *Harvard Business Review* 85 (3): 104–112.
- Florida, R. 2005. *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Floyd, P. 2002. *Organizational change*. Oxford: Capstone.
- Floyd, S., in B. Wooldridge. 2000. *Building strategy from the middle*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gallup. 2006. Engaged employees inspire company innovation. [Http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx](http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx).
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
- Harmon, P. 2003. *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Hatch, M. J. 2006. *Organization theory*. London in New York: Oxford University Press.
- HR.COM. 2005. Employee retention key in competitive world. [Http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee\\_retention\\_key\\_in\\_competitive\\_world\\_eng.html](http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee_retention_key_in_competitive_world_eng.html).
- IBM. 2008. The enterprise of the future. [Ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03035usen/gbe03035usen.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03035usen/gbe03035usen.pdf).
- Jeston, J., in J. Nelis. 2008. *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, G. 2004. *Organizational theory, design, and change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Little, S., in T. Ray. 2005. *Managing knowledge*. London: Sage.
- Malhotra, N. K., in D. F. Birks. 2003. *Marketing research: an applied approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McCormack, K. P., in W. C. Johnson. 2001. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.



- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. 1992. *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- . 2004. *Managers not MBAs*. London: Prentice-Hall in Financial Times.
- OLIMP. 2005. *Raziskava o vplivu organizacijskega učenja in procesne usmerjenosti na rezultate poslovanja slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ostroff, F. 1999. *The horizontal organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, B. C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32:194–208.
- Peters, T. J., in R. H. Waterman, jr. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Schermerhorn, J., J. Hunt in R. Osborn. 2004. *Core concept of organizational behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- sioκ. 2006. Skupno poročilo sioκ: pregled spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji. AT Adria Consulting Group, Ljubljana.
- Spanyi, A. 2006. *More for less: the power of process management*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer.
- Tenner, A. R., in I. J. DeToro. 1996. *Process redesign: the implementation guide for managers*. London: Prentice Hall.
- Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization* 12 (4): 330–339.
- Womack, J. P., in D. T. Jones. 2003. *Lean thinking*. London: Simon and Schuster.
- Yin, R. 2002. *Case study research: design and methods*. 3. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Žugaj, M., in M. Schatten. 2005. *Arhitektura sodobnih organizacij*. Varaždinske Toplice: Tonimir; Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.