

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU  
VODI GORICA, D. D., KROMBERK**

DIPLOMSKO DELO

**Tadej Boltar**

Mentor: predavatelj Tomica Dumančič, univ.dipl.soc.

Nova Gorica, 2011



## **NASLOV**

### **Analiza organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

## **IZVLEČEK**

V diplomskem delu je predstavljeno področje organizacijske klime, to je študija o dojetanju oziroma razumevanju zaposlenih organizacije kot celote. Organizacijsko klimo v podjetju opredelimo kot psihološko ozračje, ki ga zaposleni občutijo in vpliva na njihovo vedenje. V tej diplomski nalogi je predstavljena organizacijska klima, ki vlada v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, in je bila raziskana s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni znotraj podjetja. S pridobljenimi rezultati je mogoče ugotoviti, kakšna klima prevladuje v podjetju, in podati predloge izboljšav ter sprememb, ki bi lahko dodatno izboljšali obstoječo klimo.

## **KLJUČNE BESEDE**

Organizacijska klima, merjenje organizacijske klime, dimenzije organizacijske klime

## **TITLE**

**Analysis of the organizational atmosphere in the company Vodi Gorica, d.d. Kromberk.**

## **ABSTRACT**

The thesis represents the organizational atmosphere. It is a study about the idea the employees have about the company as an organization or, in other words, to present how the employees understand the organization as a whole. Most evident may be the organizational atmosphere in a company defined as a psychological atmosphere felt by the employees, which affects their behaviour. Specifically, the thesis presents the organizational atmosphere that prevails in the company Vodi Gorica, d.d. Kromberk. This was examined by means of a questionnaire completed by the employees. By the obtained results it can be determined what is the present atmosphere in the company, thus suggestions of improvements and changes to the current atmosphere can be made in order to additionally improve it.

## **KEY WORDS**

Organizational atmosphere, organizational atmosphere measures, organizational atmosphere dimensions

## KAZALO VSEBINE:

1. UVOD .....	1
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	2
2.1. Pojem organizacijske klime .....	2
2.2. Merjenje organizacijske klime .....	6
2.3. Dimenzije organizacijske klime .....	8
2.3.1. Odnos do kakovosti .....	9
2.3.2. Inovativnost in iniciativnost .....	10
2.3.3. Motivacija in zavzetost .....	10
2.3.4. Pripadnost organizaciji .....	11
2.3.5. Notranji odnosi .....	12
2.3.6. Vodenje .....	12
2.3.7. Notranje komuniciranje in informiranje .....	13
2.3.8. Strokovna usposobljenost .....	14
2.3.9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	14
2.3.10. Organiziranost .....	15
2.3.11. Nagrajevanje .....	16
2.3.12. Razvoj kariere .....	16
2.4. Spreminjanje organizacijske klime .....	17
3. PREDSTAVITEV PODJETJA VODI GORICA, D. D., KROMBERK .....	19
4. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU VODI GORICA, D. D., KROMBERK .....	23
4.1. Demografski podatki anketirancev .....	23
4.2. Prikaz rezultatov po sklopih .....	25
4.3. Prikaz rezultatov znotraj posameznih dimenzij .....	26

4.3.1. Odnos do kakovosti.....	27
4.3.2. Inovativnost in iniciativnost.....	28
4.3.3. Motivacija in zavzetost .....	29
4.3.4. Pripadnost organizaciji.....	31
4.3.5. Notranji odnosi.....	32
4.3.6. Vodenje .....	33
4.3.7. Notranje komuniciranje in informiranje.....	34
4.3.8. Strokovna usposobljenost.....	36
4.3.9. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	37
4.3.10. Organiziranost .....	38
4.3.11. Nagrajevanje .....	39
4.3.12. Razvoj kariere .....	41
4.4. Prikaz zadovoljstva pri delu .....	43
<b>5. PREDLOGI SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU VODI GORICA, D. D., KROMBERK.....</b>	<b>44</b>
5.1. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk .....	45
5.2. Organiziranost zaposlenih v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk .....	46
5.3. Komuniciranje in informiranje zaposlenih v podjetju vodi Gorica, d. d., Kromberk .....	47
5.4. Vodenje v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.....	48
5.5. Strokovna usposobljenost v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk .....	49
5.6. Razvoj kariere v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.....	50
<b>6. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>52</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>55</b>
<b>8. PRILOGA 1: .....</b>	<b>57</b>

## KAZALO SLIK:

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Vodi Gorica, d. D., Kromberk .....	21
Slika 2: Organizacijska klima v podjetju Vodi Gorica, d. D., Kromberk .....	25
Slika 3: Rezultati ocenjevanja dimenzije odnosa do kakovosti .....	27
Slika 4: Rezultati ocenjevanja dimenzije inovativnosti in iniciativnosti .....	28
Slika 5: Rezultati ocenjevanja dimenzije motivacije in zavzetosti .....	30
Slika 6: Rezultati ocenjevanja dimenzije pripadnosti organizaciji .....	31
Slika 7: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranjih odnosov .....	32
Slika 8: Rezultati ocenjevanja dimenzije vodenja.....	33
Slika 9: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranjega komuniciranja in informiranja	35
Slika 10: Rezultati ocenjevanja dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja .....	36
Slika 11: Rezultati ocenjevanja dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev ...	37
Slika 12: Rezultati ocenjevanja dimenzije organiziranosti .....	39
Slika 13: Rezultati ocenjevanja dimenzije nagrajevanja.....	40
Slika 14: Rezultati ocenjevanja dimenzije razvoja kariere .....	41
Slika 15: Ocena zadovoljstva pri delu.....	43
Slika 16: Dejavniki za razvoj zmagovalne organizacijske kulture .....	53





# 1 UVOD

V zadnjem času postajajo za organizacije vse pomembnejši ravno njihovi zaposleni, saj še tako moderna in izpopolnjena tehnologija brez ustrezno usposobljenih in izobraženih ljudi ne zagotavlja uspešnosti poslovanja.

Odnose zaposlenih v organizaciji najpogosteje ponazarjamo z izrazom **organizacijska klima**. Prav organizacijska klima lahko bistveno vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih znotraj organizacije. V okviru pojma organizacijska klima preučujemo, kako zaposleni vrednotijo lastno delo, vodenje, medsebojno komuniciranje, plačilo in nagrajevanje ter možnost napredovanja.

Še posebej v zadnjem letu s pojavom svetovne gospodarske krize vse več podjetij teži k izpostavljanju dobrih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi ter med zaposlenimi in organizacijo. Kriza ima lahko na organizacijsko klimo zelo negativen učinek, saj se v času krize zaposleni bojijo za svoje delovno mesto, izplačila osebnih dohodkov so vprašljiva in tudi sam obstoj organizacije je negotov. Prav vodilni management je v takšni situaciji odgovoren, da skuša organizacijsko klimo narediti čim bolj pozitivno, saj prav oni s svojim načinom dela, komunikacijo in obnašanjem bistveno vplivajo na vzorce obnašanja znotraj organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri sklope. Prvi del je posvečen teoretičnemu delu opredelitve pojma organizacijska klima. V drugem delu je predstavljeno podjetje Vodi Gorica, d. d., njegova dejavnost, organizacijska struktura in cilji ter vizija podjetja. Sledi praktični del analize podatkov pridobljenih z anketnimi vprašalniki. Anketni vprašalnik temelji na obdelavi dvanajstih dimenzij organizacijske klime, ki jih v raziskovalne namene uporabljajo slovenska svetovalna podjetja kot projekt SiOK (slovenska organizacijska klima). Za izvedbo analize smo izdelali poseben anketni vprašalnik, na katerega so zaposleni odgovarjali anonimno. Zaključili smo s priporočili za spremembo in izboljšanje obstoječe organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.

## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Za pravilno razumevanje organizacijske klime je treba razumeti temeljno razliko med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. V najbolj posplošenem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, vzdušju in načinu vedenja posameznikov. Razliko med organizacijsko kulturo in klimo definira Ambrož M. Mihalič, in sicer takole:

»Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načina delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov poslovnega sistema.« (Mihalič, 2007, 5)

»Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko razumevanja sistema s strani svojih pripadnikov.« (Mihalič, 2007, str. 7)

### 2.1 Pojem organizacijske klime

Gotovo se nam je že godilo, da smo stopili v prostore podjetja in začutili, da nekaj ni v redu. Ali pa smo preprosto stopili v prostore podjetja, kjer nas je iz neznanega razloga prevel občutek popolnega lagodja? Razlika, ki smo jo občutili, se skriva v vzdušju. Vzdušje je izjemno pomembna komponenta vsakega podjetja in se oblikuje preko organizacijske klime. (<http://www.organizacijska-klima.si/>)

Ko management podjetja oblikuje organizacijsko strukturo, predvidi naloge in odnose med ljudmi, ki naj bi te naloge opravljali. Z zaposlitvijo delavcev se od nas torej pričakuje neko vedenje glede na naloge, ki jih bomo opravljali in delovno skupino, v kateri bomo delali. Lahko pa se zgodi, da se bomo zaposleni vedli drugače, kot smo predvideli, saj je vedenje ljudi podvrženo številnim dejavnikom, ki

jih ob zaposlovanju ne moremo predvideti. Eden takšnih je gotovo klima v organizaciji.

»Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Termin klima zajema torej tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov.« (Lipičnik, 1998, str. 74)

Pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumemo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno lahko organizacijsko klimo v podjetju opredelimo kot psihološko ozračje. Je relativno trajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki jo zaposleni občutimo in vpliva na naše vedenje. Negativna klima v organizaciji sicer ni nujno neposredni vzrok za manjšo motiviranost za delo ter posledično slabšo učinkovitost, je pa pomemben dejavnik pri vztrajanju zaposlenih, če se podjetje slučajno znajde v krizi. Takrat je pozitivna klima nujna za izhod iz te krize. (<http://www.organizacijska-klima.si> )

Prav zaradi pojava gospodarske krize v zadnjem letu je posvečanje pozornosti organizacijski klimi vse bolj nujno, saj se vodilne osebe zavedajo, da lahko le s pozitivno organizacijsko klimo lažje obvladajo in prebrodijo krizne čase.

Organizacijska klima je torej skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si podjetja prizadevajo ustvariti takšno klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate. ([http://www.organizacijska-klima.si/kaj\\_je\\_organizacijska\\_klima.html](http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html).)

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime:

- organizacijska klima,
- psihološka klima,
- osebnost podjetja,
- vzdušje v podjetju
- delovno ozračje ipd.

Organizacijska klima pomeni zaznavanje, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot. Govorimo o **psihološki klimi** na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o **organizacijski klimi**. Izraz izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in prizadevanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v podjetju. ([http://www.organizacijskaklima.si/kaj\\_je\\_organizacijska\\_klima](http://www.organizacijskaklima.si/kaj_je_organizacijska_klima))

Ker ima organizacijska klima pomemben vpliv na uspešnost podjetja in doseganje zastavljenih ciljev, je smiselno presojati, če je klima v organizaciji ugodna ali ne in jo na podlagi ugotovljene presoje ustrezno ohraniti ali spremeniti oziroma izboljšati.

»Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo.« (Mihalič, 2007, str. 8)

Prvi, ki je konec šestdesetih let prejšnjega stoletja sistematično analiziral klimo v organizaciji, je bil Chris Argyris, ki je opisal vse dejavnike, ki sestavljajo organizacijsko klimo. Opisal je obstoj nasprotij med posameznikom kot neodvisnim členom in organizacijo, ki je po naravi formalistična in želi ohraniti posameznika v

odvisnem stanju. Poudarjal je bistvo ustvarjanja vzdušja odprtosti in zaupanja s čim manj prisile. (Ashkanasy, Peterson in Wilderon, 2000)

V sedemdesetih letih so se študije o organizacijski klimi bistveno povečale.

Podjetja so spoznala, kako pomembna je organizacijska klima in tako je v naslednjih letih izšla cela vrsta študij in raziskav, med katerimi omenjam le nekatere. Anderson in West sta raziskovala vpliv organizacijske klime na inovacije in inovativnost podjetja. Glick opisuje probleme pri merjenju organizacijske klime, Griffin in Mathiew pa raziskujeta razlike med zaznavami klime glede na različne hierarhične stopnje v organizaciji. Denisov raziskuje, kakšne so relacije med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. (Fey, Beamish, 2001)

Burton, Lauridsen in Obel so izdelali posebno študijo, ki je trdila, da sta dve temeljni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor proti spremembam.

Nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne. Spremembe se morajo dogajati stalno in neprestano. Določena raven napetosti pa je pomembna in nujna za učenje, saj ustvarja pravo razmerje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. (Burton, Lauridsen in Obel, 1999, str. 3)

Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so ločili štiri različne oblike organizacijske klime. Glede na okoliščine in možnosti je lahko vsaka izmed njih primerna in učinkovita, vendar pa ima zaradi hitrega tempa življenja prioriteto predvsem majhen odpor do sprememb. (Burton, Lauridsen in Obel, 1999, str. 6)

Štiri različne oblike organizacijske klime:

- skupinska klima, za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb,
- racionalna (razumska) klima, za katero so značilni nizko zaupanje, visoke napetosti in nizek odpor do sprememb,
- klima notranjih procesov, kjer prevladujejo nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb,
- razvojna klima, za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb.

Običajno pa ljudi le redko zanima celotna oziroma splošna klima, zato so se skozi čas oblikovale različne vrste klim.

»Človek se je pri preučevanju klime vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime kot so motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima itd. Imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. Tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi, tam, kjer šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo itd.« (Lipičnik, 1998, str. 74)

Z izrazom klima ponazarjamo torej odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumemo, smo zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako smo tudi visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Hkrati to prinaša podjetju ugled na trgu, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi ustvarjajo napeta vzdušja, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledico tega tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi.

## **2.2 Merjenje organizacijske klime**

»Pogoj za uspešno upravljanje organizacijske kulture in klime je seveda poznavanje stanja in redno spremljanje gibanja klime v poslovnem sistemu, ki ga izvajamo z rednimi meritvami. Merjenje organizacijske klime je priporočljivo meriti vsaj enkrat letno, obenem pa tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji.« (Mihalič, 2007, str. 44)

Preučevanje organizacijske klime lahko torej opravljamo na samo določeni dimenziji organizacijske klime ali pa preučimo več dimenzij in tako pridobimo pregled nad splošno klimo v organizaciji. V sodobni literaturi srečamo številne klasifikacije dimenzij organizacijske kulture, ki vključujejo od 3 pa vse do 251 dimenzij.

Običajno se poslužujemo standardnih dimenzij preučevanja organizacijske klime, ki obsegajo dvanajst različnih dimenzij. Takšnega standarda se poslužujejo različna slovenska svetovalna podjetja preko projekta SiOK, ki opravljajo meritve organizacijskih klim za naročniška podjetja.

Pri raziskavi oziroma preučevanju organizacijske klime najpogosteje uporabljamo anonimne vprašalnike. Sestavljeni so iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje posamezne dimenzije klime, zaposleni pa izrazijo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje organizacijske klime vedno uporabljamo vprašalnike zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne more vpisovati lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določene možne odgovore. Ti se gibljejo od tistega, s katerim se vprašani najmanj strinja, do tistega, s katerim se vprašani strinja v celoti. Tako ima anketirana oseba, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost izbirati odgovor, s katerim izrazi stopnjo strinjanja s trditvijo. Treba je poudariti, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo posamezno dimenzijo organizacijske klime. Tako se na primer dimenzija organizacijske klime »vodenje« nanaša na to, kako zaposleni doživljajo vodenje in ne na dejansko obliko vodenja.

Rezultate raziskave nato ustrezno analiziramo in interpretiramo, na osnovi dobljenih rezultatov pa predstavimo ukrepe za korekcijo morebitne neugodne klime skladno s cilji podjetja.

Preučevanje organizacijske klime obsega naslednje korake (Lipičnik, 1996, str. 235):

- **pripravljalna dela**; tu ugotavljamo potrebo po preučevanju klime, financiranje preučevanja, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje itd.;
- **sestava vprašalnika**; v tej fazi pripravimo izbor trditev, na katere bodo odgovarjali anketiranci. Izkazalo se je, da je najbolje uporabiti trditev, anketirancu pa ponudi možnost odgovora, ki izraža celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja;

- **zbiranje odgovorov**; ta korak sicer ni zahteven, je pa pomembno, da anketiranci zaupajo tistemu, ki odgovore zbira, saj bi v nasprotnem primeru lahko v strahu, da bo za svoje odgovore sankcioniran, odgovarjal neiskreno;
- **analiza odgovorov**; analize so lahko enodimenzionalne ali večdimenzionalne. Enodimenzionalne nam lahko že nakažejo občutek za klimo, večdimenzionalne pa nam podajo točno oceno posamezne trditve;
- **predstavitve rezultatov**; rezultati preučevanja klime se lahko precej razlikujejo od pričakovanih, zato moramo biti pri predstavitvi le-teh zelo previdni;
- **načrtovanje akcij**; iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je treba ugotoviti, če je doživljanje ljudi in njihovo reagiranje skladno s cilji, in pripraviti ustrezne spremembe.

Cilj merjenja je spoznati trenutno organizacijsko klimo v podjetju, jo analizirati in podati morebitne predloge za njeno izboljšanje.

### 2.3 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo.

»Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, če je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, če imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča.« (Lipičnik, 1998, str. 75)

Že od leta 2001 poteka v Sloveniji projekt poimenovan SiOK, ki raziskuje organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih. Projekt je prvotno deloval pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, sedaj pa deluje preko svetovalnih podjetij in je v celoti prilagojen slovenskim razmeram.



Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki jih običajno vključujemo v anketni vprašalnik, so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- strokovna usposobljenost,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- organiziranost,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

Merimo torej 12 različnih dimenzij organizacijske klime, ki so v nadaljevanju naloge tudi podrobneje predstavljene.

### **2.3.1 Odnos do kakovosti**

Nekoč je kakovost izdelkov oziroma storitev veljala za konkurenčno prednost podjetja, danes pa je kakovost nujna za obstoj in razvoj vsakega podjetja. Novi trendi na trgu in nove zakonske zahteve določajo vse ostrejše kakovostne standarde. Danes je za podjetja nujno, da vpeljejo standarde kakovosti, kot so ISO standardi 9001, 14001, 18001, ki izkazujejo in jamčijo, da podjetje celovito skrbi za kakovost, ekologijo in varnost zaposlenih.

Z merjenjem te dimenzije organizacijske klime skušamo ugotoviti, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Ugotavlja se tudi, če dajejo zaposleni pri svojem delu poudarek količini narejenega dela ali kakovosti svojega dela.

### **2.3.2 Inovativnost in iniciativnost**

Za uspešno poslovanje je nujno potrebna konkurenčnost, konkurenčnost pa lahko dosežemo le s primerno količino inovativnosti, saj je ravno inovativnost podlaga za konkurenčnost. Inovativnost je sposobnost ljudi odkrivati nove aspekte in odnose med stvarmi in pojavi ter izdelava novih celot na podlagi znanih elementov. Osnova vsake inovacije je invencija. To je vsaka nova zamisel, ki obeta dodatno korist. »Inovacija nastane iz invencije, ko jo nekdo razvije do take mere, da je popolnoma uporabna in jo trg sprejme, kupi in posledično avtorju in izdelovalcu omogoči zaslužek. Inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju ni mogoče uveljavljati s pritiskom in avtoriteto posloводства. Oboje je izid spodbudnega vzdušja v podjetju, ki ima korenine v kulturi podjetja.« (Tavčar, 1999, str. 100)

Lep primer omenjene teze je današnja avtomobilska industrija, ki za svojo uspešnost nujno potrebuje inovativnost, saj bi brez nje prodaja avtomobilov zastala. Znani avtomobilski proizvajalci tako letno proizvedejo najmanj enega, lahko pa tudi več novih modelov avtomobilov.

Z analizo te dimenzije organizacijske klime ugotavljamo, če zaposleni prevzemajo tveganje za uveljavljenje svojih pobud. Ugotavljamo tudi, v kakšni meri se zaposleni zavedajo nujnosti stalnih sprememb ter ali svoje izdelke oziroma storitve stalno izboljšujejo.

### **2.3.3 Motivacija in zavzetost**

Ljudje delamo z namenom zadovoljiti svoje potrebe. Cilji organizacije, aktivnosti in naloge posameznika morajo biti usklajeni s potrebami posameznika.

Vsa pomembnejša vprašanja o vodenju in o odnosih med ljudmi v organizaciji nas pripeljejo vedno do iste dileme: kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s kontekstom potreb delovne organizacije. Dejstvo je, da so nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznika neizogibna, da pa bi jih bilo čim manj, se zelo veliko teoretikov socialnega managementa ukvarja s fenomenom celostnega vodenja ljudi in išče načine najboljše motivacije kot sestavni del poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije. (Černetič, 2004, str. 143)

Motivacijo zato razumemo kot usmerjenost energije k doseganju ciljev. V organizaciji je pomembno, da so cilji realni in dosegljivi, saj doseganje ciljev v sedanjosti zaposlenega motivira za doseganje še višjih ciljev v prihodnje.

Motivacijo sestavljajo tako materialni dejavniki (osebni dohodek, dodatne finančne nagrade) kot tudi nematerialni dejavniki (počutje na delovnem mestu, varnost zaposlitve). V primeru, da se omenjeni dejavniki začnejo spreminjati v nekoristno oziroma slabše stanje kot ga zaposleni pričakuje, se zgodi, da se zaposlenemu zmanjša motivacija in občutek pripadnosti podjetju, v skrajnem primeru pa lahko privede do odhoda zaposlenega iz podjetja. Pri merjenju dimenzije motivacije in vključenosti v podjetju ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, pripravljenost zaposlenih na morebiten dodaten napor. Prav tako v sklopu te dimenzije ugotovimo, če se v organizaciji ceni dobro opravljeno delo in ali je dobro opravljeno delo tudi opaženo in pohvaljeno.

#### **2.3.4 Pripadnost organizaciji**

Sposobni, usposobljeni, izkušeni in motivirani zaposleni predstavljajo za organizacijo konkurenčno prednost. Kadar so cilji posameznika usklajeni s cilji organizacije, lahko pričakujemo, da se zaposleni čutijo kot del organizacije. V primeru, da so zaposleni na svojem delovnem mestu nezadovoljni in ne vidijo možnosti sprememb ali napredovanja, poleg tega pa imajo morebiti še nizek osebni dohodek, se pripadnost organizaciji lahko zelo hitro zmanjša oz. celo izniči.

Najbolj nazorno bomo pripadnost zaposlenega lahko prepoznali kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svoji skupini, želi pomagati sodelavcem v

organizaciji, podpira svojega vodjo, ravna skladno z delovno etiko in profesionalnostjo, se zavzema za kolektivno dobro, ob kriznih situacijah ne zapusti organizacije, v čast mu je opravljati svoje delo, širi dobro ime o organizaciji in podobno. (Mihalič, 2008, str. 7)

Ta dimenzija nam predstavi oceno varnosti zaposlitve, ugled podjetja v okolju ter odnos zaposlenih do organizacije.

### **2.3.5 Notranji odnosi**

Na notranje odnose med zaposlenimi v organizaciji vplivajo številni dejavniki, kot so razmerje med sodelovanjem in tekmovanjem med zaposlenimi, stopnja zaupanja med sodelavci, način reševanja konfliktov, medsebojna pomoč in podpora itd. Med opravljanjem dela se med zaposlenimi oblikujejo določeni odnosi, ki jih poimenujemo tudi psihološka klima. Če imajo zaposleni v podjetju skupen cilj, se izoblikuje med njimi zdravo sodelovanje, saj skušajo s skupnimi močmi izpeljati zastavljene naloge. Njihovo sodelovanje temelji na odkritem odnosu in na pripravljenosti reševati konflikte. V nasprotnem primeru lahko v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki temelji na nezaupanju, škodljivi tekmovalnosti in prikrivanju informacij. Poleg odnosa med zaposlenimi znotraj te dimenzije ocenjujemo še odnose med zaposlenimi in vodstvom. Če so zaposleni pri svojih vodjih upoštevanj pri podajanju mnenj, predlogov in rešitev, bodo gotovo pri svojem delu bolj motivirani, njihov odnos do vodij pa bo boljši.

### **2.3.6 Vodenje**

Na vodenje v organizaciji vpliva več dejavnikov. Vsaka organizacija deluje znotraj neke določene kulture. Ta s svojimi vrednotami, prepričanji, pravili in pričakovanji vpliva na način delovanja organizacije in s tem tudi na njeno vodenje.

»Vodenje je ožji pojem od managementa, pojmuje ga kot del managementa, hierarhično razporejenega na najvišjem nivoju nekega poslovnega procesa.

Management zajema planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje vseh nalog ter aktivnosti v organizaciji.« (Možina, 1994, str. 520)

Vodenje torej pomeni vpliv tistega, ki vodi druge zaposlene in jih primerno usmerja k ciljem organizacije.

Dimenzija vodenja je tesno povezana s predhodno dimenzijo notranjih odnosov, saj so prav vodje tisti, ki ustvarjajo odnose v organizaciji. Na oblikovanje organizacijske klime vpliva tudi stil vodenja. Pri avtoritativnem načinu vodenja se zaposleni običajno čutijo nepomembne in slepo izpolnjujejo ukaze svojega vodje, kar gotovo oblikuje slabo organizacijsko klimo. V podjetjih, kjer prevladuje demokratičen stil vodenja, daje vodja zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja, saj podrejeni sodelujejo s svojimi idejami in predlogi ter tako ustvarja pozitivno organizacijsko klimo.

Znotraj ocenjevanja dimenzije vodenja ugotavljamo, ali se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, ali sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo ter v kolikšni meri so zaposleni samostojni pri upravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.

### **2.3.7 Notranje komuniciranje in informiranje**

Besedo komunicirati lahko opredelimo kot razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet. Komuniciranje in informiranje vključuje tako govorno kot tudi zapisano besedo ter govorico telesa. S komunikacijo se gradijo odnosi, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

S stališča organizacije je komunikacija temeljnega pomena. Brez komunikacije bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. Bistvo komuniciranja je vplivati na obnašanje posameznikov. V organizaciji je naloga komuniciranja doseči delovanje posameznikov v smislu doseganja ciljev organizacije. Namen organizacijskih komuniciranj je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi za doseganje ciljev organizacije. (Ferjan, 1998, str. 42)

Ločimo enosmerno komuniciranje, pri katerem ima aktivno vlogo ena stran, druga pa le sprejema informacije. Običajno gre tu za delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva. Dvosmerna komunikacija poteka sočasno v obe smeri. Pri komunikaciji in informiranju je zelo pomembna točnost prenosa informacij, predvsem v smeri od spodaj navzgor, saj bodo zaposleni na dnu hierarhične lestvice pri upoštevanju informacij in ukazov doslednejši, če bodo videli, da tudi njihova komunikacija prihaja do vodilnih v nespremenjeni obliki.

V okviru te dimenzije preučujemo, ali komuniciranje med zaposlenimi temelji na dialogu, ali dajejo nadrejeni dovolj informacij svojim podrejenim, ali so informacije podane na razumljiv način in ali so delovni sestanki v podjetju redni.

### **2.3.8 Strokovna usposobljenost**

Uspešna podjetja namenjajo posebno pozornost znanju in usposobljenosti svojih kadrov, saj se zavedajo, da to zanje predstavlja konkurenčno prednost na trgu. Prav tako imajo uspešna podjetja izoblikovan sistem usposabljanja svojih zaposlenih ter zagotavljajo prenos znanj in praks med zaposlenimi. Proces usposabljanja lahko poteka znotraj organizacije, kjer sami zaposleni usposabljujejo sodelavce, ali preko zato izbranih podjetij, ki se ukvarjajo s usposabljanjem ljudi na določenem področju na primer računalništvo, komuniciranje, itd.

V tem sklopu se ugotavlja mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v organizaciji.

### **2.3.9 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**

Poslanstvo je namen, zaradi katerega organizacija sploh obstaja na trgu. Cilji so kratkoročno zastavljeni, vizija pa je dolgoročni cilj oziroma želeno stanje, h kateremu stremi organizacija. Za uspešno poslovanje je poznavanje poslanstva, ciljev in vizije podjetja s strani zaposlenih nujno.

Vizija je sestavni del politike organizacije, ki ji organizacije sledijo skladno s smotri in cilji poslovanja in razvoja. Vizija mora dajati odgovore na vprašanja: kdo smo,

kam gremo in kaj hočemo. Nujno mora biti v skladu s potrebami okolja in organizacije. Pomen in bistvo vizije je v tem, da ji prilagajamo cilje in smotre organizacije, je nekakšen smerokaz dejavnosti med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. (Černetič, 2004, str. 68).

Organizacija dosega cilje preko številnih dejavnosti, s časovnim usklajevanjem, usklajenostjo organizacijskih skupin in posameznikov v njej. Važno je, da so cilji merljivi, dosegljivi in spodbudni, da zaposleni in njihove vodje lahko ugotavljajo rezultate dela ter po potrebi spreminjajo obstoječe cilje.

Z ocenjevanjem dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev ugotavljamo mnenje zaposlenih o postavljenih ciljeh, in sicer če so ti realni in jasni, če sta poslanstvo in vizija jasna zaposlenim ter ali poleg vodij pri postavljanju ciljev sodelujejo tudi zaposleni.

### **2.3.10 Organiziranost**

Z vidika organiziranosti sta pomembni predvsem dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Z organizacijskega vidika je podjetje najbolj značilna raven organiziranosti. Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji podjetja in številni notranji ter zunanji dejavniki. Cilji podjetja vplivajo na organizacijsko strukturo tako, da določajo naloge, ki jih je treba izvršiti za doseganje cilja. Tako določene naloge moramo razvrstiti po takšni organizacijski zgradbi, da bi kar najhitreje, najceneje in sploh naj ... dosegli cilj. (Lipičnik, 2002, str. 45-46)

Management je torej zadolžen, da naloge naloži svojim podrejenim na način, da bodo čim hitreje in čim bolje dosegli cilj. Od podrejenih se pričakuje določena odgovornost za pravilno opravljanje nalog.

Z ocenjevanjem dimenzije organiziranosti ugotavljamo, v kakšni meri zaposleni v podjetju prevzemajo odgovornost za svoje delo in ali jasno vedo, kaj se od njih pričakuje. V tem sklopu ugotavljamo tudi, če so odločitve nadrejenih in vodstva pravočasne ter ali vodje spodbujajo zaposlene k samostojnosti pri delu.

### **2.3.11 Nagrajevanje**

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi skladno z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade ponavadi delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi na njihovo tržno ceno. (Lipičnik, 1998, str. 191)

Kot omenjeno, se nagrajevanje zaposlenih v organizaciji deli na finančne in nefinančne nagrade. Finančne nagrade poleg osnovne, fiksne plače zajemajo še variabilni del, ki obsega razne bonuse, nagrade za storilnost, nagrado za pristojnost, dodatke za nadurno delo, delo v izmenah, itd. Nefinančne oblike nagrajevanja so navadno pohvale, priznanja, napredovanje, ugodnosti pri delu, itd.

Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi, To pomeni, da v namen motiviranja in stimuliranja izvajamo ukrepe kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi namreč zasledimo napačno prepričanje, da smo na primer s sankcijami motivirali zaposlenega. To nikakor ni res, saj smo ga zgolj ustražovali, povzročili stres in podobno. (Mihalič, 2008, str. 26)

S preučevanjem dimenzije nagrajevanja skušamo od zaposlenih pridobiti mnenje o primernosti višine plač, ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ter ali so zaposleni ustrezno nagrajeni za svoj prispevek pri uresničevanju ciljev podjetja.

### **2.3.12 Razvoj kariere**

Zaposleni bodo pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni, če bodo vsi imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. To pomeni, da moramo zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, vsem moramo nuditi enake delovne pogoje, vse moramo informirati na identični način,



vsem moramo omogočiti, da napredujejo, če dosežejo za to zahtevane pogoje in podobno. Zahteve za napredovanje izhajajo izključno iz znanj, veščin, izkušenj, sposobnosti in drugih kompetenc uspešnosti, učinkovitosti, doseženih uspehov in podobno ter ne iz delovne dobe, sploh pa nikakor ne iz protekcije, poznanstev, osebnih preferiranj in podobno. (Mihalič, 2008, str. 58)

Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih nalog posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa izražanje osebnih sposobnosti. Običajno zaposlenim veliko pomeni možnost napredovanja, zato uspešne organizacije razvijajo lastne kadrovske potenciale in imajo vnaprej načrtane sisteme načrtovanja karier. S tem, ko organizacija svojim zaposlenim omogoča napredovanje in razvoj kariere, povečuje zavzetost zaposlenih za delo in pripadnost organizaciji.

S preučevanjem dimenzije razvoja kariere ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem ter sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta. Ocenjujemo tudi, če se zaposlene spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti, če zaposleni poznajo kriterije za napredovanje in če vodilni vzgajajo svoje naslednike.

## **2.4 Spreminjanje organizacijske klime**

Podjetja morajo v boju za stranke zaradi vedno hitrejšega tempa življenja prilagajati svoje poslovanje vedno bolj zahtevnemu tržišču. Podjetij z isto dejavnostjo je vedno več in konkurenčni boj je vedno bolj neizprosni. Med vsemi konkurenčnimi prednostmi, ki jih ima podjetje, so tudi ljudje, ki lahko zagotovijo obstoj na tako zahtevnem tržišču. Zato je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za podjetje, saj bo z njimi dosegalo večje uspehe podjetja in prav to zadovoljstvo se meri z organizacijsko klimo. Neugodna organizacijska klima lahko celo ogroža obstoj podjetja, saj otežuje prilagajanje spremembam.

Organizacijsko klimo ugotavljamo zato, da ugotovitve uporabimo za njeno spreminjanje. Ob tem je uporabljena predpostavka, da je klima lahko neugodna in jo

je treba spremeniti. Ugodnost ali neugodnost klime vedno presojamo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči.

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev. (Lipičnik, 1998, str. 79)

Spreminjanje organizacijske klime se izvaja na več načinov, najpogosteje pa na sledeče tri načine:

- nekontrolirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe – nenadzorovano;
- z navodili in dekreti: pri tem organiziranem in zavestnem načinu spreminjanja klime se skuša uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, a iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno zelenega učinka;
- z neposredno akcijo: kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, še posebej ne pri tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje direktno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter osebnim zgledom.

Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime imajo menedžerji. Družba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora menedžment pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v družbi. Gotovo pa je spreminjanje organizacijske klime težak in zapleten proces, predvsem zato, ker se običajno zaposleni klime ne zavedajo in jo jemljejo kot nekaj samoumevnega.

Vendar če imajo vodstvo in zaposleni jasno sliko o tem, kakšno so poslanstvo, vizija in cilji podjetja, potem bi moral tudi proces spreminjanja organizacijske klime brez težav steči v zeleni smeri.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA VODI GORICA, d. d., Kromberk**

Vodi Gorica, d.d., Kromberk posluje z več kot petdesetletno tradicijo na področju instalacijskih tehnologij, storitev in trgovine. Družba je specializirana za vodovode, toplovode, plinovode, kanalizacijo, prezračevanje in klimatizacijo, pot pa si utira tudi z dejavnostjo inženiringa. Dodatna ponudba družbe vključuje še prodajo na debelo in prodajo na drobno, in sicer opreme za instalacijo vodovodnih in plinskih naprav ter opreme za ogrevanje, hlajenje in sanitarno tehniko. Pomembna dejavnost družbe je izdelava in obnova instalacij različnih objektov, kjer v sodelovanju z drugimi gradbenimi podjetji nastopa kot glavni izvajalec del.

Družba Vodi Gorica, d. d., Kromberk je na trgu prepoznavna po kakovosti in profesionalnosti. Ponaša se s številnimi referenčnimi objekti, med katerimi so oskrba prebivalcev s pitno vodo na območju Trnovsko – banjske planote in Vipavske doline ter Goriških brd, nogometni stadion in športne dvorane – športni park Stožice, SNG opera in balet Ljubljana, itd.

Pravni status podjetja je delniška družba, katere osnovni kapital je razdeljen na delnice. Lastništvo je v celoti zasebna last z enim večinskim lastnikom. Vrednost osnovnega kapitala podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk znaša 1.060.564 evrov. Kot je za delniške družbe značilno, je upravljanje urejeno z upravo nadzornim svetom in skupščino. Predsednik uprave je direktor podjetja g. Mladen Andrič, član uprave pa g. Silvan Križman. Naloga uprave podjetja je vodenje poslov, predstavljanje in zastopanje družbe ter poročanje nadzornemu svetu. Nadzorni svet družbe ima tri člane, in sicer so to g. Bogdan Topič, g. Marko Filej in ga. Karmen Makarovič. Njihova glavna naloga je nadzor nad poslovanjem podjetja. Skupščina ima nalogo zastopanja interesov delničarjev. Delničarji uresničujejo svoje pravice preko skupščine, katere predsednik je g. Silvester Polanc. Skupščina običajno pregleduje letna poročila, odloča o uporabi dobička, imenuje in razrešuje člane nadzornega sveta, predlaga spremembe statuta ter sprejema ukrepe vezane na kapital družbe.

Dejavnost družbe Vodi Gorica, d. d., Kromberk temelji na izgradnji in izvedbi treh sistemov. To so inštalacije, pri katerih gre za fizično izgradnjo infrastruktur, storitev, ki pokrivajo predvsem kontrolo in montažo vodomero, ter trgovina z vsemi potrebnimi deli za izdelavo infrastruktur.

Sistem inštalacij obsega izgradnjo vodovodov z rezervoarji, črpališč, izvedbo sistemov za pripravo vode (filtracija, klorinacija, dezinfekcija ...), izdelavo fekalnih kanalizacij in čistilnih naprav, izdelavo plinovodov, izvedbo toplovodov in vročevodov, izdelavo plinskih in parnih kotlovnice, izvedbo vseh hišnih instalacij (vodovod, ogrevanje, hlajenje, klimatiziranje, prezračevanje, plin) ter izvedbo sanacij in menjav obstoječih instalacij.

Sistem storitev pokriva kontrolo in žigosanje novih vodomero, popravilo, kontrolo in žigosanje rabljenih vodomero, montažo vodomero na terenu ter servis artiklov blagovnih znamk Frisone in Armal.

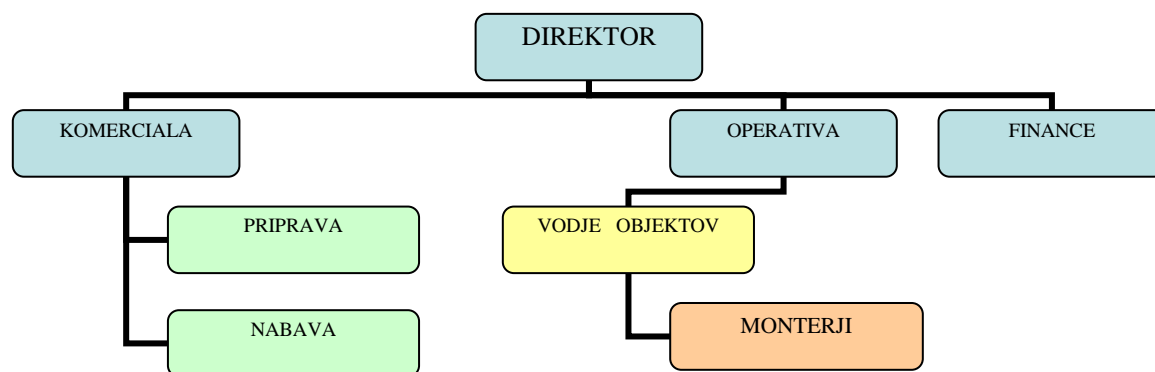
Tretji sistem, to je sistem trgovine, pa zagotavlja dobavo in prodajo artiklov za zunanji vodovod, notranje vodovodne instalacije, ulično in hišno kanalizacijo, ogrevanje ter armature blagovnih znamk Frisone in Armal.

Podjetje Vodi Gorica nenehno vplaga v kakovost svojih storitev in je trenutno imetnik certifikata ISO 9001:2000 in akreditacije za števčni laboratorij SIST EN ISO/IEC 17020:2004, kar dokazuje organizirano obvladovanje procesov vodenja, načrtovanja, pridobivanja in izvajanja del, ustrezen proces preizkušanja in umerjanja ter usposobitve vodomernih števecov dimenzije od DN 15 do DN 150.

Dolgoročna vizija podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk je zadovoljstvo zaposlenih, poslovnih partnerjev in kupcev ter aktivno sodelovanje pri kreiranju projektov, gradnja tehnološko zahtevnih objektov ter nenehno uvajanje novih tehnologij.

Podjetje je strukturno razdeljeno na tri sektorje. Sektor financ skrbi za vse aktivnosti povezane s finančnimi posli, kot so plačila, nakazila, obračunavanje plač, itd. Sektor komerciale se deli na dva dela, in sicer na oddelek za pripravo ponudb in oddelek za nabavo materiala. Tretji sektor, operativa, pa obsega posamezne vodje objektov, ki imajo pod seboj določeno število monterjev.

Spodnja slika prikazuje organizacijsko strukturo podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk.



Slika1: Organizacijska struktura podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk

Iz tabele organizacijske strukture podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk lahko razberemo, da nosi vlogo vršnega menedžmenta direktor podjetja. Pod njim so sektorji komerciale, operative in financ. Vsak sektor ima svojega vodjo. Sektor komerciale je zadolžen za pripravo ponudb ter nabavo materiala. Sektor operative, ki je tudi najštevilčnejši, pa vključuje šest vodij objektov, pod katerimi deluje šestindvajset monterjev. Podjetje se v večini poslov poslužuje kooperantov, saj so za različna dela potrebni različni strokovnjaki, ki jih pa samo podjetje nima, saj zanj ne bi bilo ekonomično zaposlovati ljudi, strokovnjakov, ki se jih potrebuje le občasno za izvedbo specifičnih del. Podjetje trenutno zaposluje petdeset ljudi, kar ga uvršča v srednje velika podjetja. Do pred kratkim je imelo podjetje v lokalnem okolju monopolni položaj, v zadnjem letu pa se je začela pojavljati konkurenca, ki podjetje sili k inovativnosti in povečevanju konkurenčne prednosti.

V trenutnem gospodarskem položaju, ko se je gospodarska kriza dotaknila skoraj vseh sektorjev, je med najbolj prizadetimi ravno gradbeništvo, od katerega je odvisno tudi poslovanje obravnavanega podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk. Samo delo sicer ni problematično, saj je projektov ogromno, bolj problematična je plačilna

nedisciplina naročnikov, ki s svojim ravnanjem lahko zelo hitro ogrozijo likvidnost podjetja.

Za uspešno nadaljnje poslovanje in uspešen izhod iz krize je gotovo pomembno stanje organizacijske klime v podjetju, kajti le ugodna organizacijska klima lahko zagotovi, da bodo zaposleni tudi v težkih časih delali najboljše.

V nadaljevanju smo podrobneje predstavili rezultate pridobljene z analizo organizacijske klime v obravnavanem podjetju. Ločili bomo prikaz rezultatov po sklopih od prikaza rezultatov znotraj posamezne dimenzije organizacijske klime.

## **4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU VODI GORICA, d. d., Kromberk**

Analiza organizacijske klime v izbranem podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, zajema najprej predstavitev demografskih podatkov anketirancev nato pa še prikaz rezultatov znotraj posameznih sklopov in dimenzij organizacijske klime. Anketni vprašalnik (priloga 1) poleg demografskih vprašanj vsebuje še šestdeset trditev, ki opisujejo različne vidike delovanja organizacije. Anketiranci, v tem primeru zaposleni podjetja Vodi Gorica, d. d., so trditve ocenjevali s petstopenjsko ocenjevalno lestvico, pri čemer je 1 pomenilo popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Na koncu anketnega vprašalnika so zaposleni s pomočjo dodatnih desetih vprašanj ocenili še splošno zadovoljstvo pri delu. Splošno zadovoljstvo pri delu je predstavljeno kot ločen sklop rezultatov.

### **4.1 Demografski podatki anketirancev**

V podjetju je trenutno zaposlenih petdeset (50) ljudi. Na anketne vprašalnike je odgovarjalo dvajset (20) zaposlenih, kar predstavlja štirideset (40%) odstotkov vseh zaposlenih. Vzorec anketiranih je vsekakor reprezentativen, saj vključuje tako ženske kot moške, predstavnike različnih oddelkov in ravni organizacije.

V sklopu analize demografskih podatkov anketirancev smo se osredotočili na štiri ključne podatke, in sicer spol, starost, delovno dobo v organizaciji in pozicijo, ki jo zasedajo zaposleni v podjetju.

Deljeno po spolu je bilo največ anketirancev moškega spola (75 %), kar je za takšno organizacijo, kot je Vodi Gorica, d. d., Kromberk pričakovano, saj je dejavnost podjetja takšna, da zaposluje pretežno moško populacijo. Ženska populacija predstavlja 25 % anketiranih.

Pri demografskem podatku o starosti anketirancev izstopa delež zaposlenih starih med enaintrideset in štirideset let, ki predstavlja 60 % vseh anketiranih. 10 % anketirancev predstavljajo zaposleni stari do trideset let, enak delež pa predstavljajo tudi zaposleni nad petdeset let. 20 % anketiranih je starih med enainštirideset in petdeset let. Dobljeni rezultati opredeljujejo starostno strukturo v podjetju, ki nam prikazuje, da so v podjetju zaposleni večinoma ljudje stari med trideset in štirideset let.

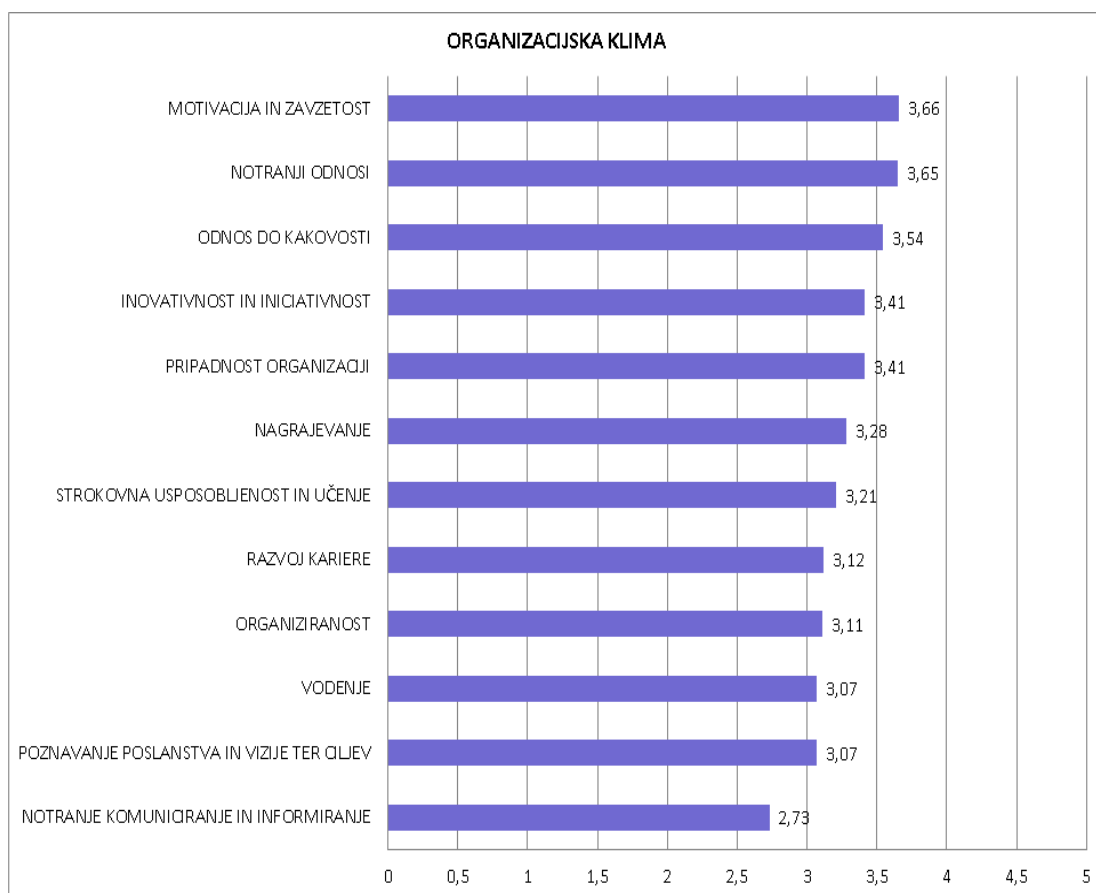
Glede na delovno dobo v organizaciji lahko rečemo, da je večina zaposlenih (80 %) v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk zaposlena do pet let, kar pomeni, da so zaposleni relativno kratek čas v delovnem razmerju v podjetju. 15 % anketiranih je v podjetju zaposlenih med pet in deset let. Le 5 % anketiranih je v podjetju zaposlenih dlje kot 10 let.

Najštevilčnejšo pozicijo v podjetju predstavljajo izvajalci (65 %), sledijo operativne vodje in samostojni strokovni kadri vsak s 15 %, ter višji in srednji menedžerji s 5 %. Rezultati dejansko ustrezajo strukturi kadrovskega položaja v podjetju, saj podjetje dejansko zaposluje največ izvajalcev.



## 4.2 Prikaz rezultatov po sklopih

V spodnji tabeli so prikazane srednje vrednosti posameznih dvanajstih sklopov organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, pridobljene z obdelavo anketnega vprašalnika.



Slika 2: Organizacijska klima v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so zaposleni v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk organizacijsko klimo, ki temelji na dvanajstih sklopih, ocenili s povprečno oceno 3,27. Če ob tem upoštevamo ocenjevalno lestvico, oziroma stopnje strinjanja anketirancev od 5 (popolno strinjanje s trditvijo) do 1 (popolno nestrinjanje s trditvijo), potem moramo ugotoviti, da se povprečna ocena (3,27) nanaša na odgovor »niti – niti«. Očitno so anketiranci le dve dimenziji ocenili nekoliko boljše in sicer

dimenzijo motivacije in zavzetosti, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,66 ter dimenzijo notranjih odnosov, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 3,65. Anketiranci menijo, da se zavzemajo za visoko kakovost tistega, kar počnejo (3,54), so relativno inovativni in iniciativni (3,41), ter čutijo pripadnost organizaciji (3,41). Očitno pa je problem v drugih dimenzijah, ki so jih ocenili slabše od doseženega povprečja.

Pri vseh drugih dimenzijah pa so anketiranci izrazili precejšnjo mero skepse. Z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da so anketiranci relativno nezadovoljni z dogajanjem v podjetju, ter so istočasno zaskrbljeni za svojo osebno bodočnost.

Rezultati raziskave so zato še kako pomembni za lastnike in vodstvo podjetja, saj le dobra organiziranost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev s strani zaposlenih predstavlja ključen pomen za uspešno poslovanje in konkurenčno prednost na trgu.

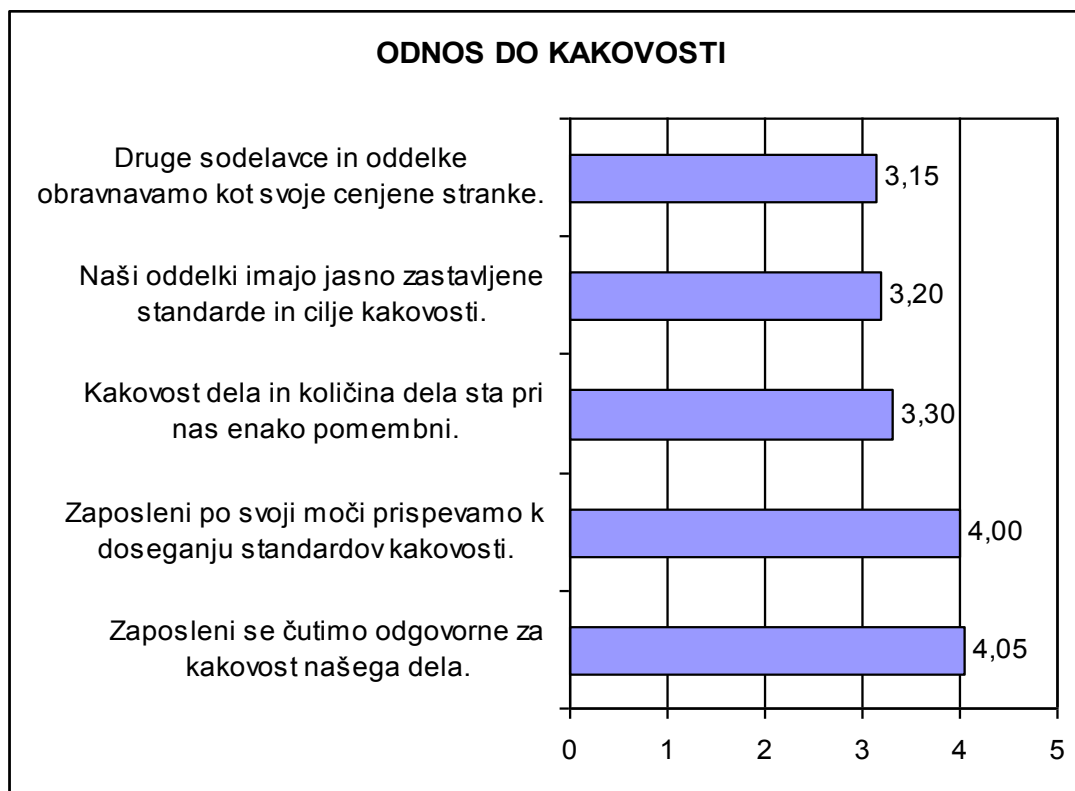
### **4.3 Prikaz rezultatov znotraj posameznih dimenzij**

V nadaljevanju smo predstavili rezultate vseh dvanajstih dimenzij organizacijske klime. Pri vsaki od teh smo zastavili pet trditev, ter prosili sodelujoče, da izrazijo svojo stopnjo strinjanja, oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami. Aritmetično sredino predstavlja ocena 3, ki v resnici pomeni odgovor »niti – niti« in nam glede na pridobljene rezultate ankete nekoliko spravlja v zadrego. Morda je tudi strah anketirancev, da resnično izrazijo svoja notranja prepričanja pripeljal do dobljenega rezultata. V bodoče bi resnično kazalo nekoliko spremeniti metodologijo zbiranja podatkov, saj je skepsa anketirancev vendarle prisotna, pa čeprav je anketa povsem anonimna in nihče v resnici ne želi raziskovati, kakšna so mnenja posameznikov. Kriza in strah za jutri je očitno prisoten na vsakem koraku.

Žal nismo zmogli raziskati tudi resnično zavzetost zaposlenih v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč pogoj višje stopnje zavzetosti, ki so jo v raziskavo vključili skozi eno od dimenzij.

### 4.3.1 Odnos do kakovosti

V tabeli ocene dimenzije »odnosa do kakovosti« so predstavljeni rezultati odnosa, ki ga imajo zaposleni do kakovosti opravljenega dela.



Slika 3: Rezultati ocenjevanja dimenzije odnosa do kakovosti

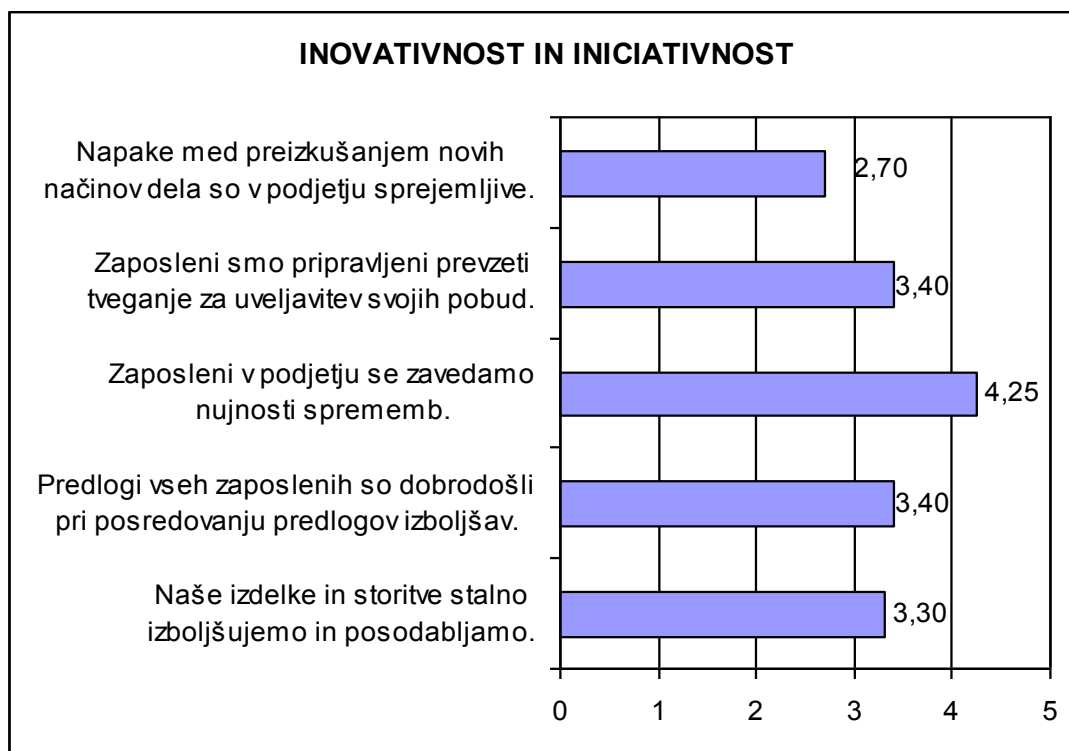
Dimenzija odnosa do kakovosti je ocenjena s povprečno oceno 3,54. Ocena uvršča sklop med nekoliko bolj solidno ocenjene dimenzije organizacijske klime. Zaposleni se očitno čutijo odgovorne za kakovost opravljenega dela in zato po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Najnižjo oceno znotraj te dimenzije so namenili trditvi, da se zaposleni med seboj, torej med oddelki obravnavajo kot cenjene stranke.

Za organizacijo je takšna ocena zgolj izraz potrebe, da se na kritični trditvi veliko več dela, saj ni moč sklepati o dobrih notranjih odnosih, če se sodelavce iz drugih oddelkov ne sprejema kot del kolektiva, kjer prevladujeta sodelovanje in zaupanje.

Torej, čeprav je dimenzija med boljše ocenjenimi v naši raziskavi bo moralo vodstvo omenjeni problematiki posvetiti veliko več pozornosti.

#### 4.3.2 Inovativnost in iniciativnost

Z merjenjem dimenzije »inovativnosti in iniciativnosti« se ugotavlja, v kolikšni meri so zaposleni s svojimi predlogi vključeni v možne izboljšave in kako je z izboljševanjem izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja tržišču.



Slika 4: Rezultati ocenjevanja dimenzije inovativnosti in iniciativnosti

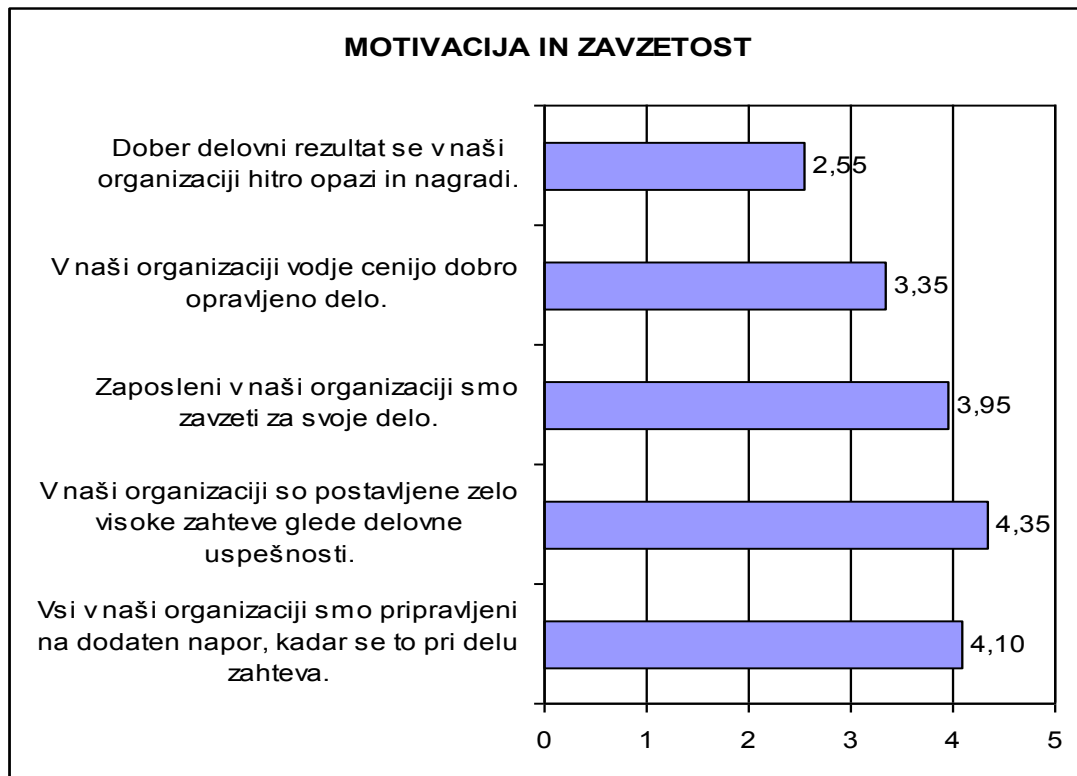
Anketirani zaposleni podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk so dimenzijo »inovativnosti in iniciativnosti« ocenili s povprečno oceno 3,41. Najbolje so zaposleni ocenili trditev glede zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb (4,25). Ostale trditve so ocenjene nekoliko slabše in sicer: upoštevanje zaposlenih pri podaji predlogov izboljšav (3,40), stalno izboljševanje in posodabljanje izdelkov ter storitev (3,30), pripravljenost prevzemanja tveganj za uveljavitev lastnih pobud (3,40), ter

sprejemljivost napak med preizkušanjem novih načinov dela (2,70). In ravno ta ocena (2,70) nas opozarja, da v podjetju, kjer je velik strah pred napakami ne moremo pričakovati velikega števila predlogov za drugačno, izboljšano delo, saj je zaposlene očitno strah morebitnih napak pri preizkušanju uvajanja novosti. In ravno poizkušanje novega v praksi je najboljši način pridobivanja boljših procesov, izdelkov in storitev. Na tem področju bi lahko vodstvo relativno hitro doseglo boljšo notranjo klimo.

Zato dobljena ocena ni ravno spodbudna za nadaljnji razvoj podjetja, saj vemo, da brez stalnih posodabljanj in izboljšav podjetje lahko kaj hitro nazaduje za konkurenco, ki je v tem času globalnega poslovanja še toliko bolj neizprosna.

### **4.3.3 Motivacija in zavzetost**

Motivacijo in zavzetost merimo zato, da bi ugotovili, ali so zaposleni zavzeti za svoje delo in ali je sistem motiviranja znotraj organizacije uspešen. Le motiviran delavec bo svoje delo opravljal vestno, kakovostno in z veseljem. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da zaposlen ni motiviran za delo, kar pripelje do tega, da podjetje celo zapusti.

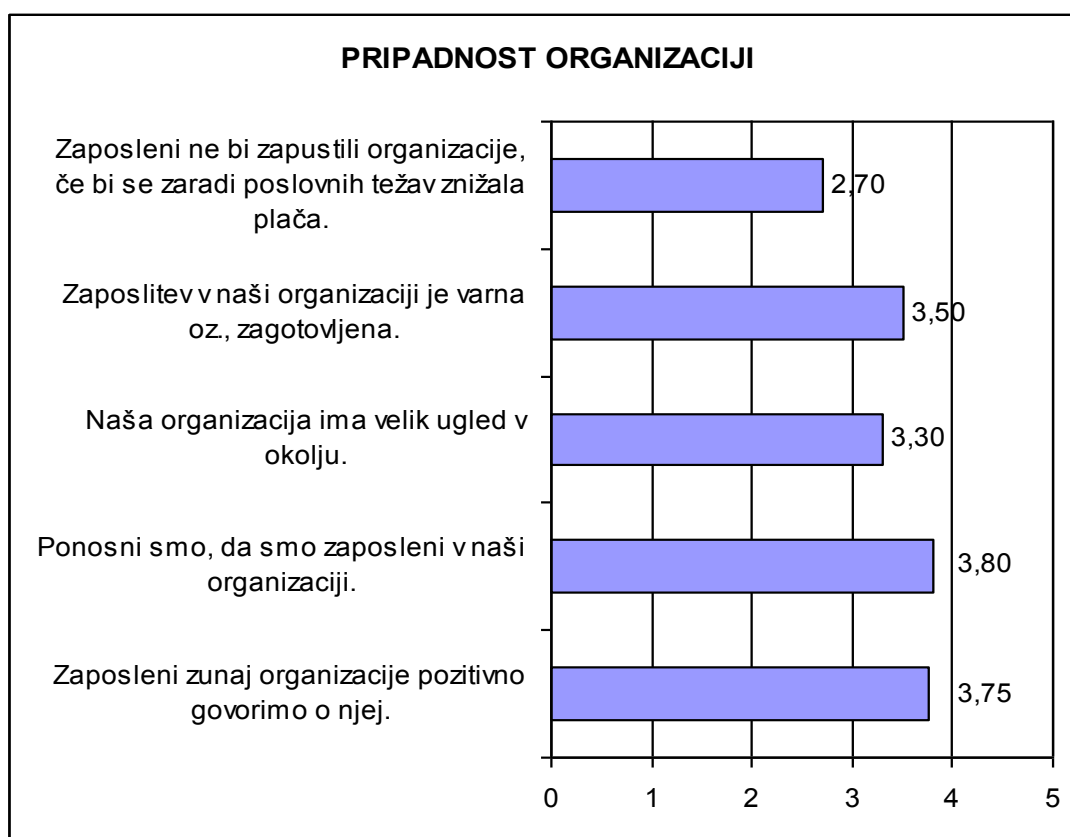


Slika 5: Rezultati ocenjevanja dimenzije motivacije in zavzetosti

Zaposleni so dimenzijo motivacije in zavzetosti ocenili s precej visoko povprečno oceno (3,66), kar jo uvršča med dva najboljše ocenjena sklopa organizacijske klime v podjetju. Dobljena ocena nam sporoča, da se anketiranci zavedajo pomena ustreznega motiviranja v podjetju. Iz tabele lahko razberemo, da se znotraj dimenzije pojavljata dve skrajnosti. Na eni strani je zelo visoko ocenjena trditev, da so v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk zelo visoko postavljene zahteve glede uspešnosti podjetja (4,35), na drugi strani pa je le z 2,55 ocenjena trditev, da se dobri delovni rezultati v podjetju hitro opazijo in so ustrezno nagrajeni oziroma pohvaljeni. To neskladje naj bo menedžmentu v razmislek, saj je očitno z načinom vodenja in motiviranjem zaposlenih nekaj narobe. V primeru, da se zaposleni trudijo kakovostno opravljati delo, vendar za to niso deležni niti pohvale, kaj šele morebitne nagrade, lahko njihova zavzetost in motiviranost kaj hitro upade. Pravzaprav na ta način se ustvarjajo »aktivno nezavzeti« zaposleni, kar ni dobro ne za podjetje, ne za zaposlene in njihovo bodočnost.

#### 4.3.4 Pripadnost organizaciji

Ocenjevanje dimenzije pripadnosti organizaciji nam omogoča spoznati, kakšno je mnenje zaposlenih o samem podjetju. Pri tem ugotavljamo, če so zaposleni ponosni na to, da so zaposleni v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, če o svojem podjetju izven njega govorijo pozitivno, kakšen ugled ima podjetje v okolju in kako varna je zaposlitev v njem.



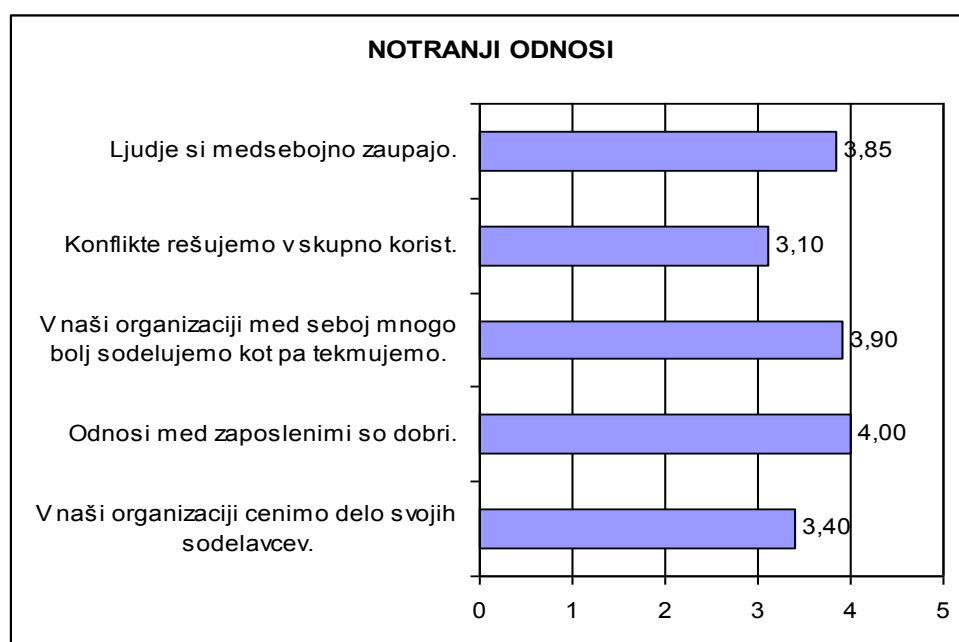
Slika 6: Rezultati ocenjevanja dimenzije pripadnosti organizaciji

Pripadnost organizaciji so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,41. Znotraj dimenzije »pripadnosti organizaciji« se ponovno pojavi večje odstopanje med posameznimi trditvami. Tako je kar solidno (3,80) ocenjena trditev, da so zaposleni ponosni, da so zaposleni v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, na drugi strani, pa bi zaposleni podjetje zapustili, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižale plače. Svojo zaposlitev v podjetju ocenjujejo kot dokaj varno (3,50). Izven organizacije

zaposleni o podjetju govorijo pozitivno (3,75) kar je solidna ocena. Takšen odnos je dandanes pomemben za ugled podjetja v okolju, kajti vedno manj je zaposlenih znotraj podjetij, ki v času krize in recesije o svojem podjetju govorijo pozitivno. Po drugi strani, pa ni videti, da bi v podjetju imeli druge oziroma drugačne oblike motiviranja zaposlenih, da bi ostali v podjetju, če bi le to zaradi težav zašlo v nujnost zniževanja plač. Vodstvo podjetja se mora nad tem dejstvom še posebej zamisliti.

#### 4.3.5 Notranji odnosi

Dimenzija notranjih odnosov nam predstavlja, kakšen odnos imajo zaposleni med seboj. Zanima nas, če si med seboj zaupajo in cenijo delo svojih sodelavcev, ali rešujejo konflikte v skupno korist ter ali se morebiti družijo tudi izven delovnega okolja.



Slika 7: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranjih odnosov

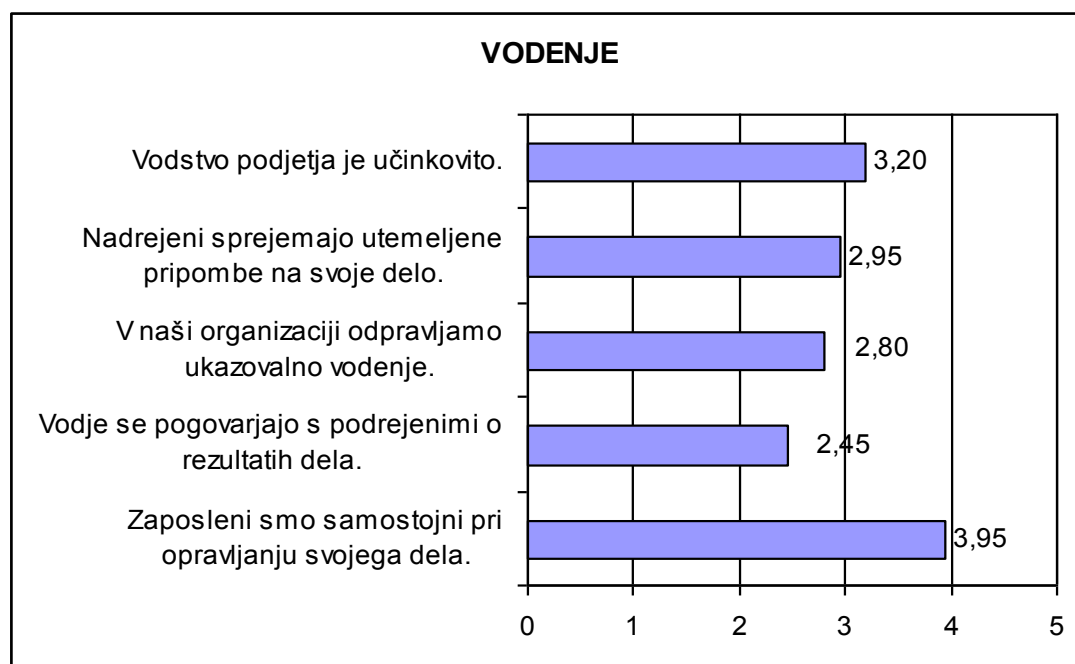
Dimenzija notranjih odnosov je druga najbolj ocenjena dimenzija organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, saj so jo zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,65. Pridobljena ocena jo uvršča med solidno ocenjene dimenzije



organizacijske klime. Kot lahko razberemo iz tabele, si zaposleni med seboj zaupajo in dobro sodelujejo. Delo svojih sodelavcev ne cenijo najbolj (ocena 3,40), prav tako ni najboljše ocenjeno reševanje konfliktov v skupno korist (ocena 3,10). Zanimivo je spoznanje, da med zaupanjem in sodelovanjem obstaja visoka stopnja korelacije, kar pomeni, da je sodelovanje vedno ustrezno zaupanju in obratno. Zato sta si oceni za obe trditvi relativno podobni (3,85 za trditev »ljudje si medsebojno zaupajo« in 3,90 za trditev »v naši organizaciji mnogo bolj med seboj sodelujemo kot pa tekmujemo«). Očitno pa anketiranci niso prepričani, da se pri reševanju notranjih sporov in konfliktov uporablja princip »zmagam – zmagaš«.

#### 4.3.6 Vodenje

Dimenzijo vodenja ocenjujemo z namenom pridobitve ocene odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. Ocenjujemo učinkovitost vodstva in zaupanje zaposlenih v svoje vodje. Ugotavljamo, če prevladuje ukazovalni način vodenja in samostojnost zaposlenih pri svojem delu.



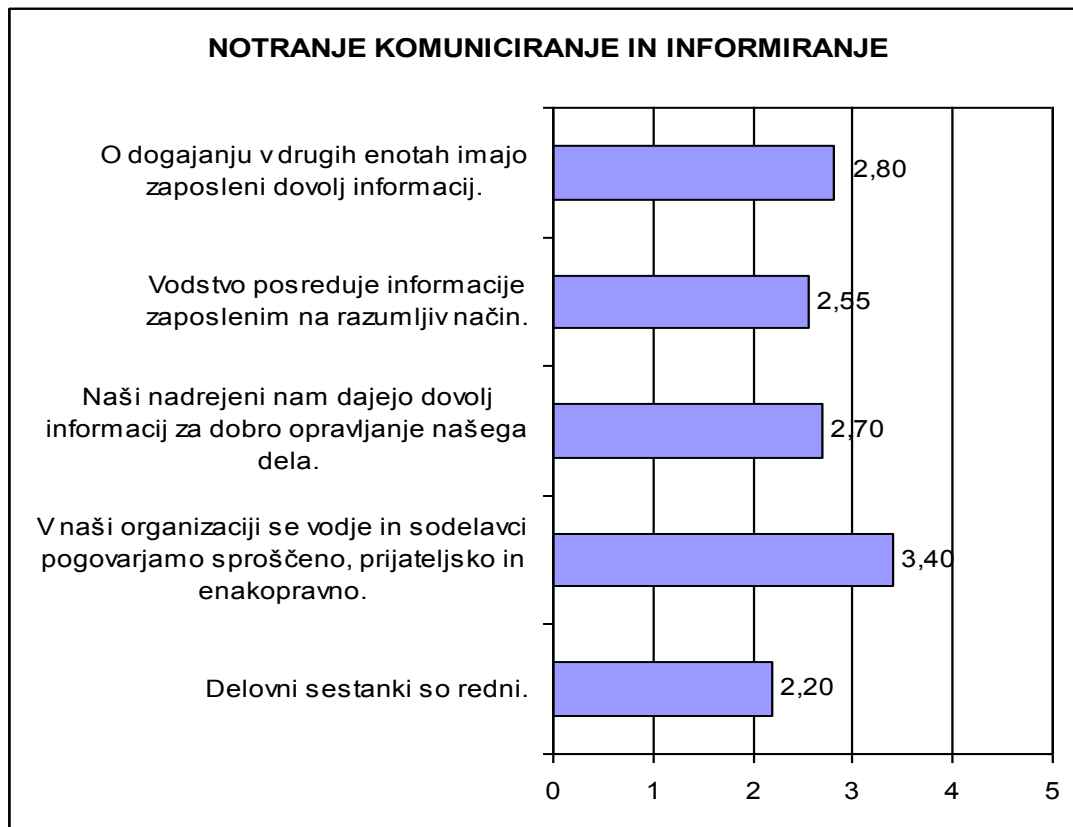
Slika 8: Rezultati ocenjevanja dimenzije vodenja

Dimenzijo vodenja so zaposleni ocenili kot še sprejemljivo, saj povprečna ocena dosega 3,07. Iz tabele lahko razberemo, da je komunikacija med vodji in podrejenimi glede rezultatov dela ocenjena kot slaba (2,45). Tako nizka ocena te trditve lahko pomeni, da vodje ne skrbi, kako so podrejeni delo opravili, oziroma si sami ustvarijo mnenje, ki ga ne želijo deliti s svojimi podrejenimi. Najbolje so zaposleni ocenili trditev samostojnosti pri delu (3,95), kar izkazuje, da so zaposleni pri svojem delu samostojni, nimajo posebnih določil kako neko nalogo opraviti, saj lahko sami izbirajo načine, kako izpeljati določeno delo.

Anketiranci so ocenili učinkovitost vodstva s povprečno ceno 3,20, kar pomeni, da ga ne ocenjujejo za dejansko učinkovito. V isti kontekst sodi ocena pripravljenosti nadrejenih za sprejemanje utemeljenih pripombe na svoje delo (2,95), kar gotovo ni vodenje »z zgledom«, saj se takšen način vedenja in vodenja kaj hitro spremeni v ukazovalni način vodenja, ki je znotraj sodobnih in uspešnih podjetij nezaželen.

#### **4.3.7 Notranje komuniciranje in informiranje**

V predhodni tabeli smo si ogledali ocene vodenja kot relacijo med vodji in podrejenimi, v tem sklopu, pa si bomo podrobneje ogledali oceno notranjega komuniciranja in informiranja med vodji in njihovimi podrejenimi. Pri tem nas bo zanimalo, če vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način, če dajejo podrejenim dovolj informacij za dobro opravljanje dela in kako je s prisotnostjo delovnih sestankov.

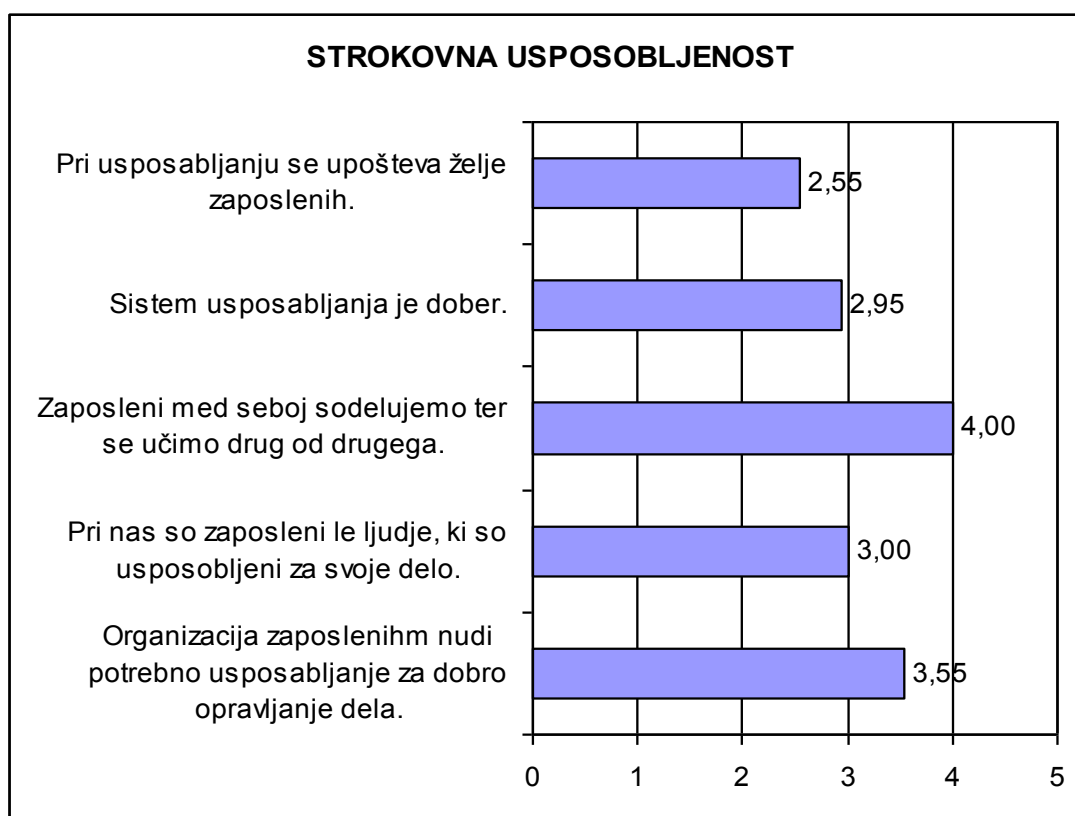


Slika 9: Rezultati ocenjevanja dimenzije notranjega komuniciranja in informiranja

Gre za najslabše ocenjeno dimenzijo organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d.d., Kromberk, saj je povprečna ocena celotne dimenzije le skromnih 2,73. Delovnih sestankov skorajda ni. Vodstvo podrejenim ne posreduje dovolj informacij, da bi lahko le-ti uspešno opravljali svoje delo, tiste informacije, ki pa le pridejo do zaposlenih, so običajno premalo točne in nerazumljive. Na drugi strani pa so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,40 način komuniciranja med vodji in podrejenimi. Očitno je, da je notranja t.i. interna komunikacija neustrezna, zato mora vodstvo na tem področju storiti odločen korak naprej. Jasno je, da če ni uradnih informacij – potem nastajajo plodna tla za najrazličnejše govorice, dezinformacije ali pa informacije z natančno določenim namenom. Vodstvo, ki želi razvijati organizacijo na daljši rok, si takega početja ne sme dovoliti.

#### 4.3.8 Strokovna usposobljenost

Z dimenzijo strokovne usposobljenosti in učenja ocenjujemo, če so zaposleni primerno usposobljeni za delo, ki ga opravljajo, če se zaposlenim omogoča dodatno usposabljanje in kako je z učenjem znotraj organizacije.



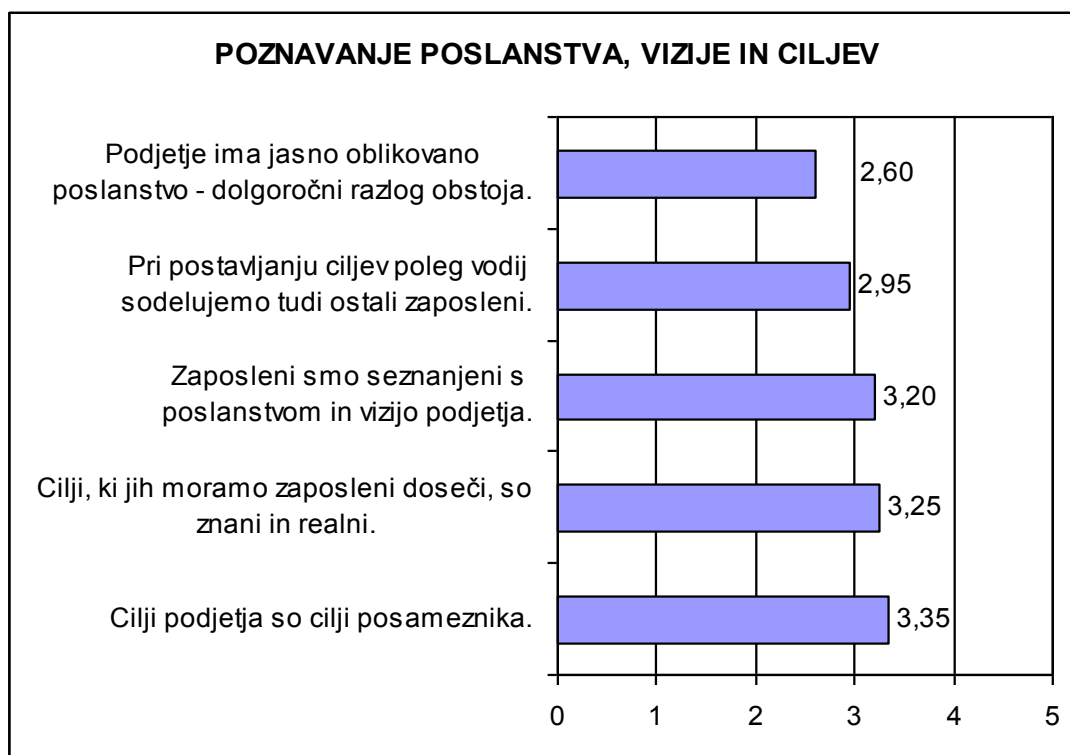
Slika 10: Rezultati ocenjevanja dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja

Zaposleni podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk so dimenzijo strokovne usposobljenosti in učenja ocenili s povprečno oceno 3,21. Največ znanja si zaposleni pridobijo »drug od drugega« in sicer z medsebojnim sodelovanjem, kar ponazarja ocena 4,00. Organizacija bi to potrebo zaposlenih morala spoznati in jo tudi zagotoviti. Očitno pa je, da organiziranega in sistematičnega pristopa k planiranju in izvajanju izobraževanja v podjetju anketiranci ne zaznavajo (2,95). Vprašanje kompetentnosti zaposlenih za dobro in uspešno delo v naši anketi ni vsebovano,

vendar bi ga moralo podjetje raziskati in slediti ugotovitvam zaradi lastne bodočnosti.

#### 4.3.9 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije s strani vseh zaposlenih je ključnega pomena za njeno uspešno poslovanje in delovanje. Če zaposleni niso seznanjeni s cilji podjetja in jih ne sprejemajo za svoje, se lahko pojavijo resne težave znotraj delovnega procesa. Z ocenjevanjem dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev dobimo odgovore na to, če so zaposleni seznanjeni poslanstvom, vizijo in cilji podjetja, ali so ti cilji realni in ali zaposleni sodelujejo z vodji pri zastavljanju ciljev.

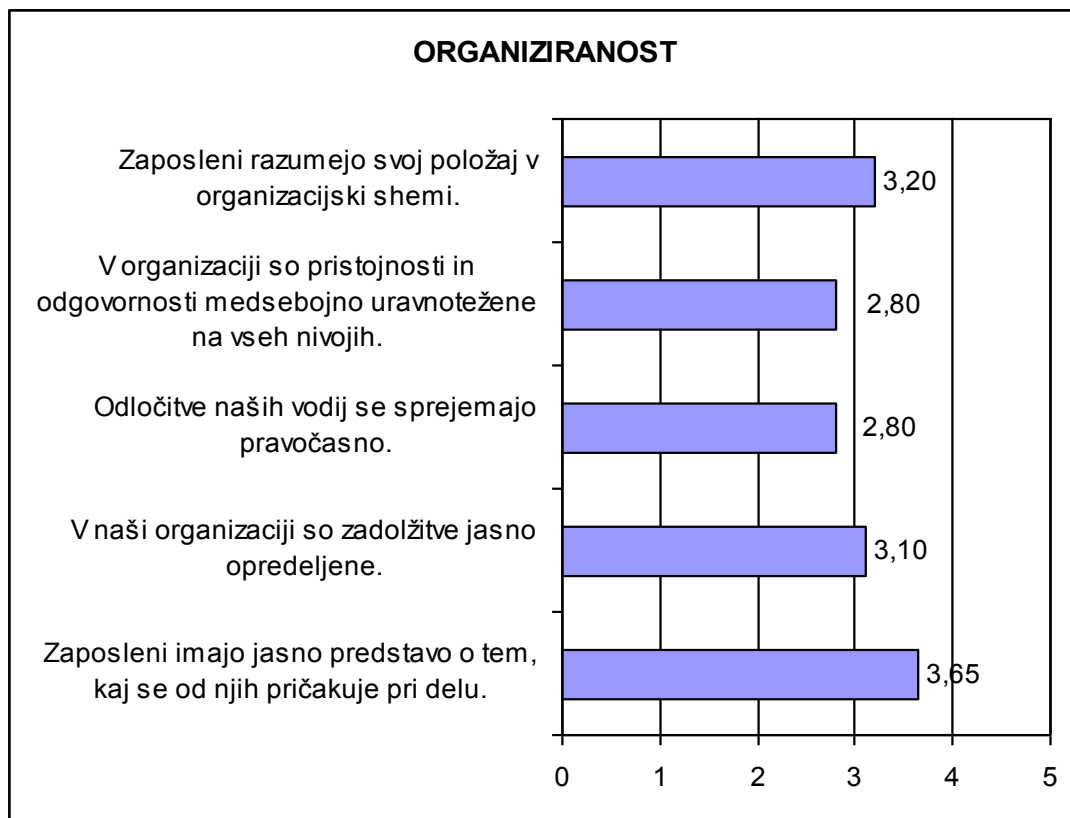


Slika 11: Rezultati ocenjevanja dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev

Dimenzijo poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,07. S poslanstvom, vizijo in cilji zaposleni niso najboljše seznanjeni čeprav si želijo zastavljene cilje vendarle sprejemati kot svoje. Zaposleni so odrinjeni od sprejemanja ciljev, slabo jih poznajo in težko je pričakovati visoko stopnjo zavzetosti za doseganje ciljev pri kreaciji katerih niti ne sodelujejo in jih niti ne poznajo. Gre za še eno veliko priložnost vodstva in vsakega vodje posebej za konstruktiven vpliv na izboljšanje notranjega vzdušja v podjetju.

#### **4.3.10 Organiziranost**

Organiziranost nam pove, kakšne so naloge in zadolžitve posameznikov znotraj podjetja. Z ocenjevanjem te kategorije bomo dobili sliko o tem, ali so zadolžitve posameznika jasno opredeljene, ali zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje, ali so pristojnosti in odgovornosti med položaji uravnotežene, ter ali vodje pravočasno sprejemajo pomembne odločitve.



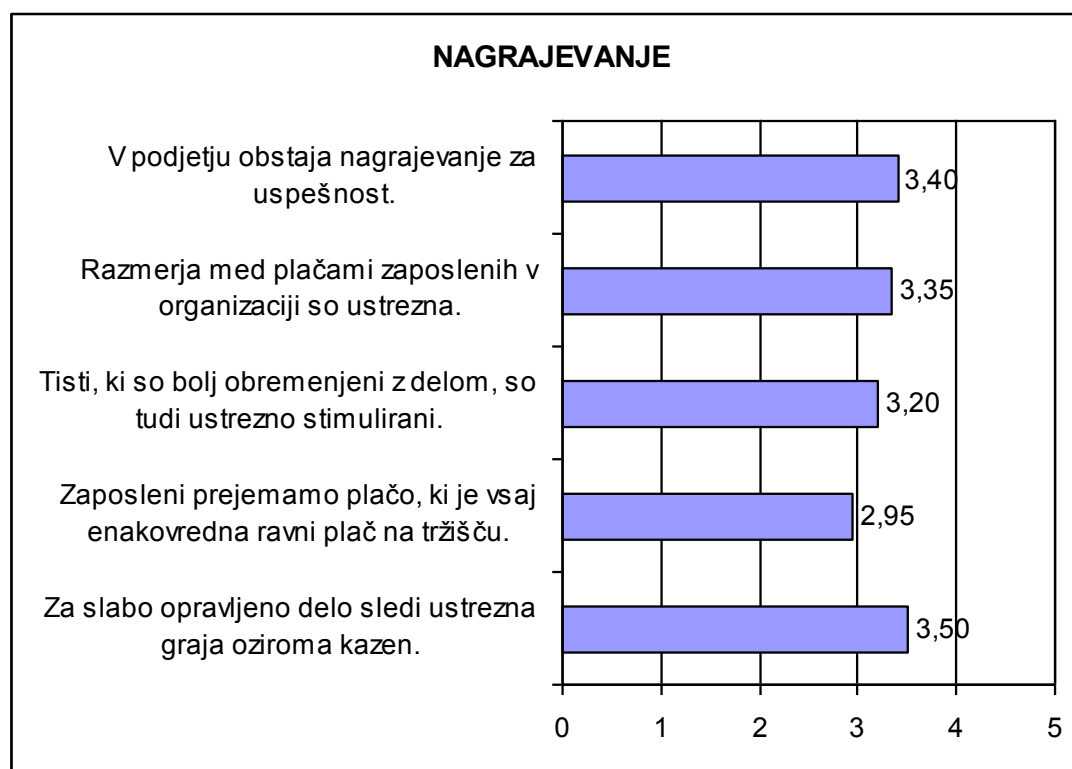
Slika 12: Rezultati ocenjevanja dimenzije organiziranosti

Tudi organiziranost so zaposleni podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk ocenili s povprečno oceno 3,11. Zaposleni sicer okvirno vedo, kaj se od njih pričakuje (3,65), vendar so na drugi strani pristojnosti in odgovornosti medsebojno neuravnotežene. Odločitve se očitno ne sprejemajo pravočasno, kar bistveno negativno vpliva na sam poslovni proces in otežuje poslovanje. Ravno tako ni zaznati, da bi bili zaposleni dobro seznanjeni s položajem v organizaciji sami. Torej je organizacija neučinkovita, saj zaposleni ne vedo natanko, kaj se od njih pričakuje? Še ena velika priložnost vodstva, da z relativno jasnimi in kratkoročnimi ukrepi vpliva na vzdušje v podjetju.

#### 4.3.11 Nagrajevanje

Z ocenjevanjem dimenzije nagrajevanja v podjetju ugotavljamo, če v podjetju sploh obstaja utečen sistem nagrajevanja uspešnih in učinkovitih delavcev. Zaposleni hkrati ocenjujejo ustreznost razmerij med plačami zaposlenih in primernost višine

plače glede na zahtevnost dela. Anketiranci ocenjujejo tudi primerljivost svojih plač z ravno plač na tržišču.



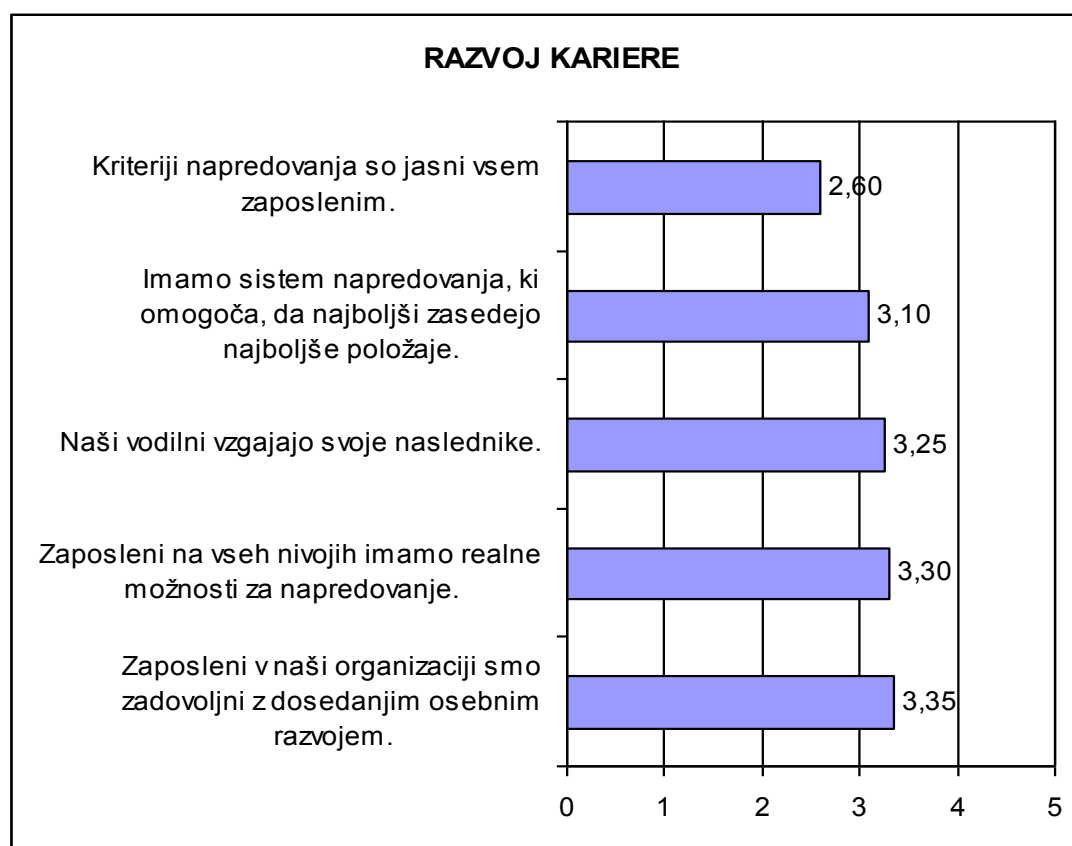
Slika 13: Rezultati ocenjevanja dimenzije nagrajevanja

Zaposleni podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk se relativno strinjajo, da v podjetju obstaja sistem nagrajevanja za uspešnost, vendar so celotno dimenzijo nagrajevanja v podjetju ocenili zgolj s povprečno oceno 3,28. Njihove plače so nižje od ravni plač na tržišču, razmerja med plačami v podjetju pa ocenjujejo kot neustrezna (3,35). Prav tako tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno, oziroma sploh niso stimulirani. Skratka, zaposleni menijo, da so za svoje delo slabo plačani, oziroma le toliko, da jih osebni dohodek še zadržuje v podjetju. Ne smemo pozabiti, da se anketiranci niso strinjali s trditvijo, da podjetja ne bi zapustili, če bi se zaradi težav v podjetju znižale plače. Najvišjo stopnjo strinjanja v tej dimenziji (3,50) so anketiranci izrazili trditvi, da so zaposleni za slabo opravljeno delo grajani in kaznovani. Takšna ocena še največ pove o neustreznem vodenju zaposlenih.



### 4.3.12 Razvoj kariere

Ocenjevanje dimenzije razvoja kariere je prav tako pomembno, kot ostala področja ocenjevanja, saj nam poda oceno sistema napredovanja znotraj organizacije. Sistem napredovanja mora biti pošten in enakovreden za vse zaposlene. Poleg osnovne ocene sistema napredovanja v organizaciji, zaposleni ocenjujejo še svoje zadovoljstvo z osebnim razvojem.



Slika14: Rezultati ocenjevanja dimenzije razvoja kariere

Povprečna ocena dimenzije razvoja kariere je 3,12. Sistem napredovanja, ki naj bi omogočil, da najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje je ocenjen s skromnim povprečjem (3,10). Nekoliko boljšo povprečno oceno so anketiranci dodelili trditvi, da vodilni vzgajajo naslednike (3,25) in trditvi, da so relativno zadovoljni z

dosedanjim osebnim razvojem. Najslabša povprečna ocena (2,60) nam priča, da zaposleni ne poznajo nikakršnih kriterijev za napredovanje zaposlenih.

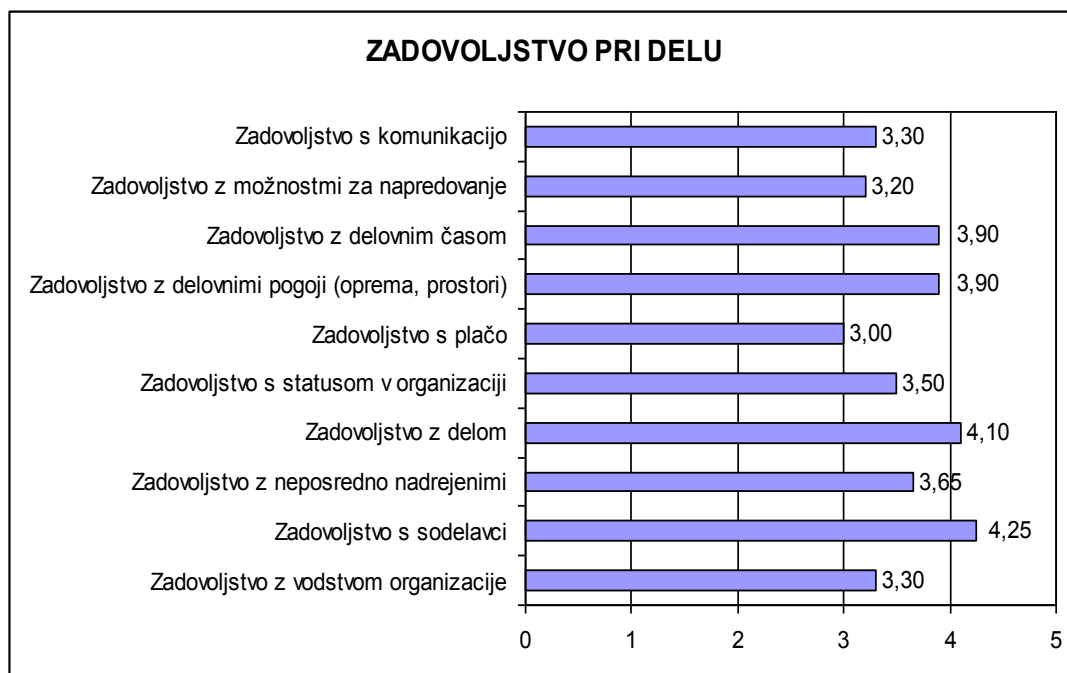
Iz pridobljenih ocen lahko razberemo, da je organizacijska klima v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk slaba. Le malo je dimenzij, ki bi vodstvo lahko navdihovale z optimizmom, čeprav je po drugi strani izrazito veliko možnosti izboljšav obstoječega stanja, ki bi jih bilo mogoče implicirati v relativno v kratkem obdobju.

Med vsemi trditvami, ki so bile vključene v anketni vprašalnik, je najvišjo oceno (4,35) prejela trditev, da so v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, najnižjo stopnjo strinjanja pa trditev, da so delovni sestanki v podjetju redni (2,20).

Poleg ocenjevanja dvanajstih dimenzij organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, so zaposleni ocenjevali svoje zadovoljstvo pri delu še na desetih dodatnih področjih, ki so predstavljena v nadaljevanju.

#### 4.4 Prikaz zadovoljstva pri delu

Z ocenjevanjem zadovoljstva pri delu pridobimo rezultate, ki se neposredno navezujejo na točno določeno aktivnost oziroma dejstvo, s katerim je zaposlen v organizaciji vsakodnevno povezan. V spodnji tabeli so prikazani rezultati ocen zadovoljstva pri delu zaposlenih v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.



Slika 15: Ocena zadovoljstva pri delu

Ocena zadovoljstva pri delu je relativno visoka, saj je povprečna ocena 3,61, ter jo lahko interpretiramo kot solidno. Zaposleni so najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci (4,25), sledi pa zadovoljstvo s svojim delom, delovnim časom in delovnimi pogoji. Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni s svojimi neposredno nadrejenimi, vodstvom, statusom v organizaciji, komunikacijo in možnostmi za napredovanje. Najmanj pa so delavci zadovoljni s svojimi plačami.

## **5 PREDLOGI SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU VODI GORICA, d. d., Kromberk**

Z analizo rezultatov merjenja organizacijske klime smo odkrili številne priložnosti za izboljšanje obstoječega stanja. Pri tem pa je ključno to, da znamo ločiti, kaj od odkritega je v okviru vsake posamezne dimenzije resnično pomembno in kaj nam ne sme povzročati prevelike zaskrbljenosti (v primeru slabega rezultata) ali morda vzbujati prevelikega zadovoljstva (v primeru dobrega rezultata). (Mihalič, 2007, str. 55)

Opravljen merjenje nam sporoča, da je organizacijska klima v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk slaba in terja spremembe. Iz pridobljenih ocen organizacijske klime lahko sklepamo, da je sprememba potrebna ali celo nujna, saj so nekatere najpomembnejše dimenzije organizacijske klime, kot so poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja, organiziranost zaposlenih, komuniciranje in informiranje zaposlenih, vodenje, strokovna usposobljenost in razvoj kariere, med najslabše ocenjenimi. Naloga višjih menedžerjev in vrhovnega menedžmenta podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk je, da se odločijo kako bodo začeli s spreminjanjem obstoječe organizacijske klime.

Najprej je treba spremeniti določene aktivnosti na področju poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja s strani vseh zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s poslanstvom in vizijo podjetja ter posebej s cilji, saj bodo le tako lahko opravljali svoje delo na način, ki bo zagotavljal usklajeno doseganje zastavljenih ciljev s strani vseh sektorjev in vsakega zaposlenega. V nadaljevanju bo potrebno dodelati sistem organiziranosti ter komuniciranja in informiranja. Prav tako, bo treba spremeniti način vodenja in izoblikovati primeren in pravičen sistem nagrajevanja uspešnih delavcev, hkrati pa zagotoviti ustrezno in pravično možnost razvoja kariere vsakega posameznika. Vsekakor bo proces spreminjanja omenjenih dimenzij organizacijske klime počasen, saj so te dimenzije po svoji naravi takšne, da se jih ne da spremeniti čez noč.

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj predlogov za spremembo obstoječe organizacijske klime v šestih najslabše ocenjenih dimenzijah klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.

## **5.1 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Zaposleni v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk so s poslanstvom in vizijo podjetja slabo seznanjeni, mogoče bi bilo treba na tem področju nekoliko bolje predstaviti zaposlenim kratkoročne in srednjeročne cilje, planirane aktivnosti ter morebitne spremembe. Kot večji problem znotraj te dimenzije organizacijske klime se kaže sodelovanje zaposlenih pri zastavljanju ciljev, kar je ključnega pomena za uspešno doseganje ciljev. Običajno vrhovni menedžment postavi cilj, s katerim zaposleni na nižjih ravneh, izvajalci, sploh niso seznanjeni. Težava nastane, ko je treba projekt izpeljati, a se sproti ugotavlja, da primanjkuje določenih materialov in delovne sile. Šele ko nastane težava, se v podjetju skliče sestanek in se ugotavlja, kdo je krivec za nastalo situacijo. To je seveda popolnoma neustrezen način, ki ne vodi k dobrim rešitvam.

Predlog za vodstvo je, naj vpelje nov sistem zastavljanja ciljev, ki bo vključeval vse zaposlene oziroma vsaj vse odgovorne. Takšen sistem je mogoče zelo hitro izpostaviti s pomočjo sestankov, na katerih naj vrhovni menedžment predstavi zaposlenim svoje cilje, na kar se cilje skupaj pregleda, predstavi morebitne predloge popravkov ciljev ter skupno določi načine, časovno usklajenost in organizacijske skupine, ki bodo posamezen cilj dosegle.

Če realno povzamemo navedeno, bi bil nov sistem postavljanja ciljev zasnovan takole: Direktor podjetja se dogovori za določen posel (lahko preko razpisa ali preko zasebnega naročila) in ta postane kratkoročni cilj. Takoj naslednji dan skliče sestanek z izvršnima direktorjema operative in komercialne ter jima predstavi projekt. Oba navedena morata čim prej sklicati sestanek, na katerem naj bodo prisotni tehnični

vodja, ki skrbi za vse objekte, vodja objekta, ki bo skrbel prav za ta objekt in morebitni predstavnik monterjev. Na tem sestanku je treba določiti naslednje postavke:

- ekipo, ki bo izvajala projekt (morebitna potreba po zunanjih kooperantih),
- potreben material za izvedbo projekta (upoštevajoč roke nabave, zaloge ...) in
- časovni raspored izvajanja del.

Po opravljenem sestanku se prične izvajanje projekta. Vsi, ki so bili prisotni na sestanku, se tedensko dobijo na kratkem delovnem sestanku, na katerem preverijo zastavljeno strategijo, potek del, morebitne težave itd.

Takšen sistem bi omogočal, da bi zaposleni sodelovali pri postavljanju ciljev ter bili seznanjeni s cilji, ki jih je treba doseči: Cilji bi bili realnejši in bi se dosegali veliko lažje ter hitreje.

## **5.2 Organiziranost zaposlenih v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Dobra organiziranost zaposlenih je ključ do uspeha vsakega podjetja. Le dobro organizirana podjetja bodo lahko konkurenčna, zato je nujno, da vodstvo podjetja Vodi Gorica, d. d., Kromberk uvede nekaj sprememb znotraj dimenzije organiziranosti. Ključni področji na katerih so potrebne hitre spremembe sta uravnoveženost pristojnosti in odgovornosti ter način učinkovitejšega sprejemanja odločitev.

Menedžmentu predlagamo, da za vsako delovno mesto pripravi seznam pristojnosti, odgovornosti in nalog, ki pripadajo temu delovnemu mestu. Zaposlen, ki zaseda to delovno mesto, prejme takšen seznam v pisni obliki, ga s svojim nadrejenim pregleda in se pogovori o nerazumljivih delih ter posledično pridobi občutek varnosti okolja, v katerem dela. Na ta način bi vsak zaposlen točno vedel, kakšne pristojnosti ima in kakšen je obseg njegovih odgovornosti. Prav tako bi točno vedel, katere so njegove naloge v podjetju. Dogaja se namreč, da se ob pojavu težav išče odgovornega za

nastalo situacijo in se na koncu ugotovi, da odgovoren sploh ni bil seznanjen s tem in za to zadevo ne odgovarja. Enako je z nalogami posameznika. Ko se izkaže, da neka naloga ni bila narejena, se išče zaposlenega, ki bi jo moral opraviti, izkaže pa se, da le-ta sploh ni vedel, da je to njegova naloga. Vsekakor pa je treba nenehno stimulirati samoorganizacijo zaposlenih. Uspešnost se bo povečala tudi z nenehnim vključevanjem zaposlenih v iskanje boljših načinov organiziranosti pri delu.

Pričakovati, da si bodo zaposleni sami dodeljevali naloge, je zmotno, zato je nujno, da za organiziranost poskrbi vodstvo podjetja. Kot izhodišče priporočam izdelavo organigrama, ki bi zajemal vse zaposlene, hkrati pa bi bila navedena tudi njihova pristojnost in odgovornost ter delovne naloge. Na skupnem sestanku naj direktor podjetja, kot predstavnik vrhovnega memedžmenta, predstavi izdelan organigram in ga skupaj z zaposlenimi dodela po njihovih priporočilih in izboljšavah. Pomembno je, da organigram izkazuje pravično obremenjenost zaposlenih, da bodo razumeli lastno vlogo in položaj znotraj svojega oddelka.

### **5.3 Komuniciranje in informiranje zaposlenih v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Najbolj kritična izmed vseh dimenzij organizacijske klime se je izkazala prav dimenzija komuniciranja in informiranja zaposlenih, saj se z večino trditev vezanih na ocenjevanje te dimenzije zaposleni ne strinjajo.

V podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk je dialog med nadrejenimi in podrejenimi sicer sproščen in prijateljski, vendar je tega dialoga očitno premalo oziroma poteka na način, ki ga podrejeni ne razumejo. Iz ocen je razvidno, da zaposleni od svojih nadrejenih ne prejemajo dovolj informacij za uspešno opravljanje dela, informacije so običajno posredovane na nerazumljiv način, delovnih sestankov, na katerih bi zaposleni pridobili informacije, pa skorajda ni.

Vodstvu podjetja predlagam, naj uvede redne tedenske delovne sestanke, na katerih bodo prisotni vodje ter njihovi podrejeni. Vsak oddelek naj ima sestanek ločeno od

drugih oddelkov. Enkrat mesečno oziroma po potrebi naj se organizira skupni sestanek vseh oddelkov. Vodje oddelkov naj preverjajo, če so podrejeni posredovane informacije prav razumeli, od njih pa naj vedno zahtevajo povratno informacijo. Potrebno je tudi sistematično odkrivanje in odpravljanje napak v komunikaciji. Zelo zaželeno je, da se informacije posredujejo na predpisan formalen način, v pisni obliki, saj se v nasprotnem primeru lahko dogaja, da ima vodja sicer v mislih potrebo po posredovanju ene informacije, vendar zaradi preobremenjenosti to pozabi in informacija je izgubljena. Takšne izgubljene informacije lahko pripeljejo do napak pri izvedbi nalog in posledično škodujejo poslovnemu procesu, sploh če gre za neke pomembne informacije vezane na konkreten projekt. Ob enem je potrebno, da se jasno loči uradne informacije od neuradnih. Neuradne informacije so lahko kaj hitro temelj različnih govoric in ugibanj, vodstvo pa ima nalogo da prepreči tovrstno obliko komunikacije, če želi doseči dolgoročen razvoj podjetja. Vodje naj uvedejo določene ure za zaposlene, na katerih se lahko vsak posameznik z vodjo pogovori na štiri oči. Zelo učinkovito bi bilo tudi oblikovanje internega časopisa, s katerim bi vse zaposlene obveščali o aktualnih dogajanjih znotraj organizacije.

#### **5.4 Vodenje v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Zaposleni ocenjujejo, da v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk prevladuje ukazovalni način vodenja, svojemu vodstvu ne zaupajo in ga ne vrednotijo kot posebej učinkovito. Prav tako ocenjujejo, da vodstvo ni pripravljeno sprejemati utemeljenih negativnih kritik za svoje delo.

Predpostavljamo lahko, da glede na način vodenja zaposleni čutijo nek strah do nadrejenih. Bojijo se sankcij, saj nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih negativnih kritik za svoje delo. Znotraj te dimenzije bi bilo treba korenito spremeniti način avtoritativnega vodenja v demokratični stil, ki bi zaposlenim dajal občutek učinkovitosti in v katerega bi zaposleni zaupali.

Predlagam, da se najprej ugotovi, če imajo trenutne vodje lastnosti uspešnih vodij, torej da se posvečajo delu, so željni dosežkov, so sposobni reševanja problemov, so



ustvarjalni in znajo uspešno delati z ljudmi. Če so vodje ustrezne, je treba postopoma začeti uvajati demokratičen stil vodenja, ki vsebuje dovolj participativnosti zaposlenih. Vpelje naj se nehierarhičen in demokratičen način komuniciranja v organizaciji, da bodo vsi zaposleni imeli enake pravice in obveznosti ter bodo svobodno izražali svoje mnenje, za katero ne bodo sankcionirani. To vsekakor ne pomeni, da bo vsakomur dovoljeno vse in da bo lahko posameznik izkoriščal enakopravno možnost ali pravico do zlonamernega mnenja. Po poznavanju organizacijske kulture lahko trdim, da so zaposleni za tak način vodenja dovolj zreli in odgovorni. Pri vpeljevanju novega načina vodenja je pomembno tudi to, da bo vodenje organizacije vedno transparentno, da položaj vodje ni osnova za uveljavljanje moči ter da se vodja zaveda, da je le prvi med enakimi in njegovo delo temelji na medsebojnem sodelovanju vseh. Priporočam še občasno vključevanje vodij v delo zaposlenih, zlasti v primerih, kjer imajo podrejeni težave pri nekem projektu, kajti s tem bodo pokazali, da želijo dobro spoznati njihovo delo in jim pomagati, podrejeni pa ga bodo hitreje sprejeli za prvega med enakimi in ga ne bodo vrednotili kot ukazovalnega vodjo.

Postopek spreminjanja te dimenzije gotovo ne bo tako enostaven in hiter kot lahko to pričakujemo pri dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja, saj je potrebno veliko več časa, da se zaposleni naučijo novega odnosa do nadrejenih, mu zaupajo, vodje pa spremenijo svoj način vodenja.

## **5.5 Strokovna usposobljenost v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Strokovno usposobljeni kadri predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost na trgu, zato je nujno kontinuirano in kvalitetno usposabljanje. Včasih ni dovolj, da se zaposleni učijo izključno eden od drugega ampak je potrebno zunanje usposabljanje. Zaposleni v podjetju Vodi Gorica d. d., Kromberk, so sicer s svojo oceno potrdili, da znotraj podjetja sicer poteka strokovno usposabljanje, vendar ocenjujejo sistem usposabljanja kot slab, ki ne upošteva želja zaposlenih. Vodstvu priporočam, da pripravi oceno možnih oz. potrebnih usposabljanj. Na podlagi pridobljenih podatkov naj pripravi kratkoročni in srednjeročni načrt usposabljanja, nato pa naj k

usposabljanju povabi vse zaposlene. Na tak način se bodo zaposleni čutili upoštevanje, saj bodo zainteresirani lahko dejansko vključeni v usposabljanje. Včasih lahko vodstvo spregleda dejanske potencialne posameznika in usposablja neprimeren kader, kar je posledično neučinkovito. Na ta način bodo želje zaposlenih upoštevané pri procesu strokovnega usposabljanja, kar bo dolgoročno v očeh zaposlenih predstavljalo dober sistem strokovnega usposabljanja. Znotraj procesa strokovnega usposabljanja pa je potrebno vedno pretehtati tudi stroškovni vidik usposabljanja, saj je lahko neko strokovno usposabljanje v podjetju dražje, kot če bi uporabili outsourcing oz. zunanje strokovnjake.

## **5.6 Razvoj kariere v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk**

Cilj vsakega zaposlenega je razvoj lastne kariere, saj je uspešna poslovna kariera nekaj več kot samo kratkoročni cilj posameznika: Običajno je uspešna kariera tudi življenjski cilj. Glede na zelo slabo ocenjeno dimenzijo razvoja kariere v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, bi vodstvu predlagal, naj na področju napredovanj in razvoja kariere uvede nekaj ključnih sprememb.

Najprej predlagam izdelavo dolgoročnega kariernega načrta za celotno organizacijo in izdelavo osebnih kariernih načrtov za posameznike.

Izoblikovati je treba enotna merila za napredovanje zaposlenih, ki so jasna in razumljiva ter enaka za vse zaposlene. Popolnoma je treba ukiniti sistem napredovanja po načelu »vez in poznanstva«. Napredovanje posameznika naj bo povezano z njegovimi dosežki in pridobljenimi znanji, vključuje pa naj tudi posameznikovo inovativnost. Vodje morajo čim prej vzpostaviti učenje svojih naslednikov in svojim podrejenim omogočiti karierni razgovor vsaj enkrat letno.

Ko zaposleni začutijo, da imajo v podjetju vse možnosti za izpolnjevanje osebnega razvoja se posledično gotovo poveča njihov občutek pripadnosti organizaciji in nazadnje njihova produktivnost.

S postopnim spreminjanjem obstoječe organizacijske klime se približujemo zeleni organizacijski klimi, ki bo izboljšala proces poslovanja in doseganja ciljev podjetja.

To bomo dosegli s spreminjanjem in oblikovanjem klime preko vsakodnevnih dogodkov v podjetju, kot tudi s spreminjanjem in oblikovanjem klime preko vodilnih v organizaciji.

Uspešno vzpostavljanje in ohranjanje dobre organizacijske klime neposredno vpliva na splošno odličnost organizacije. Organizacijska klima vpliva na več elementov poslovne odličnosti kot so usmerjenost k ciljem, voditeljstvo, razvoj zaposlenih, razvoj partnerstev, odgovornost družbi, učenje in inovacije ter vključitev zaposlenih.

Organizacijska kultura in klima odličnosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spremembe v organizaciji. Kultura in klima odličnosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji kot celoti. (Mihalič, 2007, str. 102)

## 6 ZAKLJUČEK

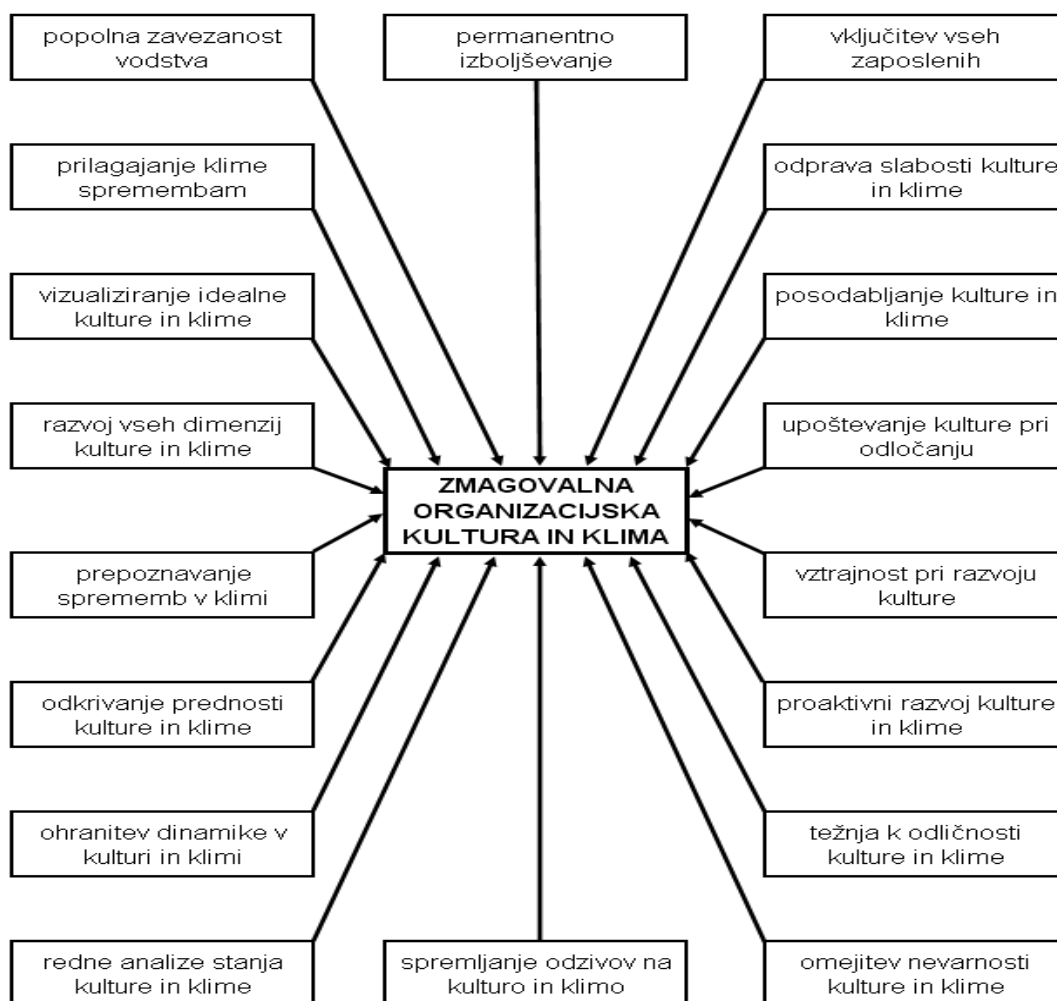
Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Dobra in spodbudna organizacijska klima povečuje rast, razvoj in konkurenčnost podjetja na tržišču. Poznavanje stanja organizacijske klime v podjetju je zelo dragocena informacija za vodstvo, saj govori o dejanskem pa tudi bodočem uspehu podjetja. Znotraj preučevanja organizacijske klime se poslužujemo različnih dimenzij organizacijske klime, ki so vezane na posamezno področje poslovnega procesa (vodenje, informiranost, pripadnost organizaciji, itd.). S pridobljeno oceno organizacijske klime se vodstvo podjetja odloči o nadaljnjih spremembah in spreminjanju obstoječe organizacijske klime vse do trenutka, ko le-ta postane zmagovalna.

Z globalizacijo trgov se bo v prihodnje od podjetij pričakovalo, da bodo sposobna hitrega spreminjanja in prilagajanja potrebam tržišča. Okolje bo vse bolj nepredvidljivo in dinamično, zato bo potrebno še hitrejše uvajanje sprememb in spreminjanje organizacijske klime. Ker je organizacijska kultura bolj toga kot organizacijska klima, bo slednja najverjetneje v prihodnosti postala pomembnejša, saj bo primernejša za hitro prilagajanje, oblikovala se bo za krajša časovna obdobja, podjetja pa ji bodo posvečala bistveno več časa kot danes.

Ključno nalogo pri oblikovanju, spreminjanju in nadziranju organizacijske klime v organizaciji nosi vodilni kader podjetja, to so menedžerji, ki s svojim načinom vodenja usmerjajo zaposlene k želeni organizacijski klimi.

V diplomskem delu je obravnavan pojem organizacijske klime, s pomočjo anketnega vprašalnika je podana ocena organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk, ob koncu pa so nanizani še predlogi sprememb obstoječe organizacijske klime. S pomočjo spreminjanja obstoječe organizacijske klime naj bi podjetje stremelo k oblikovanju zmagovalne organizacijske klime.

Mihaličeva navaja naslednje ključne dejavnike pri razvoju zmagovalne organizacijske klime: (Mihalič, 2007, str. 108)



Slika 16: Dejavniki za razvoj zmagovalne organizacijske kulture

V podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk ni prisotna ravno ugodna organizacijska klima, zato je nujno, da vodstvo čim prej pristopi k spreminjanju obstoječe organizacijske klime. Proces spreminjanja se lahko prične na podlagi dobljenih rezultatov, ki so jih zaposleni posredovali preko anonimnega anketnega vprašalnika, v katerem so ocenjevali strinjanje s trditvami, vezanimi na določen poslovni proces. Najprej je treba spremeniti tiste dimenzije organizacijske klime, ki so bile s strani

zaposlenih najslabše ocenjene, to pa so dimenzija poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja, dimenzija notranjega komuniciranja in informiranja, dimenzija organiziranosti, dimenzija vodenja in dimenzija nagrajevanja. Vzporedno naj poteka še postopno spreminjanje ostalih dimenzij do izoblikovanja popolne, zmagovalne organizacijske klime. Za izvedbo sprememb organizacijske klime bo gotovo treba vložiti kar nekaj napora, znanja in časa, vendar s pravo mero zavzetosti ter pravo ekipo in vključitvijo vseh zaposlenih v ta projekt bo to gotovo lažje.

Novo oblikovano organizacijsko klimo bo treba nenehno nadzirati, spremljati in meriti ter jo ponovno in ponovno prilagajati potrebam, da bo ves čas delovala spodbudno na zaposlene v podjetju.

»Glede na pretekle in obstoječe razvojne trende lahko predvidimo gibanja kulture in klime v prihodnosti in se nanje še pravočasno pripravimo ter jih počasi začnemo upoštevati že danes«. (Mihalič, 2007, str. 109)

## 7 LITERATURA

- Ambrož, M., Mihalič, T.** (1998). Pot k odličnosti, vodenje organizacije v kompleksnem in negotovem okolju. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
- Ashkanasy, N. M., Wilderon, C.P.M., in Peterson, M.F.** (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Beamish, P.W., Fey, C.F.** (2001). Organizational climate similarity and performance. International joint ventures in Russia. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burton, R.M., Lauridsen, J. in Obel, B.** (1999). Tension and resistance to change in Organization climate. Durham. Duke university.
- Černetič, M.** (2004). Upravljanje in vodenje. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Gostiša, M.** (1996). Participativni management. Ljubljana: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas.
- Ferjan, M.** (1998). Poslovno komuniciranje. Kranj: moderna organizacija, skripta.
- Ivanko, Š., Stare, J.** (2007). Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jablin, F., Putman, L.** (2001). The New Handbook of Organizational Communication. London: International educational and professional publisher.
- Kutzschenbach, C.** (1999). Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. Center za tehnološko usposabljanje.
- Lipičnik, B.** (1996). Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B.** (2002). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, učbenik.
- Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F.** (1987). Razvita teorija organizacije: (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Obzorja.

- Malešič, M., Hrvatin, S., Polič, M.** (2006). Komuniciranje v krizi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 30-53.
- Mihalič, R.** (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: zbirka Managerjeva orodja.
- Mihalič, R.** (2007). Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: zbirka Managerska orodja.
- Možina, S.** (1994). Osnove vodenja. EF, Ljubljana.
- Oprelitev pojma »organizacijska klima«.** Pridobljeno 25.9.2010 s svetovnega spleta: <http://www.organizacijska-klima.si/> in [http://www.organizacijska-klima.si/kaj\\_je\\_organizacijska\\_klima.html](http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html)
- Poročilo Siok.** Pridobljeno 10. 8. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.biro-praxis.si> Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Biro Praxis, d. o. o., Organizacijska klima 2007. pdf
- Strašek, V., Tič, D.** (2004). Integracija sistema vodenja organizacije. Maribor. Vila, A. (1994). Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, M.** (1999). Razsežnosti strateškega managementa. Koper. Visoka šola za management



## 8 PRILOGA 1:

Anketni vprašalnik za ocenjevanje organizacijske klime v podjetju Vodi Gorica, d. d., Kromberk.

### **Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!**

Za pripravo svojega diplomskega dela, ki bo vključevalo anketni vprašalnik o organizacijski klimi prisotni v našem podjetju, bi vas prosil, da izpolnite nekaj splošnih demografskih podatkov ter natančno preberete trditve v nadaljevanju in vsako trditev ocenite po svoji lastni presoji. Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo predstavljeni izključno kot povprečna ocena vseh sodelujočih in ne kot ocena posameznega anketiranca.

### **SPLOŠNI PODATKI:**

1. Spol:
  - a. Ženska
  - b. Moški
  
2. Vaše delovno mesto:
  - a. Višji ali srednji manager
  - b. Operativni vodja
  - c. Samostojen strokovni kader
  - d. Izvajalec

3. Koliko let ste zaposleni v podjetju Vodi Gorica d.d. (upoštevajte tudi delovno dobo v predhodnem podjetju »Goriški vodovodi«) ?

- a. Do 2 leti
- b. 2 – 5 let
- c. 5 – 10 let
- d. nad 10 let

4. Starost

- a. Do 30 let
- b. 31 – 40 let
- c. 41 – 50 let
- d. nad 50 let

**TRDITVE:**

Natančno preberite posamezno trditev ter jo ocenite s petstopenjsko lestvico pri kateri predstavlja številka 5 popolno strinjanje s trditvijo, številka 1 pa popolno nestrinjanje.

1	Podjetje Vodi Gorica d.d. uživa velik ugled v lokalnem okolju.	5	4	3	2	1
2	Cilji, ki jih moramo posamezniki v podjetju Vodi Gorica d.d. dosežati so znani in realni .	5	4	3	2	1
3	Zaposleni smo pri opravljanju svojega dela samostojni.	5	4	3	2	1

4	Zaposleni smo seznanjeni s poslanstvom in vizijo podjetja.	5	4	3	2	1
5	Nadrejeni so pripravljeni sprejemati pripombe na svoje delo.	5	4	3	2	1
6	Vodstvo podjetja Vodi Gorica d.d. je učinkovito.	5	4	3	2	1
7	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv (jasen) način.	5	4	3	2	1
8	V podjetju Vodi Gorica d.d. se zahteva zelo visoko delovno uspešnost.	5	4	3	2	1
9	V podjetju Vodi Gorica d.d. se ceni dobro opravljeno delo.	5	4	3	2	1
10	V podjetju se ceni delo vsakega zaposlenega.	5	4	3	2	1
11	Zaposleni v podjetju Vodi Gorica d.d. nebi zapustili podjetja, če bi se jim zaradi poslovnih težav znižal osebni dohodek.	5	4	3	2	1
12	V podjetju rešujemo konflikte v skupno korist.	5	4	3	2	1
13	V podjetju obstaja nagrajevanje za uspešnost.	5	4	3	2	1
14	V podjetju Vodi Gorica d.d. so pristojnosti in odgovornosti uravnotežene na vseh nivojih.	5	4	3	2	1
15	Vodje se s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela.	5	4	3	2	1
16	Vsi zaposleni so dobrodošli pri posredovanju predlogov izboljšav.	5	4	3	2	1
17	Slabo opravljeno delo je grajano oziroma sankcionirano.	5	4	3	2	1
18	Vodilni v podjetju Vodi Gorica d.d. vzgajajo svoje naslednike.	5	4	3	2	1
19	Zaposleni v podjetju smo zavzeti za svoje delo.	5	4	3	2	1
20	Zaposleni med seboj sodelujemo ter se učimo drug od drugega.	5	4	3	2	1
21	Vodstvo podjetja sprejema odločitve pravočasno.	5	4	3	2	1
22	Najboljši v podjetju zasedajo najboljše položaje.	5	4	3	2	1
23	Zaposlitev v podjetju Vodi Gorica d.d. je zagotovljena (varna).	5	4	3	2	1
24	Ponosni smo, da smo zaposleni v podjetju Vodi Gorica d.d.	5	4	3	2	1
25	Zaposleni si med seboj zaupamo.	5	4	3	2	1

26	V podjetju Vodi Gorica d.d. imamo pravičen in razumljiv plačni sistem.	5	4	3	2	1
27	Odgovornost posameznika v podjetju je jasno opredeljena.	5	4	3	2	1
28	Podjetje Vodi Gorica d.d. nudi zaposlenim možnost usposabljanja in dodatnega izobraževanja.	5	4	3	2	1
29	Bolj obremenjeni delavci so v podjetju ustrezno nagrajeni.	5	4	3	2	1
30	Pri zastavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi zaposleni.	5	4	3	2	1
31	Cilji podjetja so cilji posameznika.	5	4	3	2	1
32	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	5	4	3	2	1
33	V podjetju Vodi Gorica d.d. odpravljamo ukazovalni stil vodenja.	5	4	3	2	1
34	Vsak zaposlen ima možnost napredovanja.	5	4	3	2	1
35	Zaposleni v podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	5	4	3	2	1
36	Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za uspešno opravljanje dela.	5	4	3	2	1
37	Naše storitve nenehno izboljšujemo, dopolnjujemo in posodabljam.	5	4	3	2	1
38	Zaposleni jasno vemo kaj se od nas pričakuje pri delu.	5	4	3	2	1
39	V podjetju Vodi Gorica d.d. se zaposleni in vodje pogovarjamo sproščeno in enakopravno.	5	4	3	2	1
40	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	5	4	3	2	1
41	Izven podjetja govorimo zaposleni o podjetju pozitivno.	5	4	3	2	1
42	V primerjavi z ostalimi lokalnimi podjetji, zaposleni v podjetju Vodi Gorica d.d. prejemo višje plače.	5	4	3	2	1
43	Delovni sestanki so v podjetju redni.	5	4	3	2	1
44	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se od nas to zahteva.	5	4	3	2	1

45	Zaposleni med seboj sodelujemo, ne tekmujemo.	5	4	3	2	1
46	Sistem usposabljanja je dober.	5	4	3	2	1
47	Uspešnost posameznika se hitro opazi in nagradi.	5	4	3	2	1
48	V podjetju so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	5	4	3	2	1
49	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganja za uveljavitev svojih pobud.	5	4	3	2	1
50	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja.	5	4	3	2	1
51	Kakovost dela in količina dela sta v podjetju enako pomembni.	5	4	3	2	1
52	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v podjetju sprejemljive.	5	4	3	2	1
53	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	5	4	3	2	1
54	O dogajanju v drugih oddelkih imamo dovolj informacij.	5	4	3	2	1
55	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	5	4	3	2	1
56	Pri usposabljanju se upošteva želje zaposlenih.	5	4	3	2	1
57	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	5	4	3	2	1
58	Kriteriji napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	5	4	3	2	1
59	Zaposleni v podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	5	4	3	2	1
60	Oddelki znotraj podjetja imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	5	4	3	2	1

V spodnji tabeli preberite in ocenite VAŠE OSEBNO ZADOVOLJSTVO pri svojem delu. Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko, pri čemer naj velja:

1. popolnoma nezadovoljen / nezadovoljna
2. nezadovoljen / nezadovoljna
3. zadovoljen / zadovoljna
4. zelo zadovoljen / zadovoljna
5. popolnoma zadovoljen / zadovoljna

1	Z vodstvom podjetja	5	4	3	2	1
2	S sodelavci	5	4	3	2	1
3	Z mojimi nadrejenimi	5	4	3	2	1
4	Z delom	5	4	3	2	1
5	S statusom v podjetju	5	4	3	2	1
6	S plačo	5	4	3	2	1
7	Z delovnimi pogoji (oprema, prostori,...)	5	4	3	2	1
8	Z delovnim časom	5	4	3	2	1
9	Z možnostjo napredovanja	5	4	3	2	1
10	S komunikacijo	5	4	3	2	1

Za vaše sodelovanje v anketnem vprašalniku se vam lepo zahvaljujem. Rezultate vam bom z veseljem predstavil ob zaključku svojega diplomskega dela.

Tadej Boltar