

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME
V PROIZVODNEM PODJETJU**

Robi Bužinel

Mentor: pred. Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji družini in drugim, ki so mi na kakršenkoli način stali ob strani, z vso moralno podporo, vzpodbudnimi besedami in dobro voljo, ki so jo delili z menoj v času študija in samem nastajanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre tudi vodstvu podjetja Intra lighting d.o.o., ki mi je omogočilo raziskavo, ter zaposlenim za sodelovanje v le-tej. Prav tako izrekam iskreno zahvalo mentorju pred. Tomici Dumančič prof. soc. za vso pomoč, nasvete in podporo, ki mi jo je nudil pri izdelavi diplomske naloge.

IZVLEČEK

Diplomsko delo obravnava organizacijsko kulturo in njene dimenzije. Organizacijska kultura, kakor tudi klima, sta temelja uspešnega poslovanja slehernega podjetja oziroma organizacije. Dandanes predstavljajo zadovoljni zaposleni s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo ključni dejavnik uspešnosti vsakega podjetja. Zaradi zadovoljstva na delovnem mestu so posledično srečnejši tudi zasebno. Zavedati se je potrebno, da so zaposleni srce vsake združbe, zato ni dovolj še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih, izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki bi uspešno izkoristili njene prednosti. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo namreč lahko dosegali boljše rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček.

Osrednji del diplomskega dela je namenjen analizi organizacijske kulture in klime v proizvodnem podjetju, v katerem sem avtor naloge tudi zaposlen. Rezultati raziskave so pokazali, da je organizacijska kultura in klima v tem podjetju relativno dobra, v nekaterih primerih celo nad pričakovanji v pozitivnem smislu, seveda pa obstajajo tudi posamezna negativna odstopanja.

KLJUČNE BESEDE

organizacijska kultura, organizacijska klima, zadovoljstvo z delom, motivacijski dejavniki, zaposleni v podjetju.

ABSTRACT

The dissertation work considers organizational culture and its dimensions. Organizational culture and the climate are the bases of successful business of every company or organization. Nowadays the satisfied employees with their knowledge, creativity and loyalty represent the key factor of the successfulness of every company. Because of satisfaction at work place they are more satisfied also in their private life. It is necessary to be aware, that employees are the heart of every community. The technology itself is not enough if there are no qualified, educated and motivated employees, who would take advantage of it. People that work together and have good relationships could achieve better results, their productivity could be higher, and above all they could be more loyal to the company. In addition they usually trust in their company and strive to become more successful. Satisfied employees are important factor in the rising of the reputation of the company and bring positive business and profit.

The central part of the dissertation is allotted to the analysis of the organizational culture and climate in the production company, where I am employed. The results of the research has showed that the organizational culture as well as the climate in this company are relatively good, in some instances also over anticipations (in positive sense), but of course there are also some individual negative discrepancies.

KEY WORDS

organizational culture, organizational climate, satisfaction with work, motivation factors, employees

KAZALO

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.1 Opredelitev organizacijske kulture	4
2.2 Primerjava organizacijske klime in kulture.....	6
2.3 Vrste organizacijske kulture.....	8
2.4 Ravni organizacijske kulture.....	10
2.5 Vrednote, etika in olika podjetja	13
2.6 Organizacijska kultura, klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	14
2.7 Ugled podjetja	15
2.8 Človeški viri	18
3. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU.....	20
3.1 Vodenje	20
3.2 Motivacija	22
3.2.1 Motivacijski dejavniki.....	23
3.3 Zaupanje v podjetju.....	25
3.4 Zadovoljstvo pri delu	26
3.5 Komuniciranje v organizaciji.....	27
3.6 Odnosi v organizaciji oziroma podjetju	30
3.6.1 Odnosi med sodelavci	31
3.6.2 Odnos zaposleni – nadrejeni	32
3.7 Osebni razvoj in napredovanje.....	33
3.8 Plača, varnost zaposlite in druge ugodnosti.....	35
4. PREDSTAVITEV PODJETJA INTRA LIGHTING	36
4.1 Projekt 20 ključev	37
4.2 Delovne enote.....	38
4.3 Vizija podjetja	39
5. METODA.....	40
5.1 Opredelitev predmeta, cilja in hipoteze raziskave	40
5.2 Zbiranje podatkov	40
5.3 Obdelava podatkov in uporabljene statistične metode.....	41
6. ANALIZA IN INTERPRETACIJA	42
6.1 Analiza sociodemografskih podatkov	42
6.3 Rezultati nominalnih spremenljivk	43

6.4	Rezultati ordinalnih spremenljivk	54
6.5	Ključne ugotovitve	58
7.	ZAKLJUČEK	61
	LITERATURA	62
	PRILOGA	65

KAZALO SLIK IN TABEL:

Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje in ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.....	7
Slika 2: Ravni kulture.....	11
Slika 3: Prikaz organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih.....	15
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	23
Slika 5: Kakšen občutek Vas navdaja ob misli, da delate v podjetju?	43
Slika 6: Kaj je tisto, kar Vas veže na organizacijo v kateri ste zaposleni?.....	44
Slika 7: Kaj bi naredili v primeru, da bi se zaradi poslovnih težav v organizaciji znižala plača.....	45
Slika 8: Ali ste pripravljeni vložiti dodaten napor (nadure, zamenjava delovnega mesta znotraj organizacije, dodatno izobraževanje ...)?.....	46
Slika 9: Ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen?.....	47
Slika 10: Ali podjetje omogoča najboljšim na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje?	47
Slika 11: Ali ste za svoje delo po vašem mnenju primerno plačani?	48
Slika 12: Ali se vodje dovolj pogovarjajo s podrejenimi in sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo?.....	50
Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima	6
Tabela 2: Kako bi opisali odnose s sodelavci na Vašem nivoju?	49
Tabela 3: Kakšno je Vaše mnenje glede števila sestankov?	51
Tabela 4: Kako pogosto Vas nadrejeni obveščajo o dogajanju znotraj organizacije (tek. poslovanje, prihodnost, kadrovska in organizacijska politika)?	52
Tabela 5: Kako teče komunikacija s sodelavci na Vašem nivoju?	53
Tabela 6: Kako teče komunikacija z nadrejenimi?	53
Tabela 7: Ocenite, kolikšen ugled uživa podjetje v okolju v primerjavi s podobnim proizvodnim podjetjem (npr. Iskra Avtoelektrika).	54
Tabela 8: Stališča anketirancev glede posameznih trditev.....	55
Tabela 9: Dejavniki zadovoljstva v obravnavanem podjetju	56
Tabela 10: Dejavniki komunikacije in informiranja v podjetju	57

1. UVOD

Dobra organizacijska kultura, kakor tudi klima sta pomembna dejavnika za vsako resno podjetje. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja in tako prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček. Kako ustvariti takšno vzdušje, ki je za podjetje tako pomembno? To je vprašanje, s katerim se danes ukvarja večina vodilnih ljudi v podjetjih, in sicer kot klic v sili, če odnosi med zaposlenimi niso dobri in to vpliva na poslovanje, ali pa kot izziv, če se zaposleni med seboj dobro razumejo in je podjetje uspešno, kajti dobro vzdušje je potrebno vzdrževati.

Podjetja morajo odkriti in razviti dejavnike, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. Kot glavno konkurenčno prednost vse več podjetij navaja svoje zaposlene, ki na eni strani s svojim odnosom do sodelavcev, do podjetja in do okolja ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, po drugi strani pa na podlagi te klime proizvajajo koristne in uporabne izdelke oziroma storitve, ki predstavljajo rezultat poslovanja in podlago za dolgoročno uspešnost podjetja. Delo z zaposlenimi v organizaciji predstavlja danes pomembno dejavnost za zadovoljevanje njenih strateških ciljev. Učinkovito vključevanje zaposlenih v poslovna dogajanja lahko bistveno vpliva na uspešnost podjetja, zato ni dovolj zaposlenih samo razumeti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključiti v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost. Nanjo vpliva tudi učinkovito delo z zaposlenimi. Človek ima namreč v delovnem procesu pomembno vlogo in je aktivni dejavnik poslovanja podjetja. Zaposleni oblikujejo, usmerjajo in vodijo delovni proces ter v njem neposredno sodelujejo. Delo z zaposlenimi pa je tista dejavnost v podjetju, ki povezuje organizacijske potrebe po zaposlenih ter individualna pričakovanja, ki usklajujejo in povezujejo zmožnosti zaposlenih v vseh vidikih delovanja podjetja z namenom, da bi le-to postalo uspešnejše. Zato je delo z zaposlenimi opredeljeno kot nujnost v sodobnih podjetjih.

Osnovni namen preučevanja v diplomski nalogi je analiza organizacijske kulture v proizvodnem podjetju, v katerem sem tudi sam zaposlen. Mnenja smo namreč, da je

poznavanje organizacijske kulture, kot tudi klime v podjetju zelo pomembno, saj je to ena izmed ključnih postavk za uspešnost podjetja. Uvajanje tovrstnih faktorjev v podjetje, ki so usklajeni s poslanstvom oziroma cilji ter strategijami podjetja, lahko bistveno povečajo možnosti za njegov uspeh v sodobnem poslovnem okolju.

Cilj diplomske naloge je v prvi fazi ugotoviti, kaj pravzaprav organizacijska kultura je. Nadalje želimo v praksi z empirično raziskavo preučiti obstoječo organizacijsko kulturo v proizvodnem podjetju, vzdušje in prevladujoče vrednote v podjetju ter izdelati predloge za eventualne potrebne usmeritve organizacijske kulture oziroma postaviti temelje za oblikovanje drugačne organizacijske kulture.

V diplomski nalogi smo uporabili metode, ki temeljijo na preučevanju teorije in prakse. Na podlagi metode deskripcije smo opisali posamezna področja v teoretičnem delu, z empirično metodo pa smo ugotavljali, kakšna je organizacijska kultura in klima v obravnavanem podjetju.

V teoretičnem delu smo opredelili, kaj pravzaprav organizacijska kultura je in v čem se razlikuje od organizacijske klime. Opisali smo tudi vrste organizacijske kulture ter kako je le-ta povezana s klimo in zadovoljstvom zaposlenih. V tem segmentu smo preučevali tudi, kako vpliva na ugled podjetja, kaj so vrednote, etika in olika podjetja izpostavili pa smo tudi po našem mnenju pomemben segment, in sicer ravnanje s človeškimi viri. V nadaljevanju teoretičnega dela smo se posvetili tistim dejavnikom, ki vplivajo na samo organizacijsko klimo in kulturo v določenem podjetju. V ta namen smo predstavili področje vodenja in kakšen naj bi bil vodja, motivacijo in motivacijske dejavnike, zaupanje in zadovoljstvo v podjetju ter komunikacijo. Opisali smo tudi pomen medsebojnih odnosov med sodelavci in vodjem. Navedeno poglavje smo zaključili s predstavitvijo osebnostnega razvoja in napredovanja zaposlenih ter dejavnike, kot so plača, stalnost in varnost zaposlitve.

V empiričnem delu smo na podlagi izvedene raziskave ugotavljali, kakšna je organizacijska klima v konkretnem primeru, in sicer v proizvodnem podjetju, v katerem sem tudi sam zaposlen. Ugotoviti smo želeli predvsem, kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju o različnih dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, njihovo zadovoljstvo z delom, kako so obveščeni o dogajanju v podjetju, kakšni so

medsebojni odnosi in počutje na delovnem mestu in če si želijo sprememb v medsebojnih odnosih in ravnanju.

V osnovi smo predstavili samo podjetje, zatem pa smo v okviru metodologije opredelili problem, namen in cilj raziskave. Na podlagi pridobljenih rezultatov, do katerih smo prišli s pomočjo anketnega vprašalnika, smo le-te analizirali z namenom, da ugotovimo, kakšna je organizacijska klima v tem podjetju. Ugotovitve, kakor tudi predloge, smo strnili v zaključnem delu diplomske naloge.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Pojem organizacijske kulture srečujemo v strokovni literaturi o organizaciji in vodenju že nekaj desetletij, vendar je šele v zadnjem desetletju deležen večje pozornosti. V ameriški strokovni literaturi ga srečujemo od leta 1979 dalje. V literaturi je najpogosteje omenjena definicija, ki jo je oblikoval velik poznavalec organizacijske kulture E. H. Schein (Kavčič, 1994, str. 177). Glasi se takole: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.«

Mayer (1994, str. 138) navaja, da je »kultura podjetja sistem vrednot, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihovih odnosov do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in s konkurenco, razmerja med notranjimi in zunanjimi dejavnostmi podjetja«.

Organizacijsko kulturo lahko tudi na preprost način opredelimo kot kulturo organizacije. Le-ta za organizacijo pomeni nekaj podobnega kot osebnost za posameznika. Od tod prihaja tudi sopomenka organizacijske kulture: osebnost podjetja. Organizacijska kultura je tista, ki usmerja ljudi pri njihovem ravnanju v negotovih položajih. Ko se podjetja soočajo z dvomljivim, negotovim in stalno spreminjajočim se poslovnim okoljem, je kultura tisto vezivo, ki drži organizacijo skupaj. Različni avtorji imajo za organizacijsko kulturo različne definicije.

Za večino opredelitev je značilno, da je organizacijska kultura pojmovana kot »sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot njeni zaposleni oziroma člani« (Ivanko, 1999, str. 209).

Novejše raziskave kažejo na sedem temeljnih dimenzij, ki v celoti zajemajo bistvo organizacijske kulture. Vsaka posamezna dimenzija se nahaja v mejah od nizke do visoke stopnje moči. Te dimenzije so naslednje: (Robbins, 2001, str. 510–511)

- ***Inovacije in prevzem tveganj:*** ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega so zaposleni spodbujeni pri inovativnosti in prevzemanju tveganj.
- ***Pozornost k podrobnostim:*** izraža obseg, do katerega se od zaposlenih pričakuje, da bodo kazali natančnost, usmerjenost k analizam in pozornost podrobnostim.
- ***Usmerjenost k izidom:*** opredeljuje obseg, do katerega so managerji osredotočeni na rezultate ali izide bolj kot na tehnike in procese, ki se uporabljajo za doseganje teh rezultatov.
- ***Usmerjenost k ljudem:*** izraža obseg, do katerega odločitve managementa upoštevajo učinke izidov na ljudeh znotraj organizacije.
- ***Usmerjenost k timom:*** opredeljuje obseg, do katerega so delovne aktivnosti bolj usmerjene k timom kot k posameznikom.
- ***Napadalnost:*** ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega so ljudje bolj agresivni in tekmovalni kot brezбриžni.
- ***Stabilnost:*** izraža obseg, do katerega organizacijske aktivnosti poudarjajo ohranjanje statusa quo v nasprotju z rastjo.

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju je povezan predvsem z nastankom skupine in ne z obravnavanjem samega posameznika. Kultura je namreč lastnina skupine in ko se v skupini začne oblikovati skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev, ki so se začeli oblikovati na podlagi skupnih izkušenj, se začne oblikovati kultura. Po večini literatur bi lahko naredili povzetek, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli in jih jemlje za samoumevne in ki se jih je naučila skozi skupno zgodovino.

V literaturi smo zasledili celo, da določeni avtorji uporabljajo izraz organizacijska klima namesto kultura, drugi izraza enačijo, nekateri med njimi pa vidijo v pomenu tudi nekatere razlike. Zato si v nadaljevanju pogledjmo, v čem se ta dva izraza pravzaprav razlikujeta.

2.2 Primerjava organizacijske klime in kulture

Pojem organizacijske kulture je še sorazmerno nov in se velikokrat enači s pojmom organizacijske klime. Mnogo avtorjev meni, da med pojmomoma ni bistvenih razlik, drugi spet menijo drugače. Bistveno je, da tako en kot drugi termin na nek način označujeta in predstavljata počutje, vzdušje in odnose v organizaciji. Glede na razlike v pojmovanju, imata termina vsekakor nekaj skupnih točk. Kavčič je ločil pojma in ju podrobneje opredelil tako (2001, str. 112):

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem, zato je razumljivo, da bolj ali manj vključuje tudi vsebine, ki jih vključujejo drugi pojmi. Razlike med njima (pojmom organizacijske kulture in pojmom organizacijske klime) so zlasti naslednje:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko je znanstveni vir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.
- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, in to raziskuje izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Poglejmo si Tabelo 1, iz katere je razvidna primerjava med kulturo in klimo.

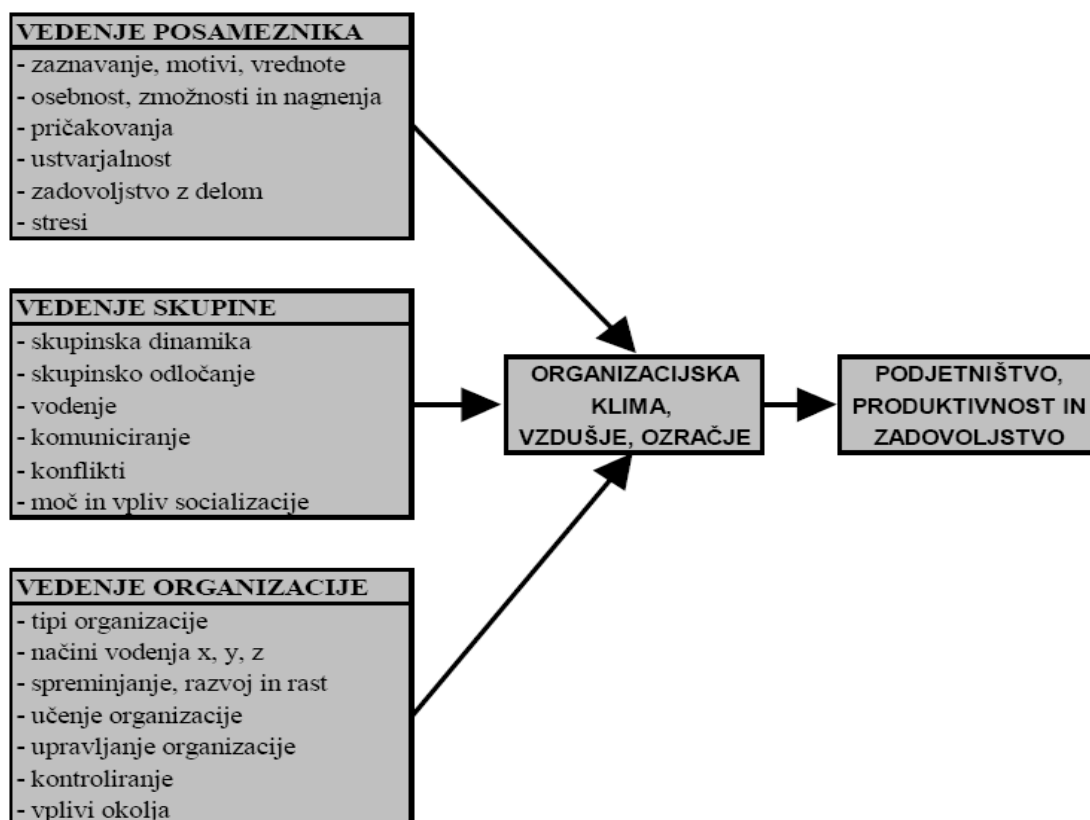
Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vede	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Osnovna razlika med zgoraj omenjenima pojmom je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v družbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja. Mesner Andolšek meni, »da je odraz kulture besedišče, ki ga uporabljajo člani združbe, vrednote in temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi, narava človeka itd.« (1995, str. 74). Na Sliki 1 si pogledjmo organizacijsko klimo, vzdušje in ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.



Slika 1: Organizacijska klima, vzdušje in ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije.

Vir: Možina, Osnove vodenja, 1994. str. 147.

Oba koncepta se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v združbi. Oba vplivata na vedenje ljudi v združbi in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani združbe doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani družbe ne zavedajo (Kavčič, 1994).

Torej, bistveno razlikovanje je pogojeno že z zgodovinsko predpostavko izvora. Kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti ali pa so nam privzgojena, klima pa je odraz našega počutja, našega psihološkega stanja in vzdušja neke organizacije. V bistvu bi lahko dejali, da je kultura del klime, saj navade, nazori, vrednote, norme, simboli in celo tradicija (na primer: Japonci, ki v času stavke ne prenehajo z delom, izkazujejo s tem visoko raven kulture, odnos do dela; obenem pa z napisom »stavkam« izpričujejo nezadovoljstvo, torej potrebo po izboljšanju klime) vplivajo na naše vedenje v neki organizaciji (Kavčič, 2001).

2.3 Vrste organizacijske kulture

V literaturi obstajajo različne vrste kulture v različnih organizacijah. Te so med seboj dinamično odvisne, razlikujejo pa se po vrednotah, ki so v organizaciji poudarjene. V nadaljevanju si pogledjmo, kako so med seboj prepoznavne, kot navaja Schein (1999, str. 199):

a) Moč

Organizacija, kjer vlada taka organizacijska kultura, je zgrajena na neenakem dostopu do virov. Vir je v tem primeru vse, kar lahko oseba ali skupina nadzira, druga oseba ali skupina pa si to želi. Značilni primeri moči v organizaciji so denar, privilegiji, varnost delovnega mesta, delovne razmere in nadzorovanje dostopa drugih do teh virov. Člani organizacije, ki imajo moč, nadzorujejo vedenje ostalih članov organizacije tako, da z uporabo virov zadovoljujejo ali onemogočajo potrebe drugih. Spodbuda za ljudi v takih organizacijah so torej nagrade in kazni ter želja, da se jih povezuje z močnimi voditelji. Če so vodje v organizacijah, temelječih na moči,

pravični in plemeniti, organizacija lahko dobro uspeva in dosega svoje cilje. Če pa vladajo z vzbujanjem strahu in svojo moč izrabljajo za osebne koristi, organizacija lahko postane leglo političnih spletk.

b) Vloga

Tu so vodje organizacije depersonalizirani. Vodenje organizacije se zagotavlja s sistemom struktur in postopkov, ki hkrati varujejo podrejene in stabilnost organizacije. Organizacija je birokratsko vodena. Boj za oblast je ublažen s predpisi. Dolžnosti in nagrade članov organizacije se opredelijo običajno v pisni obliki in so predmet pogodbe med organizacijo in posameznikom. Posamezniki se obvežejo, da bodo opravljali posebne funkcije, organizacija pa, da bo tem posameznikom za opravljanje funkcij dodelila nagrade. Prednosti usmerjenosti v vloge so red, zanesljivost, razumnost in stanovitnost. Ker je poslovanje organizirano po strukturah in ne na podlagi osebnega nadzora vodje, je delo mogoče upravljati tudi na daljavo in tako ustvariti velike kompleksne organizacije. Slaba stran organizacije na podlagi vlog je ravno brezposelnost, ki se dojema kot moč. Sistem nadzoruje ljudi, jemlje jim individualno neodvisnost in kredibilnost. Sistem vlog zavira inovativnost, zavljo reda v organizaciji pa je težko spreminjati pravila, saj spremembe pravil običajno zahtevajo precej časa.

c) Dosežek

Organizacijska kultura sloni na domnevi, da ima veliko ljudi svoje delo rado. Ljudje želijo dati družbi svoj prispevek in uživajo v interakciji z drugimi. Največja in najbolj kakovostna nagrada je ravno notranje zadovoljstvo zaposlenih. V tovrstni organizaciji se ljudje razvrstijo za skupno vizijo ali ciljem. Člani organizacije svoje deleže prispevajo svobodno za skupni cilj, organizaciji so pripravljeni dati prostovoljno in več, organizaciji so notranje zavezani.

d) Podpora

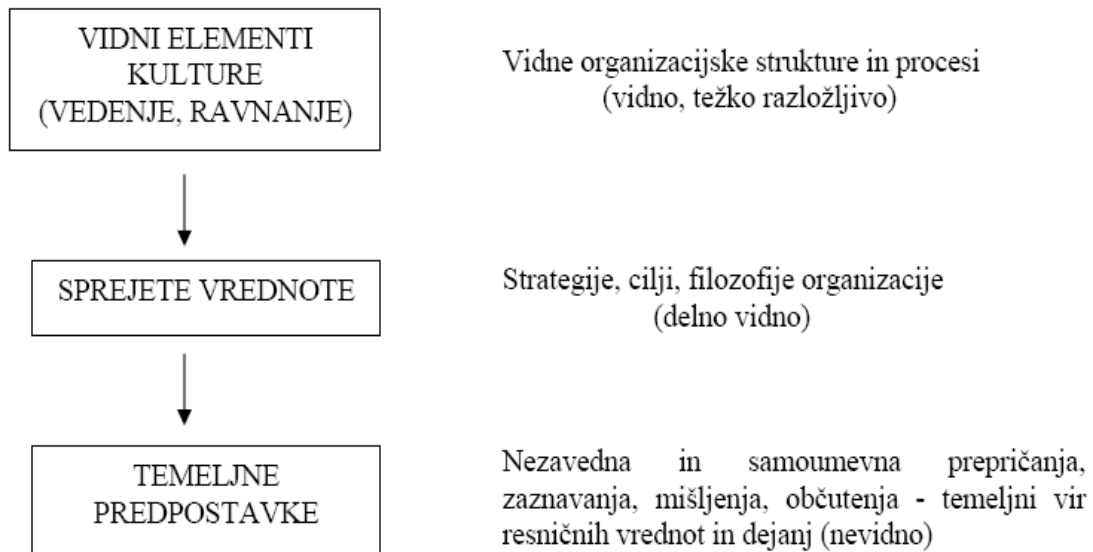
Med posameznikom in organizacijo se splete medsebojno zaupanje. Ljudje verjamejo, da so cenjeni tudi kot človeška bitja in ne zgolj kot orodje organizacije. Za tako organizacijo je značilna toplina medčloveških odnosov med sodelavci, v stikih s strankami, javnostjo. Če v taki kulturi izostane težnja po uspehu in rezultatih, se lahko zgodi, da podjetje postane nekonkurenčno. Organizacijska kultura podpore

sprošča osebno energijo in izkorišča čustveno energijo, navzočo v vezeh med ljudmi v organizaciji. Ljudje dajejo svoj prispevek organizaciji iz občutka zavezanosti skupini, za katero čutijo, da ji pripadajo. Njihov prispevek organizaciji je najbolj poplačan z zadovoljstvom, ki izvira iz odnosov, vzajemnosti, pripadnosti in zvez. V organizacijah s kulturo podpore se člani skupine žrtvujejo drug za drugega, opazna pa je tudi izjemno močna motivacija pri storitvah skupine. Slaba stran v podporo usmerjene kulture je, da so lahko tako preobremenjene s postopkom in človeškimi vrednotami, da so pri izvajanju nalog neuspešne. Kultura podpore lahko celo tako enakopravno obravnava ljudi, da to ovira uresničevanje ciljev organizacije. Nekritično uveljavljanje enovrstne organizacijske kulture ni priporočljivo. Običajno je bolj uspešno kombiniranje različnih kultur. V dosežek usmerjene organizacije so ponavadi zelo učinkovite, vendar pa je zanje pogosto značilno ozko osredotočenje na želene cilje. Ta stranski učinek se kaže včasih celo v taki meri, da cilj opravičuje sredstva in da navkljub favoriziranju individualističnega vedenja kažejo nestrpnost do individualnih potreb izven organizacijskega področja. Tovrstni slabosti se je najbolje izogniti z uravnoteženjem kulture dosežka s kulturo podpore, usmerjene k ljudem in vrednotam. Opozoriti pa velja, da enostavno mešanje dveh kultur ne daje najboljših rezultatov, ampak je bolje eno kulturo obogatiti s primesmi druge kulture (Schein, 1999, str. 123).

2.4 Ravni organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko strukturiramo v tri različne ravni, kjer se raven nanaša na stopnjo, do katere so elementi kulture opazovalcu vidni. Te ravni kulture prehajajo od vidnih, jasnih elementov kulture, ki jih posamezniki lahko občutijo in vidijo, do globoko vtisnjenih, podzavednih osnovnih predpostavk, ki predstavljajo bistvo kulture. Vmes so številne sprejete vrednote, norme, pravila, ki jih člani kulture uporabljajo kot način upodobitve kulture njim samim in drugim (Schein, 1997).

Za lažje razumevanje pojma organizacijska kultura, je Schein pojav kulture strukturiral v tri različne ravni (Slika 2):



Slika 2: Ravni kulture.

Vir: Prirejeno po Schein (1997, str 17).

V prvo raven sodi vse, kar lahko vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v neko organizacijo. Vidni elementi kulture so fizično okolje, vsi vidni načini obnašanja, način oblačenja, rituali in slovesnosti, uporabljena tehnologijo itd. Ta raven vključuje tudi načine, kako ljudje pristopajo drug k drugemu, mite, zgodbe o organizaciji, izdane dokumente vrednot itd. (Schein, 1997).

Stopnja razpoznavnosti teh elementov oziroma te ravni kulture je zelo visoka, stopnja razumljivosti pa najnižja. V kolikor želimo doseči razumevanje te ravni kulture na hiter način, se lahko lotimo analiziranja sprejetih vrednot, norm in pravil, ki zagotavljajo dnevna načela delovanja, po katerih člani organizacije usmerjajo svoja obnašanja (Schein, 1997, str. 18).

Drugo raven predstavljajo sprejete vrednote, za katere organizacija pravi, verjame vanje. Včasih se to izraža v vidnih elementih kulture organizacije. Na primer: če je sprejeta vrednota organizacije odprto komuniciranje, se to lahko vidi v obliki rednih sestankov za zaposlene ali v ureditvi delovnega prostora ali v poročilu o poslanstvu organizacije (Middleton, 2002).

Te sprejete ali sekundarne vrednote so tiste, o katerih zaposleni govorijo, jih promovirajo in jih poskušajo živeti. Včasih pa so te vrednote sprejete, a ne tudi

udejanjene. Zato jih lahko označimo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Po sprejetih vrednotah še ne moremo govoriti o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotne obstoječi kulturi. Velik del obnašanja nam še vedno ostane nejasen in nerazumljiv in če ga želimo razumeti, moramo spoznati najglobljo raven kulture, ki so temeljne predpostavke (Middleton, 2002).

Tretjo raven kulture tvorijo temeljne predpostavke. Le-te so do te mere samoumevne, saj najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Postanejo nedvoumne in se globoko zasedrajo v skupino, saj člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo (Andolšek, 1995, str. 23). Da lahko razumemo to raven kulture moramo gledati na organizacijo z zgodovinskega vidika in ugotoviti, katere so bile vrednote, prepričanja in predpostavke ustanovitvenih managerjev ali ključnih managerjev, ki so naredile organizacijo uspešno. Organizacijo oblikujejo posamezniki ali manjše skupine (ustanovitveni management), ki vsilijo svoje vrednote, predpostavke, prepričanja na ljudi, ki jih najamejo. V kolikor so te predpostavke in vrednote izven tistega, kar nudi in dovoljuje okolje organizacije, potem organizacija propade in nikoli ne razvije svoje kulture. Po drugi strani pa, če se vrednote, predpostavke izkažejo za uspešne pri oblikovanju izdelkov ali storitev, ki jih trg želi, člani začnejo verjeti v te vrednote, predpostavke, prepričanja in tako postanejo skupne in temeljne za člane organizacije. Postanejo molčeče predpostavke o naravi sveta in kako uspeti v njem (Schein, 1999).

Temeljno predpostavko lahko opredelimo kot konstantno rešitev problema, ker ta rešitev večkrat uspešno deluje in tako postane samoumevna. Da pa rešitev problema postane temeljna predpostavka, mora iti skozi proces spoznavne transformacije, ki poteka na sledeč način: ko neka skupina naleti na problem, navadno ustanovitveni managerji (vodje) predlagajo rešitev, ki ima status vrednote in je vsaj na začetku vprašljiva in dvomljiva. Čeprav manager lahko razume svoj predlog rešitve, kot da ta temelji na resničnih dejstvih, ga bo skupina sprejela šele takrat, ko bo kolektivno izkusila, da le-ta uspešno rešuje dani problem. Če rešitev deluje in skupina dobi izkustvo skupnega uspeha, bo omenjena dvomljiva vrednota sprožila proces spoznavne transformacije. Pri tem ta vrednota oziroma rešitev sčasoma postane samoumevna, postopoma postane prepričanje in nato predpostavka ter pade iz zavesti na raven podzavednega, to je na raven praktične zavesti. Vendar vse predlagane

rešitve oziroma vrednote ne gredo skozi proces spoznavne transformacije, ker bodisi ne delujejo zanesljivo, bodisi ostanejo na zavestni ravni. Če ostanejo eksplicitno artikulirane, služijo kot normativne in moralne postavke za ravnanje članov organizacije in so pravzaprav le »sprejete vrednote« (Andolšek, 1995).

Z drugimi besedami, bistvo kulture je v skupno naučenih vrednotah, prepričanjih in predpostavkah, ki so skupini skupni ter jih ima za temeljne, če je organizacija na njihovi osnovi še naprej uspešna. Pomembno je vedeti, da so te skupne vrednote, prepričanja in predpostavke rezultat procesa skupnega učenja, saj so bile najprej le v glavah ustanovitvenih managerjev (vodij). Ko pa člani organizacije spoznajo, da vrednote, prepričanja in predpostavke ustanovitvenih managerjev peljejo v uspeh organizacije, postanejo le-te temeljne in skupne vsem članom organizacije (Schein 1999).

Glede na dejstvo, da so vrednote zelo pomembne pri postavljanju organizacijske kulture, si v naslednjem poglavju nekoliko podrobneje pogledimo vrednote, etiko in oliko podjetja.

2.5 Vrednote, etika in oliko podjetja

Kultura je odsev vrednot, ki so najpomembnejše spremenljivke kultur. Vrednote temeljijo na osvojenih podmenah, ki jih večinoma pozabimo, vrednot pa se zavedamo. Izhajajo iz potreb posameznika, skupine, organizacije ali širše skupnosti (Tavčar, 2000).

Vrednota je nekaj, kar razumemo kot kakovost želenega in je sestavina filozofije podjetja. Od sprejetih vrednot v podjetju je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Vrednota je tisto, za kar je vredno si prizadevati, čemur posameznik priznava veliko načelno vrednost in temu daje tudi prednost. Vrednote, ki jih podjetje sprejme, postanejo norme, po katerih se je potrebno ravnati. Vrednote morajo izhajati usklajeno iz etike in poslovne uspešnosti. Iz raziskave o odličnih ameriških podjetjih izhaja, da mora imeti podjetje razčiščen sistem vrednot, tem vrednotam pa mora vdihniti življenje, kar je največji prispevek na poti k odličnemu podjetju. V McKinseyevem modelu najdemo prevladujoče vrednote odličnih podjetij, in sicer

prepričanje o pomembnosti ljudi kot posameznikov, prepričanje v vrhunsko kakovost in storitev, prepričanje, da morajo biti vsi člani organizacije inovatorji ter logičen sklep, da je potrebno razumeti tudi neuspeh, prepričanje o neformalnosti komuniciranja za izboljšanje informiranja ter posebna prepričanost in priznanja pomena ekonomske rasti in dobička (Kralj, 1999, str. 104–106).

Ko govorimo o kulturi podjetja, ne moremo mimo etike in olike, ki sta izredno pomembni sestavini filozofije podjetja in subkultur udeležencev podjetja. V bistvu je etika sklop načel o dobrem in slabem, management (vodstvo) podjetja pa mora v njih najti norme za svoje delovanje. Etika je tudi miselno ozadje morale, ki obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko. Olika pa je obnašanje, ki je skladno kulturi organizacije. Upoštevanje kulture, etike in olike kot neločljivega sklopa je predpogoj za uspešno delovanje managerjev (vodij). Razsežnosti etike managementa se nanašajo na zunanje okolje, na notranjost in na osebne dileme managerjev. Tu ločimo etiko koristi in etiko dolžnosti, posamezne sestavine pa ločimo na verodostojnost, popravljanje krivic, hvaležnost, privlačnost, dobrodelnost, izpopolnjevanje, neškodovanje drugim, spoštovanje človekovega dostojanstva, prostost, pravičnost in solidarnost. Etična sodila izhajajo iz dveh Kantovih sodil, in sicer: naj se človek ravna le po tistem pravilu, za katerega bi hotel, da postane splošno veljavno, torej zakon, in da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter in ne kot sredstvo za doseg ciljev (Kralj, 1999, str. 116–120).

Pri izgrajevanju pozitivne organizacijske kulture je pomembno, kako vodstvo upošteva etična sodila in kako se uspe upreti neetičnemu delovanju.

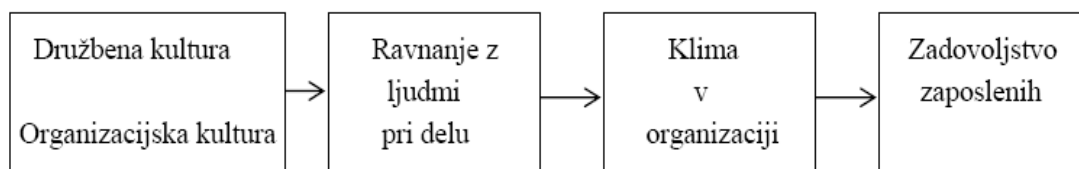
2.6 Organizacijska kultura, klima in zadovoljstvo zaposlenih

Kultura v določeni družbi oziroma združbi vpliva na ravnanje z ljudmi. Posledično temu vpliva klima v nadaljevanju na zadovoljstvo zaposlenih. Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga zaznamujejo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik v zaposlovanju, nagrad, napredovanja, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega

sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi (Schneider, 1990).

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje in drugo so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990).

Za lažjo predstavo si oglejmo Sliko 3, ki prikazuje model organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih.



Slika 3: Prikaz organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih.

Vir: Schneider, 1990, str. 289.

2.7 Ugled podjetja

Ugled podjetja je odvisen od njegovih finančnih kazalnikov, vendar ti k ugledu prispevajo manj kot polovico njegove variance. Tak rezultat so v zadnjih petnajstih letih potrdile številne empirične raziskave tako v tujini kot pri nas. V ugledu se skrivajo velike možnosti za ustvarjanje tržne vrednosti podjetja, zato sta postala graditev in upravljanje ugleda zelo pomembna za vodstvo. Številne raziskave v zadnjih letih potrjujejo, da je med ugledom in finančno uspešnostjo močna in obojesmerna povezava. Nujno je, da se vodstvo podjetja te povezave zaveda in

jo upošteva v svojih strategijah. Ugled je postal merilo za vrednost podjetja in sestavni del njegove letne bilance uspešnosti (Kline, Rozman, 2004, str. 62).

Številne spremembe zunanjega okolja v zadnjem desetletju zahtevajo prilagoditve in spremembe v načinu delovanja podjetij. Tekmovanje v izjemno konkurenčnem okolju narekuje nove načine vodenja in upravljanja podjetij, vlaganje v nove tehnologije, izdelke, storitve in njihovo trženje. Te spremembe se nato kažejo v potrebi po spremenjenem načinu vodenja bilanc podjetja. Tradicionalni način kot glavno premoženje upošteva otipljivi kapital – denar, inventar, lastnino, tovarne in opremo. V nasprotju z njim danes večji pomen pridobivajo neotipljive oblike premoženja, kot so kakovost vodstvene ekipe, blagovne znamke, zvestoba porabnikov, znanje in predvsem ugled kot njihov skupni izraz. Merjenje, koliko to premoženje pripomore k uspešnosti podjetja, je že stalna praksa najbolj naprednih. V zadnjem letu ali dveh smo v zvezi s tem doživeli prve premike tudi v Sloveniji.

Podjetje ima na voljo različne možnosti povezovanja več virov, ki skupaj določajo njegovo uspešnost na trgu. Ti viri so: (Kline, Rozman, 2004, str. 62)

- finančni vir (denar, vrednostni papirji ...),
- fizični vir (geografska pokritost trga, obrati in oprema, dostop do surovin),
- človeški vir (prodajne sposobnosti zaposlenih, širina prodajnega osebja, vizionarsko vodenje in sposobnost vodstva ...),
- tehnološki vir (edinstvenost proizvodnih procesov, informacijski sistem ...),
- organizacijski vir (organizacijska kultura in klima, procesi sistema merjenja kakovosti ...) ter
- ugled podjetja (ugled korporacijske in drugih tržnih znamk podjetja).

Viri so osnova ubranljive konkurenčne prednosti zgolj, če so vredni, redki, nezamenljivi, težko posnemljivi, razmeroma trajni in če podjetju prinašajo dobiček. Neotipljiva in nezamenljiva narava virov je pomembna predvsem zato, ker je konkurenci tako onemogočeno ali vsaj močno oteženo, da bi jih posnemala. Če ima podjetje redke in vredne vire, pa mu to omogoči, da lahko ustvari večja povračila na vložena sredstva. Ugled je vir, ki ustreza vsem naštetim merilom in je zato skladno s teorijo virov podlaga ubranljive konkurenčne prednosti podjetja.

Obljube so resen dolg. Izmed vseh vrst neotipljivega premoženja, ki jih ima podjetje v različnih oblikah, je njegov ugled najbolj kritično, strateško in trajno premoženje. Podjetje ga gradi z upravljanjem odnosov s svojimi deležniki. Izpolnjevati mora obljube, dane glavnim skupinam deležnikov, in pri tem ohranjati najvišjo možno stopnjo skladnosti delovanja. Vodstvo ima na voljo številne aktivnosti, s katerimi gradi in upravlja odnose z deležniki (oglaševanje, sponzoriranje, tematiziranje itd). Vendar deležniki nikoli ne opazijo neposredno vseh aktivnosti podjetja, s katerimi to gradi svoj ugled. Pri ocenah njegovega ugleda se zanašajo tudi na druge informacije, predvsem na prejšnje finančne rezultate, kot je na primer rast dobička, povečano zaposlovanje ali povečano opaženost podjetja (Kline, Rozman, 2004, str. 62).

Vlagatelji, borzniki, bančniki, managerji in drugi poslovneži se pri svojih odločitvah rutinsko naslanjajo na ocene ugleda, ki si jih oblikujejo na podlagi dosegljivih informacij o posameznem podjetju. Te ocene so znamenja oziroma namigi o izdelkih in poslovnih strategijah, s tem pa po svoje tudi o uspešnosti podjetja na trgu. Bolj spoštovana, cenjena in ugledna podjetja pritegnejo več vlagateljev in pomembnejše vlagatelje. Ti jim s svojim povpraševanjem dvignejo tržno vrednost, s tem pa se v naslednjem časovnem obdobju še dodatno poveča ugled podjetja. Ta učinek metaforično pogosto poimenujemo kot »spirala vrednosti« podjetja (Kline, Rozman, 2004).

Kaj določa ugled? »Finančni ugled podjetja močno vpliva na trajno ustvarjanje dobička. To spoznanje nakazuje pomembno samookrepitveno dinamiko. Nekatere aktivnosti podjetja, s katerimi skuša vodstvo povečati njegovo dobičkonosnost, namreč sočasno okrepijo tudi njegov ugled. Okrepljen ugled v povratni zanki nato omogoči, da podjetje v primerjavi z manj uglednimi laže obdrži nadpovprečno uspešnost v daljšem času. Vendar je zgolj okoli 45 % celotne variance ugleda mogoče z gotovostjo pripisati prejšnjim finančnim rezultatom. K nadpovprečni uspešnosti podjetja torej v glavnem pripomore nefinančni del ugleda.« (Kline, Rozman, 2004, str. 62)

Želja po večji uspešnosti zahteva od vodstva podjetja kombinacijo in vplivanje na otipljive in neotipljive vire. Ti so ključni dejavniki njegovega uspeha, nujno pa je potrebno meriti tudi učinke takšnega delovanja. Ugled je eden izmed glavnih tovrstnih virov. Osnovni pogoj za graditev in upravljanje ugleda podjetja pa je izpolnjevanje danih obljub deležnikom. Ustvarjen ugled podjetju omogoča ponoven vzpon ob morebitnih storjenih napakah v odnosih z deležniki. To spoznanje je še dodaten razlog, ki potrjuje, da je vlaganje virov v večanje ugleda vedno dolgoročno dobičkonosno (Kline, Rozman, 2004).

2.8 Človeški viri

Upravljanje človeških virov je nujno tudi takrat, ko imamo le dva zaposlena, zato se moti vsakdo, ki meni, da se v majhnih podjetjih ni potrebno ukvarjati s človeškimi viri. Podjetja pogosto ne znajo odkriti, v čem so njihovi zaposleni res dobri. Ker ne vedo, kaj delavcem najbolj ustreza, jih ne znajo pravilno usmerjati, spodbujati in iz njih izvleči največ. Spodleti jim predvsem zato, ker med zaposlenimi nimajo razvite odprte komunikacije. Čeprav so večinoma strokovnjaki v komuniciranju navzven, s strankami, se v komuniciranju navznoter ne znajdejo. To je ključna pomanjkljivost, zaradi katerih nastajajo kratki stiki v prenašanju dolžnosti, znanja, izkušenj ali težav med vodstvom in delavci. Da kratkih stikov ne bi bilo, se je upravljanja zaposlenih dobro lotiti sistematično in pri tem upoštevati nekaj korakov:

Neformalnost

Delavce najboljše spoznamo, če se z njimi odprto pogovarjamo. Tako jih spodbudimo h kreativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Spodbujanje socialnega kapitala in neformalnih odnosov v podjetju pripelje do izmenjavanja mnenj, rojevanja novih idej in lažjega reševanja težav. V te odnose morajo biti vpeti delavci z različnimi funkcijami, tudi najvišjimi. Ko bodo ljudje zadovoljni in bodo dihali s podjetjem, bo tudi poslovne cilje preprosteje doseči (Urh, 2003).

Skrite zmožnosti

Delavca je treba opazovati in usmerjati od prvega dne zaposlitve. Na začetku mu lahko dodelimo mentorja, ki ga vodi in sistematično uvede v delo. Že takrat moramo oceniti njegovo znanje, sposobnosti, interesno področje, delovne zmožnosti, še posebno pa moramo biti pozorni na njegove skrite zmožnosti. Vprašati se moramo, v čem je nekdo res dober. Ko to ugotovimo, ga usmerjamo na projekte, kjer bodo njegove sposobnosti kar najbolje izkoriščene. Lahko ga pošljemo na dodatno izobraževanje, kjer bo zapolnil vrzeli v znanju in na svojem področju postal še boljši. Iz kadrov je nujno izvleči najboljše (Urh, 2003).

Prilagajanje strategije

Profil znanja zaposlenih nazadnje pomeni tudi profil znanja podjetja. Ko torej vemo, v čem je naš kader dober, iščemo v tem okviru tudi posle. Strategijo in razvojne projekte podjetja je treba prilagoditi ljudem, ki jih imamo. Ni dovolj ljudi prilagajati strategiji, pomembneje je strategijo prilagoditi ljudem. Ko bodo ti čutili cilje in strategijo podjetja, bodo visoko motivirani in bo zato delo uspešnejše, pa tudi lažje. Cilji podjetja in posameznika se morajo prekrivati. S preveč abstraktnimi cilji se ljudje ne morejo poistovetiti, zato kmalu začno slabo delati ali celo iskati drugo delovno okolje (Urh, 2003).

3. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU

3.1 Vodenje

Vodenje je proces, ki je tesno povezano s procesom odločanja in managementom. Tako vodenje kot motiviranje sta nalogi vodstvenih delavcev v organizacijah. Mnogi avtorji to funkcijo managementa povezujejo kot osnovno, ki je soodvisna z drugimi funkcijami managementa, in za njo podajajo definicije.

»Vodenje je proces, v katerem en posameznik v skupini vpliva na druge posameznike v skupini z namenom doseganja skupinskih in organizacijskih ciljev. Odločanje je bistvena lastnost vodenja, saj vodenja ni mogoče izvajati brez sprejemanja odločitev. Za sleherni sistem je eno od osnovnih vprašanj, na katerih mestih se sprejemajo odločitve. Od te razporeditve je odvisen dotok informacij in udeleženosť članov v delovanju sistema ter nadalje učinkovitost. Odločati moramo z namenom zadovoljevanja potreb v bodočnosti, za katere pa ne vemo točno, kakšne bodo, vendar če nečesa ne storimo danes, bodoče želeno stanje ne bo nastopilo. Med odločitvijo in posledicami odločitve je vedno določena časovna razdalja, zato ne moremo z gotovostjo trditi, da bo posledica taka, kot smo jo želeli in predvidevali. Lahko se celo zgodi, da bo taka, ki je nismo želeli, ker se je med tem spremenilo okolje. Odločanje je zato vedno vezano na predvidevanje bodočega.« (Bučar, 1981, str. 278)

Ustvarjanje delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni uspešno delajo, je ena od novejših pridobitev sodobnega managementa. Vodje in zaposleni morajo vsekakor vedeti, kaj je delo in kako se ga opravlja, ampak to ni dovolj. Za visoke dosežke morajo tudi vedeti, kako naj bi ga opravljali zdaj in v prihodnje. Uspešni vodje zato pritegnejo zaposlene k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela (Možina in drugi, 2002).

Sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega vodenja. Zaposleni v majhnih skupinah razpravljajo o vprašanjih, povezanih z delom, in iščejo najbolj uspešne poti za njihovo reševanje. Naloga vodij

je, da omogočajo vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane (Možina in drugi, 2002).

Vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture je odločilnega pomena za njeno razumevanje. Vloga vodje v skupini je oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje. Sem spada sooblikovanje standardov in norm, združevanje skupine in podpiranje skupine, kot tudi vsakodnevno delo v skupini, pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, odločanje ter nadzor. Vodenje se nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmeriti, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili delo kar najbolje. Pri tem uporabljamo bolj ali manj uspešne tehnike. Govorimo o stilih vodenja, ki poskušajo različno vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu (Lipičnik, Možina, 1993, str. 90).

Vodje se morajo zavedati, da so podjetje ljudje, in morajo zato dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Pomembno je, da zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih lahko zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti, in učinkovite spodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj. Glede na to, kako vodja uravnava odnose med seboj in podrejenimi, ločimo več načinov vodenja. V grobem ločimo dve vrsti. Prvi stil vodenja označujejo nasilni in agresivni vodje, ki so sposobni uničiti sebe in druge v prizadevanju, da uresničijo cilje organizacije. Drugi vodje pa so pripravljene služiti ciljem organizacije, sposobni so razmišljati dolgoročno, reševati probleme in zagotoviti učinkovito delovanje. (Treven, 2001, str. 151).

Dober vodja se bo trudil, da bo spodbujal razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njegove sposobnosti, s čim povečati motivacijo, vzpostavil bo pogoje za dobro komunikacijo, spremljal, nadziral in pomagal bo pri izvedbi posameznih nalog in podobno. V taki klimi ni niti sodnik niti vodnik, temveč le sodelavec in prvi med enakimi. (Treven, 2001, str. 155–156).

Vodstvo organizacije mora v procesu uveljavljanja kulture delovati usklajeno in predvsem dajati lastni osebni zgled za ponazoritev pripadnosti določeni kulturi.

3.2 Motivacija

Motivacija je vprašanje, s katerim se ubadajo v vsakem podjetju, najsi bo veliko ali majhno. Pomembno je, da zna podjetje odkriti, kaj delavcem najbolj ustreza in v čem so njihovi delavci najboljši, saj so motivirani zaposleni bolj učinkoviti, imajo višjo storilnost, dosegajo višji stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so tudi bolj pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe. Nič manj pomembno pa ni, da znamo privabiti v podjetje najsposobnejše strokovnjake in jih s primernim motivacijskim sistemom tudi obdržati. Res je, da motivacija pri zaposlenih niha in da je vzpostavljanje motivacije nenehen proces (Babusek-Medič, 2004).

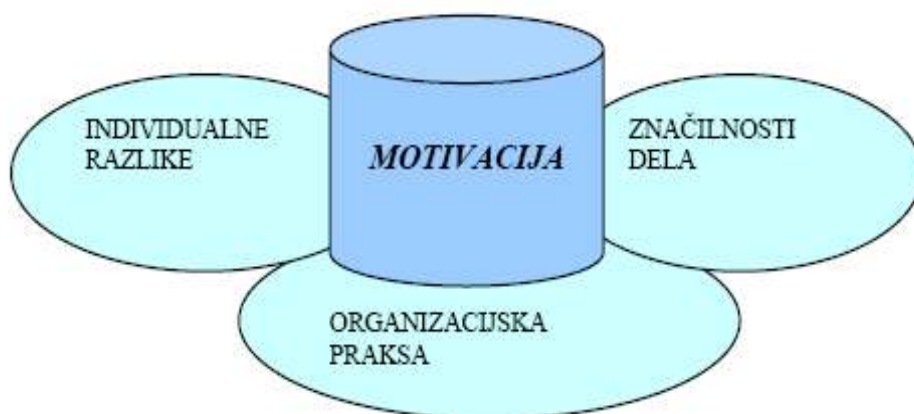
Po teoriji velja, da je motivacija tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja. Za motiviranje pa je treba izpolniti vsaj nekaj predpostavk: ponuditi primerne nagrade, seznaniti delavce s tem, kako naj nagrade dosežejo, zagotoviti, da posamezniki verjamejo, da so nagrade sposobni doseči, ter da so nagrade poštene. Motivacija pa ne sme temeljiti le na denarju, temveč tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem ali raznoličnem delu.

Ključne sestavine motivacije so potrebe, nagrade, komunikacija in zaznava. Maslow zagovarja tezo, da bodo posamezniki motivirani, če nagrada zadovolji neizpolnjeno potrebo. Ko potrebo zadovoljimo, ta ne bo več motivirajoča, ampak bomo želeli zadovoljiti naslednjo raven potreb. Na drugi strani je Taylor, ki je deloval v Bethlememski jeklarni (ZDA), utemeljitelj znanstvenega vodenja. Meni, da posameznike motivira predvsem denar. Tako jim je le treba pokazati najboljši način, kako naj delajo, da bi lahko povečali produktivnost, in jih nato ustrezno nagraditi. Mayo, ki je deloval v Hawthornovih obratih, pa je utemeljitelj teorije medčloveških odnosov, po kateri velja, da imajo posamezniki socialne potrebe, ki se nanašajo na njihovo vključitev in delo v skupinah ter na upoštevanje njihovega mnenja. Znana je tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, ki omenja higienike in motivatorje. Higieniki

so dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo, kamor lahko uvrstimo denimo sprejemljive delovne razmere, pravila ali osnovno plačo (Babusek-Medič, 2004).

3.2.1 Motivacijski dejavniki

Na drugi strani so motivatorji, to pa so dejavniki, ki dejansko zadovoljujejo, če so prisotni, na primer: odgovornost, priznanje ali napredovanje. Omeniti velja še Vroomovo teorijo pričakovanja, ki opredeljuje obseg, do katerega so posamezniki prepričani, da lahko dosežejo obljubljeni nagrade, kar deluje motivirajoče. Če je njihovo pričakovanje veliko (prepričani so, da lahko dosežejo nagrade), bo motivacija velika. Če je njihovo pričakovanje, da lahko dosežejo nagrado, majhno, pa bodo temu primerno tudi manj motivirani. Pomembna pa je tudi teorija enakosti, ki pravi, da morajo biti nagrade pošteno v primerjavi s tem, kar za svoje delo dobijo drugi (Babusek-Medič, 2004). Poglejmo si Sliko 4, ki prikazuje dejavnike motivacije.



Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Vir: Lipičnik, 1998, str. 162

Individualne razlike

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, nosi človek s seboj na delo. Lastnosti pa se razlikujejo od posameznika do posameznika, saj nekatere zaposlene motivira denar, medtem ko druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju.

Nekateri pa sprejmejo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihove zmogljivosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

Značilnosti dela

Med značilnosti dela spadajo dimenzije dela, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo.

Te značilnosti: (Lipičnik, 1998, str. 163)

- vključujejo zahteve po zmožnostih;
- določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca;
- pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in
- določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa

Sestavljajo jo: (Lipičnik, 1998)

- pravila,
- splošna politika – sem spadajo ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele ter drugo,
- managerska praksa,
- sistem nagrajevanja v organizaciji – sem spadajo bonitete in provizije, kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim zapustiti organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Če je podjetje uspešno, se oblikuje sistem bonusov in se jih prekine ob zmanjšani uspešnosti podjetja.

Kako naj delo postane izziv in kako je v praksi? V praksi je motivirajoče delo tisto, ki je raznolično, ki omogoča posameznikom primerno odgovornost in povratno informacijo, ki zagotavlja zaposlenim, da izvajajo celotno delovno nalogo in ne samo posamezne operacije, ter ki ima določen namen. Med možnimi nagradami so: več odgovornosti, napredovanje, službeni avtomobil, prispevek k pokojninskemu zavarovanju, prispevek k zdravstvenemu zavarovanju, skupinsko delo, zagotovitev delovnega mesta, pokojnina, osnovna plača, prehrana med delom in podobno. Oblikovanje motivirajočega dela obsega:

- ***obogatitev dela:*** zaposlenim ponudimo bolj izzivalno delo z večjo odgovornostjo;

- **širitev dela:** zaposlenim ponudimo več delovnih nalog na enaki ravni odgovornosti;
- **menjavo dela:** zaposleni naj se sistematično gibljejo od enega k drugemu opravilu, kar zagotavlja različnost in pregled nad drugimi delovnimi področji v podjetju;
- **samostojne delovne skupine:** skupinam naj bo dovoljeno, da same sprejemajo odločitve, na primer: kaj bo kdo naredil; za uspeh je odgovorna celotna skupina;
- **delegiranje:** nadrejeni naj zaupajo naloge podrejenim; to sprošča vodstveni čas in zahteva večjo odgovornost zaposlenih;
- **splošno usposabljanje:** to je usposabljanje zaposlenih za različne naloge;
- **prenos pooblastil:** pomeni dajanje pooblastil zaposlenim glede njihovega dela;
- **spremembo razmejitve opravil:** z razmejitvijo opravil določamo sestavo ene delovne naloge v primerjavi z drugo; razmejitev opravil je lahko ovira, ki preprečuje, da bi zaposleni izvajali druge naloge; vodstvo naj se poskuša dogovoriti za spremembo razmejitve opravil in s tem povečati prilagodljivost.

Nenazadnje velja omeniti še uspešni sistem nagrajevanja, s katerim bo podjetje pritegnilo in sprejelo dovolj veliko število primernih sodelavcev ter nagradilo zaposlene za napore, izkušnje, pripadnost in dosežke. Gotovo je treba zagotoviti stimulatивно nagrajevanje, kar pomeni, da so zaposleni udeleženi pri dobičku in da prejmejo dodatno plačilo, če prehitijo postavljene cilje. Tako jih bo podjetje lahko pravilno usmerjalo, spodbujalo in z njihovim delom kar največ pridobilo. Ugotoviti moramo torej, v čem je nekdo res dober, in oceniti njegovo znanje, sposobnosti, interesno področje in delovne zmožnosti. Potem pa ga samo usmerimo na tiste projekte, kjer bomo lahko njegove sposobnosti kar najbolje izkoristili.

3.3 Zaupanje v podjetju

Za organizacije, ki so se v zadnjem desetletju razvijale v visoko učinkovite, je značilno, da so vse krepile zaupanje svojih zaposlenih, saj so lahko le tako uspešno uvajale nov način dela. To še posebno velja za tiste, ki so jih prej pestili konflikti in napetosti med vodstvom in podrejenimi. Vzpostavile so redno komunikacijo iz centra

o trenutnem položaju podjetja ter o spremembah, ki so potrebne za doseganje večje učinkovitosti. Osnova za vse je seveda bila skupna organizacijska kultura in sprejete vrednote, poudarja Mednarodna organizacija dela. Zanimivo je, da se je prav takšna organiziranost v zadnjem času v podjetjih zelo razširila. Vse se je začelo na Japonskem, kjer so podjetja prva začela uvajati nove modele dela. Kombinirala so visoko usposobljeno delovno silo, ki je bila zvesta enemu podjetju vse življenje, z inovativnim nadzorom kakovosti in tako uspešno povečevala svojo produktivnost. S kakovostjo so se aktivno ubadala tudi podjetja v ZDA in Veliki Britaniji. IBM, Cummins Engines and Texas Instruments so oblikovali ameriški model upravljanja človeških virov, ki poudarja prav spodbujanje zaposlenih in dobro komunikacijo v organizaciji. V podjetjih so postajali pomembni prijemi, značilni za visoko učinkovite delovne organizacije. Z globalizacijo se je tovrstna ideja razširila po vsem svetu.

3.4 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu bi lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj« (Možina, 2001, str. 4).

Pomemben dokaz, ki kaže, da gre položaj organizacije na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v organizaciji. Posamezniki hočejo doseči status, višji položaj in moč, znanje, sposobnosti, izobrazbo, zdravje itd. za njihovo delo, za katerega porabijo največ svojega časa. Posamezniki, ki ne izpolnijo svojih pričakovanj do dela, postanejo nezadovoljni. To nezadovoljstvo pa v končni fazi vpliva na organizacijo, za katero delajo. Potrebno je tudi povedati, da sta zadovoljstvo in uspešnost povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna tako od zaposlenih kot tudi od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerim ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec. Ni pa nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Za uspešnost je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega

sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnosti z dobrim izborom zaposlenih in njihovem izobraževanju, in na drugi strani težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih. Ljudje raje govorimo o neuspešnosti kot posledici neustrezne motivacije predvsem zato, ker je splošno znano, da lažje govorimo o slabi motivaciji, kot pa da priznamo svoje neznanje ali nesposobnosti (Lipičnik, 1997, str. 154).

Razmerje med nezadovoljstvom in željo po večji uspešnosti je najboljša motivacija za nekatere zaposlene. Vse je torej odvisno od prizadevanja ljudi in delovnega okolja. Podjetja lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje.

Številni rezultati raziskav kažejo, da vpliva na zadovoljstvo pri delu mnogo dejavnikov. Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo. Med pomembnimi dejavniki, ki so bolj ali manj povezani z delom, bom omenil naslednje dejavnike: (Uhan, 1998, str. 593)

- zanimivost dela,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- ugled dela,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača ter
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

3.5 Komuniciranje v organizaciji

Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Uspešna podjetja in njihove vodje se zavedajo pomena neposrednega in medsebojnega komuniciranja z zaposlenimi.

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem z njimi komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Teme obsegajo stanje na trgu in položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998).

»Glavni namen programov komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.« (Černetič, 1999, str. 5)

Razvidno je, da imajo v internem komuniciranju veliko in pomembno vlogo neposredni vodje. Ravno zaradi tega, bi se ti morali spustiti na komunikacijsko raven delavca in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila dela in pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo, saj se ta nanj jezi z očitki: »Vedno imaš probleme, namesto da bi delal.« (Kejžar, 1998, str. 10–12).

Glede oblike komuniciranja v teoriji ločujemo med dvema sistemoma komuniciranja, in sicer od vrha navzdol in od spodaj navzgor (Možina in drugi, 1998). Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in za dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. K prvemu prištevamo zlasti: interne časopise in biltene, ki so redni in namenjeni vsem zaposlenim, občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev, obvestila na oglasnih deskah, elektronsko pošto in poslovna poročila.

Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenimi in nadrejenimi, ob vsakodnevnih delovnih stikih. Oblike formalnega komuniciranja navzgor so: pisanje poročil o delu, pritožbeni postopki, sistemi za dajanje koristnih predlogov in raziskovanje mnenj oziroma stališč delavcev (Možina in drugi, 1998).

Vsekakor lahko ugotovimo, da dobro poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja (Zupan, 1999).

Gibb je identificiral komunikacijsko vedenje nadrejenih do podrejenih, s tem da je ločil klimo defenzivnega in spodbujevalnega medsebojnega komuniciranja. Defenziven način komuniciranja se po Gibbovem modelu kaže v kliničnem vzdušju, kjer je človek zgolj objekt proučevanja, vzbuja občutek neenakovrednosti med zaposlenimi in izraža nepripravljenost za skupno reševanje problemov. Nasprotno, spodbujevalen način komuniciranja izraža željo po sodelovanju pri identifikaciji ali reševanju skupnih problemov, zaposleni se medsebojno spoštujejo, zanemarijo se razlike v sposobnostih in statusu. S spodbujevalnim in k ljudem usmerjenim slogom komuniciranja povečujemo zadovoljstvo zaposlenih in doseganje zastavljenih ciljev (Berlogar, 1999).

»Učinkovit sistem komuniciranja prinaša tudi neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij, s čimer se ustvarja klima odprtosti, ki je pomemben faktor pri uspešnosti organizacije.« (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 244)

3.6 Odnosi v organizaciji oziroma podjetju

»Medsebojni odnosi so glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni medsebojni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji.« (Možina, 2002, str. 23)

V medsebojnih odnosih moramo pustiti drugim, da sodijo o nas, prav tako kot tudi mi ocenjujemo njih. Pripravljeni moramo biti tako govoriti kot poslušati, dajati in sprejemati kritiko ter, če je potrebno, voditi in biti voden. Pri tem v odnosih nenehno skušamo doseči dogovor, ki nam služi kot pomoč pri povezovanju in usklajevanju. Pri pravem dogovoru ne smemo govoriti o zmagovalcu ali poražencu, lahko kvečjemu trdimo, da so vsi udeleženci nekakšni zmagovalci. Udeleženci se morajo vesti po splošnih moralnih načelih, kar pomeni, da morajo spoštovati tako svoje kot tuje prednosti in pomanjkljivosti, pravice in dolžnosti. Odnosi postanejo pravi šele s postopnim oblikovanjem, kar je ena izmed nalog managerjev v podjetju, če želijo imeti visoko ustvarjalne time in posameznike. Zelo pomembno je vedeti, kakšno klimo v podjetju si želimo in kaj moramo spremeniti, da do nje pridemo. Eden izmed načinov je, da dobro poznamo temeljne značilnosti medosebnih odnosov.

V praksi razlikujemo pet vidikov medsebojnih odnosov, ki so: (Možina, Damjan, 1992, str. 28)

- ***odnos med dvema osebama:*** to je običajno razgovor med njima; s tem načinom dobimo povratno informacijo najbolj neposredno;
- ***odnos osebe do skupine:*** nastopa, ko želi posameznik informirati skupino o določenem problemu in dobiti mnenje skupine o načinu realizacije problema;
- ***odnos skupine do skupin:*** določena stališča ene skupine se posredujejo drugi skupini in se tako išče enotno nastopanje obeh skupin;
- ***odnos posameznika do socialnega okolja:*** to je odnos do drugih, s katerimi se posameznik srečuje v določeni delovni sredini;
- ***odnos do samega sebe:*** je vidik, ki se nanaša na človekovo uresničevanje, kot so samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje samega sebe in podobno.

Dimenzija medsebojnih odnosov nam pomaga tudi pri ugotavljanju odnosov med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Vzdušje v podjetju bo bolj pozitivno, če bodo zaposleni sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju najustrežnejših rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno in si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998).

3.6.1 Odnosi med sodelavci

Sodelavci v podjetju imajo na vsakega posameznega zaposlenega vsekakor pomemben vpliv. Neposredno vplivajo na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in osebni razvoj. Ob pozitivni klimi v podjetju so delovna mesta zastavljena širše, vključujejo tako načrtovanje kot izvedbo in bolj kot posamezniki so za uspešnost odgovorne skupine na določenih področjih. Managerji in vsi zaposleni bi morali pomagati drug drugemu, saj je podjetje ustvarjeno ravno zato, da skupaj ljudje dosežejo več, kot bi dosegli kot posamezniki. Psihologi so ugotovili, da ima skupina, v krogu katere se zaposleni nahaja, naj bo to formalna ali neformalna, zaradi neizogibnih socialnih vezi velik vpliv na posameznika. Bolj ko je skupina všeč njenim članom, bolj so pripravljene spreminjati svoja stališča, tako da se ujemajo s stališči drugih v skupini. Če se posamezniku ne uspe prilagoditi skupini, ga bo skupina zavrnila. Bolj ko je skupina všeč članom, močneje bodo zavračali neprilagodljivega posameznika. Prisotnost sodelavcev pri opravljanju nalog pomembno vpliva na uspešnost opravljanja teh nalog. Sodelavci pri posamezniku vedno spodbudijo izrazitejše delovanje dominantnih reakcij. Pri učenju nečesa novega so dominantne reakcije napake, kar je logično. Pri opravljanju že naučenih opravil pa so dominantne reakcije pravilno opravljanje naučenega opravila. Prisotnost sodelavcev torej slabo vpliva na uspešnost posameznika v obdobju učenja in ima pozitiven vpliv v obdobju obvladovanja nekega opravila. Obstajajo pa seveda tudi potencialni negativni učinki vpliva sodelavcev. Ljudje se pogosto obnašajo tako kot drugi v okolju, čeprav se jim osebno zdi tako obnašanje neprimerno. Tesno povezana skupina ne pomeni nujno povečane produktivnosti te skupine. Produktivnost lahko celo upade, če taka močna skupina postane nekakšna opozicija v podjetju. Zaposleni svojo produktivnost omejujejo tako, da ustreza povprečni produktivnosti njihove skupine. Tako imenovana neformalna organizacija je torej lahko močnejša kot formalna hierarhija v podjetju. Bolj ko je neka skupina tesno

povezana, bolj vsi svojo produktivnost približajo neki ravni, ki velja v tej skupini, z drugačnimi besednimi pritiski »prisilijo« tudi novince, da kljub morebitni začetni visoki produktivnosti že po nekaj tednih spustijo svojo produktivnost na raven drugih in tega ne more preprečiti niti jasen sistem večjega nagrajevanja za večjo produktivnost. Edina učinkovita rešitev pred negativnimi vplivi skupine je v pravočasnem prepoznavanju in odstranitvi tistih, ki spodkopavajo podjetje, še preden za seboj potegnejo tudi druge (Ložar, 1999).

3.6.2 Odnos zaposleni – nadrejeni

Posebno in zelo pomembno mesto v medsebojnih odnosih posameznika imajo njegovi nadrejeni. Zaposleni pogosto izražajo mnenja in želje o lastnostih, odnosih in vedenju svojih nadrejenih. Vodja (manager) v podjetju naj bo oseba, ki bo delegirala in imela tudi polno zaupanje v ljudi, katerim delegira. Zaposlenim je potrebno dati svobodo pri izvajanju naročenega in jih vseskozi vzpodbujati. Tudi če zaposlenim ob dodeljenem delu ni uspelo doseči z nalogo predvidenega rezultata, mora dober vodja ponuditi pomoč z občutkom, da se zaposleni lahko vedno obrnejo nanj, ko so v težavah. Zaupanje je zelo pomembno za dobre medsebojne odnose. Omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje, zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar posledično pomeni izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci pa so bolj predani in več prispevajo k sami produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo predvsem s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271–278).

V sklopu vloge managerjev pri vodenju podrejenih je nujno opozoriti tudi na dejstvo, da bodo managerji najlažje potegnili svoje podrejene za seboj s tem, da najprej pritegnejo odobravanje vplivnih (dejansko vplivnih, ne po formalnem položaju) posameznikov v skupinah, ti pa bodo za seboj potegnili še druge. Pa tudi nasprotno, v smeri nasprotovanja managerjem, se neprevidnemu managerju to zelo lahko zgodi. Managerji morajo znati svoj vodstveni stil prilagoditi posameznemu položaju. Pri tem sta oblika in stopnja vključenosti podrejenih v odločanje odvisna od osebnosti podrejenih, managerja, samega področja odločanja in drugih povezanih dejavnikov. Upoštevati je potrebno: (Ložar, 1999, str. 56)

- želeno kakovost odločitve,

- zahtevano hitrost odločitve,
- potrebno stopnjo dejanskega sprejemanja odločitve med zaposlenimi in
- omogočiti možnosti za razvoj zaposlenih.

Ni pa vedno najbolje, da manager vedno posluša vsakogar ob vsakem času. To je neučinkovito. Postaviti mora tudi svoje meje, organizirati strukture in tako podati pravo vrednost koristnim predlogom. Dober manager mora biti v prvi vrsti manager podjetja, ki mora imeti vseskozi pred očmi cilje podjetja in ne le biti vsem samo prijatelj. Želja po ugajanju ljudem povzroči, da želi manager ostati v dobrih odnosih z vsakim. S tem povzroči, da se zaposleni počutijo neenakopravne, kar škoduje klimi v podjetju. Manager mora biti močna osebnost, da lahko svojim zaposlenim dovoli, da se razvijajo brez občutka ogroženosti. Ljudje potrebujejo nenehno spodbujanje in ne nenehna ogrožanja. Dober manager je tisti, ki med drugim zbuja podrejenim samozavest, da se počutijo močni in odgovorni, ki jih zna nagrajevati in ki stvari organizira tako, da vsakdo ve, kaj mora početi in kje mora svoje delo usklajevati tudi s sodelavci. Skratka, dober manager mora poleg strokovnega znanja in človeških vrednot imeti tudi občutek za vodenje ljudi, ki jih usmerja v uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja (Ložar, 1999, str. 56).

3.7 Osebni razvoj in napredovanje

Osebni vidik razvoja označuje stališča in vrednote posameznika, njegove potrebe, znanje in sposobnosti, ki določajo pot njegovega razvoja. Osebni vidik se kaže v oblikah angažiranosti v procesu izobraževanja, v organizaciji, podjetju, družini, širšem družbenem okolju, v njegovih delovnih in drugih aktivnostih. Kaže se v njegovem zadovoljstvu pri delu, v družini in drugod, kjer deluje. Lahko trdimo, da je posameznik zadovoljen in uspešen pri delu, ko je njegov osebni vidik razvoja usklajen s socialnim okoljem.

Proces osebnega razvoja lahko razdelimo v štiri stopnje: *orientacija, odločitev, uveljavljanje in kasnejše delovanje* (Možina in drugi, 1995). Za vse stopnje razvoja je pomembno, ali jih obravnavamo s socialnega ali osebnega vidika razvoja, ki ju avtor poimenuje tudi zunanji oziroma notranji vidik razvoja.

Socialni (zunanji) vidik oblikujejo merila širše organizacije in družba, ki ji posameznik pripada. Obstajajo določeni poklici, ki imajo že vnaprej določene stopnje razvoja, kot na primer priprava, izobraževanje, uvajanje, napredovanje; za druge, predvsem tiste, kjer ima posameznik široke možnosti sodelovanja, pa tega ne moremo trditi. V vseh primerih je velik poudarek razvoja na pravilnem pristopu k njegovemu načrtovanju (Možina in drugi, 1995).

Osebni (notranji) vidik razvoja pa se nanaša predvsem na posameznikovo lastno videnje svojega razvoja. Pri tem je izrednega pomena poznavanje samega sebe: nekdo lahko le površno spremlja svoj razvoj, drugi pa ima lahko izdelano svojo pot do podrobnosti. V praksi so običajno manj natančni osebni vidiki razvoja (Možina in drugi, 1995).

Bistvo načrtnega pristopa k osebnemu razvoju je uskladitev obeh vidikov. Posameznik se lahko razvija le v pogojih, usklajenih osebnih ambicij ter možnosti, ki mu jih nudi širše okolje.

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki znatno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti: (Jereb, 1998, str. 60)

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

3.8 Plača, varnost zaposlite in druge ugodnosti

Za večino zaposlenih je plača glavni vir preživljanja in poglobitni razlog za delo. Najnižja plača bi morala zadostovati za zadovoljevanje minimalnih življenjskih potreb delavca. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, ali smatra delavec plačo za pravično, kar pa je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo enake vrednosti. Po tujih vzorih tudi pri nas vedno bolj prihaja v navado, da so zaposleni poleg plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma tem več, kolikor višje so na hierarhični lestvici. Prednosti so v tem, da so zaradi davčnega sistema bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Slaba stran plač bi lahko bila ta, da jih zaposleni ne cenijo, da so drage ali da jih zaposleni smatrajo za samoumevne (Kavar-Vidmar, 1995).

Tudi stalnost oziroma boljše rečeno varnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve kot o stalnosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja; delovno razmerje, status delavca v isti ali drugi organizaciji pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujeta v karieri posameznika. (Kavar-Vidmar, 1995).

V naslednjem poglavju bomo predstavili podjetje, v katerem smo raziskovali organizacijsko kulturo in klimo.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA INTRA LIGHTING d.o.o.

Osnovna dejavnost podjetja Intra lighting d.o.o. s sedežem v Mirnu je podjetje, ki proizvaja arhitekturno-tehnično razsvetljavo. Pri tem se osredotoča na zagotavljanje celovitih rešitev na področju osvetljevanja poslovnih in javnih interjerjev. Odlikuje se po tehnološki dodelanosti ter zavestni uporabi dizajna, s čimer uspešno povečuje tržni delež na zahtevnem evropskem trgu. S svetlobo prispeva k doživetju in počutju v prostoru. Podjetje na prvo mesto postavlja želje in pričakovanja uporabnikov, ki sta jim pomembna udobje in kvaliteta razsvetljave, poleg tega pa zahtevnejšim kupcem nudi prilagojene, individualne rešitve, podprte s strokovnim svetovanjem in obsežnimi servisnimi storitvami (Intra lighting, 2006).

Vizija podjetja se odseva v želji, da s koriščenjem novih tehnologij in materialov ter s snovanjem inovativnih kreativnih svetlobnih rešitev postane strateški partner investitorjem in arhitektom ter ostalim ključnim igralcem na trgu razsvetljave. S svetlobo želi ustvarjati ambiente z dodano vrednostjo, ki pozitivno vplivajo na emocije in psihofizično počutje uporabnikov v prostoru.

Pomembne letnice razvoja podjetja: (Intra lighting, 2006)

- 10. 10. 1989: ustanovitev podjetja Intra lighting d.o.o.;
- 1992–1996: oblikovanje sodobne proizvodnje s CNC krmiljenimi stroji;
- 1998: uvedba standarda ISO 9001;
- 1999: pridobitev ENEC certifikata;
- 2000: nakup podjetja na Hrvaškem;
- 2002: uvedba projekta vitka proizvodnja – 20 ključev;
- 2003: blagovni znamki - Intra lighting, Intra TEP in predstavništvo v Sarajevu;
- 2004: vstop skupine Intra GROUP na tuje trge ter ustanovitev podjetja Intra Belysning na Norveškem;
- 2005: širitev skupine Intra GROUP na tuje trge ter ustanovitev podjetja Intra lighting Beograd v Srbiji in Črni gori;
- 2006: širitev skupine Intra GROUP na tuje trge ter ustanovitev podjetja Intra lighting Benelux na Nizozemskem.

Intra lighting d.o.o. ustanavlja lastna podjetja in vzpostavlja strateška partnerstva na tujih trgih. Glavni kupci in partnerji so trgovci na področju razsvetljave, inženiring hiše in večji investitorji. Realizacija prodaje predstavlja okrog 65 % na tujih trgih in 35 % na domačem trgu. Intra lighting d.o.o. je bila v letu 2006 prisotna v 41 državah. Največ izvažata v Francijo, Italijo, Hrvaško, Nizozemsko in Avstrijo (Intra lighting, 2006).

S širjenjem podjetja pa se večja tudi število zaposlenih, tako je trenutno v podjetju 223 zaposlenih, od tega 114 v matični družbi. Slednjo populacijo nameravam tudi zajeti kot raziskovalno populacijo v empiričnem delu diplomske naloge.

4.1 Projekt 20 ključev

Podjetje je v letu 2002 pristopilo k projektu 20 ključev, ki temelji na razvoju človeških virov, učinkovitemu usposabljanju, motivaciji, fleksibilnosti, učinkovitosti, odpravljanju vseh izgub, vzpostavljanju sistema vodenja na vseh nivojih, uvajanju pripadnosti in kulture podjetja. Filozofija projekta je bila narediti hitreje, ceneje in bolje. Program je bil oblikovan praktično, ne pa tudi teoretično, pri čemer so bile posledice teh pomanjkljivosti opazne že zelo kmalu. V sklopu projekta 20 ključev so v podjetju s pomočjo zunanjih strokovnjakov razvili sistem nagrajevanja, poleg tega so opravili oceno tveganosti delovnega mesta, s katerim so želeli doseči dosledno upoštevanje postopkov varnosti. Kot zelo pomemben del projekta pa lahko štejemo uvajanje sprememb kulture in pripadnosti podjetju.

Pri kulturi so izpostavili naslednje vrednote, s katerimi naj bi se zaposleni poistovetili: (Intra lighting, 2006)

Obvladovanje svojega notranjega doživljanja: pri tem gre za nadzorovanje sebe in brzdanje svojih čustev, zanesljivost in ohranjanje meril za odkritost in poštenost, vestnost in odgovornost za osebno storilnost, prilagodljivost in prožnost pri obvladovanju sprememb, dojemljivost za novosti ter zadovoljstvo in navdušenje ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.

Motivacija: gre za težnjo k izpolnitvi cilja in prizadevanju za doseganje in izpolnjevanje odličnosti, zavezanost in usklajenost s cilji skupine, pobuda in pripravljenost za odziv na vsako priložnost, optimizem in vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev, kljub oviram in zadržkom, zavedanje čustev in potreb, kakor tudi skrbi drugih, razumevanje drugih, ustrežljivost in prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.

Družbene spretnosti: glavni poudarek je na vplivnosti in obvladovanju učinkovitih taktik prepričevanja, sporazumevanju ter pozornem poslušanju in prepričljivosti v oddajanju sporočil, obvladovanju sporov ter pogajanju in reševanju nesporazumov, vodenju ter navduševanju in usmerjanju posameznikov, spodbujanju sprememb ter uvajanju in obvladovanje sprememb, navezovanju koristnih stikov, timskih sposobnosti ter ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine pri izpolnjevanju skupnih ciljev.

4.2 Delovne enote

Uvajanje delovnih enot je v projektu 20 ključev najboljši pristop za izboljšavo medsebojnih odnosov, uvajanja skupinskega dela, spodbujanja kolektivnega duha, inovativnosti, motiviranosti, varnosti ter pripadnosti enoti in celotnemu kolektivu.

V podjetju Intra lighting d.o.o. je bilo uvedenih 11 delovnih enot. Že pri sami izbiri naziva enot je bilo veliko aktivnosti in smeha saj so bila izbrana specifična imena, kot so npr.: *dilerji, breznice, playboys, čarovniki*. Po organizaciji delovnih enot v proizvodnji in upravi so bili izbrani vodje, postavljene so bile oglasne deske, opremljene z različnimi gradivi in informacijami. Uvedeni so bili 10-minutni sestanki pred začetkom dela, ki naj bi služili za načrtovanje dela ter razporeditev ljudi, kakor tudi za reševanje predvidenih problemov z materiali in stroji. Poleg tega so bila za prizadevne, inovativne in vsestransko angažirane ter zanesljive zaposlene predvidene spodbudne nagrade. Pomemben cilj uvajanja delovnih enot je bil tudi proizvesti več, a dovolj kvalitetno, saj svetovna konkurenca ne počiva in se je potrebno z njo vsakodnevno soočiti (Intra lighting, 2006).

4.3 Vizija podjetja

V podjetju želijo dobiti odgovor, kaj zaposleni najbolj pogrešajo in česa si želijo. Šele na ta način lahko skupno gradijo vizijo, ki si jo bodo delili v čim večjem številu. Z uresničevanjem organizacijskih ciljev in vizije zaposleni uresničujejo tudi svoje osebne cilje, kar jih spodbuja k bolj zavzetemu delu in ustvarjalnosti, ki postaja eno ključnih gonilnih sil konkurenčne prednosti podjetja. Motivacija in produktivnost je potrebna povsod, kjer gre za kompleksno delo, razvoj, proizvodnjo, trženje ... (Intra lighting, 2006).

S tem delom prehajamo iz teoretičnega dela naloge v empirični del. Če v kratkem strnemo sklepne ugotovitve o tem, kaj pravzaprav je organizacijska kultura in klima ter kako se le-ti dve odražata v podjetju, lahko zapišemo sledeče. Organizacijska kultura in klima sta si med seboj v veliki soodvisnosti. Sta predpogoj za dobro vzdušje v podjetju, s tem pa tudi posredno vplivata na uspešnost slehernega podjetja.

Kot smo že omenili, bomo v nadaljevanju prešli na empirični del naloge, torej na podrobno predstavitev metodološkega pristopa in raziskavo, ki smo jo opravili v podjetju Intra lighting d.o.o.

5. METODA

5.1 Opredelitev predmeta, cilja in hipoteze raziskave

Predmet preučevanja sta organizacijska kultura in klima v podjetju Intra lighting d.o.o.. Gre za raziskovanje dimenzij organizacijske kulture in klime v odnosu do zaposlenih v obravnavanem podjetju, torej kako zaposleni pravzaprav ocenjujejo stanje v tem podjetju.

Cilj preučevanja je ugotavljanje organizacijske kulture in klime v obravnavanem podjetju, s poudarkom na primerjavi med zaposlenimi v upravi in proizvodnji. Glede na predmet preučevanja in cilj naloge smo postavili osnovno hipotezo, ki se glasi:

Zaposleni v obravnavanem podjetju večinoma dobro ocenjujejo posamezne pokazatelje organizacijske klime in kulture, pri čemer obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi v upravi in zaposlenimi v proizvodnji.

5.2 Zbiranje podatkov

Anketne vprašalnike smo razdelili med zaposlene v oddelku proizvodnje in oddelku uprave. Skupno smo razdelili 109 vprašalnikov, v statistično obdelavo pa smo jih zajeli 74.

Vprašalnik so reševali le tisti udeleženci, ki so to želeli. Izpolnjevali so ga po navodilih. Splošno navodilo se je nahajalo na začetku vprašalnika. V celotnem vprašalniku so sodelujoče usmerjala posebna navodila, ki so veljala za posamezni sklop vprašanj ali posamezno vprašanje ali trditev. Ta navodila so razvidna iz priloženega vprašalnika.

V raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili za namen raziskave in se nahaja v Prilogi. Vprašalnik je vseboval skupno 50 postavk in je bil v osnovi sestavljen iz dveh delov, splošnega ter posebnega.

V splošnem delu vprašalnika smo udeležence spraševali po demografskih podatkih. Udeleženci so v vprašalnik vnašali podatke o svojem spolu, starosti, dokončani stopnji izobrazbe, stažu v podjetju, vrsti zaposlitve (nedoločen, določen čas) ter o tem, ali so zaposleni v upravi oziroma v proizvodnji.

5.3 Obdelava podatkov in uporabljene statistične metode

Prva stopnja obdelave podatkov je bil splošen pregled podatkov in ugotavljanje odstopanja posameznih podatkov od okvirov, določenih s postavkami vprašalnika. Ugotovili smo, da odstopanj oziroma nepravilnosti pri izpolnjevanju rubrik vprašalnika ni bilo, prav tako pa ni bilo manjkajočih vrednosti. V nadaljevanju smo preverili tudi morebitna odstopanja, do katerih bi lahko prišlo pri vnosu podatkov v računalniško bazo, vendar tudi takšnih odstopanj ni bilo.

Zadnja stopnja obdelave podatkov je bila obdelava s statističnimi orodji, dosegljivimi preko programskih paketov za statistično obdelavo podatkov. V raziskavi smo poleg računalniškega programa MS Excel uporabili tudi programski paket SPSS. V ta program smo podatke iz MS Excela uvozili s funkcijo »get« in jih statistično obdelali. Pri tem smo uporabili frekvenčno analizo, statistiko centralne tendence (predvsem aritmetično sredino) in disperzijo (predvsem standardni odklon). Pri statistični obdelavi podatkov smo temeljili na predpostavki, da se podatki, pridobljeni z ordinalnimi spremenljivkami, porazdeljujejo približno normalno. Zaradi navedenega smo uporabili parametrične teste.

Pri analizi vprašalnika smo slednjega razdelili v tri dele. V prvem delu so bile postavke oblikovane v skupno 25 vprašanj, v drugem delu smo postavke oblikovali v skupno 11 trditev, v tretjem delu pa je bilo 13 postavk, oblikovanih po obliki dejavnikov zadovoljstva pri delu. V nadaljevanju smo izvedli test zanesljivosti vprašalnika. Pri tem smo ugotovili, da je vprašalnik zanesljiv, saj je bila $\alpha = 0,986$, torej več kot $0,8$, kar je po veljavnih statističnih parametrih pogoj za zanesljivost vprašalnika (Field, 2005).

6. ANALIZA IN INTERPRETACIJA

6.1 Analiza sociodemografskih podatkov

Kot smo že pojasnili, smo za sodelovanje v raziskavi prosili 109 zaposlenih v obravnavanem podjetju, in sicer 44 zaposlenih v upravi in 65 zaposlenih v proizvodnji. Za sodelovanje se je skupaj odločilo 74 zaposlenih (67,9 %), in sicer 30 v upravi, kar je predstavljalo 40,5 % celotnega vzorca anketiranih in 44 v proizvodnji, kar je predstavljalo 95,5 % celotnega vzorca. Skupaj je v raziskavi sodelovalo 46 moških (62,2 %) in 28 žensk (37,8 %).

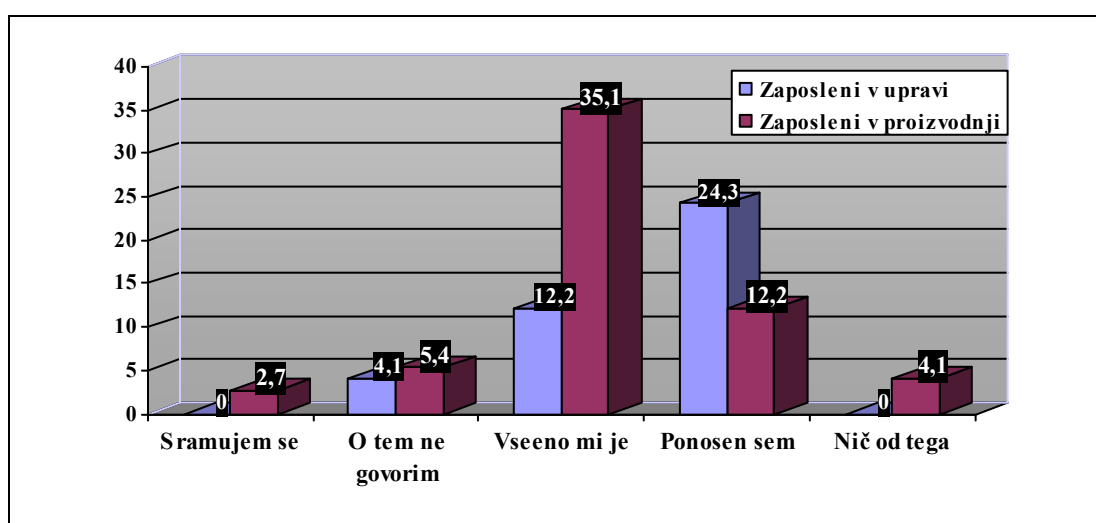
Vsi udeleženci so bili zaposleni v podjetju za nedoločen čas, z izjemo 4 zaposlenih za določen čas v proizvodnji in 1 v upravi. Največ udeležencev je bilo starih med 31 in 35 let (29,7 %), sledili so stari med 26 in 30 let (23 %), najmanj zastopana pa je bila tretja skupina, kjer so bili udeleženci stari med 36 in 40 let (17,6 %).

Največ udeležencev je bilo srednje izobraženih, in sicer 23 (31,1 %). Sledili so udeleženci z dokončano poklicno izobrazbo, teh je bilo 16 (21,6 %), zatem je bilo 12 udeležencev z dokončano visoko šolo oziroma fakulteto (16,2 %). Dokončano osnovno šolo ali manj je imelo 10 udeležencev (13,5 %), višjo šolo pa je imelo dokončano 7 udeležencev (9,5 %). Na predzadnjem mestu so bili udeleženci z dokončanim krajšim izobraževanjem, in sicer jih je bilo 5 (6,8 %), samo en udeleženec pa je imel specializacijo ali magisterij.

Pri delovnem stažu v podjetju je največji delež predstavljala skupina udeležencev s stažem nad 10 let. Teh je bilo 24 (32,4 %). Naslednjo skupino je predstavljalo 22 udeležencev s stažem med 5 in 10 let (29,7 %), sledila pa je skupina 15 udeležencev s stažem od 2 do 5 let (20,3 %). Najmanjši delež je predstavljala skupina 13 udeležencev, ki so imeli staž manjši od 2 let (17,6 %).

6.3 Rezultati nominalnih spremenljivk

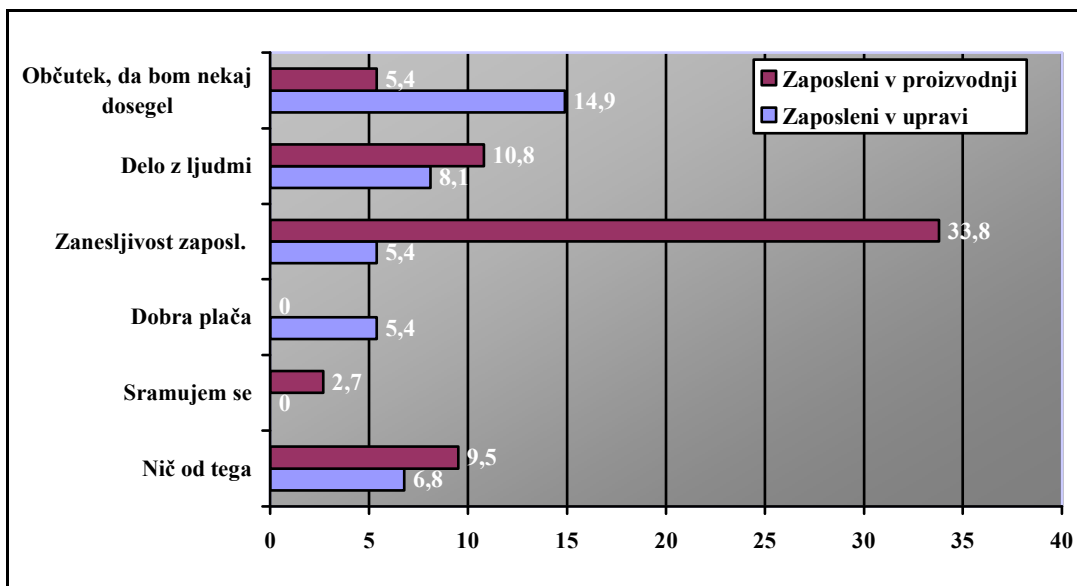
V tem poglavju bomo analizirali pridobljene podatke opisne statistike, in sicer izračun frekvenc kategorij ene spremenljivke po kategorijah druge spremenljivke (crosstabs). Konkretno to pomeni, da bomo primerjali odgovore na postavke v vprašalniku med udeleženi anketiranci v upravi in proizvodnji. Najprej si poglejmo kakšen občutek imajo zaposleni o tem, da so zaposleni v obravnavanem podjetju (Slika 5).



Slika 5: Kakšen občutek Vas navdaja ob misli, da delate v podjetju?

Iz slike je razvidno, da je največ anketiranih (47,3 %) odgovorilo, da jim je vseeno glede občutka dela v tem podjetju. Najmanj anketiranih (2,7 %) pa je navedlo, da se sramuje zaradi dela v tem podjetju, vendar tega ni navedel nihče od zaposlenih v upravi, temveč iz proizvodnje. Zanimiv je tudi podatek, da največji delež pri anketiranih v upravi znaša pri odgovoru »ponosen sem, da delam v tem podjetju« (24,3 %). Pri anketiranih v proizvodnji pa je največji delež predstavljal odgovor »mi je vseeno« (35,1 %). Pomembna se nam zdi tudi ugotovitev, da se je več kot tretjina vseh anketiranih opredelila »ponosen sem, da delam v tem podjetju« (36,5 %).

Na spodnji Sliki 6 si oglejmo, kaj anketirane zaposlene pravzaprav najbolj veže na obravnavano podjetje.

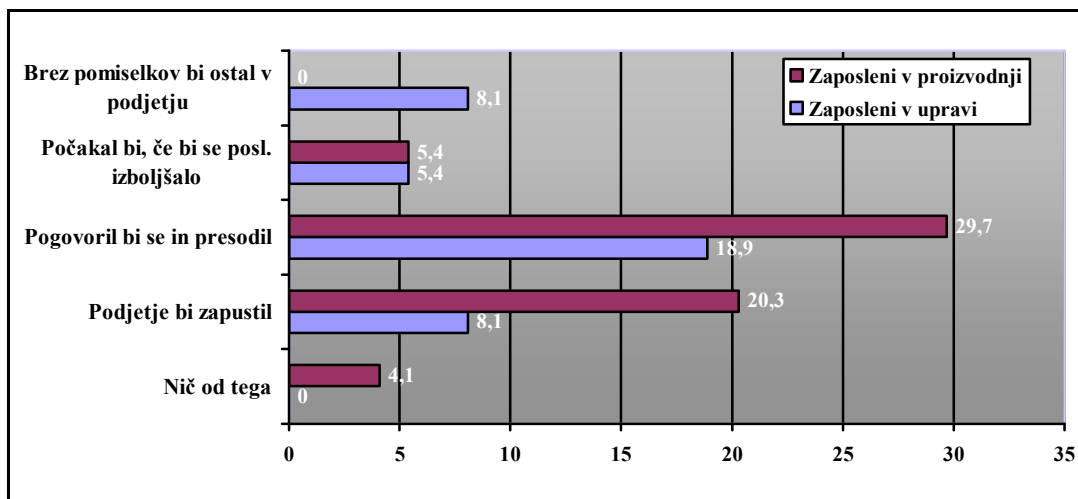


Slika 6: Kaj je tisto, kar Vas veže na organizacijo v kateri ste zaposleni?

Slika prikazuje, da je bil pri opredelitvi anketiranih do tega, kaj jih veže na podjetje, skupno najvišji delež pri postavki »zanesljivost zaposlitve« (39,2 %), najmanjši delež pa pri postavki »dobra plača« (5,4 %). Zanesljivost zaposlitve je tudi najbolj pomemben element pri anketiranih v proizvodnji, kar je razvidno iz relativno visokega deleža odgovorov (33,8 %). V ta kontekst lahko uvrstimo tudi odgovore nekaterih anketirancev v proizvodnji, ki so označili odgovor »nič od tega« in so napisali, da ostajajo v podjetju zaradi kreditov in preživljanja družine. Drugačnega mnenja so bili anketirani v upravi, kjer je bila zanesljivost zaposlitve v ozadju (5,4 %), pač pa je bil za njih najbolj pomemben občutek, da bodo nekaj dosegli (14,9 %).

V raziskavi smo tudi ugotavljali *občutek varnosti na delovnem mestu*. Pri tem je bilo ugotovljeno, da se je glede občutka varnosti kar 66,2 % vseh anketiranih opredelilo, da o tem sploh ne razmišljajo, znatno nižja in skoraj podobna pa sta deleža tistih anketiranih, ki se počutijo varne (16,2 %), in tistih, ki jih skrbi (17,6 %). Sorazmerno podobni in v kontekstu skupnih odgovorov so bili tudi odgovori med anketiranimi tako v upravi kot v proizvodnji.

Eden izmed pomembnejših segmentov v sami raziskavi je bila tudi postavka, s katero smo ugotavljali, kaj bi anketirani storili, če bi se jim zaradi poslovnih težav v podjetju znižala plača. Ugotovitve si pogledjmo na Sliki 7.

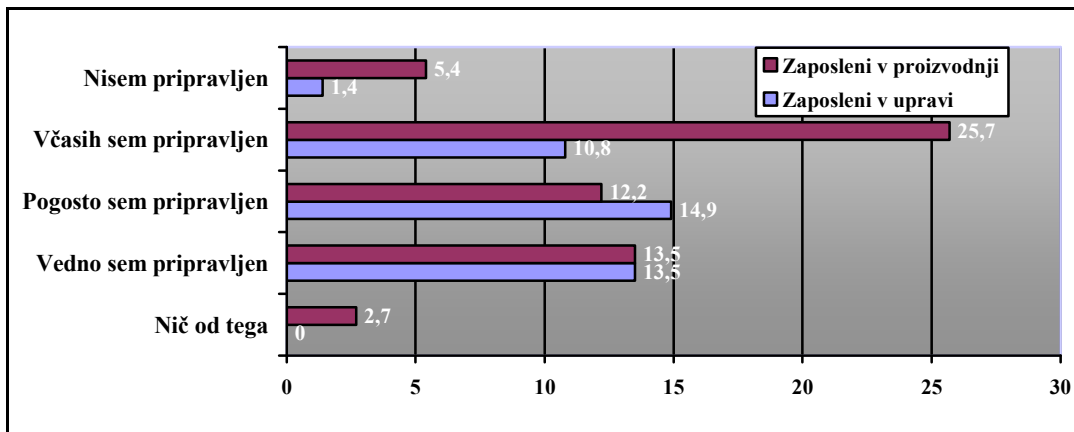


Slika 7: Kaj bi naredili v primeru, da bi se zaradi poslovnih težav v organizaciji znižala plača?

Iz slike je razvidno, da bi se največ anketiranih tako v upravi kot v proizvodnji v primeru znižanja plače zaradi slabega poslovanja podjetja pogovorilo z nadrejenimi in presodilo situacijo (48,6 %). Zelo majhen delež pa je tistih, ki bi brez pomislekov ostala v podjetju (8,1 %), pri čemer je zanimivo, da tega ne bi storil nihče od anketiranih v proizvodnji, tako da ta delež predstavljajo le anketirani v upravi. Relativno velik delež predstavlja pri anketiranih v proizvodnji tistih, ki bi podjetje zapustili (20,3 %), medtem ko je ta delež bistveno manjši pri anketiranih v upravi (8,1 %).

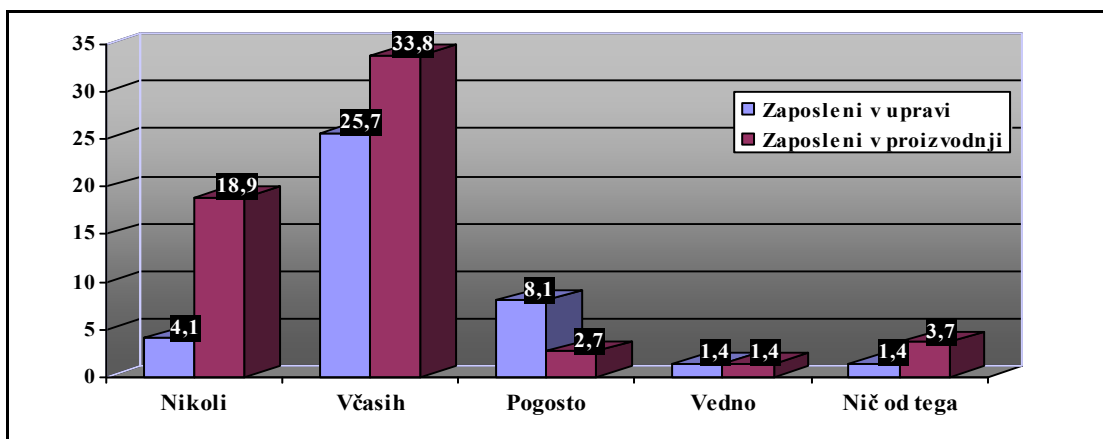
V tem kontekstu smo v nadaljevanju tudi ugotavljali, *ali bi anketirani zamenjali službo, če bi se jih ponudila ustrezna priložnost.* Rezultati so pokazali, da bi to storila večina (35,1 %), vendar le v primeru, da bi zaslužili podobno kot sedaj. Najmanjši delež predstavlja tiste anketirance, ki bi službo takoj zamenjali, če bi dobili mirnejšo in bolj zanesljivo službo, čeprav z manjšim zaslužkom (12,2 %). Tako pri anketiranih v upravi kot v proizvodnji predstavlja relativno visok delež tistih, ki ne bi storili nič od tega (32,4 %). Velika večina od teh je navedla, da bi zamenjali le v primerih višje plače, manjše obremenitve, novega izziva, napredovanju in drugo.

Naslednji pomemben segment je bilo ugotavljanje pripravljenosti anektiranih, da bi v delo vložili dodaten napor. To si lahko ogledamo na naslednji sliki.



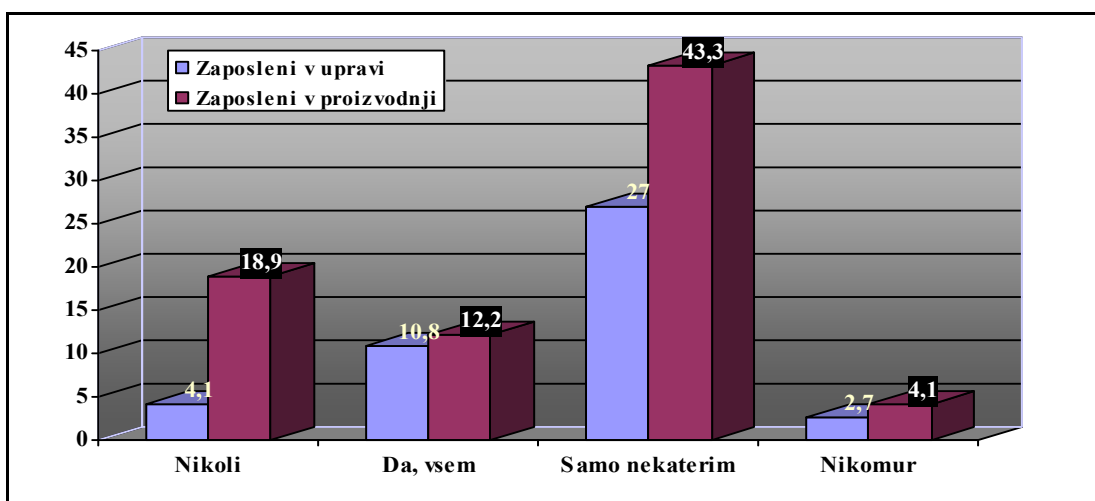
Slika 8: Ali ste pripravljeni vložiti dodaten napor (nadure, zamenjava delovnega mesta znotraj organizacije, dodatno izobraževanje ...)?

Iz slike so razvidne zelo zanimive ugotovitve o tem, ali so anketirani zaposleni pripravljeni vložiti v delo dodaten napor. Največji delež vseh anketirancev predstavljajo odgovori »včasih sem pripravljen/-a« (36,7 %), »pogosto sem pripravljen/-a« (27,0 %) in »vedno sem pripravljen/-a« (27,0 %). Najmanjša deleža pa predstavljata odgovora »nič od tega« (2,7 %) ter »nisem pripravljen/-a« (6,8 %). Bistveni razliki med anketiranimi v upravi in proizvodnji sta predvsem pri odgovoru »včasih sem pripravljen«, kjer je delež anketiranih v upravi veliko manjši (10,8 %) kot v proizvodnji (25,7 %) in pri odgovoru »nisem pripravljen«, kjer se je za ta odgovor v upravi opredelil le 1 anketirani (1,4 %), v proizvodnji pa so se za ta odgovor opredelili 4 (5,4 %). Pri odgovoru »nič od tega« sta dva anketirana navedla, da včasih preprosto nimaš druge izbire, kot narediti, drugi pa je navedel, da bi storil pod pogojem večjega osebnega dohodka. Na Sliki 9 si oglejmo, kako je opazen dober delovni rezultat.



Slika 9: Ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen?

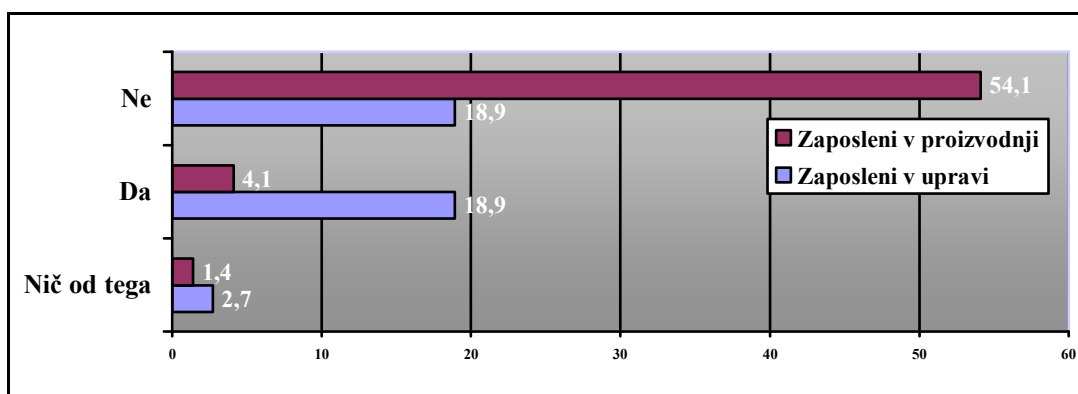
Iz slike je razvidno, da je skupno največ anketirancev (59,5 %) navedlo, da je dober delovni rezultat pohvaljen le včasih. Ta odgovor je bil tudi najbolj pogost pri anketiranih v upravi (25,7 %) in v proizvodnji (33,8 %). Najmanjši delež predstavlja skupni delež tistih anketirancev, ki so odgovorili, da je dober delovni rezultat vedno pohvaljen (2,7 %). Pomemben in relativno velik delež, zlasti pri anketiranih v proizvodnji, predstavlja odgovor »nikoli« (18,9 %) ali skupno pri vseh anketirancih (23 %). Pri odgovorih »nič od tega« so anketirani navedli, da je rezultat sicer pohvaljen, vendar se to ne pozna pri plači, ali pa se zelo redko zgodi, da bi bili pohvaljeni. Na Sliki 10 si oglejmo, kako podjetje omogoča napredovanje.



Slika 10: Ali podjetje omogoča najboljšim na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje?

Rezultati izražajo presenetljivo visok skupni delež tistih anketirancev, ki so navedli, da podjetje omogoča realne možnosti za napredovanje samo nekaterim (70,3 %). Sledi skupni delež tistih anketirancev, ki so navedli, da podjetje omogoča napredovanje vsem (23 %), zelo majhen delež pa predstavljajo tisti anketiranci, ki so navedli, da podjetje nikomur ne omogoča napredovanja (6,8 %). Bistvena razlika med anketiranimi v upravi in proizvodnji je predvsem pri odgovoru »podjetje omogoča napredovanje samo nekaterim«, in sicer v upravi 27 % in v proizvodnji 43,2 %.

Kako je opaženo delo, *v katerega je vloženo več časa, truda in energije kot ponavadi, oziroma kot je bilo predhodno ugotovljeno*, je bil naslednji dejavnik raziskovanja. Rezultati so pokazali, da zelo visok delež, in sicer kar 82,4 % vseh anketiranih trdi, da v primeru dodatno vložene truda in energije kot ponavadi niso nagrajeni. Pri tej trditvi predstavlja največji delež tako v upravi (28,4 %) kot v proizvodnji (54,1 %), istočasno pa je pri tej trditvi tudi najbolj bistvena razlika med anketiranimi v upravi in proizvodnji. Podatki kažejo na to, da se sicer pri vseh anketiranih daje premalo poudarka nagrajevanju, vendar lahko skozi podatke ugotovimo, da se večja pozornost pri nagrajevanju daje delavcem v upravi, kar se potrjuje tudi z dejstvom, da je odstotek pri anketiranih v proizvodnji skoraj še enkrat večji kot v upravi. Ali so zaposleni po njihovem mnenju dovolj plačani si pogledjmo na Sliki 11.



Slika 11: Ali ste za svoje delo po vašem mnenju primerno plačani?

Podobne ugotovitve kot izhajajo iz postavke nagrajevanje, lahko razberemo iz vprašanja o tem, kaj menijo anketirani o tem, ali so za svoje delo dovolj plačani. Kar 73 % vseh anketiranih je navedlo, da po njihovih ocenah za svoje delo niso dovolj plačani. V primerjavi med anketiranimi v upravi in proizvodnji, pa je delež v

proizvodnji kar enkrat večji (40 %) kot v upravi (18,9 %). Zanimiva in tudi bistvena razlika med anketiranimi je tudi v trditvi, da so za svoje delo dovolj plačani. V upravi ta delež znaša 18,9 %, kar je enako z deležem tistih v upravi, ki menijo, da niso dovolj plačani. Bistvena razlika pa je pri anketiranih v proizvodnji, kjer zelo majhen delež predstavlja tiste, ki menijo, da so dovolj plačani (4,1 %). Ugotovitve kažejo na to, da so delavci v upravi veliko bolje plačani, kot delavci v proizvodnji. V nadaljevanju si pogledjmo, kaj menijo o odnosih med sodelavci v podjetju (Tabela 2).

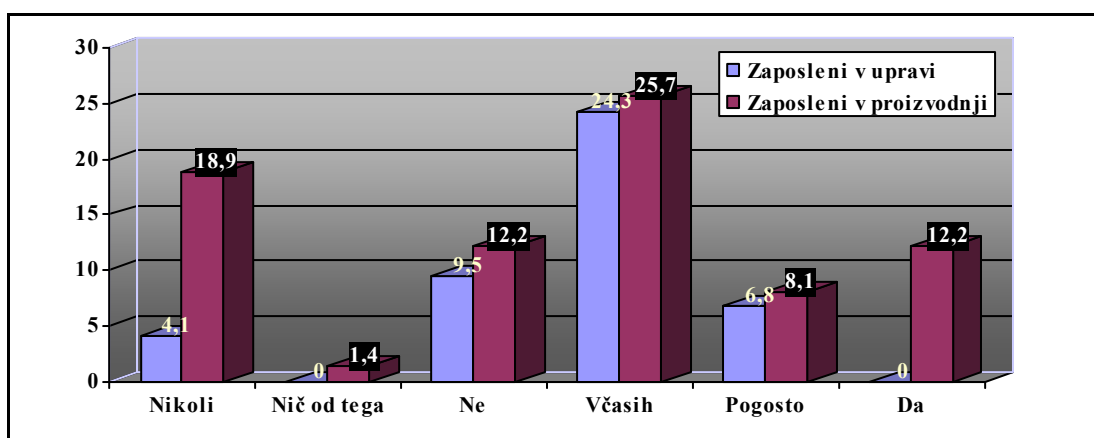
Tabela 2: Kako bi opisali odnose s sodelavci na vašem nivoju?

Odgovor	Zaposleni v upravi		Zaposleni v proizvodnji		Vsi skupaj	
	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>
Dobri	16	21,6	13	17,6	29	39,2
Prijateljski	4	5,4	12	16,2	16	21,6
Odkriti	3	4,1	6	8,1	9	12,2
Tekmovalni	3	4,1	1	1,4	4	5,4
Sebični	2	2,7	2	2,7	4	5,4
Zahrbtni	1	1,4	9	12,2	10	13,5
Slabi	1	1,4	0	0	1	1,4
Nič od tega	0	0	1	1,4	1	1,4
<i>Skupaj</i>	30	40,5	44	59,5	74	100

Iz tabele je razvidno, da se je največ anketiranih opredelilo, da so odnosi s sodelavci na istem nivoju dobri (39,2 %). Sledijo tisti, ki so odnose opredelili kot prijateljske (21,6 %), razmeroma visok delež (13,5 %) pa predstavlja delež tistih anketirancev, ki so navedli, da so odnosi zahrbtni. Bistvene razlike med anketiranimi v upravi in proizvodnji so pri opredelitvi odnosov kot prijateljski, saj je delež v upravi le 5,4 %, v proizvodnji pa znaša 16,2 %. Naslednja razlika je pri trditvi, da so odnosi zahrbtni, kjer je v upravi ta delež le 1,4 %, v proizvodnji pa 12,2 %. Zanimiva je tudi ugotovitev, da so se anketirani v proizvodnji v večji meri opredelili, da so odnosi odkriti (8,1 %) kot v upravi (4,1 %). V celostnem pogledu podatki kažejo na to, da so odnosi v podjetju na istem nivoju razmeroma dobri, nekoliko boljši pa so pri zaposlenih v upravi.

V tem kontekstu smo tudi ugotavljali, **kakšni so odnosi v podjetju z nadrejenimi**. Rezultati so pokazali, da je več kot polovica (51,4 %) vseh anketiranih navedla, da so odnosi z nadrejenimi dobri. Nekoliko presenetljiv je delež anketiranih v proizvodnji, kjer so se za ta odgovor opredelili z bistvenim višjim deležem (32,4 %) kot anketirani v upravi (18,9 %). Velik in dokaj resen je tudi podatek, da so odnosi sebični, pri čemer se je tako opredelilo 5,4 % anketiranih v upravi in 14,9 % anketiranih v proizvodnji, kar skupaj predstavlja 20,3 %. Bistven je tudi podatek, da približno v enakem deležu, tako v upravi kot proizvodnji, predstavlja odgovor, da so odnosi odkriti (12,2 %). Vsekakor pa so zanimivi tudi skupni deleži, ki predstavljajo, da so odnosi do nadrejenih prijateljski, tekmovalni in zaupni, saj so le-ti zelo majhni (1,4 %). Pri odgovoru »nič od tega« pa so anketirani navedli, da so odnosi odvisni od posameznih nadrejenih.

V naslednjem sklopu smo ugotavljali, **ali se anketirani družijo s sodelavci tudi izven delovnega časa**. Pri tem smo glede druženja s sodelavci izven delovnega časa ugotovili, da zelo visok skupni delež (64,9 %) predstavlja tiste anketirance, ki so navedli, da se družijo s sodelavci tudi v prostem času. Ta odgovor je tudi bistveno višji pri anketiranih v proizvodnji (40,5 %) kot pri anketiranih v upravi (24,3 %). Deleža tistih, ki so navedli, da se ne družijo s sodelavci v prostem času, pa sta med anketiranimi v upravi (16,2 %) in proizvodnji (18,9 %) približno enaka. Na Sliki 12 si oglejmo, ali se vodje dovolj pogovarjajo in kako sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.



Slika 12: Ali se vodje dovolj pogovarjajo s podrejenimi in sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo?

Iz slike je razvidno, da se je polovica (50 %) vseh anketirancev opredelila, da se vodje le včasih dovolj pogovarjajo s podrejenimi in da sprejmejo utemeljene pripombe za svoje delo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da tako pri anketiranih v upravi (24,3 %) kot v proizvodnji (25,7 %) predstavlja ta odgovor približno enak delež. Vsekakor pa v negativnem smislu izstopa ugotovitev, da se je skupno relativno velik delež anketirancev (21,6 %) opredelilo, da se vodje ne pogovarjajo in ne sprejemajo utemeljenih predlogov. Kaj menijo anketirani o številu delovnih sestankov, si lahko ogledamo v Tabeli 3.

Tabela 3: Kakšno je Vaše mnenje glede števila sestankov?

Odgovor	Zaposleni v upravi		Zaposleni v proizvodnji		Vsi skupaj	
	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>
Premalo	6	8,1	25	33,8	31	41,9
Dovolj	8	10,8	10	13,5	18	24,3
Preveč	12	16,2	2	2,7	14	18,9
Nič od tega	4	5,4	7	9,5	11	14,9
<i>Skupaj</i>	30	40,5	44	59,5	74	100

Da se nadrejeni dejansko premalo posvečajo komuniciranju s podrejenimi, kažejo tudi ugotovitve iz zgornje tabele. Največji delež namreč predstavljajo anketirani, ki so navedli, da je sestankov premalo (41,9 %). To navajajo predvsem anketirani v proizvodnji (33,8 %), kar je tudi bistvena razlika z mnenjem anketiranih v upravi (8,1 %). Nasprotno anketirani v upravi trdijo, da je sestankov preveč (16,2 %), kar predstavlja tudi največji delež med ostalimi trditvami pri anketiranih v upravi. Vsekakor pa ni zanemarljiv delež tistih, ki so navedli, da je sestankov dovolj, teh je bilo skupno 24,3 %, prav tako pa med temi ni bilo bistvene razlike med anketiranimi v upravi (10,8 %) in anketiranimi v proizvodnji (13,5 %). Med tistimi, ki so navedli odgovor »nič od tega« (14,9 %) pa so bili v glavnem odgovori, da so sestanki neproduktivni, da jih je preveč glede na povratne informacije, da so nekoristni in da niso sorazmerni (včasih jih je preveč, včasih pa premalo).

V Tabeli 4 si pogledjmo, kako pogosto nadrejeni seznanjajo zaposlene o dogajanju znotraj organizacije.

Tabela 4: Kako pogosto Vas nadrejeni obveščajo o dogajanju znotraj organizacije (tekoče poslovanje, prihodnost, kadrovska in organizacijska politika)?

Odgovor	Zaposleni v upravi		Zaposleni v proizvodnji		Vsi skupaj	
	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>
Nikoli	4	5,4	8	10,8	12	16,2
Včasih	21	28,4	29	39,2	50	67,6
Vedno	5	6,8	6	8,1	11	14,9
Nič od tega	0	0	1	1,4	1	1,4
<i>Skupaj</i>	30	40,5	44	59,5	74	100

Iz tabele je razvidno, da prevladuje delež tistih anketirancev, ki menijo, da jih podjetje le včasih dovolj obvešča o dogajanju v podjetju (67,6 %), pri čemer je bil ta delež najvišji tako pri anketiranih v upravi (28,4 %) kot v proizvodnji (39,2 %). Sledil je delež tistih, ki so menili, da jih podjetje nikoli ne obvešča o dogajanjih (16,2 %), pri čemer je bil med anketiranimi v proizvodnji znatno višji deleže (10,8 %) kot v upravi (5,4 %). Relativno majhen delež pa predstavljajo anketirani, ki so navedli, da jih podjetje vedno obvešča (14,9 %). Kako poteka komunikacija na višjem nivoju, je razvidno iz Tabele 5.

Tabela 5: Kako teče komunikacija s sodelavci na Vašem nivoju?

Odgovor	Zaposleni v upravi		Zaposleni v proizvodnji		Vsi skupaj	
	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>
Nevtralno	2	2,7	9	12,2	11	14,9
Neenakopravno	1	1,4	3	4,1	4	5,4
Napeto	5	6,8	6	8,1	11	14,9
Sproščeno	15	20,3	19	25,7	34	45,9
Enakopravno	6	8,1	6	8,1	12	16,2
Nič od tega	1	1,4	1	1,4	2	2,8
<i>Skupaj</i>	30	40,5	44	59,5	74	100

Rezultati iz zgornje tabele kažejo, da je komunikacija med anketiranimi na istem nivoju v večji meri sproščena (45,9 %), pri čemer tudi ni bistvenih odstopanj od zaznavanja med anketiranimi v upravi (20,3 %) in v proizvodnji (25,7 %). Sledi delež tistih, ki so navedli, da je komunikacija nevtralna (14,9 %) in z enakim deležem tistih, ki menijo, da je le-ta napeta (14,9 %). Pri odgovorih, da je komunikacija nevtralna, je tudi bistvena razlika med anketiranimi v upravi, saj ta delež znaša zgolj 2,7 %, bistveno večji pa je v proizvodnji, kjer znaša 12,2 %. Manjši delež (2,8 %) predstavljajo tisti, ki so pri odgovoru »nič od tega« navedli, da je to odvisno od dneva in da skoraj ni komunikacije med sodelavci. V Tabeli 6 si oglejmo še, kako poteka komunikacija v odnosih z nadrejenimi.

Tabela 6: Kako teče komunikacija z nadrejenimi?

Odgovor	Zaposleni v upravi		Zaposleni v proizvodnji		Vsi skupaj	
	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>	<i>N</i>	<i>v %</i>
Nevtralno	4	5,4	9	12,2	13	17,6
Neenakopravno	2	2,7	5	6,8	7	9,5
Napeto	6	8,1	6	8,1	12	16,2
Sproščeno	14	18,9	21	28,4	35	47,3
Enakopravno	3	4,1	2	2,7	5	6,8
Nič od tega	1	1,4	1	1,4	2	2,7
<i>Skupaj</i>	30	40,5	44	59,5	74	100

Pri ugotavljanju komunikacije v odnosih z nadrejenimi, je iz zgornje tabele razvidno, da so ugotovitve podobne kot pri komunikaciji med sodelavci na istem nivoju. Največji delež namreč predstavljajo tisti anketirani, ki so navedli, da je komunikacija sproščena (47,3 %). Nekoliko višja je sicer razlika med anketiranimi v upravi (18,9 %) in v proizvodnji (28,4 %). Sledijo deleži tistih, ki menijo, da je komunikacija nevtralna (17,6 %) ter napeta (16,2 %). Podobna razlika kot je pri komunikaciji med sodelavci, je pri zaznavanju nevtralne komunikacije v upravi (5,4 %) in proizvodnji (12,2 %). Bistvena razlika med upravo in proizvodnjo je tudi pri dojemanju sproščene komunikacije, saj je v upravi ta delež 18,9 %, v proizvodnji pa 28,4 %.

6.4 Rezultati ordinalnih spremenljivk

Najprej si pogledjmo stališča anketiranih v upravi in proizvodnji o tem, kako ocenjujejo ugled obravnavanega podjetja (Tabela 7).

Tabela 7: Ocenite, kolikšen ugled uživa podjetje v okolju v primerjavi s podobnim proizvodnim podjetjem (npr. Iskra Avtoelektrika).

Ugled podjetja	Skupaj		Uprava		Proizvodnja	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ugled podjetja	3,45	0,847	3,90	0,662	3,16	0,834

M – aritmetična sredina, *SD* – standardni odklon

Iz tabele je razvidno, da podjetje v oceni od 1 do 5 uživa relativno dober ugled po mnenju anketiranih. Vsi anketiranci so namreč pri tej postavki podali skupno oceno 3,45. Nekoliko višjo oceno so podali anketirani v upravi, in sicer 3,90 v primerjavi s proizvodnjo, kjer je bila ocena 3,16. Pri preverjanju statistično pomembnih razlik s pomočjo T-testa pa je razvidno, da med anektiranimi v upravi in proizvodnji ni statistično pomembnih razlik.

V naslednjem sklopu bomo predstavili stališča anketiranih glede posameznih trditev, ki po našem mnenju odsevajo sliko o tem, kako zaposleni pravzaprav ocenjujejo svoje podjetje in kakšna je njihova vloga pri tem (Tabela 8).

Tabela 8: Stališča anketirancev glede posameznih trditev.

Trditev	Skupaj		Uprava		Proizvodnja	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,45	1,062	3,53	0,937	3,39	1,146
Podjetje spada v primerjavi z drugimi slov. podjetji med bolj uspešne.	3,74	0,892	4,07	0,691	3,52	0,952
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	3,92	0,888	3,77	0,898	4,02	0,876
Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	3,76	1,004	3,77	0,935	3,75	1,059
<i>M</i> – aritmetična sredina, <i>SD</i> – standardni odklon						

Iz tabele izhaja, da je bila najbolj visoko ocenjena trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela, in sicer s 3,92. Sledita trditvi s podobnima ocenama, in sicer da si prizadevajo za izpolnitev ciljev in vizije podjetja (3,76) in da obravnavano podjetje spada v primerjavi z drugimi med bolj uspešne (3,74). Na zadnje mesto so anketiranci postavili trditev, da so zaposleni v organizaciji zavzeti za svoje delo (3,45). Pomembnih bistvenih razlik med anketiranimi v upravi in proizvodnji glede navedenih trditev ni, vsekakor pa je zanimiva ugotovitev, da so anketiranci v proizvodnji višje ocenili trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost dela (4,02) kot v upravi (3,77). V osnovi lahko ugotovimo, da so sicer vsi anketiranci zelo visoko ocenili posamezne trditve, saj je bila najmanjša ocena z vrednostjo 3,45 pri postavki zavzetost za delo.

V Tabeli 9 si oglejmo še dejavnike zadovoljstva.

Tabela 9: Dejavniki zadovoljstva v obravnavanem podjetju.

Dejavniki zadovoljstva z ...	Skupaj		Uprava		Proizvodnja	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Vodstvom podjetja	2,85	1,143	3,13	1,137	2,66	1,119
Sodelavci	3,96	0,851	3,97	0,928	3,95	0,806
Plačo	2,95	1,215	3,63	0,850	2,48	1,210
Delovnim časom	3,41	1,215	2,87	1,279	3,77	1,031
Delom	3,72	0,868	3,93	0,640	3,57	0,974
Statusom v podjetju	3,30	0,872	3,53	0,681	3,14	0,955
Možnostjo za napredovanje	3,70	1,095	3,00	1,174	4,18	0,724
Stalnostjo zaposlitve	4,18	0,834	4,07	0,944	4,25	0,751
Nadrejenimi	3,27	0,955	3,50	0,974	3,11	0,920
Delovnimi pogoji	3,39	0,919	3,67	1,093	3,20	0,734
Letnim dopustom	2,80	1,205	3,13	1,306	2,57	1,087
Odmori med delom	3,95	1,097	3,60	1,070	4,18	1,063
Izobraževanjem	2,86	1,220	2,97	1,159	2,80	1,268

M – aritmetična sredina, *SD* – standardni odklon

Iz zgornje tabele je razvidno, da so anketirani zaposleni v zaznavanju dejavnikov zadovoljstva najvišje ocenili stalnost zaposlitve z oceno 4,18. To je bila tudi najvišja ocena pri anketiranih v upravi (4,07) kot tudi v proizvodnji (4,25). Zelo visoko so anketirani ocenili tudi dejavnik »odmori med delom«, in sicer skupno 3,95, v upravi 3,60 in v proizvodnji 4,18 ter dejavnik »sodelavci«. V slednjem so skupno anketirani podali oceno 3,96, posamezno pa v upravi 3,97 in v proizvodnji 3,95. Najslabše so anketiranci izrazili zadovoljstvo z letnim dopustom (skupno 2,80, uprava 3,13, proizvodnja 2,57), vodstvom podjetja (skupno 2,85, uprava 3,13, proizvodnja 2,66) in izobraževanjem (skupno 2,86, uprava 2,97, proizvodnja 2,80). Bistvene razlike so bile med anketiranimi v upravi, predvsem pri plači (uprava 3,63, proizvodnja 2,48), delovnem času (uprava 2,87, proizvodnja 3,77), napredovanju (uprava 3,00, proizvodnja 4,18). Ugotovitev, da imajo zaposleni v upravi večjo plačo kot v proizvodnji, ni presenetljiva, vsekakor pa je presenetljiva ugotovitev, da imajo zaposleni v proizvodnji veliko boljše mnenje, kot zaposleni v upravi.

V Tabeli 10 bomo predstavili, kako zaposleni anketirani zaznavajo dejavnike komunikacije v podjetju, kot so npr. podaja informacij, način komuniciranja, izražanje svojega mnenja in drugo.

Tabela 10: Dejavniki komunikacije in informiranja v podjetju.

Dejavniki zadovoljstva	Skupaj		Uprava		Proizvodnja	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,28	0,929	2,20	0,930	2,28	0,930
Komuniciranje temelji na dialogu.	2,88	1,170	3,20	1,243	2,66	1,077
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,84	0,876	2,90	0,923	2,80	0,851
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	3,36	1,054	3,20	0,997	3,48	1,089
Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	2,53	0,940	2,70	0,837	2,41	0,996
Zaposleni si upamo povedati svoje mnenje.	2,88	1,170	3,20	1,243	2,66	1,077
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	2,86	0,926	3,00	0,910	2,77	0,937
<i>M</i> – aritmetična sredina, <i>SD</i> – standardni odklon						

Iz tabele je razvidno, da je bila najvišje ocenjena postavka, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, in sicer 3,36. Najslabše je bila ocenjena postavka, da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, in sicer 2,28. Anketirani v upravi so z enako oceno 3,20 ocenili, da komunikacija temelji na dialogu (proizvodnja 3,48), da vedo, kaj se od njih pričakuje (proizvodnja 3,48), in da si upajo povedati svoje mnenje (proizvodnja 2,66). Bistvene razlike med upravo in proizvodnjo so predvsem pri postavki, da komunikacija temelji na dialogu, kjer je bila višja ocena v upravi kot v proizvodnji. To kaže na to, da v upravi prevladuje demokratični stil vodenja, kar se kaže tudi pri postavki, da si zaposleni upajo povedati svoje mnenje v primerjavi z zaposlenimi v proizvodnji, kjer je ta postavka slabše ocenjena. Na podlagi tega lahko sklepamo, da v proizvodni prevladuje bolj avtokratičen način vodenja.

6.5 Ključne ugotovitve

Skozi analizo posameznih odgovorov, ki smo jih pridobili na podlagi izvedene raziskave, smo prišli do zanimivih in v posameznih segmentih presenetljivih ugotovitev. Na splošno smo sicer posamezne ugotovitve interpretirali ob analizi konkretnih vprašanj, tako da bomo na tem mestu podali zgolj bistvene ugotovitve, ki odstopajo bodisi v pozitivnem oziroma negativnem smislu. Te ugotovitve so:

- večina anketiranih ne razmišlja oziroma jim je vseeno, da delajo v tem podjetju (47,3 %), velik delež pa je tudi takih, ki so ponosni, da delajo v tem podjetju (36,5 %);
- največji delež predstavljajo tisti, ki jih na podjetje veže zanesljivost zaposlitve (39,2 %), kar velja predvsem za anketirane v proizvodnji, medtem ko največ anketiranih v upravi veže na podjetje občutek, da bodo nekaj dosegli (14,9 %);
- glede občutka varnosti na delovnem mestu predstavljajo največji delež tisti, ki o tem sploh ne razmišljajo (66,2 %), predvsem pa to menijo anketirani v proizvodnji (41,9 %);
- v primeru poslovnih težav podjetja in s tem posledično znižanje plače bi največji delež (48,6 %) predstavljali anketirani, ki bi se najprej pogovorili z nadrejenimi, potem pa bi presodili o situaciji. Relativno velik delež predstavljajo tudi tisti (28,4 %), predvsem anketirani v proizvodnji (20,3 %), ki bi podjetje takoj zapustilo;
- v primeru ustrezne priložnosti bi 35,1 % anketiranih zamenjala službo pod pogojem, da bi zaslužili podobno kot sedaj, pomemben je tudi podatek, da bi 20,3 % anketiranih kljub temu ostalo v podjetju;
- na vprašanje, ali so pripravljeni vložiti dodaten napor, prevladuje delež tistih (36,5 %), ki bi bili pripravljeni to storiti samo včasih. Zanimiva je tudi ugotovitev, da bi bili anketirani v proizvodnji pripravljeni to storiti pogosteje (27 %) in vedno (27 %);
- v nekoliko negativnem smislu izstopa mnenje anketiranih, da je dober rezultat opazen le včasih (59,5 %), zelo visok delež pa predstavlja mnenje, da dober rezultat ni nikoli opazen (23 %);

- tudi ne preveč pozitivna je ugotovitev, da večina anketiranih (70,3 %) meni, da je napredovanje omogočeno samo nekaterim najboljšim, pri čemer je tako mnenje anketiranih v proizvodnji bistveno večje (43,2 %) kot v upravi (27 %);
- v zelo negativnem smislu izstopa mnenje anketirancev glede nagrajevanja, ko zaposleni vložijo v delo več truda kot ponavadi. Zelo visok delež (82,4 %) namreč ocenjuje, da niso nagrajeni, pri čemer je delež v proizvodnji skoraj enkrat večji kot v upravi. To kaže na domnevo, da so delavci v upravi pogosteje nagrajeni kot v proizvodnji;
- podobna je tudi ugotovitev, da večina anketiranih (73 %) meni, da za svoje delo niso dovolj plačani, zlasti je ta delež bistveno večji v proizvodnji (54,1 %), kar kaže, da so delavci v upravi relativno bolje plačani od delavcev v proizvodnji;
- glede odnosov med sodelavci na istem nivoju predstavlja največji delež tistih anketiranih (39,2 %), ki menijo, da so odnosi dobri. Vsekakor so zanimivi tudi podatki, da delavci v proizvodnji v relativno pomembnem deležu ocenjujejo, da so odnosi prijateljski (21,6 %) in zahrbtni (13,5 %);
- vsekakor je pozitivna ugotovitev, da v primeru odnosov z nadrejenimi predstavlja največji delež tistih anketiranih, ki ocenjujejo, da so odnosi dobri (51,4 %), kljub temu pa v negativnem smislu ni zanemarljiv delež tistih, ki menijo, da so zahrbtni (20,3 %);
- velika večina se je opredelila, da se s sodelavci družijo tudi izven delovnega časa (64,9 %);
- skoraj v negativnem smislu izstopa ugotovitev, da se nadrejeni dovolj pogovarjajo s podrejenimi in da sprejemajo utemeljene predloge, saj je polovica vseh anketiranih navedla, da to počnejo le včasih (50 %). Negativni vidik potrjuje tudi pomemben delež tistih, ki menijo, da se nadrejeni ne pogovarjajo in ne sprejemajo predlogov (21,6 %);
- glede sestankov največji delež predstavljajo tisti, ki menijo, da jih je premalo (41,9 %), pri čemer je pomembna ugotovitev, da večinski delež predstavljajo delavci v proizvodnji (33,8 %). Iz tega lahko sklepam, da so zaposleni v upravi v veliko večji meri udeleženi pri raznih sestankih kot zaposleni iz proizvodnje;

- glede obveščanja in seznanjanja, kaj se dogaja v podjetju, večina anketiranih navaja, da se jih seznanja le včasih (67,6 %);
- vsekakor pozitivna je ugotovitev, da komunikacija s sodelavci na istem nivoju poteka sproščeno (45,9 %);
- v enakem kontekstu lahko ocenimo tudi komunikacijo v odnosu do nadrejenih, saj predstavljajo največji delež tisti, ki so ocenili, da le-ta poteka sproščeno (47,3 %);
- pozitivna je tudi ugotovitev, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 relativno visoko ocenili ugled podjetja, v katerem so zaposleni (3,45);
- pri posameznih trditvah o tem, kaj menijo in čutijo anketirani, izstopa v zelo pozitivnem smislu trditev, da se zaposleni, zlasti tisti v proizvodnji, čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela (3,92), zelo visoko pa tudi vsi skupaj ocenjujejo uspešnost podjetja v primerjavi z drugimi (3,74);
- pri ugotavljanju zadovoljstva pri delu, sta bila med anketiranimi najvišje ocenjena dejavnika: stalnost zaposlitve (4,18) in sodelavci (3,96). Najbolj negativno so anketirani ocenili naslednje dejavnike: vodstvo podjetja (2,85), letne dopuste (2,80) in izobraževanja (2,86). Pri zaznavanju dejavnikov zadovoljstva tudi ni bistvenih razlik med upravo in proizvodnjo;
- pri ugotavljanju dejavnikov komunikacije in informiranostjo so anketirani najbolj visoko ocenili, da imajo zaposleni jasno sliko o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu (3,36), najslabše pa so ocenili postavko, da dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah podjetja (2,28).

Na podlagi navedenih rezultatov in ugotovitev, do katerih smo prišli skozi raziskavo, menimo, da lahko v osnovi potrdimo hipotezo, ki se je glasila: *»Zaposleni v obravnavanem podjetju večinoma dobro ocenjujejo posamezne pokazatelje organizacijske klime in kulture, pri čemer obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi v upravi in zaposlenimi v proizvodnji.«*

7. ZAKLJUČEK

Organizacijska kultura je izredno kompleksen pojem, ki se definira različno glede na avtorja definicije. Organizacijska kultura se odraža tudi v številnih subkulturah podjetij, ki so številčnejše in bolj različne med seboj v večjih podjetjih. Sama filozofija podjetja je prav tako kot vrednote in etika ter olika podjetja pomemben dejavnik pri oblikovanju organizacijske kulture. Od trdnosti in dolgotrajnosti kulture v neki organizaciji pa je odvisna intenzivnost in uspešnost spreminjanja kulture, ki je dandanes marsikje še kako zelo pomembna akcija.

Uspešnost podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja različnih virov (kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških) podjetja glede na načrtovane cilje. V današnjih razmerah, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, prihaja vse bolj v ospredje povečana vloga in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja.

Tudi ugotovitve, do katerih smo prišli skozi raziskovalno delo, kažejo na neizpodbitno dejstvo, da so zaposleni v podjetju dragocen kader, kateremu je potrebno posvečati veliko pozornosti. Zaposlene je potrebno ustrezno informirati o dogajanju v podjetju, nagraditi za dobre rezultate dela, sorazmerno z uspešnostjo podjetja pa tudi ustrezno plačati. Vzpodbujati je potrebno dobre medsebojne odnose tako na istem nivoju kot v odnosu do nadrejenih in seveda tudi obratno. Komuniciranje mora potekati na podlagi dialoga, pri čemer se je potrebno izogibati komunikaciji iz pozicije moči, kajti to ne prinaša želenih rezultatov. Vodstvo je vsekakor glavni generator procesov, ki potekajo v podjetju, zato mora še posebno pazljivo odigrati svojo vlogo. V obravnavanem podjetju je namreč večina zaposlenih negativno ocenila zadovoljstvo z vodstvom. Vsekakor se mora vodstvo zavzemati za dobre medsebojne odnose in motivacijo med zaposlenimi, več časa pa je potrebno nameniti tudi zaposlenim. Na tak način bodo namreč zaposleni dobili občutek, da so v podjetju cenjeni in predvsem spoštovan kader, to pa je po našem mnenju tudi predpogoj za to, da se bodo zaposleni na delovnem mestu kar najbolje potrudili in s tem tudi prispevali k uspešnosti podjetja.

LITERATURA

Berlogar, J. (1999). Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 402.

Blanchard, K in Johanson, S. (1994). Enominutni vodja. Ljubljana: Taxus, str. 19.

Babušek-Medič, M. (2004). Motivacija v teoriji in praksi. Ljubljana: GV Svetovalec, številka 8, str. 53.

Bučar, F. (1981). Upravljanje. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Černetič, M. (1999). Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Kranj: Industrijska demokracija, str. 4–8 .

Fey Carl F., Beamish Paul W. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks: Sage Publication, str. 855.

Field, A. (2005). Discovering Statistics Using SPSS. London: Sage Publication

Flaherty Karen E., Pappas James, M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management, New York, str. 415.

Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija, str. 331.

Intra lighting, d.o.o. (2006). Interni podatki podjetja. Nova Gorica.

Ivanko Š. (1999). Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 260.

Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. Management Radovljica: Didakta, str. 174–209.

Kavčič, B. (2001). Upravljanje podjetij. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 213.

- Kline, M., Rozman, A.** (2004). Ugled, merilo vrednosti podjetja. Ljubljana: GV Svetovalec, številka 23, str. 62.
- Kralj, J.** (1999). Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, str. 206.
- Jereb, J. (1998).** Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, str. 156.
- Lipičnik, B.** (1997). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 326.
- Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 422.
- Ložar, B.** (1999). Motivacija: To zmoreš. Manager, Ljubljana, str. 55–57.
- Kavar, Vidmar, A.** (1995). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Kranj: Moderna organizacija.
- Mayer, J.** (1994), Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Ikra, str. 158.
- Mesner Andolšek, D.** (1995) Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, str. 158.
- Middleton, J.** (2002). Culture. Oxford: Capstone Publishing.
- Možina, S.** (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 390.
- Možina, S.** (1995). Kako razviti uspešno malo podjetje: Osebni razvoj in delovna kariera. Ljubljana: Gea College d.d., str. 62.
- Možina, S., Rozman, R., et al.** (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Robbins** (2001). Organizational behavior. 9th ed. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice- Hall, str. 643.
- Schein H. Edgar** (1997). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, str. 418.

Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 199.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass, str. 282–308.

Tavčar, M. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija, str. 251.

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 123.

Uhan, S. (1998). *Raziskave o motivaciji*. Organizacija, Kranj, str. 591–602.

Urh, P. (2003). *Po korakih do uspešnih kadrov*. Ljubljana: GV Svetovalec, številka 36, str. 55.

Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 219.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem študent programa Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov. V dogovoru z vodstvom podjetja opravljam raziskovalno delo na temo Organizacijska kultura v podjetju Intra lighting d.o.o. Prosil bi Vas, da izpolnite vprašalnik in mi s tem omogočite čim bolj natančno raziskavo.

Hvala.

Prosim Vas, obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

I. Spol

1. moški
2. ženski

II. Starost

1. manj kot 20 let
2. od 21 do 25 let
3. od 26 do 30 let
4. od 31 do 35 let
5. od 36 do 40 let
6. od 41 do 45 let
7. nad 45 let

III. Stopnja izobrazbe

1. osnovna šola in manj (I. in II.)
2. krajše izobraževanje (III.)
3. poklicna šola (IV.)
4. srednja šola (V.)
5. višja šola (VI.)
6. fakulteta, visoka šola (VII.)
7. specializacija ali magisterij (VII./2)
8. doktorat znanosti (VIII.)

IV. Staž v organizaciji

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

V. Vrsta zaposlitve

1. za določen čas
2. za nedoločen čas

VI. Zaposlen/a na delovnem mestu

1. uprave (finance in računovodstvo, tajništvo, informatika in kontroling, marketing, nabava, prodaja, podpora proizvodnji, kakovost, tehnologija in razvoj, skladišče in odprema)

2. proizvodnje (tehnične izboljšave in vzdrževanje, aluminijasti profili, strojni oddelek, optike, oddelek lakirnice, parabolika, montaža I., montaža II., montaža III., tehnična podpora - reklamacije)

VII. Ocenite, kolikšen ugled uživa podjetje v okolju v primerjavi s podobnim proizvodnim podjetjem (npr. Iskra Avtoelektrika). Obkroži število, pri čemer pomeni 1 »podjetje nima ugleda« in 5 »podjetje ima zelo velik ugled«.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

VIII. Kaj je tisto, kar Vas veže na organizacijo, v kateri ste zaposleni? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. dobra plača, tako da človek nima skrbi z denarjem
2. zanesljivost zaposlitve, brez tveganja, da bodo podjetje zaprli in da bi izgubil službo
3. delo s prijetnimi ljudmi
4. tako delo, ki daje človeku občutek, da je nekaj dosegel
5. nič od tega, ampak _____

IX. Ali imate občutek varnosti na svojem delovnem mestu? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. da, počutim se zelo varnega
2. ne, skrbi me, kaj bo jutri z mojim delovnim mestom
3. o tem sploh ne razmišljam

X. Kaj bi naredili v primeru, da bi se zaradi poslovnih težav v organizaciji znižala plača? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. podjetje bi zapustil.
2. pogovoril bi se z nadrejenimi in kasneje presodil o situaciji.
3. počakal bi na mogoče boljše poslovanje.
4. brez pomislekov bi ostal v podjetju.
5. nič od tega, ampak _____

XI. Ali bi zamenjali službo, če bi se Vam ponudila ustrezna priložnost? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. če bi lahko podobno zaslužil kot sedaj
2. ne, želim ostati v tej dejavnosti
3. da takoj, ko bi dobil mirnejšo in bolj zanesljivo službo, pa čeprav s slabšim zaslužkom
4. nič od tega, ampak _____

XII. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«.

Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5

Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

XIII. Ali ste pripravljeni vložiti dodaten napor (nadure, zamenjava delovnega mesta znotraj organizacije, dodatno izobraževanje ...), ko je to potrebno? Obkroži število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. nisem pripravljen
2. včasih sem pripravljen
3. pogosto sem pripravljen
4. vedno sem pripravljen
5. nič od tega, ampak _____

XIV. Ali je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen? Obkroži število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. nikoli
2. včasih
3. pogosto
4. vedno
5. nič od tega, ampak _____

XV. Oceni zadovoljstvo pri delu. Obkroži število, pri čemer pomeni 1 »najmanj zadovoljen« in število 5 »zelo zadovoljen«.

Vodstvo podjetja	1	2	3	4	5
Sodelavci	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delo	1	2	3	4	5
Status v podjetju	1	2	3	4	5
Možnost za napredovanje	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Nadrejeni	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Letni dopust	1	2	3	4	5
Odmori med delom	1	2	3	4	5
Izobraževanje	1	2	3	4	5

XVI. Ali podjetje omogoča najboljšim na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje? Obkroži število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. da, vsem
2. samo nekaterim
3. nikomur

XVII. Ali ste nagrajeni, ko vložite v svoje delo več časa, truda in energije kot ponavadi ali kot je bilo predhodno dogovorjeno? Obkroži število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. da
2. ne
3. nič od tega, ampak _____

XVIII. Ali ste za svoje delo po vašem mnenju primerno plačani? Obkroži število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. da
2. ne
3. nič od tega, ampak _____

XIX. Kako bi opisali odnose s sodelavci na vašem nivoju? Obkrožite samo en odgovor.

1. dobri
2. prijateljski
3. odkriti
4. tekmovalni
5. zaupni
6. sebični
7. zahrbtni
8. slabi
9. nič od tega, ampak _____

XX. Kako bi opisali odnose z nadrejenimi? Obkrožite samo en odgovor.

1. dobri
2. prijateljski
3. odkriti
4. pokroviteljski
5. zaupni
6. neenakopravni
7. sebični
8. slabi
9. nič od tega, ampak _____

XXI. Ali se s sodelavci družite tudi izven delovnega časa? Obkrožite število, pred izjavo s katero se strinjate.

1. da
2. ne

XXII. Če je odgovor v prejšnjem vprašanju da, obkrožite trditev, s katero se strinjate.

1. na družabnih dogodkih
2. pri športnih dejavnostih
3. pri sindikalnih dejavnostih
4. na zabavah
5. nič od tega, ampak _____

XXIII. Ali se vodje dovolj pogovarjajo s podrejenimi in sprejmejo utemeljene pripombe za svoje delo? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. da
2. pogosto
3. včasih
4. ne
5. nič od tega, ampak _____

XXIV. Kakšno je Vaše mnenje glede števila sestankov? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. premalo
2. dovolj
3. preveč
4. nič od tega, ampak _____

XXV. Kako pogosto Vas nadrejeni obveščajo o dogajanju znotraj organizacije (tekoče poslovanje podjetja, načrti za prihodnost, kadrovska in organizacijska politika podjetja)? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. nikoli
2. včasih
3. vedno
4. še preveč
5. nič od tega, ampak _____

XXVI. Kako teče komunikacija s sodelavci na Vašem nivoju? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. nevtravno
2. neenakopravno
3. napeto
4. sproščeno
5. enakopravno
6. nič od tega, ampak _____

XXVII. Kako teče komunikacija z nadrejenimi? Obkrožite številko pred izjavo, s katero se strinjate.

1. nevtravno
2. neenakopravno
3. napeto
4. sproščeno
5. enakopravno
6. nič od tega, ampak _____

XXVIII. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«.

O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!