

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA GOTLIB

Mentorica: Izr. prof. dr. Aleksandra KANJUO MRČELA

ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU, NA PRIMERU KRKA, D. D.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela, za svetovanje in usmerjanje pri izdelavi moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi gospe Sonji Benčina Crnič, v podjetju Krka, d.d., Novo mesto, ki mi je omogočila vpogled v rezultate raziskave organizacijske klime v Krki (SiOK) in dostop do ostalih virov znotraj podjetja Krka, d.d.

Zahvaljujem se tudi svojim najbližjim za besede podpore, v trenutkih, ko sem jih najbolj potrebovala.

Izjava o avtorstvu diplomskega dela

Spodaj podpisana MAJA GOTLIB, z vpisno številko 21017106, rojena 14.04.1981, v kraju Novo mesto, sem avtor diplomskega dela z naslovom: ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU, NA PRIMERU KRKA, d. d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki "Dela FDV".

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

1. UVOD	2
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	5
2.2. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	8
2.3. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI.....	9
2.3.1. <i>Organizacijska klima in organizacijska kultura</i>	9
2.3.2. <i>Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih</i>	12
2.3.3. <i>Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih</i>	13
2.4. KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJE	14
2.5. PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	15
2.6. PROBLEMI PRI RAZUMEVANJU IN PREUČEVANJU ORGANIZACIJSKE KLIME	17
2.7. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	18
2.8. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	20
2.8.1. <i>Notranji odnosi</i>	21
2.8.2. <i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	22
2.8.3. <i>Motivacija in zavzetost</i>	23
2.8.4. <i>Strokovna usposobljenost in učenje</i>	23
2.8.5. <i>Organiziranost</i>	24
2.8.6. <i>Vodenje</i>	24
2.8.7. <i>Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev</i>	25
2.8.8. <i>Pripadnost organizaciji</i>	26
2.8.9. <i>Nagrajevanje</i>	26
2.8.10. <i>Razvoj kariere</i>	27
2.8.11. <i>Inovativnost, iniciativnost</i>	27
2.8.12. <i>Odnos do kakovosti</i>	28
2.8.13. <i>Zadovoljstvo</i>	29
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU KRKA, D.D., NOVO MESTO	30
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, D.D., NOVO MESTO	30
3.2. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEGIJA PODJETJA KRKA, D.D., NOVO MESTO.....	31
3.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA KRKA, D. D., NOVO MESTO.....	32
3.4. ZAPOSLENI PODJETJA KRKA, D. D., NOVO MESTO	34
3.5. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU KRKA, D. D., NOVO MESTO.....	35
3.5.1. <i>Vprašalnik</i>	36
3.5.2. <i>Vzorec</i>	37
3.5.3. <i>Analiza rezultatov</i>	38
3.5.4. <i>Interpretacija rezultatov in predlogi</i>	52
4. SKLEP	55
LITERATURA	57
VIRI	58

1. UVOD

Zaposleni so srce vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, da bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva in hitro prilagodljiva na spreminjajoče se okolje. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja, trdi Brane Gruban (1999, str. 17).

Ustvarjanje primerne organizacijske klime je zelo pomembno, saj primerno okolje in vzdušje v organizaciji spodbujata izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi (Gruban, 2003). S tem pa se povečuje intelektualni kapital združbe in tako podjetje sprejema vodilni položaj na trgu in dobra interakcija med zaposlenimi povečuje njihov občutek pripadnosti in tako izboljšuje organizacijsko klimo v vsaki organizaciji.

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo združbo, hkrati pa v njej ustvarijo ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto lahko rečem, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju. Za tak način dela in zadovoljstvo zaposlenih ter medsebojno motivacijo, ki bi čim bolj prispevala k uspešnosti podjetja se že vrsto let zavzemajo tudi v farmacevtskem podjetju Krka, d. d., Novo mesto (v nadaljevanju Krka), ki ga bom predstavila v svoji diplomski nalogi. V Krki se namreč zavedajo, da so ravno zaposleni z vsemi svojimi pozitivnimi in negativnimi lastnostmi ključ do uspeha. In le-taga v Krki dosegajo že vrsto let. Kompetence in znanja, ki si jih zaposleni nenehno pridobivajo na izobraževanjih doma in v tujini so vodilo do uspeha.

»Petdesetletna rast družbenega bruto produkta v svetu je postopoma povzročila, da se je pozornost managementa danes že precej preusmerila od kapitala, ki ga je v izobilju in katerega cena nezadržno pada, k bitki za ljudi... Oguljena fraza – ljudje so naše največje bogastvo – pa nam pri tem prej škodi kot koristi, saj se še vedno nismo sposobni soočiti z vrzeljo med besedami in dejanji. Dokler recimo čustva v organizaciji ne bodo enako pomembna kot finance, bomo pač še vedno ustvarjali organizacije, ki uničujejo dušo svojih članov in s tem zmanjšujejo socialni kapital organizacij. In prav ta je najbolj pomemben... Vojne za kadre se ne da dobiti z denarjem: v ospredju so vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja, pripravljenost deliti znanje. S tem se vnovič razgrnejo vprašanja nove organizacijske kulture, klime in vrednot, tega tako zmuzljivega in fluidnega koncepta, ki si je resnično pozornost zaslužil šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja.« (Gruban, 2003)

Cilj mojega diplomskega dela je raziskati organizacijsko klimo in njene dimenzije, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo, in preučiti njej sorodne pojme. V prvem delu diplomske naloge bom predstavila vse to na teoretični ravni v nadaljevanju pa bom teorijo podkrepila s konkretnim primerom. Moj cilj je raziskati, kakšno mnenje imajo zaposleni v podjetju Krka, o kakovosti delovnega okolja in kako se počutijo v podjetju, skratka proučiti njihove občutke in vtise. To bom prikazala s pomočjo projekta raziskovanje in spremljanje organizacijske klime imenovanega SiOK - slovenska organizacijska klima, ki ga je v letu 2004 v slovenskih podjetjih izvedla Gospodarska zbornica Slovenije. Primerjala bom rezultate merjenja organizacijske klime v Krki v Novem mestu in zbrane rezultate raziskave SiOK 2004, za vsa slovenska podjetja (slovensko povprečje).

Projekt SiOK je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenija v letu 2001. Namen projekta je, da se s pomočjo enotnega vprašalnika oceni organizacijska klima za posamezno podjetje, hkrati pa se omogoči tudi primerjava med podjetji v Sloveniji.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pojem organizacijske klime in s pomočjo rezultatov meritve klime pomagati managementu pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z ljudmi so najbolj potrebne za dobro počutje zaposlenih, ki pomembno vplivajo tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

V diplomskem delu sem uporabila več metod proučevanja organizacijske klime. V teoretičnem delu sta metodi dela predvsem deskripcija in klasifikacija ter komparativna metoda, ki služi ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Empirični del temelji na projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime SiOK. V okviru projekta SiOK so v podjetju Krka, d.d., Novo mesto, konec leta 2004, izvedli anketo med vsemi zaposlenimi. Uporabila sem že zbrane in urejene rezultate raziskave Siok, pri interpretaciji in pripravi obrazložitev pa sem zaposlenim v podjetju pomagala tudi sama in jim tako pripomogla pri oblikovanju poročil za posamezne sektorje podjetja. Rezultate ankete sem analizirala in sintetizirala ter podala nekaj predlogov za izboljšanje klime.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu želim predstaviti osnovni namen in cilj dela ter omogočiti bralcu kratek vpogled v to, kaj je predmet obravnave dela. V drugem delu najprej predstavim pojem organizacijske klime in zgodovino njenega raziskovanja, ter prikažem povezave med organizacijski klimi sorodnimi pojmi, kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Poskušam odgovoriti na vprašanja, zakaj merimo organizacijsko klimo, kako jo spreminjamo in kdo jo lahko spremeni. Poglavje zaključim s prikazom dimenzij organizacijske klime.

V empiričnem delu najprej predstavim podjetje Krka, d.d., Novo mesto, njegovo vizijo, poslanstvo, strategijo in cilje ter splošno organiziranost podjetja. V nadaljevanju diplomskega dela predstavljam rezultate vprašalnika SiOK, ki je sestavljen iz 99 trditev in 8 vprašanj, na katere je v podjetju Krka odgovarjalo 940 anketirancev iz Krke Slovenija, pa tudi zaposleni v predstavništvih in podjetjih v tujini (podatkov za Krko tujina v diplomu nisem uporabila). Odločila sem se za primerjavo podatkov analize organizacijske klime za celotno Krko Slovenija in za slovenska podjetja. Podam interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšave dimenzij klime, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja.

Delovni hipotezi, ki jo bom v svoji diplomski nalogi preverjala, se glasita:

- Obstaja povezava med pojmom uspešno podjetje in dobra organizacijska klima.
- V podjetju Krka, d.d., Novo mesto je organizacijska klima zdrava.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

«Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stili poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.» (Češnovar, 2001:415)

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Organizacijska klima je skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima. Prav to je tisto, kar nam prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustanovljamo novo združbo. Organizacijska klima pomeni percepcijo - zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi.

Možina (1998, str. 191) opredeli organizacijsko klimo kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Med prebiranjem strokovne literature (Češnovar, 2001, Možina, 1998, 1999, Bernik, 1998, Lipičnik, 1998, Traven, 1998, Fineman, 2000, itd.) sem našla veliko izrazov in pojmov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdim, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi.

Kakšni odnosi se bodo oblikovali v neki delovni organizaciji, je odvisno od mnogih dejavnikov kot so način vodenja in usklajenost vodenja, cilji delovne organizacije, usmerjenost ljudi v delovni organizaciji in socialne vloge posameznikov.

Večina odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo, zato je razumljivo, da ima prav stil vodenja velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Vodje na podlagi določenega stila vodenja vplivajo na odnose med zaposlenimi, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci in delovno organizacijo ter tako oblikujejo organizacijsko klimo, ki pa je lahko zaradi vplivov okolja in dejavnikov dobra in ugodna ali neugodna. Zelo pomemben vpliv na oblikovanje klime v delovni organizaciji, poleg stila vodenja ima tudi usklajenost vodenja. Vodstvo organizacije je običajno v rokah določenega števila ljudi, ki usmerjajo celotno delo. Če je vodenje med temi ljudmi usklajeno, tedaj celotna organizacija deluje kot usklajen stroj. Tu ne prihaja do izgube časa, niti do izgube vloženega dela, saj je vsakdo časovno pravilno obremenjen z delom. Urejenost povzroča ugodno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru se zaradi slabe usklajenosti pojavljajo napake med sektorji ali znotraj sektorjev. Delavci tako niso ustrezno in pravočasno obveščeni o delu, prihaja do podvajanja delovnih nalog, nekateri delavci tako opravljajo dvojno delo, medtem ko drugi živijo lagodno, ali pa ostane delo neopravljeno. Taka neusklajenost povzroči med zaposlenimi spore, ki postopoma lahko prerastejo v neugodno delovno klimo.

Drugi dejavnik, ki močno vpliva na oblikovanje klime v organizaciji, so postavljeni cilji delovne organizacije, ki si jih le-ta postavi za svoje vodilo v prihodnosti. Delovne organizacije so nestabilne socialno-ekonomske tvorbe, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo tržišču. Če si organizacija zada velike cilje, začutijo njeni zaposleni neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in odrekanjem, vendar zaposleni so večino zadovoljni.

Obratno je v organizacijah, ki nimajo skupnih ciljev, tu se oblikuje napeto vzdušje in posamezniki niso pripravljeni ničesar žrtvovati. Marveč bodo budno čuvali svoje položaje in pravice. Taka organizacija nima rasti, obstaja tudi velika nevarnost, da bo šla v stečaj in likvidacijo.

Močan vpliv na oblikovanje delovni klime ima tudi usmerjenost zaposlenih v delovni organizaciji. Delavci imajo različne življenjske cilje, ki vplivajo tudi na njihovo ravnanje pri delu. Glede na to h kakšnim življenjskim ciljem so usmerjeni ločimo različne skupine delavcev.

2.2. ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja. V tem poglavju bom predstavila potek raziskovanja klime od prvih začetkov do novejših raziskav, kar sem povzela po delu *Organizational Climate Similarity and Performance*, avtorja Feyn in Beamisha (2001, str. 857-859). V nadaljevanju bom natančneje predstavila študijo Neala, Westa in Pattersona (2000) o vplivu organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in končala poglavje s preučevanjem klime v Sloveniji. Eno prvih teorij o organizacijski klimi predstavlja Lewinov članek, ki je bil objavljen leta 1939, in govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato uporablja pojem socialna klima (social climate) v narekovajih. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki. Članek je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti. McGregor je leta 1960 v svoji knjigi *Človeška stran podjetja (The Human Side of Enterprise)* govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider, 1990, str.11). Lewinovo delo sta nadaljevala Lewin in Stringer in svoje ideje predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima (Motivation and Organizational Climate)*, ki je bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey in Beamish, 2001, str. 857). Sedemdeseta leta so prinesla mnogo novih del o organizacijski klimi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti zgodnjih raziskav klime. Avtorji v tem obdobju menijo, da je veliko variacij

iz okolja še neodkritih in da obstaja tendenca raziskovalcev, da nabirajo teme iz pretekle literature. V devetdesetih so sledile številne študije in raziskave, med katerimi naj omenim samo nekatere. Glick preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisova zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo, Griffin in Mathiew preučujeta, kakšne so razlike med zaznavami klime na različnih hierarhičnih stopnjah v združbi. Anderson in West sta prispevala svoj delež pri preučevanju klime z raziskavo, kako organizacijska klima vpliva na inovacije itd. (Fey in Beamish, 2001, str. 859). Eden od pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990), ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine (routine), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (reward). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju. V preteklosti so raziskovalci pisali o posameznih vrstah klime. Litwin in Stringer govorita o klimi s poudarkom na moči in dosežkih. Lewin, Lippit in White se osredotočijo na stil vodenja in vrsto socialne klime, ki jo ustvarijo različni stili vodenja. McGregor poudarja pomen managemanta pri ustvarjanju klime. Schneider oporeka tem raziskavam in pravi, da klima vključuje skoraj vse, kar se pojavi v združbi. V središče svojega raziskovanja postavlja rutine in nagrade. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k dosegu določenega cilja v združbi, identificirane, tedaj lahko ocenimo njihov status ter lahko spremenimo njihovo delovanje v prid združbe.

Zanimiva je tudi študija Neala, Westa in Pattersona (2000), ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management) in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetji oziroma 5415 zaposlenih.

Ocenjevali so dve vrsti klime:

1. *Klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih* (climate for well-being), ki prikazuje, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča osebno blaginjo. Gre za področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, notranji odnosi in samostojnost zaposlenih itd.
2. *Klimo, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate* (climate for performance), ki prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na doseg ciljev podjetja. Ta področja so količinska in kakovostna proizvodnja, zadovoljstvo kupcev, usmerjenost k ciljem podjetja itd.

Avtorji študije so predpostavljali, da bosta obe klimi stopnjevali produktivnost združbe. Rezultati raziskave pa so pokazali, da sama klima v združbi neposredno ne vpliva na produktivnost, obstaja pa močna povezava med produktivnostjo in ravnanjem z ljudmi. Vendar, tako klima za zadovoljstvo zaposlenih kot klima, ki je usmerjena v rezultate, vplivata, na učinkovitost ravnanja z ljudmi in s tem posredno tudi na produktivnost. Raziskovalci govorijo o progresivnih načinih ravnanja z ljudmi (Progressive Human Resource Management Practices), ker priznavajo zaposlene kot premoženje in ne kot strošek. Progresivno ravnanje z ljudmi pri delu vključuje izbiranje in učenje zaposlenih, ocenjevanje učinkovitosti, nederarne ugodnosti, spodbude zaposlenim, timsko delo in sodelovanje zaposlenih pri odločanju. V slovenski literaturi je o organizacijski klimi napisano zelo malo, največ se s to tematiko ukvarja dr. Bogdan Lipičnik v delu Ravnanje z ljudmi pri delu.

Že v uvodu diplomske naloge sem omenila akcijo nekaterih slovenskih podjetji, v kateri so v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije sodelovali pri projektu SiOK (slovenska organizacijska klima). Pobuda za raziskavo organizacijske klime v Sloveniji je prišla iz Petrola, zaveznike pa so našli pri GZS, svetovalnih podjetjih TMI Slovenija, ITEO-Svetovanju, Profilu, Racio, Biro Praxisu in RM Plusu in še 25 drugih slovenskih združbah. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih združbah z namenom povečanja zavedanja pomena preučevanja klime v združbah. V letu 2001 so pripravili enoten vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, v prihodnje pa si želijo vzpostaviti institucijo za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih združbah (SiOK, 2002, str. 1).

2.3. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

2.3.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Pojem kulture je globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture.

Pomembnejše razlike med njima so:

- ⇒ Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.).
- ⇒ Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje

kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo 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 v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov. Kot sem že zapisala, organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja. Odraz kulture je besedišče, ki ga uporabljajo člani združbe, vrednote in temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi, narava človeka itd. Oba koncepta se torej 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 združbe ne zavedajo (Možina, 1998:191). Če strnem poglavitne ugotovitve, potem lahko trdim, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetji. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime. Dimenzije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med združbami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Organizacijska klima: Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in tudi kultura. Vloga organizacijske klime se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Merjenje klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Razlika med merjenjem organizacijske kulture in organizacijske klime: Merjenje organizacijske kulture je namenjeno pravilnemu izbiranju in uvajanju sprememb v podjetju, medtem, ko je merjenje organizacijske klime namenjeno povečevanju delovnega zadovoljstva in (ali) delovne učinkovitosti.

Organizacijska kultura: predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja; je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj... njenih udeležencev nastalih v procesu razvoja podjetja; se kaže kot način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja; ima več nivojev: vidni, zapisani in nezavedni del; je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno.

Dejavniki nastanka organizacijske kulture so: skupinska dinamika, vodenje, učenje (Mesner-Andolšek, 1995, str.80). Vloga organizacijske kulture je, da zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih, določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja, zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov, je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih. Dana Mesner-Andolšek (1995, str. 74) 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.

Merimo jo zato ker, s spreminjanjem zunanjega okolja postanejo posamezni elementi kulture neustrezni in ovirajo uspešnost podjetja. Kultura je zelo pomemben element, ki vpliva na izbiranje načina spreminjanja podjetja in uspešnost uvedbe sprememb v podjetju. Posamezni elementi kulture lahko pripomorejo ali otežujejo uvajanje sprememb v podjetju. Le te lahko ugotavljamo intuitivno ali s pomočjo merjenja, je primerno v kompleksnejših ter manj preglednih notranjih okoljih.

Proučevanje kulture je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prekriti. Pomen kulture najbolj lahko razumejo le njeni udeleženci, čeprav je za pravilno tolmačenje pogosto primerno uporabiti usposobljenega zunanjega izvajalca. Merjenje organizacijske kulture je smiselno, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe v podjetju.

Tabela 2.1.: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	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

2.3.2. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni z lagodnim življenjem in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno. Le-ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko management doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo managerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Gorišek, 2001, str. 6-11). Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijam klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z

zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo.

Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih drug drugega pozitivno vzpodbujata. Kot pravi Zupanova, je »splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji učinkovitosti. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre torej za notranje dožemanje, ne katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutno razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj kot pričakuje še posebej če bo ta razlika največja pri tistem kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti« (Zupan, 2001:104).

Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom združbe pomembni, zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir organizacijske klime je združba kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje (SiOK, 2002, str. 3).

Različni avtorji trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi ne vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih z delom.

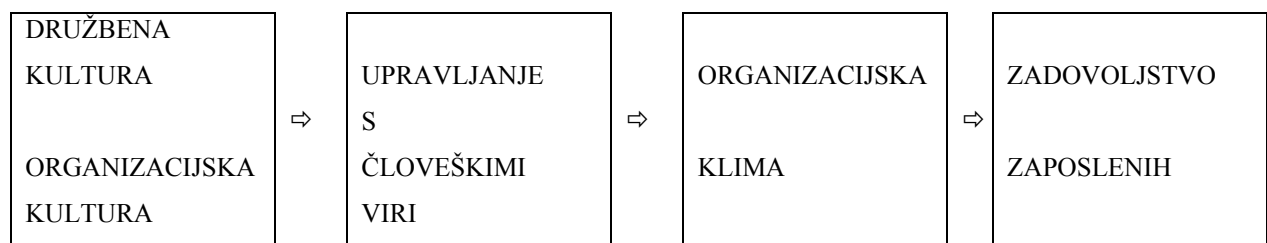
2.3.3. Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

V nadaljevanju bom na kratko predstavila, kakšna je povezava med pojmi, organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na organizacijsko klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar prikazujem v sliki (glej sliko 2.1.). Združbe delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače za opravljeno delo, upoštevati je potrebno delovni red in varnost...), 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, nagradah, napredovanju, 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 načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah, prav nasprotno. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa 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 itd. 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. Skratka, glede na model, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarila, da je model, ki sem ga predstavila, zelo poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnjo raziskovanje in preverjanje.

Slika 2.1.: **Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih**



Vir: Schneider, 1990, str.289

2.4. KORISTI DOBRE KLIME ZA PODJETJE

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami. Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti

zaposlenih, ki so pripravljene premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu. Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma natančneje, dosegajo večji promet, iz česar sklepamo, da so tudi stranke bolj zadovoljne s storitvami. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Menim, da klima v združbi pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

2.5. PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Delovne organizacije se iz različnih razlogov odločajo za proučevanje organizacijske klime. Kot sem že omenila je organizacijska klima običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v neki organizaciji kot tudi odnose do delovne organizacije. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodna klima, ki odraža prijazno, prijateljsko vzdušje. Povsem drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi v neki organizaciji negativni. Taki odnosi porajajo neugodno klimo, saj je delovno ozračje negativno, napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost.

Da bi lahko spremenili neugodno oziroma nezaželeno organizacijsko klimo, jo moramo najprej proučiti. Kadar se ljudje obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami delovne organizacije se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi.

Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Organizacijske klime ni potrebno iskati, ker ta vedno je. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, kajti vedno so prisotne vse, vprašanje je le, katere nas zanimajo. Torej, preden začnemo proučevati klimo, moramo razmisliti o njenih dimenzijah, ki povzročajo določeno vedenje ljudi (Lipičnik, 1998:75).

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu združbe vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, spol, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri preučevanju klime v konkretni združbi. Trije glavni načini merjenja organizacijske klime so: neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe, ugotavljanje klime z vprašalniki. Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi. Druga vrsta podatkov so sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj združbe. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo, in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni. Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov. Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju bom povzela korake preučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235).

Preučevanje klime tako vključuje:

- 1) pripravljalna dela,**
- 2) sestavo vprašalnika,**
- 3) zbiranje odgovorov,**
- 4) analizo odgovorov,**
- 5) predstavitev rezultatov,**
- 6) načrtovanje akcij.**

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime. V drugi fazi pri **sestavi vprašalnika** raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali ne-strinjanje s trditvijo. **Zbiranje odgovorov** je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo. **Analiza odgovorov** je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov. Pri **predstavitvi rezultatov** moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče. Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so neustrezni cilji in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja klime je **načrtovanje akcij** za izboljšanje organizacijske klime.

2.6. PROBLEMI PRI RAZUMEVANJU IN PREUČEVANJU ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju in razlagi pojma organizacijska klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njeno razumevanje. Kljub pomembnosti organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura. Ta dva pojma moramo razlikovati, zato v nadaljevanju sledi opredelitev obeh. Ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo. Relacije, kot so klima v združbi, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje

z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime. Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko klim, kolikor je zaposlenih v združbi. Največji problem pri preučevanju pa je definiranje dimenzij klime. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij. Dimenzij klim je veliko in so zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med dimenzijami. Pojavlja pa se tudi problem števila dimenzij klime, ki bi bilo najbolj idealno za preučevanje in raziskovanje klime (Fey, Bemish, 2001, str. 857). Poudarila bi kompleksnost in obsežnost meritev klime v združbi. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo, pokaže enkratna meritev klime le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v združbi lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar je pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna zlasti manjša podjetja ne odločijo za preučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju. Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo združbe ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v združbi nista pomembna in ju ni smiselno preučevati. To pa še nadalje upočasnjuje raziskave in preučevanja na področju organizacijske klime (Širník, 2002, str. 33).

2.7. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klimo v podjetju ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno klimo spremeniti. Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo združbe pa se pojavi potreba po spreminjanju klime v združbi. Ko se združba znajde v težavah, je sprememba klime nujna. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem združba deluje in hoče preživeti. Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega pa

se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Lipičnik (1998, str. 74-75) imenuje proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov proces ustvarjanja klime. Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998. str. 75-79).

Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem sta pomembni predvsem dve vprašanji: **Kako lahko spreminjamo klimo?** in **Kdo jo lahko spreminja?** (Lipičnik, 1998, str. 79).

Spreminjanje klime lahko poteka na tri načine:

- *Nekontrolirano*: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer, kar pogosto ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega.
- *Z navodili in usmeritvami*: pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Organizacije skušajo s pravili in predpisi vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov in tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime ni primeren v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja-delavec. Vendar pa večino dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojne odnose med ljudmi. Ne poznamo primera iz prakse, da bi vodja ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja delavec je mogoče vplivati in jih spreminjati samo preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Zato se klima lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije.
- *Neposredna akcija*: v tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljublajo boljšo prihodnost. Če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja in nezaupanja.

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, **kdo** torej **lahko spremeni klimo**, lahko rečemo, da imajo managerji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998, str. 6). Najpomembnejša naloga managementa je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo šli v isto smer. To je mogoče samo z jasno vizijo, s poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja klime, proces z zelo vprašljivimi izidom (Gorišek, 2001, str. 12-13).

Zanimiva je Maxwellova (2000, str. 18) interpretacija pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Maxwell predstavlja vlogo managementa v združbi s termostatom in ga primerja s termometrom. Pravi, da se oba instrumenta močno razlikujeta, saj termometer le pasivno prikazuje toploto okolja, na katero nima vpliva, termostat pa aktivno določa okolje in skrbi za ustrezno klimo ter vpliva na spremembe.

2.8. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- **notranji odnosi,**
- **notranje komuniciranje in informiranje,**
- **motivacija in zavzetost,**
- **strokovna usposobljenost in učenje,**
- **organiziranost,**

- vodenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- nagrajevanje
- razvoj kariere,
- inovativnost, iniciativnost,
- odnos do kakovosti,
- zadovoljstvo zaposlenih

Vprašanje je, ali je vseh 13 kategorij, ki so vključene v vprašalnik, dejansko tudi dimenzija klime. Z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj naštetih faktorjev. Zaradi številčnosti dimenzij nastane problem obsega vprašalnika. Običajno je v vprašalnik vključenih od 3 do 6 dimenzij, v tem primeru pa kar 13. Avtorji raziskave utemeljujejo, da klima izhaja iz predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij klime v združbi. Za vsako združbo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dimenzij organizacijske klime. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime, vsebinsko predstavlja dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime v slovenskih združbah (SiOK, 2004, str. 3).

V svojem diplomskem delu sem na podlagi vprašalnika Siok obravnavala vseh 13 dimenzij organizacijske klime (vir: SiOK, 2004). Na kratko bom v teoretičnem delu predstavila vsako izmed njih.

V empiričnem delu pa bom predstavila kategorije na konkretnem primeru, na primeru podjetja Krka, d.d., Novo mesto. Tako bom lahko sprejela ali ovrgla hipotezo, ki sem si jo postavila na začetku naloge, da obstaja povezava med pojmom uspešno podjetje in dobra organizacijska klima. Nekaj besed sem namenila tudi kategorijam, ki so slabše ocenjene, saj na podlagi le teh lahko opredelim kaj je potrebno narediti v prihodnje, da se bodo izboljšala tudi področja, ki so slabše ocenjena. Predlogi izboljšav namreč temeljijo na tistih kategorijah, ki so med zaposlenimi nižje ocenjena.

2.8.1. Notranji odnosi

Eden izmed osnovnih pojavov v vsaki delovni organizaciji so medsebojni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ker komuniciramo z ljudmi in iz naših navad. Pogoj, da neka organizacija dobro

deluje, je zagotovo koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Ko poizkuša skupina zaposlenih uresničiti zadane naloge in doseči postavljene cilje, oblikujejo določene notranje odnose. Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovih hrbtom. S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bodo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 147).

Sama menim, da sodelovanje nastane takrat, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Če je zainteresiranost za cilje različna lahko pride do tekmovalnosti in nasprotovanja kar povzroča slabe notranje odnose.

2.8.2. Notranje komuniciranje in informiranje

Bistvo komuniciranja je oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v organizaciji pa je pretok informacij v organizacijski strukturi. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Brane Gruban (1999, str. 17) pa razlaga razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji združbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost združbi in motiviranost zaposlenih (Rozman, 2000, str. 25).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost združbe. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban, 2002, str. 82).

Možina (1992:95) meni, da komuniciranje obstoji in je potrebno v vsaki organizaciji in da mora vsako vodstvo rešiti svoj problem komuniciranja, to pomeni, kakšen vzorec komuniciranja bo vzpostavil in kakšne informacije bo prenašal od izvora do sprejema in nazaj. Z oziroma na to bi lahko organizacijo kot socialni sistem definirali kot strukturiran komunikacijski proces, ker nestrukturirane komunikacije predstavljajo motnjo in neučinkovitost.

V okviru SiOK projekta se je učinkovitost komunikacij ugotavljalo z trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, delovni sestanki so redni, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

2.8.3. Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje. Heller in Hendle (2001, str. 292) definirata motivacijo kot voljo do dela. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Zaposlene motivirajo številne potrebe, tako na delu kot v osebem življenju. Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb pripomore, da bodo zaposleni dali od sebe najboljše. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino velja, da motivirani posamezniki praviloma dosežajo boljše rezultate kot nemotivirani. S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v združbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

2.8.4. Strokovna usposobljenost in učenje

Podjetja se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo, saj v današnjem času znanje predstavlja ključni dejavnik konkurenčnosti. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se družba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Združbe uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa

morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi. Tako so v to dimenzijo klime vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Zanima nas mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V združbi se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti združbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe.

Sonja Treven (1998, str. 93-94) pravi, da se morajo zaposleni v vseh organizacijah učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja vedno bolj spreminjajočemu okolju. Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije in to so zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev.

Načini pridobivanja znanja in veščin na delovnem mestu so naslednji: trening in udeležba pri delu samem, zavzetost za učenje, udeležba pri usposabljanju med in z delom, izobraževanje organizirano s strani delodajalca, samoizobraževanje ipd. (vir: www.eurofound.eu.int).

2.8.5. Organiziranost

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina, 1998, str 148). Lastniki združbe dajejo skupno nalogo združbe v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Management prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge .

V okviru projekta SiOK se poskuša ugotoviti, ali v združbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Vodje sprejemajo odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih in ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

2.8.6. Vodenje

Vodenje je kot planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate.

Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v združbah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje. Na klimo v združbi pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Menim, da se fenomen vodenja nanaša na ljudi, to pomeni, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjši potrošnji energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih ter organizacijskih ciljev. V okviru vodenja se velikokrat vključi tudi svetovanje, informiranje, učenje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji«.

V projektu SiOK so v to dimenzijo klime vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V združbi se poskuša odpraviti stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

2.8.7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z združbo. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali imajo združbe oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadevajo za izpolnitev le-teh. Ali so cilji realni in jasni ter jih zaposleni sprejemajo za svoje? Ali imajo združbe in posamezni oddelki jasno oblikovane cilje, ali imajo delovna mesta jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja ter ali pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo vsi zaposleni.

2.8.8. Pripadnost organizaciji

Oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postaja tudi temeljna naloga vsakega vodje v delovnih organizacijah. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju. Skratka v okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima združba v okolici, in odnos zaposlenih do združbe (Zupan, 2001:40).

2.8.9. Nagrajevanje

Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja. Zato je potrebno delovno uspešnost oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti. Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Možina, 1998, str. 247), mora biti sistem nagrajevanja prvotno podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same združbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi združbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo. Zanima nas mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja

med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan tako, da pravično in stimulatивно nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

»Večina želi in potrebuje potrditev v svojem okolju, ki jih mora spodbujati k dobremu delu. Zato je za uspešna podjetja prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje uspešnosti še kako pomembno. Tako sporočajo, kakšno je želeno vedenje zaposlenih, da bi lahko dosegli načrtovane cilje. Poleg tega verjamejo v pravičnost, namreč, da naj tisti, ki več prispevajo, tudi več dobijo« (Zupan, 2001:8,13,208).

2.8.10. Razvoj kariere

Lipičnik (1998:180) je kariero opredelil kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času. Planiranje kariere je za podjetja smiselno, zato lahko v čim večji meri izkoristi sposobnosti zaposlenih.

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere. Razvoj kariere zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje združbe in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001, str. 12). Ta dimenzija nam omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Zanima nas tudi, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali se zaposlene vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

2.8.11. Inovativnost, iniciativnost

V mednarodnem dokumentu o kakovosti poslovanja in izdelkov ISO je med drugim zapisano, da je inovativnost podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja osebnega in narodnega. S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Likar (2000, str. 7-16) pravi, da je inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je

vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno. Svetovna organizacija za intelektualno lastnino deli inovacije na tržne in vsebinske. Tržne so tiste rešitve, katere kupci priznajo ali odkupijo, ker jim pomenijo novost ali izboljševanje rezultatov, vsebinske pa tiste rešitve, ki z uporabo prinašajo dobiček ali boljši ekonomski rezultat.

»Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker zaposleni poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje in najbolj vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov« (Zupan, 2001:78)

Z vprašalnikom SiOK se poskuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. Naloga združbe je torej motivirati ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij (Pšeničny, 2000, str. 132).

2.8.12. Odnos do kakovosti

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšje kakovostne in ekološke kriterije. Kot pravi docentka za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani Nada Zupan (str. 2001, str. 35): Vse bolj se uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak. Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost), zato se s to dimenzijo organizacijske klime poskuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v združbi.

Izkušnje uspešnih podjetij v svetu potrjujejo, da le nenehno izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja omogoča dolgoročno stabilen tržni položaj. Kakovost proizvodov in

storitev vsakega podjetja je trajen in pomemben cilj v poslovanju in predstavlja za obstoj in razvoj podjetja ključni pomen.

2.8.13. Zadovoljstvo

Podjetja si prizadevajo kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, seveda zato ker jim le-to prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja, morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem ločimo fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom; tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere. Z vprašalnikom SiOK se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge (Lipičnik, 1998, str. 53-61).

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odsotnost z dela, odpoved delovnega razmerja, zamuda pri prihodu na delo, manjše prizadevanje pri delu, tatvine ali celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom (Traven, 1998:131)

Zadovoljstvo zaposlenih obsega tri ključna področja: fizično, psihično in socialno dobro. Osredotočenost je predvsem zdravstvenem stanju in varnosti na delovnem mestu, zmanjševanju tveganj in organizaciji dela (vir: <http://www.eurofound.eu.int>).

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU KRKA, d.d., Novo mesto

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, d.d., Novo mesto

Podjetje Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto, skrajšano Krka, d.d., Novo mesto, je bilo ustanovljeno leta 1954, ko je bil ustanovljen farmacevtski laboratorij Krka z devetimi zaposlenimi. Registriran osnovni kapital družbe znaša 14.170.448.000 SIT in je razdeljen na 3.542.612 delnic. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja kemikalij, farmacevtskih surovin in preparatov.

V prvih 50 letih svojega razvoja so v Krki prehodili pot od majhnega laboratorija v Novem mestu, do mednarodnega podjetja z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji. V teh letih je Krka zrastle v globalno družbo, ki zaposluje več kot 4700 ljudi, ki s svojim znanjem, strokovnostjo in inovativnostjo soustvarjajo prihodnost vedno bolj mednarodno usmerjenega podjetja. Krka prodaja na več kot 70 svetovnih trgih – in proizvaja v lastnih tovarnah v Sloveniji, na Poljskem, v Rusiji in kmalu tudi na Hrvaškem. V letu 2004 je Krka d.d., Novo mesto zabeležila 98 milijard tolarjev prometa, skupina Krka pa 113 milijard tolarjev prodaje .

Krka je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Predmet poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost, v katero sodita poleg proizvodnje in prodaje zdravil na recept in izdelkov za samo zdravljenje tudi proizvodnja in prodaja veterinarskih ter kozmetičnih izdelkov. S svojimi izdelki so prisotni v več kot 70 državah na različnih koncih sveta, kjer že desetletja s kakovostjo izdelkov in partnersko zanesljivostjo ustvarjajo vez zaupanja. Na domačem tržišču prodajo petino izdelkov, vse drugo pa izvozijo in se tako uvrščajo med največje slovenske izvoznike. Na naših tržiščih so spletli trdno marketinško mrežo, ki jo sestavlja 26 predstavništev in 13 podjetij v tujini.

V prihodnje želijo dejavno prodirati na zahodna tržišča in obenem ohranjati prednost, ki jo imajo na tradicionalnih trgih, ki segajo od Vladivostoka do Dublina. V skladu s strateškimi usmeritvami inovativnega generičnega proizvajalca farmacevtskih izdelkov želijo razvijati in prodajati kakovostne, varne in učinkovite generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami in obenem skrbeti tudi za cenovno dostopnost.

3.2. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEGIJA PODJETJA KRKA, d.d., Novo mesto

Vizija, poslanstvo, strategija in cilji usmerjajo odločitve o naložbah podjetja in dejanja zaposlenih, zato morajo biti podrobno napisana in opisana. Tako vsak zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje in kakšno je vodilo podjetja v katerem dela in k uspehu katerega pripomore prav vsak s svojim vestnim in dobro opravljenim delom. Podjetje Krka, d. d., Novo mesto, jih v Letnem poročilu opredeljuje sledeče (2004, str. 29):

Poslanstvo podjetja Krka, d.d. je 'Živeti zdravo življenje'. To je slogan katerega se skušajo držati že leta in kar jim tudi uspeva. Vsi njihovi proizvodi poskrbijo, da ljudje lahko sami poskrbimo za preventivo pred najrazličnejšimi prehladi in boleznimi, ostala zdravila pa nam pomagajo premagati viruse in bolezni, ter tako stremeti v boljši, zdrav jutri. Osnovna naloga podjetja je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto izdelkov in storitev – z zdravila na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.

Vizija temelji na utrjevanju položaja enega vodilnih farmacevtskih podjetij na tržiščih srednje in vzhodne Evrope in razširitvi na tržišča Evropske unije. To dosega z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo. V prihodnosti želijo uresničevati svojo vizijo uglednega in prodornega inovativnega generičnega farmacevtskega podjetja, ki bo najhitreje razvijalo ponudbo kakovostnih in dostopnih farmacevtskih izdelkov in omogočalo ozdravitev in ohranjanja zdravja širokemu krogu ljudi na vseh koncih sveta.

Znanje, sposobnost, inovativnost, delavnost in iznajdljivost, ki jih premorejo, jim omogočajo, da so hitri. Njihov **cilj** je biti med prvimi med generičnimi podjetji v Srednji in Vzhodni Evropi. Ne samo pri prodaji, temveč tudi pri odkrivanju novih potreb na trgih. Z učinkovitim krajšanjem razvojnega procesa, hitrim pridobivanjem registracijske dokumentacije, usklajeno proizvodnjo in distribucijo. S hitro odzivnostjo in sposobnostjo prilagajanja obvladujejo ovire, ki jim jih postavljajo različne tržne in zakonodajne zahteve na trgih. Znajo se spoprijeti z vsakršnimi izzivi – ne glede na velikost in prizorišče projekta. S fleksibilnimi rešitvami znajo upravičiti pričakovanja partnerjev.

V Krki gradijo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj za spoštljiv odnos do partnerjev: kupcev, dobaviteljev, lastnikov, zaposlenih in vseh, s katerimi živijo. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi je mogoče poslovno uspešnost združevati z njihovim temeljnim poslanstvom. Edina prava pot k vrhunskim rezultatom je ustvarjanje takega vzdušja v podjetju, ki ljudi motivira za inovativnost in ustvarjalnost njihove dejavnosti. Zato vzpodbujajo sodelavce, da spregovorijo o svojih idejah in jih, če so prave, tudi udejanjijo. Skupaj vedno znova iščejo nove poti za zadovoljstvo njihovih kupcev. Naloge, ki jim jih narekuje delovno mesto, opravljajo po svojih najboljših močeh. Stremijo k temu, da tisto, kar počnejo, opravijo najbolje, kar se da učinkovito in v čim krajšem času. Vse to se odraža tudi v raziskavah organizacijske klime, ki jo v podjetju izvajajo že od leta 2001, kajti rezultati so presenetljivo dobri in že od samega začetka odstopajo navzgor od povprečja ostalih slovenskih podjetij.

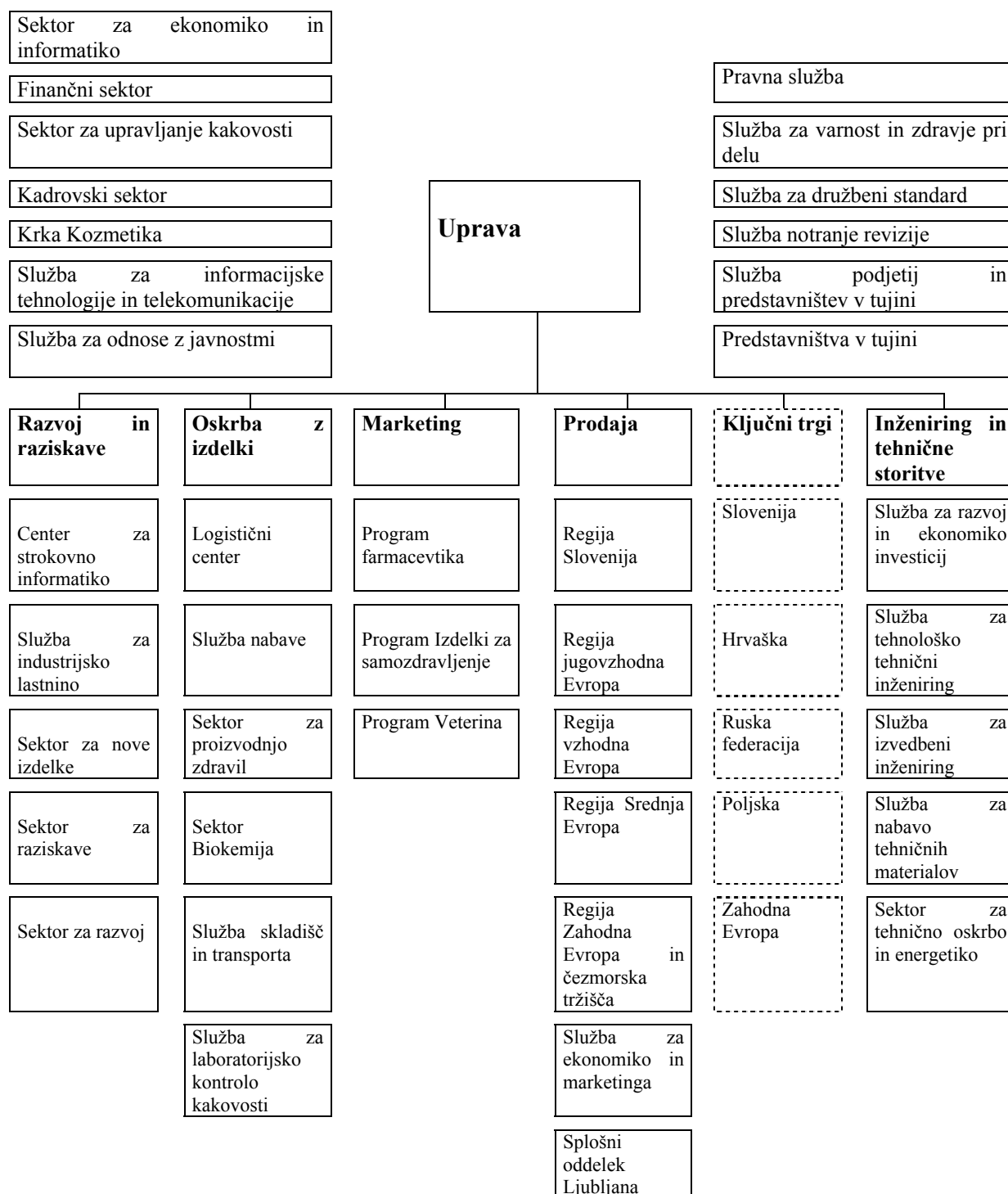
3.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA KRKA, d. d., Novo mesto

Krka je internacionalna družba. Skupino Krka sestavljajo obvladujoča družba Krka, d. d., Novo mesto, 12 predstavništva v tujini, 3 podjetja v tujini in odvisna družba Krka Zdravilišča, d. o. o., Novo mesto. (Letno poročilo Krke 2004, str. 20)

Organizacijska struktura družbe Krka, d.d. (glej sliko 2) se oblikuje tako, da zagotavlja čim boljše poslovne rezultate združbe in čim bolj optimalno potekanje delovnih procesov v vseh delih družbe ter sprotno prilagajanje nastalim zahtevam.

V podjetju Krka, d.d. se organizira delo po organizacijskih enotah-sektorjih. Direktorji sektorjev in vodje služb so dolžni zagotoviti, da delovni proces teče normalno in da se dosegajo planirani cilji in učinkovito poslovanje s finančnimi sredstvi podjetja Krka, d.d.. Spremljati morajo novosti in razvoj stroke. Posledica procesa reorganizacije v zadnjem letu je nastanek več samostojnih oddelkov in služb.

Slika 3.1.: Organizacijska struktura podjetja Krka, d.d., Novo mesto



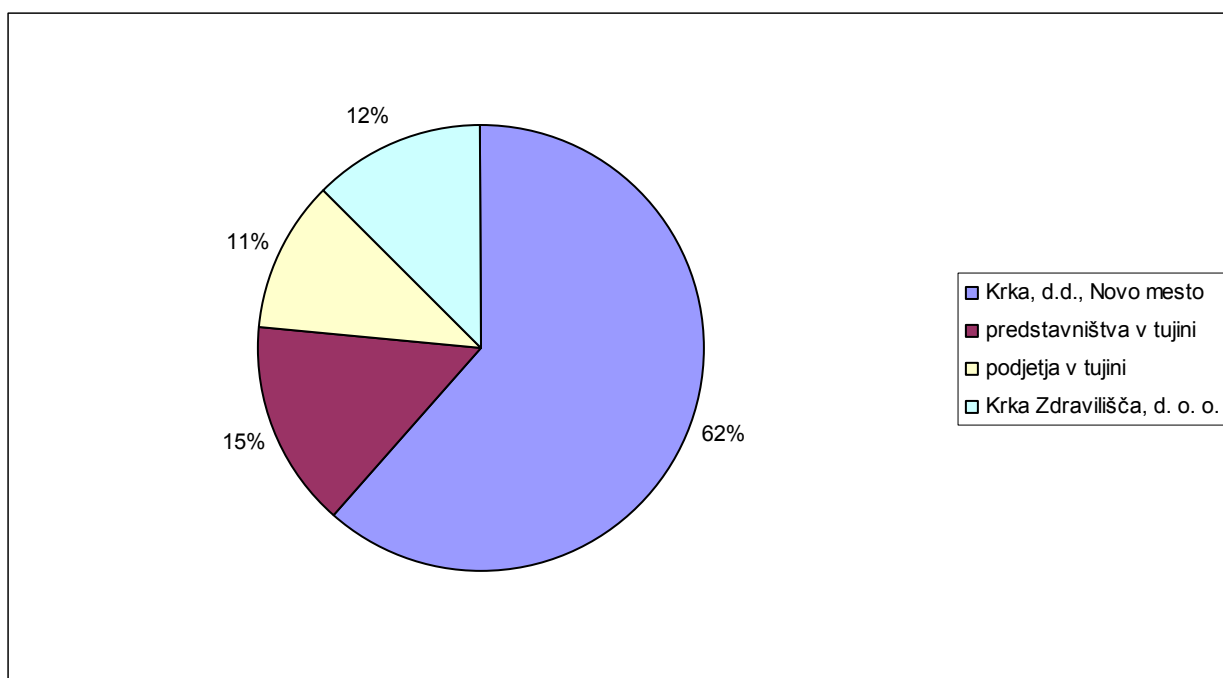
Vir: Letno poročilo Krke 2004, str. 21

3.4. ZAPOSLENI PODJETJA KRKA, d. d., Novo mesto

Krka se zaveda, da je njena poslovna uspešnost odvisna od zaposlenih. Prav zato sistematično skrbi za njihov kakovosten izbor, zaposlitev, osebnostni in strokovni razvoj ter nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, kar podjetju omogoča doseganje postavljenih poslovnih ciljev, posamezniku pa osebnostno rast in uveljavitev na strokovnem področju.

Konec leta 2004 je bilo v skupini Krka zaposlenih 4781 delavcev, od tega 2932 v družbi Krka v Sloveniji in 716 v predstavništvih v tujini, 539 v podjetjih v tujini ter 594 v družbi Krka Zdravilišča.

Slika 3.2.: Zaposleni po lokacijah

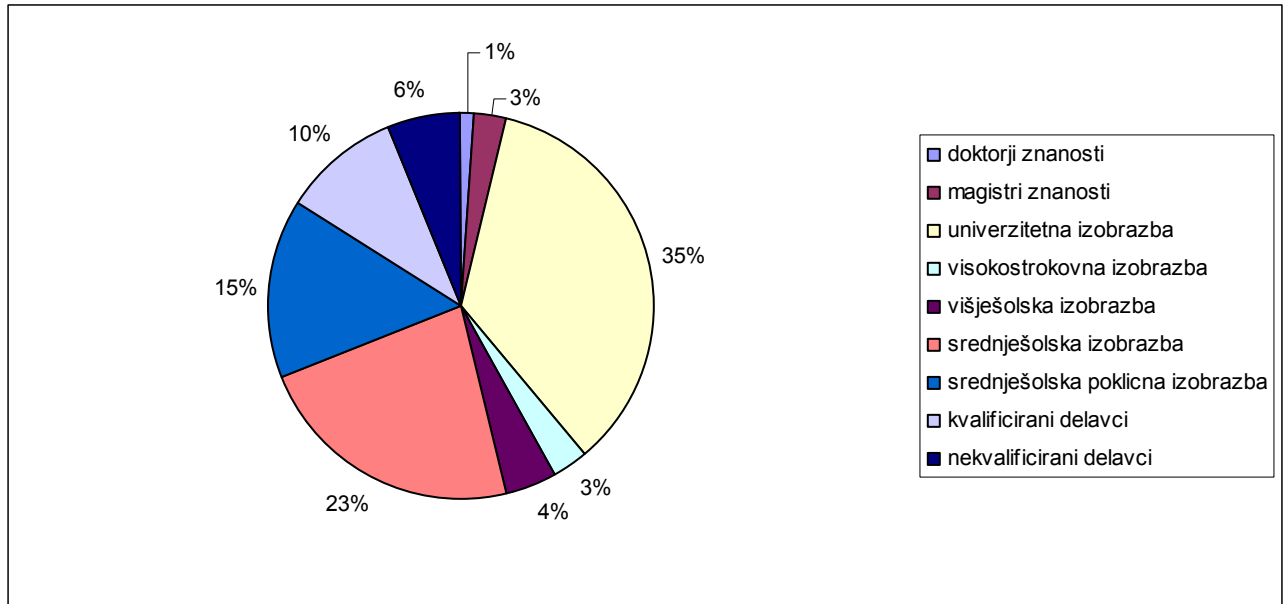


Vir: Letno poročilo Krke 2004, str. 61

Uspešno konkurenčno nastopanje na tržiščih doma in v svetu, razvoj, raziskave in trženje novih izdelkov ter vlaganja v nove proizvodne zmogljivosti zahtevajo visoko usposobljene strokovnjake in delavce. V Krki se zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen od znanja, ustvarjalnosti in odgovornosti vsakega izmed zaposlenih. V Krki že desetletja ustvarjajo okolje, ki spodbuja strokovno in osebnostno rast zaposlenih, kar se odraža v tudi v poslovnih rezultatih. Prav zato se je z novimi zaposlitvami delež univerzitetno izobraženih povečal in v skupini predstavlja že 39 % vseh zaposlenih. Med njimi je 48 doktorjev in 137 magistrov

znanosti. Mednarodno tržno usmerjenost družbe potrjuje dejstvo, da kar 61 % univerzitetno izobraženih delavcev v skupini Krka dela v podjetjih in predstavništvih v tujini.

Slika 3.3.: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo – skupina Krka na dan 31.12.2004



Vir: Letno poročilo Krke 2004, str. 62

3.5. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU KRKA, d. d., Novo mesto

V Krki merijo organizacijsko klimo že od leta 1998, ko so izvedli samostojno raziskavo znotraj družbe Krka,d.d. in so vprašalnike poslali vsem zaposlenim. Od leta 2001 pa sodelujejo v projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Leta 2001 so poslali vprašalnike vsem zaposlenim, leta 2002 in 2003 so klimo izmerili na vzorcu 200 zaposlenih v slovenskem delu Krke d.d., leta 2004 pa so vprašalnike poslali vsem zaposlenim v elektronski obliki in po pošti tistim, ki nimajo dostopa do interneta..

Primerjalno raziskovanje klime v slovenskih podjetjih v letu 2004 je pokazalo, da je le-ta v Krki precej nad slovenskim povprečjem. Posebej izstopajo velika pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti in splošno zadovoljstvo zaposlenih (Letno poročilo 2004, str. 62).

3.5.1. Vprašalnik

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju klime in zadovoljstva. Klima se tudi drugače najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis (po njihovem mnenju) dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. organizacijo v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno varira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore deriviranih-izvedenih faktorjev, oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Kajti, ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor deriviranih faktorjev klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz (po mnenju avtorjev – ekspertov/svetovalcev na področju organizacijskega vedenja) večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev), vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah (SiOK 2004, str.4).

Apriorne dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, so naslednje (SiOK 2004, str.5):

1. Organiziranost
2. Strokovna usposobljenost in učenje
3. Odnos do kakovosti
4. Nagrajevanje
5. Notranje komuniciranje in informiranje
6. Notranji odnosi
7. Vodenje
8. Pripadnost organizaciji
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
10. Motivacija in zavzetost
11. Razvoj kariere
12. Inovativnost, iniciativnost
13. Zadovoljstvo

Vsaka kategorija je znotraj raziskave zastopana s petimi vprašanji. Zadnjo 13. kategorijo vprašalnika SiOK, meri **vprašalnik zadovoljstva**, ki meri zadovoljstvo posameznika, z

različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

V vprašalniku so še **štiri primerjalna vprašanja**, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства. Odgovori na te trditve lahko služijo za preverjanje pomembnosti posameznih aspektov klime in zadovoljstva pri pojasnjevanju skupne ocene učinkovitosti organizacije in njenega vodstva v celoti (SiOK 2004, str. 5).

V vprašalniku je tudi **pet vprašanj v zvezi z organizacijskimi sistemi**, ki so se v prejšnjih letih izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja. Ta vprašanja niso klasična klimatska vprašanja, nudijo pa dodatno informacijo o pogledu zaposlenih na ključne organizacijske sisteme.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe (SiOK 2004, str. 5).

Poleg proučevanj na ravni podjetij pa razne institucije proučujejo organizacijsko klimo na ravni države ali več držav. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev bo v septembru in oktobru 2005 izvedla že 4. Evropsko raziskavo o delovnih pogojih, ki jo bodo izvedli v 25 evropskih državah, med njimi tudi v Sloveniji.

3.5.2. Vzorec

Po metodologiji Gospodarske zbornice Slovenije, za vzorčenje udeležencev za merjenje organizacijske klime, osnovni vzorec za anketiranje znaša od 100 do 120 anketirancev. Vzorec naj bi bil reprezentativen glede na organizacijsko strukturo družbe (po enotah) glede na parametre, kot so: spol, hierarhični nivo, starost, staž v družbi, izobrazba. Vsem anketirancem je zagotovljena anonimnost (SiOK 2004, str.6).

Vprašalnik SiOK je bil v letu 2004 uporabljen v 90 organizacijah v različnih dejavnostih. V organizacijah, ki so sodelovale na projektu z vzorcem je bilo potrebno zagotoviti reprezentativni vzorec - organizacijo v malem - glede na parametre razlikovanja (organizacijske enote, struktura zaposlenih po spolu, starosti in stažu, različni hierarhični nivoji in različne stopnje izobrazbe). Nekatere sodelujoče organizacije so se odločile izvesti

anketiranje na povečanem vzorcu ali na celotni populaciji (SiOK 2004, str. 6). Agregatni rezultati pa so bili prirejani in ustrezno vzorčeni, da ne pride v skupnem rezultatu do prevlade večjih podjetij (reprezentativni vzorec).

V novembru 2004 so v podjetju Krka, d. d., vprašalnike za merjenje klime poslali vsem zaposlenim v Sloveniji in zaposlenim na podjetjih in predstavništvi v tujini, skupaj 4781. Tokrat so prvič uporabili možnost elektronskega izpolnjevanja vprašalnika, tako je večina zaposlenih dobila dostop do vprašalnika po elektronski pošti; 1200 zaposlenim pa so vprašalnike poslali po interni pošti. Vprašalnike je vrnilo **940 zaposlenih** v Krki v Sloveniji, kar predstavlja **31,3 % vseh** zaposlenih v Krki v Sloveniji. Podatki o raziskavi organizacijske klime v moji diplomski nalogi zajemajo podatke za Krko d.d., Novo mesto, tujina in Zdravilišča so izvzeta, zaradi primerljivosti podatkov s slovenskimi podjetji.

3.5.3. Analiza rezultatov

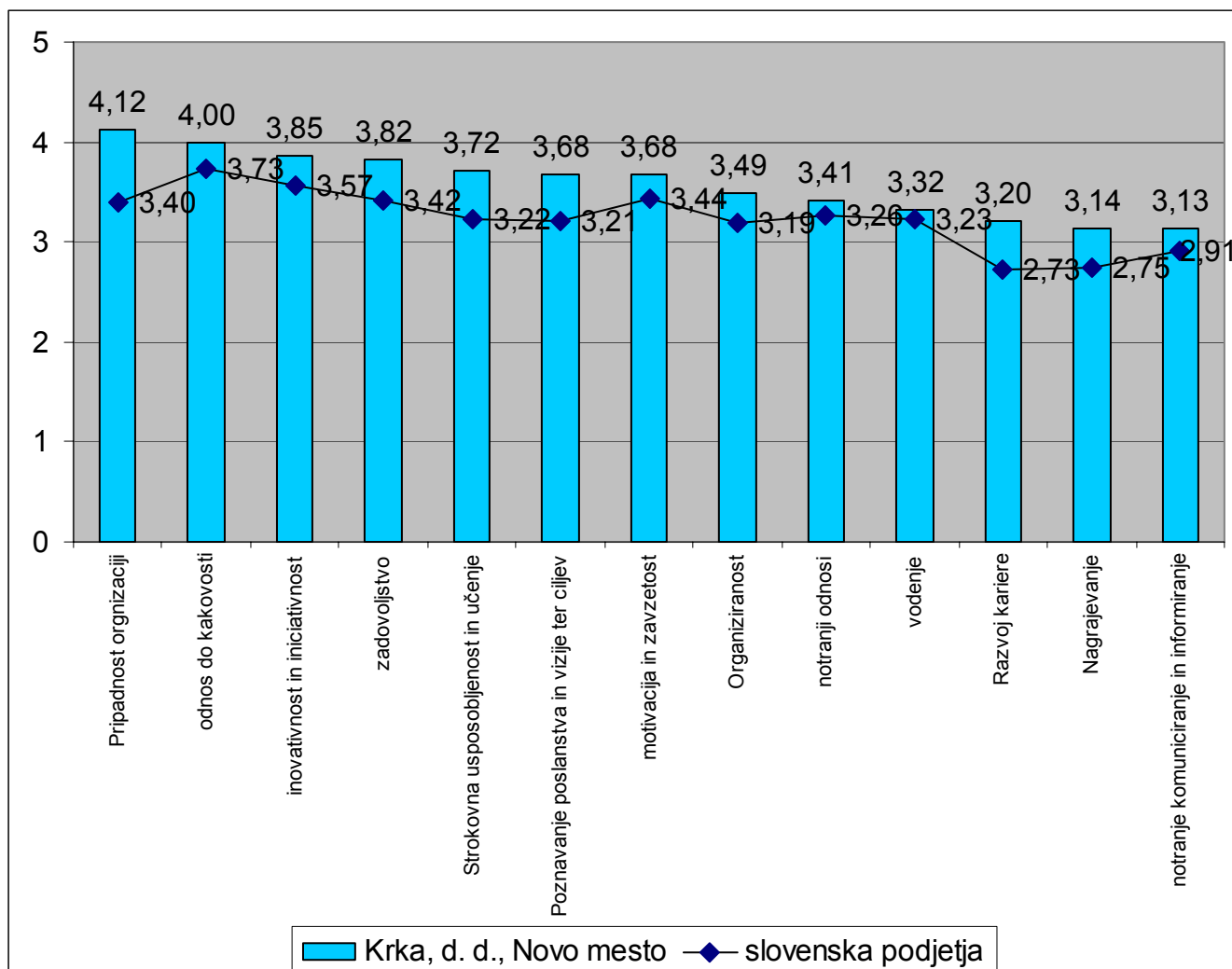
V nadaljevanju bom predstavila rezultate meritev organizacijske klime v podjetju Krka, d. d., Novo mesto in slovenskih podjetij vključenih v raziskavo SiOK 2004. V teoretičnem delu sem predstavila vse kriterije in komponente organizacijske klime v nadaljevanju pa predstavljam rezultate meritev po kategorijah organizacijske klime. Kot sem že omenila, v uvodnem delu, sama nisem sodelovala pri izvedbi raziskave o organizacijski klimi v podjetju Krka, sem pa odgovornim za to področje pomagala pri oblikovanju analiz in interpretacij dobljenih rezultatov, za posamezne sektorje v podjetju. Na osnovi pridobljenih znanj in veščin, sem pripravila obrazložitve rezultatov za posamezno kategorijo klime na ravni celotnega podjetja Krka, d.d., ki jih navajam v nadaljevanju.

S pomočjo slike (glej sliko 3.4.) prikazujem splošen pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime v podjetju Krka, d.d. in povprečje slovenskih podjetij vključenih v SiOK 2004.

Zaposleni so zelo zadovoljni, da delajo v podjetju Krka d.d., pripadnost organizaciji je najvišje ocenjena kategorija. Pozitiven imajo zaposleni tudi odnos do kakovosti in se zavedajo pomena iniciativnosti in inovativnosti, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodstvo. Srednje ocenjene kategorije podjetja so organiziranost, motivacija ter zavzetost in poznavanje poslanstva in vizije. Najnižje ocenjene kategorije so notranje komuniciranje in informiranje

ter nagrajevanje. Zaposleni so nizko ocenili tudi možnosti za razvoj kariere in sistem nagrajevanja, ki je pogosto nepravilčen in destimulira tiste, ki največ delajo.

Slika 3.4.: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime v Krki, d.d. in v slovenskih podjetjih vključenih SiOK 2004.



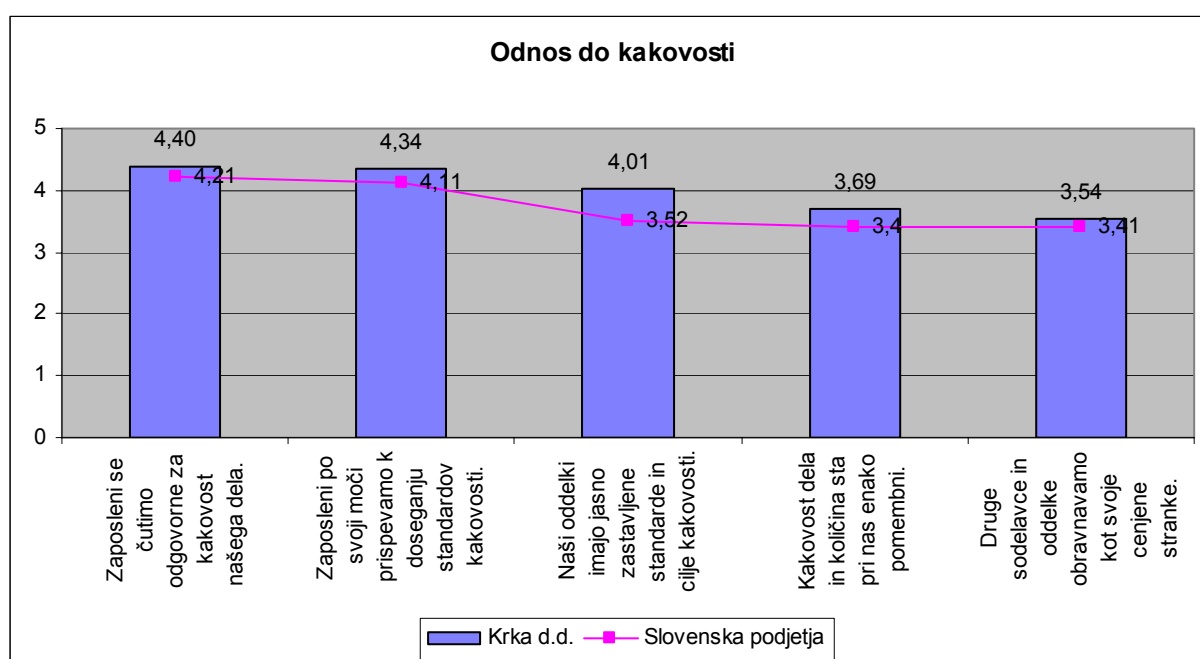
Vir: GZS, SiOK 2004, Krka d.d.

Največja razlika med Krko in povprečjem Slovenskih podjetij je pri kategoriji pripadnost organizaciji. Zaposleni v Slovenskih podjetjih jo veliko nižje ocenjujejo kot zaposleni v Krki.

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave organizacijske klime SiOK 2004 po posameznih kategorijah. Predstavila bom skupno oceno za Krko, d.d., Novo mesto, in primerjavo med Krko in slovenskim povprečjem.

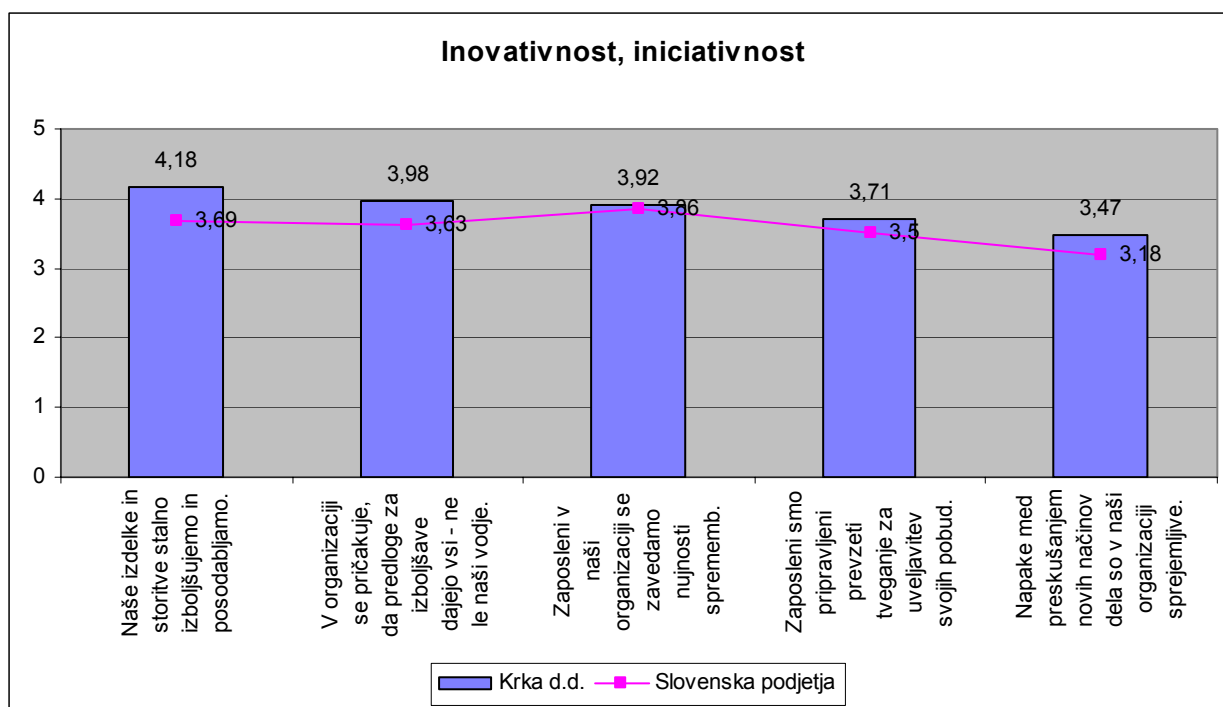
1. Odnos do kakovosti

V Krki je odnos do kakovosti kategorija, ki je dobro ocenjena in pozitivno odstopa od slovenskega povprečja. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, saj je to najvišje ocenjena trditev. Malenkost slabše je ocenjena trditev zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Najslabše sta ocenjeni trditvi kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni in druge sodelavke in sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke. V farmacevtskem podjetju kot je Krka, je odnos do kakovosti zelo pomembna kategorija, kajti kakovost je nujna konkurenčna prednost. Nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev podjetjem v tržnem sistemu omogoča stabilen položaj.



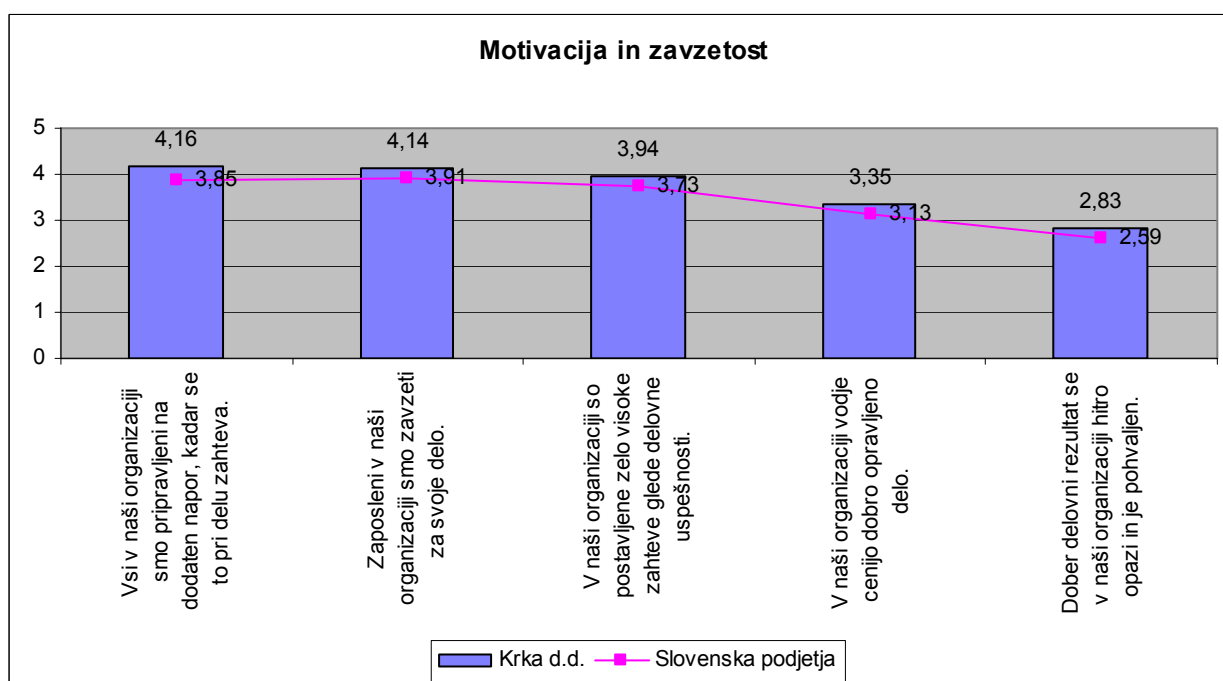
2. Inovativnost, iniciativnost

Kategorija inovativnost in iniciativnost spada med dobro ocenjene kategorije v Krki d.d., saj vse ocene pozitivno odstopajo od slovenskega povprečja. Zaposleni se najbolj strinjajo, da izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje ter se tudi zavedajo nujnosti sprememb. Slabše so zaposleni ocenjevali, da so pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud in napake med preizkušanjem novih načinov dela so v organizaciji sprejemljive. V Krki se zavedajo, da je del uspeha današnjih podjetij odvisen tudi od sposobnosti, idej in predlogov zaposlenih, zato je zaposlene spodbujajo k podajanju koristnih predlogov in izboljšav, ki so tudi primerno nagrajene.



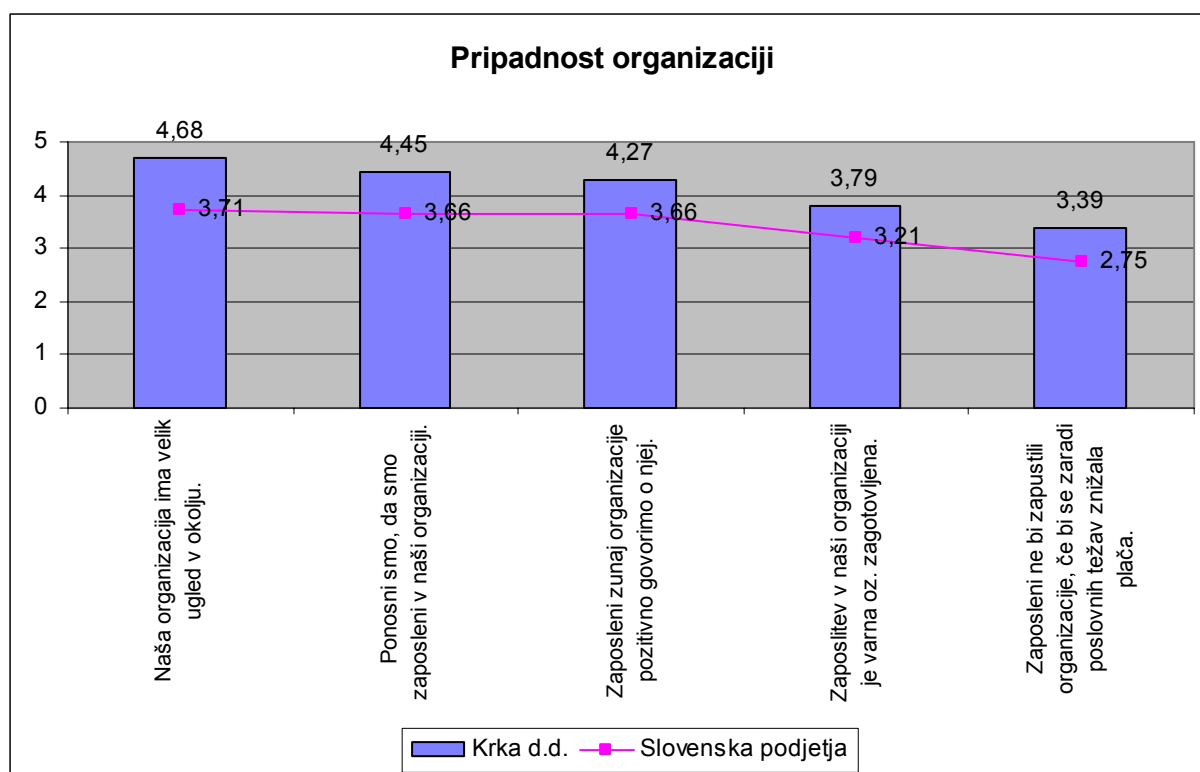
3. Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost je kategorija, ki v Krki spada med srednje ocenjene, čeprav je nad slovenskim povprečjem. Zaposleni Krke so *pripravljeni na dodaten napor, so zavzeti za svoje delo* in menijo, da so *zahteve glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoko*, kar so bolje ocenjene trditve. Najmanj se zaposleni strinjajo, da *v organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo* in se *dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen*. Zaposlenim predstavlja motivacija vse tisto, kar jih pripelje do delovne aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določi moč in trajanje. Tisti posamezniki, ki so bolj motivirani načeloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.



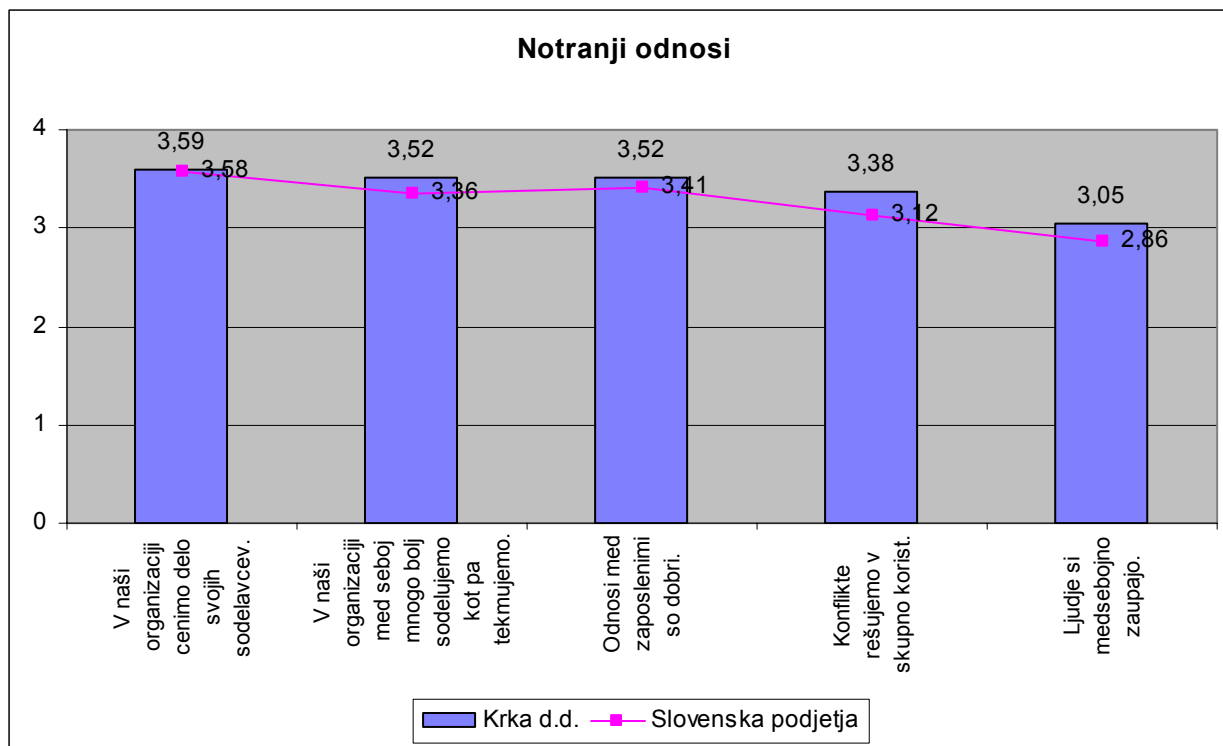
4. Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji spada med dobro ocenjene kategorije v Krki, saj so jo zaposleni ocenjevali najvišje nasploh. Vse ocene precej pozitivno odstopajo od ocen slovenskega povprečja. *Organizacija ima velik ugled v okolju, zaposleni so ponosni, da so zaposleni v podjetju Krka d.d. in zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej* so najvišje ocenjene trditve. Trditev *zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača*, pa so zaposleni ocenjevali nižje. Vsak posameznik je zadovoljen, da je lahko del tako uspešnega podjetja kot je Krka in tudi zunaj podjetja o njem govorijo s ponosom. Zaposleni skupaj z vodilnimi stremijo k uresničevanju postavljenih ciljev organizacije.



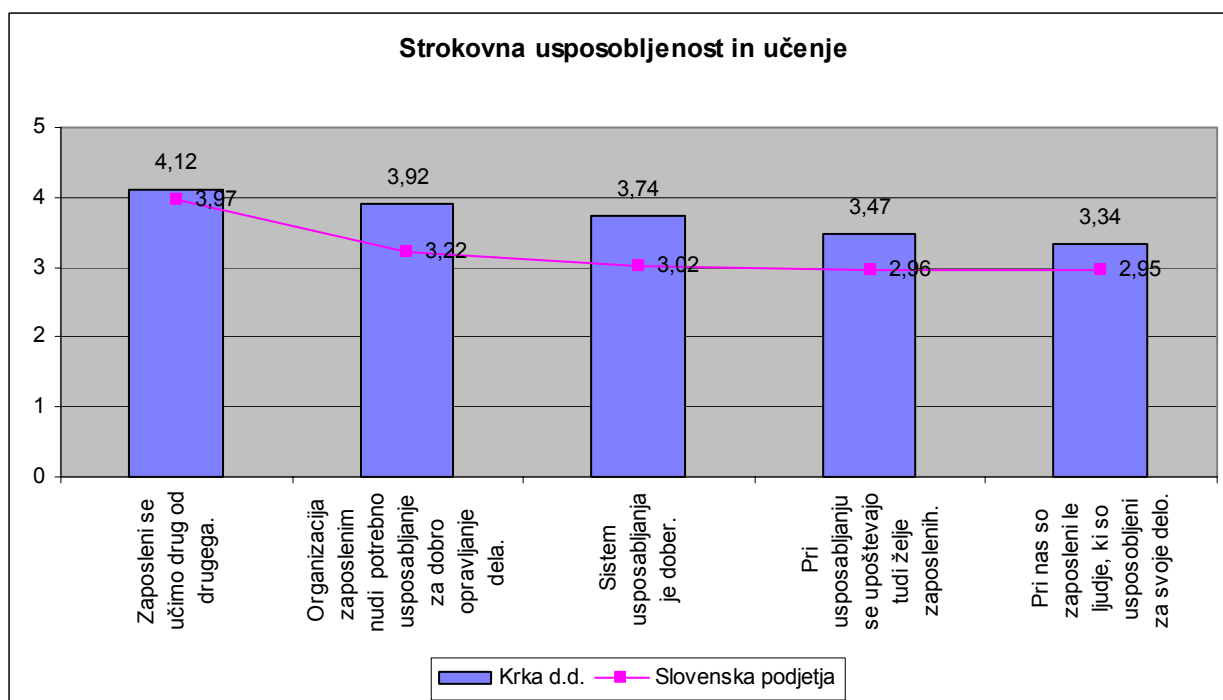
5. Notranji odnosi

V Krki kategorija spada med srednje ocenjene. *V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev* je trditev s katero se zaposleni najbolj strinjajo, vendar je ocenjena skoraj na ravni slovenskih podjetij. Zaposleni se tudi zelo strinjajo, da se *med sabo mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje* in da so *odnosi med njimi dobri*. Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da *si ljudje medsebojno zaupajo*. Nizko pa je ocenjena tudi trditev, da *zaposleni konflikte rešujejo v skupno korist*.



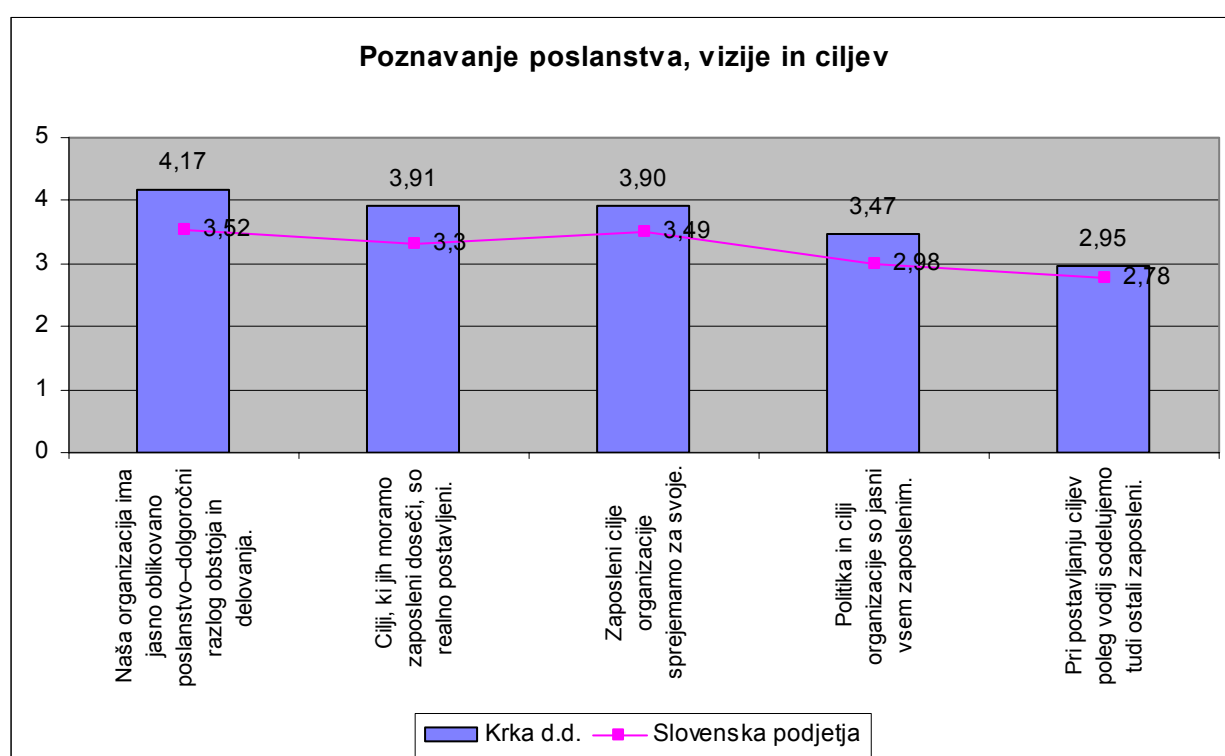
6. Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposobljenost in učenje je srednje ocenjena kategorija v podjetju Krka. Najbolj se zaposleni strinjajo, da se *učijo drug od drugega*, kar so tudi ocenjevali višje od povprečja slovenskih podjetij. Trditev *pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo* pa so zaposleni ocenjevali nižje. Učeče se organizacije veliko svojih finančnih sredstev namenjajo nenehnemu usposabljanju in učenju zaposlenih. Le tako podjetje vzdrži vse trše konkurenčne pogoje.



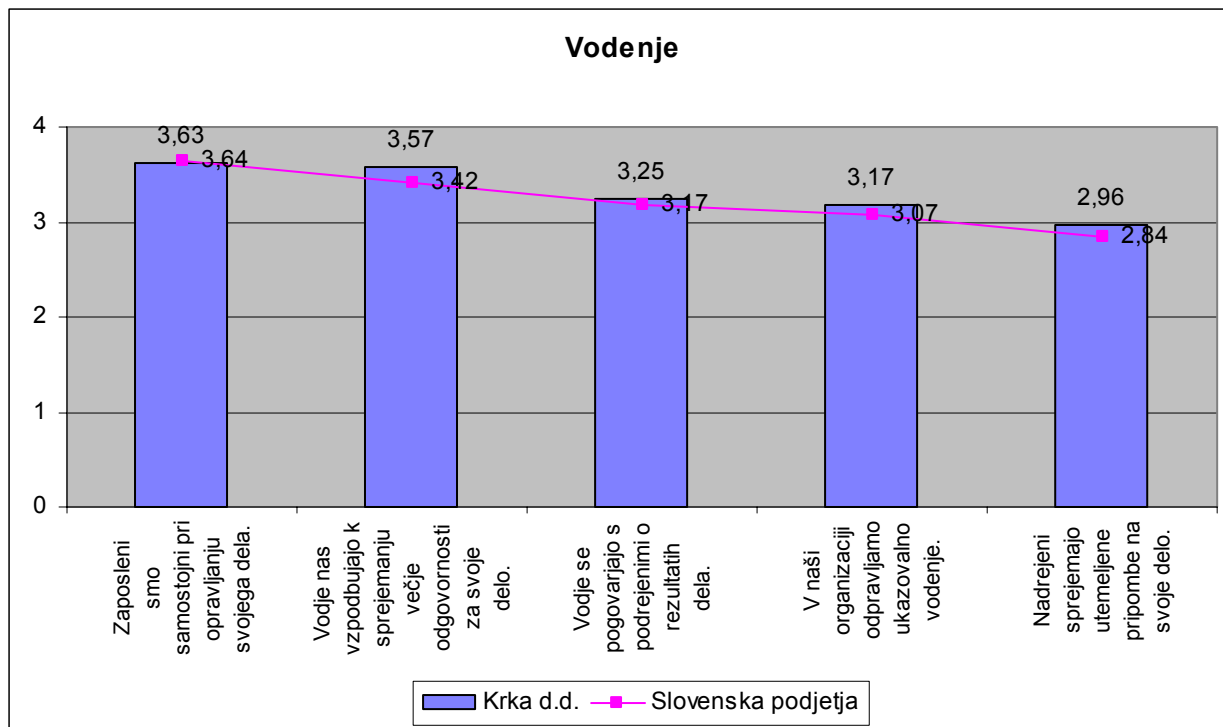
7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Zaposleni Krke se strinjajo, da ima *Krka jasno oblikovano poslanstvo ter dolgoročni razlog obstoja in delovanja*, saj je to najvišje ocenjena trditev, ki tudi najbolj pozitivno odstopa od slovenskega povprečja. Srednje so zaposleni ocenjevali, da so *cilji katere morajo doseči realno postavljeni* in da *zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje*. Zaposleni se najmanj strinjajo, da *poleg vodij pri postavljanju ciljev tudi sami sodelujejo*. Pomembno je, da zaposleni poznajo cilje, vizijo, strategijo podjetja in verjamejo v uspeh. Potem so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati razmišljanja ter obnašanja pri delu. Le redko pa zaposleni dejansko sodelujejo pri oblikovanju ciljev družbe katere del so.



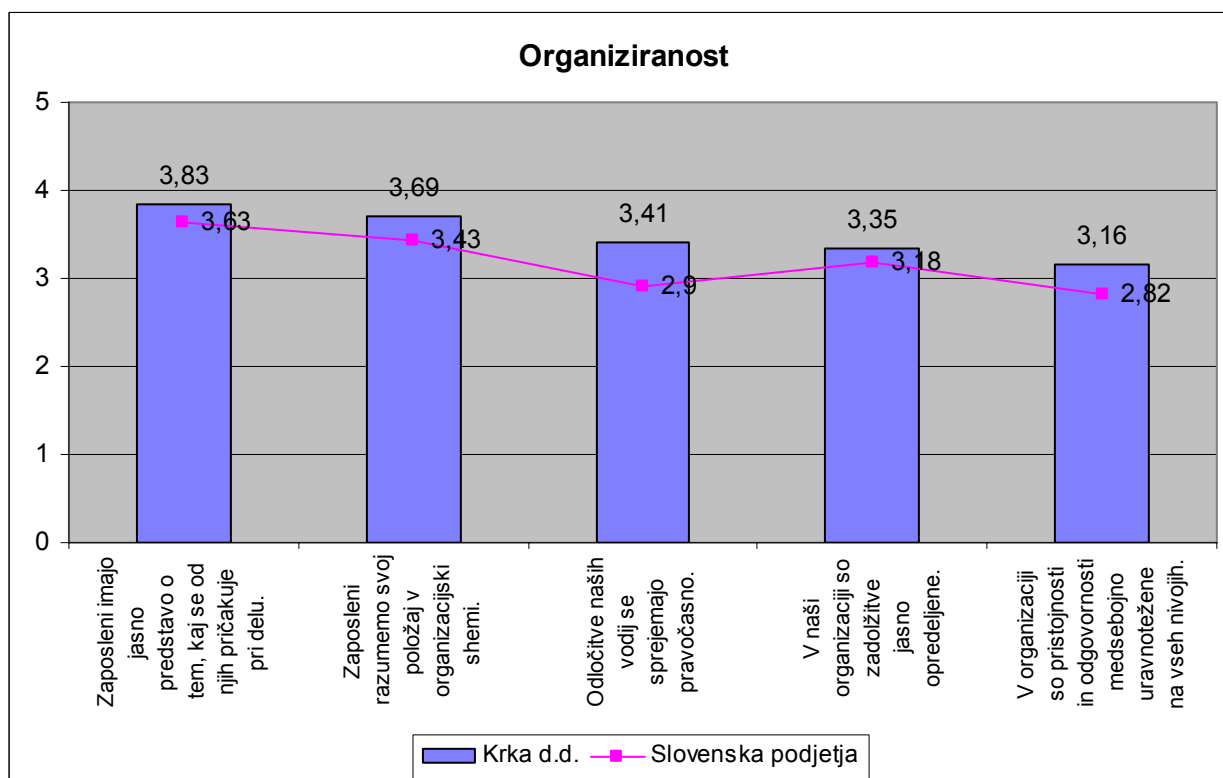
8. Vodenje

V Krki je kategorija vodenje srednje ocenjena kategorija. Najvišje ocenjena trditev, da so *zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela*, je enaka slovenskemu povprečju. *Vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo in se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela*. V organizaciji *odpravljamo ukazovalno vodenje in nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo* so zaposleni ocenjevali najnižje.



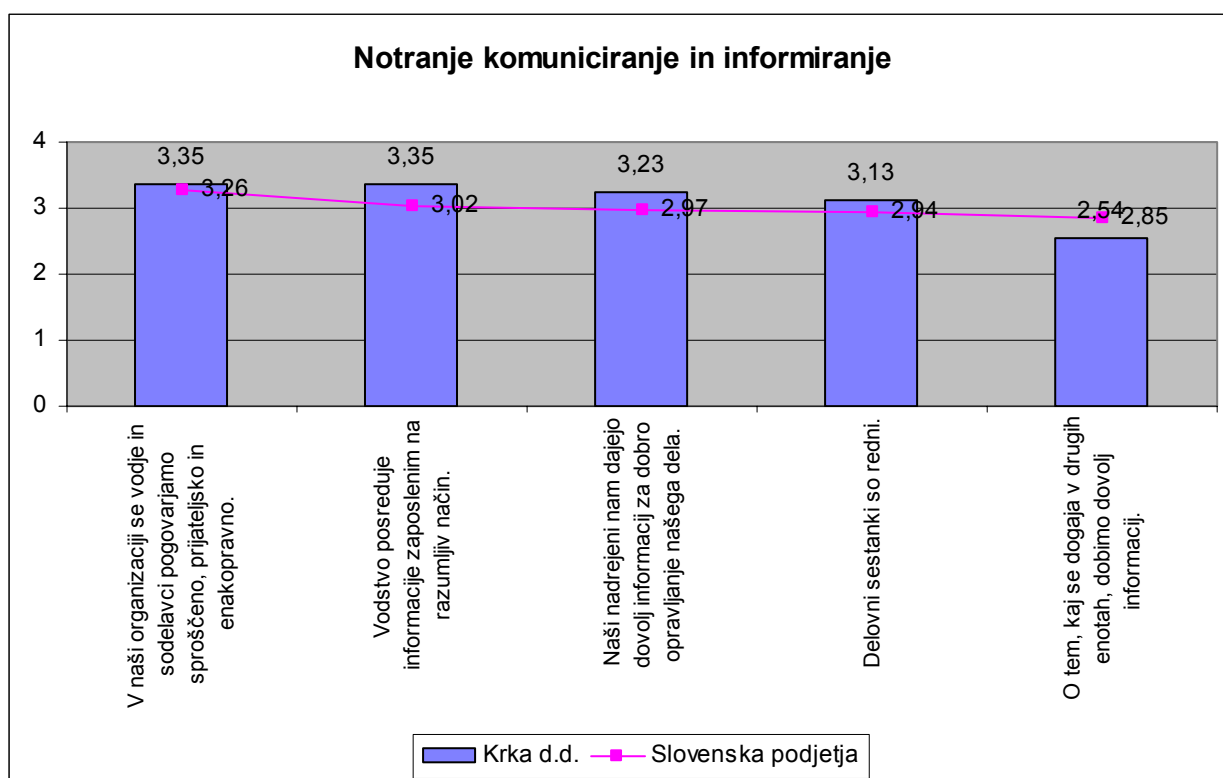
9. Organiziranost

Organiziranost je srednje ocenjena kategorija. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Najnižje je strinjanje zaposlenih okrog uravnoteženosti medsebojnih pristojnosti in odgovornosti. Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja, zato je pomembno, da vsak posameznik ve kje je njegova pozicija v organizacijski shemi podjetja, kdo so njegovi nadrejeni in kaj se od njega pričakuje.



10. Notranje komuniciranje in informiranje

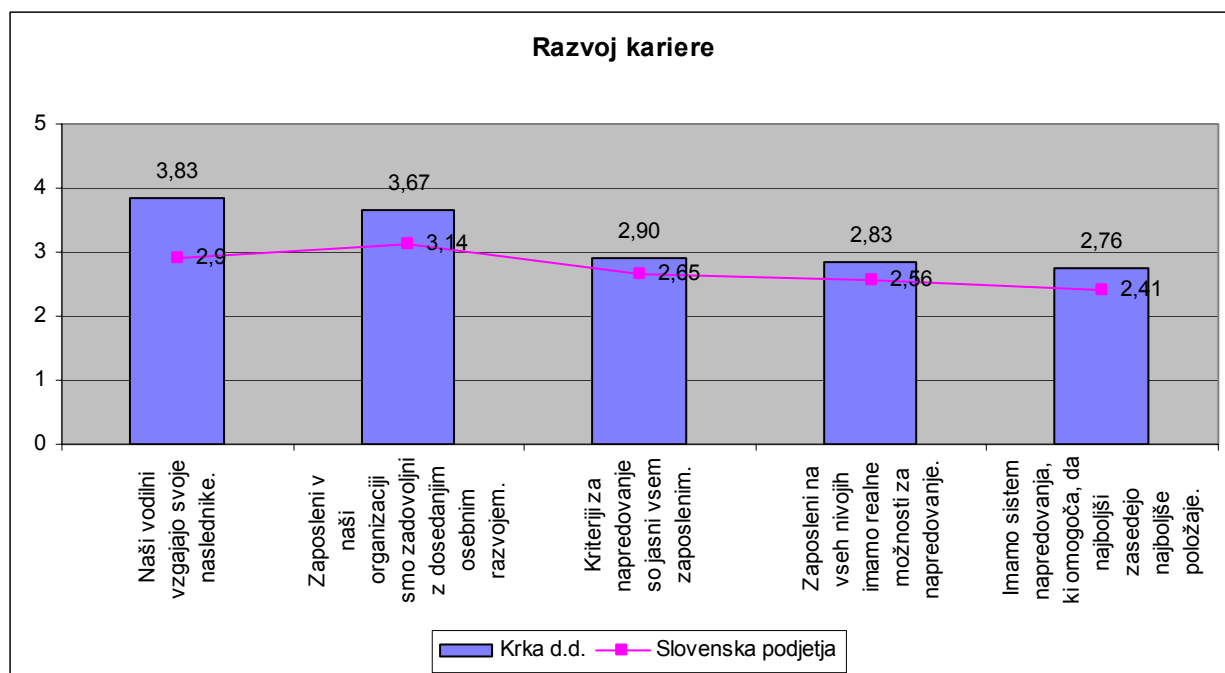
Je najslabše ocenjena kategorija v Krki in predstavlja podjetju izziv. Vse ocene sicer nekoliko pozitivno odstopajo od slovenskega povprečja. *Vodje in sodelavci so pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno* in *vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način* sta najvišje ocenjeni trditvi. Zaposleni najslabše ocenjujejo, da *dobijo dovolj informacij o tem kaj se dogaja v drugih enotah*. Informiranje še ne pomeni komuniciranje, je le podajanje usmeritev in direktiv za delo. Komuniciranje, bodisi da gre za horizontalno ali vertikalno je zelo pomembno. Zaposleni morajo dobiti povratno informacijo o učinkovitosti svojega dela in biti seznanjeni o celotnem dogajanju v podjetju.



11. Razvoj kariere

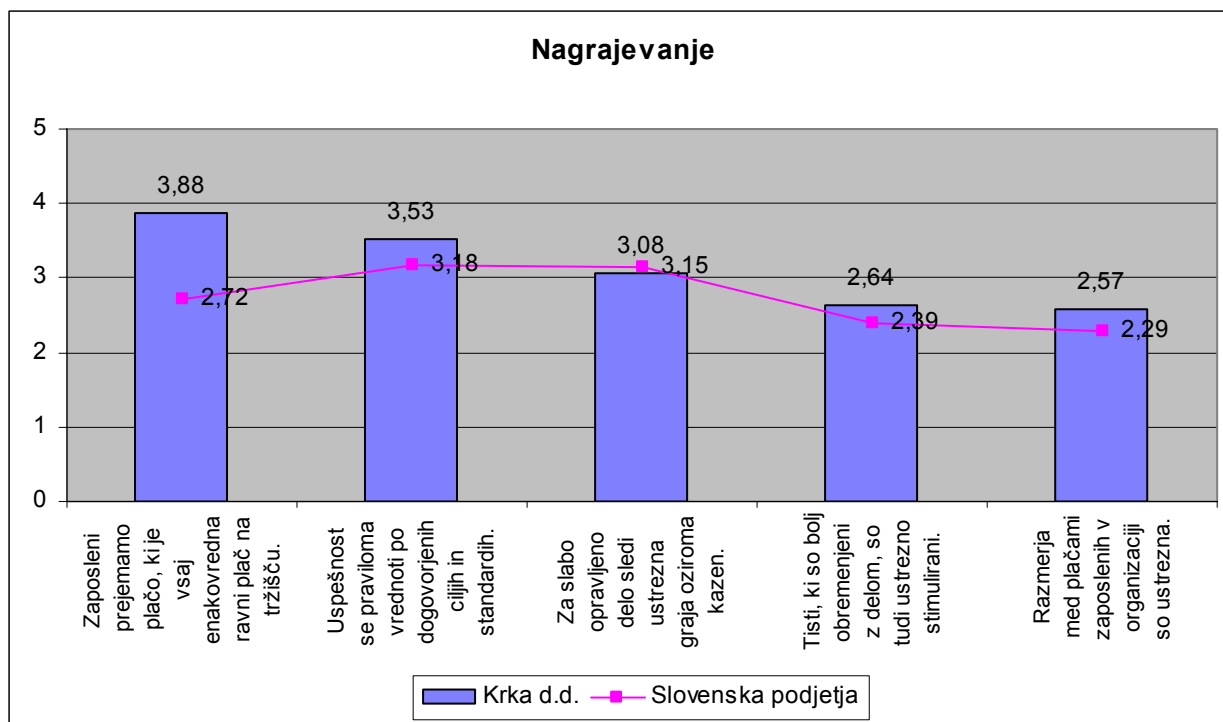
Je med najnižje ocenjenimi kategorijami v Krki in ravno tako kot notranje komuniciranje podjetju predstavlja izziv. Dobro so zaposleni ocenjevali, da so *zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem*, ter da *vodilni vzgajajo svoje naslednike*. Slabše ocenjene trditve so, da so *kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim*, da imajo *zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje* in da imajo *v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča da najboljši zavzamejo najboljša mesta*. Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh. Načrtovanje kariere je predvsem koristno zato, ker se tako jasno opredelijo potrebna znanja in kompetence

zaposlenih, ki so potrebna za napredovanje. Kriteriji o možnostih napredovanja morajo biti jasno opredeljeni in dostopni vsem zaposlenim.



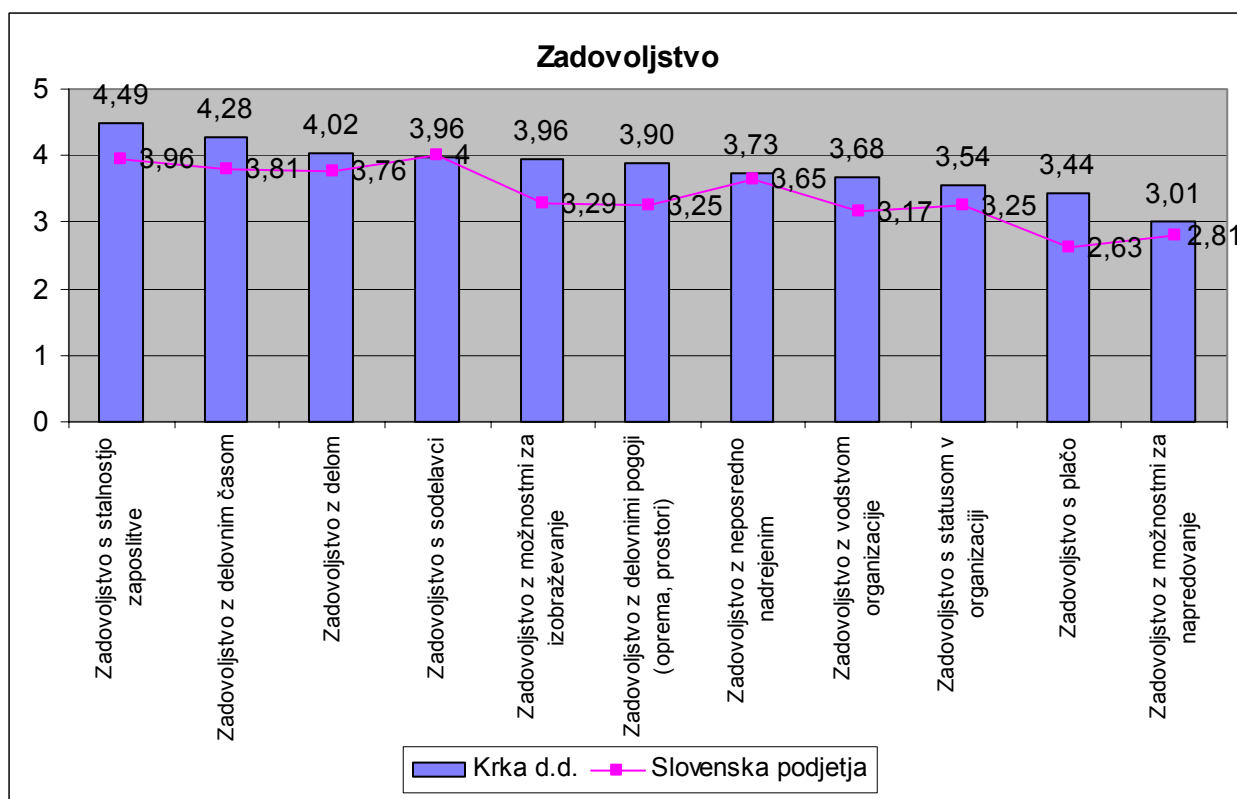
12. Nagrajevanje

Ocena kategorije v Krki d.d., je sicer precej višja od povprečja slovenskih organizacij, vključenih v SiOK, vendar spada med najnižje ocenjene kategorije v Krki. *Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu* je visoko ocenjena trditev, ki tudi najbolj odstopa od slovenskega povprečja. Slabše so zaposleni ocenjevali, da *so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani* in da *so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen*, je ena redkih ocen pod povprečjem slovenskih organizacij. Zaposleni se zavedajo, da plače ustrezajo ali celo presegajo raven plač na trgu. Tiste, ki so dodatno obremenjeni z delom in odgovornostmi bi morali nadrejeni nagraditi. Nagrajevanje predstavlja enega od pomembnih dejavnikov motiviranja, zato je pomembno, da se napredek zaposlenega opazi in ustrezno stimulira. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasno opredeljeni, znani in merljivi.



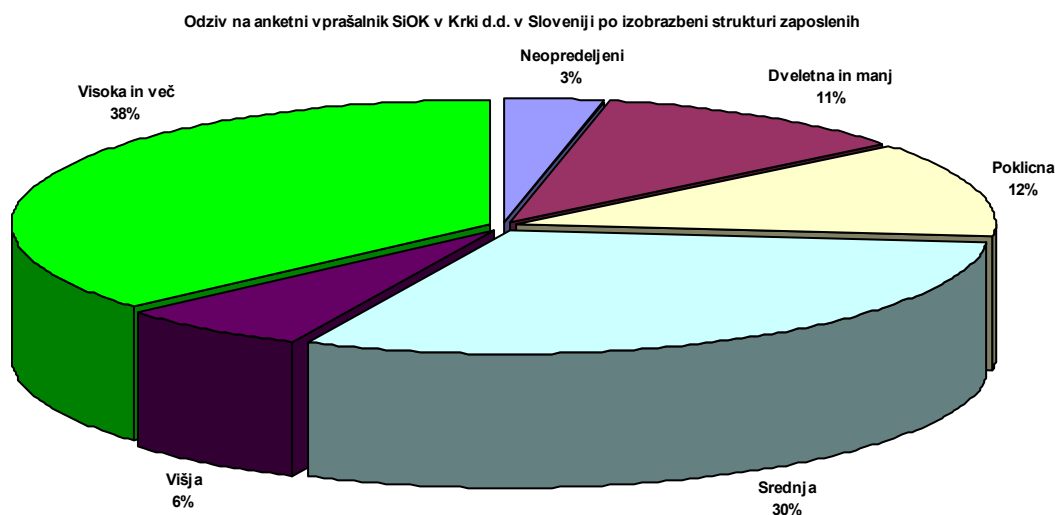
13. Zadovoljstvo pri delu

Kategorija zadovoljstvo zaposlenih spada med dobro ocenjene kategorije. Zaposleni v Krki najvišje ocenjujejo *zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom*. Visoko zadovoljni so tudi z *delom, možnostmi za izobraževanje in delovnimi pogoji*. Najnižje so ocene zadovoljstva o *možnosti napredovanja, s plačo in statusom v organizaciji*. Zanimiva je kategorija *zadovoljstvo s sodelavci*, saj je ocenjena malenkost pod povprečjem slovenskih podjetij. Zadovoljstvo zaposlenih je pomembna kategorija v organizacijski klimi. Kajti nezadovoljstvo povzroča odsotnosti z dela, napake na delovnem mestu in druge fluktuacije, ki vplivajo na slabšo učinkovitost zaposlenih. Delodajalci skušajo zaposlenim v zameno za njihovo uspešno delo zagotoviti ustrezne delovne pogoje.



V nadaljevanju bom predstavila kategorije organizacijske klime v podjetju Krka d.d., po izobrazbeni strukturi in po letih od leta 2001 do leta 2004.

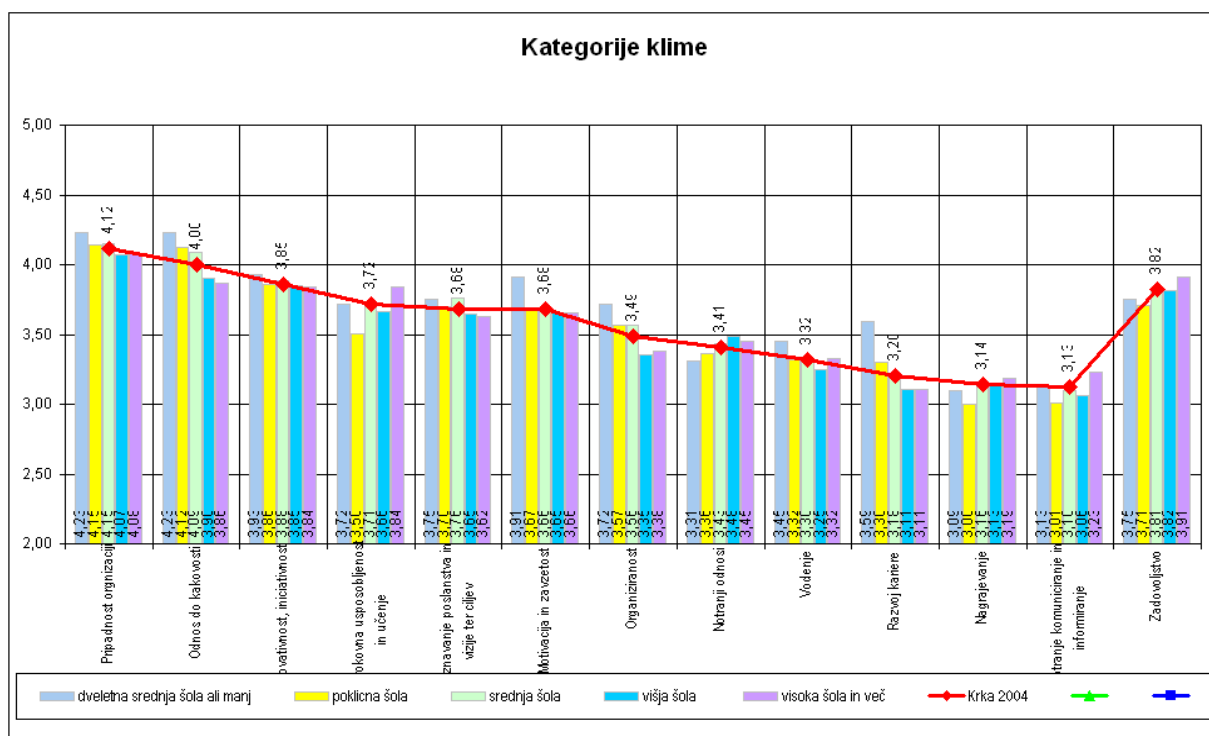
Slika 3.5.: Odgovori po izobrazbeni strukturi v podjetju v Krki v Sloveniji



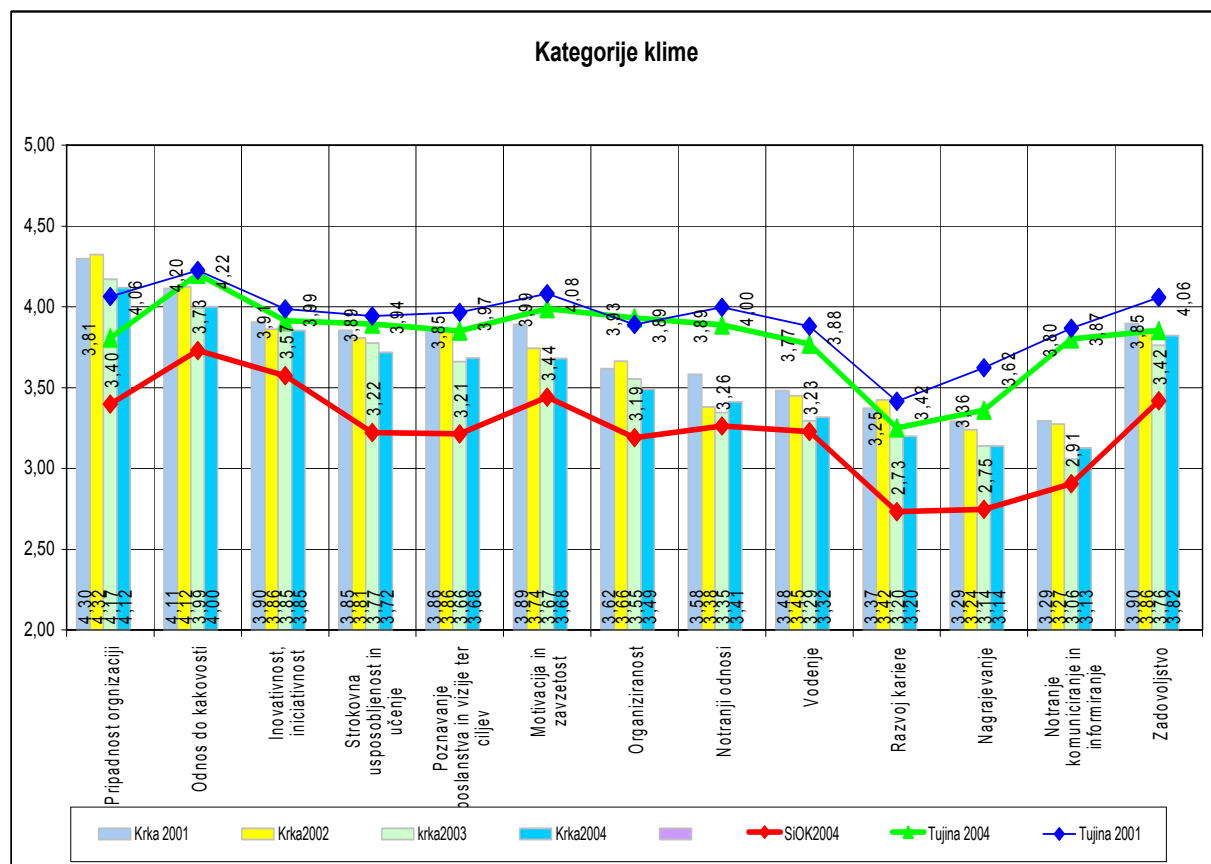
Največji delež v strukturi vrnjenih vprašalnikov v podjetju Krka, d.d., Novo mesto predstavljajo višje izobrazbene skupine, kar približno ustreza tudi dejanski izobrazbeni strukturi v podjetju.

Zaposleni z dveletno stopnjo izobrazbe višje ocenjujejo pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti, motivacijo in zavzetost, organiziranost, pa tudi možnosti za napredovanje (glej sliko 3.6.). Zaposleni z visoko izobrazbo višje ocenjujejo strokovno usposobljenost in učenje in izražajo višje splošno zadovoljstvo. Zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja nižje ocenjujejo zaposleni z višjo, poklicno in nižjo izobrazbo. Nižje izobrazbene strukture višje ocenjujejo odnos do kakovosti, medtem, ko so višje izobrazbene strukture do tega nekoliko bolj kritične. S sistemom napredovanja so manj zadovoljne višje izobrazbene strukture, kar je po moji presoji verjetno povezano z višjimi pričakovanji. Vendar pa pri trditvi zadovoljstvo z možnostmi napredovanja odstopajo navzdol višja, srednja in poklicna izobrazbena struktura anketiranih. Najnižje zadovoljstvo z delovnimi pogoji izražajo zaposleni s poklicno izobrazbo. Z nagrajevanjem so manj zadovoljne nižje izobrazbene strukture.

Slika 3.6.: Kategorije klime po izobrazbeni strukturi za Krko za leto 2004.



Slika 3.7.: Kategorije klime v letih 2001 do 2004 za Krko v Sloveniji, Krko v tujini za leto 2001 in 2004 in povprečje za Slovenska podjetja v letu 2004.



Slika organizacijske klime (slika 3.7.) v Krki d.d. v Sloveniji v letu 2004 po vseh kategorijah odstopa navzgor od slovenskega povprečja. Slovensko povprečje kaže rahel trend padanja, kar je bilo zaznati tudi v Krki prejšnja leta. Vse ocene so v letu 2003 in 2004 nižje od ocen v letih 2001 in 2002. V letu 2004 se je trend padanja ocen ustavil nekje na ravni iz leta 2003, oziroma kaže celo rahel porast.

Največje odstopanje navzgor glede na leto 2003 je moč opaziti pri kategorijah odnos do kakovosti, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, vodenje in notranje komuniciranje in informiranje. Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno odstopa od slovenskega povprečja in je celo poraslo v primerjavi z letom 2003. Pri kategoriji notranji odnosi pa je ocena narasla tako glede na leto 2002 kot tudi 2003. Popolnoma na enaki ravni so glede ocen ostale kategorije inovativnosti in iniciativnost, razvoj kariere in nagrajevanje. Kategorija pripadnost organizaciji je v primerjavi s prejšnjimi leti nekoliko upadla. Ravno tako kategoriji Strokovna usposobljenost in učenje in organiziranost ter notranji odnosi.

3.5.4. Interpretacija rezultatov in predlogi

V teoretičnem delu naloge sem že predstavila splošna načela spreminjanja klime. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je izredno težko podati predlog za izboljšanje klime v združbi. Osnova vsakega spreminjanja klime je njeno obvladovanje. Potrebno je odgovoriti na vprašanje, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb in ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate organizacije.

Podjetje Krka ima še možnosti, da dobro organizacijsko klimo še izboljša, na dolgi ali krajši rok. Izziv pa je tudi obdržati tako visok nivo organizacijske klime, ob vse bolj zaostrenih pogojih na trgu, kajti zmanjšujejo se socialne ugodnosti za zaposlene in položaj delavca se slabša. Krka kljub vse večji prodaji in obsegu dela ne zaposluje dodatnih delavcev in pritisk na zaposlene se večja. V nadaljevanju bom predstavila dimenzije organizacijske klime, ki predstavljajo za podjetje prednost in tiste, ki so slabo ocenjene in predstavljajo podjetju izziv, ter podala predloge za izboljšave.

Zaposleni v podjetju Krka, d.d., Novo mesto čutijo veliko pripadnost podjetju, menijo, da je njihovo podjetje učinkovito in spada med najbolj uspešna slovenska podjetja. Krka, d.d., ima velik ugled v Novem mestu, Sloveniji in na tujih tržiščih. Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in prav tako z delovnim časom. Ena od velikih **prednosti** družbe je, da se zaposleni zavedajo kako pomemben je odnos do kakovosti in nujnost sprememb in zato predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje. Zaposleni se učijo drug od drugega in si prizadevajo za uresničitev zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva podjetja v katerem delajo. Zavzeti so za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor kadar se to od njih pričakuje in zahteva.

Kljub ugodni in zdravi klimi se v podjetju Krka, d.d., srečujejo s številnimi **izzivi**. Vodilni se srečujejo z nezadovoljstvom zaposlenih glede plač, kajti menijo da razmerja med plačami zaposlenih v podjetju niso ustrezna. Tisti, ki več delajo in prevzemajo več odgovornosti bi morali biti temu ustrezno nagrajeni. Na drugi strani pa bi se moralo za nedelo ljudi denarno kaznovati. Sistem plač ni stimulativen zato so potrebne spremembe. Predlagam, da se v podjetju uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni in sprejemajo večji del odgovornosti naj dobijo ustrezno stimulacijo. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti morajo biti jasno opredeljeni. Zaposleni so manj zadovoljni tudi z možnostmi za napredovanje. Oblikovati bi se morali jasno opredeljeni kriteriji za napredovanje posameznika, ki bi morali

biti dostopni vsem zaposlenim. Omogočiti se mora horizontalno in vertikalno napredovanje ter za glavno merilo pri napredovanju upoštevati delovno uspešnost.

Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov združbe zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe posameznika. Temeljni cilj razvoja kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v okolju. Management mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, ter zagotoviti potrebne pogoje.

Eden izmed izzivov v podjetju je tudi notranje komuniciranje in informiranje. Ustvariti bi bilo potrebno ozračje v katerem se zaposlenim omogoči odkrito razpravljanje o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo v podjetju. Vodje morajo posredovati informacije o strategiji, viziji in ciljih na razumljiv, jasen način. Predlagam, da se uvedejo redni sestanki (sestanki oddelkov, tematski sestanki, četrletni sestanki...) z zaposlenimi in se jim tako omogoči izražanje mnenj in stališč zaposlenim. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela sodelavcev, večji preglednosti nalog, prenosu izkušenj, večji preglednosti in redu. Podjetje Krka, d.d., ima kar dve glasili za zaposlene, ki povečujeta prenos informacij; tednik Bilten in mesečnik Utrip, ki omogočata vsem zaposlenim informiranje o zanimivem dogajanju, obiskih podjetja in novostih ter poslovanju in uspehih podjetja, tako da je raven obveščenosti zadovoljiva. Zaposleni si želijo vključiti v dialog z vodstvom. In v ta namen so v letu 2005 uvedli nov pristop in zaposleni lahko svoje kritike, predloge in vprašanja oddajo preko elektronske pošte, kar neposredno direktorju družbe. On ali njegovi podrejeni vsakemu zaposlenemu odgovorijo in tako je komunikacija precej izboljšana.

Zaposleni kot problem izpostavljajo tudi slabo komunikacijo med oddelki. Vodje oddelkov bi lahko mesečno pripravljali poročila o delu, rezultatih in uspehih svojega oddelka, ki jih predstavijo na sestankih z drugimi enotami ali pa ga lahko objavijo na oglasnih deskah v podjetju oziroma v okviru elektronske komunikacije.

Velik doprinos podjetju so tudi dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so lahko koristne za ustvarjanje zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi. V Krki, velik poudarek namenijo tudi dogodkom Krke, kot so Krkin piknik, športni dan, skupno silvestrovanje, vsako leto podelijo nagrade letnim jubilarantom. To omogoča boljše in kakovostnejše medsebojne odnose, poznavanje in povezovanje.

Kljub dobri organizacijski klimi, morajo odgovorni v podjetju Krka, d.d., sprejeti podroben akcijski načrt kako kategorije klime še izboljšati. Reševanje problemov naj poteka sistematično, še posebej pomembna pa je velika angažiranost s strani managementa. Z aktivnim pristopom k reševanju problemov mora management dati dober zgled, vzpostaviti čim boljšo komunikacijo in sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih in tako pridobiti večje zaupanje zaposlenih za skupno reševanje problemov, ki morebiti nastajajo v podjetju. Pomembno je predvsem, da je skrb za dobro in zdravo klimo v združbi stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem. Stalno spremljanje rezultatov meritev organizacijske klime, ukrepov in iskanje novih rešitev, ki bi vodila k boljšim odnosom v združbi, bo pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši klimi. In tega se v podjetju Krka d.d. zelo dobro zavedajo.

4. SKLEP

Čas vse hitrejših in vse bolj sestavljenih sprememb zahteva od podjetja izjemno prožnost in prilagodljivost, ter kreativnost vodilnih, da se lahko hitro prilagodijo na spremembe. Uspeh pri delu je v prvi vrsti odvisen od človeških potencialov, znanja in priložnosti, ki mu jih nudi organizacija. Na osnovi poznavanja svojih sposobnosti, osebnostnih lastnosti, znanja in veščin se lahko zaposlen učinkovito odločajo za tista področja dela kjer lahko izkoristijo svoje zmožnosti v lastno zadovoljstvo in v korist podjetja. Posledica vsega tega je dobra organizacijska klima in visoko konkurenčno ter uspešno podjetje. Svoji hipotezi, prvo, da obstaja povezava med pojmom uspešno podjetje in dobra organizacijska klima in drugo, da je v podjetju Krka, d.d., Novo mesto organizacijska klima zdrava, sem v diplomski nalogi potrdila. Zavedam pa se, da bi bilo potrebno opraviti širšo raziskavo (vsaj na 5-ih podjetjih), da bi lahko prvo hipotezo potrdila na splošno.

V današnjem svetu je hitrost prilagajanja podjetja na spremembe na trgu prednost pred vse hujšo konkurenco. Spremembe pa najbolj občutijo zaposleni, saj imajo občutek strahu, ogroženosti in negotovosti. V takih okoliščinah prihaja do spreminjanja organizacijske klime, ki je neugodna glede na cilje, ki jih podjetje želi doseči. Predpogoj za spreminjanje organizacijske klime je njeno proučevanje. Da bi podjetje lažje doseglo zastavljene cilje, je smiselno klimo v organizaciji preučiti in izmeriti ter na osnovi ugotovljenih odstopanj od želene klime, določene dimenzije spremeniti. Klimo je potrebno spremeniti tudi, če je neugodna ali če se podjetje znajde v težavah. Spreminjanje klime je zapleten in težak proces. Z merjenjem klime ugotovimo vzroke in posledice vedenja ljudi v podjetju. S pomočjo merjenja klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro podjetje izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Ugotovi kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Končni rezultat preučevanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime. Zato je izrednega pomena, da vodstvo podjetja organizacijsko klimo spremlja, preučuje in spreminja, če je to potrebno.

Pomembno vlogo in močan vpliv ima ustrezno ugodna klima v organizaciji, ki v veliki meri prispeva k doseganju realnih ciljev in s tem dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Podjetja, ki proučujejo organizacijsko klimo in njene dimenzije v organizaciji, lahko natančno ugotovijo notranja problemska področja in tako na podlagi rezultatov boljše načrtujejo in

sprejemajo natančnejše ukrepe za izboljšanje poslovanja. Torej je osnovna naloga ugotoviti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo in odpravijo posledice, ki so lahko vzrok za nedoseganje zastavljenih ciljev in s tem neuspešno poslovanje podjetja.

Ugodna klima je temelj za dobro in hitro opravljeno delo. V primeru pozitivne klime je pri zaposlenih zaznati želeni način odzivanja pri določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje, hitreje in učinkovito dosežemo postavljene realne cilje podjetja. Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni, ki pa so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov in posledično pozitivno poslovanje, kar pomeni dobiček podjetja. In tega se v celoti zelo dobro zavedajo tudi v farmacevtskem podjetju Krka, d.d., Novo mesto. Kajti raziskave klime v zadnjih štirih letih kažejo, da je organizacijska klima v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih visoko nad povprečjem Slovenskih podjetij.

Hkrati z vlogo zaposlenih pa se spreminja tudi vloga vodij, ki so v podjetjih odgovorni za kadre. Njihova naloga je vzdrževati odprto komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo podrejenih in prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja. V Krki že nekaj časa spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri dajanju koristnih predlogov, ki so tudi nagrajeni, skozi leto pa poteka tudi izbor najboljšega sodelavca ter vodje na nivoju sektorjev in celotne Krke.

Organizacijsko klimo sem po teoretičnem proučevanju spoznala še na primeru podjetja Krka, d.d., Novo mesto. Za raziskavo klime sem uporabila podatke iz raziskave SiOK, kajti ravno v času pisanja moje diplomske naloge je v podjetju potekala raziskava organizacijske klime pod okriljem Gospodarske zbornice. Glede na rezultate ugotavljam, da ima Krka, d.d., kakovostne, zavzete in inovativne zaposlene, ki si želijo po svojih močeh prispevati k doseganju poslanstva in vizije ter ciljev podjetja. Sistem nagrajevanja in notranjega komuniciranja in informiranja pa ne omogoča uporabo celotnega potenciala zaposlenih, zato se morajo predvsem osredotočiti in izboljšati te dimenzije organizacijske klime na nivoju celotnega podjetja. V celoti pa je organizacijska klima v Krki ugodna. Uspeh podjetja Krka, d.d., Novo mesto gradijo ambiciozni ljudje, ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nadgrajevati in deliti s svojimi sodelavci, ljudje, ki so inovativni in ustvarjajo spremembe na bolje. Zato je v vsakem podjetju nujno ustvariti tako organizacijsko klimo, ki bo to omogočala. Kajti v znanju je ključ do uspeha in uspešnega podjetja.

LITERATURA

1. Bernik, Jurij (1998): Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetji. Ljubljana: GEA Novice, št. 16, str. 6.
2. Češnovar, Tone (2001): Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Ljubljana: Organizacija, št.7, str. 415
3. Fay Carl F., Beamish Paul W. (2001): Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venutres in Russia. Organization Studies, str. 854-855, str.857-859, str.860.
4. Fineman, Stephen (2000): Emotion in organizations. London: Sage
5. Florjančič, Jože, Vukovič Goran (1998): Kadrovska funkcija – management. Kranj: Založba Moderna organizacija, str. 147, 311
6. Gorišek (2001), str.6-11, 12, 13
7. Gruban, Brane (2003): HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami?. Ljubljana: HRM, št.1
8. Gruban, Brane (2002): Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Ljubljana. Gospodarski vestnik, št. 8, str. 80-82.
9. Gruban, Brane (1999): Ali je mogoče spremeniti ljudi...ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. Ljubljana, Teorija in praksa, št. 4, str.17, 608.
10. Heller Robert, Hindle Tim (2001): Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, str. 292, 831.
11. Likar, Borut et al. (2000): Inovativnost za mlade. Ljubljana: Korona plus d.o.o., str.7-16, 133.
12. Lipičnik, Bogdan (1994): Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str.235.
13. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str.53-61, 75, 76, 79, 398.
14. Maxwell, John (2000): Postanite trener sanjskega moštva. Ljubljana: Amalietti & Amalietti, str.18, 75, 207
15. Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 74.
16. Možina Stane (1992): Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 95.
17. Možina, Stane et al.(1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str.148, 191 in str. 525.

18. Možina, Stane (1999): Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odločnost. Industrijska demokracija, št. 2
19. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm (2000): An Examination od Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University, str. 1-15. (<http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>).
20. Neal, West, Patterson (2000): Human resource management
21. Pšeničny, Viljem (2000): Podjetništvo – od podjetja do rasti. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, str. 132,139
22. Rozman, Rudi (2000): Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str.25, 68, 154.
23. Schneider, Benjamin (1990): Organizational cliamte and cultures. San Francisco, str. 11, 449
24. Svetlik, Ivan (1998): Kakovost delovnega življenja skozi plače in varnost. Industrijska demokracija, št. 3
25. Svetlik Ivan (1996): Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Širnik, Mateja (2002): So zadovoljni delavci res tudi boljši? Ljubljana. Gospodarski vestnik, št. 8, str. 31-33.
27. Traven, Sonja (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 131
28. Underwood, Jim (2002): Complexity and paradox. Oxford: Capstone.
29. Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, str.8, 13, 35, 40, 78, 104, 208, 304.

VIRI

1. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2004. SiOK: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Str. 3, 4, 5, 6
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2003. SiOK: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah.
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2002. SiOK: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Str.1, 3
4. Interna gradiva podjetja Krka, d.d., Novo mesto
5. Letno poročilo Krke, 2004, str. 20, 21, 29, 61, 62

6. Letno poročilo Krke, 2003
7. Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002
8. www.eurofound.eu.int
9. <http://www.krka.si>