

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MOJCA FERJANČIČ

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**POGOJI DELA V ŽIVILSKI INDUSTRIJI –
PRIMER PODJETJA IZ ŽIVILSKE
INDUSTRIJE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2007

POGOJI DELA V ŽIVILSKI INDUSTRIJI - PRIMER PODJETJA IZ ŽIVILSKE INDUSTRIJE

Kadrovski viri oziroma zaposleni se v današnjem času smatrajo za najpomembnejši kapital organizacije in lahko pomembno pripomorejo k poslovni uspešnosti organizacije. Ker pa se uspešnost organizacije vedno bolj povezuje z uspešnostjo posameznika, se dandanes teži k usklajevanju ciljev organizacije in zaposlenih, obenem pa tudi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki zaposlene spodbuja k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji meri.

V diplomskem delu bodo predstavljeni pogoji dela v živilski industriji na primeru podjetja "X", poudarek pa bo predvsem na organizacijskih in psihosocialnih pogojih dela. Organizacijski pogoji dela so sistem dogovorjenih in sprejetih pravil, ki vladajo v delovnem okolju in predstavljajo vsebino dela, pristojnosti, odgovornosti, poti komuniciranja ter navodil za delo. Psihosocialni pogoji dela pa se oblikujejo prek medsebojnih odnosov, komunikacije, lojalnosti, pripadnosti.

Odgovor na raziskovalno vprašanje, ali v podjetju "X" obstajajo delovni pogoji, ki zaposlenim omogočajo usklajevati svoje cilje s cilji podjetja, bo oblikovan s pomočjo merjenja organizacijske klime v izbranem podjetju. Raziskava je pokazala, da je glavni problem v podjetju slaba informiranost zaposlenih, kar v veliki meri onemogoča usklajevanje ciljev posameznika s cilji podjetja.

Ključne besede: delo, organizacija, organizacijska kultura, organizacijska klima, pogoji dela

WORKING CONDITIONS IN FOOD-PROCESSING INDUSTRY - THE CASE OF A COMPANY IN THE FOOD-PROCESSING INDUSTRY

Labour force, or rather employees are nowadays considered the most important capital of an organization and can thus make an important contribution to the successful management of an organization. Since the success of an organization seems to increasingly depend on the success of an individual there is a tendency to combine the aims of an organization with those of an individual. Moreover, there is a tendency to create such a working environment which encourages employees to develop and make full use of their abilities.

The diploma thesis presents the working conditions in the food-processing industry on the example of the company "X" with a special attention to the organizational and psychosocial working conditions. The organizational working conditions consist of a system of rules which arranged and accepted and which govern a working environment and present the contents of work, competence, responsibility, ways of communicating, working guidance. On the other hand, the psychosocial working conditions develop through personal relationships, communication, loyalty and the feeling of affiliation.

The research question of the diploma thesis focuses on whether the working conditions in the company "X" enable the employees to combine their own aims with those of the company. The answer is provided through surveying the organizational climate in the company in question. The research showed that the company's main problem is that the employees are badly informed which prevents successful combining of the individual's aims with those of the company.

Key words: work, organization, organizational culture, organizational climate, working conditions

KAZALO

1. UVOD	5
2. TEORETIČNI OKVIR	6
2.1 OPREDELITEV POJMOV	6
2.1.1 ORGANIZACIJA.....	6
2.1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	8
2.1.3 STRES	13
3. PRAKTIČNI DEL	15
3.1 PREDSTAVITEV PANOGE	15
3.1.1 ŽIVILSKA INDUSTRIJA	15
3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IZ ŽIVILSKE INDUSTRIJE – PODJETJE »X«	20
3.2.1 PODJETJE »X« NEKOČ.....	20
3.2.2 PODJETJE »X« V OBDOBJU TRANZICIJE.....	21
3.2.3 DEJAVNOST, POSLANSTVO, VREDNOTE IN ORGANIZIRANOST PODJETJA »X«	24
3.2.4 RAZVOJ PODJETJA »X«.....	26
3.2.5 STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU »X«.....	27
3.2.6 POGOJI DELA V PODJETJU »X«.....	32
3.2.7 PREDSTAVITEV RAZISKAVE V PODJETJU »X«.....	33
3.2.8 NASVETI ZA VODSTVO PODJETJA »X«.....	53
4. ZAKLJUČEK	58
5. LITERATURA	59
6. VIRI	61
7. PRILOGE	63

1. UVOD

V zadnjem času se zelo poudarja, da so kadrovske viri oziroma zaposleni najpomembnejši kapital organizacije, pojmovati pa jih je mogoče tudi kot naložbo za prihodnost, »ki ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinaša dolgoročne koristi organizaciji« (Možina 2002: 4). Da pa bi zaposleni kar največ pripomogli k poslovni uspešnosti organizacije, je potrebno oblikovati takšno delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri.

Uspešnost organizacije postaja danes zelo tesno povezana z uspešnostjo posameznika, zato morajo organizacija in zaposleni težiti k usklajevanju svojih ciljev (Možina 2002: 4–7).

Namen diplomskega dela je raziskati in opisati pogoje dela v živilski industriji na primeru podjetja iz živilske industrije. Poudarek bo predvsem na organizacijskih in psihosocialnih pogojih dela, ki sem jih raziskovala s pomočjo merjenja organizacijske klime.

Na tem mestu naj opredelim svoje raziskovalno vprašanje, ki se glasi:

Ali v podjetju »X« obstajajo delovni pogoji, ki zaposlenim omogočajo usklajevati svoje cilje s cilji podjetja?

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V prvem delu bom opredelila pojme, kot so organizacija in organizacijska klima oziroma dimenzije organizacijske klime, ki sem jih raziskovala v preučevanem podjetju. V drugem delu pa predstavljam živilsko industrijo ter podjetje iz živilske industrije. Sledi predstavitev raziskave merjenja organizacijske klime v preučevanem podjetju »X« ter predlogi vodstvu podjetja za izboljšanje pogojev dela. Na koncu, v zaključku, izpeljem sklepe ter odgovarjam na svoje raziskovalno vprašanje.

2. TEORETIČNI OKVIR

2.1 OPREDELITEV POJMOV

2.1.1 ORGANIZACIJA

V najširšem pomenu je organizacija definirana kot relativna celota, »ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli« (Kavčič 1991: 13). Največkrat pa se v literaturi zasledi definicija, ki pravi, da je organizacija »sistematična ureditev ljudi, da bi dosegli določen cilj« (Robbins v Rozman 1999: 271).

Za opredelitev organizacije v preučevanem podjetju bi uporabili mehansko pojmovanje organizacije, ki je značilno za klasično organizacijsko teorijo, katere predstavnik je tudi F. W. Taylor, ki je razvil Znanstveno upravljanje v preučevanju organizacij. »Kot glavni, ključni cilj znanstvenega upravljanja je Taylor opredelil doseganje večje učinkovitosti delavcev (Taylor v Kavčič 1991: 44)«. Da bi se učinkovitost delavcev povečala, pa je potrebno: 1. najti najboljši način opravljanja delovne naloge, 2. ustrezno organizirati delovno mesto ter po vsebini in času standardizirati delovno nalogo, 3. izbrati prvovrstnega delavca in ga naučiti najučinkovitejšega načina opravljanja delovne naloge in 4. določiti novo vlogo vodstva obrata, kar pomeni, da vodstvo v celoti pripravi delovno nalogo, tako da delavec samo izvaja najučinkovitejše delovne operacije (glej Kavčič 1991: 44–45).

Najpomembnejša načela mehanskega pojmovanja organizacije so torej:

1. Načelo hierarhije – piramidalna organizacijska zgradba, kjer oblast pripada zgornji ravni.
2. Enotnost ukazovanja – podrejeni delavec sme dobivati ukaze le od enega nadrejenega.
3. Pooblastila in odgovornost – natančna določitev pravice ukazovanja in stalna kontrola natančnosti izvajanja ukazov.
4. Kontrolni razpon – število podrejenih enemu vodij ne sme biti preveliko, da ne povzroča težav pri komuniciranju in koordinaciji.
5. Štabne službe in linijski vodje – strokovnjaki v štabnih službah svetujejo linijskim vodjem, vendar ne smejo s tem zmanjšati njihove avtoritete.
6. Delitev dela – vodstvo je odgovorno za takšno delitev dela, da organizacija kar najbolje dosega svoje cilje.

7. Disciplina – ubogljivost in zavestno prizadevanje zaposlenih za uresničevanje ciljev organizacije.
8. Pravičnost – temelji na sprejetih pravilih, ki veljajo za vse in spodbuja zaposlene k dobremu opravljanju dolžnosti.
9. Podrejanje posameznih interesov splošnemu interesu – prednost ima splošni interes podjetja, pred interesi posameznih zaposlenih.
10. Morala zaposlenih – ustrezna stališča in vrednote zaposlenih do podjetja omogočajo enotnost v podjetju (glej Kavčič 1991: 61-62).

Taylorizem pa je v tesni povezavi s fordizmom, ki označuje organizacijo industrijske proizvodnje. To ni zgolj produkcijski način, temveč družbeno-ekonomski sistem, ki se je konec 19. stoletja začel uveljavljati v tovarnah ameriškega avtomobilskega magnata Henrya Forda (glej Ilaš 2005: 3).

Fordistični proizvodni način temelji na masovni proizvodnji in množični potrošnji industrijskih izdelkov. Masovno proizvodnjo omogoča izum tekočega traku, ki reorganizira, pospeši in poenostavi delovni proces, kajti delo za tekočim trakom zahteva enostavne delovne operacije. S tem v proizvodnem procesu ni več potrebe po visokokvalificirani delovni sili, pač pa po velikem številu nekvalificiranih delavcev, »ki jih je možno poljubno premikati po proizvodnem traku, hkrati pa venomer imeti zaledje delovne sile, ki lahko v vsakem trenutku nadomesti manjkajoče člene, ne da bi se to poznalo na delovanju procesa proizvodnje ali na kvaliteti samih izdelkov« (Ilaš 2005: 4).

Industrijski postopek je tako terjal standardizacijo proizvodov, torej blago in storitve, ki so namenjene ljudem čim širšega kroga. Takšno množično proizvodnjo standardiziranih izdelkov, pa je zahtevalo dobro centralno organizacijo delovnega procesa, kar je opravil F. W. Taylor prek merjenja dela in s tem postavil norme delovnega procesa, v katerem naj se karseda hitro proizvede čim več (glej Ilaš 2005: 4).

Akumulacija kapitala se je torej opirala na prodajo velikega števila standardiziranih izdelkov, kajti fordistični način proizvodnje je močno zmanjšal proizvodne stroške (glej Vrišer 2001: 50).

Slovenija, pa tudi preučevano podjetje, se še vedno v pretežni meri nahaja v fordističnem razvojnem modelu, ki ga označuje prevlada velikih podjetij, masovna proizvodnja, blago široke potrošnje in tayloristična organizacija dela (glej Gulič in Praper 2006: 1).

2.1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V strokovni literaturi je mogoče najti veliko izrazov za označevanje organizacijske klime (organizacijska kultura, osebnost podjetja, delovno ozračje, psihološka klima ...) in prav tako veliko definicij, ki jo opredeljujejo. Če povzamem definicijo po Lipičniku, termin klima zajema »tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo«. Organizacijska klima 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 (1998: 73–74). »Organizacijska klima predstavlja manifestni, vidni vidik življenja in dela vsake organizacije« (Gorišek 2003: 17).

Če hočemo preučiti klimo v organizaciji, moramo najprej razmisliti o **dimenzijah klime**, torej katere so značilne dimenzije, vzroki za njihov nastanek in posledice, ki jih imajo na vedenje ljudi. Lipičnik pravi, da so vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo zmeraj prisotne, potrebno je le ugotoviti, katere so zanimive za organizacijo in kaj se z njimi dogaja (1998: 75).

V nadaljevanju bom teoretično opredelila dimenzije organizacijske klime, ki sem jih raziskovala v preučevanem podjetju. Več pozornosti bo namenjeno dimenzijam informiranja, medosebnih odnosov, vodenja in motivacije, ki so se v preučevanem podjetju izkazale za pomembna področja nadaljnjega razvoja.

Dimenzijo **notranjega komuniciranja in informiranja** bi lahko povezala z dimenzijo **medosebnih odnosov**, kajti ko govorimo o medosebni odnosih, govorimo o zaupanju na medosebni ravni in komunikaciji. Po mnenju Brajša se v podjetju v okviru medsebojne komunikacije ne prenašajo samo vsebine, temveč se ob tem definirajo takšni ali drugačni medsebojni odnosi, in sicer največkrat s pomočjo neverbalne spremljave izrečenemu. »To definiranje medsebojnih odnosov, ki je skrito v načinu in kontekstu izgovorjenih sporočil, na konkretne rezultate komunikacije vpliva bolj kot najboljše izoblikovana in strokovno obdelana vsebina« (1994: 47).

Podobno povezavo lahko zasledimo tudi pri Florjančiču in Kavranu, ki določata dve vrsti pogojev za učinkovitost komunikacijskega sistema. Prvi pogoji so psihološki pogoji, ki zadevajo predvsem »socialno interakcijo med skupino in posameznikom oziroma možnost sprejemanja nalogov, katerih izvajanje je pomembno za organizacijo«.

Drugi pogoji pa so tehnično-organizacijski pogoji, med katere spadajo predvsem vodje »kot normativno določeni dajalci določenih signalov, ki usmerjajo ljudi k organizacijskemu vedenju, določenemu s pravnimi oziroma s tehnično-profesionalnimi normami« (v Florjančič in drugi 2004: 259-262).

Ti pogoji pa nas privedejo do naslednje dimenzije – **vodenje**¹, ki v veliki meri oblikuje medsebojne odnose med zaposlenimi v organizaciji in način komunikacije.

Če povzamem zopet Florjančiča in Kavrana, ki določata dve lastnosti dobrega vodenja. Prva temelji na informiranosti, profesionalnih sposobnostih, organizacijski odgovornosti, družbeni odgovornosti vodje in hitrosti reagiranja, torej kaj, kdaj in koliko je treba proizvajati.

Druga lastnost pa je vzgojne narave, kar pomeni sposobnost vplivanja na oblikovanje kulture organizacije in razvijanje novih potreb zaposlenih v organizaciji (v Florjančič in drugi 2004: 163-164).

Velikokrat pa se v organizacijah zgodi, da ko zaposleni pridejo do nadrejenega po pomoč in dodatne informacije za reševanje težav, ki jih imajo pri delu, naletijo na negativen odziv nadrejenega. Tako pričnejo povezovati obiske pri vodji le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati. Na tak način izgubijo motivacijo, da bi vodjo še obiskovali, in se raje posvetujejo s sodelavci.

Če takšen način vodenja povežemo še s fordističnim načinom proizvodnje, katere značilnosti so trdno določene in s stroji orientirano tehnologijo, poceni proizvodi, razdrobljeni delovni procesi, hierarhično avtoriteto, tehnično kontrolo in masovno proizvodnjo za zelo široko tržišče, vidimo da le-ta zahteva menedžerja, ki predvsem planira, organizira, ukazuje, koordinira in kontrolira (glej Antun 1999: 344–370).

¹ Možina pravi, da je »vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev« (2002: 20). Podobno je pojem vodenja opredelil Lipičnik, ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in njihove zmožnosti oziroma da je to proces, s katerim poskušamo »vplivati na ljudi, jih usmerjati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar najbolje« (1998: 312).

Za uspešen odnos pa bi morali zaposleni v nadrejenih najti zgled in oporo za svoje delo, torej »živ« primer, obenem tudi zato, da se nadrejeni sami prepričajo, da je naloga, ki so jo zadali podrejenemu, sploh uresničljiva (glej Grubiša 2001: 127–129).

Prihajajoče obdobje, ki ga je mogoče poimenovati tudi kot »obdobje posameznika«, ko so ljudje v središču dogajanja v organizacijah, zahteva vodje, ki bodo inteligentni, pravični, odkritosrčni, praktični, komunikativni, naravni in ne arogantni (glej Gruen v Merkač Skok 2005: 21).

Ob vsem tem pa ne smemo pozabiti na še eno pomembno lastnost vodenja, to je **motiviranje**² zaposlenih za vlaganje truda v delo, ki bo mogoče takrat, ko bodo zaposleni verjeli, da bo trud, ki ga vložijo, vodil do uspešnosti in da bo uspešnost vodila do nagrad³ (glej Gorišek in Tratnik 2003: 69).

Če želi organizacija obdržati dobre sodelavce in si zagotavljati prednost kot delodajalec, mora raziskati, kaj je tisto, kar v okolju motivira posameznika/zaposlenega, da dobro dela (prav tam). Po Herzbergu največje zadovoljstvo pri delu povzročajo tako imenovani notranji dejavniki oziroma motivatorji, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so na primer delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost pri delu ... Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov oziroma higienikov, kot so na primer ustrezno vodenje, politika in upravljanje organizacije, plača ...

Motivatorji predvsem motivirajo, in če v organizaciji niso prisotni, to ne povzroča nezadovoljstva pri zaposlenih. Higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, po drugi strani pa njihova prisotnost v organizaciji ne povečuje zadovoljstva zaposlenih nad normalno raven. Če organizaciji uspe v delovno okolje vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa v delovno okolje vnaša higienike, bo s tem le preprečila nezadovoljstvo zaposlenih z delom (v Svetlik 2002: 180–181).

² »Motivacija je notranji proces, zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe« (Gorišek in Tratnik 2003: 68).

³ »Sistem **nagrajevanja** najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« (Armstrong in Murlis v Lipičnik 1998: 191).

»Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti« (Lipičnik 1998: 191).

Motiviranega zaposlenega je mogoče prepoznati po tem, »da je navdušen nad delom, odločen, sodeluje in dosega rezultate ter da je pripravljen na spremembe« (Gorišek in Tratnik 2003: 69).

Poleg tega pa je potrebno upoštevati še spoznanje, da »niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki« (Lipičnik 1998: 155).

Organizacijo oziroma podjetje sestavljajo posamezniki in skupine in vsak ima svoje **cilje**⁴, zato se pojavlja vprašanje skladnosti med posameznikovimi cilji in cilji organizacije (glej Možina 2002: 13).

Za doseganje večje poslovne uspešnosti organizacije je potrebno težiti k čim večji skladnosti med cilji zaposlenih in organizacije, kajti »zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja⁵. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in pripadnost večja« (Gorišek in Tratnik 2003: 17).

Pripadnost⁶ posameznika oziroma lojalnost do organizacije pa se pokaže predvsem v času poslovnih težav podjetja, ko posameznik ostane v organizaciji in ji prihrani še večje težave, ki bi nastale, če bi jo zapustil usposobljen in izkušen kader (glej Meyer v Urevc 2005: 25).

Če hoče torej organizacija imeti in obdržati lojalne zaposlene, mora oblikovati takšno delovno okolje, v katerem zaposleni najdejo svoj smisel in ji uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje (glej Jerina 2002: 8).

⁴ Cilj lahko razumemo kot »stanje, ki ga želimo doseči« (Lipičnik 1998: 59).

⁵ »**Poslanstvo** je opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. S poslanstvom se organizacija ločuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja« (Možina 2002: 13).

⁶ »Pripadnost organizaciji je definirana kot delavčeva identifikacija z organizacijo in njegova zavzetost za delo v določeni organizaciji. Vsebuje tri koncepte: pripravljenost za povečanje napora v prid organizacije, sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot in želja po nadaljnjem delu v organizaciji« (Cook et al. v Urevc 2005: 25).

Potrebe in želje zaposlenih pa se lahko ugotavlja tudi prek načrtovanja **kariere**⁷, kar bi lahko opredelili kot proces, skozi katerega zaposleni:

- »spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti,
- pridobijo informacije o možnosti napredovanja v organizaciji,
- opredelijo cilje v karieri,
- načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev« (Noe v Možina 2002: 74).

Pojem kariera pa je, kot že definicija nakazuje, povezan tudi s pojmom **učenje**⁸ in **usposabljanje**⁹, kajti znanje postaja v današnji družbi osnovni vir gospodarske uspešnosti in ključni dejavnik razvoja.

Predvsem se v zadnjem času izpostavlja učenje kot vseživljenjski proces, ki načeloma poteka v treh procesih. Prvi proces je pridobivanje nove dejavnosti, sledi proces ohranjanja naučene dejavnosti in na koncu sledi proces obnavljanja dejavnosti (glej Možina 2002: 210–212).

Znanje je vir novih idej, invencij, torej novih zamisli, ki obetajo korist. Iz le-teh lahko nastane inovacija v trenutku, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo ali uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu ali prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (glej Likar v Jerina 2002: 7).

»Uspeh današnjih podjetij je močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Predvsem 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« (Zupan v Gotlib 2005: 28).

⁷ S pojmom kariera bi lahko razumeli »načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika, sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji« (Možina 2002: 74).

⁸ Učenje je vsaka namerna ali nenamerna dejavnost, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa na posameznika vplivajo okolje, dejavnosti, ki se jih udeležuje, ali izkušnje (glej Možina 2002: 210).

⁹ Usposabljanje je Možina opredelil kot »proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti«. Po Unescovi definiciji pa je usposabljanje »postopen razvoj ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge« (Možina 2002: 216).

Da pa lahko pri ustvarjanju uspešnosti organizacije sodelujejo vsi zaposleni, mora biti le-ta ustrezno **organizirana**¹⁰. Sodobna prizadevanja pri projektiranju organizacije so usmerjena k decentralizaciji tako na področju organizacijske strukture, kjer se zmanjšuje število organizacijskih nivojev, kot tudi na dinamičnem področju, kjer naj bi vsi udeleženci v delovnem procesu enakovredno sodelovali pri odločanju o vseh interesnih odločitvah (glej Florjančič in drugi 2004: 161).

2.1.3 STRES

Danes se beseda stres pogosto uporablja v vsakdanjem življenju, ob njej pa največkrat pomislimo »na nekaj neprijetnega, na nekaj, kar nam grozi in na kar nimamo vpliva (Treven 2005: 14).

Po definiciji Greenbergerja in Barona je stres »kompleksen vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve« (v Treven 2005: 15). Te zunanje zahteve označita kot stresorje, ki so v delovni organizaciji lahko zahteve delovnih nalog ali medosebne zahteve med sodelavci. Ali bo neki dejavnik iz okolja stresor, pa je odvisno od posameznika in njegovega dojetja tega, kar se mu dogaja. Stres se pri posamezniku pojavi takrat, »ko zazna, da je situacija, v kateri je, zanj nevarna, in ne more obvladati morebitne nevarnosti ali zahtev. Pri dolgotrajni izpostavljenosti stresu pride pri posamezniku do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Takšni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic v obliki bolezni, čustvenih težav ali slabše opravljenega dela« (prav tam).

Govorimo pa lahko tudi o izgorevanju na delovnem mestu, ki se pojavi takrat, »kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja« (Maslach in Leiter 2002: 9).

¹⁰ Organizacijo sestavljajo statični – struktura in dinamični elementi – procesi, zato je potrebno organizacijo spoznavati na »osnovi istočasnega preučevanja strukture: lestvice delovnih mest in razporeda funkcij v piramidalni osnovi ter procesov, ki neprestano potekajo: planiranja, usmerjanja, usklajanja, kontrole in odgovornosti« (Florjančič in drugi 2004: 33).

Maslach opisuje šest virov izgorevanja na delovnem mestu:

1. Preobremenjenost z delom, ko mora zaposleni opraviti preveč v prekratkem času s premalo sredstvi.
2. Pomanjkanje nadzora nad delom, kar vodi v zmanjševanje zmožnosti zaposlenih, da se prilagodijo in prevzamejo pobudo.
3. Nezadostno nagrajevanje prispevkov v okviru službe. Če zaposleni niso deležni priznanja, je razvrednoteno delo, ki ga opravljajo in oni sami.
4. Odsotnost trdne skupnosti je posledica stanja, ko zaposleni izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju.
5. Pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu. Poštenost pomeni, da se ljudem izkazuje spoštovanje in s tem potrjuje njihovo samozavest.
6. Konflikt vrednot, ki se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli (2002: 10–15).

3. PRAKTIČNI DEL

3.1 PREDSTAVITEV PANOGE

3.1.1 ŽIVILSKA INDUSTRIJA

Na domačem trgu in v tujini je slovenska živilska industrija poznana kot zanesljiv ponudnik kakovostne in varne hrane, saj proizvaja svoje izdelke naravno, polnovredno, zdravju koristno in v skladu s tradicijo. Takšni izdelki zagotavljajo zadovoljevanje naraščajočih pričakovanj potrošnikov o kakovosti in varnosti živil.

Podjetja s področja živilske industrije ter kmetijska podjetja so se v okviru Gospodarske zbornice Slovenije združila v Združenje živilske industrije, ki zastopa interese svojih članic v odnosu do državnih organov in evropskih panožnih združenj, oblikuje stališča in politiko do socialnih partnerjev ter drugih domačih in tujih asociacij. Združenje obenem zagotavlja še strokovno pomoč v obliki svetovanja, informiranja, izobraževanja in usposabljanja.

Trenutno je v združenje vključenih 286 podjetij s področja predelave hrane, pijač, krmil za domače živali, dišav in začimb. Večina podjetij spada po številu zaposlenih med srednja ali velika¹¹ podjetja.

Glavni izvozni trgi živilskopredelovalne industrije so še vedno tradicionalni trgi na območju nekdanje Jugoslavije, saj predstavljajo okoli dve tretjini vrednosti izvoza. Na teh trgih zavzemajo živilski proizvodi slovenskih proizvajalcev najzahtevnejše tržne segmente in uživajo visok ugled. Najpomembnejše izvozne kategorije so meso in mesni izdelki, brezalkoholne pijače, pivo, mleko in mlečni izdelki (Združenje živilske industrije 2004).

O razvitosti živilske industrije se v zadnjem času veliko govori, še posebno po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, kajti poslovne bilance iz leta 2004 in napovedi kažejo resno poslabšanje ekonomskega izida slovenske živilske industrije (Slovenska tiskovna agencija 2005).

¹¹ Srednje podjetje ima od 50 do 249 zaposlenih, veliko podjetje pa od 250 zaposlenih dalje (glej Matek 2006: 3).

Osnovne značilnosti podjetij pred vstopom v Evropsko unijo so bile majhnost, razdrobljenost, nepovezanost, usmeritev na domači trg in na trge držav nekdanje Jugoslavije, številne neizkoriščene priložnosti, previsoki stroški, slabe tržne aktivnosti (glej Golouh 2006: 18).

Zaradi takšnih značilnostih se slovenska podjetja v živilski industriji zelo težko prilagajajo spremenjenim tržnim razmeram, ki so nastala po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Poglavitne spremembe so:

1. zmanjšal se je izvoz na trge na območju nekdanje Jugoslavije

Zaradi rasti prodaje na trgih Evropske unije in prevzema enotne carinske tarife Evropske unije se delež prodaje v celotnem izvozu na teh trgih postopoma znižuje. To je opazno tudi v strukturi izvoza, saj se tudi deleži tradicionalno najobsežnejših skupin izvoza (meso, mesni izdelki ter mlečni izdelki) počasi zmanjšujejo.

Glede na leto 2003 se je v letu 2004 izvoz predelanih živil zmanjšal za 14 odstotkov (glej Kuhar 2004).

2. uvoz hrane se je povečal

Po drugi strani se je v letu 2004 glede na leto 2003, za 8 odstotkov povečal uvoz hrane, kar je najbolj opazno pri mleku, mlečnih izdelkih, olju ter maščobah. To dogajanje ima za posledico občutno zmanjšanje obsega proizvodnje hrane, pijač in tobačnih izdelkov (Slovenska tiskovna agencija 2005).

3. državna zaščita

Pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo je slovensko prehrambeno industrijo varovala visoka zaščita države, saj je pri prodaji podjetjem pomagala z izvoznimi spodbudami. Po vstopu pa teh spodbud ni bilo več, kar se je posledično odražalo na višjih cenah slovenskih živilskih izdelkov. V največjih težavah so se znašle slovenske mlekarnе, kajti namesto da bi med njimi prišlo do združevanja, si konkurirajo med seboj s skoraj enakimi izdelki in na tak način še težje nastopajo na domačem trgu, kjer so se pojavila tuja multinacionalna podjetja, ki lahko samo v oglaševanje vlagajo milijone (glej Golouh 2006: 18).

4. uvedba enotne davčne stopnje

Dogovarjanje o ukinitvi zdaj znižane 8,5-odstotne stopnje davka na dodano vrednost za hrano in uvedba enotne višje 20 odstotne davčne stopnje bi najmočneje prizadela prav prehrambeno industrijo, kajti prišlo bi do cenovnega pritiska, ki bi najbolj obremenila proizvodno verigo, torej proizvajalce prehrambenih izdelkov.

Glede na to, da je dejavnost že leta 2004 imela 4,6 milijarde tolarjev izgube, leta 2005 pa se je ta še za nekaj 10 odstotkov povečala, bi to pomenilo še težje nastopanje na trgu, kjer vlada izredna cenovna konkurenca (glej Šoštarič 2006: 1).

»Vsi ti podatki nakazujejo, da se slovenska živilska panoga nahaja pred razvojnim prelomom oziroma na začetku zaključne stopnje ekonomskega prestrukturiranja« (Slovenska tiskovna agencija 2005).

Ena izmed rešitev, da si živilska panoga izboljša poslovne rezultate in uspešno bije boj s tujo konkurenco¹², je v strateških povezovanjih oziroma konsolidaciji podjetij znotraj panoge.

Dejan Židan, drugi član uprave Panvite,¹³ pravi:

»Iščemo sinergije, ki so pomembne zaradi dvojega: zaradi specializacije proizvodnje, ki v Sloveniji živilsko industrijo zagotovo preveč obremenjuje, saj vsak proizvaja vse, in to v serijah, ki so ekonomsko manj zanimive; drugo pa je, da je slovenski trg za vse skupaj premajhen. Tudi znotraj tega trga se bo zgodilo, da bodo preživeli tisti, ki so razvojno usmerjeni, ki imajo vizijo, pa tudi izdelke, ki jih ljudje želijo. Ampak vsi skupaj moramo uspešneje prodreti tudi v tujino, pa ne le na trge nekdanje Jugoslavije, ampak zlasti v EU. Če smo v Sloveniji konkurentni, v tujini nismo, in če združimo napore, je končni izplen lahko dosti večji, kot če vsak nekaj poskuša« (v Šoštarič 2006: 7).

Poleg skupnega nastopa podjetij na trgu pa si lahko podjetja za posodobitev in prilagoditev pomagajo s sredstvi, ki prihajajo iz državnih ter evropskih strukturnih skladov.

Primer takšnega sklada je program Sapard¹⁴, s pomočjo katerega so najboljša podjetja z dolgoročno strategijo posodobila proizvodnjo, pridobili pa so tudi certifikate in ovalne žige za izvoz na evropska tržišča (glej Golouh 2006: 2).

¹² Na trgu Evropske unije deluje 282.000 proizvajalcev živil (glej Zagorc v Morozov 2006: 1).

¹³ Panvita – oznaka za korporativno blagovno znamko, ki vključuje enajst podjetij, matična družba je KG Rakičan d. d. (glej Šoštarič 2006: 6)

¹⁴ »Program SAPARD je bil eden od treh predpristopnih programov Evropske unije za države kandidatke kot poseben program pomoči za kmetijstvo in razvoj podeželja v srednje in vzhodnoevropskih državah kandidatkah v predpristopnem obdobju. Sredstva iz tega programa so namenjena doseganju splošnih ciljev kmetijske politike, in sicer za spodbujanje trajnostnega razvoja kmetijstva in celovitega razvoja podeželja. Namen ukrepov SAPARD je bila neposredna pomoč državam kandidatkam pri pripravah na izvajanje Skupne kmetijske politike po vstopu v EU« (Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja 2006).

Druga rešitev bi bila v skupni promociji izdelkov slovenskega izvora. Kot pravi Tatjana Zagorc, sekretarka Združenja živilske industrije, bodo lahko živilske družbe v letu 2007 v okviru zakona o promociji kmetijskih pridelkov in živil, ki ga pripravljajo skupaj s Kmetijsko-gozdarsko zbornico Slovenije, Zadružno zvezo Slovenije in ostalo podporo živilskih podjetij, dvigovale zavest potrošnikov o pomembnosti domačega izvora izdelkov (glej Zagorc v Čadež 2006: 1).

Poleg težav na ekonomskem področju pa se živilska industrija sooča tudi s težavami na področju upravljanja s človeškimi viri oziroma na kadrovskem področju, kajti že več let se med deficitarnimi poklici¹⁵ pojavljajo poklici tudi iz živilske industrije, predvsem problematičen je poklic mesarja.

Težave se v prvi vrsti pojavljajo predvsem zaradi nepripravljenosti oseb za vključevanje v te poklice, zaradi posebnih delovnih pogojev, med katerimi so na prvem mestu plačilo, delovni čas, fizični delovni pogoji ..., obenem pa tudi delodajalci posvečajo premalo pozornosti izboljševanju teh delovnih pogojev, ki bi pozitivno vplivali na motiviranost zaposlenih. Posledično prihaja tudi do manjšega vpisa učencev v izobraževanje za te programe. Na Gospodarski zbornici Slovenije so zato vzpostavili dualni sistem poklicnega izobraževanja, ki temelji na izobraževanju z delom in izobraževanju v poklicnih srednjih šolah. V delovni organizaciji si učenec-vajenec, prek dela na delovnem mestu, za katerega se izobražuje, pridobi delovne izkušnje, spretnosti ter se nauči prilagajati stalnim spremembam v poklicu, vse to pa je podkrepljeno s teoretičnimi in splošnimi znanji, ki si jih učenec pridobi v poklicni šoli (glej Kuntarič 2006).

¹⁵ Pravilnik o štipendiranju, ki ga objavlja Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, določa poklice, ki se štejejo za deficitarne na podlagi primerjave števila registrirano brezposelnih oseb in prijavljenih potreb po delavcih v Republiki Sloveniji v preteklem koledarskem letu.

»Deficitarni so poklici po programih nižjega in srednjega poklicnega izobraževanja, pri katerih polovice ali več prijavljenih potreb po delavcih ni mogoče zagotoviti s prijavljenimi brezposelnimi osebami v isti smeri in stopnji izobrazbe« (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2006).

Na podlagi Seznama deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe, ki velja za šolsko leto 2005/2006, spadajo med deficitarne poklice poklici v gostinstvu (kuhar, natakar), gradbeništvu (zidar, tesar, mizar, monter ...), kovinarstvu (oblikovalec kovin, klepar ...), živilski industriji (mesar, pek), poleg tega pa še poklici višjih zahtevnosti v medicini, računalništvu, strojništvu (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2006).

Gospodarska zbornica Slovenije obenem izvaja tudi promocijo deficitarnih poklicev za osnovnošolce, s pomočjo srednjih poklicnih šol, podjetij, ki že aktivno sodelujejo v dualnem sistemu poklicnega izobraževanja ter s pomočjo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki prek vsakoletnega javnega razpisa sofinancira promocije poklicnega izobraževanja in deficitarnih poklicev ter povezovanje študentov in delodajalcev v posameznem šolskem letu. Cilj promocije posameznih poklicev je, da učenci v osnovnih šolah in njihovi starši dobijo celovito informacijo o poklicu in izobraževanju zanj (Služba za izobraževanje Gospodarske zbornice Slovenije 2005).

V obdobju dve leti po vstopu Slovenije v Evropsko unijo se ekonomsko stanje v živilski industriji počasi izboljšuje, povečuje se obseg proizvodnje, uravnotežila sta se uvoz in izvoz ter kar je najpomembnejše, med slovenskimi proizvajalci hrane je čutiti več samozavesti. Vseeno pa se vodstva vodilnih živilskopredelovalnih podjetij v Slovenji zavedajo, da se mora združevanje znotraj živilske industrije nadaljevati, da je potrebno proizvajati zdravo, visokokakovostno hrano, ki se bo lahko na trgih držav članic Evropske unije uvrščala v visoki srednje cenovni razred, da je potrebno zopet prodreti tudi na trge ostalih evropskih jugovzhodnih držav ter da je potrebno na vseh tržiščih enotno nastopati (glej Morozov 2006). Ob vsem tem pa ne smemo pozabiti, da so »ustrezno usposobljeni človeški viri pogoj za vzpostavljanje ekonomsko in socialno stabilnega gospodarstva« (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2006).

3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IZ ŽIVILSKE INDUSTRIJE – PODJETJE »X«

3.2.1 PODJETJE »X« NEKOČ

Za ustanovno leto podjetja »X« se šteje leto 1947. Glavna naloga podjetja z začetnimi desetimi zaposlenimi je bila odkup živine in mleka ter preskrba z mesom in mlekom. Podjetje je sestavljala uprava, klavnica ter poslovalnice (mesnice) v okoliških krajih. Leta 1948 je bil iz dejavnosti podjetja izločen odkup mleka, podjetje se je preimenovalo in njegova glavna naloga je bil promet s klavno živino, mesom in izdelki. Število zaposlenih se je že povečalo na 33 zaposlenih. Leta 1950 se je podjetje preoblikovalo in zopet preimenovalo, njegova glavna dejavnost pa je ostajala ista, klanje živine ter distribucija mesa in mesnih izdelkov. To je bilo tudi leto, ko je upravljanje prešlo v roke delovnih ljudi. Takratnih 83 zaposlenih je izvolilo prvi delavski svet, ki je imel nalogo, da izvoli upravni odbor podjetja. Od leta 1951 do 1956 je podjetje vršilo različne investicije, zgradil se je nov hlev na novi lokaciji, odpirale so se nove mesnice¹⁶, začeli so nabavljati opremo za varstvo pri delu, delovne obleke in delovno opremo.

Leta 1955 se je z odprtjem maloobmejnega prometa močno povečal promet, s tem pa je nastopil problem pomanjkanja živine na domačem tržišču ter delavcev – mesarjev, predvsem zaradi pomanjkanja stanovanjskih prostorov. Podjetje je ta dva problema reševalo z dokupom živine s Štajerske, Dolenjske ter Hrvaške ter z gradnjo novega stanovanjskega bloka. V 60. letih se je podjetje uspešno razvijalo naprej, leta 1963 je bila otvoritev nove klavnice in predelave na današnji lokaciji, leta 1966 pa so na isti lokaciji zgradili še novo upravno stavbo. Podjetje je vseskozi urejalo in razvijalo tudi delovno pravno področje, od uvedbe dodatka k plači zaradi stalnosti v podjetju, plačila prevozov na delo, regresa za dopust, solidarnostnih pomoči, evidence in kontrole bolniških odsotnosti, stanovanjskih posojil pa do organiziranja usposabljanj za delavce, ki niso imeli priznane kvalifikacije in uvedbe 42-urnega delovnega tedna.

¹⁶ Prvotno število poslovalnic (mesnic) leta 1951 je bilo 6 in se je leta 1952 povečalo na 12.

Podjetje, organizirano od leta 1974 kot TOZD¹⁷, se je skozi 70. leta združevalo z ostalimi TOZD v okolici v SOZD¹⁸. Leta 1976 je podjetje povečalo svoje proizvodne zmogljivosti z otvoritvijo na novo zgrajene hladilnice. Leta 1977 pa se podjetje preimenuje in nosi ta nazive še danes.

Začetek 80. let je podjetje pričelo z izgubo, največji vzrok za težke pogoje poslovanja je bila cena mesa na trgu, vendar je podjetje vseeno iskalo nove domače (Dolenjska) in tuje (Italija) trge za prodajo, na različnih sejmih osvajalo nagrade za svoje izdelke ter od leta 1983 do leta 1987 zgradilo nov proizvodni obrat, trgovino na območju podjetja, vodni stolp za oskrbo z vodo ter obnovilo in povečalo upravno stavbo. Leta 1989, ko je v veljavo stopil Zakon o podjetjih, se je podjetje »X« odločilo postati enovito podjetje, glavni direktor SOZD je postal generalni direktor podjetja, medtem ko so ostali direktorji TOZD postali v. d. direktorji sektorjev znotraj podjetja. Leta, ki so sledila, so bila poslovno zelo uspešna, dosežena je bila rekordna proizvodnja izdelkov in odprt je bil prenovljen obrat za proizvodnjo, izven kraja sedeža podjetja.

3.2.2 PODJETJE »X« V OBDOBJU TRANZICIJE

V drugi polovici leta 1991 je podjetje zaradi političnih razmer zašlo v krizo ki so nastale z osamosvojitvijo Slovenije, ko je bil opuščen projekt socialističnega samoupravljanja in sprejeta politična ureditev po zgledu zahodnih evropskih držav. Spremembo sistema oziroma »tranzicijo« iz socialističnega v tržno gospodarstvo so spremljale hitre politične in ideološke spremembe, ki so vplivale na razvoj podjetja »X« pa tudi na ostala podjetja oziroma na celotno gospodarstvo v Sloveniji.

Sprememba političnega sistema je za podjetja pomenila tudi spremembo sistema upravljanja in vodenja podjetja, kajti postopno je bilo opuščeno samoupravljanje. To je vodilo do sprememb v ekonomskem sistemu, ko je bil opuščen sistem družbene lastnine sredstev za proizvodnjo in uveden proces lastninjenja, ko so podjetja dobila znanega lastnika. Zaposleni so postali lastniki večine kapitala ali pa vsaj znatnega deleža. To se je zgodilo tudi v podjetju »X«.

¹⁷ Kratica za Temeljna organizacijo združenega dela (glej Jaklič 1999: 150).

¹⁸ Kratica za Sestavljeno organizacijo združenega dela (glej Jaklič 1999: 150).

Nadalje so politične spremembe vodile do sprememb v strukturi trga, ki so bile za gospodarske organizacije kritičnega pomena, kajti kar naenkrat prejšnjega jugoslovanskega trga ni bilo več. Obenem pa se je zrušil tudi vzhodnoevropski trg socialističnih držav.

Tako so se »podjetja, ki so poprej prodajala pretežni ali vsaj velik del svoje proizvodnje na teh trgih, čez noč znašla brez trga« (Bernik in drugi 2000: 74).

V takšni situaciji se je znašlo tudi podjetje »X«, saj je iz Poročila o poslovanju podjetja v prvem polletju 1992 razvidno, da je prišlo do izgube prodajnih trgov na območju bivše Jugoslavije. Podjetje »X« je v celoti izgubilo trge v Bosni, delno pa na Hrvaškem (1992: 1).

Podjetja so se znašla pred problemom, kako najti nove trge ali razširiti obstoječe. Za večino podjetji, tudi za podjetje »X«, je bil ta »problem tako težak, da so morala delno ali bistveno zmanjšati obseg proizvodnje in s tem zlasti obseg zaposlenih¹⁹« (Bernik in drugi 2000: 74). Brezposelnost je v nekaj letih narasla z 2,5 do 3,5 odstotkov na 14 do 16 odstotkov (prav tam).

Poleg sprememb na trgu pa so se pojavile še spremembe v konkurenčnem položaju, kajti slovenski trg z dvema milijonoma prebivalcev je postal za večje proizvajalce premajhen, zato je izvoz na zahodne trge postal nujnost. Tu pa so slovenska podjetja trčila ob neusmiljeno in večinoma že globalno konkurenco. Obenem pa so se pojavili še dodatni problemi, saj so bili obstoječi zahodni trgi povečini že razdeljeni, zato so morala na novo vstopajoča podjetja premagovati številne dodatne ovire, kot na primer previsoke proizvodne cene, ki so silile v znižanje stroškov, kar pa je bil naporen in težaven proces, ki mnogim podjetjem ni uspel. To je veljalo tudi za podjetje »X«, kajti po obravnavanju rezultatov poslovanja v prvem polletju leta 1992 je bilo razvidno, da je podjetje poslovalo z izgubo, saj nizka proizvodnja in prodaja ni mogla pokriti visokih fiksnih stroškov dela in kapitala (Poročilo o poslovanju podjetja v prvem polletju 1992 1992: 1). Takšna poslovna situacija je bila značilna tudi v naslednjem letu, ko so se problemi v zvezi z zmanjšanim obsegom poslovanja poglobljali do septembra leta 1993. Poslovanje pa je dodatno ogrozila še prepoved izvoza blaga na italijanski trg zaradi pojava slinavke.

Vodstvo se je sicer zavedalo, da je obstoječi prodajni trg (Sloveniji, Hrvaška, Italija) premajhen za tolikšne proizvodne zmogljivosti in da je nujno potrebno poiskati nova/dodatna prodajna področja ter se s povečanim prometom izkupati iz težke poslovne pa tudi finančne situacije (Poslovno poročilo za leto 1993 1994:12).

¹⁹ Glej Graf 3.1: Gibanje števila zaposlenih od leta 1990 do leta 2005.

Toda slovenska podjetja so zaostajala za svetovnimi konkurenti tako v tehnologiji, dizajnu, marketingu kot na drugih področjih (glej Bernik in drugi 2000: 74).

Skozi leti 1994 in 1995 se je poslovna bilanca podjetja malo izboljšala, poleg tega je bilo izvedenih tudi nekaj posodobitev stavbenih objektov.

Leta 1996 se je podjetje »X« zaradi prehoda na tržni način poslovanja lastninsko preoblikovalo in se v sodni register vpisalo kot delniška družba, ki je bila v večinski lasti malih delničarjev ter zadrug.

Podjetje je za leto 1998 opredelilo novo razvojno strategijo, do tedaj je bila le-ta usmerjena le v tehnično-tehnološko modernizacijo proizvodnje in glede na to, da so bile proizvodne zmogljivosti izkoriščene le do 60 odstotkov, se je vodstvo zavedalo, da na tak način ne more uspešno in učinkovito poslovati. Vodstvo je ocenjevalo, da je možnost bodočega razvoja v razvoju novih izdelkov ter v naložbah na področju trženja. Vendar je podjetje v letih 2000 do 2003 še vedno slabo poslovalo, ob težavah z zunanjo trgovino²⁰ je bila tu težava še z vedno večjo konkurenco (ponudbo) na domačem trgu. Podjetje je vseskozi vztrajno iskalo rešitve za izhod iz krize.

Stanje se prične izboljševati konec leta 2003, ko je bila imenovana nova uprava in sprejeta nova strategija razvoja podjetja do leta 2007, ki poudarja rast in razvoj družbe skozi osvajanje tako obstoječih kot novih trgov, razvijanje lastne blagovne znamke ter ohranjanje vrhunske kvalitete izdelkov. Osnovni cilji, ki si jih je družba zadala v poslovnem načrtu za leto 2004, so bili: uspešno poslovanje, povečanje izkoriščenosti proizvodnih kapacitet, povečati kakovost proizvodnje in vhodnih surovin, obvladovanje sledljivosti blaga, reorganizacija logistike ter izboljšanje predstavitve izdelkov in njihove marketinške prepoznavnosti. V poslovnem poročilu za leto 2004 direktor uprave poroča, da so bili zastavljeni cilji doseženi, kajti opazna je bila močna rast čistih prihodkov od prodaje, podjetje je osvojilo nekdanje pozicije na slovenskem trgu, izboljšala se je kvaliteta proizvodov in posledično je prišlo do nabave kakovostnejših surovin in repromaterialov. Povečana proizvodnja in prodaja izdelkov pa je zahtevala tudi večje število zaposlenih, tako da je družba dodatno zaposlovala²¹.

²⁰ 70 odstotkov izvoza še vedno predstavljajo trgi republik bivše Jugoslavije, kar kaže, da je izvoz še vedno zelo odvisen od tega nestabilnega in obenem rizičnega trga. Izvoz na trge držav Evropske unije pa omejujejo stroge veterinarke zahteve (Letno poročilo 2000 2001: 5).

²¹ Glej Graf 3.1: Gibanje števila zaposlenih od leta 1990 do leta 2005.

Leto 2004 pa je bilo za podjetje »X« prelomno tudi zato, ker se je zgodila velika poslovna sprememba – vstop Slovenije v Evropsko unijo, kar je za podjetje pomenilo izziv in soočenje z močnejšo konkurenco tako na domačem kot na tujih trgih. Ravno zaradi večje ponudbe novih izdelkov iz drugih evropskih držav na slovenskem trgu se je vodstvo zavedalo, da morajo biti aktivnosti družbe v naslednjem letu še bolj intenzivne in diverzificirane (Poslovno poročilo za leto 2004 2004: 3–16).

V letu 2005, ki je minilo v vzpostavljanju strateških partnerstev znotraj živilske industrije in hitrem prilagajanju novim tržnim razmeram, je podjetje usmerjalo svoje napore k učinkovitejšemu upravljanju blagovnih znamk, stalnemu razvoju novih izdelkov ter prestrukturiranju poslovnih procesov.

Uprava podjetja ocenjuje, da ima podjetje zadostne resurse in znanja za uspešno poslovanje v konkurenčnih pogojih (Poslovno poročilo za leto 2005 2006: 6-8).

3.2.3 DEJAVNOST, POSLANSTVO, VREDNOTE IN ORGANIZIRANOST PODJETJA »X«

Podjetje »X« je vodilno slovensko mesno predelovalno podjetje, ki na mednarodnem trgu proizvaja, trži in prodaja meso in mesne izdelke z zajamčeno kvaliteto in poreklom. Vseskozi sledi tehnološkemu razvoju, pridobiva nova znanja, se posodablja in širi proizvodnjo z novimi izdelčnimi linijami ter na ta način uspešno odgovarja na vedno spreminjajoče poslovno okolje. Podjetje je s celotnim znanjem, izkušnjami in tradicijo predano izpolnjevanju potrošnikovih želja in potreb (spletna stran podjetja »X«).

Poslanstvo podjetja

S skrbno izbiro surovin s slovenskim poreklom, tradicionalnimi postopki, odličnimi izdelki in naravnimi okusi se trudi podjetje utrjevati zaupanje kupcev in partnerjev v lastno blagovno znamko. Pri zavezanosti in predanosti željam in potrebam kupcev pa gre za več kot le odličen izdelek, gre za skrb in prevzemanje odgovornosti za ohranitev okolja, negovanje tradicije in povezanostjo z lokalnimi skupnostmi (spletna stran podjetja »X«).

Podjetje se trudi razvijati in ohranjati naslednje vrednote:

1. skrb za okolje

Podjetje posveča okolju posebno pozornost, saj si prizadeva za premišljeno in varčno rabo energentov, pri proizvodnji pa uporablja okolju čimbolj prijazne tehnologije in se trudi za njihovo stalno posodabljanje, s čimer neprestano zmanjšuje negativne vplive na okolje.

2. predani zaposleni

Vodstvo podjetja se zaveda, da so zaposleni odločilen dejavnik sedanjega in prihodnjega uspeha, kajti le-ti ustvarjajo in zagotavljajo kakovost izdelkov, razvijajo znanja ter negujejo izkušnje, ki zagotavljajo uspeh pri potrošniku in znotraj podjetja.

3. zadovoljni potrošniki

Podjetje raziskuje ter prepoznava potrebe kupcev in obenem raziskuje in ustvarja odgovor na njihove želje.

4. odgovornost do okolja in skupnosti

S finančno podporo in aktivnim udejstvovanjem podjetje ustvarja priložnosti, bogati lokalne skupnosti ter neguje naravo in okolje.

5. poslovna odličnost

Podjetje stremi k odličnosti pri upravljanju vseh poslovnih procesov in k utrjevanju kakovosti izdelkov in storitev, ki mu jo priznavajo tako potrošniki kot poslovni partnerji. Z razvojem novih tehnoloških ter poslovnih možnosti pa si podjetje povečuje dodano vrednost.

6. trajnostni razvoj

Svoje poslovanje podjetje gradi na celosten način, ki prek združevanja tradicije in tehnologije upošteva vrednote okolja, skupnosti in potrošnikov. Na tak način vzdržuje trajnosti razvoj, ki združuje gospodarski napredek, varstvo okolja in družbeno odgovornost (spletna stran podjetja »X«).

Podjetje si prizadeva prevzemati odgovornost do ljudi in okolja, v katerem živi in dela ter po svojih močeh ohranja in podpira vse, kar pripomore h kakovosti življenja. Da je podjetje družbeno odgovorno, dokazuje s stalnim podpiranjem raznih zdravstvenih, športnih, kulturnih, humanitarnih, izobraževalnih in drugih dogodkov v ožjem in širšem okolju (spletna stran podjetja »X«).

Podjetje je v grobem razdeljeno na upravo, proizvodnjo in podporne službe. Proizvodnjo sestavlja pet obratov, ki se med seboj ločujejo glede na izdelke, ki se proizvajajo v posameznem obratu. Obrati pa se nadalje delijo na manjše proizvodne oddelke.

V podporne službe spada kontroling, finančna služba, računovodstvo, splošna kadrovska služba, informatika, analitska služba, služba nabave in prodaje, tehnične storitev ter higienska služba. Podjetje vodi enočlanska uprava.

V letu 2005 je podjetje z namenom strateškega povezovanja znotraj živilske panoge, izboljševanja in večanja proizvodnega programa postalo večinski lastnik družbe z vzhoda države (Poslovno poročilo za leto 2005 2006: 6).

Podjetje pa je lastnik še treh hčerinskih družb z omejeno odgovornostjo, od katerih ena združuje prodajne enote (mesnice) po vsej Sloveniji, glavne dejavnosti druge družbe pa so distribucija, marketing in logistika. Ti dve družbi je podjetje »X« ustanovilo v letošnjem letu. Tretje hčerinsko podjetje, katerega glavna dejavnost je trgovina na debelo s hrano, pa je locirano v Zagrebu (prav tam).

3.2.4 RAZVOJ PODJETJA »X«

Nadaljnji razvoj družbe je usmerjen v doseganje naslednjih ciljev:

1. postati eden uspešnejših in najbolj prepoznavnih slovenskih proizvajalcev izdelkov in svežega mesa v Sloveniji in Evropski uniji
2. stalna skrb za kakovost in izvor surovin, poudarek bo podjetje dalo surovini slovenskega izvora, ter dosledno zagotavljanje sledljivosti²²
3. upoštevati prehrabene navade v okoljih, kjer želi podjetje tržiti svoje proizvode
4. stalno investiranje in posodabljanje proizvodnih tehnologij in opreme
5. izkoristiti nove možnosti na področju trženja ter nadaljevati s strateškimi vertikalnimi povezavami s slovenskimi proizvajalci za skupen nastop na trgih
6. nadaljevati s projekti za racionalizacijo organizacije, poslovanja, izobraževanja kadrov in zagotavljanja ugodnih pogojev dela
7. dosegati stalno rast prodaje na vseh trgih ter načrtovanih dobičkov
8. izkoristiti vse možnosti za koriščenje sredstev iz strukturnih skladov Evropske unije

(Poslovno poročilo za leto 2004 2005: 5–6).

²² Tako imenovan sistem sledljivosti, s katerim se lahko za vsak izdelek ugotovi izvor oziroma poreklo vseh uporabljenih sestavin. Nadalje podjetje kakovost in varnost izdelkov dokazuje s svojim proizvodnim procesom ki je kontroliran s strani veterinarske uprave, notranjih kontrol, ki so podkrepljene z ISO in HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – analiza tveganja in kritične kontrolne točke) standardi, ter v končni fazi z nadzorom nad prehrano lastne črede (spletna stran podjetja »X«).

3.2.5 STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU »X«

Eden izmed glavnih ciljev podjetja »X« je stalno izboljševanje kadrovske strukture zaposlenih, saj se vodstvo podjetja zaveda, da je izbor ljudi z velikimi potencialnimi zmožnostmi in usmerjanje le-teh v poslovno uspešnost zahteven proces (Poslovno poročilo za leto 2004 2004: 29).

Sledi predstavitev kadrovske strukture podjetja »X« po naslednjih kategorijah:

1. število zaposlenih

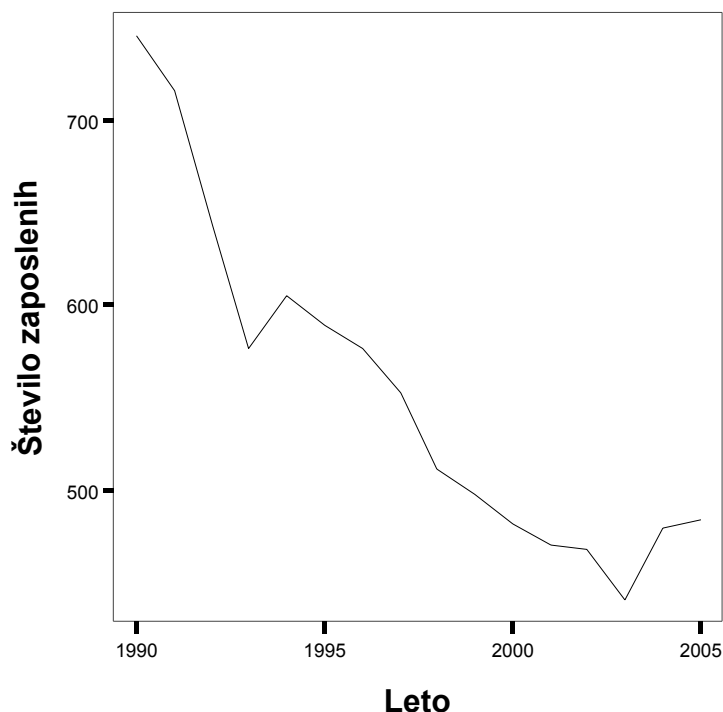
Tabela 3.1: Število zaposlenih od leta 1990 do leta 2005 na dan 31.12.

LETO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Število zaposlenih	745	716	643	576	605	589	577

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
552	512	498	482	470	468	441	480	484

Vir: kadrovska evidenca podjetja »X«

Graf 3.1: Gibanje števila zaposlenih od leta 1990 do leta 2005



Graf 3.1 prikazuje gibanje števila zaposlenih v podjetju »X« od leta 1990 dalje. Po letu 1990 je opazen velik upad števila zaposlenih, saj se je število zaposlenih od leta 1990 pa do leta 1993 zmanjšalo za 169 zaposlenih.

Vzroke za takšen upad števila zaposlenih je potrebno iskati v širšem zunanjem okolju²³, v katerem se je podjetje »X« nahajalo, oziroma v spremembah, ki so se v tem okolju odvijale.

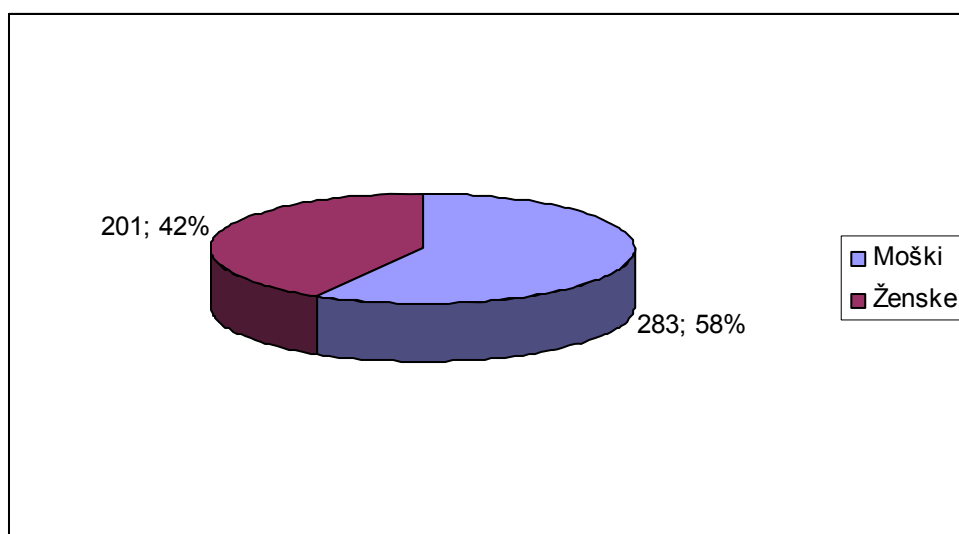
Z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991, ko je podjetje izgubilo trge republik bivše Jugoslavije in se je s tem zmanjšal obseg proizvodnje, je morale podjetje manjšati število zaposlenih. Veliko zaposlenih se je znašlo na seznamih »tehnoloških viškov«, tisti pa, ki so izpolnjevali minimalne pogoje za upokojitev, so se predčasno upokojili. Poleg tega pa so v podjetju izvedli tudi reorganizacijo prevozne službe, kar je pomenilo, da se je okrog 20 zaposlenih registriralo kot samostojni podjetnik avtoprevoznik, ki je za podjetje opravljal prevoze.

²³ Zunanje okolje podjetja oziroma organizacije predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva. Širše zunanje okolje vključuje splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno (glej Jaklič 1999: 1).

Leta 1994 se je sicer število zaposlenih malo povečalo, drugače pa je opazno skoraj konstantno padanje števila zaposlenih, kar je odsev krize,²⁴ v kateri se je podjetje znašlo po osamosvojitvi Slovenije. V letu 2004 pa se je število zaposlenih povečalo, kar je posledica izhoda iz krize, ko se je podjetju z novim vodstvom izboljšala finančna in poslovna bilanca. Glede na poslovno poročilo podjetja za leto 2005 naj se število zaposlenih v letu 2006 ne bi bistveno spremenilo oziroma zmanjšalo.

2. struktura zaposlenih po spolu

Graf 3.2: Število in odstotki zaposlenih po spolu na dan 31.12.2005

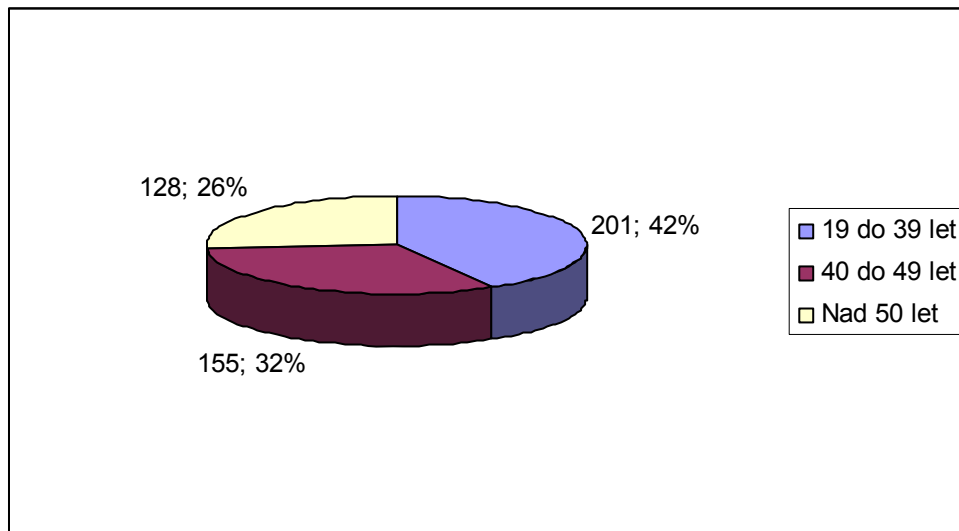


Graf 3.2 prikazuje število in odstotke zaposlenih po spolu na dan 31.12.2005, ko je bilo v podjetju »X« zaposlenih 484 delavcev, od tega 201 ženska ali 42 odstotkov in 283 moških ali 58 odstotkov.

²⁴ Glej poglavje 3.2.2 Podjetje »X« v obdobju tranzicije.

3. struktura zaposlenih po starosti

Graf 3.3: Število in odstotki zaposlenih po starosti na dan 31.12.2005



Starostna struktura zaposlenih v podjetju »X« na dan 31.12.2005 kaže, da je bil 201 zaposlen oziroma 42 odstotkov starih od 19 do 39 let, 32 odstotkov oziroma 155 zaposlenih je bilo starih med 40 in 49 let in 26 odstotkov oziroma 128 zaposlenih je bilo starih nad 50 let. Če upoštevam še podatek, da je bila povprečna starost na isti dan 41,57, let ugotovim, da v podjetju prevladuje starejša populacija.

4. struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe

Tabela 3.2: Število zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2005

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO
I.	94
II.	51
III.	3
IV.	203
V.	102
VI.	4
VII.	27
SKUPAJ	484

Graf 3.4: Odstotki zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2005

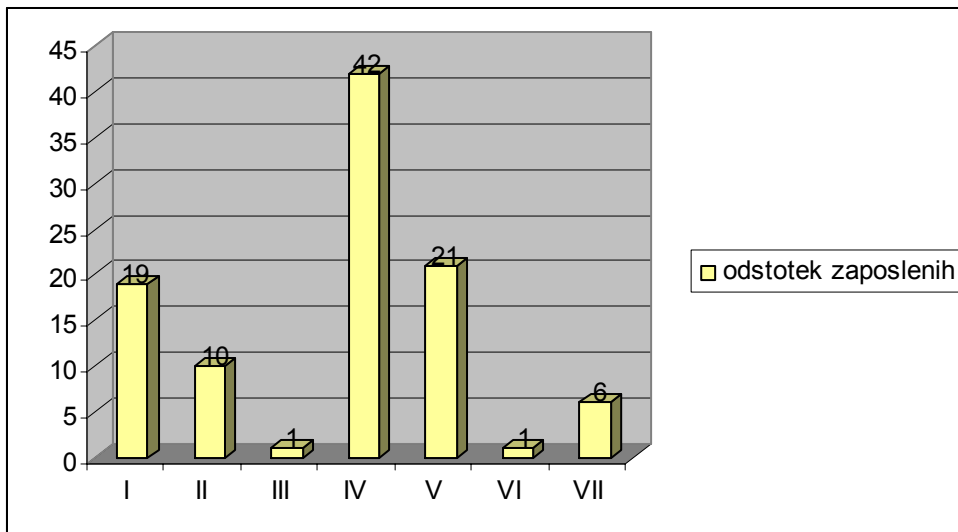


Tabela 3.2 in graf 3.4 prikazujeta strukturo zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2005. Če skupaj združimo število in odstotke zaposlenih s I., II. in III. stopnjo izobrazbe, vidimo, da ima skupaj 30 odstotkov oziroma 148 zaposlenih nedokončano ali dokončano osnovno šolo oziroma skrajšan program poklicne šole. Ta skupina zaposlenih spada med nekvalificirane ali polkvalificirane delavce. Največ zaposlenih, 203 oziroma 42 odstotkov, ima IV. stopnjo izobrazbe, torej dokončano triletno srednjo poklicno šolo. 21 odstotkov oziroma 102 zaposlena imajo dokončano srednjo štiriletno šolo, torej doseženo V. stopnjo izobrazbe. VI. in VII. stopnjo predstavlja le 7 odstotkov zaposlenih, to so zaposleni z dokončano višjo, visoko šolo ali z univerzitetno izobrazbo.

Taka struktura izobrazbe je v veliki meri pogojena z naravo dela, saj je 57 odstotkov oziroma 276 delavcev zaposlenih v proizvodnih obratih, kjer se za večino delovnih mest zahteva IV stopnja izobrazbe, oziroma natančneje poklic kvalificiranega mesarja. Ostali so zaposleni v finančno-računovodskih, splošnih in drugih strokovnih službah (Poslovno poročilo za leto 2005 2005: 36).

Zadnjih nekaj let pa se podjetje srečuje s pomanjkanjem zadostnega števila primerno kvalificiranega kadra (poklic mesar), zato že tretje leto sodeluje v sistemu dualnega poklicnega izobraževanja, ki je organizirano v okviru Gospodarske zbornice Slovenije in si na tak način pokriva vsaj minimalne potrebe po ustrezno usposobljenem kadru. Poleg tega pa vsako leto razpisuje kadrovske štipendije. Vendar ker spada poklic mesarja med deficitarne poklice, bo morale podjetje v prihodnje iskati in izvajati nove načine pridobivanja strokovnega kadra, kot na primer prekvalifikacije.

3.2.6 POGOJI DELA V PODJETJU »X«

Na tem mestu bom opisala predvsem fizikalne pogoje dela (toplotno okolje, svetlobni pogoji, hrup, vibracije ...) ter fiziološke obremenjenosti delavcev (položaj telesa, telesna aktivnost) v podjetju, v katerih zaposleni vsakodnevno delajo na svojem delovnem mestu.

Skoraj v vseh proizvodnih obratih so delavci izpostavljeni mehanskim nevarnostim, kajti pohodne površine in tla na večini delovnih mest so spolzka (voda, maščoba, kri ...), kar predstavlja stalno nevarnost zdrsov in padcev. Na delovnih mestih, kjer zaposleni uporabljajo nože, sekire, pnevmatske krožne žage, ročne žage ... obstaja stalna nevarnost vrezov in vbodov. Za preprečevanje teh mehanskih nevarnosti morajo delavci obvezno uporabljati osebno varovalno opremo (varovalno obutev z neдрsečimi podplati, varovalne žične rokavice proti vrezom in vbodom).

Zaradi prisotnosti amoniaka v instalacijah in hladilnih napravah, ki se uporablja kot hladilno sredstvo, obstaja nevarnost poškodb v primeru okvar na inštalacijah (uhajanje amoniaka v delovne prostore). Zaposleni so zato seznanjeni z nevarnostmi, ki izhajajo iz prisotnosti amoniaka, in ukrepi, ki jih je potrebno izvesti v primeru uhajanja amoniaka, obenem pa so instalacije pod stalnim nadzorom delavcev energetske službe in vzdrževanja.

Zaposleni so pogosto izpostavljeni različnim temperaturam, ki lahko nihajo od 5⁰ C pa do 12⁰ C, v primeru odhodov na prosto v letnem času pa tudi do 30⁰ C ali več. Zaradi takih temperaturnih razlik in pogostih prehodov v prostore z različnimi temperaturami obstaja nevarnost prehladnih obolenj. Za varovanje pred nizkimi temperaturami zaposleni uporabljajo tople telovnike, pri prehodih na prosto pa delavci uporabljajo hodnike, da se tako izognejo nagli temperaturni spremembi.

Delo v proizvodnih obratih je pogosto tudi fizično naporno (ročno porivanje po tirnih transportnih sistemih), monotono, ko delavec dela dalj časa na isti operaciji in ima vsiljen ritem dela (tekoči trak), ter najpogosteje stoječe. Zaradi takšnih značilnosti dela prihaja pogosto do slabe telesne drže in utrujenosti.

V skoraj večini proizvodnih obratih pa poteka delo v zaprtih prostorih brez dnevne svetlobe (Izjava o varnosti z oceno tveganja 2002: 60-69).

Odgovornost za varno delo je na strani tako zaposlenega kot delodajalca. Zaposleni se zato redno izobražujejo in usposabljajo za varno opravljanje dela, skrb delodajalca pa je, da zagotavlja varno delovno okolje (nakup osebne varovalne opreme, dodatna zaščita strojev in opreme, uvajanje nekaj minutnih odmorov večkrat med delovnim časom ...).

3.2.7 PREDSTAVITEV RAZISKAVE V PODJETJU »X«

S pomočjo raziskave organizacijske klime v podjetju bom v tem poglavju predstavila organizacijske (vsebina dela, pristojnosti, odgovornosti, poti komuniciranja, navodila za delo) in psihosocialne (medsebojni odnosi, vodenje, medsebojna komunikacija, lojalnost) pogoje dela.

Definicija, ki opredeljuje organizacijske pogoje v delovnem okolju, pravi, da so to »sistem dogovorjenih in sprejetih pravil, ki veljajo v delovnem okolju in so opredeljeni z modelom organiziranosti«. Model organiziranosti pa je »sistem pravil, v katerem so jasno opredeljene vloge vseh posameznikov v organizacijski strukturi, njihove pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja« (Izobraževanje za zdravo delo in življenje 2006).

Psihosocialna tveganja pa so »dejavniki v delovnem okolju, ki povzročajo doživetje preobremenjenosti in stresa zaradi socialnih in organizacijskih pogojev dela« (Izobraževanje za zdravo delo in življenje 2006).

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v upravi (finančno-računovodska služba, splošna kadrovska služba, informatika, marketing, analitska služba, nabava in prodaja – izločena je bila potniška služba) in proizvodnji (pet proizvodnih obratov). Na dan vzorčenja (21.6.2006) je bilo v proizvodnji in upravi zaposlenih 285 delavcev. Na upravi so bili anketni vprašalniki razdeljeni med vse zaposlene, za proizvodnjo pa sem uporabila proporcionalno stratificirano vzorčenje, tako da je bila velikost vzorca posameznega stratumu sorazmerna številu zaposlenih v posameznem proizvodnem obratu. Iz seznama vseh zaposlenih v proizvodnih obratih je bil izbran vsak drugi zaposlen.

Razdeljenih je bilo torej 169 anketnih vprašalnikov, od tega pa jih je bilo vrnjenih 113, kar predstavlja 66,8 odstotkov od vseh razdeljenih anket.

Anketiranje sem izvajala v času od 21. do 23. junija 2006.

V proizvodnih obratih sem anketiranje izvajala tako, da sem v posameznem obratu v prostoru za oddih, kjer so se zbrali naključno izbrani zaposleni, razdelila anketne vprašalnike in sama osebno predstavila vsebino ankete, namenjene izdelavi diplomske naloge, ter poudarila, da je anketa anonimna in da bodo rezultati predstavljeni skupinsko. Anketne vprašalnike so nato zaposleni oddali v zapečateno skrinjico, ki sem jo imela s seboj.

Da bi delovni proces na upravi potekal nemoteno, sem anketne vprašalnike razdelila po posameznih pisarnah, zopet osebno predstavila raziskavo in povedala kam in do kdaj lahko oddajo izpolnjene ankete. V tem primeru je bila ista zapečateni skrinjica locirana na hodniku, tako da je lahko vsak zaposleni oddal svoj anketni vprašalnik nemoteno in neopazno.

Anketni vprašalnik je bil v veliki meri oblikovan na podlagi »Vprašalnika za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah«, ki so ga oblikovali v okviru projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovanega SiOK²⁵ (slovenska organizacijska klima).

Anketni vprašalnik²⁶ z naslovom »Organizacijska klima v podjetju« je na začetku vseboval 47 trditev, ki so se nanašale na posamezne dimenzije organizacijske klime. Anketiranci so odgovarjali tako, da so na 5-stopenjski Likertovi lestvici obkrožili eno številko in s tem izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Lestvica odgovorov se je gibala od 1 do 5, kjer je 1 označevala odgovor »Popolnoma se ne strinjam«, 5 pa »Popolnoma se strinjam«.

Nadalje so sledila štiri vprašanja zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbrali en odgovor in obkrožili številko pred njim. Vprašanja so se nanašala na oblike nagrade, ki bi si jih zaposleni želeli za dobro opravljeno delo, ter na vir informacij, ki jih zaposleni dobijo o podjetju. Sledili sta še vprašanja o stresu na delovnem mestu, in sicer ali se zaposleni počutijo pod stresom na delovnem mestu, in kaj je vzrok tega stresa.

Na koncu anketnega vprašalnika pa so delavci odgovarjali še na demografska vprašanja glede spola, izobrazbe, delovne dobe, starosti in delovnega mesta.

²⁵ Začetki projekta SiOK segajo v leto 2001, ko se je skupina svetovalnih podjetij združila pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in pripravila projekt, katerega vodilna ideja je »primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, in sicer da bi se povečalo zavedanje o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj« (Organizacijska klima v Sloveniji 2003: 3).

²⁶ Glej Prilogo B.

S pomočjo trditev sem poskušala izmeriti naslednje dimenzije organizacijske klime, ki sem jih povzela po Projektu SiOK:

1. notranje komuniciranje in informiranje
2. nagrajevanje
3. razvoj kariere
4. organiziranost
5. vodenje
6. poznavanje poslanstva, ciljev
7. strokovna usposobljenost in učenje
8. notranji odnosi
9. lojalnost pripadnost organizaciji
10. motivacija in zavzetost
11. inovativnost in (samo)iniciativnost
12. odnos do kakovosti/kvalitete dela

Za obdelavo podatkov sem uporabila računalniški program za statistično obdelavo podatkov SSPS for Windows 12.0., s pomočjo katerega sem dobila frekvenčne porazdelitve odgovorov na posamezne trditev in vprašanja.

Najprej bom predstavila demografske značilnosti zaposlenih, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, nato pa sledi predstavitev merjenih dimenzij organizacijske klime, s pomočjo frekvenčnih porazdelitev odgovorov pri posameznih trditvah.

Med vsemi anketiranimi zaposlenimi je bilo 51 moških oziroma 45 odstotkov in 56 žensk oziroma 50 odstotkov. Šest anketirancev (5 odstotkov) ni hotelo odgovoriti na to vprašanje²⁷.

Glede na izobrazbo je 18 odstotkov anketiranih imelo zaključeno osnovno šolo, 5 odstotkov dvoletno srednjo šolo ali skrajšan program, 27 odstotkov poklicno šolo, 36 odstotkov srednjo šolo, 3 odstotki višjo šolo in 7 odstotkov visoko šolo oziroma univerzitetni program. Pet anketirancev (4 odstotki) ni opredelilo svoje izobrazbe²⁸.

13 odstotkov anketiranih delavcev je v podjetju zaposlenih do 2 leti, 7 odstotkov od 2 let do 5 let, 7 odstotkov od 5 do 10 let, 29 odstotkov anketirancev je zaposlenih od 10 do 20 let in prav tako 29 odstotkov nad 20 let. Na to vprašanje 15 odstotkov anketiranih zaposlenih ni odgovorilo²⁹.

Glede na starost se je 17 odstotkov anketirancev opredelilo za starostno skupino od 15 do 27 let, 63 odstotkov za starostno skupino od 28 do 49 let, 17 odstotkov anketirancev pa spada v starostno skupino nad 50 let. V tem primeru štirje (3 odstotki) anketiranci niso hoteli opredeliti svoje starosti³⁰.

Največ, 55 odstotkov, zaposlenih anketirancev se je opredelilo kot delavec v proizvodnji, 10 odstotkov anketirancev spada v kategorijo skupinovodja ali vodja oddelka v proizvodnji, 4 odstotki so vodje obratov ali strokovni delavci v proizvodnji, 19 odstotkov anketiranih delavcev se je opredelilo kot delavec v podpornih službah, 5 odstotkov pa kot vodja ali strokovni delavec v podpornih službah. Na to vprašanje ni hotelo podati svojega odgovora 8 anketirancev oziroma 7 odstotkov vseh anketirancev³¹.

²⁷ Glej graf 7.1 v Prilogi A.

²⁸ Glej graf 7.2 v Prilogi A.

²⁹ Glej graf 7.3 v Prilogi A.

³⁰ Glej graf 7.4 v Prilogi A.

³¹ Glej graf 7.5 v Prilogi A.

1. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Tabela 3.3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: notranje komuniciranje in informiranje

	V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno in enakopravno.		Natanko vem, kaj se na delu pričakuje od mene.		O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobim dovolj informacij.		O tem, kakšne plane/načrte ima podjetje v prihodnje, dobim dovolj informacij.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	27	25,2	11	9,9	49	43,4	71	64,5
Delno se ne strinjam	20	18,7	13	11,7	21	18,6	15	13,6
Niti da, niti ne	12	11,2	11	9,9	28	24,8	16	14,5
Večinoma se strinjam	28	26,2	32	28,8	12	10,6	6	5,5
Popolnoma se strinjam	20	18,7	44	39,6	3	2,7	2	1,8

Pri prvi trditvi, da se vodje in sodelavci v podjetju pogovarjajo sproščeno in enakopravno, se je približno enak odstotek anketirancev opredelil, da se s trditvijo strinja oziroma da se ne strinja. Skoraj 70 odstotkov anketirancev natanko ve, kaj se na delu pričakuje od njih. Glede informiranja o tem, kaj se dogaja v podjetju oziroma kakšne plane ima podjetje v prihodnje, pa so anketiranci izrazili zelo negativno mnenje, kajti rezultati prikazujejo, da večina anketirancev o tem ne dobi dovolj informacij. Te rezultate lahko povežemo z rezultati iz naslednje tabele, ki prikazuje odgovore na vprašanje, od kje/koga dobijo zaposleni največ informacij o podjetju.

Tabela 3.4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri opredeljevanju vira informacij v podjetju

	Od kje/koga dobite največ informacij o podjetju	
	Frekvence	Odstotki
Govorice med ljudmi	42	38,9
Od nadrejenih	15	13,9
Od sodelavcev	37	34,3
V dnevnem časopisju	11	10,2
Drugo	3	2,8

Odstotki kažejo, da največ informacij o podjetju zaposleni dobijo iz govoric med ljudmi oziroma od svojih sodelavcev.

Zaposleni v podjetju so premalo oziroma sploh niso informirani o tem, kaj se v podjetju dogaja in kakšne načrte si je podjetju zastavilo za prihodnja leta. Informacije, ki jih zaposleni sicer dobijo o podjetju, pa izhajajo iz nepreverjenih virov, kajti govorice so »nepreverjene ustne informacije, poročila, neznanega izvora o važnih dogodkih« (Ramšak 2006: 101). Eden izmed pogojev, da se govorice sploh pojavijo in razširijo, je pomanjkanje informacij, kjer informacij ni, jih ljudje oblikujejo sami.

»Komunikacija med zaposlenimi in njihova ustrezna informiranost sta izredno pomembni, saj si bodo zaposleni, ko bodo enkrat dobili negotov občutek o tem, kaj se dogaja, gotovo prisvojili opravljanje, obrekovanje in govorice kot komunikacijski kanal« (Ramšak 2006: 186).

2. NAGRAJEVANJE

Tabela 3.5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: nagrajevanje

	Trenutni sistem nagrajevanja (osebna ocena) je dober.		Nagrade naj bodo oblikovane za vsakega posebej (individualno).		V zadnjih sedmih dneh so nadrejeni pohvalili moje delo.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	59	55,7	12	10,7	52	46,8
Delno se ne strinjam	15	14,2	12	10,7	11	9,9
Niti da, niti ne	21	19,8	14	12,5	26	23,4
Večinoma se strinjam	7	6,6	24	21,4	14	12,6
Popolnoma se strinjam	4	3,8	50	44,6	8	7,2

Več kot polovica anketiranih zaposlenih, 55,7 odstotkov, ni zadovoljna s trenutnim sistemom nagrajevanja³², večina se jih tudi strinja s trditvijo, da naj bodo nagrade oblikovane individualno, torej za vsakega posebej. Glede pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo pa zaposleni anketiranci v večini odgovarjajo, da v zadnjih sedmih dneh niso bili deležni pozitivnega priznanja za svoje delo.

Le 20 odstotkov anketiranih delavcev se je popolnoma ali večinoma strinjalo s trditvijo, da so v zadnjih sedmih dneh dobili pohvalo nadrejenega za svoje delo.

³² Sistem nagrajevanja temelji na tako imenovani osebni oceni, po kateri so zaposleni nagrajevani glede na učinke delovne skupine na podlagi individualnih ocen neposrednih vodij (Poslovni načrt 2004: 29).

Tabela 3.6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri opredeljevanju oblik nagrad

	Kakšne oblike nagrade, bi si želeli za dobro opravljeno delo?	
	Frekvence	Odstotki
Enkratni denarni znesek	85	78,7
Storitev	8	7,4
Prosti dan	2	1,9
Javna pohvala/priznanje pred sodelavci	1	0,9
Pohvala nadrejenega	7	6,5
Materialna nagrada	1	0,9
Drugo	4	3,7

Tabela prikazuje rezultate na vprašanje, kakšne oblike nagrade bi si zaposleni želeli za dobro opravljeno delo. Skoraj 79 odstotkov anketirancev odgovarja, da bi za dobro opravljeno delo radi prejeli enkratni denarni znesek. Nato sledita odgovora Storitev, kot na primer plačilo večerje, obisk gledališča, vikend paket v toplicah, in Pohvala nadrejenega. Ostali odgovori predstavljajo skoraj zanemarljiv odstotek.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da si zaposleni v podjetju želijo spremembe v sistemu nagrajevanja. Nagrajevanje delovnih dosežkov naj bi bilo oblikovano tako, da bi omogočalo ugotavljanje in ocenjevanje delovni dosežkov vsakega posameznika, ne pa samo celotne skupine. Po eni strani si zaposleni želijo nagrade, ki bi bile prilagojene posameznemu delavcu, po drugi strani pa v večini želijo le eno obliko nagrade, denar.

Denarne nagrade so v literaturi deležne kar precejšnje kritike, sicer so preproste in lahko razumljive, po drugi strani pa ne prinesejo globlje vrednosti, saj se denar hitro zapravi in enako hitro se pozabi nagrado. Največji problem pa je v tem, »da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek« (Zupan 2002: 317).

3. RAZVOJ KARIERE

Tabela 3.7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: razvoj kariere

	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.		V podjetju najboljši zasedejo najboljše položaje.		Želel bi si delo, o katerem bi lahko samostojno odločal.		Želel bi si enako zahtevno delovno mesto, vendar v drugem oddelku.		Želel bi si napredovanje na višje delovno mesto.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	57	52,3	42	38,9	7	6,4	32	29,9	16	15,4
Delno se ne strinjam	15	13,8	17	15,7	10	9,2	12	11,2	9	8,7
Niti da, niti ne	25	22,9	24	22,2	44	40,4	32	29,9	26	25,0
Večinoma se strinjam	8	7,3	12	11,1	24	22,0	12	11,2	26	25,0
Popolnoma se strinjam	4	3,7	13	12,0	24	22,0	19	17,8	27	26,0

Več kot polovica anketirancev, 52,3 odstotka, se popolnoma ne strinja s trditvijo, da imajo v podjetju realne možnosti za napredovanje. Največ anketirancev, 39 odstotkov, zopet odgovarja, da se popolnoma ne strinjajo s tezo, da najboljši v podjetju zasedejo najboljše položaje. Skoraj polovica anketirancev se večinoma oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da bi si želeli delo, o katerem bi lahko samostojno odločali.

Anketirani zaposleni so bili pri vprašanju o enako zahtevnem delovnem mestu v drugem oddelku precej različno opredeljeni, čeprav se jih večina nagiba k odgovoru, da ne bi odšli v drug oddelek. Napredovanje na višje delovno mesto si želi polovica anketiranih delavcev v podjetju. Pri vseh trditvah pa je opazen tudi precej visok odstotek odgovora Niti da, niti ne, kar lahko pomeni, da zaposleni niso prepričani o tem, ali bi zapustili svoje delovno mesto in delovne naloge ter poskušali kaj novega oziroma dopolnili svoje delovne obveznosti.

4. ORGANIZIRANOST

Tabela 3.8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: organiziranost

	V našem podjetju so delovne naloge jasno opredeljene.		Na svoje delo nimam vpliva, imam navodila in sem nadzorovan.		V podjetju se izvaja premalo organizacijskih sprememb.		Potrebno je preveč odobritev, da se neka zadeva izpelje do konca.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	30	27,5	13	11,8	15	13,5	8	7,3
Delno se ne strinjam	22	20,2	16	14,5	15	13,5	7	6,4
Niti da, niti ne	27	24,8	29	26,4	29	26,1	24	22,0
Večinoma se strinjam	16	14,7	24	21,8	20	18,0	16	14,7
Popolnoma se strinjam	14	12,8	28	25,5	32	28,8	54	49,5

Anketirani zaposleni v podjetju večinoma menijo, da delovne naloge niso jasno opredeljene ter da na svoje delo nimajo vpliva, imajo navodila in so pri delu nadzorovani. Glede količine organizacijskih sprememb so se anketiranci različno opredelili, sicer pa jih največ (29 odstotkov) meni, da je le-teh premalo. Skoraj 50 odstotkov anketirancev pa je popolnoma prepričanih, da je v podjetju potrebno preveč odobritev, da se neka zadeva izpelje do konca. Rezultati nakazujejo, da zaposleni v podjetju ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje, za svoje delo sicer dobijo določena navodila in pri delu so nadzorovani.

5. VODENJE

Tabela 3.9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: vodenje

	Vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za delo, ki ga opravljam.		Vodja se pogovarja z mano o rezultatih mojega dela.		Moj vodja je tehnološko dobro usposobljen.		Moj vodja obravnava vse zaposlene enako.		Moj vodja se spozna na odnose z ljudmi.		Moj vodja se posvetuje z mano o delu, ki ga opravljam	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	28	25,7	38	33,9	16	14,3	39	35,5	31	28,4	26	23,9
Delno se ne strinjam	8	7,3	14	12,5	16	14,3	11	10,0	15	13,8	13	11,9
Niti da, niti ne	31	28,4	25	22,3	15	13,4	26	23,6	16	14,7	22	20,2
Večinoma se strinjam	20	18,3	15	13,4	28	25,0	13	11,8	28	25,7	29	26,6
Popolnoma se strinjam	22	20,2	20	17,9	37	33,0	21	19,1	19	17,4	19	17,4

Pri prvi trditvi, da vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za delo, se je največ anketirancev opredelilo za odgovor Niti da, niti ne, poleg tega pa se večji odstotek anketirancev s trditvijo večinoma ali popolnoma strinja, kot ne strinja. S trditvijo, da se vodja pogovarja z zaposlenimi o rezultatih njihovega dela, se največ (34 odstotkov) anketirancev popolnoma ne strinja. Da so vodje v podjetju tehnološko dobro usposobljeni, trdi več kot polovica anketiranih delavcev. 35 odstotkov anketirancev je pri trditvi, da vodje obravnava vse zaposlene enako, odgovorilo, da se popolnoma ne strinjajo s to trditvijo. Nadalje se je pri trditvi, da se vodje spoznajo na odnose z ljudmi, skoraj enak odstotek anketiranih opredelil, da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo oziroma da se večinoma strinjajo. O tem, ali se vodje posvetujejo z delavci o delu, ki ga opravljajo, ima večina anketirancev pozitivno stališče.

Tabela 3.10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: vodenje in participacija

	Moj vodja nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.		Moj vodja pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanja.		Vodja upošteva moje mnenje.		Vodja se je pripravljen zavzeti zame.		Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	32	30,2	17	15,5	24	22,2	24	22,9	31	28,4
Delno se ne strinjam	20	18,9	17	15,5	16	14,8	13	12,4	12	11,0
Niti da, niti ne	32	28,3	33	30,0	28	25,9	23	21,9	26	23,9
Večinoma se strinjam	13	11,5	22	20,0	24	22,2	19	18,1	23	21,1
Popolnoma se strinjam	9	8,0	21	19,1	16	14,8	26	24,8	17	15,6

O tem, ali vodje nudijo povratne informacije in ocene o delu in dosežkih zaposlenih, se skoraj 50 odstotkov anketirancev popolnoma oziroma deloma ne strinja, povratno informacijo o delu dobi le 20 odstotkov zaposlenih anketirancev. Pri trditvi, ali vodja pozna in izkorišča sposobnosti in znanja delavcev, je večina anketirancev odgovorila z Niti da, niti ne, podoben rezultat je tudi pri trditvi, da vodje upoštevajo mnenja svojih podrejenih. Zanimivi so rezultati pri trditvi, ali se je vodja pripravljen zavzeti zame, ko se je skoraj enak odstotek anketirancev opredelil, da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, da se niti ne strinjajo, niti strinjajo oziroma da se popolnoma strinjajo. Pri zadnji trditvi, v sklopu dimenzije vodenje, pa se največ (28 odstotkov) anketirancev popolnoma ne strinja s tem, da vodje v podjetju izrekajo pohvale za dobro opravljeno delo.

Na splošno lahko pri tej dimenziji organizacijske klime rečemo, da je na področju vodenja opazno precejšnje pomanjkanje tako imenovanih mehkih veščin oziroma »zmožnost opazovanja, razumevanja in sprejemanja lastnih čustev in čustev drugih ter uspešnost odzivanja v medosebnih odnosih« (Gorišek 2003: 19).

6. POZNAVANJE POSLANSTVA, CILJEV

Tabela 3.11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: poznavanje poslanstva, ciljev

	Naše podjetje ima jasno oblikovan dolgoročni razvoj obstoja in delovanja.		Poznam cilje podjetja.		Cilji podjetja so podobni mojim ciljem.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	42	28,5	70	62,5	48	45,7
Delno se ne strinjam	24	22,0	140	8,9	16	15,2
Niti da, niti ne	25	22,9	18	16,1	24	22,9
Večinoma se strinjam	11	10,1	9	8,0	13	12,4
Popolnoma se strinjam	7	6,4	5	4,5	4	3,8

S trditvijo, da ima podjetje jasno oblikovan dolgoročni razvoj obstoja in delovanja, se popolnoma oziroma večinoma strinja le 16 odstotkov zaposlenih anketirancev. 62 odstotkov anketiranih delavcev trdi, da ne poznajo ciljev podjetja, zaradi tega tudi ne presenečajo rezultati pri naslednji trditvi, ko se je 46 odstotkov zaposlenih anketirancev opredelilo, da se popolnoma ne strinjajo s trditvijo: »Cilji podjetja so podobni mojim ciljem«. Verjetno bi bil rezultat pri zadnji trditvi drugačen, če bi zaposleni v podjetju poznali cilje oziroma »želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči« (Možina 2002: 13).

Za podjetje je ključnega pomena, da najvišje vodstvo svojim zaposlenim posreduje cilje, ki si jih je zastavilo, da se nadalje ugotovi, kakšna je skladnost med osebnimi cilji zaposlenih in cilji podjetja, kajti »kadar se organizacijski cilji zelo razlikujejo od ciljev zaposlenih ali so celo nasprotujoči, so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni« (Možina 2002: 13).

»Zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremljenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počne.

Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja« (Gorišek 2003: 17).

7. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Tabela 3.12: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: strokovna usposobljenost in učenje

	Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.		Želel bi se dodatno usposablјati pri svojem delu.		Moje sposobnosti niso izkoriščene do konca in si želim zahtevnejših nalog.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	42	37,5	6	5,5	15	14,0
Delno se ne strinjam	19	17,0	8	7,3	13	12,1
Niti da, niti ne	21	18,8	24	21,8	29	27,1
Večinoma se strinjam	18	16,1	29	26,4	35	32,7
Popolnoma se strinjam	12	10,7	43	39,1	15	14,0

Največ anketirancev je mnenja, da podjetje zaposlenim ne nudi potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela. Večina anketiranih delavcev bi se želela pri svojem delu dodatno usposablјati, po drugi strani pa se 33 odstotkov anketirancev večinoma strinja s trditvijo, da njihove sposobnosti niso do konca izkoriščene ter da bi si želeli zahtevnejših nalog.

Na tem področju ima podjetje veliko priložnosti za razvoj, kajti zaposleni so se še pripravljene učiti in dodatno usposablјati, le podjetje se mora zavedati da so zaposleni in njihova znanja »edina prava konkurenčna sposobnost podjetja« (Gruban v Jerina 2002: 1).

Z organiziranjem izobraževalne dejavnosti prek raziskovanja izobraževalnih potreb, načrtovanja izobraževanja, programiranja in organiziranja izobraževanja ter končno vrednotenja rezultatov izobraževanja lahko podjetje vzpostavi organizirano učenje, ki krepi konkurenčno sposobnost podjetja ter povečuje znanje in sposobnosti zaposlenih in obenem krepi njihovo medsebojno povezanost (glej Možina 2002: 222).

8. NOTRANJI ODNOSI

Tabela 3.13: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: notranji odnosi

	Zaposleni si medsebojno zaupamo.		Svojim sodelavcem pomagam, če me zaprosijo za pomoč.		Če bi imel v drugem podjetju zagotovljeno delovno mesto z boljšo plačo, bi ostal kjer sem, zaradi sodelavcev in delovnih odnosov.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	29	27,4	3	2,9	54	50,0
Delno se ne strinjam	13	12,3	0	0	12	11,1
Niti da, niti ne	29	27,4	8	7,8	17	15,7
Večinoma se strinjam	23	21,7	25	24,5	9	8,3
Popolnoma se strinjam	12	11,3	66	64,7	16	14,8

Pri trditvi, da si zaposleni medsebojno zaupajo, so zopet odgovori zelo raznoliko porazdeljeni, čeprav se odgovori nagibajo bolj v negativno stran, da si zaposleni ne zaupajo med seboj. Pri drugi trditvi pa je slika ravno obratna, saj skoraj 65 odstotkov anketirancev odgovarja, da svojim sodelavcem pomaga, če jih zaprosijo za pomoč. Tretja trditev pa zopet kaže na šibke odnose med zaposlenimi, kajti polovica anketirancev ne bi ostala v podjetju zaradi sodelavcev in delovnih odnosov, pač pa bi zapustila podjetje, če bi imeli v drugem podjetju zagotovljeno delovno mesto z boljšo plačo.

Rezultati kažejo, da so notranji odnosi na precej nizki ravni, ljudje si sicer priskočijo na pomoč, vendar med njimi ni večjega zaupanja in povezanosti.

9. LOJALNOST, PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Tabela 3.14: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: lojalnost, pripadnost organizaciji

	Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju.		Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o nem.		Zaposlitev v podjetju je varna oziroma zagotovljena.		Veliko mi je do tega, da bi bilo podjetje uspešno in ugledno.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	30	27,5	24	21,8	25	22,7	2	1,9
Delno se ne strinjam	19	17,4	17	15,5	15	13,6	6	5,6
Niti da, niti ne	38	34,9	23	20,9	38	34,5	8	7,4
Večinoma se strinjam	14	12,8	24	21,8	22	20,0	27	25,0
Popolnoma se strinjam	8	7,3	22	20,0	10	9,1	65	60,2

Največ anketirancev se je pri trditvi »Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju« odločilo za odgovor Niti da, niti ne, sicer pa se ostali odgovori nagibajo bolj v smer, da zaposleni niso preveč ponosi na svojo zaposlenost v podjetju. Kot kažejo rezultati, zaposleni zunaj podjetja govorijo o njem tako pozitivno kot tudi negativno. Pri trditvi ali je zaposlitev v podjetju varna oziroma zagotovljena, se največ anketirancev s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Pri zadnji trditvi pa rezultati zopet presenečajo glede na prejšnje rezultate, saj se je 60 odstotkov anketiranih delavec popolnoma strinjalo s trditvijo, da jim je veliko do tega, da bi bilo podjetje uspešno in ugledno.

Glede na rezultate lahko rečemo, da so zaposleni glede lojalnosti in pripadnosti podjetju nekje na sredini, kajti po eni strani si želijo, da bi bilo podjetje uspešno in ugledno ter o njem tudi pozitivno govorijo, po drugi strani pa ne povedo s ponosom, kje so zaposleni ter dvomijo o varnosti zaposlitve. Morda je takšno stanje posledica pomanjkanja informacij znotraj podjetja.

10. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Tabela 3.15: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: motivacija in zavzetost

	Delam, ker potrebujem denar za preživetje.		Pripravljen sem vložiti dodaten napor v delo, kadar se to pri delu zahteva.		Z veseljem grem na delo.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	5	4,6	5	4,6	20	18,9
Delno se ne strinjam	8	7,4	4	3,7	13	12,3
Niti da, niti ne	6	5,6	14	13,0	31	29,2
Večinoma se strinjam	21	19,4	28	25,9	24	22,6
Popolnoma se strinjam	68	63,0	57	52,8	18	17,0

Skoraj vsi (82 odstotkov) anketirani zaposleni so se popolnoma ali večinoma strinjali s trditvijo, da delajo zato, ker potrebujejo denar za preživetje. Tudi pri drugi trditvi se je večina (79 odstotkov) anketirancev popolnoma ali večinoma strinjala s tem, da so pripravljeni vložiti dodaten napor v delo, kadar se to pri delu zahteva. Koliko anketirancev gre z veseljem na delo, prikazujeta zadnja dva stolpca v tabeli. Vidimo lahko, da so odgovori zelo različno porazdeljeni, največ anketirancev pa je odgovorilo z odgovorom Niti da, niti ne.

Pri tej dimenziji organizacijske klime lahko rečemo, da je glavni dejavnik, ki vpliva na motivacijo, zaslužek, kar lahko povežemo tudi z rezultatom, da si večina zaposlenih anketirancev za dobre delovne dosežke želi denarno nagrado. Rezultati kažejo tudi na visoko zavzetost zaposlenih, saj so pripravljeni vložiti dodaten napor v delo, če je to potrebno.

Dimenzijo motivacije lahko povežemo z dimenzijo notranjih odnosov in vodenjem, kajti »motivacija se začne pri odnosu do človeka, nadaljuje pa s pravilnim pristopom do njega in z razdelitvijo pravih nalog oziroma pravilnim opisom delovnega mesta.

Če namreč ljudem ne zastavimo pravih nalog, jih je težko motivirati, da naredijo še kaj več kot le tisto, za kar so nagrajeni oziroma motivirani z ostalimi sredstvi« (Grubiša 2001: 50-148).

Rešitev obstaja, ampak ob pogoju, da se jih podjetje loti reševati čim prej in da obe strani, torej tisti, ki naj bi motiviral, in tisti, ki naj bi bil motiviran, napravita vse, kar je v njuni moči, da se težave odpravijo. To je pa možno takrat, ko imata obe strani enake cilje in se vzpodbujata ali pa vsaj sprejemata oziroma upoštevata drug drugega pri doseganju le-teh (glej Grubiša 2001: 149).

Po mnenju Grubiša je najboljša motivacija goreča želja posameznika, da opravi delo, za kar ga potem tudi primerno nagradimo (glej Grubiša 2001: 185).

11. INOVATIVNOST IN (SAMO)INICIATIVNOST

Tabela 3.16: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: inovativnost in (samo)iniciativnost

	Naše izdelke stalno in izboljšujemo in posodabljam.		Vodstvo v našem podjetju upošteva ideje in novosti, ki jih predlagamo zaposleni.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	27	25,2	33	31,1
Delno se ne strinjam	10	9,3	11	10,4
Niti da, niti ne	20	18,7	30	28,3
Večinoma se strinjam	26	24,3	21	19,8
Popolnoma se strinjam	24	22,4	11	10,4

Pri prvi trditvi, da se v podjetju izdelke stalno izboljšuje in posodablja, se je skoraj polovica anketirancev opredelila za odgovor Popolnoma oziroma Večinoma se strinjam. Zanimljivo pa ni podatek, da se 25 odstotkov anketirancev popolnoma ne strinja s to trditvijo. Pri drugi trditvi, da vodstvo v podjetju upošteva ideje in novosti, ki jih predlagajo zaposleni, se je največ anketirancev (31 odstotkov) opredelila negativno, torej da vodstvo podjetja teh idej ne upošteva. Sicer je opazen tudi velik odstotek tistih, ki so se opredelili nekje vmes z odgovorom Niti da, niti ne.

12. ODNOS DO KAKOVOSTI/KVALITETE DELA

Tabela 3.17: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju dimenzije organizacijske klime: odnos do kakovosti/kvalitete dela

	Moji sodelavci opravljajo kakovostno svoje delo.		Na delovnem mestu imam vso potrebno opremo, da lahko dobro opravim svoje delo.	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Popolnoma se ne strinjam	6	5,5	16	14,5
Delno se ne strinjam	11	10,0	9	8,2
Niti da, niti ne	28	25,5	21	19,1
Večinoma se strinjam	39	35,5	25	22,7
Popolnoma se strinjam	26	23,6	39	35,5

Pri merjenju zadnje dimenzije organizacijske klime se je več kot polovica anketirancev strinjala, da njihovi sodelavci kakovostno opravljajo svoje delo ter da imajo na delovnem mestu vso potrebno opremo, da lahko dobro opravijo delovne naloge.

Ta dimenzija se v podjetju ne izkazuje kot problematična, zato ji je bilo posvečeno tudi manj pozornosti oziroma zastavljenih manj trditev, ki bi jo merile.

13. STRES

V anketnem vprašalniku sta bili zastavljeni tudi dve vprašanji o stresu na delovnem mestu. Sledijo rezultati na ti dve vprašanji:

Tabela 3.18: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju pogostosti stresa pri delu

	Ali se na delu počutite pod stresom?	
	Frekvence	Odstotki
Vedno	24	22
Včasih	69	63
Nikoli	17	15

Tabela 3.19: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri opredeljevanju vzroka za stres

	Kaj povzroča ta stres?	
	Frekvence	Odstotki
Količina dela	21	20
Fizični pogoji	20	19
Zahtevnost dela	16	15
Nadrejeni/vodja	26	25
Sodelavci, s katerimi delam	4	4
Delovni čas	1	1
Brez stresa	17	16

Na prvo vprašanje, ali se zaposleni na delu počutijo pod stresom, je 22 odstotkov anketiranih delavcev odgovorilo vedno, 63 odstotkov včasih in le 15 odstotkov nikoli.

Pri vprašanju, kaj povzroča ta stres, je največ anketirancev, 25 odstotkov, odgovorilo, da je to nadrejeni oziroma vodja, nadalje stres povzroča količina dela (20 odstotkov), fizični pogoji (19 odstotkov) in zahtevnost dela (15 odstotkov). Sodelavci in delovni čas ne predstavljata večjih vzrokov za stres.

3.2.8 NASVETI ZA VODSTVO PODJETJA »X«

Predlogi za izboljšanje komunikacije in informiranja v podjetju bi bili uvedba rednih krajših delovnih sestankov med vodji obratov in oddelkov ter skupinami zaposlenih v posameznih oddelkih. Glede na rezultate raziskave bi glavna tematika teh sestankov bila razvojna strategija podjetja, oblikovanje ciljev, poročanje o uspešnosti in dogajanju v ostalih oddelkih in obratih,... Takšni sestanki pa bi morali temeljiti na strokovni komunikaciji, kar pomeni, da se sporočilo/informacije pošiljajo hote, načrtovano in zavestno, ob tem pa je pomembno, »da ima tudi druga stran pravico ne samo sprejemati ampak tudi dajati in iskati povratne informacije« (Brajša 1994: 115).

Drugi predlog je ponovna uvedba glasila za zaposlene z bolj lahkotnimi vsebinami, kot na primer reportaže o sindikalnih igrah, katerih se zaposleni podjetja vsakoletno uspešno udeležujejo, intervjuji z delavci, ki so praznovali različne jubileje, reportaže z obiskov oziroma sodelovanja na različnih sejnih

Predlog, ki so mi ga podali sami zaposleni, pa je izobešanje krajših obvestil na oglasne deske, kot na primer spremembe oziroma različne informacije delovnopравниh področja, torej najnovejše informacije z različnih področjih, ki so relevantne za zaposlene v podjetju.

Na področju nagrajevanja bi moralo podjetje najprej vzpostaviti jasna in razumljiva merila za ugotavljanje uspešnosti posameznikov, pa tudi skupin in podjetja. Le-ta morajo izhajati iz temeljnih vrednot in poslovnih ciljev podjetja, ki se jih nato prenese na nižje ravni, vse do ciljev posameznika.

Cilji morajo biti oblikovani dogovorno med vodji in njegovimi sodelavci in tako da so dosegljivi, dovolj visoki in da prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja. Nagrajevanje uspešnosti mora biti povezano s cilji ter vključevati zgolj tiste dejavnike, na katere lahko zaposleni vplivajo. Nagraditi je potrebno tiste dosežke in vedenja, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja, ob tem pa morajo biti vrednosti nagrad dovolj velike, do bodo učinkovale motivacijsko.

Ob vsem tem pa mora podjetje upoštevati, da se brez zaupanja in medsebojnega spoštovanja med najvišjim vodstvom podjetja in zaposlenimi ne da vzpostaviti uspešnega programa ocenjevanja delovnih dosežkov in nagrajevanja (glej Zupan 2002: 314–318).

Glede na to, da si po eni strani zaposleni želijo napredovati na višja delovna mesta, po drugi strani pa ugotavljajo, da nimajo realnih možnosti za napredovanje, bi bilo potrebno v podjetju vzpostaviti jasen sistem napredovanja, pri katerem lahko napreduje vsak zaposleni. Pri načrtovanju napredovanja pa je pomembno upoštevati delovno uspešnost, učinkovitost in odnos zaposlenega do dela ter njegove razvojne zmožnosti, zato je ključnega pomena, da pri tem poleg samih zaposlenih sodelujejo še njegovi nadrejeni, strokovni sodelavci in kadrovska služba (glej Možina 2002: 75).

Na področju organiziranosti bi za zaposlene v proizvodnih obratih bile najbolj primerne organizacijsko tehnične spremembe, kot na primer kroženje med delovnimi nalogami, ki so si podobne po zahtevnosti. S tem se povečuje raznolikost dela in zmanjšuje utrujenost in obremenitve. Druga primerna sprememba, sicer bolj primerna za upravne delavce, pa bi lahko bila obogatitev dela, kar pomeni, da so naloge, ki se dodajajo, drugačne od obstoječih, kot na primer načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa ... Ob vsem tem pa je seveda najpomembnejše, da so delovne naloge in dolžnosti jasno opredeljene in kot takšne poznane vsem zaposlenim (glej Svetlik 2002: 188).

Na področju vodenja si morajo vodje kot organizatorji delovnih procesov prizadevati, da spoznajo stališča³³ delavcev, s katerimi sodelujejo, na tak način bodo boljše razumeli mnoge postopke delavcev in jih lažje usmerjali k doseganju večjih delovnih učinkov. Po drugi strani pa bodo delavci vodje sprejeli in zavzeli do njih pozitivno stališče, kajti »sklepa vodje, o katerem imajo delavci pozitivno stališče, ne sprejemajo kot hudobnega, ampak si prizadevajo ugotoviti vzroke, zakaj je treba izvršiti delovni nalog. Ob negativnem stališču do vodje pa bodo delavci iskali razloge, zaradi katerih naloge ni potrebno opraviti« (Florjančič in drugi 2004: 191).

V podjetju bi lahko uporabili tudi model 360⁰ povratnega obveščanja, s pomočjo katerega se pridobi podatke o posamezniku (vodji), ki jih posredujejo njegovi podrejeni, sodelavci, nadrejeni, samoocena posameznika, lahko pa se vključijo tudi zunanji ocenjevalci, kot na primer dobavitelji, naročniki ...

³³ Stališča so opredeljitve, s katerimi delavec opazuje in ocenjuje nekaj ali nekoga na osnovi izkušenj, informacij, interesov ali predsodkov (glej Florjančič in drugi 2004: 189).

Tako se pridobi celotna ocena o posamezniku, kako zaznava sebe in kako ga zaznavajo drugi, predstavlja pa tudi osnovo razvojnih programov (glej Možina in Jamšek 2002: 276).

»Razvoj vodij lahko definiramo kot proces, s katerim vodje dobivajo izkušnje, razvijajo nagnjenja, sposobnosti in veščine in z njihovo pomočjo postanejo in ostanejo uspešni vodje svojih organizacij« (Florjančič in drugi 2004: 117).

Nekatere tehnike usposabljanja vodij so: neposredno svetovanje in mentorstvo na delu, programi samoizpopolnjevanja, rotacija vodij, izpopolnjevanje izven dela v izobraževalnih centrih ... (glej Florjančič in drugi 2004: 121).

Naj na tem mestu omenim še, katera je glavna lastnost dobrega vodja po mnenju Grubiša: »Z vsako svojo aktivnostjo (ali včasih že samo s prisotnostjo) ljudem vzbuja boljše mnenje o njih samih« (2001: 154).

Notranji medosebni odnosi so v tesni povezavi s komunikacijo in informiranjem, zato ima podjetje na tem področju zelo veliko dela, kajti obe dimenziji sta se v raziskavi izkazali za problematični. Podjetje bi moralo vzpostaviti dvosmerno komuniciranje in informiranje. Po eni strani bi moralo vodstvo informirati zaposlene o razmerah v podjetju, dajati navodila in povratne informacije o opravljenih nalogah, po drugi strani pa bi zaposleni poročali o opravljenih nalogah, morebitnih problemih, dajali predloge, pritožbe in izražali mnenja in stališča.

Taka odprta in stalna komunikacija je pogoj za medsebojno sporazumevanje in dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju ter vpliva na povečanje identifikacije s podjetjem in pripravljenost na delo (glej Gorišek 2003: 45).

Ob vsem tem pa je najpomembnejše zaupanje, kajti nezaupanje/neodkritost uničuje komunikacijo, onemogoča reševanje težav in vodi do slabega sodelovanja med zaposlenimi. Vzpostavitev medsebojnega zaupanja je zelo dolgotrajen in zapleten proces, v katerega ne moreš ljudi prisiliti, lahko pa jih vključiš v reševanje težav in problemov (glej Covey 2000: 181).

Če hoče podjetje vzpostaviti dober sistem motivacije, mora delovati oziroma izboljševati razmere ne samo na področju nagrajevanja, pač pa se mora obenem truditi vzpostaviti zaupen odnos med zaposlenimi, jasno in nemoteno komunikacijo na vseh ravneh, in kar je morda najpomembnejše, upoštevati dejstvo, da so si ljudje med seboj različni, kar pomeni, da verjetno ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat.

Kako lahko vodje izvejo, kaj motivira določenega zaposlenega? Za to obstajata dve poti, ali zaposlenega vprašajo ali pa ga spremljajo, kako se odziva na posamezne načine motivacije. Potem pa je potrebno sistem zastaviti tako, da so vsi motivirani tako, kot jim najbolj ustreza, oziroma, da so vsi zaposleni v enakovrednem položaju in imajo vsi enake možnosti.

Ljudje bodo delali z veseljem le takrat, ko se bodo dobro počutili (glej Grubiša 2001: 191–192).

Zaposleni v podjetju imajo priložnost upravi podjetja predložiti svoje predloge, saj je v upravni stavbi postavljen nabiralnik, kjer se ti predlogi zbirajo. Zaenkrat pa glede na rezultate ta ideja še ni zaživela tako, kot bi morala. Predlagala bi, da se podobne nabiralnike namesti še na druga mesta, tam, kjer se zaposleni, predvsem iz proizvodnih obratov, večkrat zadržujejo, oziroma tam, kjer bi lahko nemoteno oddali svoje predloge.

Glavni stresor v podjetju predstavljajo odnosi med podrejenimi in nadrejenimi. Eden izmed načinov za odpravo oziroma zmanjšanje stresa bi bilo razvijanje komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi, kajti čim bolj učinkovito poteka ta komunikacija, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije pa je pogosto odvisna od različnih slogov vodenja.

Primeren način obnašanja vodji bi v tem primeru bil: spodbujanje uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanje smeri njihovega delovanja in zagotavljanje podpore pri delu (glej Treven 2005: 85).

Vodje lahko pripomorejo k zmanjševanju stresa tudi s tem, da svojim podrejenim dajejo natančna navodila za delo, kajti na tak način zaposleni ne občutijo negotovosti glede dejavnosti, ki naj bi jo opravljali oziroma so pri delu učinkovitejši, če vedo kaj se od njih pričakuje. Tako ne pride do konflikta ali negotovosti vlog zaposlenega v delovnem okolju (glej Treven 2005: 23–24).

Povzročitelj stresa v podjetju so tudi fizični pogoji, s katerimi sem imela v mislih delovne razmere, torej hrup, svetloba, vibracije, toplotno okolje ... Za izboljšanje teh pogojev lahko podjetje uporabi dva načina. Kot prvo lahko zmanjšuje negativne vplive hrupa, svetlobe, vibracij ... oziroma zaščiti zaposlene pred posameznimi stresorji (čepki za ušesa,...) ali pa spreminja delovne postopke z na primer povečanjem števila krajših odmorov. Drugi način temelji na preučevanju posameznih zaposlenih pri delu, ki je najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati razmere, ki povzročajo stres.

»Sestaviti je mogoče delovne skupine, v katerih imajo delavci možnost razpravljati o tistih vidikih delovnega okolja, ki jih dojemajo kot stresne, in oblikovati predloge za njihovo uravnavanje« (Treven 2005: 92).

Za podjetje je pomembno, da odpravlja vzroke za stres, kajti napake in napačne odločitve zaposlenih zaradi dela v napetih razmerah, pomanjkanja zadovoljstva in predanosti pri delu povečujejo stroške podjetja in vplivajo na njegovo uspešnost. Raziskave kažejo, da zaradi posledic stresa Evropska unija vsako leto izgubi dvajset milijard evrov oziroma vsako leto je zaradi stresa izgubljenih več kot milijon delovnih dni (Treven 2005: 95).

4. ZAKLJUČEK

S pomočjo raziskovanja organizacijske klime v podjetju »X« sem ugotovila, da zaposleni ne vedo, kaj je bistvo podjetja oziroma njegovo poslanstvo. O dogajanju v podjetju so premalo obveščeni, zato se večina informacij širi prek govoric. Tretja ugotovitev pa je, da je odnos na relaciji nadrejeni-podrejeni na zelo šibki ravni, kajti med vodjo in zaposlenim ni pogovorov, predvsem pa ni spodbujanja in povratnih informacij s strani vodje.

Izkazalo se je tudi, da zaposleni ne poznajo ciljev podjetja, zato lahko na tem mestu odgovorim na svoje raziskovalno vprašanje, da v podjetju »X« ne moremo govoriti o nekem sodelovalnem delovnem okolju in vzdušju, v katerem bi lahko zaposleni usklajevali svoje cilje s cilji podjetja in na tak način prispevali k dolgoročni uspešnosti podjetja. Glavni problem, ki onemogoča to usklajevanje, pa je zelo slaba informiranost zaposlenih, ne samo o njihovem delu, pač pa tudi o tem, kakšen bo razvoj podjetja v prihodnosti.

Če hoče podjetje ustvariti delovne pogoje, ki bodo omogočali zaposlenim v čim večji meri usklajevati svoje cilje s cilji podjetja, mora seznanjati vsakega delavca s cilji podjetja in njegovimi nalogami ter ustvarjati možnosti, da tudi sam delavec predlaga izboljšanje delovnih metod. Delavcu je potrebno zagotoviti tudi dostop do vseh informacij o delu podjetja, da bi tako mogel izpopolnjevati svoje delo (glej Florjančič in drugi 2004: 188).

Prava pot za ustvarjanje dobre klime v podjetju pa je tudi izjava o poslanstvu, ki daje podjetju smisel in je potreba sodobnega delavca, kajti le-ti želijo vedeti, zakaj delajo. Po mnenju Coveya je smisel postal bistvena sestavina za uspeh organizacije (2000: 245).

5. LITERATURA

1. Antun, Vila (1999): Postmoderna družba in organizacija. V Kavčič, Bogdan in Kovač, Jure (ur.): *Sodobna razlaga organizacije*, 327–373. Kranj: Moderna organizacija.
2. Bernik, Mojca, Florjančič, Jože, Jesenko, Jože, Jesenko, Manca, Kavčič, Bogdan, Kovač, Jure, Lang, Rainhart, Lukežič, Branko, Mežnar, Drago, Müller, Sven, Stegner, Thomas, Winkler, Ingo (2000): *Management v tranzicijskih procesih*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Brajša, Pavao (1994): *Managerska komunikacija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Covey, R. Stephen (2000): *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Florjančič, Jože, Bernik, Mojca, Novak, Vesna (2004): *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Gilmer, Haller von B. (1969): *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
7. Gorišek, Karmen, Tratnik Gorazd (2003): *Sprostitev moči zaposlenih-priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenki institut za kakovost in meroslovje.
8. Gotlib, Maja (2005): *Organizacijska klima v podjetju, na primeru Krka, d. d.*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Grubiša, Nikola (2001): *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
10. Jaklič, Marko (1999): *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Jerina, Bojana (2002): *Organizacijska klima v podjetju Valkarton d. d., Logatec*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Krušič, Marjan (ur.) (1982/1973): *Leksikon Cankarjeve založbe*. Tretji natis. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Maslach, Christina in Leiter P., Michael (2002): *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
15. Merkač Skok, Marjana (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

16. Možina, Stane in Jamšek, Franc (2002): Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 249–290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Možina, Stane (2002): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 43–98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Možina, Stane (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Možina, Stane (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 205–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Ramšak, Mojca (2006): *Žrtvovanje resnice: opoj zmuzljivih diskretnih nediskretnosti*. Maribor: Litera.
21. Rozman, Rudi (1999): Teorije organizacije. V Kavčič, Bogdan in Kovač, Jure (ur.): *Sodobna razlaga organizacije*, 261–290. Kranj: Moderna organizacija.
22. Svetlik, Ivan (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Treven, Sonja (2005): *Premagovanje stresa*. Ljubljana: DV Založba.
24. Urevc, Tina (2005): *Indikatorji socialne klime v delovnih okoljih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Zupan, Nada (2002): Plače in nagrajevanje zaposlenih. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

6. VIRI

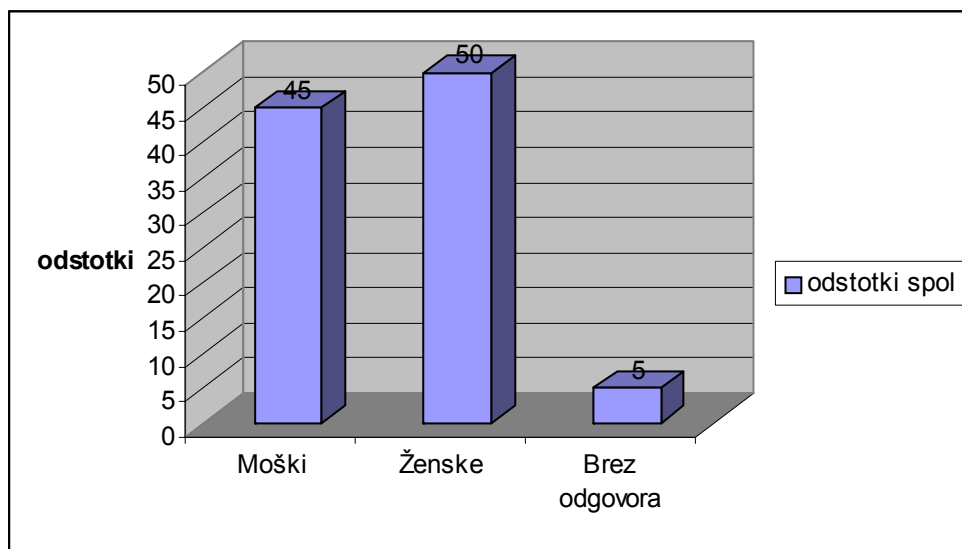
1. Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja (2006): *Predpristopni program SAPARD*. Dostopno na <http://www.arsktrp.gov.si/index.php?id=3348> (25. avgust 2006).
2. Brošura izdana ob praznovanju 45. obletnice podjetja »X« 1992. Nova Gorica
3. Čadež, Tina (2006): *Živilci skupaj v promocijo izdelkov slovenskega izvora*, Dnevnik. Dostopno na http://www.mip.si/uploads/kliping/Dnevnik-Zivilci_skupaj_v_promocijo_izdelkov_slovenskega_izvora.pdf (23. avgust 2006).
4. Golouh, Paulina (2006): *Najboljši so se dobro pripravili*. Profit, 18. Dostopno na http://www.mip.si/uploads/kliping/Profit-Najboljsi_so_se_pripravili_dobro.pdf (23. avgust 2006).
5. Gulič, Andrej in Praper, Sergeja (2006): *Regionalna prostorska politika. Odgovori na vprašalnik za avtorje raziskav/ekspertiz SGRS*. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/vprasanik/pv14.html> (26. oktober 2006).
6. Ilaš, Gregor (2005): *Prispevek k analizi avtomobila kot paradigmatskega okvira politične ekonomije in tehnologij mobilnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Dostopno na <http://www2.arnes.si/~gilas/PRISPEVEK.pdf> (26. oktober 2006).
7. Izobraževanje za zdravo delo in življenje. Program čili za delo (2006): *Psihosocialni dejavniki tveganja*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-61000.html> (1. september 2006).
8. Izobraževanje za zdravo delo in življenje. Program čili za delo (2006): *Organizacijski dejavniki tveganja*. Dostopna na <http://www.cilizadelo.si/default-60200.html> (1. september 2006).
9. Kuhar, Aleš (2004): *Ocena stanja v slovenski živilskopredelovalni industriji v letu 2004*. Dostopno na <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=9078> (24. avgust 2006).
10. Kuntarič, Irena (2005): *Kaj je dualni sistem poklicnega izobraževanja*. Dostopno na <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=929> (23. avgust 2006).
11. Matek, Melita (2006): Podjetja, Slovenija, 2005. *Statistične informacije 2006*(189), 1–8. Dostopno na <http://www.stat.si./doc/statinf/14-si-188-0601.pdf> (20. december 2006).
12. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2006): *Deficitarni poklici*. Dostopno na <http://www.mdds.gov.si/index.php?id=5820&L=sl>. (28. avgust 2006).

13. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2006): *Seznam deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe*. Dostopno na <http://www.mddsz.gov.si/index.php?id=6934&L=sl> (28. avgust 2006).
14. Morozov, Sebastjan (2006): *Glaser: Prihodnost živilcev v promociji hrane domačega izvora*. Dostopno na http://www.mip.si/uploads/kliping/Dnevnik-Prihodnost_zivilcev_v_promociji_hrane_domacega_izvora.pdf (23. avgust 2006).
15. Poslovna poročila podjetja »X« od leta 1990 do 2005.
16. Poslovni načrt podjetja »X« (2004).
17. Slovenska tiskovna agencija (2005): *Slabše razmere za živilsko industrijo, Slovenska živilska industrija nazaduje*. Dostopno na http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,35840 (23. avgust 2006).
18. Služba za izobraževanje GZS (2005): *Promocija poklicev v živilski in elektro industriji za osnovnošolce*. Dostopno na <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=8947> (23. avgust 2006).
19. Spletna stran podjetja »X«
20. Šoštarič, Marjeta (2006): *Boj za obstoj se tudi v povezavah spreminja v mesarsko klanje*. Dostopno na http://www.mip.si/uploads/kliping/Priloga_Delo_FT-Boj_za_obstoj_se_tudi_v_povezavah_spreminja_v_mesarsko_klanje.pdf (23. avgust 2006).
21. Šoštarič, Marjeta (2006): *Živilska industrija nima rezerv, Enotna davčna stopnja bi ogrozila proizvodnjo hrane*. Dostopno na http://www.mip.si/uploads/kliping/Delo_Zivilska_industrija.pdf (23. avgust 2006).
22. Vrišer, Igor (2001): Nekateri novejši ekonomskogeografski pojmi. *Geografski vestnik* 73(1), 49–59. Dostopno na <http://www.zrc-sazu.si/zgds/gv73-1-vriser.pdf> (26. oktober 2006).
23. Združenje živilske industrije (2004): *Živilska industrija*. Dostopno na <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=222> (23. avgust 2006).

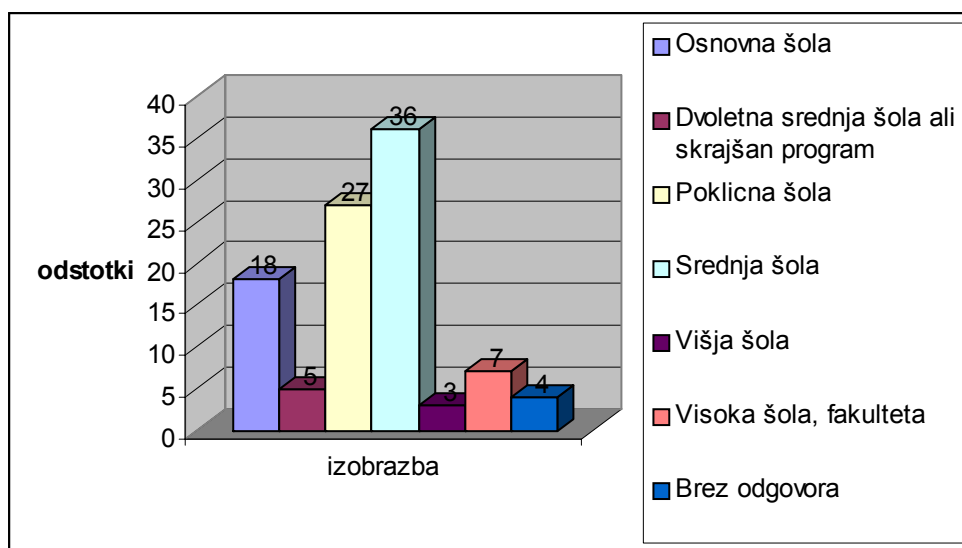
7. PRILOGE

Priloga A: Grafična predstavitev demografskih spremenljivk

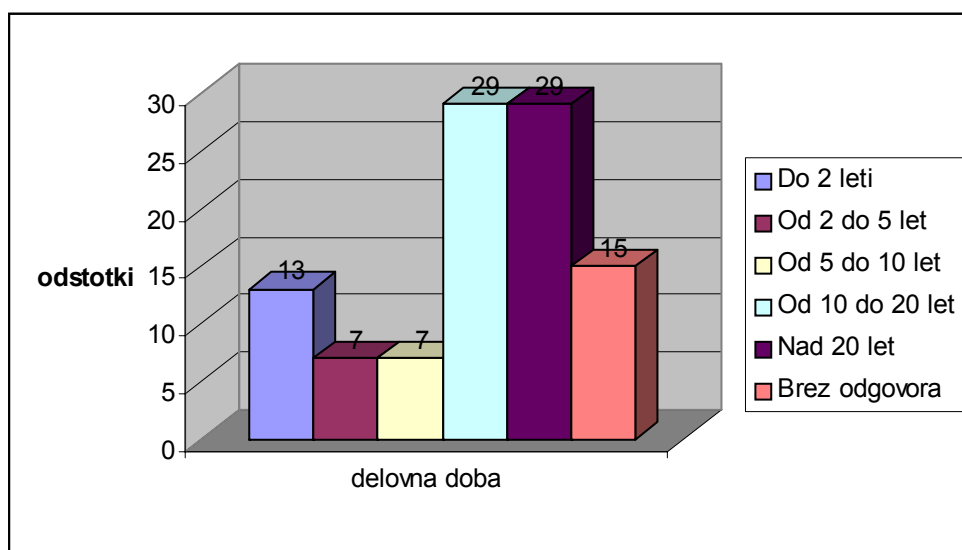
Graf 7.1: Odstotki anketiranih zaposlenih v podjetju »X« po spolu



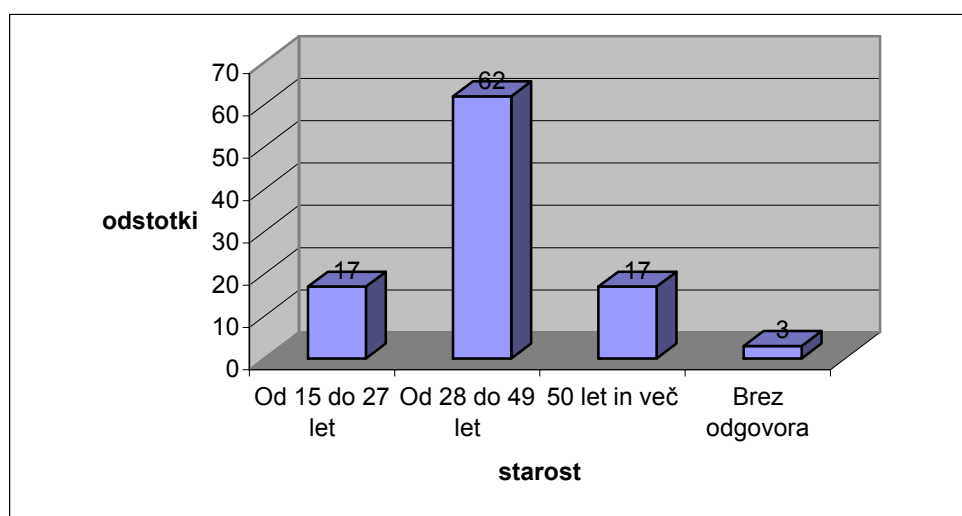
Graf 7.2: Odstotki anketiranih zaposlenih v podjetju »X« po stopnji izobrazbe



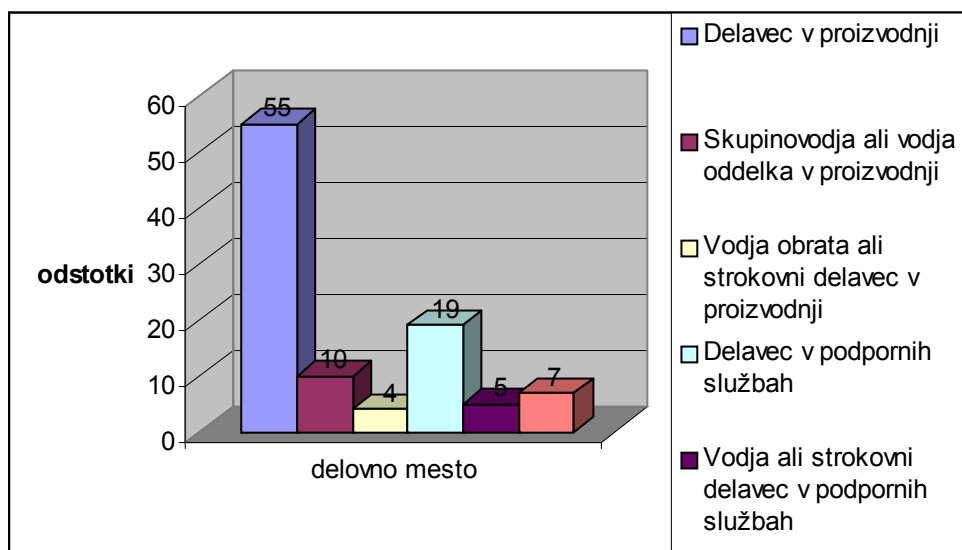
Graf 7.3: Odstotki anketiranih zaposlenih v podjetju »X« po delovni dobi



Graf 7.4: Odstotki anketiranih zaposlenih v podjetju »X« po starosti



Graf 7.5: Odstotki anketiranih zaposlenih v podjetju »X« po delovnem mestu



Priloga B: Vprašalnik za raziskovanje organizacijske klime v preučevanem podjetju

ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU

Prosim, da pri naslednjih trditvah izrazite svoje (ne)strinjanje tako, da v **vsaki** vrstici obkrožite **ENO** številko v lestvici od 1 (popolnoma se NE strinjam) do 5 (popolnoma SE strinjam).

	TRDITEV	Popolnoma SE strinjam	Delno SE strinjam	Niti da, niti ne	SE Večinoma strinjam	SE Popolnoma strinjam
1.	V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno in enakopravno.	1	2	3	4	5
2.	Natanko vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
3.	O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobim dovolj informacij.	1	2	3	4	5
4.	O tem, kakšne plane/načrte ima podjetje v prihodnje, dobim dovolj informacij.	1	2	3	4	5
5.	Trenutni sistem nagrajevanja (osebna ocena) je dober.	1	2	3	4	5
6.	Nagrade naj bodo oblikovane za vsakega posebej (individualno).	1	2	3	4	5
7.	V zadnjih sedmih dneh so nadrejeni pohvalili moje delo.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
9.	V podjetju najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
10.	Želel bi si delo, o katerem bi lahko samostojno odločal.	1	2	3	4	5
11.	Želel bi si enako zahtevno delovno mesto, vendar v drugem oddelku.	1	2	3	4	5
12.	Želel bi si napredovanje na višje delovno mesto.	1	2	3	4	5
13.	V našem podjetju so delovne naloge jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
15.	Na svoje delo nimam vpliva, imam navodila in sem nadzorovan.	1	2	3	4	5
16.	V podjetju se izvaja premalo organizacijskih sprememb.	1	2	3	4	5
17.	Potrebno je preveč odobritev, da se neka zadeva izpelje do konca.	1	2	3	4	5
19.	Vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
20.	Vodja se pogovarja z mano o rezultatih mojega dela.	1	2	3	4	5
21.	Moj vodja je tehnološko dobro usposobljen.	1	2	3	4	5
22.	Moj vodja obravnava vse zaposlene enako.	1	2	3	4	5
23.	Moj vodja se spozna na odnose z ljudmi.	1	2	3	4	5
24.	Moj vodja se posvetuje z mano o delu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
25.	Moj vodja nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
26.	Moj vodja pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanja.	1	2	3	4	5
27.	Vodja upošteva moje mnenje.	1	2	3	4	5
28.	Vodja se je pripravljen zavzeti zame.	1	2	3	4	5
29.	Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	1	2	3	4	5
30.	Naše podjetje ima jasno oblikovan dolgoročni razlog obstoja in delovanja (poslanstvo).	1	2	3	4	5
31.	Poznam cilje podjetja.	1	2	3	4	5
32.	Cilji podjetja so podobni mojim ciljem.	1	2	3	4	5
33.	Podjetje zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5

	TRDITEV	Popolnoma SE NE strinjam	Delno SE NE strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma SE strinjam	Popolnoma SE strinjam
34.	Želel bi se dodatno usposablјati pri svojem delu.	1	2	3	4	5
35.	Moje sposobnosti niso izkoriščene do konca in si želim zahtevnejših nalog.	1	2	3	4	5
36.	Zaposleni si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
37.	Svojim sodelavcem pomagam, če me prosijo za pomoč.	1	2	3	4	5
39.	Če bi imel v drugem podjetju zagotovljeno delovno mesto z boljšo plačo, bi ostal kjer sem, zaradi sodelavcev in delovnih odnosov.	1	2	3	4	5
40.	Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju.	1	2	3	4	5
41.	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	1	2	3	4	5
42.	Zaposlitev v podjetju je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
43.	Veliko mi je do tega, da bi bilo podjetje uspešno in ugledno.	1	2	3	4	5
44.	Delam, ker potrebujem denar za preživetje.	1	2	3	4	5
45.	Pripravljen sem vložiti dodaten napor v delo, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
46.	Z veseljem grem na delo	1	2	3	4	5
47.	Naše izdelke stalno izboljšujemo in posodablјamo.	1	2	3	4	5
48.	Vodstvo v našem podjetju upošteva ideje in novosti, ki jih predlagamo zaposleni.	1	2	3	4	5
49.	Moji sodelavci opravljajo kakovostno svoje delo.	1	2	3	4	5
50.	Na delovnem mestu imam vso potrebno opremo, da lahko dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite številko pred odgovorom! Izberete **EN** odgovor!

• **Kakšne oblike nagrade, bi si želeli za dobro opravljeno delo?**

- 1 – enkratni denarni znesek
 - 2 – storitev (npr. plačilo večerje, gledališča, vikend paket v toplicah,...)
 - 3 – prosti dan
 - 4 – javno priznanje/pohvala pred sodelavci, ostalimi zaposlenimi
 - 5 – pohvala nadrejenega
 - 6 – materialna nagrada (npr. kolo, fotoaparati, mobilni telefon,...)
 - 7 – drugo (vpišite na črto, če bi želeli kaj drugega, kar še ni naštet)
-

• **Od kje/koga dobite največ informacij o podjetju?**

- 1 – govornice med ljudmi
 - 2 – od nadrejenih
 - 3 – od sodelavcev
 - 4 – v dnevnem časopisju
 - 5 – drugo (vpišite na črto, če dobite informacije od kje druge)
-

- **Ali se na delu počutite pod stresom?**

- 1 – vedno
- 2 – včasih
- 3 – nikoli

Če ste na zgornje vprašanje odgovorili **vedno ali včasih** prosim odgovorite še na naslednje vprašanje!

- **Kaj povzroča ta stres?**

- 1 – količina dela
- 2 – fizični pogoji dela (hrup, vlaga, nizke/visoke temperature,...)
- 3 – zahtevnost dela
- 4 – nadrejeni/vodja
- 5 – sodelavci s katerimi delam
- 6 – delovni čas

- **Spol**

- 1 – moški
- 2 – ženski

- **Izobrazba**

- 1 – osnovna šola
- 2 – dvoletna srednja šola ali skrajšan program
- 3 – poklicna šola
- 4 – srednja šola
- 5 – višja šola
- 6 – visoka šola, fakulteta

Na črto vpišite koliko let ste zaposleni v podjetju? _____

- **Starost**

- 1 – od 15 do 27 let
- 2 – od 28 do 49 let
- 3 – 50 let in več

- **Delovno mesto**

- 1 – delavec v proizvodnji
- 2 – skupinovodja ali vodja oddelka v proizvodnji
- 3 – strokovni delavec ali vodja obrata/sektorja
- 4 – delavec v podpornih službah (finance, prodaja, nabava, tajništvo, marketing)
- 5 – strokovni delavec ali vodja v podpornih službah

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!

