

UNIVERZA V LJUBLJANI,
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Kandus

**Analiza organizacijske klime in kulture v podjetju X -
Analiza sprememb pri menjavi lastništva**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI,
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Kandus

Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Somentorica:izr. prof. dr. Katja Lozar Manfreda

**Analiza organizacijske klime in kulture v podjetju X -
Analiza sprememb pri menjavi lastništva**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Najlepša hvala vsem, ki ste mi na tej poti stali ob strani, me spremljali, bodrili in vzpodbujali, ko je zmanjkovalo motivacije ...

Analiza organizacijske klime in kulture v podjetju X - Analiza sprememb pri menjavi lastništva

V diplomskem delu bomo analizirali organizacijsko klimo in kulturo med zaposlenimi v podjetju X ter skušali prikazati vpliv sprememb v podjetju na organizacijsko klimo in kulturo v dveh časovnih obdobjih. Organizacijska klima ter zadovoljstvo zaposlenih predstavljata pomemben dejavnik za organizacijo, ki želi delovati uspešno in učinkovito. Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura sta si med seboj podobna, vendar hkrati tudi precej različna. Oba se nanašata na značilnosti vedenja v organizaciji, oba vključujeta veliko raznolikih pojavov v organizaciji ter oba skušata pojasniti, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov ter kako vedenje posameznikov na dolgi rok oblikuje značilnosti organizacijskega sistema. Vendar pa se za pojasnjevanje in raziskovanje enega ali drugega pojma uporabljajo drugačne metode. V diplomski bomo organizacijsko klimo skušali analizirati s pomočjo kvantitativne raziskave, organizacijsko kulturo pa s pomočjo kvalitativne raziskave. Iz dobljenih rezultatov bomo skušali ponuditi rešitev za izboljšanje organizacijske klime in kulture v podjetju.

Ključne besede: spremembe v podjetju, menjava lastništva, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, organizacijska kultura.

Analysis of Organizational Climate and Culture in the Company X – Analysis of changes in during the change of ownership

In the following work, we will try to analyse the Organizational Climate and Organizational Culture among employees in the company X. We will try to present the effects that changes have had on the Organizational Climate and Organizational Culture over two time periods. Organizational Climate and employee satisfaction are some of the most crucial factors for every organization whose goal is to work successfully and effectively. The terms, Organizational Climate and Organizational Culture are very alike, but are still very different from each other. They both refer to the characteristics of behaviour in an organization. They both include a lot of different events in an organization and both try to explain how the behavioural features of the system have had an impact on the behaviour of an individual and how the behaviour of the individual creates significance to an organizational system over the long term. For explaining and researching both of the terms, we used different techniques. We will try to analyse the Organizational Climate with quantitative research. And we'll try to analyse the Organizational Culture with the help of a qualitative research. From the results obtained, we will try to offer a solution for possible improvement of the Climate and Culture in the company.

Key words: changes in the company, change of ownership, employee satisfaction, Organizational Climate, Organizational Culture.

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 Predstavitev raziskovalne teme	9
1.2 Opredelitev namena in ciljev naloge	10
2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE	11
2.1 Organizacijska klima - predstavitev pojma	11
2.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije.....	12
2.1.2 Nastajanje in spreminjanje organizacijske klime	13
2.2 Organizacijska kultura, predstavitev pojma načina merjenja in kazalnikov.....	14
2.2.1 Vpliv kulture na uspešnost organizacije.....	16
2.2.2 Nastajanje organizacijske kulture.....	16
2.2.3 Spremembe organizacijske kulture	18
2.2.4 Vloga vodstva pri nastajanju in spreminjanju organizacijske kulture.....	19
2.3 Razlike med konceptoma organizacijske klime in organizacijske kulture.....	21
3 SPREMEMBE V ORGANIZACIJI	21
3.1 Vrste sprememb v organizaciji	21
3.2 Od kod prihajajo spremembe	22
3.3 Spremembe v strukturi organizacije	23
3.3.1 Reorganizacija delovnih procesov	24
3.3.2 Stroški v organizaciji.....	24
4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE V PODJETJU X.....	25
4.1 Opis preučevanega podjetja	25
4.1.1 Predstavitev trenutne organiziranosti podjetja	26
4.1.2 Predstavitev organiziranosti podjetja pred spremembo lastništva.....	28
4.1.3 Demografske značilnosti zaposlenih v podjetju.....	29
4.2 Namen raziskave in metodologija	31
4.3 Analiza sprememb v organizacijski klimi: vprašalnik Zlata nit.....	32
4.3.1 Predstavitev vprašalnika.....	32
4.3.2 Statistična analiza.....	34
4.3.3 Opis postopka raziskave in pridobljenega vzorca v anketah Zlata nit 2011 in v raziskavi 2016	35
4.3.4 Rezultati raziskave in primerjava med leti	38
4.4 Analiza organizacijske kulture: poglobljeni intervjuji	45

4.4.1 Predstavitev vprašalnika za poglobljene intervjuje in opis vzorca	45
4.4.2 Predstavitev rezultatov in ugotovitev kvalitativne analize.....	46
5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN MOŽNE REŠITVE PROBLEMOV V ORGANIZACIJI X	50
6 SKLEP	51
7 LITERATURA	54
PRILOGE.....	57
Priloga A: Vprašalnik v papirnati obliki	57
Priloga B: Vprašalnik v spletni obliki	59
Priloga C: E-poštno povabilo k raziskavi	60
Priloga Č: Ponovno e-poštno povabilo k raziskavi	60
Priloga D: E-poštno povabilo k sodelovanju v intervjuju	61
Priloga E: Vprašalnik za poglobljene intervjuje.....	62
Priloga F: Prepisi poglobljenih intervjujev.....	62
KAZALO TABEL	
Tabela 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v raziskavi 2011 in 2016.....	36
Tabela 4.2: Struktura zaposlenih po starosti v raziskavi 2011 in 2016.....	36
Tabela 4.3: Struktura zaposlenih po zvrsti delovnega mesta 2011 in 2016	37
Tabela 4.4: Struktura zaposlenih glede na trajanje zaposlitve 2011 in 2016	37
Tabela 4.5: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo 2011 in 2016.....	37
Tabela 4.6: Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi – primerjava rezultatov 2011 in 2016.....	39
Tabela 4.7: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju – primerjava rezultatov 2011 in 2016.....	40
Tabela 4.8: Nekateri značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov – primerjava rezultatov 2011 in 2016	41
Tabela 4.9: Vpliv spremembe lastništva v preteklem letu na odnose med zaposlenimi	41
Tabela 4.10: Vpliv spremembe lastništva na način dela in organizacije.....	42
Tabela 4.11: Merjenje mnenj o spremembi lastništva – na populaciji celotnega podjetja	43
Tabela 4.12 Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev	50
KAZALO SLIK	
Slika 4.1: Organigram podjetja X.....	27

Slika 4.2: Organigram podjetja X pred spremembo lastništva.....	29
Slika 4.3: Struktura zaposlenih po delovnem mestu.....	29
Slika 4.4: Struktura zaposlenih po spolu	30
Slika 4.5: Struktura zaposlenih po izobrazbi	30
Slika 4.6: Histogram spremenljivke Q9-2 na celotni populaciji in na zaposlenih v režiji.....	44

1 UVOD

Organizacije so živi sistemi, ki se neprestano spreminjajo in prilagajajo spremembam na trgu kot tudi spremembam znotraj organizacije. Vsaka organizacija se sooča s spremembami, na katere je potrebno primerno odreagirati. S pomočjo analize organizacijske klime in organizacijske kulture lahko ocenimo, kako se podjetje kot organizacija sooča s spremembami.

"Z vidika spremenljivosti organizacijske kulture, nekateri avtorji v svojih definicijah poudarjajo predvsem njeno stabilnost, trajnost, težavno in počasno spremenljivost. Drugi avtorji v svojih definicijah usmerjajo pozornost bolj na to, kako je mogoče relativno hitro spreminjati organizacijsko kulturo (Kavčič 2008, 14)."

Organizacijska kultura je postala pomembna tema v poslovnem svetu, še posebej v zadnjih dveh desetletjih. Kljub temu, da je organizacijska kultura neopredmeten koncept, igra pomembno vlogo v podjetjih, ker vpliva na zaposlene in organizacijske procese znotraj podjetja. Kultura ni samo faktor poslovnega uspeha ali neuspeha; pozitivna kultura ima lahko pomembne konkurenčne prednosti (Mohelska, Sokolova 2015, 1011).

Organizacijska klima ali organizacijsko ozračje je ozračje, ki ga ustvarjajo zaposleni posamezniki v organizaciji in v katerem se odraža njihovo zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela (Ivanko in Stare 2007, 121).

Vse značilnosti socialno psihološke klime so medsebojno povezane. Klima v vsaki organizaciji je skupni odraz različnih klim: klime v vodenju, organizaciji, poslovne, inovacijske klime itd. ... Klima v organizaciji pa je odvisna tudi od klime okolja, v katerem se organizacija nahaja (Rus 2011, 296).

Organizacijska klima ter zadovoljstvo zaposlenih predstavljata pomemben dejavnik za organizacijo, ki želi delovati uspešno in učinkovito. Na organizacijsko klimo, kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih, vpliva več dejavnikov oziroma dimenzij, ki jih lahko merimo na različne načine (Eberlinec 2012).

Tako je Konrad (v Lipičnik 2005), ki je proučeval pojme za označevanje klime, ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, ritualov, mitov itd.). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (anketni vprašalniki). Stična točka pojmov kulture in klime je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov (Lipičnik 2005).

V diplomski nalogi bomo bolj podrobno analizirali klimo in kulturo v preučevanem podjetju. Skušali bomo najti razlike med njima v konceptu, dimenzijah in kvaliteti merjenja. Klimo v podjetju bomo preučevali s pomočjo anketnega vprašalnika, v sklopu raziskave Zlata nit. Kulturo pa bomo skušali analizirati s pomočjo kvalitativnih poglobljenih intervjujev s predstavniki vodstva ter predstavniki posameznih oddelkov.

1.1 Predstavitev raziskovalne teme

Uspešne organizacije temeljijo na dobrih odnosih med zaposlenimi in dobrimi vodji, ki znajo svoje zaposlene voditi in motivirati, da postanejo še boljši. Na zadovoljstvo zaposlenih znotraj organizacije vpliva več dejavnikov. Eden izmed teh je organizacijska klima.

Naj povzamemo zapis Velka S. Rusa, ko je o značilnostih socialne klime ter njihove povezanosti s skupinsko strukturo in procesi napisal:

"Začnimo torej s tem, da vas verjetno ni treba posebej opozarjati, da se v različnih skupinah različno dobro počutite, da ste različno sproščeni, različno zadovoljeni s tem, kar se v skupini dogaja, da ste različno zadovoljni s tistimi, ki so okoli vas. V nekaterih skupinah si želite ostati, druge čim prej zapustiti. Vaše "počutje" v kakršnikoli skupini je odvisno od tega, kakšno se vam zdi njeno "vzdušje" (Rus 2011, 291)."

V diplomskem delu bomo analizirali organizacijsko klimo in kulturo med zaposlenimi ter skušali prikazati vpliv sprememb v podjetju na organizacijsko klimo in kulturo.

1.2 Opredelitev namena in ciljev naloge

V teoretičnem delu bomo predstavili teorije organizacijske klime in organizacijske kulture ter predstavili načine merjenja obeh pojavov. Oba pojava se tekom časa v organizaciji spreminjata. Za raziskovanje organizacijske klime bomo ponovili anketo Zlata nit (torej kvantitativno raziskavo) iz leta 2011 in skušali poiskati razlike med letoma 2011 in 2016. Za raziskovanje organizacijske kulture pa bomo izvedli poglobljene intervjuje s predstavniki vodstva in posameznih oddelkov. Skušali bomo analizirati razliko med sprejemanjem sprememb na strani vodstva ter sprejemanje sprememb na strani zaposlenih.

Raziskava bo izvedena v srednje velikem proizvodnem podjetju iz Ljubljane, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov za elektroindustrijo. V preučevanem podjetju je v letu 2015 prišlo do spremembe lastništva. Skušali bomo preučiti, ali se sprememba lastništva že čuti na organizacijski klimi in kulturi, ter v kolikšni meri se to pozna pri zadovoljstvu zaposlenih.

V empiričnem delu bomo preverjali naslednje okvirne delovne hipoteze:

Hipoteza 1: Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi se je v primerjavi z letom 2011 poslabšal.

Hipoteza 2: Vloga posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.

Hipoteza 3: Kakovost dela posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja se je poslabšalo oziroma so zaposleni postali bolj kritični kot leta 2011.

Hipoteza 5: Vodstvo podjetja bolje razume pomembnost sprejemanja sprememb, ki jih prinaša sprememba lastništva, kot ostali zaposleni.

2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura sta si med seboj podobna, vendar hkrati tudi precej različna. Oba pojma se nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji, oba vključujeta veliko raznolikih pojavov v organizaciji ter oba skušata pojasniti, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov ter kako vedenje posameznikov na dolgi rok oblikuje značilnosti organizacijskega sistema. Vendar pa se za pojasnjevanje enega ali drugega pojma uporabljajo drugačne metode (Kavčič 2008, 29).

Bistvene razlike med klimo in kulturo so v tem, da ima organizacijska klima izvor v psihologiji, medtem ko ima organizacijska kultura izvor v kulturni antropologiji in etnologiji. Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, medtem ko se koncept organizacijske klime omejuje na opis organizacijske realnosti. S pojmom organizacijska klima se bolj opisuje in meri pojave v organizaciji. Organizacijska kultura se ukvarja s procesi interakcije in konstrukcije pomena. Organizacijska klima pa odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji (Kavčič 2008, 29).

2.1 Organizacijska klima - predstavitev pojma

Definicij organizacijske klime je veliko. Povzeli bomo nekaj ključnih definicij za lažje razumevanje preučevane teme.

Organizacijska klima je bila tema konceptualnih in metodoloških zanimanj v psihologiji in podobnih vedah že od takrat, ko je Kurt Lewin, skupaj s sodelavci, preučeval "socialno klimo" znotraj skupine dečkov, v poznih 1930ih. V omenjeni raziskavi so Lewin in njegovi sodelavci dokazali, da so bili dečki, ki so delali pod demokratičnim vodjem, enako produktivni kot dečki, ki so delali pod avtoritativnim vodjem. Vendar so se tisti pod demokratičnim vodjem obnašali bolj kolegialno in bolj odprto do svojega vodje. Prav tako so izkusili manj stresa in pokazali več zadovoljstva s svojo izkušnjo (Schneider, Chung, P. Yusko 1993, 197).

Kot pravi Gilmer, v knjigi Industrijska psihologija, se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenja vzbujajo pri ljudeh. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo svoje nezadovoljstvo. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna tako za posameznika kot za organizacijo (Gilmer 1969, 60).

"Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Psihološka ali organizacijska klima ne vpliva le na posameznike, ampak tudi na načine interakcije organizacij samih (Gilmer 1969, 60)."

Organizacijsko klimo merimo na analitičen način, s pomočjo kvantitativnih metod raziskovanja. S preučevanjem klime ugotovimo njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi (Lipčnik 1998, 75).

Gellerman navaja pet stopenj, s pomočjo katerih lahko analiziramo značaj podjetja:

Prvič, ugotovi kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo. Drugič, proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke. Tretjič, analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki. Četrto, preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njenih vodij. Petič, sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce (Gillmer 1969, 63).

2.1.1 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije

S klimo lahko označimo ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja. Klima ne more biti vzrok za slabe rezultate v organizaciji, bodisi zaradi neznanja ali nesposobnosti zaposlenih, temveč sta neznanje in nesposobnost dve lastnosti, ki predstavljata značilnosti klime (Lipčnik 1998, 74).

Klima se v organizacijah kaže v objektivnih in subjektivnih pokazateljih. Tako so objektivni pokazatelji klime na primer število konfliktov, trajanje konfliktov, število ljudi vpletenih v konflikte, izostanki iz dela, fluktuacije zaposlenih, klike v organizacijah. Subjektivni pokazatelji pa so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, občutek skupinske moči, stereotipi in predsodki, povezani z zaznavami lastne skupine. Skupinska klima je pomembna v vseh družbenih skupinah, saj vpliva na vse funkcije in delovanje znotraj skupin. Poznavanje socialne klime je pomembno za razumevanje dogajanja v skupini. Dobra klima so zadovoljni posamezniki, to so tisti, ki svoje potrebe zaznavajo kot zadovoljene. Nezadovoljene potrebe se lahko psihološko manifestirajo kot frustracije, ki se kažejo preko obrambnih mehanizmov, ki so od skupine do skupine različni (odvisno, ali gre za okolje v službi, šoli, neformalni skupini, ...). Pogost obrambni mehanizem je agresivno in pasivno agresivno vedenje. Obrambnih mehanizmov, ki se pojavljajo v posameznih skupinah, ne moremo obrazložiti brez dobrega poznavanja skupine, njene strukture, procesov in dinamike igralcev vlog. Skupinski obrambni mehanizmi se oblikujejo preko socialnega učenja (Rus 2011, 455).

Zadovoljni posamezniki v organizaciji bodo tako bolj motivirani za delo in posledično bodo s tem prispevali k uspešnosti organizacije.

2.1.2 Nastajanje in spreminjanje organizacijske klime

Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico. Organizacijska klima se skozi čas spreminja; spreminja se nekontrolirano, nenadzorovano in sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Običajno je spreminjanje klime posledica vplivov iz okolja, v katerem podjetje deluje. Slaba klima ni v skladu z željami vodstva in ovira doseganje ciljev. Klimo lahko v podjetju spreminjamo preko navodil za delo in odredbami, vendar ni nujno, da takšni ukrepi vedno dosežejo želeni učinek (Lipičnik 1998).

Organizacijsko klimo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je pravzaprav ne zavedajo. Iz tega vidika je spreminjanje organizacijske klime zapleten in težak proces. Zaposleni se morajo novi spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje zaposlenih, v določenih situacijah na način, da pri zaposlenih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.

Priprava zaposlenih na spremenjene pogoje dela in na drugačno dojetanje pojavov imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik 1998).

Pri uvajanju sprememb klime ima veliko pomembnost vodstvo, saj je vodstvo tisto, kateremu morajo zaposleni zaupati in verjeti.

2.2 Organizacijska kultura, predstavitev pojma načina merjenja in kazalnikov

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot lastnost skupine, članov ali organizacije. Organizacijska kultura je za nas določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Skupne izkušnje, ki se sedimentirajo in utrdijo v zavesti, vplivajo na to, kako člani organizacije mislijo, čutijo in delujejo (Mesner Andolšek 1995, 10).

Razloge za raziskovanje organizacijske kulture lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina vključuje spoznavanje pojavnosti, razvoj védenja o pojavnosti. Tukaj gre za temeljne oziroma bazične raziskave, ki raziskujejo nastanek organizacijske kulture, njene temeljne vsebine, v čem se kažejo njeni učinki, kakšne so razlike med kulturami in podobno. Pri drugi skupini pa gre za raziskovanje z namenom doseganja enega ali več praktičnih ciljev. To vrsto raziskav poimenujemo uporabne oziroma aplikativne raziskave. Običajno pri tej skupini raziskav raziskujemo na primer, kako organizacijska kultura vpliva na gospodarsko uspešnost podjetja, kakšna organizacijska kultura je najboljša, kako ustvariti organizacijsko kulturo ob združevanju ali prevzemu podjetij, ali kultura vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Aplikativne raziskave običajno naroča vodstvo podjetij, zato so največkrat predmet raziskovanja predvsem vidiki, ki lahko služijo vodstvu pri povečevanju uspešnosti organizacije (Kavčič 2008, 76).

Organizacijska kultura se lahko meri na kvantitativen in kvalitativen način. Kvantitativne metode naj bi bile natančnejše, saj lahko preučevane pojavnosti merimo in njihovo velikost izražamo v količinski obliki. Rezultate lahko tako predstavimo v obliki merske lestvice zadovoljstva, kjer na primer uporabimo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Dobljene rezultate lahko izrazimo s

povprečno oceno za celo skupino ali v odstotkih posameznih vrst odgovorov (Kavčič 2008, 77).

Kvalitativne metode so tiste, ki jih uporabimo takrat, ko merimo pojav, ki ga ne moremo meriti, ampak ga lahko samo opisujemo. Problematika kvalitativnih metod je v tem, da lahko dobljene rezultate iz kvalitativne raziskave vsak raziskovalec interpretira in razume drugače (Kavčič 2008, 77).

Organizacijsko kulturo v preučevanem podjetju bomo analizirali s pomočjo poglobljenega intervjuja v okviru etnografske metode. Za to metodo je značilno, da ima intervju obliko sproščene, neformalne pogovora, med raziskovalcem in informatorjem (članom raziskovane skupine). Pomembno je, da spraševani nima občutka, da je intervjuvan. Uspešnost intervjuja je odvisna od treh dejavnikov; od spraševalca, spraševanca in okoliščin, v katerih poteka intervju (Kavčič v Kavčič 2008, 88).

Pri izvajanju intervjuja v okviru etnografske metode je pomembno, da se raziskovalec izogiba sugestivnim vprašanjem. Pri raziskovanju organizacijske kulture je smiselno, da so postavljena vprašanja odprtega tipa, ki izzovejo opisne odgovore pri spraševancu. Pomembno je natančno in sprotno beleženje odgovorov ter spremljanje neverbalnih sporočil spraševanca in iz njih sklepati o poštenosti odgovarjanja, o razumevanju vprašanja in o sproščenosti spraševanca (Kavčič 2008, 88).

Pomembno je tudi, da raziskovalec izbere pravega spraševanca, ki že dalj časa živi v opazovani skupini in jo dobro pozna. Spraševanec po izobrazbeni strukturi ne sme preveč izstopati iz povprečja preučevane skupine. Predvsem pa je pomembno, da je spraševanec oseba, ki zna opaziti dogajanja v skupini, je zanje občutljiv, jih opazi in da jih zna raziskovalcu ponazoriti in objasniti. Za čim boljši uspeh raziskave je pomembno, da izberemo takšne spraševance, ki znajo biti objektivni in resnično izrazijo svoje poglede, jih ne skušajo olepšati in nam podajo resnične odgovore (Kavčič 2008, 88).

Zadnji pomembni dejavnik za dobro kakovost intervjuja so okoliščine v katerih intervju poteka. Pomembno je, da spraševanec vidi raziskovalca kot objektivno in zaupanja vredno osebo. Raziskovalec mora doseči zaupanje spraševanca. Kakršen koli dvom

spraševalca v raziskovalca ali raziskavo lahko odgovore in potek raziskave močno popači, saj bodo njegovi odgovori drugačni kot bi bili sicer (Kavčič 2008, 88).

2.2.1 Vpliv kulture na uspešnost organizacije

Strategija organizacije je eden izmed pojavov, ki je zelo blizu organizacijski kulturi. Kot ugotavlja Kavčič v svoji knjigi Organizacijska Kultura (Kavčič 2008), različni avtorji, različno opredeljujejo strategijo organizacije. Obstaja več možnosti definiranja strategije organizacije. Strategija se lahko nanaša na opredelitev želenega stanja organizacije čez določeno daljše časovno obdobje. Strategija je lahko v obliki načrta organizacije, kjer je opredeljeno, kako naj se organizacija vede, da bi dosegla zaželene cilje. Strategija je lahko sistem vodenja in upravljanja; gre za sistem vodenja, način vodenja, skupek načel. Strategija je lahko tudi spretnost vodenja in upravljanja, ki jo izvajajo managerji. Gre torej za proces usklajevanja med posameznimi oddelki in je nekakšno lepilo, s katerim se celotna organizacija poveže v eno celoto. Opredelitev strategije je veliko, kar dokazuje, da strategija ni povsem jasno opredeljen pojav.

Strateška analiza je glavni pozitiven učinek oblikovanja strategije organizacije. Strateška analiza je sistematičen postopek kritične preučitve notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti organizacije, vključno z njenim poslanstvom in vizijo (Kavčič 2008, 102).

Obstaja splošno prepričanje, da je organizacijska kultura tisti ključni dejavnik, ki določa, do kakšne mere organizacije uspejo uresničiti svojo strategijo (Brown v Kavčič 2008).

2.2.2 Nastajanje organizacijske kulture

Kultura v organizaciji je zgodovinski proizvod, ki ne nastane čez noč. Vsako novo ustanovljeno podjetje na začetku svoje poti še ne razpolaga s kulturo, ampak jo v podjetje vnesejo zaposleni iz svojih preteklih kulturnih izkušenj, iz prejšnjih organizacij. Sčasoma, ko se podjetje začne soočati s svojimi težavami in izzivi, se začne proces oblikovanja skupne kulture (Mesner Andolšek 1995, 133).

Kot pravi Morgan (v Mesner Andolšek 1995, 79), se kultura v organizaciji nenehno razvija in nastaja. Kulturo lahko opazujemo kot vpeljana družbeno prakso, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine.

Schein (v Mesner Andolšek 1995, 79) je v razlagi nastanka organizacijske kulture in sprememb ugotovil tri najpomembnejše dejavnike, in sicer skupinsko dinamiko, vodenje in učenje. Vsakega izmed teh treh dejavnikov bomo na kratko opisali.

Skupinska dinamika

Za organizacijsko kulturo je značilno, da si njeni člani delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Pri organizacijski kulturi gre za proces oblikovanja in ustvarjanja realnosti, ki omogoča ljudem videti in razumeti dogodke, delovanje drugih, predmete, govor in situacije na različne načine. Z analizo vidikov skupinske dinamike lažje razumemo proces, v katerem prihaja do tega, da si ljudje delijo skupno razumevanje in pogled na probleme. V času nastajanja skupine je skupina samo število posameznikov, ki si deli skupen cilj. Vsak s seboj prinese prejšnjo kulturo, vloge in druge skupinske identitete. Pri nastajanju skupine je pomembno, kako posamezniki čutijo, da postajajo člani skupine, ter kako rešujejo konflikt med željo, da bi bili popolnoma združeni z njo, ter željo, da ostanejo avtonomni posamezniki. Schein (v Mesner Andolšek 1995, 80) meni, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo. Vsak posameznik se na drugačen način sooča s problemi in njihovim reševanjem. Posameznik se zave lastnih kognitivnih in emocionalnih nagnjenj šele takrat, ko opazi, da so pri drugih različna od njegovih in mu to povzroči nelagodje. Ker pa se od posameznika zahteva, da zaposleni delujejo skupaj, se bo preko sodelovanja postopoma naučil, katera so tista nagnjenja posameznikov, na katera se bo moral privaditi. Sčasoma skupina oblikuje skupne pomenske kategorije in jezik, ki je prilagojen medsebojnemu razumevanju in sprejemanju. Skupni standardi in norme se oblikujejo postopno okoli dogodkov, ki se retrospektivno izkažejo kot kritični. Kritični dogodki v preteklosti so tisti dogodki, ki vključujejo visoko stopnjo emocionalne napetosti in jasno kognitivno redefinicijo. V samem poteku dogodka situacija običajno ni zaznana kot kritična. Šele ko se dogodka pogleda za nazaj, se izkažejo kot kritični. Če je v kritičnem trenutku, rešitev problema uspešna, potem skupina te dogodke označi kot kritične. Iz teh dogodkov se izoblikujejo

zgodbe o organizaciji ali njenih članih. Ko skupina obstaja dovolj dolgo, izoblikuje določen blok standardov in norm. Moč in kompleksnost kulture neke skupine lahko ocenimo glede na število norm ter stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. S kritičnimi dogodki pa se pokaže, ali norme delujejo ali ne. Če norme delujejo, potem postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk, ki te norme še naprej krepijo (Mesner Andolšek 1995, 79–82).

Vodenje

Vloga vodje v skupini je oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje ter vsakodnevno delo v skupini. Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je zagotovo večja od vloge ostalih članov v organizaciji. To izhaja že iz dejstva, da imajo vodje v rokah moč, s katero lahko vplivajo na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja v organizaciji. V nekaterih organizacijah vodje močneje vplivajo na kulturo, v nekaterih pa je njihov vpliv zelo majhen. Kultura v organizaciji nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij (Mesner Andolšek 1995, 83–85).

Procesi učenja

Kulturo lahko opredelimo, kot rezultat skupinskega učenja. Ko se člani organizacije soočajo s problemi in težavami, morajo skupaj najti rešitev. Temu lahko rečemo temeljna situacija oblikovanja in nastajanja kulture. Pri tem gre za skupno definicijo problema, skupno spoznanje, da nekaj deluje in da to deluje konstantno. Sčasoma, ko pridobivajo nove izkušnje, začenjajo oblikovati novo kulturo, ki sčasoma postane ustaljena značilnost skupine (Mesner Andolšek 1995, 85–88).

2.2.3 Spremembe organizacijske kulture

Schein (v Mesner Andolšek 1995, 109) je organizacijsko kulturo zelo dobro analiziral. Ugotovil je, da je v času nastanka in zgodnje rasti organizacije organizacijska kultura, nekakšno družbeno "lepilo", ki drži organizacijo skupaj; v osrednji življenjski dobi postane kultura delno funkcionalna, delno nefunkcionalna; v kasnejšem obdobju pa postaja vedno bolj nefunkcionalna in vsebuje vedno večjo težnjo po spremembah (Mesner Andolšek 1995, 109).

Iz tega lahko sklepamo, da je potrebno nad organizacijsko kulturo neprestano bedeti, jo spremljati in opazovati. Tukaj pride v ospredje vloga vodstva, ki mora spremljati obstoječo organizacijsko kulturo in pravočasno ukrepati, ko se organizacija znajde v situaciji, ko kultura postaja vedno bolj nefunkcionalna.

Gagliardi (v Mesner Andolšek 1995, 110) meni, da je razvoj organizacijske kulture posledica dinamičnega procesa skupinskega učenja. Kultura ni statična, ampak se nenehno razvija. Kultura, je del organizacijske zgodovine. Po njegovem mnenju je pomembno, da se organizacija uči samo na osnovi pozitivne izkušnje; negativna izkušnja pri reševanju problema ne prispeva k procesu učenja. Gagliardi razume organizacijsko kulturo kot manipulabilno in kontrolabilno dimenzijo organizacije, ki je na razpolago naši neposredni, namerni intervenciji (Mesner Andolšek 1995, 110).

Sprememba kulture je po Gagliardiju (v Mesner Andolšek 1995, 110) postopen proces, ki temelji na uresničevanju nove strategije, na vrednotah in prepričanjih, ki so različne od obstoječih, nikakor pa ne protislovne z že obstoječimi vrednotami. Pomembno je, da se nove vrednote umestijo v obstoječi okvir vrednot in prepričanj in da vodstvo z novimi vrednotami in prepričanji dokaže pomembnost in učinkovitost novega sistema vrednot.

2.2.4 Vloga vodstva pri nastajanju in spreminjanju organizacijske kulture

Za razumevanje organizacije je bistvenega pomena upoštevanje organizacijske kulture. Vodenje, ki bo upoštevalo pomen kulture v organizaciji, bo bolj uspešno. Zaznavanje in vedenjski obrazci, ki so skupni vsem članom organizacije, so sestavljeni iz trajnih predpostavk, ki so samoumevne in so do sedaj prinašale uspeh. Običajno se vodstvo teh predpostavk ne zaveda, ker so tako globoko uzaveščene v zavesti članov organizacije, da se jih ne opazi. Zato je težko vpeljati in uresničiti nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk. Organizacijska kultura, ki se razvije v organizaciji, je vpeta v vse vidike organizacijskega delovanja. Tako so strukture v organizaciji (kot je delitev dela, način komunikacije, metode nadzora in strukture moči), stališča in vrednote zaposlenih ter filozofija in stil vodenja samo proizvodi organizacijske kulture (Mesner Andolšek 1995).

Vodstvo je tisto, ki igra pomembno vlogo pri razvoju skupine in oblikovanju kulture. Vpliv vodstva na organizacijsko kulturo je lahko pozitiven ali negativen, odvisno od odnosov znotraj samega vodstva. Če se vodilni med seboj dobro razumejo, lahko s skupnim pozitivnim pristopom pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo. V primerih, kjer obstajajo spori med deli vodstva, pa lahko ti spori negativno vplivajo na kulturo v organizaciji. Vodstvo organizacije lahko bistveno vpliva na dogajanje v organizaciji. Tako lahko vpliva na spreminjanje organizacijske kulture ali ohranjanje obstoječe kulture. Vodstvo organizacije lahko na kulturo vpliva preko treh kanalov, in sicer preko posredovanja kulture s svojim zgledom, preko simbolov in preko obredov (Kavčič 2008, 119).

Pri posredovanju kulture z zgledom mora biti vodstvo zelo previdno. Zaposleni običajno natančno in kritično spremljajo, kaj managerji dejansko delajo in kaj govorijo. Zato je zelo pomembno, da vodstvo ravna skladno s svojimi besedami.

Posredovanje kulture s simboli je Brown (v Kavčič 2008) razdelil na štiri točke, in sicer: na uporabo časa (za zaposlene je pomembnejše tisto, čemur vodstvo nameni več časa); na uporabo jezika (sem spada način in vsebina govorjenja vodstva); na uporabo sestankov, dnevnih redov in zapisnikov (iz tega je lahko sklepati, čemu vodstvo pripisuje večji pomen) in na okoliščine (vodstvo s svojim pojavljanjem v določenih delih organizacije in ob določenih priložnostih pokažejo svoje prioritete) (Kavčič 2008, 120).

Pri posredovanju kulture z uporabo obredov gre za načrtovane in organizirane aktivnosti, ki so običajno dramatične in služijo za sporočanje kulturnih karakteristik. Med pomembnejše obrede po Brownu (v Kavčič 2008), sodijo obredi prehoda od "vajenca" do "pravega zaposlenca", obredi zmanjševanja konfliktov (pikniki, zabave in neformalna druženja), obredi degradacije (npr. odvzem čina zaradi prekrška), obredi integracije (neformalne aktivnosti izven službenega časa) in obredi prenove (obnavljanje socialnih struktur z namenom vzdrževanja obstoječe kulture) (Kavčič 2008, 120).

2.3 Razlike med konceptoma organizacijske klime in organizacijske kulture

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura sta si sorodna, vendar različna. Organizacijska klima predstavlja skupno percepcijo ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo, medtem ko se organizacijska kultura nanaša na trajnejše in globlje značilnosti vedenja in doživljanja članov organizacije (Kavčič 2008).

Pojem organizacijske klime je bolj analitičen in je usmerjen v opisovanje trenutnega stanja. Za raziskovanje in analizo organizacijske klime se uporabljajo kvantitativne metode raziskovanja. Medtem ko je pojem organizacijske kulture bolj globalen in je usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje in analizo organizacijske kulture se uporabljajo kvalitativne metode raziskovanja, preko analize jezika, obredov, mitov in opazovanja. Z obema pojmom skušamo razlagati obnašanje posameznikov v organizacijah ter analizirati posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 1998).

3 SPREMEMBE V ORGANIZACIJI

Vse organizacijske tvorbe so podrejene podobnemu življenjskemu ciklusu, kot ga imamo ljudje; se rodijo, živijo, se razvijajo in propadejo. Organizacijske rešitve, ki delujejo pri eni organizaciji ali v določenem obdobju, ni nujno, da bodo delovale pri drugi organizaciji ali v drugem časovnem obdobju. Organizacije so sredstvo za doseganje cilja, kar pomeni, da je organizacija vedno podrejena ciljem. Organizacija se mora spremeniti vedno, ko se spremeni cilj. Obseg spremembe v organizaciji je odvisen od novega cilja in stare organizacije. Včasih so potrebne spremembe majhne in skorajda neopazne; spremenimo del postopka dela ali kakšen element v organizacijski strukturi (Lipičnik 2005).

3.1 Vrste sprememb v organizaciji

Spremembe v organizaciji so nekaj običajnega. Dogajajo se na različne načine in na več plasteh. Za uspešen rezultat vpeljanih sprememb je treba dobro preučiti trenutne probleme v organizaciji in določiti ustrezno pot za njihovo rešitev. Uvajanje velikih

sprememb lahko traja več mesecev ali več let. Manjše spremembe so lahko izvedene hitreje in skoraj neopazno.

Organizacija se lahko spreminja sama od sebe takrat, ko gre za njeno lastno izpopolnjevanje. Težnja po napredku vodi do sprememb v organizacijah. Tako rastejo oddelki, več se število zaposlenih, izdelanih in prodanih izdelkov, posledično organizacija raste (Lipičnik 2005).

Evolucijske spremembe so postopne, ozko usmerjene in se na organizacijski strukturi in strategiji ne kažejo kot drastične in nenadne spremembe. Medtem ko so revolucionarne spremembe hitre, dramatične in širše usmerjene. Pri revolucionarnih spremembah gre običajno za velike spremembe v načinu dela, v ciljih in organizacijski strukturi. Učinki teh sprememb se kažejo na vseh ravneh organizacije (Rozman 2000).

Spremembe v organizaciji lahko opredelimo tudi kot spremembe v tehnologiji, spremembe proizvodov in storitev, spremembe organizacije ter spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja. Tehnološke spremembe so spremembe v poslovnih procesih ali proizvodnji. Sprememba proizvodov in storitev je vpeljava novih proizvodov in storitev; tu je pomembno dobro sodelovanje znotraj podjetja, med oddelki, vpletenimi v razvoj novih izdelkov. Spremembe organizacije se v zadnjem času kažejo v decentralizaciji odločanja, vedno bolj se uvajajo vodoravne strukture in delovne skupine. Organizacijske spremembe lahko smatramo tudi kot spremembe v razmerjih med ljudmi; skupaj s spremembami se spreminjajo tudi zaposleni (Rozman 2000).

3.2 Od kod prihajajo spremembe

Organizacijske probleme je najbolje preprečiti, če pa to ne gre, jih je treba čim prej rešiti. Reševanje organizacijskih problemov pomeni spremeniti trenutno stanje, ki je nezadovoljivo. Tako je spreminjanje definirano kot oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe. Spreminjanje je nujno, tudi zaradi sprememb, ki prihajajo iz zunanjega okolja (Rozman 2000).

Tako sta George in Jones (v Rozman, 2000, 121) opredelila zunanje sile, ki vplivajo na potrebo po spreminjanju, na konkurenčne, gospodarske in politične, globalne, demografske in socialne in moralne. Podjetja so v konstantnem boju s konkurenco, da ohranijo ali pridobijo obstoječi tržni delež. Prizadevanja po vedno večji učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti, ... izhajajo iz tega, da bi čim bolje konkurirala konkurentom in ustregla končnim porabnikom. Gospodarske in politične unije vplivajo na spremembe v organizacijah. Podjetja globalizirajo svoje delovanje in tako spreminjajo organizacijsko strukturo tako, da jim to ustreza. V podjetjih je vedno več raznolike delovne sile, meje med ženskimi in moškimi delovnimi mesti se zabrisujejo. Spreminja se demografska struktura zaposlenih, vse več je starejših. In kot zadnje naj opredelimo še moralne norme, ki se spreminjajo. Vedno večje so zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju. Prav tako so vedno večje tudi moralne zahteve, v sodelovanju ljudi znotraj podjetja kot tudi sodelovanju na strani proti končnim porabnikom (Rozman 2000).

3.3 Spremembe v strukturi organizacije

Razvoj in spremembe, ki nastajajo v podjetju, vplivajo na razvoj in spremembe tudi v celotni organizaciji. Vsako podjetje ima v posameznem obdobju svojega življenjskega cikla različne organizacijske strukture in procese, ki se spreminjajo glede na fazo, v kateri se podjetje nahaja. Vsako podjetje ima težnjo po rasti in razvoju. Razlogi za rast in razvoj so ekonomski, težnja po preživetju in težnja po širitvi prodajnega programa (Rozman in drugi 1993).

Opredelimo lahko štiri faze razvoja podjetja. Gre za podjetniško fazo, fazo razvoja, fazo uvajanja decentralizacije in fazo ustalitve podjetja. V podjetniški fazi podjetje nastane, se razvija, ustvarja proizvode in storitve; velik poudarek je na tehnologiji, proizvodnji, kasneje tudi na trženju. V tej fazi je organizacija podjetja preprosta, neformalna in nebirokratska. Nad podjetjem bedi in ga vodi lastnik. Če podjetje s proizvodom uspe, se začne njegova rast, kar posledično vodi v potrebo po managementu. To vodi v drugo fazo razvoja, kjer podjetje postavi cilje in usmeritve. Zaradi večjega števila zaposlenih se uveljavi hierarhija in tehnična delitev del. Strukture v tej fazi so še vedno precej neformalne. Cilj podjetja v tej fazi je rast. Z rastjo podjetja prihaja do vedno večjih razkorakov med srednjimi in spodnjimi managerji, kar vodi do tretje faze in z njo do

težnje po uvajanju decentralizacije. Komuniciranje v tej fazi postaja vedno bolj formalizirano, pisno. Management se v tej fazi ukvarja s strategijami in vizijo podjetja, v podjetju je vedno več strokovnih služb, ki se ukvarjajo z inovacijami. Podjetje začne izdelovati večji obseg izdelkov, kar vodi v spore med strateškim in operativnim delom podjetja. Birokracija doseže vrhunec in pokaže se potreba po inoviranju in organiziranju projektov. Vse skupaj vodi v četrto fazo ustalitve podjetja. Zanj je značilno, da se vse bolj uveljavljajo projektni timi, formalni sistemi se poenostavljajo, uvajajo se projektne skupine in konference. Vedno večji poudarek je na strateški zaokroženosti podjetja. Uspešno uvedena faza vodi v revitalizacijo podjetja, neuspešno vodena pa v nazadovanje podjetja. Nazadovanje podjetja se lahko kaže v upadu prodaje, zmanjšanju števila zaposlenih, manjšanju dobička (Rozman in drugi 1993).

3.3.1 Reorganizacija delovnih procesov

Reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organizacijske strukture v podjetju in racionalizacijo poslovnega procesa. Spremembe tako nastanejo v organizacijski in komunikacijski strukturi. Organizacijsko strukturo spreminjajo predvsem podjetja v kriznem stanju, ki ga povzroči neujemanje obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neprimernost organizacijske strukture se lahko kaže v počasnem in neustreznem odločanju (Vizjak 2003).

Prestrukturiranje in reorganizacija pomenita večje spremembe v organizaciji. Njun rezultat se kaže v ukinjanju in ustanavljanju oddelkov, zmanjševanju organizacijskih ravni, spreminjanje hierarhije, reorganizacija v skupinsko delo in podobno. Prenova poslovnih procesov in prestrukturiranje predstavljata občutno spremembo obstoječega stanja (Rozman 2000).

3.3.2 Stroški v organizaciji

Poslovanje podjetij stremi k doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Pri tem poslovanju nastajajo stroški in brez poznavanja le-teh si ne moremo predstavljati dobrih poslovnih odločitev. Spremljanje in proučevanje stroškov v organizaciji mora zagotoviti lastnikom in vodstvu organizacije podrobne in pravočasne informacije o sedanjem in preteklem poslovanju. S takšnimi informacijami

so lahko odločitve vodstva realne in pravilne. Kot pravijo Turk in ostali o stroških: "Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev; v načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oziroma obračunskimi postavkami (Turk in ostali 2006, 99)."

4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE V PODJETJU X

Organizacijsko klimo smo v preučevanem podjetju preučevali s pomočjo vprašalnika Zlata nit in primerjali rezultate med letoma 2011 in 2016. V tem času je v podjetju prišlo do kar nekaj sprememb in menimo, da se spremembe odražajo tudi na organizacijski klimi.

Organizacijsko kulturo v preučevanem podjetju smo opisali in analizirali s pomočjo poglobljenih intervjujev s predstavniki vodstva in zaposlenih. Na osnovi pridobljenih podatkov smo lahko podali sklepe o organizacijski kulturi v podjetju.

4.1 Opis preučevanega podjetja

Preučevano podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1989 v Ljubljani. Podjetje opravlja proizvodno dejavnost in deluje znotraj panoge elektroindustrije. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja elektronskih komponent. Osnovni proizvodni program obsega razvoj, proizvodnjo in prodajo elektronskih komponent. V času opravljanja raziskave je bilo v podjetju 130 zaposlenih, od tega jih je 73 zaposlenih v proizvodnji in s proizvodnjo povezanimi službami, 57 pa jih je zaposlenih v režiji.

Podjetje je od leta 2015 del mednarodne skupine podjetij, ki se ukvarja s podobno panogo. S proizvodnim programom podjetja X je skupina pridobila še dodatno vejo, s katero nastopa na trgu. Celotna skupina podjetij obsega cca. 800 zaposlenih, od tega jih je 130 zaposlenih v našem preučevanem podjetju. Skupina podjetij ima še tri proizvodne lokacije po svetu in nekaj pisarn.

4.1.1 Predstavitev trenutne organiziranosti podjetja

Preučevano podjetje je bilo od ustanovitve leta 1989 pa do leta 2015 v rokah slovenskih lastnikov. V letu 2015 je bilo prodano tujemu podjetju, ki se ukvarja s prodajo konkurenčnih in dopolnjujočih proizvodov. Lastninska struktura podjetja se je tako popolnoma spremenila iz lastništva ene osebe v lastništvo tujega lastnika. Prejšnji lastniki so bili vedno fizično prisotni v podjetju in so sodelovali pri odločitvah in imeli stik z zaposlenimi, tako z zaposlenimi v proizvodnji, kot tudi z zaposlenimi v režiji. Po prodaji podjetja je lastnik tujec, ki je sicer še vedno fizična oseba, ni pa dnevno prisoten v podjetju, prav tako nima stika z vsemi zaposlenimi, kot ga je imel prejšnji lastnik, saj ima v rokah več posameznih poslovnih enot, nad katerimi mora bedeti. V podjetju je kar velik delež zaposlenih, ki so tukaj zaposleni že dalj časa. Ti zaposleni so navajeni slovenskega lastništva in načina dela. Po spremembi v lastninski strukturi se bodo morali vsi zaposleni navaditi na nov način upravljanja s podjetjem in sprejeti spremembe, ki jih le-ta prinaša.

Trenutna organizacija podjetja, se precej razlikuje od predhodne. Ker so novi lastniki tujci, ki imajo v lasti več podružnic po svetu, želijo upravljati vse podružnice iz enega centra. Posledično je podjetje sedaj organizirano tako, da vsak vodja oziroma direktor posameznega oddelka na lokalni ravni odgovarja nadrejenemu, ki je lociran v centralni pisarni v tujini. Direktorji posameznih področij, ki so locirani v tujini, imajo tako celosten pregled nad direktorji in vodji posameznih oddelkov v vseh poslovalnicah skupine.

Sprememba lastništva je torej v podjetje prinesla reorganizacijo delovnih procesov na področju poteka dela in komunikacije med oddelki. Ustvarili so se novi oddelki in spremenila se je struktura drugih oddelkov. Razvojni oddelek je sedaj bolje organiziran v smislu vodenja s strani enega samega nadrejenega, ki upravlja z razdelitvijo delovnih nalog posameznim zaposlenim. Določeni oddelki v podjetju sprememb in reorganizacije dela niso doživeli in delujejo več ali manj po enakih postopkih, kot so prej. Organizacijska struktura se bo najverjetneje še malo spreminjala, preden se bo ustalila.

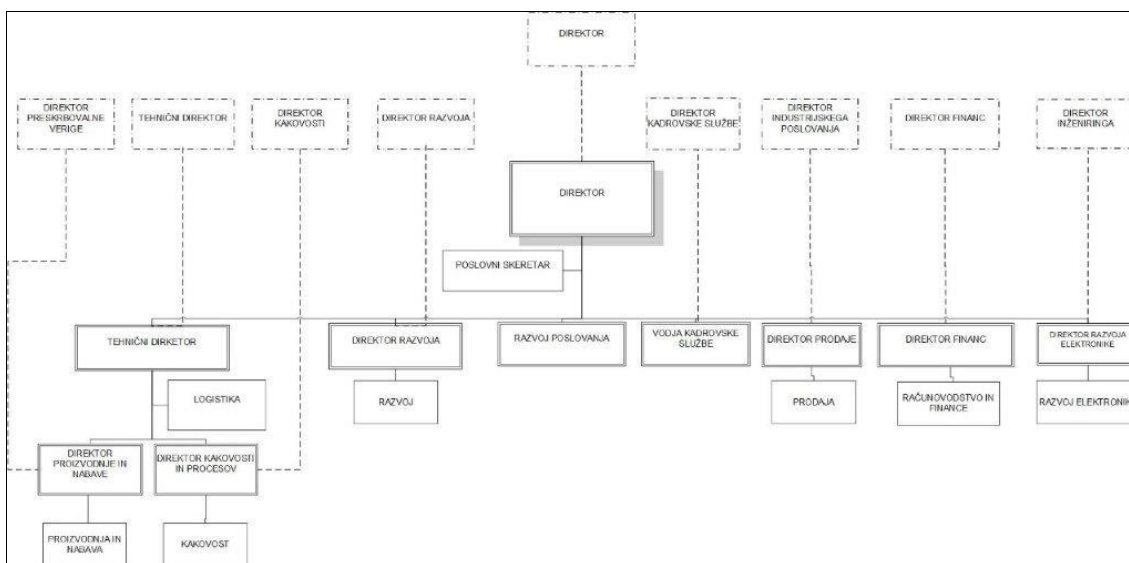
Novo organiziranost podjetja bi lahko opredelili kot projektno organizacijsko strukturo, kjer je vodstvo projekta centralna pisarna v tujini z vodji celotne skupine podjetij.

Projektna organizacijska struktura se običajno uvaja z namenom uresničevanja ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, in jih ni možno doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Običajno se projektna organizacijska struktura oblikuje takrat, ko želimo projekt izpeljati v določenem času, z določenimi stroški. Načeloma je projektna organizacijska struktura vpeljana za kratek čas. (Lipičnik 2005)

V našem primeru je takšna organizacijska struktura najverjetneje vpeljana iz razloga lažje kontrole in komunikacije med posameznimi podjetji v skupini. Direktorji posameznih področij imajo na tak način lahko v danem trenutku na voljo vse podatke, iz vseh povezanih podjetij, za svoje področje. Slaba stran takšne organizacijske strukture je po našem mnenju ta, da večina komunikacije poteka samo vertikalno, ne pa tudi horizontalno.

Podjetje v Sloveniji je trenutno organizirano po spodnjem organigramu (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Organigram podjetja X



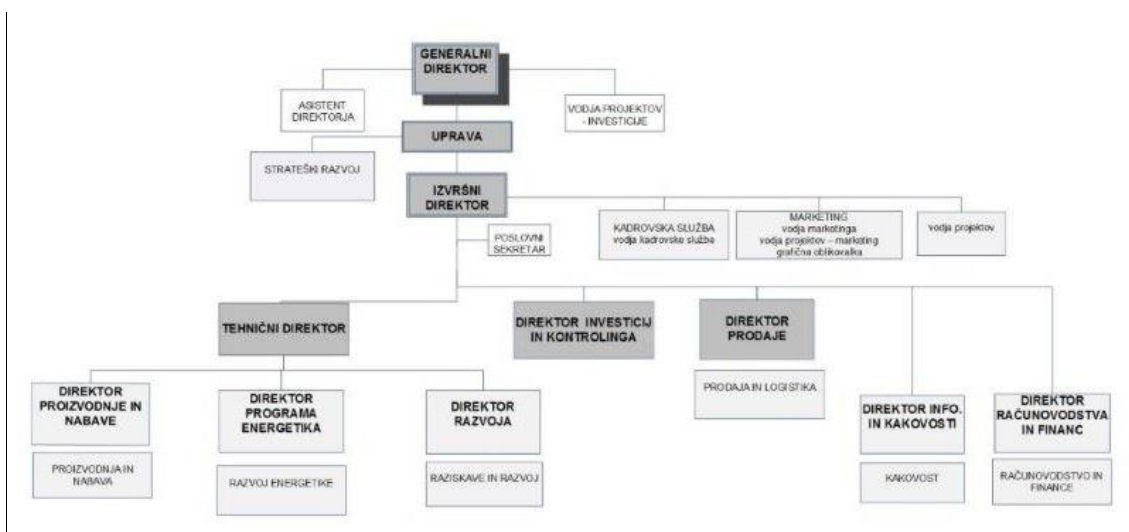
Vir: Podjetje X (2016b)

4.1.2 Predstavitev organiziranosti podjetja pred spremembo lastništva

Podjetje je trenutno strukturirano po zgoraj prikazani organizacijski shemi (glej sliko 4.1). Pred prodajo podjetja je bilo podjetje strukturirano drugače. Glede na prebrano literaturo (Lipičnik 2005) je bila prejšnja organizacijska struktura organizirana kot funkcijska organizacijska struktura. Za funkcijsko organizacijsko strukturo je značilno, da je organizacijska struktura centralizirana, oblikovana z zahtevo, da se vsaka funkcija oblikuje v zaokrožene organizacijske nosilce. Posamezne funkcije so tako oblikovane v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Prednosti takšne organizacijske strukture so v njeni racionalnosti, ki se kaže v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. Tako dosežemo manjše stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Lipičnik 2005, 50).

Celotno podjetje je bilo, do pred kratkim, vodeno iz strani enega vodje, ki je imel pod seboj tehničnega in finančnega direktorja. Vsak izmed njiju je koordiniral vodje oddelkov pod seboj. Komunikacijske poti med oddelki so bile speljane drugače, kot so sedaj. Trenutno ima skoraj vsako področje svojega nadrejenega na oddaljeni lokaciji v tujini. Na lokalni ravni se upravlja samo proizvodnja, logistika, nabava in kakovost. Vse ostale službe so vodene neposredno preko vodij oddelkov, ki odgovarjajo nadrejenim za posamezne oddelke v tujini. Trenutna organizacijska struktura podjetja je veliko bolj razvejana. Posledica razvejanosti je v tem, da vsak od posameznih vodij dela bolj za svoj oddelek in svojega nadrejenega in se posledično manj ozira in sodeluje z drugimi oddelki. Prikaz okvirne predhodne organizacijske sheme je prikazan spodaj (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Organigram podjetja X pred spremembo lastništva

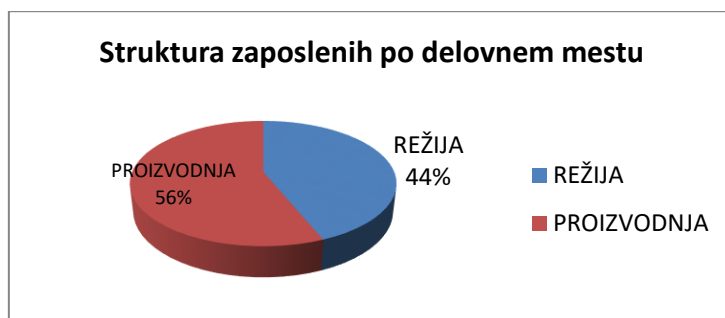


Vir: Podjetje X (2016b)

4.1.3 Demografske značilnosti zaposlenih v podjetju

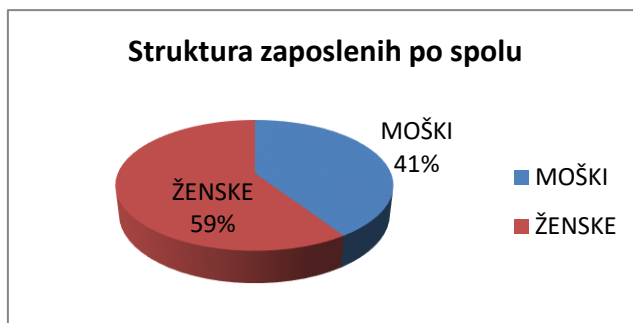
Preučevano podjetje X je v začetku leta 2016 zaposlovalo 130 zaposlenih, od tega jih je 97 redno zaposlenih, 33 pa je bilo zaposlenih preko kadrovske agencije. V režiji je bilo zaposlenih 57, v proizvodnji pa 73. Po spolni strukturi je podjetje zaposlovalo 53 moških in 77 žensk.

Slika 4.3: Struktura zaposlenih po delovnem mestu



Vir: Podjetje X (2016b)

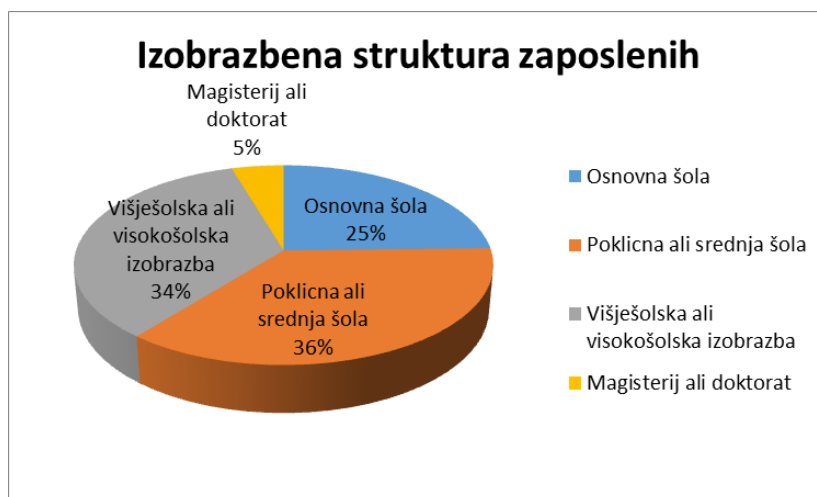
Slika 4.4: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Podjetje X (2016b)

V podjetju je bilo v začetku leta 2016 36 % zaposlenih s končano poklicno ali srednjo šolo ter 34 % zaposlenih s končano višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. Zaposleni v proizvodnji imajo večinoma osnovnošolsko in srednješolsko izobrazbo, v režiji pa ima večina zaposlenih zaključen višji, visoki ali univerzitetni študijski program. VIII. stopnjo izobrazbe imajo predvsem zaposleni na vodstvenih položajih.

Slika 4.5: Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Podjetje X (2016b)

4.2 Namen raziskave in metodologija

Namen raziskave je analiza organizacijske klime v dveh različnih časovnih obdobjih ter analiza organizacijske kulture v podjetju. V prvem sklopu smo preko rezultatov ankete v dveh časovnih točkah skušali analizirati razliko v organizacijski klimi v obdobju petih let in po nedavni spremembi lastniške strukture podjetja. V letu 2016 je prišlo tudi do kadrovskih in organizacijskih sprememb znotraj organizacije, za kar domnevamo, da lahko vpliva na organizacijsko klimo in na splošno na vzdušje v podjetju.

V drugem sklopu pa smo s pomočjo kvalitativnih poglobljenih intervjujev skušali raziskati organizacijsko kulturo. V podjetju smo izvedli poglobljene intervjuje s predstavniki vodstva oziroma vodji manjših oddelkov in predstavniki zaposlenih iz različnih oddelkov. Pri izbiri intervjuvancev smo izbrali zaposlene, ki so v podjetju že vsaj pet ali več let. Izbrali smo zaposlene, za katere smo menili, da nam lahko podajo objektivni pogled na trenutno in preteklo situacijo in za katere menimo, da nam lahko podajo iskrene odgovore.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili metodologijo in rezultate obeh sklopov raziskav. Ker prvi spada pod kvantitativno raziskovanje, drugi pa pod kvalitativno raziskovanje, bomo uvodoma najprej pojasnili razliko med obema pristopoma.

Za analizo sprememb v organizacijski klimi smo uporabili kvantitativno metodo. Kvantitativne metode temeljijo na preučevanju pojavov na velikem številu primerov. Z opazovanjem velikega števila enot nam je omogočeno povzemanje posebnosti posameznih enot in oblikovanje slike družbenega življenja. S pomočjo kvantitativne analize lahko poiščemo splošne vzorce in povezave, preizkusimo teorije in napovedujemo (Ragin 2007, 144–145).

Namen kvalitativnih raziskav je prikazati in razjasniti ključne vidike predmetov raziskovanja. Medtem ko nam kvantitativna analiza lahko poda neko širšo sliko ali sklepanje iz vzorca na populacijo, pa določenih podatkov s takšno analizo ni moč dobiti. Tu ji nasproti pride kvalitativna analiza, ki ponuja možnost, da lahko družbene pojave raziskujemo in razumemo s poglobljenim preučevanjem specifičnih primerov. Pri

kvalitativnih raziskavah podatke pridobivamo med drugim preko pogovora s preučevano populacijo (Ragin 2007).

Kvalitativno raziskovanje je običajno manj strukturirano kakor druge vrste družboslovnega raziskovanja. V primerjavi s kvantitativnim načinom raziskovanja je pri kvalitativnih raziskavah analitični okvir na začetku začasno in nejasno opredeljen in ga tekom raziskave razvijemo. Ko izvemo več podatkov o preučevanih enotah in ko so kategorije in pojmi razjasnjeni, se lahko posvetimo temeljnemu vprašanju raziskave. V našem primeru nam je osnovo za kvalitativno raziskavo dala kvantitativna analiza in njeni rezultati.

V družboslovnih raziskavah, se kvalitativno raziskovanje pogosto enači z opazovanjem, z udeležbo, terenskim delom, poglobljenimi intervjuji in etnografskim raziskovanjem. S pomočjo teh metod se raziskovalec lahko potopi v raziskovalno okolje in si prizadeva, da bi odkril pomen in pomembnost družbenih pojavov za ljudi v teh okoljih (Ragin 2007).

4.3 Analiza sprememb v organizacijski klimi: vprašalnik Zlata nit

Podjetje X je leta 2011 sodelovalo pri projektu Zlata Nit. Anketa Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt v okviru časnika Dnevnik. Namen projekta je s pomočjo raziskave med zaposlenimi v prijavljenih podjetjih med slovenskimi podjetji poiskati najboljšega zaposlovalca leta. Projekt Zlata nit preučuje celoto različnih vrst odnosov, ki jih ustvarja in neguje podjetje, z vsemi deležniki, kupci in zaposlenimi – torej navznoter in navzven.

V nadaljevanju bomo predstavili vprašalnik Zlata nit, uporabljene statistične metode, pridobljeni vzorec ter rezultate analiz.

4.3.1 Predstavitev vprašalnika

V diplomskem delu analiziramo rezultate ankete Zlata nit iz leta 2011 in leta 2016. Vprašalnik ankete Zlata nit obsega 39 trditev, ki se merijo s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (1 – sploh ne drži, 5 – popolnoma drži). Vprašalnik je osnovan na osnovi vprašalnika o značilnostih delovnega mesta, povzetega in dopoljenega po

Hackman in Oldham (1975) (v Makovec Brenčič in drugi 2008, 734). Raziskovalci Zlate niti so dodatno nadgradili vprašalnik z vprašanji o značilnostih delovnega mesta. Z vprašalnikom želijo razumeti odnose med delovnimi mesti in njihovimi nosilci. Predvsem želijo razumeti pojav delovnega mesta kot izolirane tvorbe na individualni ravni, ki je prepleten in odvisen od povezav z drugimi člani organizacije (Makovec Brenčič in drugi 2008).

39 vprašanj je urejenih v šest tematskih sklopov. Tematski sklopi raziskujejo:

- Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.
- Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju.
- Značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.
- Podjetnost in inovativnost.
- Kakovost delovnega okolja.
- Osebna rast in razvoj.
- Čustvena pripadnost.

Vprašalnika v letu 2011 in 2016 sta identična, razen v tem, da smo v letu 2016 dodali sklop vprašanj, povezanih z nedavno spremembo lastništva v podjetju, kjer smo z dodanimi vprašanji skušali ugotoviti, kako se med zaposlenimi čutijo spremembe, povezane z menjavo lastništva. Zanimalo nas je, ali je sprememba lastništva vplivala na odnose med zaposlenimi ter v kolikšni meri čutijo spremembo v načinu dela in organizaciji dela.

Za potrebe naše raziskave smo se osredotočili predvsem na prve tri tematske sklope iz vprašalnika Zlata nit: Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim; Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju in Značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov. Vse tri sklope smo podrobneje analizirali in primerjali. Dobljene rezultate bomo primerjali med letoma 2011 in 2016.

V letu 2011 je bil zaposlenim vprašalnik posredovan v papirnati obliki. V letu 2016 pa smo za proizvodni del podjetja pripravili anketni vprašalnik v papirnati obliki, za zaposlene v režiji pa spletni vprašalnik, preko spletne storitve Ika anketa (www.1ka.si). Pri oblikovanju slednjega smo se zgledovali po papirnati različici, tako da je bil vprašalnik vizualno čim bolj enostaven in primerljiv. Vprašalnik v papirnati obliki in slika spletnega vprašalnika iz leta 2016 sta predstavljena v Prilogi A in Prilogi B.

4.3.2 Statistična analiza

V tem diplomskem delu kombiniramo sekundarno in primarno analizo podatkov. Uporabljamo namreč obstoječe (sekundarne) podatke iz raziskave Zlata nit iz leta 2011, sami pa smo anketo ponovili v letu 2016 (primarni podatki).

Zanima nas razlika v stališčih med letoma 2011 in 2016, s čimer merimo razliko v organizacijski klimi po spremembi lastništva. Zato smo razlike testirali z (enostranskim) t-testom, s katerim lahko preverjamo domneve o razliki populacijskih aritmetičnih sredin. Za vsako analizirano vprašanje smo postavili ničelno in alternativno domnevo v naslednji obliki:

Za preverjanje domneve, da se je povprečje v 2016 v primerjavi z letom 2011 zmanjšalo, smo preverjali spodnji dve domnevi:

$$H_0: \mu_{2016} - \mu_{2011} = 0$$

$$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011} \text{ oziroma } \mu_{2016} - \mu_{2011} < 0$$

Za preverjanje domneve, da se je povprečje v 2016 v primerjavi z letom 2011 povečalo, pa spodnji dve domnevi:

$$H_0: \mu_{2016} - \mu_{2011} = 0$$

$$H_1: \mu_{2016} > \mu_{2011} \text{ oz. } \mu_{2016} - \mu_{2011} > 0$$

Predpostavili smo, da se variabilnost med letoma ni spreminjala, zato smo testno statistiko izračunali po spodnji formuli:

$$t = \frac{\bar{X}_{2016} - \bar{X}_{2011}}{\sqrt{\frac{s_{2016}^2}{n_{2016}} + \frac{s_{2011}^2}{n_{2011}}}}$$

Za določanje natančne stopnje značilnosti p smo določili prostostne stopnje po formuli: $m = n_{2016} + n_{2011} - 2$. Nato smo p razbrali s pomočjo Excel funkcije TDIST (t vrednost; prostostnestopnje; 1) za domnevo, da se je povprečje zmanjšalo, ter T.DIST.RT (t vrednost; prostostnestopnje) za domnevo, da se je povprečje povečalo.

Ta natančna stopnja značilnosti p (*significanca*) nam pove, kolikšna je verjetnost, da ob pravilni ničelni domnevi dobimo standardizirano vrednost t , ki je enaka ali večja od standardizirane vzorčne statistike, kot smo jo dobili na danem vzorcu. Če domneve preverjamo pri 5 % stopnji značilnosti, bomo ničelno domnevo zavrnilo, če je $p \leq 0,05$, kar pomeni, da se je povprečje povečalo oziroma zmanjšalo. Če pa je $p > 0,05$, ničelne domneve ne zavrnamo, kar pomeni, da nimamo dokazov, da bi se povprečje povečalo oziroma zmanjšalo (Ferligoj in drugi 2015).

Naj ob tem opozorimo še na to, da v obeh raziskavah (2011 in 2016) dejansko ni bilo opravljeno verjetnostno vzorčenje, pač pa je bila ciljna populacijska celotna populacija zaposlenih. Kljub temu smo opravili statistične teste, ki nam v tem primeru služijo bolj za orientacijo glede velikosti razlik kot za dejansko preverjanje domneve, ali obstajajo statistične razlike na populacijah zaposlenih iz leta 2001 in 2016.

4.3.3 Opis postopka raziskave in pridobljenega vzorca v anketah Zlata nit 2011 in v raziskavi 2016

V letu 2016 smo anketo v podjetju opravili v prvem tednu meseca julija 2016. Vprašalniki v papirnati obliki so bili 4. 7. 2016 razdeljeni delavkam in delavcem v proizvodnji, zaposlenim v režiji pa je bila po e-pošti posredovana spletna povezava do spletne ankete, dostopne na www.lka.si. Spletna anketa je bila na voljo osem dni. Največ izpolnjenih vprašalnikov smo prejeli prvi in drugi dan raziskave. Četrty dan smo po elektronski pošti poslali obvestilo in ponoven poziv k izpolnjevanju spletne ankete. Po pozivu smo ponovno dobili še nekaj izpolnjenih vprašalnikov. E-poštno povabilo in opomnik sta predstavljena v Prilogi C in Prilogi Č.

Skupaj je bilo izpolnjenih 88 vprašalnikov, od tega jih je bilo 10 izpolnjenih delno, kar pomeni, da so respondenti nehali odgovarjati pri demografskih vprašanjih, na vsa ostala vprašanja pa so odgovorili. Pri analizi stališč upoštevamo tudi te delno izpolnjene vprašalnike, saj ocenjujemo, da bi z njihovo izločitvijo izgubili prevelik del podatkov.

Leta 2011 je vprašalnik izpolnilo 72 zaposlenih (kar pomeni 58 % vseh zaposlenih), leta 2016 pa 88 zaposlenih (kar pomeni 67 % vseh zaposlenih). Stopnja odgovora je v letu 2016 v primerjavi z letom 2011 večja. Razlog za boljši odziv na raziskavo je lahko v

tem, da je bila raziskava zaposlenim v režiji lažje dostopna, saj so imeli možnost izpolnjevanja ankete preko brskalnika na računalniku, preko tabličnega računalnika ali preko telefona. Leta 2011 je bila raziskava izvedena samo v papirnati obliki, kar je zagotovo vplivalo na število izpolnjenih vprašalnikov.

Struktura po spolu, starosti, zvrsti delovnega mesta, času trajanja zaposlitve in izobrazbi je prikazana spodaj.

Tabela 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v raziskavi 2011 in 2016

	Raziskava 2011		Raziskava 2016		Podatki podjetja 2016	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
MOŠKI	29	40,28%	36	44,44%	53	40,77 %
ŽENSKE	43	59,72%	45	55,56%	77	59,23 %
SKUPAJ	72	100,00%	81	100,00%	130	100,00 %

Vir: Podjetje X (2011; 2016a; 2016b)

V Tabeli 4.1 so prikazani podatki po spolu v raziskavi leta 2011 in 2016 ter podatki o zaposlenih v podjetju v začetku leta 2016. Glede na podatke podjetja o spolni strukturi zaposlenih v začetku leta 2016, se demografska struktura vzorca raziskave 2016 malo razlikuje od demografske strukture podjetja. Kot je razvidno iz tabele, je realizirani delež moških nekoliko večji od dejanske demografske strukture, delež žensk pa nekoliko manjši, vendar razlike niso velike. Iz zgornjega lahko sklepamo, da je anketo v letu 2016 izpolnil večji delež moških (68%) kot žensk (58%).

Tabela 4.2: Struktura zaposlenih po starosti v raziskavi 2011 in 2016

	Raziskava 2011		Raziskava 2016		Podatki podjetja 2016	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
do 30 let	16	22,54 %	16	19,75 %	18	13,85 %
od 31 do 40 let	24	33,80 %	28	34,57 %	47	36,15 %
od 41 do 50 let	20	28,17 %	27	33,33%	34	26,15 %
od 51 do 60 let	10	14,08 %	9	11,11%	28	21,54 %
več kot 61 let	0	0,00 %	1	1,23%	3	2,31 %
	71	100,00 %	81	100,00%	130	100,00 %

Vir: Podjetje X (2011; 2016a; 2016b)

V Tabeli 4.2 so prikazani podatki po starosti v raziskavi leta 2011 in 2016, ter podatki o zaposlenih v podjetju v začetku leta 2016. Glede na podatke podjetja je iz zgornje tabele

razvidno, da je realiziran vzorec starejših od 51 let v raziskavi slabše zastopan kot je dejansko stanje zaposlenih. Najbolje so zastopani zaposleni stari do 30 let, ter zaposleni stari od 41 do vključno 50 let.

Tabela 4.3: Struktura zaposlenih po zvrsti delovnega mesta 2011 in 2016

	2011		2016	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Zaposleni	53	77,94%	74	90,24%
Vodstveni kader in vodje manjših timov	15	22,06%	8	9,76%
	68	100,00%	82	100,00%

Vir: Podjetje X (2011; 2016a)

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je na anketo v letošnjem letu v primerjavi z 2011 odgovarjalo več zaposlenih in manj vodilnih kadrov. Vendar zaradi pomanjkanja podatkov o dejanskem številu vodstvenih delavcev ne moremo izračunati stopnje odgovorov po teh kategorijah.

Tabela 4.4: Struktura zaposlenih glede na trajanje zaposlitve 2011 in 2016

	2011		2016	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Manj kot eno leto	10	13,89%	9	11,11%
Od enega do treh let	16	22,22%	19	23,46%
Od treh do sedem let	17	23,61%	24	29,63%
Od sedem do deset let	11	15,28%	7	8,64%
Od deset do petnajst let	14	19,44%	11	13,58%
Od petnajst do dvajset let	3	4,17%	7	8,64%
Več kot dvajset let	1	1,39%	4	4,94%
	72	100,00%	81	100,00%

Vir: Podjetje X (2011; 2016a; 2016b)

Tabela 4.5: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo 2011 in 2016

	2011		2016		Podatki podjetja 2016	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Končana osnovna šola	9	12,68%	5	6,10%	32	24,62
Končana srednja ali poklicna šola	29	40,85%	37	45,12%	47	36,15
Končana višješolska ali visokošolska izobrazba	27	38,03%	33	40,24%	45	34,62
Magisterij, doktorat	6	8,45%	7	8,54%	6	4,62
	71	100,00%	82	100,00%	130	100,00 %

Vir: Podjetje X (2011; 2016a; 2016b)

V Tabeli 4.5 so prikazani podatki po izobrazbeni strukturi v raziskavi leta 2011 in 2016 ter podatki o zaposlenih v letu 2016. Glede na zgoraj prikazane podatke je v dobljenem vzorcu leta 2016 najslabše zastopan delež zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo, saj je izmed 32 zaposlenih na raziskavo odgovorilo samo 5. V ostalih kategorijah pa je stopnja odgovorov zadovoljiva.

Čeprav se pridobljeni vzorec v raziskavi v letu 2016 nekoliko razlikuje od dejanske demografske strukture zaposlenih v podjetju, ocenjujemo, da razlike niso velike in da odstopanja ne ogrožajo veljavnosti našega raziskovanja.

4.3.4 Rezultati raziskave in primerjava med leti

Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi

Prva merjena dimenzija je bil temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim. V okviru tega smo želeli preveriti H1 (*Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi se je v primerjavi z letom 2011 poslabšal.*).

Glede na spodaj prikazane rezultate (glej Tabelo 4.6) se je temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi med letoma 2011 in 2016 poslabšal, saj se je za vse štiri trditve povprečno strinjanje statistično značilno zmanjšalo. Kar smo nekako pričakovali, glede na trenutne razmere in organizacijske spremembe v podjetju. Trenutno so zaposleni manj zadovoljni z vodstvom in podjetjem. Po našem mnenju je to predvsem zaradi organizacijskih sprememb, ki se še vedno dogajajo v podjetju. Kot posledica tega so tudi odgovori na spodnja vprašanja, ki merijo dimenzijo odnosa med zaposlenimi in podjetjem, slabše ocenjeni, kot bi bili v stabilnem poslovnem okolju.

Tabela 4.6: Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenimi – primerjava rezultatov 2011 in 2016

		Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	V podjetju se počutim varnega/no.	Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	Povprečna ocena dimenzije
	Min	1	1	1	1	
	Max	5	5	5	5	
Rezultati 2011	N	71	72	70	72	
	Srednja ocena	4,54	3,94	3,89	3,40	3,94
	St.odklon	0,825	1,019	1,28	1,498	
Rezultati 2016	N	86	83	84	83	
	Srednja ocena	4,21	3,41	3,51	3,10	3,56
	St.odklon	0,842	1,094	1,177	1,078	
	Domneva:	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	
Razlika v povp. 2016 – 2011		-0,33	-0,53	-0,38	-0,30	
Vrednost t statistike		-2,47137	-3,12081	-1,90243	-1,41159	
Prostostne stopnje		155	153	152	153	
Vrednost p		0,0073	0,0011	0,0295	0,0801	
Rezultat t-statistike Pri 5 % stopnji značilnosti		Ničelno domnevo zavrnamo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnamo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnamo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelne domneve ne zavrnamo, povprečje se ni zmanjšalo	

Vir: Podjetje X (2011; 2016a)

Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju

Druga merjena dimenzija je bila vloga in kakovost dela posameznika v podjetju. S to dimenzijo smo želeli preveriti H2 (*Vloga posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.*) in H3 (*Kakovost dela posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.*).

Glede na spodaj prikazane rezultate lahko trdimo, da se vloga in kakovost dela posameznika nista bistveno spremenili. Glede na povprečno oceno dimenzije se je celotna ocena v primerjavi z letom 2011 sicer znižala (iz 3,7 v 2011 na 3,17 v letu 2016), vendar so zaposleni precej slabše ocenili predvsem dve trditvi "Pri delu v tem podjetju uživam." in "Moje delo mi nudi občutek uspeha." Glede na spodaj prikazane rezultate (glej Tabelo 4.7) se je povprečno strinjanje vprašanih na ti dve trditvi med letoma 2011 in 2016 statistično značilno zmanjšalo. Pri ostalih trditvah ni bilo statistično značilnih razlik.

Tabela 4.7: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju – primerjava rezultatov 2011 in 2016

		Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti. *	Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne. *	Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	V zadnjem mesecu sem od nadrejene-ga dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	Pri delu v tem podjetju uživam.	Moje delo mi nudi občutek uspeha.	Povprečna ocena dimenzije
	Min	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Max	5	5	5	5	5	5	5	5	
	N	70	70	71	72	69	71	67	68	
Rezultati 2011	Srednja ocena	3,59	1,56	4,27	2,72	3,58	3,31	4,04	3,75	3,7
	St. odklon	1,313	0,845	1,041	1,722	1,288	1,337	1,065	1,151	

Rezultati 2016	N	85	86	82	81	83	84	84	82	
	Srednja ocena	3,82	2,01	4,43	2,41	3,33	2,61	3,18	3,23	3,17
	St. odklon	1,037	0,861	0,589	1,321	1,072	1,087	1,099	1,2	
	Domneva	$H_1: \mu_{2016} > \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} > \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} > \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	
Razlika v povp. 2016 - 2011		0,23	0,45	0,16	-0,31	-0,25	-0,7	-0,86	-0,52	
Vrednost t statistike		1,19122	3,28019	1,14596	-1,23774	-1,28436	-3,53358	-4,86044	-2,70177	
Prostostne stopnje		153	154	151	151	150	153	149	148	
Vrednost p		0,1177	0,9994	0,1268	0,1089	0,1005	0,9997	0,0000	0,0039	
Rezultat t-statistike Pri 5 % stopnji značilnosti		Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni povečalo	Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni zmanjšalo	Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni povečalo	Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni zmanjšalo	Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni zmanjšalo	Ničelne domneve ne zavmemo, povprečje se ni povečalo	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	

Vir: Podjetje X (2011; 2016a)

Nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov

Tretja merjena dimenzija so bile nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov. S to dimenzijo smo želeli preveriti H4 (*Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja se je poslabšalo oziroma so zaposleni postali bolj kritični kot leta 2011.*).

Postavljeno hipotezo lahko z dobljenimi rezultati potrdimo. Rezultati letošnje raziskave pokažejo, da je srednja ocena slabša kot je bila leta 2011 (2,99 v letu 2016 in 3,39 v letu 2011). Glede na spodaj prikazane rezultate (glej Tabelo 4.8) se je zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom med letoma 2011 in 2016 poslabšalo, saj se je za vse trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo z vodstvom povprečno strinjanje statistično značilno

zmanjšalo. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni ne čutijo več tolikšne pripadnosti podjetju, kot so jo leta 2011. Zaposleni so postali bolj kritični do vodstva.

Tabela 4.8: Nekateri značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov – primerjava rezultatov 2011 in 2016

		Ponosen/na sem, da sem član/ica našega podjetja.	Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	Povprečna ocena dimenzije
	Min	1	1	1	1	
	Max	5	5	5	5	
Rezultati 2011	N	67	69	66	67	
	Srednja ocena	4,21	3,14	3,05	3,22	3,39
	St.odklon	0,88	1,386	1,451	1,412	
Rezultati 2016	N	83	77	83	82	
	Srednja ocena	3,3	2,51	2,51	2,98	2,99
	St.odklon	1,068	1,199	1,108	1,314	
	Domneva	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	$H_1: \mu_{2016} < \mu_{2011}$	
Razlika v povp. 2016-2011		-0,91	-0,63	-0,54	-0,24	
Vrednost t-statistike		-5,72105	-2,92122	-2,49906	-1,06469	
Prostostne stopnje		148	144	147	147	
Vrednost p		0,0000	0,0020	0,0068	0,1444	
Rezultat t-statistike Pri 5 % stopnji značilnosti	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelno domnevo zavrnemo, povprečje se je zmanjšalo	Ničelne domneve ne zavrnemo, povprečje se ni zmanjšalo	

Vir: Podjetje X (2011; 2016a)

Dodatna vprašanja o spremembi lastništva

V letu 2016 smo anketnemu vprašalniku dodali še dve vprašanji o nedavni spremembi lastništva, in sicer nas je zanimalo, ali je sprememba lastništva vplivala na odnose med zaposlenimi, ter ali se je po spremembi lastništva spremenil način dela in organizacije. Iz spodnjih rezultatov je razbrati, da je 90,5 % zaposlenih mnenja, da je sprememba lastništva vplivala na odnose med zaposlenimi.

Tabela 4.9: Vpliv spremembe lastništva v preteklem letu na odnose med zaposlenimi

Sprememba lastništva v preteklem letu je vplivala na odnose med zaposlenimi v podjetju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne drži	2	4,5	4,8	4,8
	Niti ne drži - niti drži	2	4,5	4,8	9,5
	Drži	22	50,0	52,4	61,9
	Popolnoma drži	16	36,4	38,1	100,0
	Total	42	95,5	100,0	
Missing	Ne vem	2	4,5		
Total		44	100,0		

Vir: Podjetje X (2016a)

Iz spodnjih rezultatov lahko tudi vidimo, da je kar 77,2 % zaposlenih mnenja, da je sprememba lastništva vplivala na način dela in organizacije v podjetju.

Tabela 4.10: Vpliv spremembe lastništva na način dela in organizacije

Po spremembi lastništva se je spremenil način dela in organizacije.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne drži	3	6,8	7,0	7,0
	Niti ne drži - niti drži	6	13,6	14,0	20,9
	Drži	17	38,6	39,5	60,5
	Popolnoma drži	17	38,6	39,5	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Missing	Ne vem	1	2,3		
Total		44	100,0		

Vir: Podjetje X (2016a)

Nadalje nas je zanimalo mnenje zaposlenih o odnosih, pričakovanjih nadrejenih in spremembah po spremembi lastništva. Mnenja smo skušali izmeriti s pomočjo lestvice v obliki semantičnega diferenciala, kjer je bila na eni strani trditev v obliki manjše, slabše, negativne vrednosti, na drugi pa trditev v obliki večje, boljše, pozitivne vrednosti. Merili smo na lestvici od 1 do 7. V spodnjih tabelah so prikazani rezultati na celotni anketirani populaciji ter rezultati med zaposlenimi v režiji. Po našem mnenju se v režiji trenutno bolj občutijo organizacijske spremembe, ki jih je prineslo novo lastništvo. Zato smo se odločili, da bomo primerjali podatke med celotno populacijo in režijo ter skušali ugotoviti razlike in podobnosti med njima.

Največja razlika med celotno populacijo in režijo je pri vprašanju, ki sprašuje o primerjavi med pričakovanji nadrejenih pred spremembo lastništva po spremembi lastništva. V režiji je srednja vrednost 5,62 s standardnim odklonom 1,324, na celotni populaciji pa 5,13 s standardnim odklonom 1,671, kar pomeni večjo razpršenost kot pri zaposlenih v režiji.

Tabela 4.11: Merjenje mnenj o spremembi lastništva – na populaciji celotnega podjetja

Statistics

	Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva poslabšali. - Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva izboljšali.	Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva manjša. - Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva večja.	Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov niso jasno določene. - Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov so jasno določene.	Če rabim nasvet ali pomoč, nikoli ne vem, na koga se obrniti. - Če rabim nasvet ali pomoč, vedno vem, na koga se obrniti.	Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, krajši. - Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, daljši.	Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije ne bo pripomogel k uspešnosti podjetja. - Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije bo pripomogel k uspešnosti podjetja.	Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot negativne. - Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot pozitivne.	
N	Veljavni	71	69	72	78	70	70	71
	Manjkajoči	17	19	16	10	18	18	17
	Aritmetična sredina	3,25	5,13	3,35	4,10	3,33	3,84	3,83
	Standardni odklon	1,636	1,671	1,929	2,111	1,576	1,807	1,797
	Asimetrija	,404	-,777	,590	-,011	,349	,044	,078
	St. napaka asimetrije	,285	,289	,283	,272	,287	,287	,285
	Sploščenost	-,351	-,077	-,744	-1,440	,109	-,820	-,597
	St. napaka sploščenosti	,563	,570	,559	,538	,566	,566	,563
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Vir: Podjetje X (2016a)

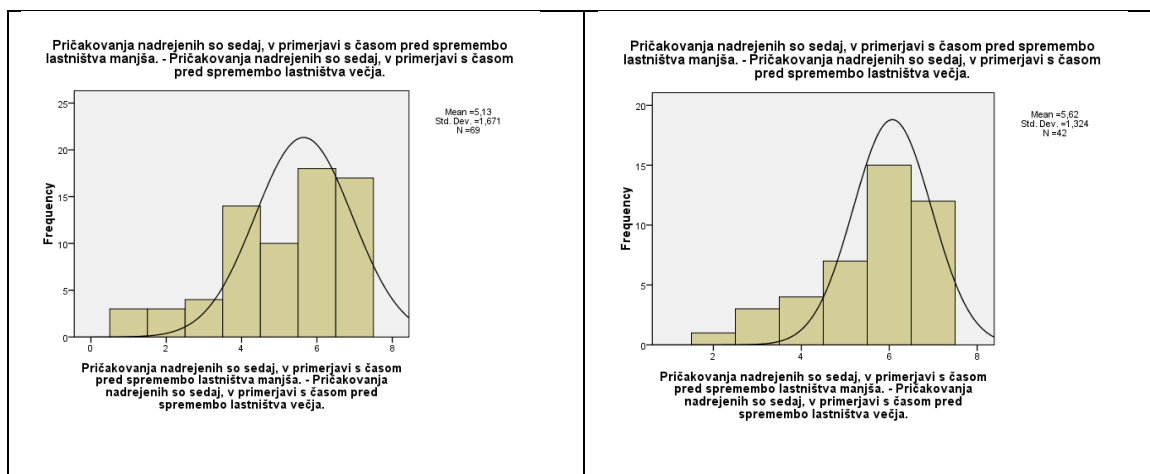
Tabela 4.12: Merjenje mnenj o spremembi lastništva – na populaciji zaposlenih v režiji

Statistics								
		Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva poslabšali. – Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva izboljšali.	Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva manjša. – Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva večja.	Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov niso jasno določene. – Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov so jasno določene.	Če rabim nasvet ali pomoč, nikoli ne vem, na koga se obrniti. – Če rabim nasvet ali pomoč, vedno vem, na koga se obrniti.	Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, krajši. – Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, daljši.	Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije ne bo pripomogel k uspešnosti podjetja. – Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije bo pripomogel k uspešnosti podjetja.	Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot negativne. – Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot pozitivne.
N	Veljavni	42	42	42	43	42	42	43
	Manjkajoči	2	2	2	1	2	2	1
	Aritmetična sredina	3,38	5,62	2,98	3,88	2,74	4,12	3,98
	Standardni odklon	1,752	1,324	1,732	1,880	1,449	1,811	1,752
	Asimetrija	,351	-,965	,837	,086	,634	-,056	,065
	St. napaka asimetrije	,356	,365	,365	,361	,365	,365	,361
	Sploščenost	-,631	,303	-,198	-1,318	,456	-,842	-,507
	St. napaka sploščenosti	,717	,717	,717	,709	,717	,717	,709
	Minimum	1	2	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Vir: Podjetje X (2016a)

Na spodnjih dveh slikah vidimo razliko med celotno populacijo in zaposlenimi v režiji. Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da so se zahteve in pričakovanja po spremembi lastništva povečala v primerjavi z obdobjem pred spremembo lastništva.

Slika 4.6: Histogram spremenljivke Q9-2 na celotni populaciji in na zaposlenih v režiji



Vir: Podjetje X (2016a)

4.4 Analiza organizacijske kulture: poglobljeni intervjuji

4.4.1 Predstavitev vprašalnika za poglobljene intervjuje in opis vzorca

Vprašalnik za poglobljene intervjuje je bil pripravljen na osnovi raziskovalnih hipotez in vključuje pet sklopov vprašanj. Na intervjuje smo povabili 12 zaposlenih, od tega je bilo 6 zaposlenih iz vrst vodij oddelkov, 6 zaposlenih pa so bili predstavniki zaposlenih iz različnih oddelkov. Intervjuji so bili izvedeni v obliki sproščenega pogovora v prostorih podjetja v času od 7.00 do 16.00 ure, dne 13. 7. 2016 in 14. 7. 2016. Intervjuji so trajali v povprečju med 30 in 45 minut. Intervjuje sem izvedla avtorica tega diplomskega dela. Prepise intervjujev sem, po privoljenju intervjuvancev, sproti zapisovala na računalnik.

V prvem sklopu vprašanj smo preverjali *H1: Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi se je v primerjavi z letom 2011 poslabšal*. Zanimalo nas je mnenje o odnosu med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Zaposlene in vodje smo prosili za primerjavo med trenutnim stanjem in stanjem pred enim letom ter stanjem leta 2011. Postavili smo naslednja vprašanja: Če se postavitev v obdobje pred enim letom, ali se je po vašem mnenju odnos med zaposlenimi in vodstvom v preteklem letu spremenil? Če je odgovor pritrdilen – na kakšen način? Če se postavite v obdobje pred petimi leti, ali se je po vašem mnenju odnos med zaposlenimi in vodstvom v preteklem letu spremenil? Če je odgovor pritrdilen – na kakšen način?

V drugem sklopu vprašanj smo preverjali *H2: Vloga posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011*. Zanimalo nas je, ali se v 2016 v primerjavi z 2011 vloge posameznikov smatrajo za enako pomemben člen za dobro delovanje podjetja, ne glede na pozicijo in vlogo, ki jo imajo v podjetju, ter ali jim podjetje da vedeti, da so pomembni za podjetje. Natančneje, postavili smo naslednja vprašanja: Ali se vloge zaposlenih smatrajo za enako pomemben člen za dobro delovanje podjetja, ne glede na pozicijo in vlogo, ki jo imajo v podjetju? Ali zaposleni čutijo pomembnost svoje vloge, ki jo imajo v podjetju? Ali jim podjetje daje ta občutek pomembnosti? Ali jim podjetje daje vedeti, da so cenjeni?

V tretjem sklopu vprašanj smo preverjali *H3: Kakovost dela posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011*. V tem sklopu pogovora nas je zanimalo, ali zaposleni in vodje vidijo izboljšanje kakovosti zaposlenih v podjetju v primerjavi z letom 2011. Zanimalo nas je tudi, ali se podjetje kot organizacija na pridobljenih izkušnjah kaj nauči. Postavili smo naslednja vprašanja: Ali se kakovost dela posameznikov izboljšuje na osnovi pridobljenih izkušenj na preteklih projektih? Ali se znamo naučiti na napakah ali jih ponavljamo?

V četrtem sklopu vprašanj smo preverjali *H4: Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja se je poslabšalo oziroma so zaposleni postali bolj kritični kot leta 2011*. V tem sklopu pogovora nas je zanimalo, kakšno je splošno mnenje intervjuvanih zaposlenih in vodij glede zadovoljstva zaposlenih z vodstvom podjetja, v primerjavi z letom 2011. Skušali smo ugotoviti, kje so razlogi za morebitno nezadovoljstvo. Postavili smo naslednja vprašanja: Ali so po vašem mnenju zaposleni zadovoljni z vodstvom podjetja? Ali je zadovoljstvo z vodstvom po vašem mnenju glede na leto 2011 kaj drugačno?

V petem sklopu vprašanj smo preverjali *H5: Vodstvo podjetja bolje razume pomembnost sprejemanja sprememb, ki jih prinaša sprememba lastništva, kot ostali zaposleni*. V tem sklopu pogovora nas je zanimala razlika med vodstvenim kadrom in zaposlenimi. Zanimalo nas je, kateri se bolj zavedajo pomembnosti sprejemanja sprememb, povezanih s spremembo lastništva. Postavili smo naslednja vprašanja: Kako pomembno se vam zdi sprejemanje sprememb? Ali je po vašem mnenju kolektiv pripravljen na spremembe? Ali menite, da je potrebno upoštevati navodila, ki jih dobimo od novih lastnikov? Ali lahko podamo svoje predloge? Ali so poslušni za naše mnenje?

4.4.2 Predstavitev rezultatov in ugotovitev kvalitativne analize

Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi

V prvem sklopu vprašanj smo preverjali *H1: Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi se je v primerjavi z letom 2011 poslabšal*. Zanimalo nas je mnenje o odnosu med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Zaposlene in vodje smo prosili za primerjavo med trenutnim stanjem in stanjem pred enim letom ter stanjem leta 2011.

Pri prvemu sklopu vprašanj so si bili oboji, tako zaposleni kot vodje precej enotni. Oboji so poudarjali, da so se odnosi spremenili in da so se spremenili na slabše, vzrok za spremembo pa tiči predvsem v tem, da ima podjetje sedaj drugačen sistem organizacije in komunikacije med oddelki. Veliko stvari je še nedorečenih in se urejajo, informacije ne potujejo tako, kot bi morale. V primerjavi z letom 2011 so se večinoma vsi strinjali, da je bilo takrat drugače, ker je bilo vodenje drugače organizirano in ni bilo tolikšne razlike med vodstvom in zaposlenimi. Bili so manjša ekipa, drugače organizirana, pretok informacij znotraj podjetja je deloval.

V spodnjem citatu je prikazan odgovor na postavljeno vprašanje enega izmed vodilnih v podjetju: *"Trenutno je drugače postavljena organizacija, prej je bilo vodeno iz strani ene osebe, pod njim dve osebi, ki sta vse koordinirali. Trenutno je stanje zelo razpršeno. Oddelki se vodijo samostojno, razvoj posebej ... vse se pelje vzporedno. Lastnika zanimajo rezultati. Vse je zelo ciljno orientirano."* (V6)

Na primerjavo med letom 2016 in 2011 pa je eden izmed zaposlenih odgovoril: *"Takrat so bili odnosi boljši, komunikacija vodstva z zaposlenimi je bila boljša. Imeli smo dodatne ugodnosti, podjetje je bilo prijazno zaposlenemu. Zdaj dela vsak zase. Takrat je bilo več kolegijsnost."* (Z4)

Vloga posameznika v podjetju

V drugem sklopu vprašanj smo preverjali H2: *Vloga posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.* Zanimalo nas je, ali se vloge posameznikov smatrajo za enako pomemben člen za dobro delovanje podjetja, ne glede na pozicijo in vlogo, ki jo imajo v podjetju, ter ali jim podjetje da vedeti, da so pomembni za podjetje.

Pri odgovorih na drugi sklop vprašanj je bilo opaziti razliko, kako vlogo posameznika vidijo zaposleni, in kako jo vidijo vodje. Večina vodij je odgovorila, da so vloge posameznikov enako pomembne, ne glede na pozicijo, nekaj vodij je odgovorilo, da temu ni tako. Med zaposlenimi je bilo več negativnih odgovorov kot pozitivnih. Na drugi sklop vprašanj, kjer nas je zanimalo, v kolikšni meri podjetje da posameznikom vedeti, da so cenjeni, je bilo kar nekaj mešanih odgovorov. Iz odgovorov je bilo razbrati, da so tako v očeh vodstva kot tudi v očeh zaposlenih v podjetju posamezniki,

katerim se bolj pokaže, da so cenjeni, kot drugim. Glede na ugotovitve bi lahko rekli, da se vloga posameznika ni spremenila glede na leto 2011 oz. glede tega med zaposlenimi ni enotnega mnenja.

Kakovost dela posameznika v podjetju

V tretjem sklopu vprašanj smo preverjali *H3: Kakovost dela posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011*. V tem sklopu pogovora nas je zanimalo, ali zaposleni in vodje vidijo izboljšanje kakovosti zaposlenih v podjetju. Zanimalo nas je tudi, ali se podjetje kot organizacija na pridobljenih izkušnjah kaj nauči.

V tem sklopu vprašanj so si bili vprašani skoraj enotni pri prvem delu vprašanja, glede izboljšanja kakovosti zaposlenih. Večina intervjuvanih je mnenja, da se kakovost zaposlenih izboljšuje. Malo manj so si bili enotni glede drugega sklopa vprašanja, kjer nas je zanimalo, ali se v podjetju iz napak znajo naučiti, ali jih ponavljajo. Vseeno pa smo iz pogovorov razbrali tudi to, da se zaposleni in vodstvo zavedajo, kje so napake in na kakšen način bi jih bilo potrebno izboljšati.

Mnenje enega izmed zaposlenih: "*Kakovost včasih trpi zaradi neznanja. Ni časa za prenos znanja, prekratki roki za izvedbo. Z izkušnjami se kakovost lahko izboljšuje.*" (Z5)

Mnenje enega izmed vodilnih: "*Napake ponavljamo. Iz napak se skušamo nekaj naučiti, vendar naučenega ne izvršujemo. Pravilniki so napisani, vendar se jih ne upošteva.*" (V3)

Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja

V četrtem sklopu vprašanj smo preverjali *H4: Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja se je poslabšalo oziroma so zaposleni postali bolj kritični kot leta 2011*. V tem sklopu pogovora nas je zanimalo, kakšno je splošno mnenje intervjuvanih zaposlenih in vodij glede zadovoljstva zaposlenih z vodstvom podjetja v primerjavi z letom 2011. Skušali smo ugotoviti, kje so razlogi za morebitno nezadovoljstvo.

Odgovori na četrti sklop vprašanj so si bili zelo podobni. Tako zaposleni kot večina vodstva meni in vidi, da so zaposleni trenutno manj zadovoljni z vodstvom podjetja, kot

so bili leta 2011. Razlog tiči predvsem v tem, da je sedaj vodstvo na lokalni ravni in vodstvo na globalni ravni. Zaposleni in vodje čutijo pomanjkanje podajanja informacij, vizije in strategije celotne skupine podjetij. Slaba informiranost se tako kaže v nezadovoljstvu zaposlenih.

Mnenje enega izmed vodij: *"Zaposleni niso zadovoljni z vodstvom podjetja. Zadovoljstvo je slabše, predvsem zaradi odnosa vodstva do ljudi, zaradi pomanjkanja komunikacije. Pomembna je odkrita komunikacija."* (V4)

Pomembnost sprejemanja sprememb

V petem sklopu vprašanj smo preverjali *H5: Vodstvo podjetja bolje razume pomembnost sprejemanja sprememb, ki jih prinaša sprememba lastništva, kot ostali zaposleni.* V tem sklopu pogovora nas je zanimala razlika med vodstvenim kadrom in zaposlenimi. Zanimalo nas je, kateri se bolj zavedajo pomembnosti sprejemanja sprememb, povezanih s spremembo lastništva.

Odgovori na peti sklop vprašanj so si bili zelo enotni. Tako vodstvo kot zaposleni se zavedajo pomembnosti sprejemanja in upoštevanja sprememb. Veliko intervjuvancev je tudi mnenja, da tisti, ki so pripravljeni na spremembe, ostajajo v podjetju, tisti, ki pa jih niso pripravljeni sprejeti, pa so podjetje že zapustili ali pa ga še bodo. Vsi intervjuvanci so si tudi enotnega mnenja glede podajanja mnenja. Možnosti za predloge imajo, vendar jih trenutno novi lastniki še ne upoštevajo. Morda se bo sčasoma to spremenilo, ko se bo nova organizacijska shema celotne skupine dodobra utekla.

Mnenje enega izmed zaposlenih: *"Na spremembe smo pripravljeni, nekako jih moramo sprejeti in iti naprej. Sedaj smo v mednarodnem okolju, vedno več bo komunikacije v tujem jeziku. Treba je delati, tako, kot so si novi lastniki zamislili. Nimamo informacijo o strategij podjetja. Če zaposlenim poveš strategijo, lažje sprejmejo spremembo."* (Z2)

V spodnji tabeli (glej Tabelo 4.13) podajamo shematični prikaz odgovorov intervjuvancev, kjer so z oznakami Z1–Z6 označeni intervjuvanci s strani zaposlenih, po naključnem vrstnem redu, ter z oznakami V1–V6 označeni intervjuvanci s strani vodstva, po naključnem vrstnem redu. Z oznakami H1–H5 pa so označena zgoraj opisana raziskovalna vprašanja na osnovi postavljenih hipotez.

Tabela 4.13 Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
H1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
H2	●◻	●◻	○◻	●●	○◻	●◻	○◻	○○	●◻	●◻	○○	○○
H3	○◻	○◻	○◻	●◻	●◻	○○	○○	○◻	○◻	◻◻	◻○	○◻
H4	●	●	●	●	●	●	●	◻	●	●	○	●
H5	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●	○●

Vir: Podjetje X (2016a)

Legenda:

○ – Pozitivno; ◻ – niti niti; ● – negativno

5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN MOŽNE REŠITVE PROBLEMOV V ORGANIZACIJI X

Na osnovi rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave lahko potrdimo tri hipoteze, ki smo jih postavili na začetku raziskave.

Hipoteza 1: Temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi se je v primerjavi z letom 2011 poslabšal.

Hipoteza 2: Vloga posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom podjetja se je poslabšalo oziroma so zaposleni postali bolj kritični kot leta 2011.

Tako v kvantitativni raziskavi kot v kvalitativni raziskavi se je pokazalo, da je temeljni odnos med zaposlenimi in vodstvom podjetja slabši, kot je bil pred spremembo lastništva. Prav tako so trenutno zaposleni bolj nezadovoljni z vodstvom podjetja, kar se je pokazalo tako v anketi kot tudi v poglobljenih intervjujih. Vloga dela posameznika ostaja enaka kot je bila do sedaj in se ni bistveno spremenila.

Spodnjih dveh hipotez pa ne moremo potrditi.

Hipoteza 3: Kakovost dela posameznika v podjetju se ni bistveno spremenila glede na leto 2011.

Hipoteza 5: Vodstvo podjetja bolje razume pomembnost sprejemanja sprememb, ki jih prinaša sprememba lastništva, kot ostali zaposleni.

Hipotezo 3 tako lahko delno zavrnilo, saj se je po mnenju intervjuvancev kakovost zaposlenih izboljšala glede na leto 2011. Ugotovili smo, da se kakovost dela izboljšuje, bi pa bilo potrebno na to področje še vlagati, predvsem s pomočjo ustreznega prenosa znanja med sodelavci.

Kot smo iz poglobljenih intervjujev razbrali, se tako vodstvo kot zaposleni zavedajo pomembnosti sprejemanja sprememb in prilagajanja zahtevam in navodilom lastnikov iz matičnega podjetja, tako da Hipoteze 5 ne moremo potrditi.

V podjetju so ob menjavi lastništva zaposlenim odvzeli določene ugodnosti, na katere so bili zaposleni navajeni še iz obdobja predhodnega lastnika. Morda takšna poteza novih lastnikov ni bila najboljša, saj je tako že na začetku ustvarila nezadovoljstvo med zaposlenimi. Ljudje smo naravnani tako, da se dobrih stvari hitro privadimo in jih vzamemo kot samoumevne. Slabe novice ali slabe ukrepe pa vedno vidimo večje, kot dejansko so. Možne rešitve za izboljšanje organizacijske klime in kulture v preučevanem podjetju vidimo v odprti komunikaciji med zaposlenimi. Pomembno je, da so zaposleni čim bolj informirani, in da so podane informacije pravilne.

6 SKLEP

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji ali skupini. Zato je zelo pomembno, da se je zavedamo in skušamo nanjo vplivati. Ključen pomen na organizacijsko klimo ima vodstvo, ki s svojimi zgledi, obnašanjem, načeli daje zaposlenim dober zgled. Podjetje je ogledalo svojega vodstva; če le-to s svojimi zaposlenimi komunicira odprto, bodo tudi zaposleni delovali na podoben način. Zato je za dobro delovanje vsake organizacije pomembna dobra organizacijska klima, ki se jo ustvarja z odprtimi, iskrenimi odnosi, ustreznim podajanjem informacij zaposlenim, pohvalami, omejevanjem konfliktom, zaupanjem in medsebojnim spoštovanju.

Organizacijska kultura pa je, kot smo že omenili, malo bolj kompleksen pojav, ki se oblikuje dalj časa in se tudi dalj časa spreminja. Organizacijsko kulturo je težje spremeniti, zato menimo, da je ravno zaradi kulture, ki je usidrana v naše vzorce obnašanja, spremembe težje sprejeti in se jim prilagoditi. Ključen pomen pri

sprejemanju sprememb ima tudi pri organizacijski kulturi vodstvo. Saj bo le vodstvo s svojim zgledom lahko zaposlenim pokazalo novo pravo pot, po kateri bo šlo podjetje.

V preučevanem podjetju se vodstvo zaveda pomena dobre organizacijske klime in kulture v podjetju. Zagotovo jo vidi in občuti bolj pozitivno kot ostali zaposleni, saj niso toliko vpeti v operativno delo. Vodstvo je tisti člen v podjetju, ki ima največ informacij in od katerega je odvisno, katere informacije bo posredovalo naprej zaposlenim in katere bo zadržalo zase. Dobra informiranost, kot smo že omenili, omogoča lažje in bolj učinkovito delo. Glede na trenutno situacijo v podjetju bo potrebno počakati še nekaj časa, da se proces združitve in reorganizacije zaključi, potem pa bi bilo smiselno ponoviti raziskavo in spremljati ključne kazalnike na letni ali dvoletni ravni.

S ponavljajočimi raziskavami bi podjetje lahko pravočasno zaznalo in ukrepalo na kritičnih točkah. Zaposleni bi tako videli pozitivne spremembe, ki so rezultat izpolnjevanja vprašalnikov, in bi se po našem mnenju še bolj angažirali za izpolnjevanje le-teh. Precej pozitiven odziv na raziskavo se je pokazal že ob letošnji raziskavi, saj je bil po našem mnenju odziv na raziskavo dober. Če bi jo podaljšali še za kakšen dan, bi zagotovo dobili še nekaj izpolnjenih vprašalnikov. Razlog za dober odziv na raziskavo je po našem mnenju v tem, da zaposleni čutijo slabo klimo in si želijo spremembe na pozitivno. Z izražanjem svojega mnenja preko vprašalnika so povedali svoje mnenje. Sedaj je na vrsti vodstvo podjetja, da s svojimi ukrepi in dejanji povrne zadovoljstvo zaposlenih.

Rezultati raziskave so nam dali okvirno sliko o organizacijski kulturi in klimi v podjetju. Iz rezultatov je razbrati, da zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom ni najboljše. Razlog za to je lahko tudi v tem, ker v raziskavi ni bilo točno določeno, kdo je mišljen kot vodstvo. Pri izvajanju kvalitativne raziskave in preko pogovorov z intervjuvanci smo ugotovili, da si vodstvo zaposleni razlagajo različno. Nekateri kot vodstvo smatrajo nove lastnike, ki odrejajo spremembe na organizacijski ravni, drugi pa so kot vodstvo ocenjevali svoje nadrejene oziroma vodje organizacijske enote v lokalnem podjetju.

Glede na rezultate raziskave je potrebno v podjetju čim več delati na dobrih medsebojnih odnosih in komunikaciji, predvsem na relaciji nadrejeni - podrejeni. Iz raziskave je tudi razbrati pozitivno naravnani odnos do sprememb v organizaciji.

Zaposleni vidijo spremembe kot priložnost za izboljšave in učenje. Zaposleni se torej zavedajo pomena sprememb in so pripravljeni nanje.

Novi lastniki pričakujejo da se bodo novo pridružena podjetja prilagodila njihovem sistemu in načinu dela, in ne obratno. Kar pa ni vedno preprosto, saj smo ljudje bitja, ki s težavo sprejmemo spremembe in se jim prilagodimo. Matično podjetje je sicer podjetje evropskega porekla, vendar so si države in narodi že po Evropi zelo različni in je včasih težko razumeti miselnost in način dela drugega naroda.

Z veliko dobre volje in pozitivnim pristopom se bo podjetje postopoma vpeljalo v sistem matičnega podjetja.

7 LITERATURA

1. Alvesson, Berg. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter. Dostopno prek: Ebscohost (15. maj 2016).
2. Boudrias, Brunet, Morin, Savoie, Plunier, Cacciatore. 2010. Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice. V *Canadian Journal of Behavioral Science*, 42 (4). Dostopno prek: Ebscohost (12. avgust 2016).
3. Eberlinc, Tina. 2012. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X*. diplomsko delo. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
4. Ferligoj, Anuška, Katja Lozar Manfreda in Aleš Žiberna. 2015. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: interno gradivo.
5. Gilmer, B., von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Iljins, Skvarciany, Gaile-Sarkane. 2015. Impact of Organisational Culture on Organisational Climate during the Process of Change. V *Procedia – Social and Behaviour Sciences* 213. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058644> (20. marec 2016).
7. Ivanko, Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
8. Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. V *Management*, ur. Možina, 174–209. Radovljica: Didakta.
9. --- 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
10. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. --- 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

12. Makovec Brenčič, Maja, Matevž Raškovič in Miha Škerlavaj. 2008. Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in Praksa* 45 (6): 728–751.
13. Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Mohelska, Sokolova. 2015. Organisational culture and leadership – joint vessels? V *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 171. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530> (20. marec 2016)
15. McMurray, Adela Jana. 1994. *The relationship between Organisational Culture and Organisational Climate with Reference to a University Setting. Faculty of Education, Work & Training*. Australia: Southern Cross University. Dostopno prek: Ebscohost (20. marec 2016).
16. Noč, Davor. 2001. Kadrovski management: Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. *Svetovalec – priloga Gospodarskega Vestnika* 39: 66–70. Dostopno prek Ius-info (30. 3. 2016).
17. --- 2002. Organizacijska kultura: Koliko nas stanejo negativne vrednote. *Svetovalec – priloga Gospodarskega Vestnika* 15: 61–62. Dostopno prek Ius-info (30. 3. 2016)
18. Podjetje X. 2011. Rezultati ankete Zlata nit. Ljubljana. Interno gradivo.
19. --- 2016a. Rezultati ankete 2016. Ljubljana. Interno gradivo.
20. --- 2016b. Prejeti podatki podjetja X. Ljubljana. Interno gradivo.
21. Putthiwanit, Chutinon. 2015. Exploring the impact of organisational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. V *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 207. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052519> (19. marec 2016).

22. Ragin, Charles C.. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
23. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
25. Rus, Velko S.. 2011. *Socialna in socio-psihologija: izbrana poglavja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
26. --- 1994: *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba I*. Ljubljana: Davean d.o.o..
27. Schneider, Benjamin. Beth Chung in Kenneth P. Yusko. 1993: Service Climate for Service Quality. *Current Directions in Psychological Science*, 6 (2). Dostopno prek: Ebscohost (19. marec 2016).
28. Suddaby, Hardy, Nguyen Huy Insead. 2011. Where are the new theories of Organisation?. *Academy of Management Review* 2011 36, (2). Dostopno prek: Ebscohost (20. marec 2016).
29. Tekavčič, Metka. 1997. *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Toš, Niko in Mitja Hafner–Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Turk, Ivan, Slavka Kavčič in Majda Kokotec-Novak. 2006. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Vizjak, Andrej. 2003. Delna sprememba za velik učinek. V *Manager*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 6 46–48.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik v papirnati obliki

Pozdravljeni,

V sklopu zaključka študija na Fakulteti za družbene vede, v našem podjetju izvajam raziskavo o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Anketa je povzeta po vprašalniku Zlata nit, ki je bil v podjetju izveden leta 2011.

Prosim vas, da si vzamete nekaj minut vašega časa in skušate čim bolj iskreno odgovoriti na naslednja vprašanja. Vprašalnik je popolnoma anonimen. Končni rezultati bodo predstavljeni vodstvu podjetja in bodo lahko ponudili možne rešitve za morebitno izboljšanje organizacijske klime v podjetju.

Za izpolnjevanje ankete boste porabili približno deset minut.

Za vaš čas se vam že vnaprej zahvaljujem!

Barbara Kandus

Na postavljena vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da trditev povsem drži. Če na vprašanje ne morete odgovoriti, obkrožite "ne vem, ne morem oceniti"

Q1 - Na začetku nas zanima temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.						
	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5	6
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	1	2	3	4	5	6
V podjetju se počutim varnega/no.	1	2	3	4	5	6
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	1	2	3	4	5	6

Q2 - V nadaljevanju preučujemo vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju.						
	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6
Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1	2	3	4	5	6
Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1	2	3	4	5	6
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	1	2	3	4	5	6
Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	1	2	3	4	5	6
Pri delu v tem podjetju uživam.	1	2	3	4	5	6
Moje delo mi nudi občutek uspeha.	1	2	3	4	5	6

Q3 - V naslednjem sklopu nas zanimajo nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.						
	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Ponosen/na sem, da sem član/ica našega podjetja.	1	2	3	4	5	6
Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1	2	3	4	5	6
Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1	2	3	4	5	6
Vesel/a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	1	2	3	4	5	6
Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	1	2	3	4	5	6
Pri delu vladajo kolegiálni odnosi.	1	2	3	4	5	6
V podjetju napredujejo pravi ljudje.	1	2	3	4	5	6
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	1	2	3	4	5	6

Q4 - V naslednjem delu preučujemo podjetnost in inovativnost.						
	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Svoje delo samostojno načrtujem.	1	2	3	4	5	6
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1	2	3	4	5	6
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	1	2	3	4	5	6
V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	1	2	3	4	5	6
Učenje je v našem podjetju vrednota.	1	2	3	4	5	6

Q5 - V tem sklopu nas zanima kakovost delovnega okolja.						
	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	1	2	3	4	5	6
Delo za službo opravljam tudi izven službenega časa.	1	2	3	4	5	6
Moj delovni čas je predolg.	1	2	3	4	5	6
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	1	2	3	4	5	6
Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo je previsok.	1	2	3	4	5	6
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	1	2	3	4	5	6

Q6 - Naslednja vprašanja se nanašajo na osebo rast in razvoj.

	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.	1	2	3	4	5	6
V zadnjem letu sem se imel/a pri delu priložnost veliko naučiti.	1	2	3	4	5	6
Zaposilev v tem podjetju mi povečuje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	1	2	3	4	5	6
V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	6

Q7 - Naslednji sklop se nanaša na čustveno pripadnost.

	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Z veseljem bi preživel/a preostanek svoje kariere v tem podjetju.	1	2	3	4	5	6
Rad/a razpravljam o podjetju, kjer trenutno delam, z ljudmi izven podjetja.	1	2	3	4	5	6
Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.	1	2	3	4	5	6
Menim, da bi se zlahka navezal/a na neko drugo podjetje, tako kot sem se na to podjetje.	1	2	3	4	5	6
V podjetju, kjer trenutno delam, se ne počutim kot "član/ica družine".	1	2	3	4	5	6
Ne počutim se "čustveno navezan/a" na to podjetje.	1	2	3	4	5	6
To podjetje mi osebno veliko pomeni.	1	2	3	4	5	6
Nimam močnega občutka pripadnosti do podjetja, kjer trenutno delam.	1	2	3	4	5	6

Q8 - Naslednja dva sklopa se nanašata na nedavno spremembo lastništva podjetja in s tem povezanimi organizacijskimi spremembami.

	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Sprememba lastništva v preteklem letu je vplivala na odnose med zaposlenimi v podjetju.	1	2	3	4	5	6
Po spremembi lastništva se je spremenil način dela in organizacije	1	2	3	4	5	6

Q9 - Na lestvici od 1 do 7 ocenite spodnje trditve. Izberite tisto oceno, ki je bližje vašemu mnenju.

Na postavljena vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da vam je bližje trditev na levi strani, ocena 7 pa, da vam je bližje trditev na desni strani. Če na vprašanje ne morete odgovoriti, pustite prazno.

	1	2	3	4	5	6	7	
Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva poslabšali.								Odnosi med zaposlenimi so se po spremembi lastništva izboljšali.
Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva manjša.	1	2	3	4	5	6	7	Pričakovanja nadrejenih so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva večja.
Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov niso jasno določene.	1	2	3	4	5	6	7	Delovne naloge znotraj posameznih oddelkov so jasno določene.
Ce rabim nasvet ali pomoč, nikoli ne vem, na koga se obrniti.	1	2	3	4	5	6	7	Ce rabim nasvet ali pomoč, vedno vem, na koga se obrniti.
Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, krajši.	1	2	3	4	5	6	7	Roki za izvedbo nalog so sedaj, v primerjavi s časom pred spremembo lastništva, daljši.
Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije ne bo pripomogel k uspešnosti podjetja.	1	2	3	4	5	6	7	Gledano dolgoročno, nov način dela in organizacije bo pripomogel k uspešnosti podjetja.
Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot negativne.	1	2	3	4	5	6	7	Spremembe, povezane s spremembo lastništva, so se pokazale kot pozitivne.

Za konec pa samo še nekaj demografskih vprašanj.


Spol	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?
1 – Moški	1 – Nedokončana osnovna šola	1 – Do vključno enega leta
2 – Ženski	2 – Končana osnovna šola	2 – Nad eno do vključno treh let
	3 – Končana srednja ali poklicna šola	3 – Nad tri do vključno sedem let
	4 – Končana višja ali visoka šola	4 – Nad sedem do vključno deset let
	5 – Končan magistrerij, doktorat	5 – Nad deset let do vključno petnajst let
Starost	Kakšen je vaš trenutni zaposlitveni status?	6 – Nad petnajst do vključno dvajset let
1 – do 25 let	1 – Zaposleni	7 – Več kot dvajset let
2 – 26 do 30 let	2 – Vodstveni kader s poslovodnimi pooblastili	
3 – 31 do 35 let	3 – Vodja manjšega tima ali skupine	V podjetju sem zaposlen:
4 – 36 do 40 let		1 – Redno (za nedoločen čas)
5 – 41 do 45 let		2 – Redno (za določen čas, zaposlitev preko agencije)
6 – 46 do 50 let		3 – Honorarno (študentsko delo, podjemna pogodba)
7 – 51 do 60 let		
8 – več kot 61 let		

Delam v:

1 – Proizvodnji (opravljam dela, s katerimi neposredno nastaja produkt oziroma storitev naše organizacije, tehnologija, skladišče, kontrola, meritve).
2 – Režiji (vodstvo, razvoj, prodaja, logistika, nabava, računovodstvo, splošna služba, kadrovska služba, oblikovanje in ostale podpomo službe, ...)

Najlepša hvala za sodelovanje!
Barbara

Priloga B: Vprašalnik v spletni obliki

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede


0% 100%

Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo

Pozdravljeni,

V sklopu zaključna študija na Fakulteti za družbene vede, v našem podjetju izvajam raziskavo o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Anketa je povzeta po vprašalniku Zlata nit, ki je bil v podjetju izveden leta 2011.


Prosim vas, da si vzamete nekaj minut vašega časa in skušate čim bolj iskreno odgovoriti na naslednja vprašanja. Vprašalnik je popolnoma anonimen. Končni rezultati bodo predstavljeni vodstvu podjetja in bodo lahko ponudili možne rešitve za morebitno izboljšanje organizacijske klime v podjetju.

Za izpolnjevanje ankete boste porabili približno deset minut.

Za vaš čas se vam že vnaprej zahvaljujem!
Barbara Kandus

[Naslednja stran](#)

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
IKA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede


0% 100%

Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo

*** Na začetku nas zanima temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.**
Na postavljena vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da trditev povsem drži. Če na vprašanje ne morete odgovoriti, označite 6 - Ne vem, ne morem oceniti

	1 - Sploh ne drži	2 - Ne drži	3 - Niti ne drži - niti drži	4 - Drži	5 - Popolnoma drži	6 - Ne vem, ne morem oceniti
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju se počutim varnega/no.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Prejšnja stran](#) [Naslednja stran](#)

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
IKA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

Priloga C: E-poštno povabilo k raziskavi

Spoštovani sodelavci,

Kooončno je nastopil čas, da tudi jaz zaključim študij :)

Tokrat jaz potrebujem **vašo pomoč** in **nekaj minut vašega časa**.

Ker želim z raziskavo kar najbolje prispevati k razvoju našega podjetja, vas prosim, da si vzamete nekaj minut vašega časa in na anketo odgovorite. Vsak izpolnjen vprašalnik bo pripomogel k boljšemu razumevanju organizacijske klime in prikazal možnosti za izboljšanje le-te.

Anketa je dostopna na povezavi: **<https://www.1ka.si/a/95730>**

V primeru, da bi želeli odgovarjati na papirno obliko ankete, so izvodi le-te in škatlica za izpolnjene vprašalnike na voljo pri meni v pisarni.

Za vsa dodatna vprašanja sem vam na voljo.

Najlepša hvala za vaš čas!

LP, Barbara

Priloga Č: Ponovno e-poštno povabilo k raziskavi

Pozdravljeni,

Pred nekaj dnevi ste bili povabljeni k izpolnjevanju ankete **<https://www.1ka.si/a/95730>**

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki ste se odzvali in izpolnili anketo.

Vse, ki na anketo še niste uspeli odgovoriti, pa ponovno prosim za cca 10 minut vašega časa.

Anketa bo na voljo za reševanje do ponedeljka 11.7., vseeno pa jo prosim poskusite rešiti že prej, da bom imela kaj početi za čez vikend ;)

LP, Barbara

Priloga D: E-poštno povabilo k sodelovanju v intervjuju

Pozdravljeni,

Kot že veste v sklopu zaključka študija na FDV, pišem diplomsko delo z naslovom Analiza organizacijske klime in kulture v podjetju X – analiza sprememb pri menjavi lastništva.

Del podatkov sem že dobila z anketo, katero sem izvedla v preteklem tednu. Odziv na anketo je bil odličen. Da pa bi lahko še malo bolj poglobljeno raziskala organizacijsko kulturo, moram po navodilih mentorice opraviti še nekaj poglobljenih intervjujev s predstavniki vodstva in zaposlenih. Tako sem po svoji oceni zbrala nekaj vodilnih in nekaj zaposlenih, da se z vami še malo pogovorim.

Individualni pogovori z vsakim izmed vas bodo potekali jutri in v petek, v govorilnici Tesla, v obliki sproščenega pogovora. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Zanima me predvsem vaše mnenje, pogledi, opažanja ...

Izhodišča za poglobljene intervjuje so postavljena na osnovi teorije in mojih opažanj dogajanja v podjetju. Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave in bodo v raziskavi prikazani zgolj na sumarni ravni, v obliki tabele.

Intervjuji bodo po moji oceni trajali od 30 – 45 minut.

V kolikor kdo izmed vas ne želi sodelovati, naj mi prosim z odgovorom na ta e-mail sporoči, da na intervju povabim nekoga drugega.

Vsekakor pa sem pred pošiljanjem dobro premislila in bi želela imeti opravljene intervjuje točno z vami katerim pišem, tako da upam da od vseh dobim potrditev da se boste intervjuja udeležili ☺

Točne termine intervjujev vam sporočim naknadno skladno z vašo razpoložljivostjo v koledarju.

Lep pozdrav,
Barbara

Priloga E: Vprašalnik za poglobljene intervjuje

Če se postavitev v obdobje pred enim letom, ali se je po vašem mnenju odnos med zaposlenimi in vodstvom v preteklem letu spremenil? Če je odgovor pritrديل – na kakšen način? Če se postavite v obdobje pred petimi leti, ali se je po vašem mnenju odnos med zaposlenimi in vodstvom v preteklem letu spremenil? Če je odgovor pritrديل – na kakšen način?

Ali se vloge zaposlenih smatrajo za enako pomemben člen za dobro delovanje podjetja, ne glede na pozicijo in vlogo, ki jo imajo v podjetju? Ali zaposleni čutijo pomembnost svoje vloge, ki jo imajo v podjetju? Ali jim podjetje daje ta občutek pomembnosti? Ali jim podjetje daje vedeti, da so cenjeni?

Ali se kakovost dela posameznikov izboljšuje na osnovi pridobljenih izkušenj na preteklih projektih? Ali se znamo naučiti na napakah ali jih ponavljamo?

Ali so po vašem mnenju zaposleni zadovoljni z vodstvom podjetja? Ali je zadovoljstvo z vodstvom po vašem mnenju glede na leto 2011 kaj drugačno?

Kako pomembno se vam zdi sprejemanje sprememb? Ali je po vašem mnenju kolektiv pripravljen na spremembe? Ali menite, da je potrebno upoštevati navodila, ki jih dobimo od novih lastnikov? Ali lahko podamo svoje predloge? Ali so poslušni za naše mnenje?

Priloga F: Prepisi poglobljenih intervjujev

Prepisi poglobljenih intervjujev so na zahtevo na voljo, pri avtorici diplomskega dela.