

Širitev proizvodnih kapacitet v podjetju Moje podjetje d.o.o. in njegov vpliv na organizacijsko klimo v podjetju

Idriz Selimović*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
idriz.selimovic@soltec.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V članku bomo obravnavali vpliv širitve proizvodnje na organizacijsko klimo v podjetju Moje podjetje d.o.o.

Namen: Namen člankaja osvetliti vidik vpliva povečanja proizvodnih kapacitet na organizacijsko klimo v podjetju. Ta vpliv je danes premalo raziskan in mu se tudi ne posveča dovolj pozornosti. Splošno prevladujoče mnenje v Sloveniji je da bi morali biti zaposleni srečni da podjetju gre dobro in da se širi. Na tej točki se ustavi razmišljanje o vplivu širitve organizacije na zaposlene in s tem tudi na klimo v podjetju, kar je izvir velikih frustracij in posledično zmanjšanju učinkovitosti zaposlenih v novih pogojih delovanja.

Metoda: Pri pisanju članka smo sistematično pregledali dosežke strokovnjakov na raziskovanem področju. Uporabili smo tudi anketiranje zaposlenih na temo širitve proizvodnih kapacitet v podjetju Moje podjetje d.o.o. kjer smo s smiselno sestavljenim vprašalnikom prišli do zanimivih ugotovitev.

Rezultati: Kot rezultat raziskave predstavimo rezultate izvedene ankete ob planirani širitvi proizvodnih kapacitet

Organizacija: Organizacije morajo upoštevati dejstvo da so zaposleni ljudje z občutki, specifičnimi željami in hotenji, da jih motivirajo in zavirajo različne stvari. Zaposleni niso le številke in mape v kadrovskem oddelku, ampak eden od glavnih nosilcev razvoja organizacije. S pričajočim člankom bomo opozorili na to dejstvo.

Družba: Pravilno razumevanje in upoštevanje človeških virov v organizacijah bo samodejno pripeljalo do boljšega medsebojnega razumevanja vseh deležnikov v družbi.

Originalnost: V strokovni literaturi nismo zasledili podobnega konkretnega primera. Naš članek lahko spodbudi kritično ocenjevanje vplivov človeškega faktorja na uspešnost širitve poslovanja organizacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V člank smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

Ključne besede: Organizacija, klima, menedžment, širitev, anketa

1 Uvod

Danes v svetu veljajo nova pravila ko gre za ocenjevanje zaposlenih v neki organizaciji. Ni več samo pomembno koliko je kdo priden, produktiven in koliko ima tehničnega znanja temveč je vse bolj pomembno kako zaposleni obvladuje sam sebe in odnose z drugimi člani organizacije. Imamo že organizacije ki v svoje vrste sprejmejo nove sodelavce šele po

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

opravljenih testih v katerih ugotavljajo tako imenovano čustveno inteligenco, oziroma sposobnost zaposlenega da deluje in se razume z drugimi.

Vemo da sodobni človek še zdaleč več ne dela v organizaciji izključno zaradi zadovoljitve osnovnih, egzistencialnih potreb in materialnih razlogov, temveč želi s svojim delom zadovoljiti potrebe po ustvarjanju, pripadnosti, izražanju in druženju z drugimi sebi podobnimi ljudmi. S to obkroženostjo z drugimi ljudmi se v organizaciji oblikuje specifično vzdušje, katero zna dober menedžer usmeriti in kanalizirati v dobro organizacije. Zadovoljen človek bolje dela, dosega boljše rezultate in ga je potrebno manj nadzirati.

Kar nekaj let slišimo govoriti sodobne gurujе menedžmenta da je človek najpomembnejši kapital organizacije. Menimo da je težko najti menedžerja ali lastnika podjetja ki se ne bi strinjal s to trditvijo. Utemeljevati to trditev sploh ni težko. Primerjajmo kje bi nastala večja škoda za podjetje, če bi ostalo v trenutku brez 30% zaposlenih, ali če bi izgubilo 30% trga ali 30% delovnih sredstev? Seveda je izguba trga resna zadeva, kakor tudi izguba delovnih sredstev, vendar menimo vseeno da jih je lažje nadomestiti kot izguba velikega števila dobrih sodelavcev. Zamenjava zaposlenih tudi stane. Nekateri viri navajajo da je strošek zamenjave zaposlenega enak njegovem celoletnem zaslužku v podjetju, zato je smiselno narediti vse da se po nepotrebnem ne ustvarja napetost in negotovost pri zaposlenih. Vse to je dejstvo ki govori v prid trditvi da vodstvo podjetja mora skrbeti za odlično organizacijsko klimo v podjetju. Podjetja z dobro organizacijsko klimo zaposleni ne zapuščajo.

Če se strinjamo z gornjimi ugotovitvami da je človek najpomembnejši kapital organizacije in da bi se tega morali zavedati menedžerji, ne moremo preko ugotovitve da se danes vse premalo pozornosti v organizacijah posveča prav človeku. Vzemimo za primer podjetja ki iz določenega razloga dramatično spremenijo svoje poslovanje. Lahko je to zmanjšanje ali povečanje obsega poslovanja, sprememba prodajnega programa, nastop na novih trgih in podobno, vedno so zaposleni tisti ki breme teh sprememb prenašajo na svojih plečih. Tukaj želimo povedati da se pri takih dogodkih odloča o smeri in načinu sprememb peščica vodilnih, ali celo eden sam menedžer, posledice pa čutijo vsi, oziroma v največji meri najšibkejši člen organizacije.

Seveda so vrhnji menedžerji tisti člani organizacije ki so poklicani in katere na koncu koncev podjetja plačujejo da sprejemajo takšne odločitve, vendar vseeno menimo da bi se pri tem morala upoštevati v večji meri zaposlene. Moralo bi se upoštevati, recimo, da pri selitvi proizvodnega procesa iz ene lokacije na drugo, niso samo pomembni transport delovne opreme, dimenzije novega proizvodnega prostora, stroški selitev, temveč tudi dejstvo da takšne spremembe stresno delujejo na zaposlene kar zna dramatično vplivati na njihovo storilnost v prihodnosti. Menimo da ni samo po sebi umevno da bodo vsi zaposleni zelo srečni zaradi širitve poslovanja in selitve na lokacijo ki omogoča boljše pogoje poslovanja in da bodo zaradi tega v najmanjšo roko obdržali dosedanji nivo storilnosti, če že ne povečali.

Takšni dogodki so stresni in povzročajo nelagodje pri večini zaposlenih. Naloga menedžerjev pri izrednih dogodkih v organizaciji je da pripravi vse potrebno da bi se sprememba uvedla na čim manj boleči način za zaposlene. Pri tem morajo upoštevati da obstaja realno tveganje da bo prišlo zaradi načrtovanih sprememb do težav zaradi nepredvidenih reakcij zaposlenih. Prav v takem občutljivem momentu za podjetje je zelo pomembna ohranitev dobre organizacijske klime.

V pričajočem članku bomo skozi selitev in širitev proizvodnih kapacitet iz ene na drugo lokacijo v podjetju Moje podjetje.o.o. poskušali osvetliti vpliv teh sprememb na organizacijsko klimo in zaposlene. Opisali bomo kje vse so pasti katerih se je potrebno izogniti pri podobnih primerih. Pri tem želimo poudariti vlogo ki jo ima vrhnji menedžment ki mora v pozitivni interakcijo z zaposlenimi, najti najbolj primeren način za uveljavitev spremembe v organizaciji. Vodenje in menedžment zaposlenih je pri tem seveda, ena ključnih komponent.

Vodenje zaposlenih je odgovorno početje od katerega je v največji meri odvisen uspeh podjetja.

»Vodenje je umetnost in znanost. O tem govori vrsta zajetnih priročnikov in nešteto seminarjev. A ni priročnika in seminarja, ki bi vključevali tudi vrsto nenapisanih pravil, zaradi katerih človek postane dober, učinkovit in primeren šef.« (Templar, 2009, str.15)

»Kaj je management? Ali je to vreča tehnik in zvijač? Sveženj analitičnih orodij, kot so tista, o katerih učijo v poslovnih šolah? To so nedvomno pomembna, prav tako kot sta termometer in poznavanje anatomije pomembna za zdravnika. Toda evolucija in zgodovina managementa - tako njegovi uspehi kot njegove težave - nas učita, da je management predvsem skupek nekaj bistvenih načel.« (Drucker, 2004, str. 183)

2 Teoretična izhodišča

Delovanje ljudi je v veliki meri odvisno od njihovega počutja. Da bi se pa ljudje dobro počutili morajo imeti občutek nadzora nad dogajanjem v njihovem življenju. Pri tem gre za kombinacijo medsebojnega vpliva delovanja osebe in situacije v kateri se oseba nahaja. Počutje posameznika je v direktni povezavi z njegovim delovanjem. Neskladnost med postavljenimi cilji, oziroma željenim stanjem in dejanskimi dosežki, najpogosteje povzroča stres pri posamezniku. Stres ni nujno slab, njegov predznak je odvisen od našega odziva.

»Naše obnašanje v stresni situaciji je zelo odvisno od tega, kako to situacijo zaznamo. Lahko jo npr. zaznamo kot škod ali zgubo, ki nas je prizadela, kot grožnjo ki nam neizogibno preti, lahko pa je tudi zaznamo kot izziv, s katerim se je treba spoprijeti.« (Musek, 2015, str.81)

Načeloma, vsaka sprememba povzroči kod ljudi nelagodje in upor. Ljudje želimo ostati v coni udobja neglede na kakovost spremembe. Zato mora organizaciji pri načrtovanju večjih sprememb v organizaciji upoštevati dejstvo da bo ta sprememba imela veliki vpliv na zaposlene.

Vsekakor ni smiselno iti v bilo kakšno spremembo v organizaciji brez detajlne preučitve načrtovane spremembe na zaposlene. Počutje zaposlenih v enki organizaciji se da izmeriti in se reflektira preko organizacijske klime. O organizacijski klimi Ivanko & Stare (2007. str. 121-122) pravita da:

»Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov kakor tudi k osebnem zadovoljstvu in razvoju«

Torej, če že ne iz drugih razlogov kot so dobri medčloveški odnosi, ugoden vpliv na zaposlene, sinergijski učinek dobrega počutja, morajo organizacije skrbeti za dobro organizacijsko klimo že zaradi odločilnega vpliva organizacijske klime na njeno poslovanje. Vsi se zavedamo dejstva da je v ugodni atmosferi kjer je med zaposlenimi polno razumevanja in spoštljiv odnos veliko lažje delati. V takih pogojih dodana vrednost našega dela se približuje maksimumu.

Skupaj z organizacijsko klimo roko v roki, gre organizacijska kultura. Nekateri avtorji istovetijo organizacijsko klimo in kulturo, drugi pa navajajo razlike med tema dvema pojmomoma. Mi se ne bomo ukvarjali z razlikami med tema devam pojmomoma, lahko pa rečemo da se vsekakor prepletata v praksi med sabo. O tem govori Lipičnik (1997. str. 62-63) :

»Ne glede na to bi s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihove zmogljivosti.«

Organizacijska klima se peučuje s določenimi nameni:

»Zgodnje študije so organizacijsko klimo preučevale v povezavi z delovno motivacijo in produktivnostjo. Bolj sprecifično pa začetki preučevanja segajo v prvo polovico 20. stoletja, in sicer v leto 1939 ko so Lewin, Lippitt in White izvedli raziskavo, ki je povezovala različne stile vodenja, organizacijsko klimo in produktivnost (Reichers, Schneider, 1990). Avtorji pri tem niso definirali koncepta, ampak so uporabili kar koncept socialne klime.« (Draškovič U. & Erjavšek B., 2009).

Razvoj organizacijske klime v neki organizaciji je zelo zahtevno delo. Ni ga mogoče opraviti v kratkem časovnem roku in ne prinaša takojšnjih vidnih rezultatov, tako da zaradi tega veliko

organizacij obupa nekje na pol poti. V nekem trenutku začnejo graditi organizacijsko klimo, pri tem seveda mislimo na izboljševanje stanja na področju organizacijske klime, zato ker klima v neki organizaciji vedno obstaja, tudi brez gradnje, potem pa na neki točke zaradi nepotrpežljivosti se ustavijo, češ ukrepi za izboljšanje organizacijske klime ne delujejo.

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

Nekatere organizacije, zaradi nepotrpežljivosti, poskušajo ubirati bližnjice in z manipulativnimi pristopi, poskušajo skrajšati čas potreben za doseganje zelenega stanja na področju organizacijske klime. Na žalost, to početje se vedno konča slabo in je obsojeno že vnaprej na neuspeh.

Zgoraj smo že rekli da je organizacijska klima fenomen ki je prisoten ves čas obstoja organizacije. Ne moremo reči da ne obstaja, zaradi tega ker se ne želimo ukvarjati z njim. Pri ocenah ali je v organizaciji dobra ali slaba klima in kaj to pomeni za organizacijo je potrebno biti previden. Pogosto so prehodna stanja in spremembe v organizacijah vzrok za začasno stagnacijo ali celo nazadovanje z zelene smeri, vendar je to za opazovano organizacijo v danem momentu absolutno dobro. Npr. nepopularen ukrep optimizacije v organizaciji pogosto zahteva premestitve zaposlenih z enega na drugi oddelek, prerazporejanje delovnih nalog in podobno. Takšni ukrepi praviloma povzročajo nelagodje pri zaposlenih in stresne situacije ki niso ravno spodbudne za zeleno klimo v podjetju.

»Dejstvo je namreč, da dobra in slaba kultura in klima v praksi ne obstojita, temveč lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni kulturi ali klimi. Vzrok je v tem, da določena kultura in klima ki se v posamezni organizaciji izkažeta pozitivni, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkujeta negativno.« (Mihelič, str.8)

To pomeni da so lahko ocene organizacijske klime še kako relativne in jih je treba jemati v kontekstu z drugimi deležniki organizacije. Ko neka organizacija v nekem momentu dojame pomembnost organizacijske klime, jo želi usmerjati v zeleno smer. Prvi korak pri tem je ugotovitev dejanskega stanja.

»Da bi lahko spremenili neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim obnašanjem ljudi. Ali drugače. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, smo za to del krivde pripravljeni pripisati tudi neustrezni klimi.« (Lipičnik, 1997, str. 46)

Pri ugotavljanju dejanskega stanja je najprej potrebno ugotoviti kateri ljudje v organizaciji so najbolj pomembni, zatem je potrebno te ljudi, njihove relacije z drugimi ljudmi, preučiti. V nadaljevanju je potrebno analizirati zgodovino organizacije, kjer je potrebno še posebej biti

pozoren na poklicne poti njenega vrhnjega menedžmenta. Na koncu je potrebno upoštevati vse kar smo ugotovili, dati to na skupni imenovalc in potegniti določene zaključke. Merjenje, oziroma ugotavljanje organizacijske klime je dobro izvesti pred in po pomembnimi dogodki v organizaciji. Za to je potrebno pripraviti ustrezne vprašalnike, in potem smiselno analizirati dobivane odgovore.

Celotna tehnologija preučevanja organizacijske klime s pomočjo vprašalnikov po Lipičniku, (1997, str.66) je sestavljena iz naslednjih faz:

1. Pripravljalna dela, kjer ugotavljamo kateri so cilji merjenja organizacijske klime, načine zbiranja rezultatov in njihove analize, časovne okvirje in podobno
2. Sestava vprašalnikov. To je faza v kateri se sestavijo vprašanja na katera je po navadi možen odgovor strinjam se, ne strinjam se. Priporočeno je da so trditve ki se nanašajo na podobno področje, razmetane po celem vprašalniku.
3. Zbiranje odgovorov. Tehnično nezahtevna faza, vendar je pomembno koliko se anketiranci počutijo svobodne da izrazijo svoje mnenje. Pogosto ljudje pričakujejo sankcije, če bi izpraševalci napačno interpretirali njihove odgovore.
4. Analiza odgovorov. Vprašalnik mora biti tako sestavljen da omogoča statistično obdelavo odgovorov in večdimenzionalne analize, čeprav se že iz preprostih enodimenzionalnih odgovorov dobi občutek za klimo
5. Presentacija rezultatov. Pogosto so pridobljeni rezultati v nasprotju s pričakovanji vodstva, lahko celo podjetje doživi rezultate kot škodljive za organizacijo. V tem primeru je potrebno biti previden pri presentaciji organizacijske klime.
6. Načrtovanje akcij. Merjenje organizacijske klime ne sme biti samo sebi namen. Zato je obvezen plan akcij kot odgovor na rezultate merjenja klime. Ukrepi bi morali rezultirati z premikom organizacijske klime v zeleno smer.

Ena najtežjih nalog vrhnjega menedžmenta je spreminjanje organizacijske klime v podjetjih. Pogosto menedžment ima napačno predstavo o »kakovosti« klime v podjetju.

»Pogosto je vodstvo organizacije mnenja, da so njihovi zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni ter da je klima v podjetju ugodna. Toda vprašanje je, ali so tudi zaposleni istega mnenja. Da bi se pravočasno izognili nizki stopnji motiviranosti, slabi klimi in nezadovoljstvu zaposlenih, bi morali vsaj enkrat letno izvajati merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi analize rezultatov je potrebno sprejeti ukrepe na področjih, ki jih zaposleni doživljajo kot kritična.« (organizacijskaklima.net)

Organizacijska klima se v glavnem spreminja na dva načina. Prvi je nekontrolirano spreminjanje organizacijske klime, kjer se klima spreminja sama od sebe, vendar ne slučajno. Pri drugem načinu gre za nabor ukrepov in predpisov ki jih objavi vodstvo, ki naj bi imeli za cilj usmerjanje sprememb organizacijske klime v zeleno smer.

Organizacijske klime ne moremo spremeniti z administrativnimi ukrepi. Tukaj gre za zaupanje ali nezaupanje avtorju predpisanih ukrepov. Lahko z gotovostjo trdimo da isti ukrepi v isti organizaciji pri istih zaposlenih če prihajajo z različnih izvirov lahko imajo bistveni drugačen vpliv na organizacijsko klimo v organizaciji. Torej, pridemo do tega da na organizacijsko klimo podobno kot na uspešnost poslovanja v neki organizaciji je bistven vrhnji menedžment. Seveda, v določenih obdobjih organizacije menedžment mora odrediti tudi nepopularne ukrepe, vendar ti ukrepi morajo imeti dolgoročno blagodejni vpliv na podjetje in zaposlene. Na ta način lahko samo trenutno vplivajo na poslabšanje, oziroma odmik od zelene smeri organizacijske klime, dolgotrajno pa vplivajo pozitivno, na enak način kot na poslovanje podjetja.

Od česa je odvisna organizacijska klima v nekem podjetju? Ivanko&Stare (2007, str. 21) opredelita da je organizacijska klima odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere ter izobraževanja.

Hipoteza:

Radikalne spremembe vplivajo na počutje zaposlenih. To počutje se odraža skozi organizacijsko klimo. Pri organizacijski klimi gre za zaupanje zaposlenih v menedžment organizacije.

3 Metoda

Pri pisanju člankasmo sistematično pregledali dosežke strokovnjakov na raziskovanem področju. Dognanja prebranih avtorjev (Drucker2004, Ivanko&Stare 2007, Lipičnik 1997, Mihalič 2007, Musek 2015, Templar 2009)smo potem uporabili v teoretičnem delu.

Raziskavo stanja organizacijske klime smo izvedli s pomočjo ankete. Anketa je zajela vse zaposlene, anketni vprašalniki so poslani po elektronski pošti. Zaposleni so svoje nepodpisane odgovore na anketo oddali v zato predviden nabiralnik. V anketi smo se omejili na preverjanje organizacijske klime na treh področjih: vodenje, odnosi, širitev proizvodnih kapacitet. Vsak anketiranec je v določeno področje opisal, kako vidi podjetje. Odgovore smo kvalitativno obdelali in na podlagi tega potegnili določene zaključke.

4 Rezultati

Podjetje Moje podjetje d.o.o. je zaradi prodornih komercialnih akcij dobilo napovedi za 60% procentno povečanje proizvodnje svojih izdelkov v naslednjem letu. Glede na obstoječe stanje, je to povečanje proizvodnih kapacitet bilo nemogoče izvesti v proizvodnih prostorih ki so bili trenutno na razpolago. Vodstvo podjetja se je odločilo za nakup zemljišča in izgradnjo novih proizvodnih prostorov.

Podjetje trenutno ima manjša naročila kjer je pristop projektni. To pomeni da je vsako naročilo od kupca drugačno in zahteva od delavcev drugačen pristop do izpolnjevanja naročila. Proizvodni prostori so majhni in proizvodnja je posamična. Delo ni monotono kar ustreza zaposlenim. Večina zaposlenih so mojstri s specifičnimi znanji, vsi so inovativni in kreativni.

Dodatna naročila za naslednje leto bi podjetje prisilila v maloserijsko proizvodnjo z uvedbo ponavljajočih se operacij. Zaposleni, ki so doslej bili vajeni kreativnosti, svobode pri izvajanju delovnih nalog, bi se naenkrat prelevili v delavce ki izpolnjujejo ukaze nadrejenih in opravljajo ponavljajoče se operacije.

V podjetju do sedaj niso imeli potrebe po merjenju organizacijske klime, niso tudi razmišljali o tem. Napovedi s trga so prisilili organizacijo da preuči vse možne vidike napovedane širitve. Razlog za tako resen pristop je jasen. Pred podjetjem je velik izziv in priložnost za rast ter širitev. Z druge strani, če bi nepripravljeno dočakali naročila, potem zaradi te nepripravljenosti neuspeli vse realizirati v obljubljenih rokih in kakovosti, bi to pomenilo propad podjetja. Vodilni menedžment je z optimizmom gledal na najavljene spremembe, vendar je preko neformalnih pogovorov z zaposlenimi bilo čutiti strah in negotovost pri njih

Zaposleni niso imeli nobene želje po širitvi poslovanja. Vsak je imel službo, relativno dobro plačano, ker je podjetje proizvajalo tako rekoč unikatne izdelke, povrh vsega je delo bilo zanimivo in je na nek način dopuščalo izražanje kreativnosti. Zaradi širitve podjetja bi v prihodnje morali medse sprejeti še toliko novih sodelavcev, ki bi jih morali integrirati v podjetje. Zaradi povečanja količin izdelkov bi nujno prišlo do optimizacije pretoka proizvodov skozi proizvodnih proces, poenostavitev delovnih operacij, kar pripelje do ponavljajočih se operacij na posameznem delovnem mestu. Delo bi postalo rutinsko, monotono in ne bi puščalo prostora za neko kreativnost. Vemo da vsaka sprememba povzroči nelagodje in je upor proti spremembi normalna človekova reakcija. Povprečni zaposleni si želi ostati v svoji coni udobja, ne glede na dolgoročne posledice.

Zaradi vsega tega se je menedžment odločil izvesti merjenje organizacijske klime v podjetju. Podjetje sodi v majhna podjetja, zato so se v podjetju odločili za merjenje klime z eksplorativno oz. pilotsko raziskavo. Avtor članka je kot eden od vodilnih menedžerjev skupaj z direktorjem podjetja sestavil vprašanja za raziskavo. Cilj je bil odkriti, oziroma se približati čim bližje dejanskim razlogom nasprotovanja širitve proizvodnih kapacitet. Zagotavljanje anonimnosti je pri tovrstnih raziskavah je zelo pomembna, v našem primeru toliko več, ker v podjetju ni bilo veliko zaposlenih. Ni pretirano če povemo da je vsak poznal pisavo od vseh. Zato so najprej morali poskrbeti da se zagotovi popolna anonimnost, drugače rezultati raziskave ne bi imeli nobene dodane vrednosti. Zaposleni so dobili po mailu obrazec v word dokumentu kjer so bili postavljeni naslovi segmentov podjetja o katerih smo želeli dobiti mnenja zaposlenih. To so izpolnili doma na računalniku in oddali v zbiralnik. Na ta način je bila zagotovljena stoprocentna udeležba pri raziskavi ter anonimnost, ki je predpogoj za uspešnost raziskave.

Odločili smo se da v dokument postavimo naslednje segmente:

1. Vodenje
2. Odnosi
3. Širitev proizvodnih kapacitet

Generalni napotek vsem anketirancem je bil da napišejo kako vidijo podjetje po širitvi na izbranih področjih. Odgovori ki smo jih dobili so s stališča priprave na prihajajočo širitev dali zanimivo sliko kjer so se zrcalile želje, strahovi in hotenja zaposlenih glede prihajajočih sprememb. V nadaljevanju predstavimo zbrane odgovore, kjer bomo dodali svoje komentarje.

4.1 Vodenje

Zaposleni zelo jasno napišejo kako vidijo vodenje v prihodnje. S tem tudi pokažejo kaj manjka pri sedanjem načinu vodenja. To se vidi iz naslednjih navedkov:

»Vodja mora jasno povedati kaj pričakuje od nas. Moramo imeti jasno proizvodno dokumentacijo i vse resurse ki so potrebne za opravljanje nalog. Potem nam vodja mora pustiti svobodo da nalogo opravimo po svojih najboljših močeh. Ne potrebujemo stalnega nadzora, ali kontrole. Z svoje delo prevzamemo odgovornost.«

»Vodja se ne sme preveč vmešavati v podrobnosti izvedbe nalog. Naj poskrbi da dobimo vse kar je potrebno, nam poda roke in nas pusti delati.«

»Vodja se mora z nami posvetovati, nam pomagati ko pomoč potrebujemo in manj ukazovati.«

»Vodja mora bolj resno jemati naše inovativne predloge. Dogaja se da sploh noče poslušati kaj imamo povedati, dejanske inovacije ki bi prinesle olajšanje dela in boljšo kakovost, pa sploh ne upošteva.«

4.2 Odnosi

»Vodstvo podjetja sploh ne zanima kaj si zaposleni želimo in nas ne želi pritegniti da sodelujemo pri postavitvi ciljev za skupno dobro. V bistvu so v podjetju postavljanje in doseganje ciljev dva različna entiteta; vodstvo postavlja cilje sploh ne upoštevajoči zaposlenih in na drugi strani zaposleni, ki potem dobijo cilje v paketu da jih izvedejo, brez možnosti razprave ali predlogov«

»Sistem nagrajevanja je postavljen napačno in bolj destimulira, kot stimulira. Stimulacijo dobi vsak mesec nekdo drug, ne glede na rezultate. S tem nam jasno poveste, ni važno kako delate, samo počakajte da pridete na vrsto in stimulacija bo vaša. S druge strani, so med zaposlenimi privilegirani, ki jim je prepuščena odločitev katere delovne nalogo bodo izvajali

in katerih ne. Vodja to mirno gleda. Pri drugih pa trmasto vztraja. To potem bistveno ogroža odnose med nami, ki bi morali biti isti«

»Naše vodstvo sploh ne posluša zaposlenih. Nobenem ni mar kaj si mislimo. Komunikacija v glavnem poteka v eno smer in najpogosteje prevlada argument moči. Moč argumenta pa sploh ne obstaja. Želimo si vodstvo ki bi več poslušalo, ki bi nam omogočalo uveljavitve naših predlogov, saj menimo da bi s takšnim pristopom veliko več iztisnilo iz nas, nam bi pa bilo veliko lažje in bolj ugodno delati.«

4.3 Širitev proizvodnih kapacitet

»Sedaj imamo delo ki ga obvladamo in nam dobro gre. Pri širitvi proizvodnih kapacitet bomo prisiljeni delati več za isti denar. Prišli bodo novi ljudje katere je potrebno vsega naučiti. Glede na dosedanje stanje, breme uvajanja novih delavcev bomo nesli mi, zaposleni. Do sedaj za to ni bilo nobene nagrade, pa tudi novo zaposleni so bili prepuščeni sami sebi in nama, starim delavcem. V nekaterih podjetjih obstaja program usposabljanja, mentorji so dodatno plačani. S takšnim pristopom uvajanje traja dlje, pridobljeno znanje novih sodelavcev pa ni tako kot bi morale biti. Menimo da se to mora korenito spremeniti.«

»Novi sodelavci bi morali takoj priti na uvajanja! Če si kdo predstavlja da bodo novi sodelavci začeli proizvajati dodano vrednost takoj ko jih postavimo za stroje se krepko moti. Delo ni enostavno in zahteva kar nekaj uvajanja.«

»Vodstvo bi moralo izbrati nove vodje iz vrst že zaposlenih. Menimo da je med nami dovolj kakovostnih kadrov ki bi lahko prevzeli vloge vodij izmene v predvidenem povečanju proizvodnje. S tem da podjetje pripelje nove vodje od zunaj, veliko pove kaj si misli o zaposlenih.«

Anketiranje je glede na prispelle odgovore uspelo v popolnosti. Zdelo se je da zaposleni samo čakajo priložnost da povejo kaj si mislijo. Zagotovljena diskretnost pri postopku anketiranja je dala potrebno kakovost in legitimnost rezultatov.

5 Razprava

Moramo povedati da so rezultati ankete presenetili vodstvo podjetja. Splošen vtis je bil, da so zaposleni zadovoljni, da podjetje deluje dobro in da prizadevanja vodstva da usmeri rast podjetja v pravo smer poteka dobro. Temu v prid bi morale govoriti tudi plače, ki so bile nad povprečjem v slovenskem prostoru. Klima v podjetju je bila takšna da se zaposleni niso upali odkrito povedati svoje mnenje, izvrševali so kar se od njih zahteva. Lahko rečemo da so v podjetju vsi, od komercialistov, preko vodje proizvodnje do direktorja, vsi zaslužili svoje plače in to je vse. Vsak je dal od sebe prav toliko koliko je dovolj da podjetje gre naprej in da nima likvidnostnih težav. Za kaj več, pa ni bilo energije. Verjamemo da je vodstvo bilo na neki način uspavano z relativno dobrimi rezultati in ni prepoznalo da bi zlahka, z

upoštevanjem vseh zaposlenih dramatično izboljšalo poslovanje. Zato je anketa prišla kot streznitev in je s tega vidika pomemben mejnik v razvoju podjetja.

Sedaj, po opravljeni anketi so vsi v podjetju vedeli da, kljub temu da jim gre dobro, je še veliko prostora za izboljšave. To je bila dobra in slaba novica. Če se podjetje odloči izkoristiti rezultate ankete in naredi vse potrebno za spremembe organizacijske klime v smer v katero so nakazali zaposleni v svoji anketi, je to dobro. Z druge strani, če ne upošteva pripomb in zbranih mnenj, je to ob napovedani širitvi recept za katastrofo.

Zaposleni so jasno povedali kaj jih moti v podjetju sedaj in kaj jih bo motilo v prihodnje. Jasno so tudi povedali kako naj bi izgledalo stanje v podjetju, kjer bi se oni bolje počutili. Splošno znano je da zadovoljen zaposleni veliko bolje opravlja svoje naloge. S tega stališča mora podjetje vpeljati spremembe ki bodo rezultirale z upoštevanjem predlogov zaposlenih. Če pogledamo njihove predloge, lahko naštejemo nekaj od le-teh ki bi najhitreje spremenili organizacijsko klimo v podjetju v smeri zelene:

1. Takojšnja sprememba avtoritativnega pristopa pri dajanju nalog. V podjetju bi daleč boljše rezultate dobili z delegiranjem nalog in jasnim definiranjem pričakovanih rezultatov.
2. Podjetje bi moralo takoj uvesti mesečne sestanke vodstva z zaposlenimi, kjer bi v enournem pogovoru, v odprti komunikaciji, približali stališča eni napram drugih.
3. Takoj bi morali začeti zbirati in udejanjati v prakso inovativne predloge zaposlenih.
4. Podjetje naj objavi interni razpis za planirana dva vodja izmene, kjer bo vsaj deklarativno dalo šanso vsem zaposlenim da se potegujejo za ta delovna mesta.

Menimo da bi s temi ukrepi, zaposleni zelo hitro dobili občutek da se jih upošteva in da vodstvu ni vseeno kaj menijo zaposleni. Izvedba zgoraj naštetih ukrepov je lahko hitra in ne zahteva dodatnih resursov. V ta namen bi se direktor moral pogovoriti s vrhnjim menedžmentom ki nosi v največji meri odgovornost za izmerjeno klimo v podjetju. Moral bi zahtevati takojšnjo uvedbo zgoraj naštetih ukrepov in po potrebi se zahvaliti posameznikom ki niso zmožni izvajanja le-teh. Za udejanjanje večine zgoraj naštetih potrebnih ukrepov za spreminjanje organizacijske klime v podjetju je ključna ena kompetenca ki jo mora imeti menedžment; čustvena inteligenca. Zanimivo je da se veliko govori o tem v strokovni literaturi, referatih in kongresih, v praksi pa se bolj malo uporablja, oziroma se ji pripisuje malo pomembnosti. Jasno je da tega ni zmožen vsaki menedžer, zato mora držati to kar smo zgoraj napisali, podjetje mora zahtevati čustveno inteligenco od svojih menedžerjev, v nasprotnem primeru se jim naj zahvali na sodelovanju.

6 Zaključek

V članku smo opisali klasičen primer iz prakse na področju organizacijske klime. Na podlagi poznavanja stanja v podjetjih v slovenskem prostoru lahko z veliko gotovostjo trdimo da se organizacijski klimi pridodaja velika pomembnost, vendar to ostaja bolj na deklarativni ravni. Imamo primere v velikih podjetjih kjer se veliko govori o organizacijski klimi, kjer se celo ukvarjajo z njo celi oddelki v kadrovski službi, rezultati so pa pičli. Tukaj menimo da so podjetja pri prestrukturiranju iz prejšnjega sistema ostala zatečena. Preživela so tranzicijo, obdržala večino kadra in brez neke posebne priprave in izobraževanja tistih ki so odgovorni za usmerjanje organizacijske klime v zeleno smer, začela delati hvalospeve organizacijski klimi in njenim pozitivnim učinkom. Morali bi se zavedati da se organizacijska klima ne »dela« v oddelkih ki so zadolženi za njo, vendar jo oblikujejo v največji meri srednji in višji menedžment. Če oni odpovejo na terenu, oziroma če oni nimajo kapacitet da zaživijo vse tisto kar je potrebno da se zaposleni počuti pomemben na svojem delovnem mestu in da prihaja dokaj dobre volje v službo, ne bo noben predpis, in še toliko jasno napisana vizija, pomagala.

Tukaj se lahko vprašamo kolika je »krivica« slovenskih menedžerjeva stanje v podjetjih na področju organizacijske klime. Ali gre za težko materijo ki se jo ne da osvojiti tudi če poznate njene zakonitosti, ali je njeno izvajanje komplicirano in zahteva veliko časa in energije? Vloženi čas in energija bi lahko bila vzrok za počasno zavedanje pomembnosti organizacijske klime. Enostavno, kot pri vseh drugih spremembah in stvareh, če zeleno stanje ne obstaja in ga želimo vzpostaviti, zato je potreben ogromen trud in napor. Kot pri kolesu ko ga poskušamo premakniti iz začetne točke. Ko začne teči, potem je sila potrebna za vzdrževanje gibanja večkrat manjša. Včasih je potrebno tudi zavirati. Nazadnje, ko se podjetje odloči za usmerjanje organizacijske klime v zeleno smer, bi se tega moralo lotiti kot resnega projekta, ki nima alternative.

Če se sedaj vrnemo na raziskovano podjetje, je jasno da razširitev proizvodnih kapacitet s stanjem na področju organizacijske klime kot je, predstavlja recept za katastrofo. Vodstvo mora takoj ukrepati, narediti potrebne spremembe in spremljati njihovo izvedbo po sistemu Demingovega kroga PDCA.

Menimo da v opazovanem podjetju niso problem zaposleni in ne direktor, sej je tudi lastnik in je tudi direktno zainteresiran za prosperitet podjetja. Menedžerje ki imajo direktne stike z zaposlenimi je potrebno izobraziti, če je to možno, oziroma če imajo to žilico ki jim omogoča odkrivanje in ponotranjanje pomembne menedžerske kompetence: čustvene inteligence. Ona je ključna za organizacijsko klimo.

Reference

1. Draškovič U. & Erjavšek B. (2009. oktober). *Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo*. Pridobljeno na:
2. <http://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>
3. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
4. Lipičnik B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Mihalič R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
6. Musek J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
7. Organizacijska klima. (2017, 11. januar). Pridobljeno na: <http://www.organizacijskaklima.net/>
8. Štefan I. & Stare J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International, založba d.o.o.

Idriz Selimović je diplomiral na Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani inženir strojništva. Trenutno na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu opravlja magistririj menedžmenta kakovosti.

Abstract:

Expansion of Production Capacity in the Company Moje podjetje d.o.o. and its Impact on the Organizational Climate in the Company

Title: Expansion of production capacity of the company Mojepodjetjed.o.o.and its impact on the organizational climate of the company

Research Question (RQ):In a case study we will discuss the impact of expansion of production at the organizational climate of the company Mojepodjetjed.o.o.

Method:When writing of the study was to systematically review the accomplishments of Experts on the surveyed area. We used the employee survey on the topic of expansion of production capacity of the company Mojepodjetjed.o.o. where we reasonably composite questionnaire come up with interesting findings.

Results: As a result of the research presented results of the survey on the planned expansion of production capacities

Organization:Organizations must consider the fact that employees are people with feelings, specific desires and aspirations that motivate and inhibit different things. Employees are not just numbers and folders in the Human Resources department, but one of the main drivers of development organizations. With this study we will draw attention to this fact.

Originality:In the literature we have not found a similar case example. Our study may encourage critical evaluation of the impact of the human factor in the success of the expansion of operations of the organization.

Limitations/Future Research:The study was limited to only one organization in the future it would be good to do a similar study had similar to what the company and to compare the results obtained with our own.

Keywords: Organization, climate, management, expansion, survey

Copyright (c) 2016 Idriz Selimović



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.