

Organizacijska kultura in klima v storitvenem podjetju

Tina Škerget

1 UVOD

Eno izmed najpomembnejših področij, s katerimi se mora ukvarjati vsako vodstvo v organizaciji, so medsebojni odnosi. Pogojeni so z delom vseh zaposlenih, njihovo komunikacijo, osebnostnimi značilnostmi, navadami, vrednotami itd. Našteto je pomembno za izpolnjevanje delovnih nalog in s tem za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, obenem pa so naštete dimenzije ključnega pomena za ustvarjanje in razvoj dobre delovne klime in humanizacije organizacije (Ivančič 2007, 475).

Prvi izsledki raziskovanja in proučevanja organizacijske klime segajo v leto 1939, ko so avtorji članka ugotovili, da organizacijsko klimo v organizaciji ustvarja vodja s svojim stilom vodenja (Lewin, Lippitt in White 1939, 269-99). Kasneje so številni tuji avtorji, kot so Glisson in James (2002, 767-94), Dickson, Resick in Hanges (2006, 351-64), Kaushik (2007, 99-108) ter Schneider, Ehrhart in Macey (2013, 361-88) s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja proučevali organizacijsko klimo. Kaushik (2007) je mnenja, da je organizacijska klima zelo priljubljen predmet raziskave in da se je z leti njen koncept, dimenzije in tehnike merjenja klime v organizacijah zelo spreminjal. Večina avtorjev se strinja, da je organizacijska klima bistvenega pomena za vedenje posameznika v okolju v katerem deluje, kar prikazujemo v nadaljevanju prispeva.

Pričujoči članek je razdeljen na pet delov. Po uvodnem delu so v drugem in tretjem poglavju prikazana teoretična izhodišča organizacijske kulture in klime v organizaciji. Četrto poglavje vsebuje empirično raziskavo organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju. Poglavje zajema tudi pomembnejše ugotovitve in rezultate raziskave ter predloge izboljšav. V zadnjem poglavju avtor podaja še sklepne ugotovitve.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Pojem organizacijske klime

Zaposleni s svojim delom tvorijo organizacijo in v njej ustvarjajo ozračje, ki organizacijo loči od drugih. Bolj kot zaposleni čutijo, da so v organizaciji spoštovani in cenjeni, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, kakor tudi k osebnemu razvoju in zadovoljstvu (Ivanko in Stare 2007, 121).

Pri pregledu strokovne literature različni tuji in domači avtorji navajajo številne definicije organizacijske klime:

- Mihaličeva (2007, 7) meni, da je organizacijska klima tako imenovana psihološka izgradnja sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani pripadnikov.
- Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih kot tudi odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev (Treven in

Srića 2001, 80).

- Neal, West in Patterson (2000, 5) so mnenja, da organizacijska klima pomeni percepcijo, kako zaposleni dojemata lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela.
- Schneider (1990, 384), eden pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime, je definiral klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Le-te je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim kaj je cenjeno v njihovem okolju.
- Černetič (2007, 289) je zapisal, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plače in drugih denarnih nagrad ter odnose in razmerja med sodelavci in njihovimi nadrejenimi.
- Lastnosti organizacijske klime, ki jih navajajo avtorji v okviru projekta SiOK (Biro Praxis 2016) pa so: »označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave; zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo; je relativno trajna; nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo; osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela); povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi; nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja; odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja; po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

2.2 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime (Lipičnik 1998, 75).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so predstavljene tudi v empiričnem delu prispevka so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja (Kavčič 1994, 177). Schein (1999, 6) opredeljuje organizacijsko kulturo kot

globjo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

3.2 Sestavine organizacijske kulture

Kot sestavine organizacijske kulture avtorji najpogosteje omenjajo naslednje (Kavčič 2015, 2-4):

- *Vrednote, verjetja, prepričanja*

Vrednote določajo kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Služijo kot imperativi pri presojanju ter kot standardi za vrednotenje in racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev. So notranja kontrola pri posamezniku. Verjetja in prepričanja označujejo tisto, kar ljudje mislijo, da je res, ali pa da ni res. Managerji npr. pogosto verjamejo, da večja plača povečuje produktivnost. Dejansko je včasih tudi obratno: večja produktivnost povečuje plačo.

- *Izdelki (članov organizacije)*

Gre za umetne fizične proizvode, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb. Najbolj tipični primeri so materialni izdelki, načrti fizičnih objektov (recimo načrt prostorov), tehnologija, uporabljeni jezik (specifični izrazi za skupino), vzorci vedenja, simboli organizacije, proizvodni programi ipd.

- *Podjetniška arhitektura*

Nekatera velika moderna podjetja veliko dajo na fizični izgled zgradb, delovnih prostorov, parkov okrog zgradb idr. Arhitektura predstavlja tako imenovani fiksni prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela. Zgradbe so pogosto namenjene temu, da naredijo poseben vtis na obiskovalce. Temu služi tudi tip uporabljenega pohištva.

- *Komunikacije*

Komunikacije pogosto označujemo tudi kot živčni sistem organizacije in so torej življenjskega pomena za funkcioniranje organizacije. Z vidika organizacijske kulture je zanimivo tako formalno komuniciranje kot neformalno. Pravzaprav je najzanimivejša razlika med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Za kulturo je pomembno tudi, koliko člani verjamejo formalnim komunikacijskim kanalom in kako prihajajo do za njih pomembnih informacij, po formalnih ali neformalnih kanalih.

- *Vzorniki*

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev (ustanoviteljev, lastnikov) ali zaposlenih. V tuji literaturi jih pogosto označujejo kot »heroji«. Pogosto so bili ustanovitelji in dolgoletni voditelji (zelo) uspešnih firm, lahko pa tudi tisti, ki so dosegli preobrat v poslovanju in trajno uspešnost. Analiza njihovega delovanja odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za obrazce (»recepte«) uspešnosti, ki so se večkrat potrdili v praksi v preteklosti.

- *Običaji in obredi*

V organizacijah se pogosto oblikujejo posamezni posebni postopki ob nekaterih priložnostih. Gre za slovesnosti ob obeleževanju obletnic, proslavljanja posebnih uspehov, letna srečanja ipd. Obredi so navadno precej izdelani, vsebujejo dramatične sestavine, skupinske aktivnosti, ki konsolidirajo zaposlene, sproščajo konflikte, so povezani z nagradami določenega vedenja, uspehov ipd. Zaposleni si jih navadno zelo dobro zapomnijo.

- *Uporabljene jezikovne posebnosti*

Jezik ni samo sredstvo komunikacije, sporazumevanja, ampak tudi izraža, kako v organizaciji razumejo različne dogodke in okolje, v katerem živijo. Isti izrazi imajo lahko različen pomen v različnih organizacijah. Uporabljene metafore so sredstvo za sporočanje različnih idej. V

organizacijah pogosto nastajajo posebne zgodbe, ki temeljijo na dogodkih iz njihove zgodovine.

3.3 Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture

Kultura je v organizaciji vedno slabo vidna in tudi težko razpoznavna, medtem ko je klima hitro razpoznavna, dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti. Kulturo je težje meriti in je pogostejše predmet manipuliranja, medtem ko je merjenje klime relativno enostavno in je z njo nemogoče manipulirati. Posledično je kulturo tudi težje spreminjati, saj je kultura vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost. Spreminjanje kulture je izredno težavno in dolgotrajno. Klima je zaradi svoje hitre odzivnosti posledično enostavnejše in hitreje spremenljiva ter jo je vedno mogoče tudi v celoti spremeniti (Mihalič 2007, 13).

Slika 1: Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture

<i>Dimenzije</i>	<i>Organizacijska kultura</i>	<i>Organizacijska klima</i>
<i>vsebina</i>	usmerjenost na vrednote	usmerjenost na postopke
<i>raven preučevanja</i>	vidno in nevidno	vidno
<i>orientacija</i>	opis in razumevanje ene organizacije	primerjava med organizacijami ali oddelki
<i>pojem izvira iz izhodišče</i>	antropologije in sociologije	psihologije
<i>časovna perspektiva</i>	socialni konstruktivizem	Lewinova teorija
<i>metodologija</i>	preteklost in prihodnost	sedanjost
<i>namen merjenja</i>	kvalitativne metode	kvantitativne metode
	strateško načrtovanje, izbor strategij	vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: Musek Lešnik 2015

Kljub razlikam med organizacijsko kulturo in klimo ne gre zanemariti številnih podobnosti, obe (Musek Lešnik 2015):

- iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju,
- preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi,
- preučujeta vpliv na interpretacijo in dojemanje dogodkov v podjetju,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja,
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave.

Podobnost obeh konceptov se kaže tudi v njunih vlogah, saj tako organizacijska klima kot kultura (ibid):

- vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih,
- vplivata na način dela in odzivanja na zunanje okolje,
- zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.

Zato je napačno razmišljati o tem, kateri vidik življenja in dela v podjetju je »boljši« od drugega. Nasprotno, za celovito razumevanje vedenja ljudi je pomembno psihološke vidike v podjetju preučevati z obeh vidikov – z vidika organizacijske kulture in klime (ibid).

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE V STORITVENEM PODJETJU

4.1 Metodologija raziskave

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja s tehniko osebnega anketnega vprašalnika. V vzorec smo vključili vse zaposlene storitvenega podjetja, kar je predstavljalo 31 anketiranih. Anketni vprašalnik je vseboval pet demografskih vprašanj in osemdeset vprašanj iz zadovoljstva pri delu, ki so ga anketiranci izpolnjevali s pomočjo Likertove lestvice.

V nadaljevanju so predstavljeni nameni in cilji raziskave, opis zastavljenih hipotez in rezultati raziskave.

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen prispevka je bil raziskati, preučiti, opredeliti in analizirati dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju ter prikazati pomen in vpliv organizacijske kulture in klime na uspešnost podjetja. Prikazati želimo, kako pomemben je človeški faktor in kako zelo pomembno je, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, motivirani in timsko usmerjeni. Osnovni namen prispevka je bil sistematično opisati in analizirati pojav kulture - s pomočjo teoretičnih izhodišč prikazati in analizirati obstoječe stanje organizacijske klime in kulture v podjetju, ter na podlagi rezultatov podati predloge izboljšav, ki bi lahko prinesle obravnavanemu podjetju boljše uspehe.

Cilji prispevka so bili: teoretično predstaviti pojem organizacijske kulture in klime v podjetju; predstaviti dimenzije organizacijske klime (nagrajevanje, motivacija, odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, inovativnost); prikazati razlike med pojmom organizacijska kultura in klima; analizirati pojav kulture v podjetju, njegovo izražanje med zaposlenimi in izražanje podjetja preko kulture na okolico ter določiti katere so tiste vrednote, ki najbolj izražajo kulturo tega podjetja ter kaj te vrednote pomenijo zaposlenim; na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika podati predloge izboljšav in možne rešitve, ki bi podjetju zagotovile uspešnost.

4.3 Hipoteze raziskave

V skladu z namenom in zastavljenimi cilji smo v empiričnem delu prispevka preverjali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1:

Uspeh v podjetju je mogoče zagotoviti tudi z dobro organizacijsko klimo.

Hipoteza 2:

Močna kultura predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

Empirični je temeljil na uporabi metode kvantitativnega raziskovanja - s pomočjo anketnega vprašalnika SiOK .

4.4 Opis vzorca

Anketiranih je bilo 31 zaposlenih, izpolnjenih in vrnjenih anket je bilo 28. Delno izpolnjenih vprašalnikov ni bilo. Anketo je izpolnilo 5 žensk, kar predstavlja 17,9 % in 23 moških, ti predstavljajo 82,1 % vseh anketirancev. Največji delež anketiranih so osebe v starostnem razponu od 30 do 40 let, teh je skupaj 61 %, temu starostnemu razponu sledi razpon do 30 let, teh je skupaj 39 %. Glede na izobrazbo ima največ anketirancev opravljeno srednjo šolo kar predstavlja 75 % anketiranih, sledita pa jim še visoka šola ali več, kar predstavlja 18 % anketirancev in višja šola, ki v prikazu izobrazbene strukture predstavlja 7 % delež anketiranih. Od tega je 7,1 % višjih in srednjih managerjev, 14,3 % je operativnih vodij, samostojni kader predstavlja 60,7 % zaposlenih in izvajalci v deležu 17,9 % anketiranih.

4.5 Rezultati raziskave

Zaposleni so kategorije organizacijske klime v večini ocenili kot srednje dobre oz. dobre, in sicer s povprečno oceno (M) 3,47.

Slika 2: Prikaz rezultatov po sklopih



Vir: Lastna raziskava

Iz slike 2 lahko razberemo, da so najboljše ocenjeni dejavniki: dodatna vprašanja o sistemih s povprečno oceno 4, notranji odnosi s povprečno oceno 3,9, strokovna usposobljenost in učenje, prav tako s povprečno oceno 3,9 ter odnos do kakovosti in inovativnost, iniciativnost s povprečno oceno 3,8. Najslabše pa so zaposleni ocenili kategorije: notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost, poznavanje poslanstva ter ciljev, nagrajevanje in razvoj kariere.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni rezultati za vsak dejavnik organizacijske klime posebej.

Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti je po ocenah zaposlenih eden izmed višje (M=3,8) ocenjenih kategorij

organizacijske klime in zaseda tretje mesto izmed vseh dejavnikov organizacijske klime. Anketirani so najboljše (M=4,3) ocenili trditev: »Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela«, kar je hkrati najboljše ocenjena trditev v vseh kategorijah organizacijske klime. Močno se tudi strinjajo s trditvijo, da zaposleni ogromno prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Najslabše (M=3,1) pa so zaposleni ocenili trditev, da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke.

Motivacija in zavzetost

Dejavnik motivacija in zavzetost je dobro (M=3,6) ocenjen dejavnik, saj je peti najbolj ocenjen dejavnik organizacijske klime. Zaposleni so najboljše (M=4,0) ocenili trditev: »Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva«. Najslabše (M=3,1) je bila ocenjena trditev: »Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«. Nekateri vodje delo in rezultate svojih zaposlenih opazijo hitreje, nekateri ne, nekateri jih pohvalijo, nekaterim pa se pohvala ne zdi pomembna. A se je vseeno izkazalo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo.

Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost in iniciativnost je prav tako zelo dobro (M=3,8) ocenjena kategorija in zaseda četrto mesto organizacijske klime. Najbolje (M=4,2) so ocenili trditev: »V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje«. Prav tako se zavedajo pomembnosti inovativnosti izdelkov in storitev. Najslabše (M=3,2) pa je bila ocenjena trditev, da so napake med preskušanjem novih načinov dela v organizaciji sprejemljive.

Vodenje

Kategorija vodenje je med srednje (M=3,5) ocenjenimi vrednostmi organizacijske klime. Zaposleni so samostojni pri svojem delu, saj so to trditev ocenili z oceno M=4,2. Strinjajo se s trditvijo, da se vodje s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela in da jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo. Najmanj (M=2,5) strinjajo s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Pripadnost organizaciji

Kategorija pripadnost organizaciji je zasedla srednjo (M=3,5) pozicijo med ocenami organizacijske klime. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej, prav tako se anketirani strinjajo (M=3,9) s trditvijo, da je zaposlitev v organizaciji varna in zagotovljena. Zaposleni so mnenja, da ima organizacija velik ugled v okolju in so tudi zaradi tega ponosni, da so del nje. Najmanjša pripadnost pa se kaže v odnosu do znižanja plače, saj so mnenja (M=2,7), da bi skoraj zagotovo organizacijo zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Organiziranost

Kategorija organiziranost je bila med slabše (3,3) ocenjenimi dejavniki organizacijske klime. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in delno razumejo svoje zadolžitve in svoj položaj v organizacijski shemi. Anketirani se nekoliko manj (2,8) strinjajo s trditvijo, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.

Strokovna usposobljenost in učenje

Kategorija strokovna usposobljenost in učenje z oceno M=3,9 zaseda drugo najboljše mesto med kategorijami organizacijske klime. Znanje je ključni dejavnik konkurenčne prednosti anketiranega storitvenega podjetja. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za

dobro opravljanje dela. Zaposleni se učijo drug od drugega in niso sebični pri delitvi svojega znanja. Podjetje uporablja različne programe izobraževanj in usposabljanj, pri tem pa upošteva tudi želje zaposlenih. Se pa zaposleni manj ($M=3,4$) strinjajo s trditvijo, da so v podjetju zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

Poznavanje poslanstva ter ciljev

Poznavanje poslanstva ter ciljev je slabše ($M=3,2$) ocenjena kategorija organizacijske klime. Zaposleni se sicer strinjajo ($M=3,7$), da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo in realno postavljene cilje podjetja. Vendar se manj ($M=2,7$) strinjajo s trditvijo: »Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni«.

Notranji odnosi

Kategorija notranji odnosi so najboljše ($M=3,9$) ocenjen dejavnik organizacijske klime. Mnenja sem, da to v veliki meri potrjuje dejstvo, da so zaposleni mlad kolektiv, ki svoje skupne interese udejanja tudi izven podjetja. Anketirani se najbolj ($M=4,2$) strinjajo s trditvijo: »Odnosi med zaposlenimi so dobri«. Zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, se med seboj spoštujejo in mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.

Nagrajevanje

Kategorija nagrajevanje je drugi najslabše ocenjen kriterij in je v povprečju ocenjen z oceno $M=3,1$. Zaposleni se najbolj ($M=3,5$) sicer strinjajo s trditvijo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih kriterijih in standardih. Mnenja so, da plača ni v vseh oddelkih enakovredna ravni plač na tržišču. Zelo slabo so ocenili razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji in trditev, da so zaposleni z bolj obremenjenim delom tudi ustrezno stimulirani.

Notranje komuniciranje in informiranje

Kategorija notranje komuniciranje in informiranje je slabše ($M=3,3$) ocenjen dejavnik organizacijske klime. Delovni sestanki v podjetju so redni. Anketirani se strinjajo, da nadrejeni zaposlenim dajejo dovolj informacij za dobro opravljeno delo in da je komunikacija med zaposlenimi sproščena. Se pa najmanj strinjajo s trditvijo, da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in da dobijo zaposleni dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

Razvoj kariere

Razvoj kariere je najslabše ($M=2,6$) ocenjen dejavnik organizacijske klime. Anketirani so delno ($M=3,1$) zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Zelo nezadovoljni pa so z kriteriji za napredovanje, ki niso jasni vsem zaposlenim. Zaposleni nimajo realne možnosti za napredovanje. Najbolj jih pa moti, da sistem ne omogoča, da bi najboljši zasedali najboljše položaje v podjetju.

Primerjalna vprašanja

V primerjalnih vprašanjih se je pojavilo še nekaj vprašanj o učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Zaposleni so se najbolj ($M=3,4$) strinjali s trditvijo: »Naša organizacija je učinkovita.« Mnenja so tudi, da spada naša organizacija v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne. Slabše ($M=2,4$) pa so ocenili trditev, da poslovodstvo podjetja spada med bolj uspešne v Sloveniji.

Dodatna vprašanja o sistemih

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime je vseboval tudi dodatna vprašanja o sistemih. Anketirani so nanje odgovarjali s precej visokimi ocenami:

- z M=4,2 so ocenili trditev: »Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste«,
- z M=4,1 so ocenili trditev: »Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne«,
- z M=4,0 so ocenili, da imajo v organizaciji vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem,
- z M=3,8 so se strinjali, da se neposredni vodja drži stvari, ki se jih je dogovoril z anketiranim
- najslabše (M=3,7) pa so ocenili trditev: »V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač«.

Zadovoljstvo zaposlenih

Kategorija zadovoljstvo pri delu je bila dokaj dobro ocenjena, in sicer s povprečno oceno 3,5. Najbolj so zaposleni zadovoljni z delovnim časom in z možnostjo za izobraževanje. Tudi s sodelavci in s stalnostjo zaposlitve so precej zadovoljni. V večini so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji in neposredno nadrejenimi. Delno so zadovoljni z možnostjo za napredovanje, s statusom v organizaciji in z delom. Najmanj pa so zadovoljni z vodstvom organizacije in s plačo.

4.6 Pomembnejše ugotovitve in rezultati raziskave ter predlogi izboljšav

Po pregledu rezultatov lahko ugotovimo, da so najboljše ocenjene kategorije:

- Notranji odnosi (M=3,9)
- Strokovna usposobljenost in učenje (M=3,9)
- Odnos do kakovosti (M=3,8)
- Inovativnost, iniciativnost (M=3,8)
- Motivacija in zavzetost (M=3,6)

Srednjo pozicijo med ocenami so dobile kategorije:

- Zadovoljstvo pri delu (M=3,5)
- Pripadnost organizaciji (M=3,5)
- Vodenje (M=3,5)

Najslabše pa so zaposleni ocenili kategorije:

- Organiziranost (M=3,3)
- Notranje komuniciranje in informiranje (M=3,3)
- Poznavanje poslanstva ter ciljev (M=3,2)
- Nagrajevanje (M=3,1)
- Razvoj kariere (M=2,6)

Zaposleni so kategorije organizacijske klime v večini ocenili kot srednje dobre oz. dobre, in sicer s povprečno oceno 3,47.

Pod povprečjem oz. pod oceno 3 so bile izmed vseh kategorij ocenjene naslednje trditve:

- Zadovoljstvo z vodstvom organizacije. (M=2,9)
- Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. (M=2,9)
- Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna. (M=2,9)
- Zadovoljstvo s plačo. (M=2,8)
- Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike. (M=2,8)
- V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. (M=2,8)

- Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim. (M=2,7)
- Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani. (M=2,7)
- Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni. (M=2,7)
- Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. (M=2,7)
- Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. (M=2,5)
- Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje. (M=2,4)
- Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji. (M=2,4)
- O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij. (M=2,4)
- Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. (M=2,1)

Ugotavljamo, da so zaposleni v storitvenem podjetju najmanj zadovoljni z napredovanjem in razvojem kariere. Nezadovoljni pa so tudi z vodstvom podjetja in s plačami.

Vsako podjetje ima možnost pridobiti usposobljene ljudi. Vendar imeti usposobljene ljudi ni dovolj. Podjetje mora svojim zaposlenim omogočati nadgradnjo njihovega znanja, možnost razvoja in napredovanja. Le-to prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in hkrati boljšim skupnim rezultatom podjetja.

Predlagamo, da podjetje oblikuje kratkoročne in dolgoročne načrte potreb napredovanja in razvoja kariere za posamezna področja. Že ob sprejemu kandidata na delovno mesto, naj se določijo želje, interesi in cilji glede razvoja posameznika. Ves čas naj vodstvo spremlja njegov razvoj, ga ustrezno usposablja, motivira, mu omogoča možnost napredovanja in hkrati razvoja njegove kariere. Strokovno pripravljen sistem napredovanja in razvoja kariere mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potencialne. Prav tako mora vodstvo zagotoviti potrebne materialne in finančne pogoje. Predlagamo tudi redne polletne sestanke z vodstvom, saj so se letni sestanki pokazali kot premalo podrobni in preveč splošni. Za sestanke naj si vodstvo pripravi kratke vprašalnike o zadovoljstvu zaposlenih, o njihovem počutju v podjetju, o načrtih glede prihodnosti in podobno. Skupaj z zaposlenim naj pripravita načrt glede izobraževanja, usposabljanja, glede rezultatov, možnosti napredovanja in nato na naslednjem sestanku preverita realizacijo dogovorjenih želja in načrtov.

Zaposleni storitvenega podjetja so nezadovoljni tudi s plačami, kar je najverjetneje pokazatelj trenutne posledice znižanja plač v podjetju zaradi vpliva recesije. Predlagamo uvedbo variabilnega dela plač, na vsakem posameznem področju podjetja posebej. Variabilni del plače je dodatna motivacija, da si zaposleni sam oblikuje plačo, glede na njegovo uspešnost in rezultate.

Nezadovoljstvo pa se kaže tudi do vodstva podjetja kar v dani situaciji prav tako povezujemo z vplivom recesije na podjetje. Zaposleni so namreč zelo nezadovoljni s prenosom informacij med posameznimi področji in s komunikacijo na splošno. Predlagamo več neposredne komunikacije, več skupnih sestankov, še več neformalnih srečanj, pogovorov in druženja na temo tekočega dela. Predlagamo npr. uvedbo »informativne deske«, na katero naj se vpisujejo dogodki in dejavnosti, ki se izvajajo na drugih področjih, pomembne informacije iz drugih oddelkov ter rezultati dela. »Informativno desko« naj ustvarjajo, oblikujejo in dopolnjujejo zaposleni podjetja. Zaposlene je potrebno tudi ustrezno in pravočasno obveščati o novostih in spremembah.

V nadaljevanju so opisane ugotovitve raziskave in osnovne ugotovitve glede organizacijske klime in kulture v podjetju ter potrditve oz. zavrnitve hipotez.

HIPOTEZA 1: Uspeh v podjetju je mogoče zagotoviti tudi z dobro organizacijsko klimo.

Hipoteza ena (1) je potrjena.

Organizacijska klima v družbi pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Iz rezultatov anketnega vprašalnika lahko sklepamo, da zaposleni delajo timsko, da med njimi vlada pozitivno vzdušje in spoštovanje in le na takšen način lahko podjetje kot celota dosega dobre rezultate, njihova storilnost pa je višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

HIPOTEZA 2: Močna kultura predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

Hipoteza dva (2) je potrjena.

Močna kultura omogoča učinkovitost in predstavlja konkurenčno prednost podjetja, ko jo mora podjetje nenehno nadgrajevati, podpirati in spodbujati. Tisto kar danes pomeni trajno konkurenčno prednost, mora imeti attribute redke dobrine zato lahko trdimo, da ima anketirano storitveno podjetje močno organizacijsko kulturo, ki se kaže v enotnosti najpomembnejših vrednot med zaposlenimi, prevladujoče vrednote se malo spreminjajo, vrednote in norme pa so usklajene med seboj.

Organizacijska kultura je konkurenčna prednost, ki danes šteje med ključne dejavnike uspešnosti. Pri njenem oblikovanju, razvoju in spremembah ima pomembno vlogo vodstvo podjetja, ki s svojim ravnanjem daje vzgled vsem zaposlenim.

5 SKLEP

Organizacijsko klimo in kulturo lahko v grobem razumemo kot vzdušje v podjetju, ki ga tvorijo vsi zaposleni. Zaposleni, ki se med seboj razumejo, dosegajo dobre rezultate, njihova storilnost je višja, zvesti so podjetju in si želijo biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja in posledično prinašajo podjetju pozitivno poslovanje in dobiček.

Na pomen organizacijske klime in kulture ter na zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih je začel opozarjati projekt SiOK, ki je zaživel leta 2001, pod okriljem Gospodarske zbornice. Pripravili so enoten anketni vprašalnik, za raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, z namenom povečevanja zavedanja razvoja organizacijske klime in kulture. Projekt SiOK se izvaja periodično vsako leto, v njem pa sodeluje vedno več podjetij.

Tudi mi smo v storitvenem podjetju izvedli raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika SiOK. Rezultati raziskave so pokazali, da so najboljše ocenjene kategorije: notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter motivacija in zavzetost. Najslabše pa so zaposleni ocenili kategorije: organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, poznavanje poslanstva ter ciljev, nagrajevanje in razvoj kariere. Na podlagi rezultatov je bilo podanih nekaj predlogov izboljšav.

Ker je spremljanje organizacijske klime in kulture zaposlenih dolgotrajna praksa uspešnih podjetij, se je tudi v našem primeru podjetje odločilo slediti tem smernicam. Vodstvo je bilo zadovoljno z idejo izvajanja anketnega vprašalnika SiOK, z izvedbo in anonimnostjo ter z dobrimi rezultati ankete. Odločili smo se, da bomo anketni vprašalnik izvajali na letni ravni,

saj se zavedamo, da enkratno merjenje klime in kulture v podjetju ne prinaša dolgoročnih rezultatov, ampak je potrebno klimo in kulturo meriti večkrat in na ta način opazovati spremembe.

LITERATURA

1. BIRO PRAXIS. 2016. Kaj je organizacijska klima? [Http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html](http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html) (8. 1. 2016).
2. Černetič, M. 2007. Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
3. Dickson, M. W., C. J. Resick in P. J. Hanges. 2006. When organizational Climate is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology* 91 (2): 351–64. [Http://www.hangeslab.umd.edu/Dickson%20Resick%20Hanges%202006%20Org%20Climate%20Unambiguous.pdf](http://www.hangeslab.umd.edu/Dickson%20Resick%20Hanges%202006%20Org%20Climate%20Unambiguous.pdf) (22. 1. 2016).
4. Glisson, C. in L. R. James. 2002. The cross-Level effects of culture and climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior* 23 (6): 767–94. [Http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.4513&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.4513&rep=rep1&type=pdf) (23. 1. 2016).
5. Ivančič, A. 2007. Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika* 11 (4): 473–90.
6. Ivanko, Š. in J. Stare. 2007. Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
7. Kaushik, K. 2007. Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasadar University Journal of Commerce* 12: 99–108. [Http://www.academia.edu/879947/Development_of_the_conceptual_framework_of_organizational_climate](http://www.academia.edu/879947/Development_of_the_conceptual_framework_of_organizational_climate) (24. 1. 2016).
8. Kavčič, B. 1994. Organizacijska kultura. Management Radovljica: Didakta.
9. Kavčič, B. 2015. Uspešna organizacijska kultura. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc) (5. 5. 2015).
10. Lewin, K., R. Lippitt in R. K. White. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created »Social Climates«. *The Journal of Social Psychology* 10 (2): 269–99.
11. Lipičnik, B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Mihalič, R. 2007. Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
13. Musek Lešnik, K. 2015. Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html) (20. 12. 2015).
14. Neal, A., M. West in M. Petterson. 2000. An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations. Birmingham: Aston Business School Research Inst.
15. Schein, Edgar. 1999. The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey Bass.
16. Schneider, B. 1990. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass.
17. Schneider, B., M. G. Ehrhart in W. H. Macey. 2013. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology* 64: 361–88.
18. Treven, S. in V. Srića. 2001. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: Založba GV.