

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR

VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME NA USPEŠNOST PODJETJA

Kandidatka: Polona Lukman

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist-komercialist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentor v podjetju:

univ. dipl. sociolog kadrovsko-menedžerske smeri Tatjana Verstovšek

Lektor: Natalija Majerič, mag. prof. slov. j. in knjiž.

Maribor, 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani/a Polona Lukman, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv organizacijske kulture in klime na uspešnost podjetja, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vrban Dušana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober, 2020

Podpis študenta: Polona Lukman

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorjema, gospe Tatjani Verstovšek in gospodu Dušanu Vrbanu, za strokovno pomoč in vodenje v procesu nastajanja diplomskega dela ter lektorici Nataliji Majerič.

Hvala tudi mojim najdražjim, ki so vame verjeli in mi stali ob strani ter me podpirali ter spodbujali pri študiju in pisanju diplomskega dela.

Ne nazadnje iskrena hvala vsem, s katerimi sem se srečala na poti, ki je vodila do cilja.

POVZETEK

V času globalne gospodarske krize predstavljajo zaposleni največje bogastvo podjetja in hkrati vir konkurenčnosti pred drugimi organizacijami. Zato je ključna naloga vodij, da ustvarijo in vzdržujejo dobro organizacijsko klimo in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj bo zadovoljen in motiviran delavec dosegal boljše poslovne rezultate. Prav tako je pomembna tudi organizacijska kultura, ki predstavlja celoten sistem vrednot, pravil, stališč, norm, vedenja zaposlenih in drugih dejavnikov v organizaciji. Glavni cilj organizacijske kulture in klime je doseči želeno stanje v organizaciji in ob tem upoštevati preteklo stanje in izkušnje, upoštevati trenutne dane možnosti ter graditi skupno prihodnost.

V današnjem času zaradi čedalje večje tržne konkurenčnosti postaja vprašanje organizacijske kulture vedno pomembnejše, zato bodo morale organizacije spoznavati in odkriti notranje dejavnike svoje (ne)uspešnosti.

V diplomskem delu želim pokazati, da sta organizacijska kultura in klima pomembni komponenti za organizacijsko razpoloženje, saj se integrirata v zaposlene, delovne postopke in procese ter notranje in zunanje okolje. Pravzaprav sta si pojma organizacijska kultura in klima zelo različna, a kadar govorimo o organizaciji, ju ne moremo ločevati. Da v organizaciji ohranimo konkurenčno prednost, moramo kulturo in klimo vedno obravnavati skupaj, saj sta pokazatelj razpoloženja v sami organizaciji. Samo razpoloženje se odraža v načinu vedenja zaposlenih tako kot v načinu delovanju same organizacije.

Podjetja se v času gospodarske krize soočajo z vse večjo konkurenco in se trudijo za obstoj podjetij in zaposlenih, ki so v kriznih časih najbolj ranljiva skupina. Zaposlene bega negotovost in jih je strah izgube službe, zato lahko v takšnem okolju hitro pride do neugodne klime, ki posledično vpliva na uspešnost podjetja. Ravno s tega vidika je v interesu podjetja, da svoje zaposlene za delo motivira. Dobri medosebni odnosi predstavljajo ključno konkurenčno prednost in največje bogastvo podjetja.

Ključne besede: organizacijska kultura, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost podjetja.

ABSTRACT

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE ON PERFORMANCE OF COMPANIES

In the time of the global economics crisis, employees represent the greatest asset of a company and also a source of competitiveness towards other organizations. Therefore, a key role of leaders is to create and sustain a good organizational climate and with it greater job satisfaction of employees, since a satisfied and motivated employee will achieve better business results. Also important is organizational culture, which represents a complete system of values, rules, views, norms, behavior, and other factors in an organization. The main goal of organizational culture and climate is to achieve the desired state in an organization while regarding the past state and experiences, considering currently available options, and to build a common future.

Nowadays, because of progressively greater commercial competitiveness the question of organizational culture is becoming more and more important. Thus, organizations will need to discover and recognize internal factors of their (un)successfulness.

In the thesis I wish to show that organizational culture and climate are important components for organizational mood, as they integrate into employees, work procedures and processes, and the internal and external environment. The concepts of organizational culture and climate are essentially very different, but when we are talking about an organization, we cannot separate them. To maintain a competitive advantage in of an company, we must always examine organizational culture and climate together, since they are an indicator of the atmosphere in the company. The atmosphere itself is reflected in the manner of behavior of the employees as the operation of the corporation.

Business face ever greater competition during the economic crisis and struggle for the existence of themselves and their employees, who are the most vulnerable group in times of crisis. Employees are uneasy because of uncertainty and the fear of losing their jobs. In such an environment the climate can quickly become unfavorable, which in turn affects the company's success. Precisely from this perspective it is company's interest to motivate its employees for work. Good interpersonal relations represent a key competitive advantage and the greatest asset.

Key words: organizational culture, organizational climate, employee satisfaction, company success.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	8
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	8
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	9
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	9
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	10
2.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	10
2.2	NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	12
2.3	UČINKI ORGANIZACIJSKE KULTURE	13
2.4	VZDRŽEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	15
2.5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	16
2.6	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DELOVANJE PODJETJA.....	17
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	19
3.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA	20
3.2	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	21
3.2.1	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	21
3.2.2	Motivacija	22
3.2.3	Vodenje	22
3.2.4	Nagrajevanje.....	23
3.2.5	Zadovoljstvo zaposlenih	24
3.2.5.1	Dejavniki ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	24
3.2.6	Organizacijsko komuniciranje.....	26
3.2.7	Notranji odnosi	27
4	RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO	28

5	UPRAVLJANJE TALENTOV KOT STRATEŠKA NALOGA PODJETJA.....	30
6	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME V IZBRANEM PODJETJU	33
6.1	ZGODOVINA PODJETJA.....	33
6.2	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	33
6.3	ORGANIZIRANOST IN ZAPOSLENI.....	34
6.4	METODOLOGIJA MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU V PODJETJU X	8
6.5	ANALIZA DOBLJENIH PODATKOV.....	9
7	SKLEP	12
8	LITERATURA IN VIRI	14
9	PRILOGE	16

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ELEMENTI CELOSTNEGA SISTEMA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	10
SLIKA 2: VIDLJIVOST IN SPREMENLJIVOST ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
SLIKA 3: TEMELJNI ELEMENTI CELOSTNEGA SISTEMA ORGANIZACIJSKE KLIME V ORGANIZACIJI.....	20
SLIKA 4: ORGANIZACIJSKA DILEMA	32

KAZALO TABEL

TABELA 1: RAZLIKE V POJMOVANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME GLEDE NA RAZLIČNE DIMENZIJE.....	28
TABELA 2: REZULTATI MERITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME V PODJETJU X.....	9

1 UVOD

1.1 *Opis področja in opredelitev problema*

Dandanes živimo v obdobju, ki je agresivno, hitro in polno sprememb. Slediti temu trendu in iskanju položaja organizacije na trgu je izziv vsake organizacije. Organizacije stremijo k temu, da bi bile najboljše in najuspešnejše, da premagajo konkurenco. V poplavi vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije, sta prav organizacijska kultura in organizacijska klima tista konkurenčna prednost, ki predstavlja osebnost organizacije. Je unikatna, brezmejna in tako loči uspešno organizacijo od konkurence. Iskanje sinergije med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo je problem, s katerim danes se sooča vsaka organizacija. Organizacijska kultura je tista, ki zagotavlja osnovne temelje organizacije s pravili, vrednotami in normami na vseh nivojih organizacije. Organizacijska klima, ki v ospredje postavlja zaposlenega v organizaciji, je tista, ki mora na osnovi temeljev organizacije zagotoviti okolje, ki bo iz zaposlenih izvabila njihov maksimum. Najti ta kompromis je tisto, s čimer se ukvarjajo podjetja pri zagotavljanju svoje konkurenčne prednosti. Za uspešnost organizacije je potrebna spodbudna organizacijska kultura. Z zagotavljanjem organizacijske klime, ki motivira zaposlene in vzpodbuja njihovo inovativnost, bo podjetje pridobilo tisto, kar je garancija za uspešno organizacijo. To so zaposleni v organizaciji, ki sodelujejo v posameznih procesih organizacije in vsak na svojem nivoju dodajo tisto nekaj več v celoto, ki tvori uspeh.

1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve*

Namen diplomske naloge je predstaviti organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo s teoretičnega vidika in s pomočjo analize analizirati, raziskati in preučiti organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo v storitvenem podjetju. Cilj diplomskega dela je s pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja o organizacijski kulturi in organizacijski klimi raziskati njun vpliv na uspešnost podjetja. Cilj raziskave je proučiti vpliv organizacijske kulture in organizacijske klime na izbranem podjetju X. Proučiti želim medsebojne odnose znotraj podjetja, kaj pričakujejo od vodstva in kateri dejavniki so tisti, ki jih najbolj motivirajo in vzpodbujajo k doseganju ciljev podjetja. V diplomski nalogi bom sledila trem hipotezam:

H1: Z dobro organizacijsko klimo je mogoče zagotoviti večji poslovni uspeh podjetja.

H2: Močna organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

H3: Dimenzije organizacijske klime močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomskem delu izhajam iz predpostavke, da organizacijska kultura in klima vplivata na uspešnost podjetja. Dobra organizacijska kultura in klima imata pomemben vpliv pri doseganju ciljev podjetja, to je biti uspešno in boljše od konkurence. Pridobljeno teoretično znanje o organizacijski kulturi in klimi sem želela prenesti na praktičen del, to je raziskati vpliv le-teh na uspešnost podjetja X in na zaposlene v tem podjetju. Pri sami raziskavi se je kot omejitev pokazalo veliko število zaposlenih v samem podjetju, zato sem se osredotočila na enoto, v kateri sem tudi sama zaposlena. V poslovni enoti je omejitev predstavljala anketa oziroma njena verodostojnost. Posamezni rezultati so se izključevali med seboj, saj vsi zaposleni niso reševali ankete z vso resnostjo.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

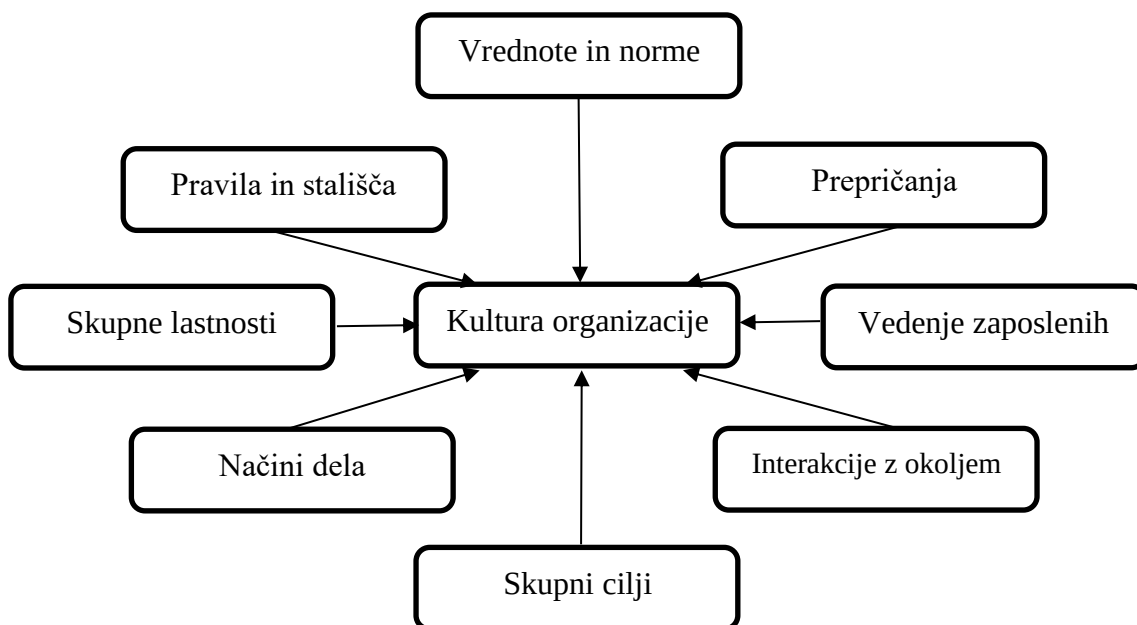
Diplomsko delo sestoji iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu sem s pomočjo deskriptivne metode raziskovanja opisala organizacijsko kulturo in klimo. Z metodo kompilacije sem povzemala tudi ugotovitve drugih avtorjev. S komparativno metodo raziskave obeh pojmov sem iskala povezave in razlike med obema pojmomoma. V praktičnem delu sem uporabila statistično metodo raziskovanja. Zbrani podatki so pridobljeni v podjetju X. Med zaposlenimi v poslovni enoti je bila izvedena anketa, ki je služila kot podlaga za analiziranje podatkov in proučevanju vpliva organizacijske kulture in klime na podjetje X.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Kaj je organizacijska kultura

Kot je ugotovila Renata Mihalič, je organizacijska kultura zelo širok pojem in težko opredeljiv. Najlažje jo opredelimo kot celostni in korporativni sistem vrednot, pravil, stališč, norm, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vodenja in načina delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Preko vseh naštetih elementov se organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in hkrati spreminja ter prinaša nove pripadnike sistema (Mihalič, 2007).

Na sliki spodaj so prikazani elementi celostnega sistema organizacijske kulture.



Slika 1: Elementi celostnega sistema organizacijske kulture

Vir: (Mihalič, 2007)

Kaučič je mnenja, da obstaja veliko definicij za pojem organizacijska kultura. Že leta 1952 sta Allaire in Firsirotu naštel 164 definicij organizacijske kulture (Kavčič, 2011).

Če povzamem po Moretti Meliti in Markič Mirku je eno izmed najnatančnejših definicij organizacijske kulture podal Schein: »Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina odkrila, ko se je učila spopadati s problemi prilagajanja navzven in povezovanja navznoter in ta vzorec se je izkazal za dovolj dobrega, da ga je sprejela, zato po tem vzorcu naučijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in čutijo v odnosu do teh problemov.« (Moretti & Markič, 2017).

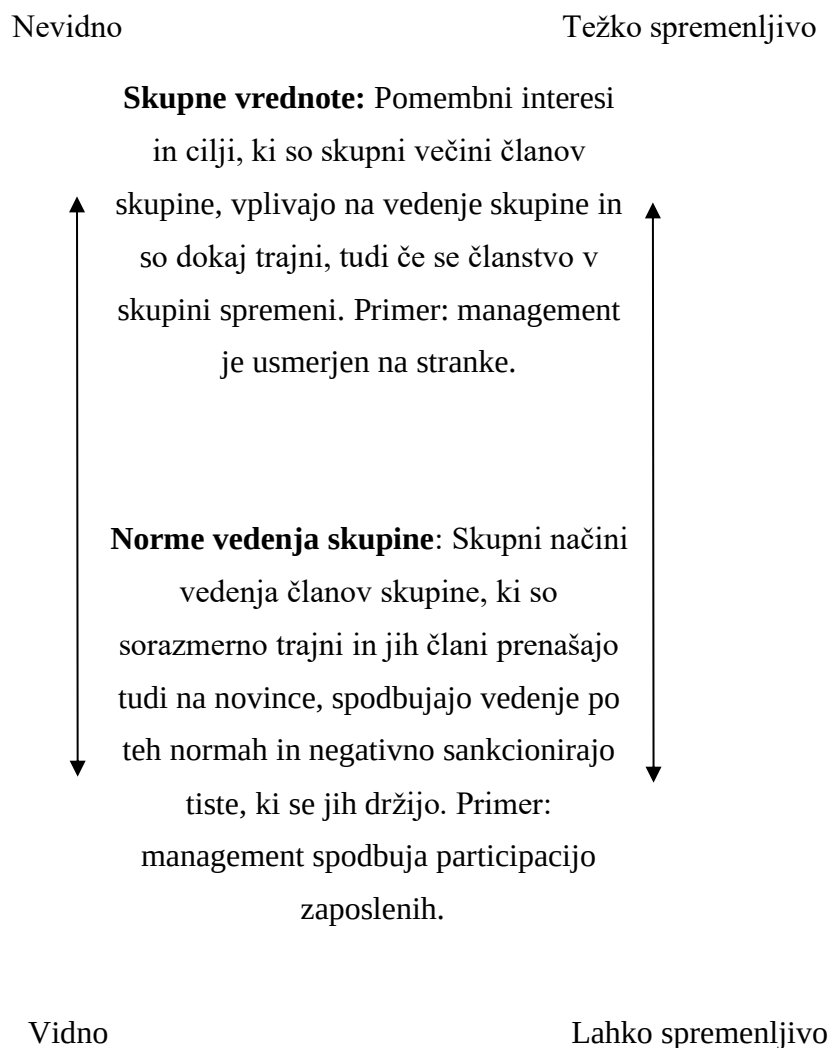
Najbližje se je Scheinovi definiciji približal tudi Lipovec, ki je dejal, da »ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade in kot kaže ljudje tudi želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad in lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se ponovno izoblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale za uspešne.« (Lipovec, 1987).

John P. Kotter in James L. Heskett sta naredila enega izmed uspešnejših preizkusov sinteze različnih definicij organizacijske kulture, in sicer sta ugotovila, da kljub različnim pojmovanjem kulture v organizaciji imajo veliko skupnega in nekoliko razlik. Pri samih definicijah moramo zato razlikovati dve ravni, in sicer z vidika vidnosti, opazljivosti organizacijske kulture ter z vidika spremenljivosti organizacijske kulture.

Fons Trompenaars in Peter P. sta zapisala, da je za mnoge organizacijska kultura še vedno nedostopen koncept, ki je opredeljen kot sistem kolektivno sprejetih pomenov, ki delujejo za skupino v določenem času, vzorec osnovnih predpostavk, ko se skupina ali organizacija uči obvladati svoje okolje.

Za današnje managerje je sposobnost oblikovanja in spreminjanja organizacijske kulture ključnega pomena (Trompenaars & PrudHomme, 2004).

Slika prikazuje vidljivost in spremenljivost organizacijske kulture.



Slika 2: Vidljivost in spremenljivost organizacijske kulture

Vir: (Kavčič, 2011)

2.2 Nastajanje organizacijske kulture

Kultura je zgodovinski proizvod, ki nastaja in raste skupaj z organizacijo. Avtorica Mesner je zapisala, da je skupek dela lastnikov, managerjev in zaposlenih. Gre za družbeno prakso, na katero vpliva mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in naključij. Kulturo lahko opredelimo kot rezultat skupinskega učenja, saj se v organizaciji vsakodnevno soočamo s problemi in moramo skupno najti rešitve zanje in prav v teh situacijah oblikujemo in gradimo organizacijsko kulturo (Andlošek Mesner, 1995).

Schein je v svoji razlagi nastajanja kulture ugotovil, da so glavni dejavniki nastajanja kulture vodenje, učenje in skupinska dinamika.

1. Skupinska dinamika je zelo pomembna pri nastajanju organizacijske kulture. Pri nastajanju skupne dinamike so velikega pomena posamezniki, kako oni začutijo, da so člani skupine in kako rešujejo nesporazum med željo, da bi bili popolnoma združeni z njo, in željo, da bi ostali avtonomni in svobodni.

2. Vodstvo ima velik vpliv na nastanek kulture v organizaciji zlasti na samem začetku. Ko je kultura enkrat že formirana in stabilna, morajo paziti, da ne postanejo njeni ujetniki. To je pogost razlog, da namreč vodja ni več sposoben voditi organizacije, da bi bila lahko uspešna. Vloga vodstva je večja od ostalih članov v organizaciji, saj jim omogoča, da vplivajo na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih.

3. Proces učenja skupine je veliko bolj kompleksnejši kot individualen, saj v njem člani organizacije dobijo podobne načine percepcije, občutenja ter obnašanja. Schein razlikuje dva tipa učenja, ki imata za posledico različno stabilnost naučenega:

- situacijo učenja pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, seveda, če rešitev deluje dalj časa;
- situacijo v učenje, ki vodi v izogibanje napetostim. Prav ta tip učenja proizvaja pozitivno širjenje naučenega, če napetost uspemo ustrezno zmanjšati in s tem preprečimo krepitev negativnih posledice, ki jih le-ta povzroča (Andlošek Mesner, 1995).

2.3 Učinki organizacijske kulture

Za družbene pojave je tipično, da so učinki oziroma funkcije organizacijske kulture številni in medsebojno prepleteni. Kavčič je povzel po različnih avtorjih naslednje učinke organizacijske kulture:

1. Kultura se vsekakor povezuje z znanjem, ki ga organizacija ima, pridobiva in uporablja. Gre za najpomembnejšo funkcijo kulture, saj navzven in navznoter določa vedenje organizacije in njeno uspešnost. Sama kultura vpliva na to, katero znanje je pomembno, koristno in veljavno za organizacijo. Prav tako kultura določa porazdelitev znanja med organizacijo in posameznimi člani ter kako in koliko pridobiva organizacija novega znanja, kako ga sprejema ali zavrača ter kako ga pripelje v organizacijo.

2. Kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje. Splošno znano je, da se ljudje bojimo neznanega. Zelo težko nam je izstopiti iz

cone udobja in se spopasti z nečim novim, neznanim. To lahko spremenimo prav s kulturo, ki je sredstvo integracije in soglasja. Soglasje članov pomaga skupini preživeti in se prilagoditi okolju, organizaciji pa z integracijo notranjih procesov preživeti.

3. Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole. Članom organizacije je kot kaŕipot, kako uresničevati funkcije, ki so zelo pomembne za uspešno delovanje organizacije. Kultura oblikuje tudi meje individualne svobode, vedenje članov in uveljavlja disciplino med zaposlenimi.

4. Kultura ima v organizaciji tudi stabilizacijsko funkcijo. Z utrjevanjem organizacijske strukture, načinom vedenja in mišljenja jo ohranja ter hkrati oblikuje organizacijsko klimo. Vse to daje članom občutek večje trdnosti in trajnosti organizacije.

5. Kultura omogoča članom organizacije oblikovanje identitete in legitimite. Deluje navzven in navznoter. Kultura navznoter v organizaciji omogoča oblikovanje njihove samopodobe in jim daje občutek varnosti in stabilnosti ter pripadnosti. Organizacija s svojo identiteto navzven uresničuje svoje poslanstvo.

6. Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje. S svojo funkcijo zmanjšuje negotovost članov v organizaciji za njihovo preteklo, sedanje in prihodnje delovanje ter jim daje občutek varnosti.

7. Oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih. Kultura kot motivacija deluje znotraj posameznika (prevzemanje odgovornosti, dobro delo ...) in je bistveno močnejša kot zunanja (nagrade, kazni). Določene stvari in vedenje naredi za samoumevne in spremenljive za člane organizacije.

8. Kultura vpliva na konkurenčno prednost organizacije. Delovanje kulture mora biti usmerjeno v pravo smer, da dosežemo konkurenčno prednost organizacije. Le-to dosežemo z oblikovanjem in s spodbujanjem skupnih vrednot in skupnega reševanja problemov, motivacijskim delovanjem in identifikacijo članov z organizacijo (Kavčič, 2011).

Nada Zupan meni, da če hočemo biti korak pred konkurenco, moramo izstopiti iz povprečja ter mora vsak stremeti vsaj h kakšnemu »naj«, najkakovostnejši, najhitrejši, najcenejši, najprijaznejši ... in na srečo imamo možnosti izbire in priložnosti dovolj. A če hočemo biti uspešni in graditi kulturo, moramo uspešnost ceniti, napake pa obravnavati kot priložnost za izboljšave (Zupan, 2001).

Po zapisanem bi lahko povzela, da je organizacijska kultura večplasten pojav in zajema vrednote, pričakovanja, prepričanja, stile vodenja, pristope k reševanju problemov ter daje zaposlenim občutek identitete in nenapisane smernice obnašanja v organizaciji. Z dobro razvito kulturo v organizaciji se zaposleni počutijo varneje, saj vedo, kakšna so pričakovanja vodstva. Zavedati se morajo norm in vrednot, ki jih morajo upoštevati in da imajo občutek, pripadnosti. Vse naštetu močno vpliva na samo uspešnost organizacije in hkrati predstavlja konkurenčno prednost.

2.4 Vzdrževanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo je treba vzdrževati in ohranjati, v kolikor vodstvo ocenjuje, da je koristna. Po Kavčiču to ne pomeni, da spreminjanje ne bo nikoli potrebno. Če se v podjetju vzpostavi šibka organizacijska kultura, ki negativno vpliva na uspešnost podjetja in slabi motivacijo zaposlenih, jo moramo nemudoma začeti spreminjati. Danes, ko živimo v času nenehnih sprememb in močne konkurence, je še kako pomembno, da vemo, kakšno je stanje v podjetju. Biti moramo v koraku z vsemi inovacijami v poslovnem svetu ter ne smemo ničesar zamuditi, kar bi lahko vodilo k negativnim posledicam v organizaciji (Kavčič, 2011).

Kavčič je navedel dva razloga, zaradi katerih je treba vzdrževati kulturo v organizaciji:

- **Entropija.** Gre za naravno tendenco sistemov k razgradnji ali razpadanju. Posebej močna organizacijska kultura teži k slabitvi in zmanjšanju soglasnosti o temeljnih vrednotah v organizaciji, zato je še kako potrebno organizirano prizadevanje, da ohranimo organizacijsko kulturo močno.
- **Zaposlovanje novih članov.** Zaradi vse večje gospodarske krize prihaja v podjetjih do številnih odhodov iz organizacije in posledično prihaja do zaposlitve novih članov. Le-ti v organizacijo prinašajo nove vrednote in nazore, ki se razlikujejo od obstoječe organizacijske kulture in prav zato je potrebno vzdrževanje in prenašanje obstoječe kulture na novo zaposlene v organizaciji.

Kaučič je ugotovil, da sta za vzdrževanje obstoječe kulture v organizaciji predvsem dva dejavnika, in sicer:

- človeški dejavnik in
- dejavnik vodstva (Kavčič, 2011).

2.5 Spreminjanje organizacijske kulture

Za spreminjanje in oblikovanje organizacijske kulture sta ključna dva dejavnika, in sicer, kot navaja Renata Mihalič, skupno učenje in skupna zgodovina. Doba stalnosti vodstva je v določenem sistemu zelo pomembna kakor tudi doba skupnega učenja. Slednje je zelo pozitivno, če je kultura ustrezna, po drugi strani pa je lahko zelo slabo in lahko povzroči veliko škode, če je bila kultura neustrezna. Še vedno je vodstvo tisto, ki daje vzgled in ki z avtoriteto uveljavi moč in ugled ter prenese želeno kulturo po hierarhiji navzdol (Mihalič, 2007).

Slej ko prej se vsaka organizacija sreča s stagnacijo svoje kulture. To pomeni, da obstoječa kultura ni več ustrezna. Najpogostejši znaki stagnacije, ki jih je Kavčič povzel po Brownu, so naslednji:

- ko v podjetju začutijo, **da stari, veljavni postopki za doseganje uspešnosti niso več zadostni;**
- ko **organizacija ni več sposobna razločevati konkurenčnih alternativ**, ki se pojavljajo v okolju;
- ko zaradi težav pri doseganju rezultatov **organizacija začenja aktivnosti prisiljenega ponavljanja prejšnjih aktivnosti;**
- ko organizacija za rešitev težav **porabi vedno več časa, sredstev in navora za strukturne reorganizacije** (Kavčič, 2011).

Za spreminjanje same organizacijske kulture je zelo pomembno, da te spremembe sprejmejo vsi zaposleni, ker se bo v nasprotnem primeru vzpostavila nova šibkejša kultura, ki bo imela na poslovanje podjetja negativne posledice.

Kavčič je po Paul Batu opredelil štiri generične strategije za spreminjanje organizacijske kulture:

- 1. Agresivni pristop.** Gre za nasilen, odločen in grob pristop na obstoječo kulturo v organizaciji. Uporablja se v primeru, ko vodstvo ni zaznalo določenih sprememb v organizaciji pravočasno in se je le-ta znašla v težavah, na razpolago pa ima zelo malo časa in sredstev.
- 2. Pomirjevalni pristop.** Gre za pristop, za katerega je značilno, da za uvajanje sprememb uporablja manj dramatičen način in tudi bolj postopni. Glavni cilj tega pristopa je na odpravljanju vzrokov in manj na čustvih. Spremembe za zaposlene so postopne in dolgotrajnejše.

3. Korozivni pristop. Ta pristop uporabimo, kadar posameznik v organizaciji želi s svojim vplivom in v skladu s svojimi osebnimi ali skupinskimi interesi spremeniti organizacijsko kulturo.

4. Indoktrinacijski pristop. Gre za pristop, na katerem je poudarek na uvajanju spremembe kulture. Uvajanje sprememb dosežemo na podlagi usposabljanja in učenja. Hkrati gre za dobro načrtovane in profesionalno vodene procese učenja, ki temeljijo na sodelovanju tistih, katerih kultura se mora spremeniti.

K spremembam organizacijske kulture vodijo številni vzroki; ali gre za spremembe v gospodarski zakonodaji, tehnološke spremembe, pojav novih konkurentov in mnoge druge. Če se organizacija ne bi na te vzroke odzvala in se ne bi spreminjala, ne bi mogla preživeti. Večina zaposlenih se novim spremembam upira predvsem zaradi slabe obveščenosti in strahu pred neugodnimi ekonomskimi in socialnimi razmerami ter v veliki meri zaradi strahu pred neznanim (Kavčič, 2011).

2.6 Vpliv organizacijske kulture na delovanje podjetja

»Če ne veš, kam greš, te vsaka pot pelje tja.« Ta izrek pripisujejo Koranu in je povzet po Kavčiču ter nakazuje, da je še kako pomembno imeti dobro organizacijsko strategijo za doseganje zastavljenih ciljev. Formulacijo strategije je mogoče razdeliti na strateško analizo in dolgoročno planiranje (Kavčič, 2011).

Kavčič je po Brawnu in Schneiderju povzel, da organizacijska kultura vpliva na organizacijsko strategijo na več načinov, in sicer:

- na način **kako organizacija pridobiva informacije** iz okolja. Zelo pomembno je, da so informacije objektivne ali subjektivne in glede na to lahko ocenjujejo okolje kot negotovo ali kot obvladljivo;
- na način **prevladujoče domneve**, kar pomeni, da je temeljna predpostavka vodstva in njihovih članov, da delujejo kot filtri in povzročajo selekcijo informacij. Nagnjene so k zaznavanju tistih informacij, ki so zanje bolj ugodne;
- po načinu **interpretacije informacij**. Ko so informacije zbrane, jih je treba interpretirati in manjše probleme povezati v večje. Interpretacija je lahko analitična, ki lahko temelji na matematičnih modelih ali bolj na intuiciji, ideologiji in filozofiji;
- glede na **vprašanje moči posameznih delov ali služb**. To vprašanje je pomembno, ko je že doseženo soglasje o pomembnosti posameznih vidikov organizacijske strategije.

službe v organizaciji predlagajo različne rešitve za probleme in na koncu svojo voljo uveljavi močnejši (Kavčič, 2011).

Iz napisanega lahko sklepam, da je ključni dejavnik vsake organizacije prav organizacijska kultura, ki določa, v kakšni meri bo organizaciji uspelo izpeljati svojo strategijo. V interesu vodstva je, da strateške cilje doseže oziroma preseže. Kadar vodstvu ne uspe uresničiti svoje strategije v celoti, lahko njegov neuspeh pripelje do zamenjave le-tega.

Način, kako organizacije pridobivajo informacije iz okolja, ima po Kavčiču močan vpliv na oblikovanje strategije trženja organizacije.

Kavčič meni, da za učinkovito trženje podjetja potrebujemo predvsem zanesljive informacije. Virov informacij je več. To so lahko kupci, poslovni partnerji, mediji in ne nazadnje tudi konkurenca. Zelo pomembne so informacije, ki jim pravimo »od ust do ust« in z njimi vodstvo podjetja pridobi od kupcev preko zaposlenih takojšnje, nepopačene in praktično zastoj podatke. Le tako lahko ustrezno, hitro ukrepa in doseže ciljne kupce.

Če želi podjetje biti uspešno, potrebuje informacije. Velik delež informacij podajo kupci. Organizacijska kultura, ki je proizvod zaposlenih, je pri tem ključnega pomena. Ugled podjetja in prvi vtis sta zelo pomembna.

Življenjsko je, da kjer se počutimo ugodno, smo bolj sproščeni in zadovoljni. Zaposleni, ki so zadovoljni, pozitivno vplivajo na ljudi, ki jih obkrožajo. Ti ljudje so kupci, ki podjetju dajejo potrebne informacije. Komuniciranje zaposlenih s kupci vodi k pridobivanju informacij od kupcev.

Tako se gibljemo v krogu, kjer so kupci pripravljeni podati več informacij, če je organizacija urejena, ji zaupajo in zaupajo zaposlenim v tej organizaciji. Informacije, ki jih organizacija zbere na različne načine, so zelo pomembne za oblikovanje tržne strategije. Oseben stik s kupcem omogoča organizaciji, da jim ponudi točno to, kar potrebujejo oziroma želijo.

Za dosego tega cilja, ki nedvomno predstavlja za organizacijo konkurenčno prednost, potrebuje organizacija kapital v obliki motiviranih, zadovoljnih, lojalnih zaposlenih. Le-to doseže s strategijo razvijanja organizacijske klime, saj mora organizacija ustvariti okolje, kjer bodo zaposleni lahko dosegli svoje osebne cilje in se razvijali ter posledično dosegli cilje organizacije (Kavčič, 2011).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Več kot očitno je, da so časi klasičnega sužnjelastništva za večino samo še temna, davna preteklost. Čas sodobnega podjetništva narekuje povsem drugačne trende in pristope, v katerih se še vedno zrcalijo nekateri elementi davnine, ki se odražajo predvsem v okupaciji časa, ki je potreben za ustvarjanje takšne klime v podjetju, ki je rezultirala maksimalne angažmaje delavcev in temu primerne odnose. Čas je torej tisti, katerega sužnji smo postali. Vsa dejanja, vse spremembe, ki jih uvajamo v cilju izboljšati organizacijsko klimo, so vezane na določen rok, ki smo si ga zadali. Ti roki morajo biti čim krajši, saj konkurenca nikoli ne spi, vendar se žal realni rezultati določenih posegov in sprememb pokažejo v nekem daljšem časovnem obdobju. Merila za potrditev pravilnosti odločitev in sprememb so lahko zelo različna. Za nekatere je to samo finančni izplen, torej dobiček, za druge pa zadovoljstvo ob spoznanju, da je kolektiv postal kolektiv zadovoljnih in srečnih ljudi, katerih vestno, marljivo in inovativno delo prinaša ta ugodni finančni rezultat. Sama menim, da je slednje edina prava pot za dolgoročno prisotnost podjetja na tržnem bojišču. Kako se lotiti in poustvariti takšno klimo, kot si jo želimo, lahko prehodimo nešteto poti, vendar je samo ena tista prava. Ob kreiranju politike organizacijske klime moramo upoštevati številne subjekte, da bi nekako dosegli želene rezultate. Zadovoljni delavec je lahko uspešen in učinkovit pri opravljanju svojih nalog in posledično pozitivno prispeva k doseganju ciljev organizacije. Nešteto je poti in če razmislimo še malo širše in ne gledamo samo na podjetja, ampak celotno bivanjsko okolje, iz katerega izhajajo delavci, ter s kakimi sovlaganji skušamo dvigniti nivo predšolskega varstva, šolstva, zdravstva, urejenega in čistega okolja in tako povsem razbremeniti starševsko skrb, potem je to zagotovo prava pot za pridobitev zadovoljnega delavca.

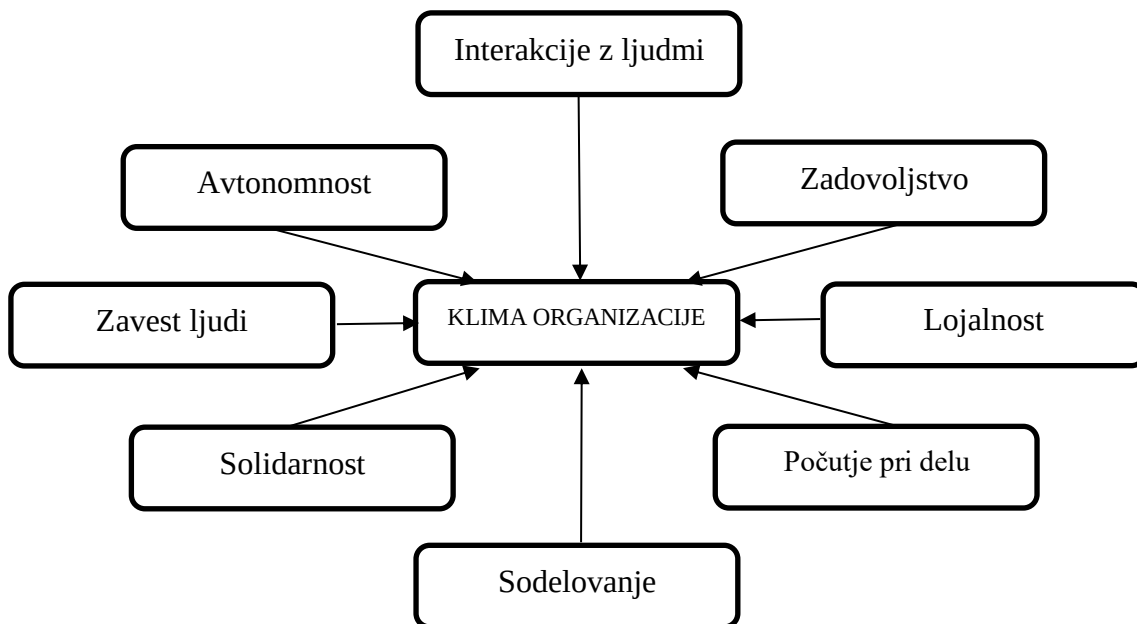
Iz dosegljive literature je razvidno, da zametki raziskovanja in sploh razumevanje organizacijske klime segajo že v štirideseta leta prejšnjega stoletja.

Na svoji poti razvoja se je pojmovanje organizacijske klime v veliki meri naslanjalo na izsledke stroke, to je socialne psihologije, ki je ob pravilnem vrednotenju in nagrajevanju dela, ustvarjanju prijetnega delovnega okolja igrala še kako pomembno vlogo. Prostora za inovativnost na tem področju je vedno manj, dejstvo pa je, da vsaka sredina, vsako okolje, zahteva specifične prijeme, do katerih se mora dokopati menedžment, če želi ustvariti zdravo, uspešno, motivirano sredino, ki bo s svojimi produkti uspešna na trgu in finančno stabilna ter kot taka samo nadgrajevala doseženo.

3.1 Kaj je organizacijska klima

Renata Mihalič organizacijsko klimo definira kot neko psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje lastnosti organizacije v danem trenutku. Le-ta se izraža preko čutnega zaznavanja sistema s strani svojih članov ter vključuje mehke dimenzije osebnosti tako poslovnega sistema kot posameznikov (Mihalič, 2007).

Slika prikazuje temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji.



Slika 3: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji

Vir: (Mihalič, 2007)

Svojo konkurenčnost lahko podjetje doseže ravno z organizacijsko klimo, s katero opredeljuje tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij. Dobra organizacijska klima je sestavljena iz dimenzij zadovoljstva, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, solidarnosti, lojalnosti, motiviranosti itd. Samo zadovoljen in motiviran zaposlen si bo s svojim delom prizadeval za doseg zastavljenih ciljev in vizije organizacije, zato je še kako pomembna izbira ljudi, ki jih zaposlimo, usposabljam in motiviramo in kako uspešno se vključijo v poslovno okolje (Mihalič, 2007).

3.2 Dimenzije organizacijske klime

3.2.1 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Povzeto po Musku so jasno zastavljeni cilji, vizija in vrednote osnova za uspešnost in učinkovitost podjetja. Če ima podjetje še dobro identiteto, ima vse pogoje za razvijane dobre klime v podjetju, ki je prav tako pomembna za uspešnost organizacije. Cilji in vizija organizacije morajo biti zapisani, da zaposlenim kažejo smer, kam morajo iti, prav tako morajo biti jasne vrednote, ki jim dajejo občutek zadovoljstva in poslanstvo, ki jim pove, s čim naj se ukvarjajo (Lešnik, 2008).

Vizija

Musek navaja, da je vizija posplošen opis predvidene prihodnosti organizacije. Predstavlja predvidevanja, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela, da bi dosegla svoje zastavljene cilje. Vizija mora izhajati od znotraj (iz vodstva, kolektiva, zaposlenih, organizacije), da se lahko z njo poistovetijo tako organizacija kot zaposleni. Če je tako, potem se na temelju takšne vizije da zastaviti tudi strateške načrte in predvideno pot, kako jo doseči.

Za ustvarjanje učinkovite podobe želene prihodnosti morajo imeti organizacija in njeni zaposleni sposobnost razširiti obzorja in upoštevati različne možnosti, ki se ponujajo. Višje in širše kot organizaciji seže pogled, več možnosti ima, da izbere tiste pobude, ki lahko resnično pripeljejo do cilja (Lešnik, 2008).

Poslanstvo

Poslanstvo opredeljuje temeljni element organizacijske kulture. Hkrati opredeljuje odgovornost organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe ter opredeljuje smisel obstoja organizacije. Jasen občutek poslanstva je lahko dodana vrednost podjetja, ker je kot neka sila, ki motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodstvo k učinkovitemu vodenju ter uporabnikom in širši skupnosti vzbuja zaupanje v organizacijo. Z dobro pripravljeno in zapisano izjavo o poslanstvu lahko postanemo medij, ki poveže najgloblja občutenja ljudi z razlogi obstoja organizacije in utrjuje občutke smiselnosti dela in zadovoljstva ob njem.

Cilji organizacije morajo temeljiti na opredeljenem poslanstvu, vrednotah in viziji. Cilji so tiste točke, ki premoščajo vrzel med tem, kar in kje smo in tem, kar želimo biti. Iz tega lahko povzamem, da cilji omogočajo jasnejše razumevanje in videnje vizije (Lešnik, 2008).

3.2.2 Motivacija

Motivacija se v organizaciji pojavlja v korelaciji med zadovoljstvom zaposlenega in uspehom organizacije. Zadovoljni zaposleni so bolj dovzetni za motivacijo iz organizacijskega okolja. Biti zadovoljen na delovnem mestu je v osnovi odvisno od znanja in sposobnosti ter potreb in pričakovanj posameznika. Če so znanja in sposobnosti ter potrebe in pričakovanja posameznika usklajena z organizacijsko kulturo, bosta tako posameznik kot organizacijska organsko rastla. Največja motivacija in zadovoljstvo je, če je razlog posameznikovega obstoja usklajen z organizacijsko kulturo podjetja. Zadovoljni posamezniki sprejemajo motivacijske dejavnike, s katerimi organizacija spodbuja k delu ter s svojim vedenjem prenašajo pozitiven vpliv na druge sodelavce.

»Nekdo, ki ni zadovoljen na delovnem mestu, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela. Vendar pa samo zadovoljstvo tudi ni zagotovilo, da bo zaposleni motiviran za opravljanje svojega dela. Res pa je, da je pri zadovoljnim posamezniku večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije.« (Vidmar, 2020).

3.2.3 Vodenje

Marija Ovsenik opredeljuje vodenje kot zapleten proces brez definicije s splošnim konsenzom. Najbolj verjetna je ugotovitev, da je vodenje zelo zapleten proces, ki je hkrati produkt osebnosti in okoliščin.

Globalni trg danes v ospredje postavlja kupca, ki samostojno usmerja zadovoljevanje svojih potreb, kar posledično vpliva tudi na način organiziranosti in vodenje organizacije. S čustvi je v veliki meri povezano tudi zadovoljevanje potreb, ki so v poslovnem procesu dokaj zapletena in nepredvidljiva komponenta poslovanja (Ovsenik & Ambrož, 2010).

Na oblikovanje organizacijske kulture in klime je vodenje ključnega pomena, ki je za svojo učinkovitost in uspešnost soodvisno od celotnega poslovnega procesa. Kovač in Koletnik sta v praksi opazila dva načina uspešnega poslovnega modela vodenja, in sicer:

1. Izhajanje iz že uspešnega poslovnega modela, ki se mu doda dovolj ugodnosti, da so posamezniki pripravljeni delati za organizacijo.
2. Izhajanje iz upravljanja talentov, ki izhaja iz največje poklicne ugodnosti – možnosti, da je posameznik plačan za delo, ki ga izpolnjuje, ki mu daje resničen občutek smisla, ki se navezuje na njegov osebni razlog za obstoj. K temu dodajo najuspešnejše poslovne modele, ki obstajajo.

Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku bi vodenje naj omogočilo povezovanje posameznikov z organizacijsko kulturo – posamezniki ne delajo za vodstvo, temveč vsi stremijo k istemu cilju. Vodenje mora organizacijsko kulturo preplesti v upravljanje talentov, da je poslovni proces izvajanja naravnega procesa – pomagati drug drugemu proti podobni točki na obzorju. Ultimativni cilj vodenja je, da uspeh organizacije koristi posamezniku in njihov uspeh koristi organizaciji. Največji izziv vodenja je uresničevanje skupnih ciljev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Eva B. je zapisala, da profesor Fred Luthans opisuje vodenje kot motiviranje ljudi, da prostovoljno delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev. Gre za proces, v katerega vodja in podrejeni vstopata sočasno, prostovoljno in motivirano. Vodja usmerja zaposlene, z njimi jasno komunicira o skupnih ciljih in seveda pazi, da ne pride do izgorelosti zaposlenih. Vodstvo lahko s svojimi pogledi in smernicami ter strategijo oblikuje organizacijsko kulturo hote ali nehote (Boštjančič, 2020).

Kultura in klima sta v osnovi zelo odvisni od vodstva, ki narekuje svojo predpostavko o tem, kaj je dobro in kaj primerno, je zapisala Renata Mihelič. Šele ko se ti vzorci sprejmejo in utrdijo, kultura in klima vplivata na cilje, politiko, strategijo, celostni sistem, načine delovanja in procese. Po navadi si posamezniki prizadevajo ustvariti kulturo, ki bo ustrezala njihovim osebnim preferencam. Ravno vodje so tisti, ki imajo večjo formalno moč in večje možnosti za izvajanje tovrstnega prilagajanja (Mihalič, 2007).

3.2.4 Nagrajevanje

Nada Zupan meni, da sta dobiček in donosnost dolgo veljala za najpomembnejši merili uspešnosti, vendar danes ni več tako. Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno šele takrat, ko doseže svoje cilje. Avtorica Zupan meni, da mora podjetje za svoj uspeh zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti, ki jih bodo pripeljale do uspeha. Nato jih morajo primerno nagraditi in šele z nagrado bo postavljen temelj za uspešnost v naslednjih obdobjih. Uspešnost posameznika je glavni pogoj za uspešnost podjetja, le-to spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Gre za tako imenovan dvosmerni tok uspešnosti (Zupan, 2001).

Sistem nagrajevanja mora biti jasen in nedvoumen. Organizacije se soočajo z zapletenimi modeli nagrajevanja in vedno je težnja po tem bolj enostavnem modelu, razumljivem vsem skupinam. Žal enostavnost velikokrat pomeni neuravnoteženo oceno, lahko bi rekli nepošteno oceno nagrajevanja.

Vsplošno mnenje je, da mora biti sistem nagrajevanja jasen in objektivni. »Bistveno je, da organizacija preko nagrajevanja krepi zavedanje in odnos do učinkovitosti in ustvarjalnosti zaposlenih, pri čemer poveča svojo sposobnost prilagajanja novim okoliščinam.« (Zupan, 2001).

Iz zapisanega lahko povzamem, da je nagrajevanje oziroma sistem nagrajevanja najmočnejše sredstvo, ki vpliva na organizacijsko kulturo.

3.2.5 Zadovoljstvo zaposlenih

Zupanova zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot neko čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Predvsem gre tukaj za notranje dožemanje posameznika, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Dožemanje je odvisno tudi od tega, kaj posameznik pričakuje in kako občuti oziroma zaznava trenutne razmere v organizaciji (Zupan, 2001).

Zelo blizu mi je opredelitev zadovoljstva po Renati Mihalič, ki navaja, da je zadovoljstvo občutek, ki preveva posameznika in zaradi katerega se z veseljem odpravi na delo ter se veseli novih delavnih izzivov. Prav tako se z veseljem vrača med sodelavce in mu sama misel na delovno okolje sproža prijetne občutke in na osnovi obstoječega stanja pri delu preveva zelo optimističen pogled na to, kakšna bo njegova kariera v prihodnosti (Mihalič, 2008).

Zadovoljstvo zaposlenih je tudi eden izmed ključnih dejavnikov poslovne odličnosti. Podjetja, ki danes želijo biti odlična, se morajo zraven dobrih poslovnih rezultatov in zadovoljnih kupcev, ponášati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. Le zadovoljni in dovolj motivirani zaposleni delajo kakovostno in bolj produktivno ter s tem doprinesejo k uspešnosti podjetja. Podjetje mora njihovo angažiranost in energijo prepoznati ter nagraditi. Nagrada je vsekakor eden izmed dejanj, ki vodi k zadovoljstvu zaposlenih. Človeški kapital v organizaciji predstavlja, kako močna je organizacija (Pogačnik, 1997).

3.2.5.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

V današnjih časih je žal vse večjega pomena produktivnost in zaradi tega se vse bolj širi pritisk na posameznika, ki mu postaja delo glavni cilj in življenjski smisel. Stres je danes vedno bolj prisoten na delovnem mestu in prav ta pritisk na produktivnost uničuje razmerja med samim delom in privatnim življenjem. Družbena odgovornost organizacij je postala eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti organizacije. Prav pritisk družbene odgovornosti je prispeval k vse večjemu razvoju moderne organizacije, ki je družbeno odgovorna vsem tistim, s katerimi sodeluje, sta mnenja Marija Ovsenik in Milan Ambrož. Da bo podjetje lahko v tem

hitro se spreminjajočem okolju uspešno zadovoljevalo kupčeve potrebe, želje in pričakovanja, bo moralo razviti vzorec delovanja, ki bo temeljil na čim večji fleksibilnosti delovanja in prilagodljivosti novim ter učinkovitejšim načinom poslovanja. Kljub temu da ima organizacija dobro pripravljene strategije, vizijo in cilje, jih hitre spremembe izničijo in tako postajajo ljudje in njihovo znanje edino zagotovilo, s katerim se bo organizacija učinkovito odzvala na hitre spremembe na trgu (Ovsenik & Ambrož, 2010).

Zadovoljstvo pri delu se mi zdi eden izmed pomembnejših faktorjev, ki je potreben za uspešno delovanje organizacije. Opredelim ga lahko kot skupek čustev, ki preveva posameznika, da se na delo odpravi z veseljem, se veseli novih izzivov in se rad vrača med sodelavce.

Zadovoljstvo pri delu je dejavnik, na katerega vpliva veliko parametrov. Strokovna literatura navaja različne kvalifikacije in kategorije dejavnikov zadovoljstva. Pri svojem delu opažam predvsem naslednje dejavnike: odnosi med sodelavci, odnosi z vodstvom podjetja, ugled dela, plača, varnost zaposlitve, delovni čas, pripadnost zaposlenih, usklajevanje med delom in zasebnim življenjem itd.

1. ODNOSI MED SODELAVCI. Musek navaja, da za vrhunske dosežke v organizaciji, kakovost in učinkovitost je vodstvo v ospredje postavilo organizacijske vrednote, katerih ključna prednost je, da ne delujejo zgolj na površinski ravni, temveč sežejo globlje (Musek Lešnik, 2007).

2. KOLEGIALNOST IN NESEBIČNOST. V skupini podjetja X si sodelavci med seboj pomagamo. Drug drugemu privoščimo vsak dosežek, osebni in poslovni uspeh. Smo kot družina, delujemo kot tim. Potrudimo se razumeti potrebe drugih. Prisluhujemo njihovim težavam. Skupaj razmišljamo, kako priti do cilja.

3. ODPRTA KOMUNIKACIJA. Smo iskreni in hkrati spoštljivi do sebe in sodelavcev. Pripravljeni smo slišati in povedati. Vedno navajamo le resnične podatke in dejstva. Mnenje izmenjujemo glede dela in odnosov za ohranjanje učinkovitosti in dobre volje. Morebitne kritike podajamo in sprejemamo konstruktivno. Komunikacija v podjetju poteka večsmerno in brez ovir.

4. ODGOVORNOST. Odgovorni smo za svoja ravnanja do strank, sodelavcev in okolja, v katerem delujemo. Delovne naloge opravljamo vestno in skrbno. Poskrbimo, da je začeto delo dokončano. Za visoko raven svoje strokovnosti, profesionalnost enote in dobro ime podjetja je odgovoren vsak sodelavec. Vodje spodbujamo in podpiramo sodelavce pri njihovem razvoju.

5. SAMOINICIATIVNOST. Smo podjetniško delujoči, iščemo nove priložnosti in rešitve za uresničevanje ciljev podjetja. Dajemo predloge za izboljševanje na vseh področjih delovanja enote in podjetja. Ker smo samoiniciativni, opazimo in počnemo tudi stvari, ki jih strogo gledano ne bi bilo treba v dobrobit strank, sodelavcev in podjetja.

6. UREJENOST IN PISMENOST. Skrbimo za urejenost svojega delovnega okolja in delovnega prostora, ki je ogledalo naše osebnosti in slika podjetja. Urejenost enote v skladu z enotno podobo podjetja daje stranki dober vtis o nas. Smo osebno urejeni, primerno delu, ki ga opravljamo. Upoštevamo pravila lepega obnašanja. Naša ustna in pisna komunikacija s strankami, poslovnimi partnerji, sodelavci in nadrejenimi je kulturna in izraža spoštljiv odnos do človeka (Lukman, Notranja presoja, 2020).

7. ODNOSI Z VODSTVOM PODJETJA. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom so pomemben kašipot za življenje in ravnanje podjetja, prav tako dobri odnosi z vodstvom podjetja prinesejo večji občutek zanesljivosti in varnosti med zaposlenimi.

8. PRIPADNOST V ORGANIZACIJI. Danes, ko živimo v času velikih konkurenčnih pritiskov, se organizacije še bolj trudijo, da ne bi prihajalo do fluktuacij kadra, saj brez zaposlenih ni podjetja. Res je, da si pripadnost ter zvestobo zaposlenih mora organizacija prislužiti sama. Le-to doseže z vlaganjem v zaposlene z različnimi znanji, s spoštovanjem in z zaupanjem. Zaposlen, ki v delu najde smisel in mu je delo v organizaciji v veselje in ponos, bo organizaciji ostal zvest tudi v kakšnih hudih časih. Bahun in Rojc menita, da je velika pripadnost podjetju na veliki preizkušnji, ko se le-to znajde v težavah in se pojavi potreba po kriznem vodenju. V tem obdobju po navadi odidejo visoko strokovni sodelavci, ki niso dihali s podjetjem in niso čutili pripadnosti organizaciji. Iz tega razloga jim je lažje zamenjati delovno mesto kot drugim zaposlenim (Bahun & Rojc, 2006).

9. USKLAJEVANJE MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM. Mnogi raziskovalci, med njimi tudi Bahun in Rojc, so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom pri delu in osebnim zadovoljstvom v življenju (Bahun & Rojc, 2006).

Kot najpomembnejša dejavnika zadovoljstva pri delu sta po mojem mnenju uresničevanje svojega razloga za obstoj in biti del organizacijske kulture.

3.2.6 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje v organizaciji je Berlogar opredelil kot proces, skozi katerega se organizacija oblikuje in hkrati soustvarja ter oblikuje dogodke v njej in okrog nje. Gre za izmenjavo

informacij, zamisli, občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravni organizacijski liniji oziramo z eno besedo: (iz)menjava. Organizacijsko komuniciranje je mnogo več kot le vsakodnevna interakcija posameznikov, saj organizacijo osmišlja (Berlogar, 1999).

3.2.7 Notranji odnosi

Dobri medsebojni odnosi so predpogoj v vsakem kolektivu in hkrati vplivajo na voljo, s katero delavci poprimemo za delo. Smith pravi, da je za dobre medsebojne odnose v organizaciji potrebna odprta komunikacija, ki ljudi nauči poslušati druge in hkrati doseže, da svoje pomanjkljivosti priznamo drugim. Slabi medsebojni odnosi hromijo delovne procese in v veliki meri pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati druge, kako je problem nastal in kako ga bodo rešili (Purič & Smith, 2002).

Brigita Špelko meni, da organizacije danes vse bolj temeljijo na zaupanju, zato so dobri medsebojni odnosi zelo pomembni. Dobri delovni odnosi se rodijo ob premišljenem oblikovanju delovnih skupin, vendar je ves čas potrebno spremljati dogajanja med sodelavci in pravočasno urgirati, če med njimi pride do nesoglasij in napetosti. To lahko uredijo le vodje, ki so v stalnem kontaktu z zaposlenimi, s katerim rešujejo težave in hkrati spremljajo tudi njihove dosežke (Špelko, 2011).

4 RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Ali obstaja razlika med kulturo in klimo v organizaciji in ali sta soodvisni ena od druge in sobivata samo v sožitju ena z drugo, se sprašuje Musek.

Organizacijska kultura je poglobljen sistem vrednot in norm, ki izhajajo iz predvsem preteklega obdobja, usmerjenega v prihodnost. Organizacijska klima je zaznavanje sedanjega stanja, katerega podlaga so vrednote in norme organizacijske kulture. Lahko bi rekli, da je organizacijska klima ogledalo organizacijske kulture.

Tabela 1: Razlike v pojmovanju organizacijske kulture in klime glede na različne dimenzije

<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</i>	Antropologije in sociologije	Psihologije
<i>Izhodišče</i>	Socialni konstruktivizem	<u>Lewinova</u> teorija
<i>Časovna perspektiva</i>	Preteklost in prihodnost	Sedanost
<i>Metodologija</i>	Kvalitativne metode	Kvantitativne metode
<i>Namen merjenja</i>	Strateško načrtovanje, izbor strategij	Vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: (<http://www.ispos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture>)

Zaposleni so organizacija in s svojim delom organizacijo ločijo od druge organizacije. Musek navaja, da kulturo opredeljuje in s svojim vzorom gradi vodstvo. Hkrati je ugotovil, da je organizacijska kultura skrbno načrtovan in dolgotrajen postopek. Ključnega pomena je, da se nadaljuje uspešna organizacijska zgodba, ki se predaja iz generacije v generacijo. Kulturo je v organizaciji težko spreminjati, ko je enkrat sprejeta in jo živijo vsi zaposleni. Spremembe se zgodijo ob velikih poslovnih prelomnicah v organizaciji, najpogosteje pri menjavi lastništva ali vodstva organizacije. Spremembe organizacijske kulture so večletni proces, ki zahteva popolno predanost in vztrajnost (Musek Lešnik, 2007).

Uspešnost organizacijske kulture merimo z organizacijsko klimo, ki lahko ima več merilnikov, po katerih organizacija ugotavlja, kako uspešna in učinkovita je organizacijska kultura. Veliko strokovne literature navaja, da je organizacijska klima zadeva sedanjosti. Pri opazovanju poslovnih procesov in prebiranju tematik v zvezi z oceno organizacijske klime menim, da je tudi organizacijska klima orodje, iz katerega pridobimo ključne informacije, kako zadovoljni so zaposleni z organizacijsko kulturo.

Velikokrat merjenje organizacijske klime ni optimalno, saj na podane ocene vpliva mnogo dejavnikov, ki jih je treba vzeti v obzir. Že samo slab dan ocenjevalca lahko pomeni slabšo oceno določenega parametra. V izogib temu je treba pri merjenju organizacijske klime upoštevati večkratne analize v različnih obdobjih ocenjevalca. Samo empirično in konsistentno merjenje lahko poda realne podatke.

Kljub temu da obstajajo številne razlike med organizacijsko kulturo in klimo, gre tudi za številne podobnosti in Musek navaja naslednje:

- obe ugotavljata razlage za posameznikovo vedenje v podjetju;
- obe proučujeta vedenje zaposlenih in kakšen vpliv ima podjetje na to;
- obe proučujeta vpliv na doživljanje in dožemanje posameznih dogodkov v podjetju;
- obe proučujeta psihološke in subjektivne realnosti delovnega okolja;
- obe ugotavljata, da določena stališča, mnenja, prepričanja ter zaznave izražajo ljudje.

Podobnost obeh konceptov organizacijske kulture in klime se kaže tudi v njihovih vlogah:

- obe namreč vplivata uravnoteženo vedenje zaposlenih;
- obe kažeta vpliv na način dela in odzivanja zunanjega okolja;
- obe vplivata na to, da je čim manj nejasnosti v vedenju ljudi;
- obe soustvarjata mehanizem za oblikovanje vedenja (Musek Lešnik, 2007).

5 UPRAVLJANJE TALENTOV KOT STRATEŠKA NALOGA PODJETJA

Jenko je zapisal, da največji izziv današnjih kadrovskih menedžerjev predstavlja ohranitev podjetja privlačnega za zaposlene in hkrati ostati korak pred konkurenco. Na trgu se je v času aktualne krize iskanje dobrih kadrov še povečalo, saj se organizacije zavedajo, kako pomembni so talenti za ohranitev konkurenčne prednosti organizacije. Danes podjetja, namesto da bi tekmovala v storitvah in izdelkih na trgu, tekmujejo v poslovnih odnosih ter novih idejah (Jenko, 2020).

Upravljanje talentov je obsežen delovni proces, ki se začne in konča iz oblikovane organizacijske kulture. Upravljanje s človeškimi viri je v 80. in 90. letih postalo del vsake organizacije. Predhodno se je slednje izvajalo nezavedno, vendar je želja po čim večji učinkovitosti organizacije in s tem dobičkonosnosti razvila področje človeških virov v strateško funkcijo, ki diktira zaposlovanje najboljših kadrov za določeno delovno mesto, njihovo upravljanje in zagotavljanje zadovoljstva na dolgi rok.

Zapisi delovnega procesa pri upravljanju talentov se vse hitreje spreminjajo. Predvsem se spreminja način delovnega procesa. Upravljanje talentov zahteva hitre prilagoditve. Zahteva hitro ugotavljanje sprememb na trgu in v organizaciji ter implementiranje rešitev v prakso. Dosedanja praksa v organizacijah izkazuje, da zapisi delovnega procesa trajajo preveč dolgo, spremembe zahtevajo vedno več časa. Ko je treba slednje implementirati v prakso, so na obzorju že zaznani indici po novem načinu izvedbe delovnega procesa in kompetenc. V vmesnem času lahko talenti že odidejo iz organizacije, kar je najslabši možni rezultat dela pri upravljanju talentov.

Ključni element pri upravljanju talentov so informacije in hitrost odločanja ter reagiranja. V proces upravljanja talentov je vključenih več segmentov, od neposrednih vodij do strokovnih služb, vodstva in posameznika samega. Gre za skupno sodelovanje in proces ne temelji le na individualni odgovornosti. Vodstva organizacije si vedno bolj želijo izboljšanje upravljanja talentov. Neprestano se iščejo novi pristopi. Obstaja zavedanje, da je še veliko treba storiti za izboljšanje upravljanja s talenti, saj vsak posameznik piše svojo zgodbo, ki jo organizacija poskuša uvrstiti v celotno organizacijsko kulturo in uspešnost organizacije.

Upravljanje talentov se sooča z mnogimi izzivi in čas pri izvajanju procesov je zagotovo eden najpomembnejših. Z navedbo tega ne mislim, da bi moral čas biti optimiziran in da bi vse hitreje morale potekati, se odvijati, uporabljati. Ko upravljamo talente, mora čas biti modro in preudarno izkoriščen, stroškovno opravičljiv in mora zagotavljati pravočasnost izvajanja ukrepov, da zagotavljamo uspešen razvoj posameznika v organizaciji.

V organizacijah se v ospredje vse bolj postavljajo organizacijske vrednote, zato organizacije pri upravljanju talentov težijo k veliki stopnji ujemanja med zaposlenimi in organizacijo. Berger je ugotovil, da opazimo, da je talent tisti, katerega vrednote se ujemajo z organizacijsko kulturo. Za uspešnost organizacije so potrebni zaposleni, ki izkazujejo vrednote, osebne značilnosti in nadpovprečne delovne rezultate. Pomemben je njihov razvoj kompetenc, ki skupaj z izobraževanjem in učenjem ter usposabljanjem in delom omogoča zadovoljstvo zaposlenih na dolgi rok. Najprej moramo poznati informacije o zaposlenem, da lahko pripravimo razvoj kompetenc za boljše opravljanje dela in njegovo zadovoljstvo (Berger & Berger, 2004).

Po Trostu večinoma organizacije merijo in pridobivajo informacije o zaposlenih na letnih osebnih razgovorih, na katerih zaposleni in nadrejeni pregledata delo v zadnjih dvanajstih mesecih in se dogovorita za cilje v naslednjem letu in karierni načrt. Podjetje X redno izvaja letne osebne razgovore. Izvedba razgovorov se izkazuje kot obojestranska želja, uporabnost in korist. Vse več zadev, pomembnih za uspešnost organizacije in zaposlenih, se izpostavi, prepozna in realizira.

Strategijo je treba povezati s talentom, da bosta organizacija in talent – zaposleni imela pričakovano dodano vrednost.

Največji kapital podjetja, ki ga je treba upravljati, so ljudje. Človeški faktor je tisti, ki daje vrednost.

Veliko podjetij vključuje zelo veliko sentimentalnosti v proces upravljanja talentov in se sprašujejo o upravičenosti investicije, tako časovne kot finančne. Pa vendar menim, da upravljanje talentov ni mirovanje na mestu, ampak imamo na izbiro: ali se premikamo naprej ali pa izgubljammo tla pod nogami (Trost, 2017).



Slika 4: Organizacijska dilema

Vir (<https://medium.com/@timcynova/investing-in-our-people-a21cf8ccac4>,2016)

6 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME V IZBRANEM PODJETJU

6.1 Zgodovina podjetja

Podjetje X je del poslovne skupine, katere zgodovina se piše že več kot 20 let. Do danes jim je uspelo ustanoviti največ enot v primerjavi z ostalo konkurenco v isti dejavnosti in zaposlujejo okoli 500 ljudi. S svojimi strankami, z znanjem in izkušnjami od začetka naprej nudijo visoko kvaliteten storitve. Podjetje ima načrtano strategijo in je vedno usmerjeno v nadaljnji razvoj na vseh področjih.

6.2 Predstavitev podjetja

Podjetje X v slovenskem gospodarskem prostoru na področju tehničnih pregledov vozil, registracij, tahografov, kontrole skladnosti vozil in vseh vrst zavarovanj zaseda pomembno mesto. Kot skupina ni le med največjimi, temveč tudi med najboljšimi. Opravljamo naslednje storitve:

- **TEHNIČNE PREGLEDE**; tehnični pregled motornega oziroma priklopnega vozila je postopek, v katerem organizacija za tehnične preglede ugotavlja podatke o vozilu, stanje naprav in opreme ter izpolnjevanje drugih pogojev, določenih z zakonom in s predpisi, izdanimi na njegovi podlagi;

- **REGISTRACIJE MOTORNIH IN PRIKLOPNIH VOZIL**; registracija vozila je vpis podatkov o vozilu, lastniku vozila in registrski oznaki v evidenco registriranih vozil. Pri registracijskih postopkih opravlja storitve za:

- prvo ali ponovno registracijo,
- podaljšanje veljavnosti prometnega dovoljenja,
- spremembe podatkov o lastniku ali vozilu,
- odjavo vozila,
- zamenjavo registrskih tablic,
- rezervacijo in naročilo registrskih tablic z izbranim delom oznake,
- izdajo dvojnika prometnega dovoljenja,
- zamenjavo prometnega dovoljenja,
- izdajo preizkusnih registrskih tablic.

ZAVAROVANJA; avtomobilsko, premoženjsko, življenjsko, zdravstveno, turistično in nezgodno zavarovanje;

UGOTAVLJANJE SKLADNOSTI VOZIL; izvaja postopke identifikacije in ocene tehničnega stanja za vozila vseh kategorij (osebni, tovorni, priklopi, motorna kolesa in traktorji), uvožena, nova in rabljena vozila. Za uvožena vozila iz držav članic EU se lahko v podjetju X opravi postopek identifikacije in ocene tehničnega stanja za osebna vozila vseh kategorij. Za uvožena vozila – nova z enotno evropsko homologacijo in rabljena vozila (pri katerih je pomembno, da je bilo vozilo predhodno začasno ali trajno registrirano v državi članici EU) – vložnik vloži vlogo za izvedbo postopka identifikacije in ocene tehničnega stanja vozila na sprejemu. Vloga se glasi na lastnika vozila, ki mora vlogo tudi podpisati;

KONTROLE TAHOGRAFOV; kontrole tahografov se izvajajo na podlagi odločbe, podeljene s strani Direkcije Republike Slovenije za ceste. Kontrolni organ je akreditiran pri Slovenski akreditaciji in kontrolira vse odobrene tipe tahografov v skladu z veljavno zakonodajo (Lukman, Kako dobro znamo reševati konflikte v našem podjetju, 2019).

6.3 Organiziranost in zaposleni

Organiziranost je na visokem nivoju, saj je v tej panogi konkurenca zelo močna, zato podjetje vedno išče nove prijeme, kako zadovoljiti stranke kakor tudi poslovne partnerje. Prav tako poskrbi tudi za zaposlene. Podjetje prireja razne team buildinge, skrbi za usposobljenost in kompetentnost zaposlenih, organizira zabavne dogodke. Z vsemi prijemi skrbi, da se zaposleni povezujejo, izmenjujejo dobro prakso, se bolje spoznajo in delujejo timsko. Vodilo podjetja X so vrednote, ki so predstave in prepričanja o tem, kaj je dobro in zaželeno in kaj ni.

V **notranjem okolju** se poslužujemo naslednjih vrednot:

- kolegialnost in nesebičnost,
- odprta komunikacija,
- odgovornost,
- samoiniciativnost,
- urejenost in pismenost;

v zunanjem okolju:

- prijaznost,
- hitrost,
- strokovnost,
- fleksibilnost.

V podjetju X skrbijo, da se stranke pri njih počutijo prijetno. Vsak zaposleni tudi skrbi, da k podobi podjetja prispeva svoj delež. Ker delujejo kot tim, dosegajo zastavljene cilje (Lukman, Kazalniki kakovosti, 2020).

6.4 Metodologija merjenja organizacijske klime in zadovoljstva pri delu v podjetju X

Kot raziskovalni instrument merjenja organizacijske klime in zadovoljstva pri delu v podjetju X sem uporabila vprašalnik. Vprašalnik je zasnovan iz različnih trditev, ki se nanašajo na dimenzije organizacijske kulture in klime, zaposleni, ki vprašalnik rešuje, pa izrazi svoje mnenje oziroma doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov:

- doživljanje organizacije,
- zadovoljstvo pri delu,
- demografski podatki.

Vprašanja prvega in drugega sklopa se nanašajo na proučevanje dimenzij organizacijske klime, in sicer: odnos do kakovosti, motiviranje, nagrajevanje, kvaliteta medsebojnih odnosov, poznavanje ciljev podjetja, razvoj kariere in zadovoljstvo zaposlenih z različnih vidikov dela. V tretjem sklopu so podana osnovna demografska vprašanja, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in staž v organizaciji.

Vprašalnik sem delno povzela po SiOK-u – Slovenska organizacijska klima.

6.5 Analiza dobljenih podatkov

Podatki za analizo so bili zbrani v poslovni enoti podjetja X, kjer je sodelovalo 10 zaposlenih. Struktura zaposlenih je 50 % moških in 50 % žensk.

60 % zaposlenih ima srednjo stopnjo izobrazbe, 20 % zaposlenih ima višjo stopnjo izobrazbe in 20 % zaposlenih ima visoko stopnjo izobrazbe.

Kolektiv je v povprečju star med 30 in 50 let, ti predstavljajo 70 % zaposlenih. Mlajših od 30 let je 20 %, starejših od 50 let pa 10 %.

Rezultati meritev organizacijske klime so bili analizirani po posameznih dimenzijah znotraj sklopa. Vprašalnik, ki je delno povzet po SIOK-u, ima 5-stopenjsko lestvico, kjer vprašani obkrožijo najustreznejšo stopnjo.

Pri tem ima odgovor »popolnoma se strinjam« najvišje možno število točk 5, odgovor »sploh se ne strinjam« pa minimalno število točk 1.

Glede na skupno povprečno vrednost sklopa le-to razvrstimo v naslednje skupine, in sicer po ključu:

- skupina dimenzij z izmerjeno **visoko stopnjo (z vrednostjo od 5 do 4,1)** na 5-stopenjski lestvici,
- skupina dimenzij z izmerjeno **srednjo stopnjo (z vrednostjo od 4 do 3)** na 5-stopenjski lestvici,
- skupina dimenzij z izmerjeno **nizko stopnjo (z vrednostjo od 2,9 do 1)** na 5-stopenjski lestvici.

Visoka stopnja pomeni odlično organizacijsko kulturo in klimo, srednja stopnja pomeni dobro organizacijsko kulturo in klimo, nizka stopnja pomeni slabo organizacijsko kulturo in klimo.

V spodnji tabeli so prikazane rezultati meritev organizacijske kulture in klime.

Tabela 2: Rezultati meritev organizacijske kulture in klime v podjetju x

SKLOP	REZULTAT	STOPNJA
Doživljanje organizacije	3,9	srednja stopnja
Zadovoljstvo pri delu	3,92	srednja stopnja

Vir: (Lasten vir)

Po zgoraj navedenih rezultatih lahko pridemo do ugotovitve, da sta organizacijska kultura in klima v podjetju X dobri.

V obeh analiziranih sklopih je bil rezultat ocenjen povprečno s 3,9. Z raziskavo potrjujem, da je z dobro organizacijsko kulturo in klimo mogoče zagotoviti večji poslovni uspeh podjetja. Zaposleni doživljajo organizacijo s srednjo stopno, podjetje X je uspešno podjetje.

Zaposleni v podjetju X so zadovoljni, uspešni pri doseganju ciljev in sinergija obeh srednjih stopenj se kaže v uspešnem podjetju z zadovoljnimi zaposlenimi.

Pri analiziranju podatkov so se izpostavile tri dimenzije, ki so se pokazale za področja, kjer podjetje še lahko napreduje oziroma se izboljša. Te dimenzije so presenetljivo izstopale od povprečja.

Zaposleni so izpostavili, da dober delovni rezultat ni hitro opazen in pohvaljen, pri čemer gre poudariti, da je nezadovoljen predvsem moški del zaposlenih. Tu lahko v podjetju X največ postorijo vodje. Lepa beseda lepo mesto najde in ljudje smo radi pohvaljeni. To je tudi eden od ukrepov za zagotavljanje dobre organizacijske klime, ki praktično nič ne stane.

Zanimiva je bila tudi ugotovitev, da pri zaposlenih z delovnim stažem 10 in več let predstavlja težavo enostavna prвина, kot je komuniciranje. Sproščen pogovor, prijateljsko sodelovanje je pri starejših sodelavcih ovira, ki predstavlja izziv za organizacijo, kako prestopiti medgeneracijski prag in povezati staro in mlado v celoto.

Kot je Ivo Boscarol v enem svojem intervjuju dejal, je za uspešno organizacijo pomembno ustaviti sinergijo med mladostno zagnanostjo, ki skače s svojo energijo tam, kjer je most in izkušeno, umirjeno modrostjo – starostjo. Imeti v svojem kolektivu takšno mešanico je recept za uspeh.

Izkazalo se je tudi, da zaposleni med seboj mnogo bolj tekmujejo kot sodelujejo. Zanimivo je, da tudi tukaj izrazito izstopa moški del zaposlenih. Prepričana sem, da je ta rezultat trenutni odsev dogajanja v svetu in Sloveniji.

Doseči solidarnost med zaposlenimi je v teh kriznih časih sicer zelo težko, saj se ljudje obnašamo drugače, iracionalno, ko se bojimo. V obdobju koronavirusa se vsak zaposleni podzavestno boji za svoje delovno mesto, kar avtomatično vodi k tekmovalnosti. Tukaj vidim rešitev predvsem v dejavnosti vodstva organizacije. Zaposleni budno spremljajo vsako dejanje vodstva. Predvsem vodje lahko umirjajo trenutno krizno situacijo s svojim pozitivnim vedenjem in umirjenim vodenjem.

Določeni konflikti oziroma tekmovalnost kot taka se lahko zmanjša s krepitvijo medčloveških odnosov. Nedelovno druženje, spontane športne igre in pikniki, ki jih predlaga področni vodja ali vodja enote, lahko velikokrat doprinesejo k umirjanju dogajanja med zaposlenimi v organizaciji.

Kot se je izpostavilo, si zaposleni med seboj ne zaupajo. To je v veliki meri povezano s prejšnjo dimenzijo, tekmovalnostjo. Ker med seboj tekmujejo, si manj zaupajo. Raziskava je pokazala, da si moški del zaposlenih manj zaupa med seboj kot ženski del zaposlenih. Moški del zaposlenih tudi težje rešuje konflikte med seboj. Naučiti se, kako spretno reševati manjša nesoglasja v dobrobit celotne organizacije, je ključno za dobro organizacijsko klimo. Zaposleni so ogledalo organizacije in samo v slogi je moč. Kolektiv je močan toliko, kot je močan njihov najšibkejši člen. Nezadovoljstvo zaposlenih na posameznih področjih je povezano z neizpolnjenimi pričakovanji, pričakovanja ljudi se razlikujejo. Zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe na različne načine. Nekaterim predstavlja plača tisto vodilo, ki jim izpolnjuje osnovne potrebe in cilje, spet drugim, možnost soodločanja in aktivnega vplivanja na izvajanje procesov v organizaciji.

Izpostavilo se je tudi, da zaposleni z visoko izobrazbo pričakujejo boljše delovne pogoje, najboljšo delovno opremo in imajo največ pomislekov glede višine plače. Na tem področju so bolj prilagodljivi tisti, ki imajo srednjo izobrazbo in želijo z obstoječo opremo doseči maksimalne cilje.

Dejavnost podjetja X je takšna, da uspešnost podjetja ni odvisna v veliki meri od izobrazbe zaposlenih. Prevladujejo zaposleni s srednjo izobrazbo, kar zadostuje za opravljanje nalog.

Znanje je tisto, kar nas izpopolnjuje in dela boljše. Znanje je tisto, česar nam nihče ne more vzeti. Podjetje X vlaga ogromno sredstev in energije v izobraževanje zaposlenih, moralo bo pa tudi poiskati pot, kjer se bodo visoko izobraženi zaposleni lahko izkazali, doprinesli še boljše rezultate in bili za to tudi primerno nagrajeni.

Podjetje X veliko dela na tem, da bi razširilo svojo dejavnost. Tukaj vidim največji potencial, kako dati možnost tistim, ki pričakujejo več, da le-to dosežejo in so posledično bolje plačani.

Podjetje, ki vlaga v dobro organizacijsko kulturo in klimo, se lahko razvija, raste in dosega svoje cilje skupaj s cilji svojih zaposlenih.

7 SKLEP

Organizacijska kultura je osebnost podjetja. Gre za zelo kompleksen pojem, sestavljen iz veliko dejavnikov, ki jih mora organizacija povezati v celoto tako, kot je primerno in najboljše za to organizacijo. Gre za edinstveno strategijo, ki je unikatna za posamezno organizacijo. Naloga vodstva organizacije je, da sledi zastavljenim ciljem in oblikuje kulturo, ki se ujema z okoljem in motivira zaposlene.

Organizacijska kultura predstavlja za organizacijo iskanje položaja na trgu, grajenje ugleda in postavljanje osnovnih temeljev za ustvarjanje dobre organizacijske klime. Organizacija se identificira s svojo organizacijsko kulturo.

Skupek vrednot in norm, skupni cilji, način dela, vedenje zaposlenih, interakcija z okoljem so le del osnovnega cilja dobre organizacijske kulture. Dodajmo še pravila in stališča organizacije in dobimo fenomen organizacije, s katerim se kolektiv identificira in utrjuje svoj položaj na trgu. Tako se ustvarja znamka organizacije, s katero nastopajo zaposleni v odnosu do kupcev in pridobivanju informacij od kupcev, ki so za strategijo trženja organizacije ključnega pomena. S tem se potrjuje hipoteza, da močna organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost podjetja.

Cilj vsake organizacije je uspeh. Za doseganje uspeha potrebuje organizacija okolje, kjer bo vsak zaposleni dal svoj maksimum in izkoristil svoje zmožnosti. V organizaciji, kjer razumejo zaposlene in vlagajo v njihov razvoj, lažje dosežejo svoj cilj in vizijo. Zadovoljni zaposleni so tisti, ki predstavljajo konkurenčno prednost organizacije, s čimer potrjujem hipotezo, da različne dimenzije organizacijske klime močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Z zadovoljstvom dosežemo motivacijo, ki predstavlja tisti segment organizacije, ki ga ima samo ta organizacija, nima meje, ni ga mogoče izmeriti niti posnemati.

Zaposleni so kapital podjetja, ki mu moderne strategije vodenja posvečajo vedno več pozornosti. Vlaganje v zaposlene je naložba organizacij, ki ima multiplikativen učinek. Strošek je majhen v primerjavi s tem, kaj organizacija pridobi. S svojo motivacijo, sodelovanjem in z lojalnostjo predstavlja vsak zaposleni tisto nekaj več, kar med seboj loči organizacije. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da poslovna odličnost ni samo dobiček, ampak so tudi zadovoljni zaposleni, ki motivirani prinašajo še več dobička. Organizacija je namreč toliko močna, kolikor je v njej močan človeški faktor. Organizacija, ki je pripravljena vlagati v svoje zaposlene in jim omogočiti optimalne delovne pogoje in tako ustvarjati organizacijsko klimo, s

katero si bo posredno zagotovila svoj poslovni uspeh, s čimer potrjujem hipotezo, da je z dobro organizacijsko klimo mogoče zagotoviti večji poslovni uspeh podjetja.

V današnjih časih, kjer je čas denar in je tempo življenja zelo hiter, predstavlja poslovno odličnost dobro organizirana organizacija. Družbena odgovornost organizacije je osnova za uspeh organizacije. Najti kompromis med delom in osebnim življenjem je recept organizacije, ki ga le-ta ima za doseganje svojih ciljev. Doseči pripadnost zaposlenih organizaciji je privilegij najboljših vodij. To je tisto, kar hoče konkurenca posnemati in posnemamo le najboljše.

Izvajanje vseh dejanj v duhu plemenitenja organizacijske klime bodisi na lastnih izkušnjah in dejanjih ter integracij vseh dostopnih socioloških raziskav je zagotovilo, da smo na pravi poti, ki nas bo pripeljala do stopnje, ko bomo lahko brez sramu nastavili ogledalo, v katerem se bodo zrcalili vsi napor in dejanja, ki so nas privedli na tako stopnjo organizacijske kulture, ki nam jo lahko zavida tako okolica kot ves poslovni svet, v čigar verigi se trudimo postati in ostati najmočnejši člen. Če bomo vedno in povsod na prvo mesto postavili človeka, z vsemi njegovimi vrednotami in mu omogočili nemoten razvoj, podpirali njegovo inovativnost, ga primerno nagrajevali in ga tako naredili zadovoljnega, potem je to zagotovo garancija za uspeh.

8 LITERATURA IN VIRI

- Andlošek Mesner, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bahun, D. & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Berger, D. & Berger, L. (2004). *Talent Management handbook*. London: McGraw-Hill.
- Berlogar, d. J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Boštjančič, E. (10. julij 2020). *Psihologija dela*. Pridobljeno iz Vodje, kako zaščititi zaposlene pred izgorelostjo: <https://psihologijadela.com/2014/07/21/izgorelost-bolezen-sodobnega-casa>
- Jenko, M. (18. avgust 2020). *Fakulteta za družbene vede*. Pridobljeno iz http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_jenko-mateja.pdf
- Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Lešnik, K. M. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lukman, P. (19. junij 2019). Kako dobro znamo reševati konflikte v našem podjetju. *Kako dobro znamo reševati konflikte v našem podjetju*. Maribor, Slovenija: Academia.
- Lukman, P. (16. junij 2020). Kazalniki kakovosti. *Kazalniki kakovosti*. Maribor, Slovenija: Academia.
- Lukman, P. (20. april 2020). Notranja presoja. *Notranja presoja*. Maribor, Slovenija: Akademia.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.o.o.
- Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultra in klima*. Koper: Univerza na primorskem.
- Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote*. Ljubljana: Ispos.
- Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvica delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Purič, J. & Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Špelko, B. (2011). *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Novo mesto: Brigita Špelko.
- Trompenaars, F. & PrudHomme, P. (2004). *Managing Change*. England: Capstone Publishing Ltd a Wiley Company.
- Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal*. Switzerland: Springer international.
- Vidmar, V. (15. avgust 2020). *Diplomsko delo*. Pridobljeno iz Vesna Vidmar: [ttp://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Vidmar-Vesna.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Vidmar-Vesna.PDF)
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

9 PRILOGE

Priloga: anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE KLIME IN ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJI

Spoštovani,

sem Polona Lukman in zaključujem študij na Višji strokovni šoli Akademii v Mariboru. V svojem diplomskem delu obravnavam področje organizacijske kulture in klime kot ključ uspešnosti v podjetju.

Prosim vas za sodelovanje v raziskavi, za katero potrebujem izpolnitev priloženega vprašalnika.

Trditve v vprašalniku se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja organizacije in njenega delovanja. Vprašalnik izpolnjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

Na podlagi vaših odgovorov bo izvedena raziskava, s katero imam namen ugotoviti, kakšna klima prevladuje v podjetju in kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za potrebe raziskave.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1	2	3	4	5
Niti da niti				
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
A DOŽIVLJANJE ORGANIZACIJE				
1. Naša organizacija ima velik ogled v okolju.	1	2	3	4 5
2. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4 5
3. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4 5
4. Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4 5
5. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4 5
6. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4 5

7.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
9.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5
10.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
11.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
12.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
14.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
15.	Naša organizacija je učinkovita.	1	2	3	4	5
16.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
17.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
19.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
20.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
21.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
22.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
23.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
B	ZADOVOLJSTVO PRI DELU					
	Kako ste zadovoljni pri svojem delu ...					
24.	z vodstvom organizacije?	1	2	3	4	5
25.	z delom?	1	2	3	4	5
26.	s plačo?	1	2	3	4	5
27.	z možnostjo napredovanja?	1	2	3	4	5
28.	z delovnimi pogoji (oprema, prostori)?	1	2	3	4	5

29. z delovnim časom?	1	2	3	4	5
30. z možnostjo za izobraževanje?	1	2	3	4	5
31. s sodelavci?	1	2	3	4	5
32. s stalnostjo zaposlitve?	1	2	3	4	5

C	PODATKI O ANKETIRANCU	
----------	------------------------------	--

33. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

34. Starost

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) nad 50 let

35. Stopnja izobrazbe

- a) Srednja šola
- b) Višja šola
- c) Visoka in več

36. Staž v organizaciji

- a) Do 3 leta
- b) Od 3 do 5 let
- c) Od 5 do 10 let
- d) Od 10 do 20 let
- e) Nad 20 let