

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ORGANIZACIJSKA KLIMA V OKVIRU  
PROTISLOVNIH VREDNOT

POLONA FABJAN

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA KLIMA V  
OKVIRU PROTISLOVNIH VREDNOT

Polona Fabjan

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

V današnjem času vedno bolj postajajo pomembni ljudje s katerimi delamo in s katerimi preživimo velik del časa. Z zaposlenimi je potrebno imeti dobre odnose, da bo vzdušje v organizaciji potekalo prijetnejše ter bolj produktivno. Vsaka organizacija teži, da doseže zastavljene cilje ter dobre rezultate. Vodje v podjetjih morejo motivirati svoje zaposlene, jih spodbujati ter jih primerno izobraževati in usposobiti. V diplomski nalogi sem povzela različna mnenja avtorjev o organizacijski klimi, predstavljen je model protislovnih vrednot za merjenje organizacijske klime v podjetju po skrajšani verziji vprašalnika. Raziskava je izvedena v izbranem podjetju v katerem sem ugotavljala stanje klime po izbranem modelu, skušala pa sem odgovoriti tudi na vprašanje, kako se percepcije klime spreminjajo glede na raven, ki jo posamezniki zasedajo v organizacijski strukturi.

*Ključne besede:* organizacijska klima, hierarhične ravni, ravni managementa, percepcije klime, model protislovnih vrednot, FOCUS projekt, FOCUS vprašalnik.

## **SUMMARY**

Nowadays are getting more and more important people with whom we are working and we spend a lot of time with. It is necessary to have good relationships with the employees, in order that the atmosphere in the organization is pleasant and more productive. Each organization tends to reach the set goals and good results. The managers in the enterprises have to motivate their employees, to stimulate them and educate them adequately to be well qualified. In my diploma theme I summarized different authors' opinions regarding the organizational climate, I presented the model called the Competing Values Framework for measurement of organizational climate in the companies at the shortened version of the questionnaire. The research was performed in a chosen company in which I have been stating the climate according to the chosen model, I tried to answer also the question how the perception of climate changes with regard to the level the individuals are occupying in the organizational structure.

*Key words:* organizational climate, hierarchic levels, management levels, climate perception, model the Competing Values Framework, Focus project, Focus questionnaire.

**UDK:** 331.103.12:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema .....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	3
1.3	Predvidena metoda za doseganje ciljev diplomskega dela .....	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve .....	4
<b>2</b>	<b>Organizacijska klima</b> .....	<b>5</b>
2.1	Pojem organizacijske klime .....	5
2.2	Zgodovina organizacijske klime .....	7
2.3	Proučevanje in merjenje organizacijske klime .....	8
<b>3</b>	<b>Hierahične ravni v organizacijski strukturi</b> .....	<b>11</b>
3.1	Funkcije in struktura kadrov na različnih ravneh organizacijske strukture.....	12
3.1.1	Funkcije in struktura kadrov na različnih ravneh organizacijske strukture v izbranem podjetju .....	13
3.2	Vpliv posameznikovega položaja na percepcije organizacijske klime .....	14
<b>4</b>	<b>Model protislovnih vrednot</b> .....	<b>17</b>
4.1	FOCUS- projekt razvoj FOCUS vprašalnika .....	20
4.2	FOCUS vprašalnik- deskriptivni del .....	21
4.2.1	Skrajšana verzija FOCUS vprašalnika .....	22
<b>5</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>25</b>
5.1	Metodologija .....	25
5.2	Analiza rezultatov .....	25
5.2.1	Demografske značilnosti .....	25
5.2.2	Organizacijska klima v podjetju.....	27
5.2.3	Percepiranje organizacijske klime glede na nivo v organizaciji .....	32
5.2.4	Percepiranje organizacijske klime glede na stopnjo izobrazbe.....	35
5.2.5	Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime .....	36
5.3	Interpretacija rezultatov .....	37
5.3.1	Organizacijska klima v podjetju.....	37
5.3.2	Percepiranje organizacijske klime glede na nivo v organizaciji .....	37
5.4	Ugotovitve .....	37
5.5	Predlogi.....	37
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>39</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>41</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>43</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Organizacijska klima, zdušje kot interakcijski koncept v vedenju organizacije.....	6
Slika 3.1	Globoka organizacijska struktura z majhnim dosegom nadzora .....	11
Slika 3.2	Sploščena organizacijska struktura z velikim dosegom nadzora .....	11
Slika 3.3	Mintzbergova strukturiranje organizacij .....	13
Slika 3.4	Organigram izbranega podjetja .....	14
Slika 3.5	Ravni managementa in odgovornost za organiziranje podjetja .....	16
Slika 4.1	Model protislovnih vrednot .....	18

## **TABELE**

Tabela 4.1	Karakteristike po modelu protislovnih vrednot orientacija v organizaciji .....	19
Tabela 4.2	Skrajšana verzija vprašalnika- organizacijska klima .....	23
Tabela 5.1	Nivo v organizaciji .....	26
Tabela 5.2	Stopnja izobrazbe .....	27
Tabela 5.3	Organizacijska klima po modelu protislovnih vrednot .....	28
Tabela 5.4	Podpora.....	29
Tabela 5.5	Inovacije .....	30
Tabela 5.6	Cilji.....	31
Tabela 5.7	Predpisi .....	32
Tabela 5.8	Percepcije glede na nivo organizacije .....	33
Tabela 5.9	Percepcije glede na stopnjo izobrazbe.....	35
Tabela 5.10	Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime po modelu protislovnih vrednot .....	36

## **GRAFI**

Graf 5.1	Anketiranci glede na nivo v organizaciji.....	26
Graf 5.2	Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe .....	27
Graf 5.3	Povprečna vrednost preučevanih dimenzij organizacijske klime .....	28

Graf 5.4	Podpora.....	29
Graf 5.5	Inovacije .....	30
Graf 5.6	Cilji.....	31
Graf 5.7	Predpisi .....	32
Graf 5.8	Povprečna vrednost in standardni odklon glede na nivo organizacije .	33
Graf 5.9	Povprečna vrednost preučevanih dimenzij organizacijske klime glede na nivo organizacije .....	34
Graf 5.10	Povprečne vrednosti in standardni odklon percipiranj zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	35
Graf 5.11	Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime po modelu protislovnih vrednost.....	36

## **KRAJŠAVE**

FM	Fakulteta za Management Koper
idr.	in drugi
itd.	in tako dalje
oz.	oziroma
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
UP	Univerza na Primorskem



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

V svojem diplomskem delu želim najprej definirati pojem organizacijske klime, saj v strokovnih literaturi najdemo številne izraze za označevanje organizacijske klime, kot so poslovna klima, osebnost organizacije, delovno vzdušje, atmosfera, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi izrazi pomenijo isto, drugi trdijo, da so med njimi razlike in tretji poskušajo najti skupne točke vsem tem pojmom (Lipičnik 1998, 73). Pojmi se uporabljajo sinonimno in pomenijo: »Uravnotežene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.« (Lipovec 1987, 302). Z izrazom klima ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, s svojimi prejemki, prav tako so visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Če so odnosi med ljudmi negativni, se opazi napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikti ter posledično nizka produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci, je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vsak zase prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Ti so (Jurman 1981, 204) sistem vodenja, cilji podjetja, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v podjetju, socialne vloge posameznikov. Po mnenju Dubrine (v Možina 1994, 146): »Organizacijska klima prikazuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vodenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir spodbud za usmerjanje aktivnosti.« Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič 1991, 95). Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komunikacije v združbi.

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije in organizacijskega vodenja. Leta 1939 je bil objavljen Lewinov članek, ki govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato je uporabil pojem socialna klima. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki govori o klimi v banki. V članku je klima definirana kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti. McGregori (v Schneider 1990, 11) je leta 1960 v svoji knjigi *Človeška stran podjetnosti* govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe. Lewinovo delo sta nadaljevala Litwin in Stringer (v Fey in

Beamish 2001, 857) in svoje ideje predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima*, ki je bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vodenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikt in pripadnost združbe.

Leta 1970 je bilo objavljenih veliko novih del o organizacijski klimi, ki pa opozarjajo na pomanjkljivost zgodnjih raziskav klime. Avtorji so bili mnenja, da je veliko vplivov na organizacijsko klimo v okolju še neodkritih. Prav v tem času pa raziskovalci pričnejo s proučevanjem klime kot pomembnega dejavnika uspešnosti in učinkovitosti organizacij. V devetdesetih letih so sledile številne študije in raziskave. Glick (1985) preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisona (1996) zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Schneider (1990, 383) pa definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi.

Leta 1983 sta Quinn in Rorbaugh (1983) izdelala model okvirja protislovnih vrednot za organizacijsko klimo, v katerem se meri štiri faktorje, ki so inovacija, cilji, podpora in pravila. V modelu sta Quinn in Rorbaugh odkrila dve razsežnosti osnovnega koncepta učinkovitosti za organizacijo. Prva razsežnost se nanaša na ljudi znotraj organizacije, poudarek na dobro počutje in razvoj ljudi v organizaciji, ter na zunanje ljudi, poudarek na dobro počutje in razvoj same organizacije. Druga razsežnost se nanaša na strukturo organizacije, ki predstavlja nasprotje med stabilnostjo, nadzorom, fleksibilnostjo in spremembami. Model je sestavljen iz štirih med seboj povezanih dimenzij (Quinn, 1988), in sicer:

1. model človeških odnosov: velik poudarek na prilagodljivost in na notranje usmeritve, poudarja kohezijo, moralo in razvoj človeških virov kot merila za učinkovitost,
2. model odprtega sistema: velik poudarek na prožnost in zunanje usmeritve, na pripravljenost, rast, pridobivanje virov in zunanje podpore delovnih mest,
3. model racionalnih ciljev: poudarja nadzor, zunanje usmeritve, pogledi, načrtovanja, postavljanja ciljev in učinkovitost,
4. model notranjega procesa: poudarja nadzor, notranje usmeritve, komunikacijo in stabilnostjo.

Na podlagi modela protislovnih vrednot je mednarodna skupina raziskovalcev v sklopu oblikovala vprašalnik merjenja organizacijske klime – FOCUS vprašalnik ter preverjali njegovo zanesljivost in veljavnost na mednarodni populaciji (Van Muijen idr. 1999). Štiri dimenzije organizacijske kulture so bile potrjene z relativno visoko

zanesljivostjo (Van Muijen idr. 1999, 559 - 563) in tudi kasnejše raziskave večinoma potrjujejo štiri dimenzije (Fister 2004; Sušanj 2001).

Merjenje organizacijske klime omogoča managementu posamezne organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji. Rezultati meritve so prikazani po skupinah glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management dobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič 2001, 20).

Gilmer (1969, 86) razlikuje dvojni vpliv, ki ga ima klima na posameznika, in sicer:

- direktni vpliv, ki deluje skoraj na vse člane podjetja ali njegove enote,
- interakcijski vpliv, ki se kaže, kadar klima na vedenje nekaterih ljudi deluje na en, na vedenje drugih na drug način, na nekatere pa sploh ne. In ugotovil, da je posameznikovo prilagajanje odvisno od tega, kako dojema klimo.

To dojemanje pa v veliki meri usmerjajo osebni faktorji in njihov odnos do zadovoljevanja posameznikovih potreb.

Številne raziskave potrjujejo, da se percepcije klime spreminjajo v odvisnosti od ravni, ki jo posameznik zaseda v organizacijski hierarhiji, saj ta najbolj neposredno odraža interakcijo med značilnostmi posameznika in okolja (Rousseau, 1988). Patterson in drugi (2004, 199) navajajo dva argumenta, zakaj vodje percepirajo klimo bolje kot njihovi podrejeni. Prvič, njihova vloga jih znotraj organizacije zagotavlja boljši pregled stanja, na podlagi katerega lahko ocenijo obstoječo klimo. Drugič, vodje imajo glavni vpliv na klimo in delovanje organizacije, tako da so njihove percepcije bolj povezane z rezultati.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Glavni namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšno je stanje organizacijske klime v izbranem podjetju, ki spada med najmlajšimi podjetji ter je v lasti velika obalnega podjetja.

Cilji diplomske naloge so:

- analizirati stanje organizacijske klime v izbranem podjetju po modelu protislovnih vrednot,
- proučiti vlogo ravni, ki jo posameznik zaseda v organizacijski hierarhiji v percepcijah organizacijske klime.

### **1.3 Predvidena metoda za doseganje ciljev diplomskega dela**

V diplomski nalogi bom z deskriptivno metodo predstavila najpomembnejše ugotovitve avtorjev, ter opisala rezultate raziskave in podala sklepne misli. V raziskavi bom uporabila model protislovnih vrednot (Quinn in Rorbaugh 1983), pomagala si bom s skrajšano verzijo vprašalnika po projektu FOCUS- vprašalnik o organizacijski klimi. Z njegovo pomočjo bom empirično raziskala percepcije organizacijske klime pri zaposlenih v izbranem podjetju. Pridobljene podatke bom analizirala s statistično metodo, pri čemer bom uporabila Excel za obdelavo podatkov in oblikovanje ugotovitev.

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da s pridobivanjem informacij in literaturo v zvezi z organizacijsko klimo ne bom imela posebnih težav, saj je na izbrano temo diplomskega dela na razpolago dovolj literature. Predvidevam, da se lahko morebitna ovira pokaže pri odzivnosti anketiranja, saj predpostavljam, da vsi izbrani anketiranci ne bodo želeli odgovarjati na anketni vprašalnik.



## **2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

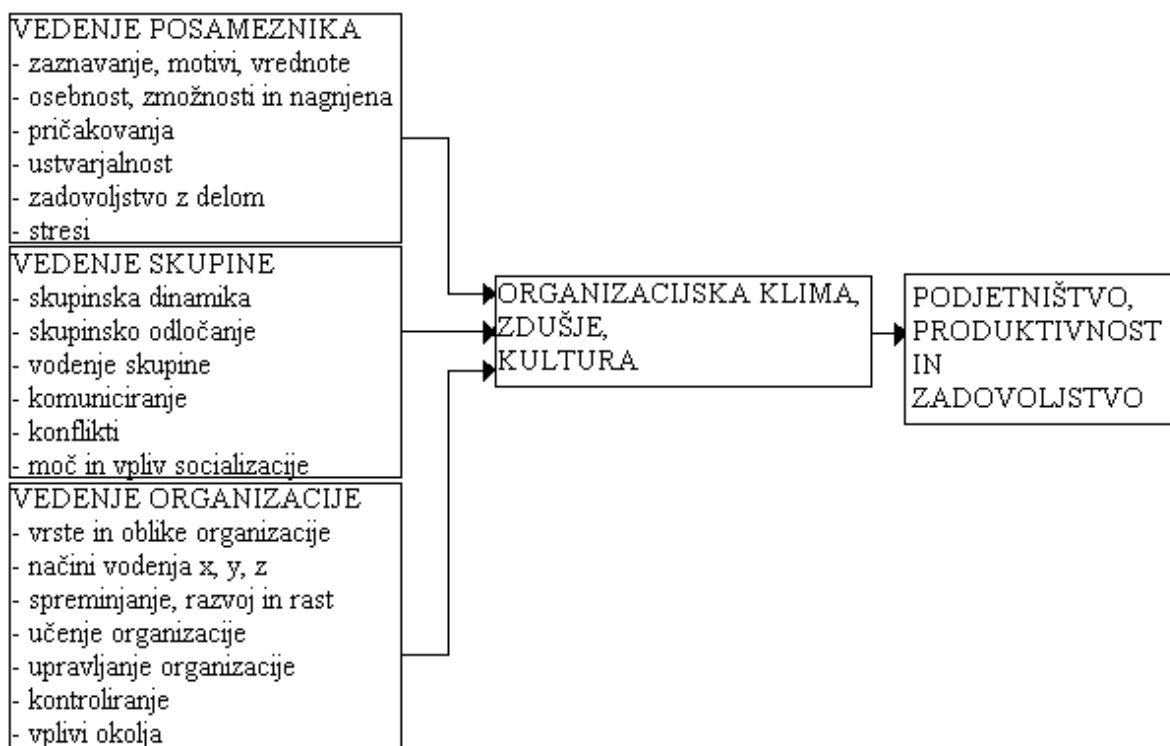
Organizacijsko klimo ne moremo nikakor otipati, vendar se pa nahaja v vsakem podjetju, zaradi katerega se vsaka organizacija med sabo loči. Ob vstopu v katerokoli podjetje lahko takoj začutimo njeno pozitivno ali negativno vzdušje zaposlenih ter celotno predstavo o organizaciji, ki poteka v podjetju. Če gre za pozitivno vzdušje, se oblikujejo ugodni in prijateljski odnosi. Zaposleni v podjetju se med sabo dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, s svojimi prejemki, so visoko produktivni, zaradi katerega se podjetje hitro razvija. Če gre za negativno vzdušje, se opazi napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikti ter s tem nizka produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vsak zase prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Ti so (Jurman 1981, 204) sistem vodenja, cilji podjetja, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v podjetje, socialne vloge posameznikov.

### **2.1 Pojem organizacijske klime**

V strokovni literaturi najdemo številne oznake za označevanje organizacijske klime, kot so poslovna klima, osebnost organizacije, delovno vzdušje, atmosfera, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi izrazi pomenijo isto, drugi trdijo, da so med njimi razlike in tretji, poskušajo najti skupne točke vsem tem pojmom (Lipičnik 1998, 73). Pojmi se uporabljajo sinonimno in pomenijo: »Uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec 1987, 302).

Po mnenju Dubrina: »Organizacijska klima prikazuje stanje organizacije ali njenih delov« (v Možina 1994, 147, glej Sliko 2.1). »Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir spodbud za usmerjanje aktivnosti« (v Možina 1994, 146).

**Slika 2.1** Organizacijska klima, zdušje kot interakcijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina, Osnove vodenja 1994, 147

Organizacijska klima izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Gre za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič 1991, 95). Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komunikacije v združbi.

Pred leti so zaposleni vrednotili službo v organizaciji glede na prejem plače, sedaj pa se bolj pogosto vrtijo pogovori okrog počutja na delovnem mestu. Veliko več jim pomeni pripadnost podjetju, pohvale nadrejenega in pozornost sodelavcev. Vsak zaposleni občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je toliko večje, če ga deli s svojimi sodelavci in nadrejenim.

Daniel R. Denison (1990, 22- 26) je pri proučevanju literature s področja organizacijske klime ugotovil, da se organizacijska klima pojavlja v obliki dveh definicij:

- *klima kot skupna percepcija ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo*. Po tej definiciji je organizacijska klima razumljena kot individualni psihološki pojav, saj se nanaša na konkretne vidike odnosov, kot so:

zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo, nasprotovanje oz. sodelovanje, vključenost ali nevklučenost. Problem pri raziskovanju organizacijske klime se pojavi z vprašanjem, kako izbrati vse tiste najprimernejše vidike odnosov, ki opredeljujejo interakcije znotraj organizacije.

- *Klima kot vrsta pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznika.* Po tej definiciji je organizacijska klima razumljena kot sklop objektivnih okoliščin, kot sklop objektivnih značilnosti socialnega sistema. Gre za pogoje, kot so: socialna distanca, sodelovanje posameznikov pri odločanju, koordinacija in izmenjava informacij med organizacijskimi enotami itd.

## 2.2 Zgodovina organizacijske klime

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja.

Leta 1939 je bil objavljen Lewinov članek, ki govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato je uporabil pojem socialna klima.

Leta 1958 je bil objavljen članek, ki govori o klimi v banki. V članku je klima definirana kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednot in osebnosti.

McGregori (v Schneider 1990, 11) je leta 1960 v svoji knjigi »Človeška stran podjetnosti« govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe.

Lewinovo delo sta nadaljevala Litwin in Stringer (v Fey in Beamish 2001, 857) in svoje ideje predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima*, ki je bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vodenje zaposlenih. Opretila sta devet dimenzij klime, med katerimi so: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikt in pripadnost združbe.

V sedemdesetih letih je bilo objavljenih veliko novih del o organizacijski klimi, ki so ponazarjali na pomanjkljivosti prejšnjih raziskav. Avtorji menijo, da je veliko še neodkritega in da je potrebno raziskovati iz pretekle literature. Organizacijsko klimo so začeli proučevati kot pomemben dejavnik za doseganje ciljev organizacije.

V devetdesetih letih so sledile številne študije in raziskave. Glick (1985) preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisona (1996) zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Griffin in Mathiew sta preučevala, kakšne so razlike med zaznavami klime na različni hierarhičnih ravneh v organizaciji (Fey in Beamish 2001, 859). Schneider pa definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi (Schneider 1990, 383). Schneider v svojem

raziskovanju postavlja v ospredje rutine in nagrajevanje, ki pripomorejo k doseganju določenih ciljev organizacije. Ko jih identificiramo, lahko ocenimo njihov status ter spremenimo njihovo delovanje v prid organizacije.

### 2.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Organizacijska klima se proučuje z namenom, da se ugotovi trenutno oziroma obstoječe stanje, pri katerem je potrebno ugotoviti značilnosti posameznih dimenzij, vzroke za njen nastanek in posledic, ki jih ima na vedenje zaposlenih oziroma na njihovo sposobnost do dela. Na podlagi pridobljenih rezultatov poskušajo pripraviti konkretne akcijske načrte za spremembo obstoječe organizacijske klime v zeleno. Po navadi se posvetijo tistim dimenzijam, ki so dobile najnižjo oceno, da se bo stanje izboljšalo. Pri ugotavljanju organizacijske klime v katerem stanju se trenutno nahaja, je potrebno vsakih nekaj let ponoviti proučevanje pri katerem bomo dobili konkretna izhodišča za jo preoblikovati.

Lipičnik priporoča določena napotila za proučevanje in ugotavljanje določene klime v organizaciji (Lipičnik 1999, 201):

- ugotovimo kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo,
- preučimo te ljudi in ugotovimo katere cilje želijo doseči, kakšno taktiko bodo pri tem uporabili in kje so njihove šibke točke,
- analiziramo ekonomske dileme, s katerimi se srečuje podjetje pri odločanju o politiki podjetja,
- preučimo zgodovino podjetja in podobnosti namenimo proučevanju poklicne kariere vodij podjetja,
- sestavimo si celotno sliko, kar pomeni, da ni dovolj, da ugotovitev strnemo v neko celoto, pač pa moremo iz ugotovitev izluščiti skupne imenovalce.

Koraki proučevanja organizacijske klime po Lipičniku (1999, 202-204) vključuje:

- *pripravljalna dela*: ugotovimo potrebno proučevanje klime, možnosti financiranja, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov itd. Ugotavljamo torej vse tehnične vidike za proučevanje klime.
- *Sestava vprašalnika*: ugotovimo vse vsebinske vidike proučevanja klime. Ugotoviti moremo kritične točke dimenzij v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in te uporabiti v oblikovanju vprašalnika oziroma trditvev. Praksa je pokazala, da je najbolje, če anketiranim osebam ponudimo možne trditve od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Trditve naj bodo razporejene tako, da zadevajo isto področje.

- *Zbiranje odgovorov:* anketiranci vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. Je tehnično nezahtevna naloga, vendar se pogosto pojavi nezaupanje v tistega, ki odgovore zbira ter jih analizira. Ljudje pričakujejo sankcije v primeru, če bi neko trditev narobe ali napačno dojeli. Problem odpravimo tako, da anketirancem omogočimo anonimnost.
- *Analiza odgovorov:* pomemben korak proučevanja organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da ga je mogoče statično analizirati, in s tem registrirati značilne dimenzije organizacijske klime. Kvalitetna analiza pridobljenih podatkov nam bo v veliko pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
- *Predstavitve rezultatov:* moramo biti zelo previdni, saj so lahko rezultati proučevane klime drugačni od pričakovanih naročnika raziskave. Kar pomeni, da naročnik situacijo doživlja na drugačen način kot ga ostali zaposleni v organizaciji, ali pa se klimi ni še prilagodil oziroma tega zavestno noče.
- *Načrtovanje akcij:* ugotavljanje klime ne more biti samo po sebi namen. Potrebno je presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so mogoče cilji neustrezni in podobno.

Merjenje organizacijske klime omogoča managementu posamezne organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji. Rezultati meritve so prikazani po skupinah glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management dobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič 2001, 20).

Gilmer (1969, 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime:

- *neformalni opisi:* vsebuje osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic, so subjektivne narave toda ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.
- *Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe:* vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Pomemben je način, kako posameznik zaznava združbo, in vloga, ki jo igra v njej. Podatki so subjektivni.
- *Ugotavljanje klime z vprašalniki:* najprimernejši način za ugotavljanje klime je vprašalnik, na katerem so trditve, ki jih anketiranec glede na doživljanje izraža

## *Organizacijska klima*

z stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Na koncu je potrebno rezultate analizirati in tako pridemo do ustreznih sklepov.

### 3 HIERAHIČNE RAVNI V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI

Organizacijska struktura opredeljuje naloge in odgovornosti, kdo je komu nadrejen in podrejen, prenos pristojnosti z višje managerske ravni na nižjo, kako se grupirajo posamezniki, formalna pravila, postopke in strukturo sistemov, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in sprejemanje odločitev.

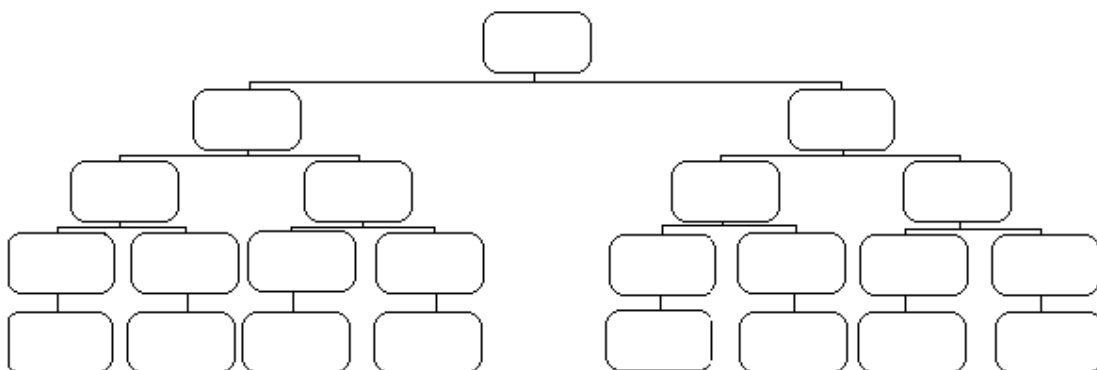
Hierarhične ravni se najenostavneje prikazuje v obliki organigramov. Elementi organigrama so:

- posamezniki ali organizacijske enote (prikazane s pravokotniki) in
- razmerja med njimi (prikazane s povezovalnimi linijami).

Pogosto uporabljamo tudi izraza, kot sta vodoravno (horizontalna) členitev, ki označuje delitev dela ter navpična (vertikalna) členitev, ki označuje delitev pristojnosti.

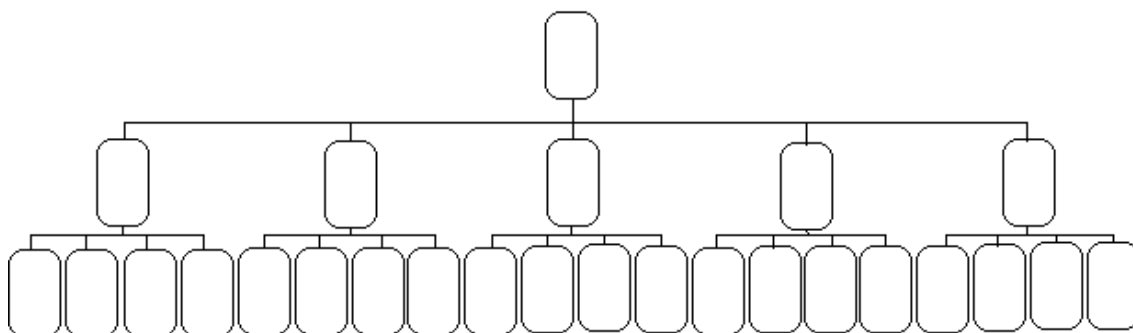
Hierarhije, kjer je doseg nadzora majhen, so praviloma globoke, pri velikem dosegu nadzora pa sploščene (glej Sliko 3.1 in 3.2).

**Slika 3.1** Globoka organizacijska struktura z majhnim dosegom nadzora



Vir: Bavec, Urejenost organizacije 2007, 58

**Slika 3.2** Sploščena organizacijska struktura z velikim dosegom nadzora



Vir: Bavec, Urejenost organizacije 2007, 58

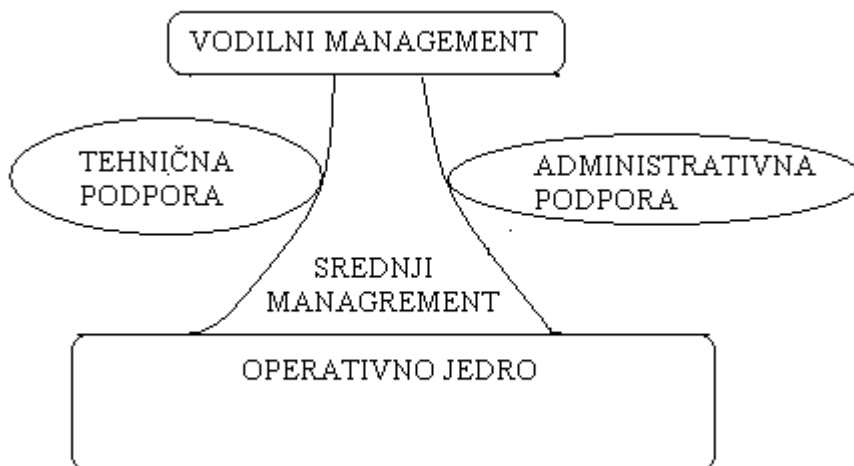
### 3.1 Funkcije in struktura kadrov na različnih ravneh organizacijske strukture

Mintzberg (v *Urejenosti organizacije*, Bavec 2007, 24) pravi, da je vsaka organizacija sestavljena iz naslednjih pet podsistemov (glej Sliko 3.3):

- *vodilni management*; ima temeljno nalogo, ki je zagotoviti, da bo organizacija opravljala svojo funkcijo na najbolj učinkovit in poslovno uspešen način ter izpolnjeval zahteve lastnikov.
- *Srednji management*; je lahko ena oseba ali več oseb, to je odvisno od velikosti in dejavnosti podjetja. Vodijo organizacijske enote, poročajo nadrejenim o njihovem delovanju, pretvarjajo strateške usmeritve vodilnega managementa v konkretne aktivnosti, skrbijo za potrebne vhodne vire v svoje organizacijske enote.
- *Operativno jedro*; je lahko zelo kreativno in strokovno izjemno zahtevno, saj morajo poznati delovne procese v svojih enotah. V operativno jedro spadajo delavci, ki opravljajo temeljno dejavnost podjetja, proizvodnja izdelka ali opravljanje storitve. Njihove aktivnosti so zagotavljanje vhodne količine (pri proizvodnem podjetju je to nabava materiala, pri storitvenem pa informacije in znanja za opravljanje storitev), pretvorba vhodne količine v izhode (v proizvodnem podjetju so to izdelki, pri storitvenem podjetju pa nudenje storitev strankam), distribucija produktov (predvsem za proizvodnja podjetja, saj gre za prodajo in fizično distribucijo do končnega kupca) in še neposredna podpora vsem omenjenim aktivnostim (npr. vzdrževanje opreme).
- *Tehnična podpora*; nudijo podporo vsem v organizaciji za načrtovanje in uvajanje tehnoloških postopkov, standardov, nadzornih mehanizmov ter svetovanje managementu.
- *Administrativna podpora*; sem spadajo izobraževalni centri za zaposlene, oddelki za stike z javnostmi, finančne službe in podobno.



**Slika 3.3** Mintzbergova strukturiranje organizacij

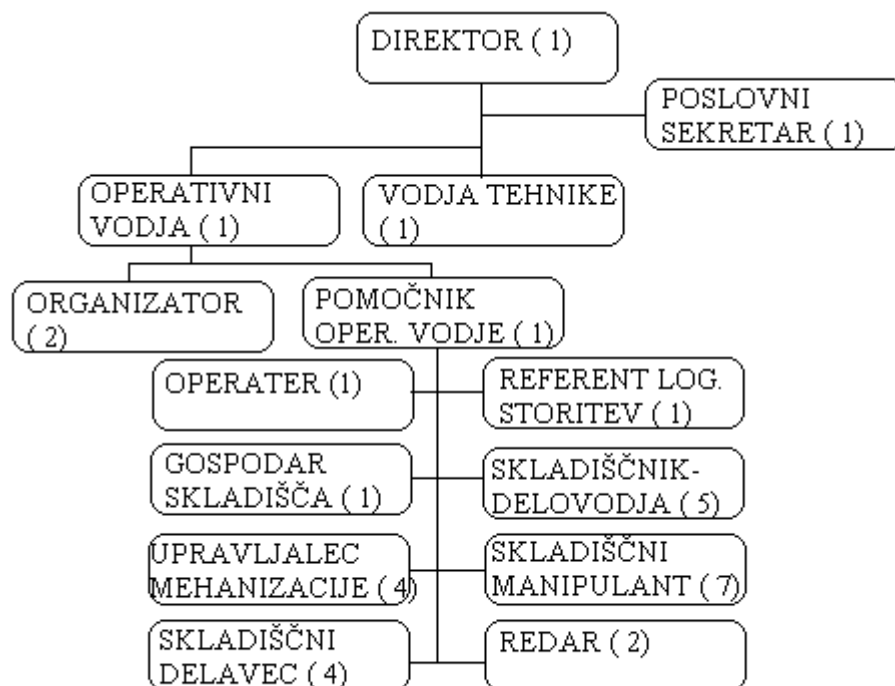


Vir: Bavec, Urejenost organizacije 2007, 24

### ***3.1.1 Funkcije in struktura kadrov na različnih ravneh organizacijske strukture v izbranem podjetju***

Podjetje ima zaposlenih 32 ljudi (glej Sliko 3.4), od katerih imajo na vodilnem mestu direktorja družbe. Njegovi podrejeni so poslovni sekretar, operativni vodja ter vodja tehnike. Operativni vodja ima svoje podrejene, to sta dva organizatorja ter pomočnika. Pomočnik operativne vodje ima sebi podrejenih osem delovnih mest in sicer operaterja, referenta logističnih storitev, gospodarja skladišča, pet skladiščnikov oz. delovodij, štiri upravljavcev mehanizacije, sedem skladiščnih manipulantov, štiri skladiščne delavce in dva redarja.

Slika 3.4 Organigram izbranega podjetja



Vir: Poslovni načrt 2010, 11

### 3.2 Vpliv posameznikovega položaja na percepcije organizacijske klime

Gilmer (1969, 86) razlikuje dvojni vpliv, ki ga ima klima na posameznika, in sicer:

- *direktni vpliv*, ki deluje skoraj na vse člane podjetja ali njegove enote,
- *interakcijski vpliv*, ki se kaže, kadar klima na vedenje nekaterih ljudi deluje na en, na vedenje drugih na drug način, na nekatere pa sploh ne.

Gilmer (1969, 87) je ugotovil, da je posameznikovo prilagajanje odvisno od tega, kako dojema klimo. To dojetje pa v veliki meri usmerjajo osebni faktorji in njihov odnos do zadovoljevanja posameznikovih potreb.

Številne raziskave potrjujejo, da se percepcije klime spreminjajo v odvisnosti od ravni, ki jo posameznik zaseda v organizacijski hierarhiji, saj ta najbolj neposredno odraža interakcijo med značilnostmi posameznika in okolja (Rousseau 1988). Med njimi Patterson in drugi (2004, 199) navajajo dva argumenta, zakaj vodje percepirajo klimo bolje kot njihovi podrejeni. Prvič, njihova vloga jih znotraj organizacije zagotavlja boljši pregled stanja, na podlagi katerega lahko ocenijo obstoječo klimo. Drugič, vodje imajo glaven vpliv na klimo in delovanje organizacije, tako da so njihove percepcije bolj povezane z rezultati.

Schneider (1990, 292) pravi, da vodje z ustvarjanjem določenega vzdušja v organizaciji lahko močno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Vzdušje je odvisno od

tega, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje. Če vodje avtoritativno odločanje zamenjajo z na primer participativnim načinom vodenja, se bo organizacijska klima spremenila na pozitivno in s tem se bo povečala učinkovitost zaposlenih.

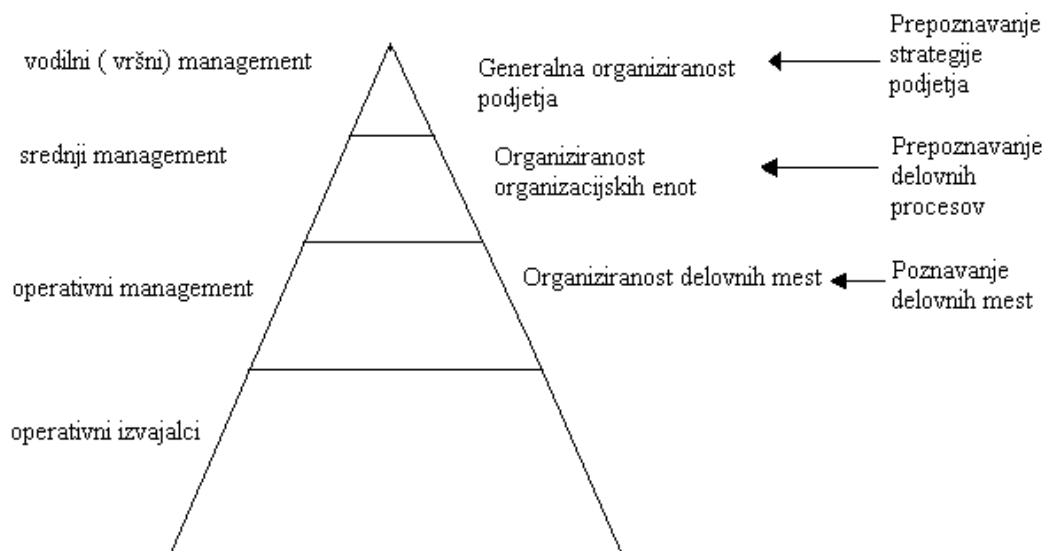
Vodja ima s svojim položajem velik vpliv na oblikovanje in spreminjanje organizacijske klime. S svojim načinom vodenja in zgledom usmerja zaposlene, kar pomeni, da lahko vpliva na pojav ali vzrok, ki povzroča določeno stanje, in na ljudi. Oboje je težko, saj ljudje neradi sprejemajo spremembe, še manj se sami spreminjajo. Najpomembnejše orodje in hkrati najučinkovitejši način oblikovanja in spreminjanja s strani vodje je osebni zgled, s katerim vodja prikaže želeni način ravnanja, pod pogojem, da je med njimi in njegovimi sodelavci zgrajen sistem zaupanja (Cvetko 2002, 17- 19).

Managerji in vodje oddelkov bi se morali zavedati, da s svojim načinom do dela ali nedela vplivajo na zaposlene, na njihovo mišljenje, občutke ter vedenje v organizaciji. Da vzdržujejo ali spreminjajo vzdušje v organizaciji, bi jim bilo potrebno določiti jasne in dosegljive cilje, jih spodbujati, motivirati, postaviti pravila ter vrednote, ki bi jim bile vsajene v način dela skupin (Možina 1994, 148).

Ivanko (v Bavec 2007, 53) je managerje razdelil na tri organizacijske ravni (glej Sliko 3.5):

- *generalna organiziranost* podjetja je strukturiranje podjetja na najvišji hierarhični ravni in se ne spušča več kot na tri ali na štiri najvišje hierarhične ravni, saj odraža pogled vodilnega managementa na strateško usmerjenost in dejavnost podjetja. Vodilni management ostaja pri svojih organizacijskih posegih na načelni ravni in se ne spušča v podrobnosti, to nalogo delegira podrejenim managerjem.
- *Organiziranost organizacijskih enot* je naloga srednjega managementa, ki na osnovi v naprej opredeljene makroorganizacije podjetja izdelava podrobnejšo organizacijsko strukturo, ki se spusti tudi do posameznih delovnih mest. Pri organiziranju posameznih enot ima manj preizkušenih vzorcev kot jih ima vodilni management, zato je to zahtevana organizacijska in strokovna naloga. Srednji management mora poznati strategijo podjetja, delovne procese, če želi normalno organizirati aktivnosti, za katere je pristojen.
- *Organiziranost na ravni delovnih mest* določa delovne naloge posameznega operativnega izvajalca ter njihovo umestitev v posamezne organizacijske enote. Ta naloga je prepuščena operativnemu managementu, ki pa more biti pri rešitvah usklajen s srednjim managementu. Operativni management mora do podrobnosti poznati naloge in posebnosti posameznih delovnih mest, zato se naslanja tudi na mnenja operativnih izvajalcev, ki zasedajo ta mesta.

**Slika 3.5** Ravni managementa in odgovornost za organiziranje podjetja



Vir: Bavec, Urejenost organizacije 2007, 54

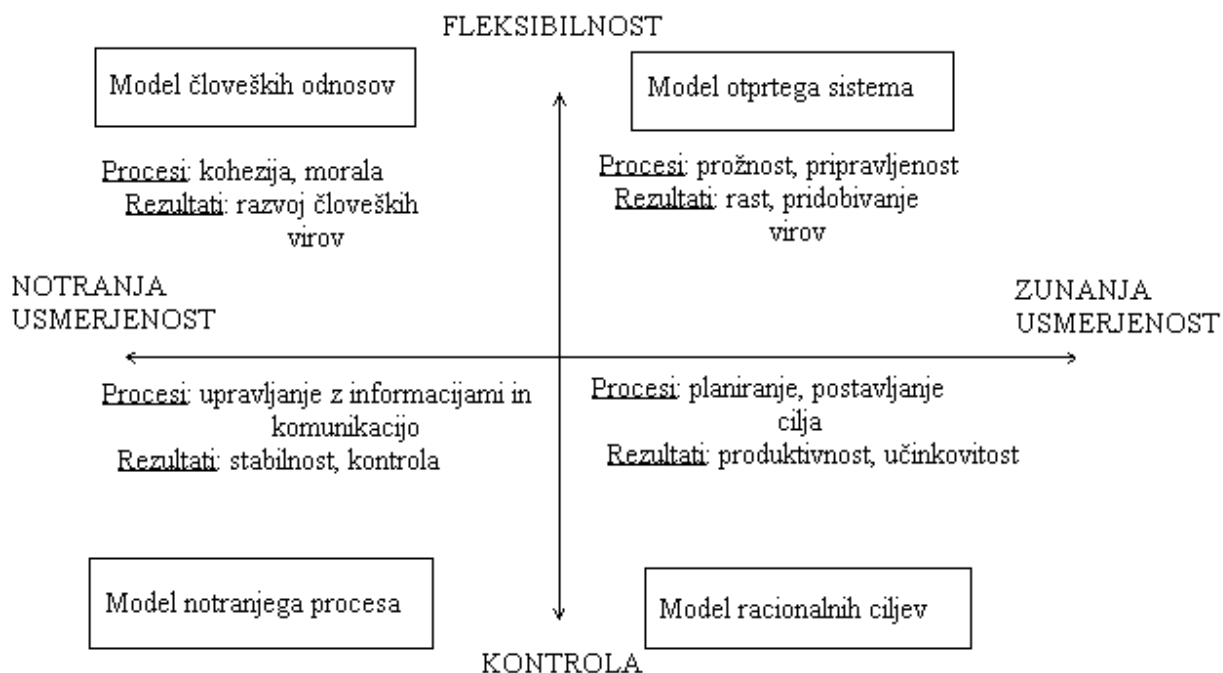
#### 4 MODEL PROTISLOVNIH VREDNOT

Model protislovnih vrednot je prvotno nastal v okviru empirijskih raziskav najvažnejših indikatorjev organizacijske učinkovitosti (Quinn in Rohrbaugh 1981) in to ne na osnovi proučevanja aktualnih organizacij, temveč na način katerega organizacijski teoretiki in raziskovalci koristijo različne kriterije pri opisovanju organizacijske uspešnosti.

Model protislovnih vrednot (Quinn in Rohrbaugh 1983) v katerem se merijo štiri dimenzije, to so »inovacija«, »cilji«, »podpora« in »pravila«. V modelu sta Quinn in Rorbaugh odkrila dve razsežnosti osnovnega koncepta učinkovitosti za organizacijo. Prva razsežnost se nanaša na ljudi znotraj organizacije, poudarek na dobro počutje in razvoj ljudi v organizaciji, ter na zunanje ljudi, poudarek na dobro počutje in razvoj same organizacije. Druga razsežnost se nanaša na strukturo organizacije, ki predstavlja nasprotje med stabilnostjo, nadzorom, fleksibilnostjo in spremembami. Model je sestavljen iz štirih med seboj povezanih dimenzij (Quinn, 1988), in sicer (glej Sliko 4.1):

1. *model človeških odnosov (podpora)*: velik poudarek na prilagodljivost in na notranje usmeritve, poudarja kohezijo, moralo in razvoj človeških virov kot merila za učinkovitost.
2. *Model odprtega sistema (inovacija)*: velik poudarek na prožnost in zunanje usmeritve, na pripravljenost, rast, pridobivanje virov in zunanje podpore delovnih mest.
3. *Model racionalnih ciljev (cilji)*: poudarja nadzor, zunanje usmeritve, pogledi, načrtovanja, postavljanja ciljev in učinkovitost.
4. *Model notranjega procesa (predpisi)*: poudarja nadzor, notranje usmeritve, komunikacijo in stabilnostjo.

Slika 4.1 Model protislovnih vrednot



Vir: Quinn in Rohrbaugh 1983

Model protislovnih vrednot je pokazal, da je kot teoretični okvir za interpretacijo empirijskih deriviranih dimenzije klime pri raziskavah. Osnovna ideja mednarodnega znanstvenega projekta FOCUS (First Organizational Climate/ Culture Unified Survey) je bila, da razvijejo instrument za merjenje klime in kulture s FOCUS vprašalnikom. V raziskavi so preverjali zanesljivost in veljavnost na mednarodni populaciji (Van Mujien idr 1999), v kateri so bile štiri dimenzije potrjene z zelo visoko zanesljivostjo (Van Mujien idr. 1999, 559- 563) in tudi kasnejše raziskave večinoma potrjujejo štiri dimenzije (Fister 2004, Sušanj 2001).

**Tabela 4.1** Karakteristike po modelu protislovnih vrednot orientacija v organizaciji

	<i>PODPORA</i>	<i>INOVACIJA</i>	<i>CILJI</i>	<i>PRAVILA</i>
<i>MERILA UČINKOVITOSTI</i>	lojalnost, kohezija, morala, pripadnost, sodelovanje, odprtost	prilagodljivost, razvoj, inovacije, pridobivanje sredstev, rast	produktivnost, profit, doseganje, jasni cilji, učinkovitosti	stabilnost, kontinuiteta, kontrola, upravljanje z informacijami, predpisi
<i>DIMENZIJA STRUKTURE/ USMERJENOST ORGANIZACIJSKA TEORIJA</i>	fleksibilnost/ notranja orientacija teorija medčloveških odnosov	fleksibilnost/ zunanja orientacija teorija odprtega sistema	kontrola/ zunanja orientacija teorija racionalne, cilju usmerjene organizacije	kontrola/ notranja orientacija teorija notranjega procesa (birokracija)
<i>ORGANIZACIJSKA ORIENTACIJA VLOGE VODIJ</i>	razvoj sposobnosti ljudi mentor, povezovalac	širjenje in spremembe inovator, posrednik	maksimiziranje outputa producent, režiser	kontinuiteta in konsolidacija monitor, koordinato
<i>STIL VODIJ KOMUNIKACIJA</i>	orientiran na ljudi, podporno verbalna, neformalna, dvosmerna	leze - fer, participativni neformalna, vse smeri	orientiran na cilj in rezultate verbalna, večinoma samo navzdol, usmerjena k cilju	formalen, direktivni neverbalna, navzdol, formalna
<i>KARAKTERISTIKE KLIME</i>	topla delovna klima, harmonija, kohezivnost, razlike se tolerirajo, pogosto neformalni kontakti, timski pristop, kooperacija	kreativna klima, prenos avtoritete, velika stopnja neodvisnosti, konkurenčnost, razburjanje, sprejemanje sprememb, hitra odzivnost na odločitve, prevzemanja tveganja	racionalna klima, pritisk na rezultate in na dosežke, sledenje uspehu, skrbna odzivnost odločitev, popolna uporaba sistema	hladna klima, poudarek na strukturi in avtoriteti, opisana dela, formalni odnosi, sledenje predpisov važnejše od same vsebine dela, počasni odzivi na odločitve

Vir: Quinn 1988, De Cook, De Witte, Bouwen in Catteeuw 1989

#### **4.1 FOCUS- projekt razvoj FOCUS vprašalnika**

V začetku devetdesetih se je na javljanje enotnega evropskega trga in vse mednarodne korporacije pojavila praktična potreba za boljšim razumevanjem organizacijske klime in kulture v različnih državah. Za uspeh in neuspeh v podjetju poleg finančnega in ekonomskega vidika, sta postala zelo pomembna dejavnika klima in kultura v organizaciji. Raziskovalci so v različnih državah koristili različne instrumente za merjenje konstruktov, medsebojno izmenjevanje podatkov in primerjava rezultatov, ki je bila otežena. To je osnovni razlog za začetek skupnega mednarodnega projekta raziskovalcev na tem področju. De Cock in De Witte, raziskovalci Centra za organizacijsko in kadrovske psihologijo Univerze v Leuvenu, Belgija, so zbrali skupino raziskovalcev, predvsem iz Evrope z ambicioznim ciljem: razvoj mednarodno uporabnih instrumentov za merjenje organizacijske klime in kulture. Instrument je temeljil na modelu protislovnih vrednot (Quinn 1988) ter na obstoječem vprašalniku organizacijske klime (De Witte in De Cock 1986 v Sušanj 2001). V raziskovanju je sodelovalo 12 držav in 17 raziskovalcev in sicer Jaap J. van Muijen in Paul Koopman iz Nizozemske, Karel De Witte in Gaston De Cock iz Belgije, Zoran Sušanj iz Hrvaške, Claude Lemoine iz Francije, Dimitri Bourantas in Nancy Papalexandris iz Grčije, Imre Branyicski iz Madžarske, Enzo Spaltro iz Italije, Jorge Jesuino in José Gonzalves Das Neves iz Portugalske, Horia Pitariu iz Romunije, Edvard Konrad iz Slovenije, José Pieró in Vincente González- Romá iz Španije ter David Turnipseed iz ZDA. Namen FOCUS skupine se nanaša na standardizacijo instrumentov za merjenje organizacijske klime in kulture. S tem bi si zagotovili pogoje za neposredno primerjavo organizacij po Evropi ter možnost določanja stopnje vpliva nacionalne, sektorske in organizacijske kulture v organizacijski diagnozi (Van Muijen idr. 1999).

Razvoj FOCUS vprašalnika je potekala v več fazah. Najprej je FOCUS skupina v angleškem jeziku oblikovala 250 vprašanj. Približno polovica se nanaša na opis organizacijskih postopkov, predpisov, dogodkov in odnosov. Ta vprašanja so namenjena za merjenje organizacijske klime (deskriptivnem delu), ki vsebinsko zajemajo štiri temeljne dimenzije modela protislovnih vrednot. Druga polovica vprašanj predstavljajo popis organizacijskih vrednot, katere se prav tako nanašajo na štiri dimenzije modela. Ta del vprašalnika je namenjen merjenju organizacijske kulture (evalutivni del). Sestavljeni vprašalniki so bili poslani vsem članom FOCUS skupin, katere je bila naloga sortirati vprašanja v štiri dimenzije po modelu protislovnih vrednot ter izločiti tiste, ki niso primerne. Z uporabo Q-sort analize so zadržali 128 vprašanj od tega 64 deskriptivnih in 64 evalutivnih vprašanj. V sledeči fazi so raziskovalci v vseh državah, ki so sodelovale v projektu, prevedli vprašalnike v svoj jezik. Vprašalnik so imenovali FOCUS' 92. Na vzorcu 884 vprašanih so rezultati pokazali relativno dobre karakteristike merjenja v dimenzijah »podpora« in »predpisi«, slabši rezultati so bili v



dimenzijah »ciljev« in »inovacij«. Zaradi tega so v drugi verziji vprašalnika izločili še nekaj vprašanj ter jih tudi dodali. Ta verzija je bila sestavljena iz 53 deskriptivnih in 37 evalutivnih vprašanj. Kasneje so ponovili raziskavo na vzorcu 1412 vprašanih. Naslednja verzija vprašalnika tako imenovana FOCUS' 93 vsebuje 40 vprašanj v deskriptivnem delu in 35 v evalutivnem delu vprašalnika (Van Mujien idr. 1999). Leta 2001 je Sušanj naredil raziskavo v kateri je primerjal zadnjo izvedbo vprašalnika FOCUS' 93 ter z skrajšano verzijo, ki jo je sam sestavil. Ugotovil je, da skrajšana verzija vprašalnika enako zanesljiva kot je vprašalnik FOCUS' 93 (Sušanj 2001). V raziskavi je dobil naslednje rezultate dimenzij »predpisi« (3,78), dimenzija »inovacije« (3,44), dimenzija »podpora« (3,21) in dimenzija »cilji« (2,85).

Babnik (2010) je v letih 2004 – 2005 preko FOCUS vprašalnika analizirala med drugim tudi organizacijsko klimo v 15 slovenskih organizacijah različne dejavnosti in strukture kadrov. Povprečne vrednosti za štiri dimenzije klime (6-stopenjska ocenjevalna lestvica, pri čemer višja ocena pomeni večjo izraženost posamezne dimenzije) znašajo: dimenzija »predpisi« (3,75), dimenzija »inovacije« (3,58), dimenzija »cilji« (3,49) in dimenzija »podpora« (3,26).

#### **4.2 FOCUS vprašalnik- deskriptivni del**

Deskriptivni del je namenjen merjenju organizacijske klime, ki se nanašajo na sledeče štiri dimenzije (Sušanj 2001):

- *podpora*: stopnja v kateri so v organizaciji prisotna topla in prijateljska atmosfera, medsebojna pomoč kot problem vezan na delo ali osebne probleme zaposlenim, konstruktivno reševanje konfliktov, toleriranja napak pri delu in dialog (npr. Koliko ljudi v vaši organizaciji dobiva podporo/ pomoč pri reševanju osebnih problemov?).
- *Inovacija*: stopnja v kateri je v organizaciji prisotno iskanje novih načinov dela, vlaganje v razvoj in nove proizvode, iskanje novih tržišč, raziskovalno delo in koriščenje nepredvidenih poslovnih prilik (npr. Koliko pogosto organizacija išče ugodne prilike za nove posle?).
- *Cilji*: stopnja v kateri so v organizaciji prisotna nagrajevanja do rezultatov dela, tekmovanje s ciljem doseganja boljših rezultatov dela, jasnost ciljev in meril za oceno delovne uspešnosti ter informacije o skupnih nalogah (npr. Kako pogosto se meri vaša delovna uspešnost?).
- *Predpisi*: stopnja v kateri so v organizaciji prisotni določeni postopki in procesi, pisana navodila za delo, podpora predpisom s strani vodstva, hierarhična linija komuniciranja, stabilnost in predvidljivost delovnih aktivnosti (npr. Kako pogosto se delo izvrši v skladu z predpisanimi postopki?).

Navodila, kakor tudi sama oblika vprašanj, definiranje posameznih stopenj na lestvici v tem delu FOCUS vprašalnika ponuja deskripcijo - opis, in ne evalмира klime v njihovi organizaciji. Ta način zbiranja podatkov o percepciji klime je vpeljan, da maksimizira uporabo aktualnih izkušenj vprašanih kot osnova za opisovanje klime (Joyce in Slocum 1984, 727). Vprašani imajo na voljo 6 stopenj (od 1 do 6). Pri tem so stopnje definirane na dva načina. Na skupino vprašanj, ki se začnejo s *Koliko ...?*, kjer so možni odgovori nihče, malokdo, nekateri, večina, mnogo in vsi. Druga skupina vprašanj, ki se začnejo s *Kako...?*, kjer so stopnje definirane nikoli, redko, včasih, pogosto, zelo pogosto in vedno.

#### **4.2.1 Skrajšana verzija FOCUS vprašalnika**

Vprašalnik vsebuje kratke oblike ter je po obsegu kratek, saj ima le 16 vprašanj, ki nakazujejo na dobro pokrivanje posameznih dimenzij klime po modelu protislovnih vrednot. Lestvica »podpore« je sestavljena iz vprašanj, ki se nanašajo na različne vidike: percepcijo »podpore« v organizaciji, pripravljenost vodilnih - vodstvenih za poslušanje osebnih problemov zaposlenih ter v reševanju konfliktov. Lestvica »inovacija« se nanaša na percepcijo iskanja novih tržišč za nove proizvode ali storitve in prilik za nove posle ter na spremembe delovnih nalog v organizaciji. Lestvica »ciljev« vsebinsko pokriva percepcijo tekmovanja z namenom doseganja boljših rezultatov dela pri vodstvenih in podrejenih ter v merjenju delovne uspešnosti in njene povezanosti z nagrajevanjem. Lestvica »predpisov« se vsebinsko nanaša na percepcijo predvidljivosti delovnih aktivnosti, pisanja navodil za delo in določenih postopkov ter hierarhija komuniciranja (Sušanj 2001).

**Tabela 4.2** Skrajšana verzija vprašalnika- organizacijska klima

<i>DIMENZIJA</i>	<i>VPRAŠANJA</i>
PODPORA	Koliko ljudi dobiva podporo/ pomoč za osebne probleme? Koliko ljudi dobiva podporo nadrejenih za napredovanje? Kako pogosto so vodilni pripravljene poslušati osebne probleme zaposlenega? Kako pogosto se rešujejo konflikti med ljudmi?
INOVACIJA	Kako pogosto se dogajajo spremembe na delovnih nalogah? Kako pogosto organizacija išče nova tržišča? Kako pogosto organizacija išče priložnosti za nove posle? Kako pogosto organizacija išče nova tržišča za nove proizvode/ storitve?
CILJI	Kako pogosto se meri delovna uspešnost? Kako pogosto vodilni koristi medsebojna tekmovanja za boljše delovne rezultate? Kako pogosto je nagrada odvisna od delovne uspešnosti? Kako pogosto zaposleni med seboj tekmujejo s ciljem za boljše delovne rezultate?
PRAVILA	Kako pogosto je možno predvideti delovne aktivnosti? Kako pogosto se navodila za delo dana v pisni obliki? Kako pogosto poteka komuniciranje samo po hierarhični liniji? Kako pogosto se delo izvaja v skladu s predpisi?

Vir: Sušanj 2001; prevedla avtorica tega dela



## **5 RAZISKAVA**

### **5.1 Metodologija**

Vprašalnik, ki sem ga uporabila v izbranem podjetju je skrajšana verzija FOCUS vprašalnika, ki ga je Sušanj v svoji raziskavi potrdil kot zanesljiv vprašalnik za merjenje organizacijske klime v okviru modela protislovnih vrednot. Vprašalnik zajema vse štiri dimenzije modela in je sestavljen iz 16 kratkih vprašanj od katerega ima vsaka dimenzija 4 vprašanja, ki se nanašajo na »podporo«, »inovacijo«, »cilje« ter »predpise«. Anketiranec ima možnost na 6-stopenski ocenjevalni lestvici obkrožiti eno trditev, ki prikazuje njegovo trenutno stanje. Vprašalnik je anonimen in je sestavljen iz treh delov. V prvem delu je uvodni del v katerem je razložen namen raziskave. V drugem delu so vprašanja zaprtega tipa, ki anketirancu ponudijo odgovore vnaprej. Zadnji del pa se nanaša na demografske značilnosti anketiranca, v katerem sprašujem po vrstah nalog, ki jih anketiranec opravlja in njegovo stopnjo izobrazbe. S tem vprašalnikom raziskujem trenutno stanje organizacijske klime v izbranem podjetju ter kako zaposleni to stanje percepirajo glede na funkcijo, ki jo v podjetju zasedajo.

### **5.2 Analiza rezultatov**

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kakšno je trenutno stanje organizacijske klime v podjetju ter kako se ta spreminja glede na nivo, ki ga zaposleni zasedajo v podjetju.

Celotna raziskava je potekala v treh fazah: priprava vprašalnika, izvedbeni fazi in analiza podatkov. Izvedbena faza oz. zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo vprašalnika, ki sem ga posredovala zaposlenim v podjetju. Vprašalnike je rešilo 32 zaposlenih.

Prejete rešene ankete sem vnesla v program Excel ter jih statistično obdelala. Rezultati so prikazani v dveh kategorijah in sicer posamezno po nivojih, ki jih zaposleni zasedajo (top management, srednji management, operativni management, strokovni sodelavci in operativni izvajalci) ter skupaj.

#### **5.2.1 Demografske značilnosti**

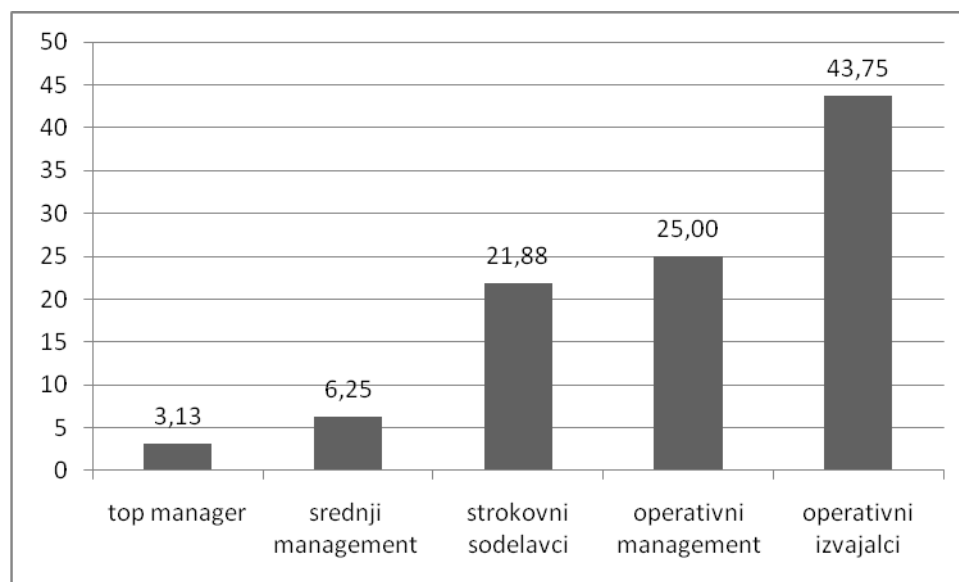
Anketne vprašalnike je rešilo 32 zaposlenih, kar predstavlja 100% rešenih anket. V raziskavi je bil vključen en (3,13%) top manager, dva (6,25%) srednja managerja, sedem (21,88%) strokovnih sodelavcev, osem (25,00%) operativnih managerjev ter štirinajst (43,75%) operativnih izvajalcev (glej Graf 5.1).

**Tabela 5.1** Nivo v organizaciji

<i>Nivo v organizaciji</i>	<i>Število</i>	<i>%</i>
Top manager	1	3,13
Srednji management	2	6,25
Operativni management	8	21,88
Strokovni sodelavci	7	25,00
Operativni izvajalci	14	43,75
<i>Skupaj</i>	32	100

Vir: Anketa 2010

**Graf 5.1** Anketiranci glede na nivo v organizaciji



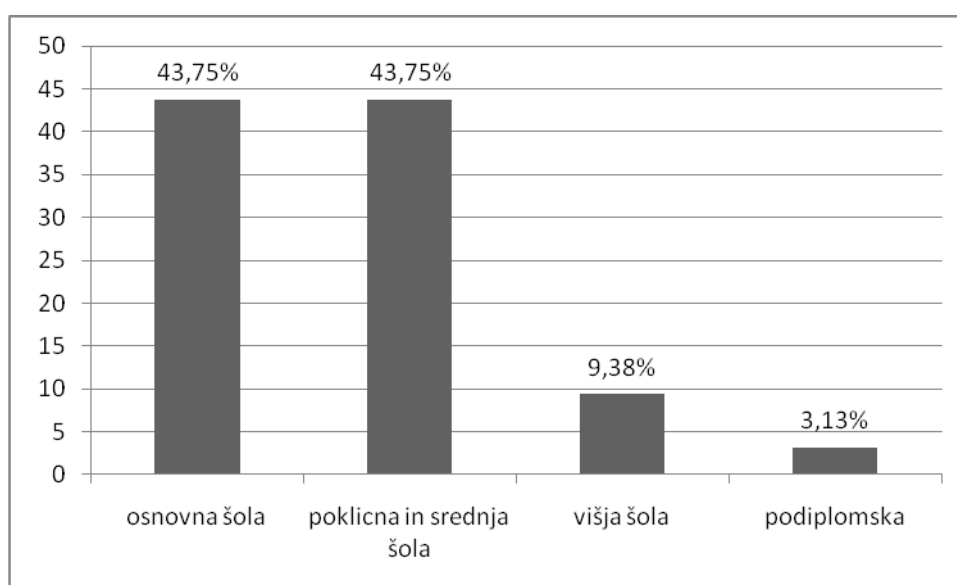
Vir: Anketa 2010

V podjetju je največ zaposlenih z dokončano osnovno (43,75% oz. 14 zaposlenih) ter srednjo šolo (25,00% oz. 8 zaposlenih), nižji delež zasedajo z dokončano višjo šolo (21,88% oz. 7 zaposlenih) in najnižji del pa z podiplomsko šolo (3,13% oz. 1 zaposleni) (glej Graf 5.2).

**Tabela 5.2** Stopnja izobrazbe

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>Število</i>	<i>%</i>
osnovna šola	14	43,75
poklicna in srednja šola	14	43,75
višja šola	3	9,38
podiplomska	1	3,13
<i>Skupaj</i>	32	100

Vir: Anketa 2010

**Graf 5.2** Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe

Vir: Lastna raziskava 2010

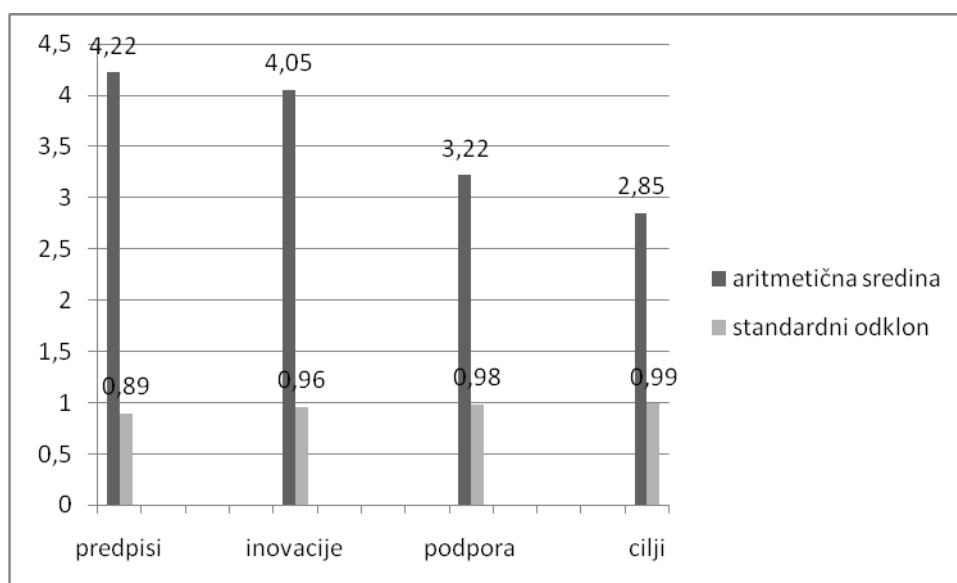
### 5.2.2 Organizacijska klima v podjetju

S pomočjo anketnega vprašalnika sem merila štiri dimenzije in sicer »podporo«, »inovacije«, »cilje« ter »predpise«. Na Grafu 5.3 so prikazane povprečne ocene posameznih dimenzij, ki so jih anketiranci namenili omenjenim dimenzijam.

**Tabela 5.3** Organizacijska klima po modelu protislovnih vrednot

	<i>Aritmetična sredina- povprečje</i>	<i>Standardni odklon- Standardna deviacija</i>
Predpisi	4,22	0,89
Inovacije	4,05	0,96
Podpora	3,22	0,98
Cilji	2,85	0,99
<i>Povprečje</i>	3,58	1,11

Vir: Lastna raziskava 2010

**Graf 5.3** Povprečna vrednost preučevanih dimenzij organizacijske klime

Vir: Lastna raziskava 2010

Povprečna ocena vseh štirih ocenjevanih dimenzij je 3,58 in iz grafikona lahko vidimo, da dve dimenziji imata podpovprečne ocene. Standardni odklon vseh štirih posameznih dimenzij je manjši od povprečja, ki je 1,11, kar pomeni, da ocene posameznikov niso razpršene. Od povprečja v pozitivnem smislu odstopata dimenziji »inovacije« in »predpisi«, ki so ji anketiranci namenili najvišjo oceno (4,22). Najnižjo povprečno oceno so anketiranci namenili dimenziji »cilji« (2,85), kar lahko sklepamo, da se je potrebno tej dimenziji največ posvetiti. Podpovprečno pa so ocenili dimenzijo »podpora« (3,22), kar pomeni, da se bo moralo vodstvo posvetiti tudi tej dimenziji.

Na naslednjih grafih (glej Graf 5.4 do 5.7) so prikazane posamezne dimenzije z ocenami na posamezna postavljena vprašanja. Povprečje vseh dimenzij skupaj je 3,58.



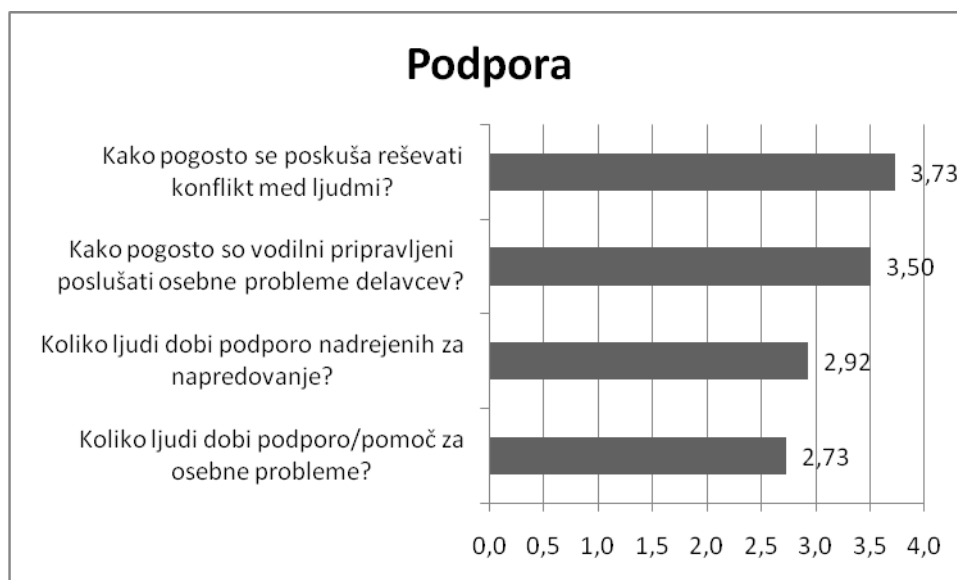
## Podpora

Tabela 5.4 Podpora

<i>Vprašanja</i>	<i>Aritmetična sredina</i>
Koliko ljudi dobi podporo/pomoč za osebne probleme?	2,73
Koliko ljudi dobi podporo nadrejenih za napredovanje?	2,92
Kako pogosto so vodilni pripravljeni poslušati osebne probleme delavcev?	3,50
Kako pogosto se poskuša reševati konflikt med ljudmi?	3,73

Vir: Lastna raziskava 2010

Graf 5.4 Podpora



Vir: Lastna raziskava 2010

Iz grafa je razvidno, da večina zaposlenih poskuša reševati konflikte med zaposlenimi. Vodilni jim niso vedno na razpolago pri poslušanju osebnih problemov. Pri napredovanju so ocenili, da je podpora za napredovanje nižja. Pomoč za osebne probleme so anketiranci ocenili kot najnižjo in so bili najbolj kritični, kar pomeni, da bi se moralo vodstvo posvetiti več svojim podrejenim.

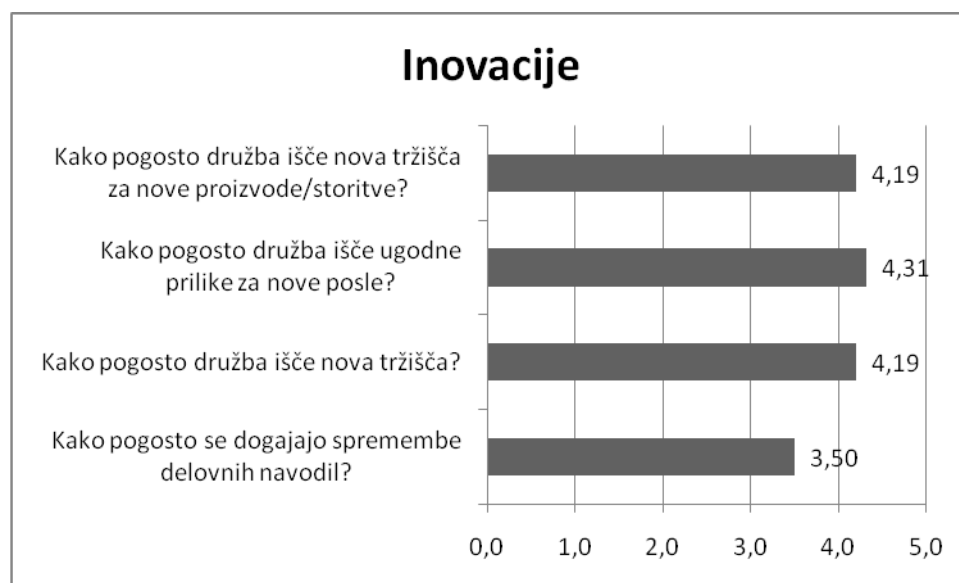
*Inovacija*

**Tabela 5.5** Inovacije

<i>Vprašanja</i>	<i>Aritmetična sredina</i>
Kako pogosto se dogajajo spremembe delovnih navodil?	3,50
Kako pogosto družba išče nova tržišča?	4,19
Kako pogosto družba išče ugodne prilike za nove posle?	4,31
Kako pogosto družba išče nova tržišča za nove proizvode/storitve?	4,19

Vir: Lastna raziskava 2010

**Graf 5.5** Inovacije



Vir: Lastna raziskava 2010

Najpomenejšo vlogo dajajo na prilike v iskanju za nove posle. Podjetje se veliko ukvarja z iskanjem novih tržišč ter razvoju novih izdelkov. Še zmeraj visoko toda nižje od povprečja pa so ocenili spremembe pri delovnih navodilih.

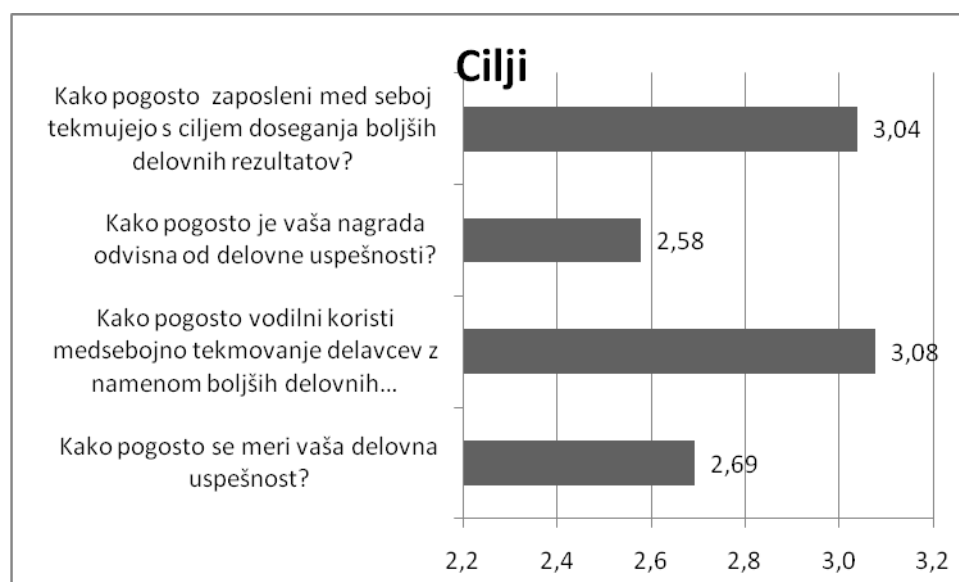
## Cilji

Tabela 5.6 Cilji

Vprašanja	Aritmetična sredina
Kako pogosto se meri vaša delovna uspešnost?	2,69
Kako pogosto vodilni koristi medsebojno tekmovanje delavcev z namenom boljših delovnih rezultatov?	3,08
Kako pogosto je vaša nagrada odvisna od delovne uspešnosti?	2,58
Kako pogosto zaposleni med seboj tekmujejo s ciljem doseganja boljših delovnih rezultatov?	3,04

Vir: Lastna raziskava 2010

Graf 5.6 Cilji



Vir: Lastna raziskava 2010

Zaposleni so »cilje« ocenili zelo slabo, saj niti na eno vprašanje niso ocenili z povprečjem, ki je 3,6. Zaposleni so ocenili medsebojno tekmovanje in to, da vodilni koristijo medsebojno tekmovanje s sodelavci višje, čeprav podpovprečno, medtem ko so na vprašanje, kako so nagrade odvisne od delovne uspešnosti in kako pogosto se delovna uspešnost meri, odgovorili zelo nizko oz. slabo, kar pomeni, da delovna uspešnost ne vpliva na nagrade.

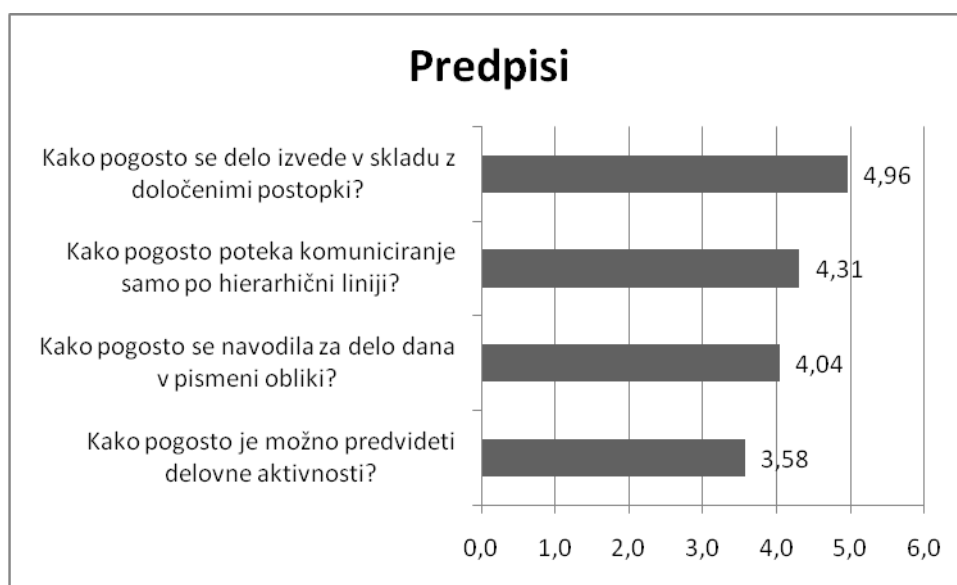
## Predpisi

Tabela 5.7 Predpisi

Vprašanja	Aritmetična sredina
Kako pogosto je možno predvideti delovne aktivnosti?	3,58
Kako pogosto se navodila za delo dana v pismeni obliki?	4,04
Kako pogosto poteka komuniciranje samo po hierarhični liniji?	4,31
Kako pogosto se delo izvede v skladu z določenimi postopki?	4,96

Vir: Lastna raziskava 2010

Graf 5.7 Predpisi



Vir: Lastna raziskava 2010

Zaposleni so najboljše ocene namenili »predpisom«, saj je ocena nadpovprečna. V podjetju se delo izvaja v skladu z določenimi postopki, komuniciranje poteka le po hierarhični liniji, navodila so dana večinoma v pismeni obliki in aktivnosti je možno v naprej predvideti.

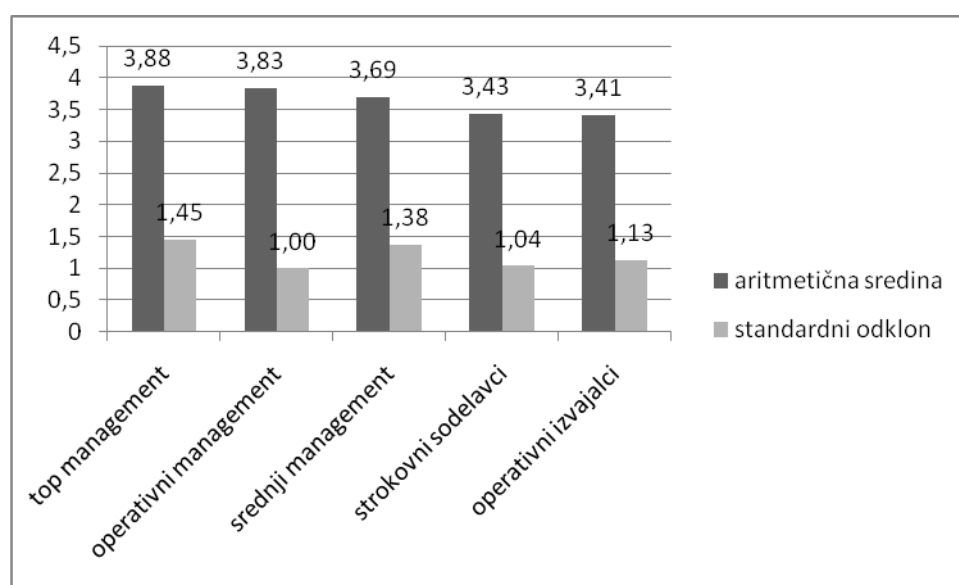
### 5.2.3 Percepiranje organizacijske klime glede na nivo v organizaciji

Na Grafu 5.8 so prikazane povprečne vrednosti vseh štirih dimenzij skupaj glede na nivo posameznika, ki ga zaposleni zaseda v podjetju.

**Tabela 5.8** Percepcije glede na nivo organizacije

<i>Nivo organizacije</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>
Top management	3,88	1,45
Srednji management	3,83	1,00
Strokovni sodelavci	3,69	1,38
Operativni management	3,43	1,04
Operativni izvajalci	3,41	1,13

Vir: Lastna raziskava 2010

**Graf 5.8** Povprečna vrednost in standardni odklon glede na nivo organizacije

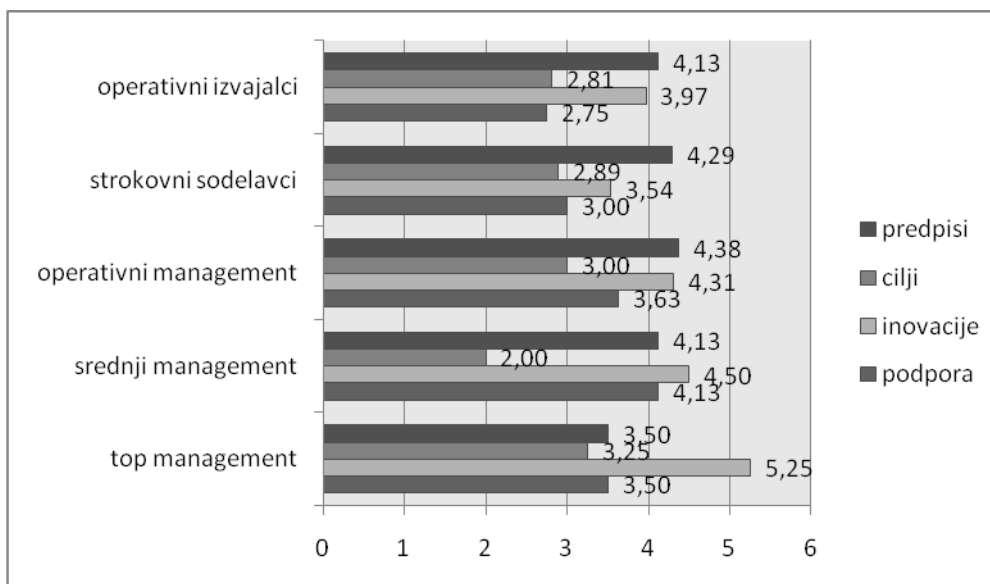
Vir: Lastna raziskava 2010

Povprečna ocena glede na nivo, ki ga posameznik zaseda je 3,58 ter standardnega odklona je 1,11. Iz grafa je razvidno, da v povprečju najboljše percipirajo organizacijsko klimo top management (3,88), ki ima tudi zelo visoko stopnjo standardnega odklona (1,45), kar pomeni, da so njegove ocene zelo razpršene. Naslednji so operativni management (3,83) z nizko stopnjo standardnega odklona ter še vedno v nadpovprečju so srednji management (3,69) z visoko stopnjo standardnega odklona. Najslabše percipirajo organizacijsko klimo operativni izvajalci (3,41), malo bolje percipirajo zaposleni, ki spadajo med strokovne sodelavce (3,43) v podjetju. Vodje bi se morale bolj potruditi, da vzdušje najnižjih zaposlenih dvignejo na boljšo raven.

Na Grafu 5.9 so prikazane povprečne vrednosti posameznih dimenzij glede na percepcije, ki jih posameznih ocenjuje glede na raven delovnega mesta, ki ga v podjetju zaseda. Na navpični osi grafa so zapisani nivoji organizacije in sicer top management, srednji management, operativni management, strokovni sodelavci in operativni

izvajalci. Vsak nivo je ocenjen s posamezno dimenzijo in sicer na »predpise«, »cilje«, »podporo« in »inovacije«.

**Graf 5.9** Povprečna vrednost preučevanih dimenzij organizacijske klime glede na nivo organizacije



Vir: Lastna raziskava 2010

Kot smo v zgornjem Grafu 5.8 ugotovili, da organizacijsko klimo boljše percipirajo zaposleni, ki zasedajo višja delovna mesta kot tisti, ki delo izvajajo in strokovni sodelavci. Povprečna ocena je 3,58.

Top management najvišje ocenjuje »inovacije« kar z 5,25. Najslabšo oceno daje ciljem s 3,25. Še vedno podpovprečno pa ocenjuje »predpise« in »podporo« s 3,5. Kar pomeni, da ne daje velikega pomena »podpori«, »predpisom« in »ciljem«, ki so pomembni dejavniki podjetja.

Srednji management najvišje ocenjujejo tudi »inovacije« z 4,5. Še vedno v povprečju sta »predpisi« in »podpora« z 4,13, najnižje so ocenjeni »cilji«, le z 2,0.

Operativni management so ocenili z najvišjo oceno »predpise« (4,38), na naslednjem mestu so »inovacije« (4,31) ter s 3,63 »podpora«. Najnižje pa so ocenili »cilje« (3,0).

Strokovni sodelavci so ocenili z najvišjo oceno »predpise« 4,29. Najnižje pa »cilje« (2,89), naslednja sta »podpora« (3,0) in »inovacije« (3,54).

Operativni izvajalci so ocenili z najvišjo oceno »predpise« 4,13 in takoj za njim »inovacije« s 3,97. Najnižjo oceno so podali »ciljem« in »podpori« s 2,75.

### 5.2.4 Percepiranje organizacijske klime glede na stopnjo izobrazbe

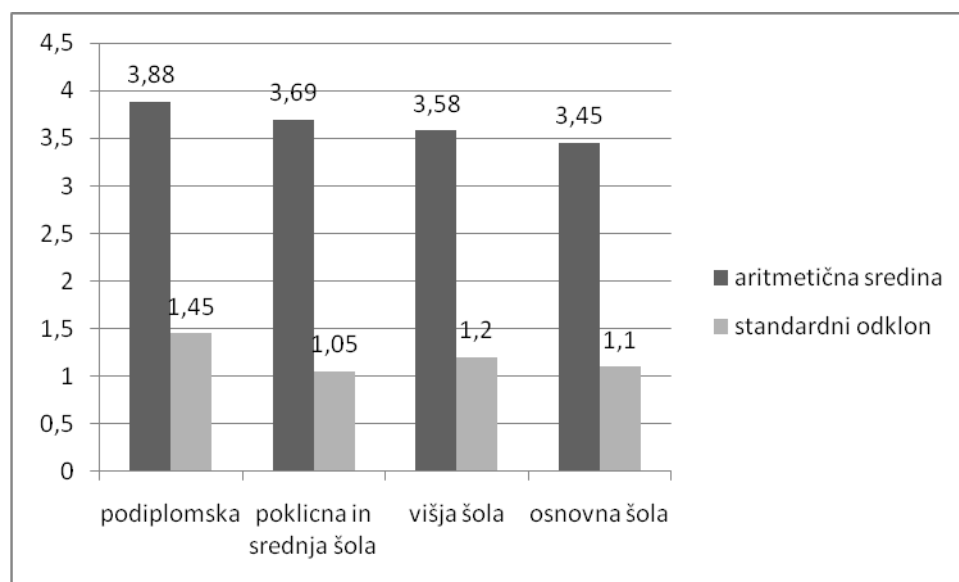
Na Grafu 5.10 so prikazani povprečni rezultati percepiranja zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.

**Tabela 5.9** Percepcije glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Podiplomska šola	3,88	1,45
Poklicna in srednja šola	3,69	1,05
Višja šola	3,58	1,20
Osnovna šola	3,45	1,10

Vir: Lastna raziskava 2010

**Graf 5.10** Povprečne vrednosti in standardni odklon percepiranj zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastna raziskava 2010

Iz grafa je razvidno, da najboljše percepirajo organizacijsko klimo v podjetju tisti, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe kot tisti, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe. Ocene posameznikov iz standardnega odklona lahko razberemo da so visoke, v veliki meri razpršene.

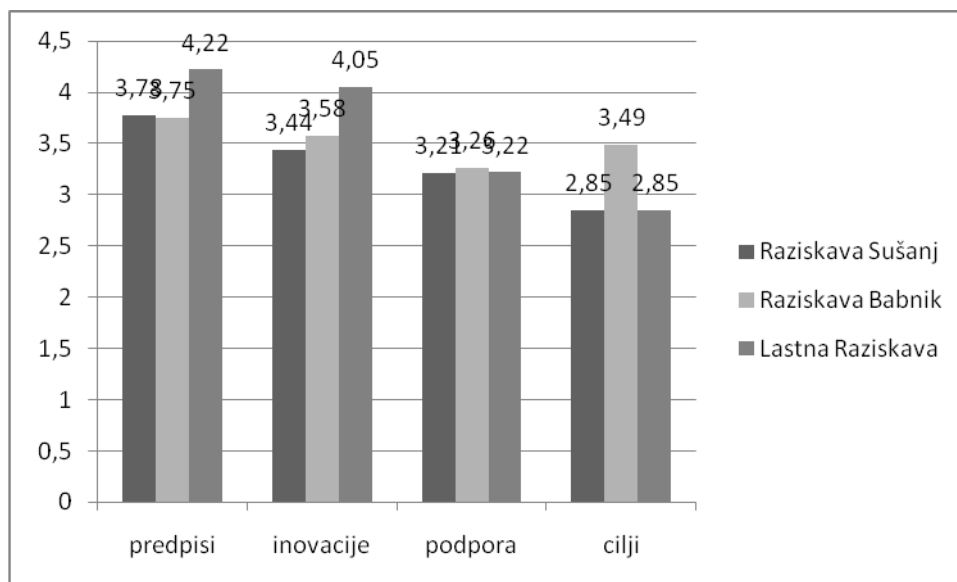
### 5.2.5 Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime

**Tabela 5.10** Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime po modelu protislovnih vrednot

	<i>Raziskava Sušanj</i>	<i>Raziskava Babnik</i>	<i>Lastna Raziskava</i>
Predpisi	3,78	3,75	4,22
Inovacije	3,44	3,58	4,05
Podpora	3,21	3,26	3,22
Cilji	2,85	3,49	2,85

Vir: Sušanj 2001, Babnik 2010, Lastna raziskava 2010

**Graf 5.11** Primerjava rezultatov dimenzij organizacijske klime po modelu protislovnih vrednot



Vir: Sušanj 2001, Babnik 2010, Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 5.10 in Grafa 5.11 je razvidno, da se raziskave dobro ujemajo v primerjavi organizacijske klime po modelu protislovnih vrednot različnih avtorjev. Dobljeni rezultati raziskave Sušanj, Babnik in lastne raziskave lahko potrdim, da so si v veliki meri podobni, saj so dobljene ocene posameznih dimenzij zelo blizu. Kar lahko povemo, da vsa podjetja zaznavajo organizacijsko klimo po modelu protislovnih vrednot z visokim percepiranjem v »predpisih« in »inovacijah«, manj pa v »podpori« in »cilju«.



### **5.3 Interpretacija rezultatov**

#### **5.3.1 Organizacijska klima v podjetju**

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da podjetje daje velik poudarek modelu notranjega procesa, kar pomeni, da poudarja nadzor, notranje usmeritve, komunikacijo in stabilnost. Delujejo z določenimi postopki in procesi, zapisana imajo navodila za delo, prisotna je hierarhična linija komuniciranja, ima stabilne in predvidljive delovne aktivnosti.

V podjetju dajejo tudi velik poudarek modelu odprtega sistema, ki daje poudarek na prilagajanje podjetja na zunanje usmeritve, pridobivanje novih virov in rasti podjetja. Podjetje išče nove priložnosti na novih trgih, daje prednost raziskovalnemu delu in koriščenju poslovnih prilik.

#### **5.3.2 Percepiranje organizacijske klime glede na nivo v organizaciji**

Percepcije glede na nivo, ki ga zaposleni zasedajo se razlikujejo, top management, srednji management ter operativni managerji percepirajo organizacijsko klimo bolje kot tisti, ki opravljajo strokovne in izvajalske naloge.

### **5.4 Ugotovitve**

Ugotovila sem, da raziskovano podjetje zaznava organizacijsko klimo v okviru protislovnih vrednot z najvišjo oceno v dimenziji »predpisi«, kar pomeni, da delujejo skladno z pravili. Takoj za »predpisi« ji sledi dimenzija »inovacije« za katero velja, da podjetje išče nove tržne poti, velik poudarek daje raziskovanju ter koristi poslovne prilike. Med nižjimi ocenami sta bili ocenjeni dimenziji »podpora« in »cilji«, kar pomeni, da vodje se ne ukvarjajo s svojimi zaposlenimi kot bi se lahko in svoje zaposlene ne nagrajujejo tako pogosto, kot bi si želeli. Podobne rezultate sta dobila v svoji raziskavi Sušanj (2001) in Babnik (2010), kar se lahko sumi, da tudi ostala podjetja, če bi jih raziskovali v okviru protislovnih vrednot, bi dobili podobne rezultate.

Analiza raziskave, ki sem jo dobila glede na percepcije organizacijske klime v okviru protislovnih vrednot za posamezne ravni v organizacijski strukturi, ki ga ima podjetje, so bili rezultati, da višja raven organizacijske strukture zaseda zaposleni bolje percepira organizacijsko klimo kot najnižja raven. Tako ugotavljajo tudi Gilmer (1969), Rousseau (1988) in Patterson idr. (2004).

### **5.5 Predlogi**

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da si vodje ne vzamejo časa za svoje zaposlene, za napredovanja in nagrajevanja v podjetju. Vodstvo bi lahko večkrat imelo pogovore s svojimi zaposlenimi, pri katerih bi zaposlenemu dovolili podati svoja mnenja ter nudili

možnosti izobraževanja, napredovanja ter nagrajevanja, da bi dvignili podporo v organizaciji. Zaposlene bi lahko motivirati z denarnimi nagradami za dane predloge izboljšav v organizaciji, večkrat bi se morala meriti delovna uspešnost, v katerem bi bila nagrada odvisna od njihove učinkovitosti oz. uspešnosti. Vsako leto bi morali meriti organizacijsko klimo, ki bi organizaciji pomagala pri novo nastalih problemih ter če so izboljšave koristile. Zaposleni se zaradi nastale krize v podjetju počutijo manj učinkovite, saj so se plače znižale delo pa ostalo enako, bojijo se, da bodo ostali brez službe, zato ne tarnajo o svojih problemih ampak tiho, marljivo delajo.

## 6 SKLEP

V diplomskem delu sem v izbranem podjetju preučila organizacijsko klimo po modelu protislovnih vrednot. Ugotovila sem, da se organizacijska klima podjetij po modelu protislovnih vrednot ne razlikujejo med seboj, saj primerjava z drugimi raziskavami, ki so uporabila enako metodo za merjenje organizacijske klime v podjetjih dobili podobne rezultate kot v moji raziskavi. Kar pomeni, da je delovanje organizacij organizirano na način, da se vse njihove aktivnosti v veliki meri izvajajo po določenih predpisih, pravilih (so formalizirane aktivnosti). V manjši meri pa podjetja po modelu protislovnih vrednot posvetijo v podpori svojih zaposlenih, nagrajevanju, merjenju delovne uspešnosti, napredovanju.

Glede na percepiranje posameznikov v podjetju glede na nivo, ki ga zasedajo so tudi številne raziskave pokazale, da percepiranje organizacijske klime se razlikujejo glede na funkcijo posameznika, ki jo v podjetju opravljajo. Vodstveni kadri ter vodje percepirajo bolje kot tisti, ki opravljajo izvajalske naloge. S tem tudi bolje percepirajo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Struktura organizacije v podjetju vpliva tudi na organizacijsko klimo. Bolj je sploščena organizacijska struktura večji je nadzor, bolj je fleksibilna, hitreje potujejo informacije, zaradi katerega je organizacijska klima ugodnejša in primernejša. Posameznik zaradi manj hierarhičnih ravni v podjetju ne zazna takšne razlike v percepiranju organizacijske klime kot jo percepirajo tisti, ki imajo več hierarhičnih ravni.



## LITERATURA

- Adria Terminal, d.o.o. 2010. *Poslovni načrt 2010*. Poslovni dokument, Adria Terminal, d.o.o., Sežana.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Znanstveno- raziskovalno središče Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede.
- De Cock, Gaston, De Witte, Karel, Bouwen, Rene, Catteuw, Filip. 1989. *The management of organizational cultures*. Leuven, Belgium: Research proposal presented at 2nd FOCUS- symposium.
- Denison, R. Daniel. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, R. Daniel. 1996. *What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of management Review* 29 (3): 619- 654.
- Fey, F. Carl, Beamish, W. Paul. 2001. *Organization climate Similarity and Performance*. *Organization studies* 22 (5): 853- 882.
- Fister, Katarina. 2004. *Learning behaviour in work teams : the way to create, disseminate, and utilise knowledge*. V: Svetlik, Ivan in Nadoh, Jana (Ur.), Conference proceedings. [electronic media], Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
- Gilmer, B. von Haller. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Glick, H. William. 1985. *Conceptualizing and Measuring Organization and Psychological Climate: Pittalls in Multilevel Research*. *Academy of management Review* 10 (3): 601- 616.
- Joyce, F. William., Slocum, W. John. 1984. *Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations*. *Academy of Management Journal*, 27: 721- 742.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenija.
- Lipič, Olga. 2001. *Spremljanje organizacijske klime v Leku*. Ljubljana: Kolektiv.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Patterson, Malcolm, Warr, Peter in West, Michael. 2004. *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77 (2): 193- 216.
- Quinn, E. Robert., Rohrbanh, John. 1981. *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review*, 5 (2): 122-140.
- Quinn, E. Robert., Rohrbanh, John. 1983. *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science* 29 (3): 363- 377.

## Literatura

- Quinn, E. Robert., Rohrbanh, John. 1988. *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Rousseau, M. Denise. 1988. The construction of climate in organizational research, v Cooper, L. Cary., Robertson, T. Ivan. 2004. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York. John Wiley & Sons, 19 :39- 158.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and Culture*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Sušanj, Zoran. 2001. *Klima i kultura u okviru modela suparničkih vrijednosti. Organizacijska* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju.
- Van Muijen, J. Jaap., Koopman, Paul, De Witte, Karel, De Cock, Gaston, Sušan, Zoran.,Lemoine, Claude, Bourantas, Dimitri, Papalexandris, Nancy, Branyicski, Imre, Spaltro, Enzo, Jesuíno, Jorge, Das Neves, J. Gonzalves, Pitariu, Horia, Konrad, Edvard, Peiró, José., Gonzalés-Romá, Vincente in Turnipseed, David. 1999. *Organizational culture: the Focus questionnaire*. European Journal of Work and Organizational Psychology 8 (4): 551 – 568.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





## **Anketni vprašalnik**

Spoštovani.

Moje ime je Polona Fabjan. Zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. Pod mentorstvom doc. dr. Massima Manzina pripravljam diplomsko nalogo, katere namen je proučiti organizacijsko klimo v podjetju.

Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno deset minut časa.

Zelo sem vam hvaležna za sodelovanje v raziskavi. Na naslednji strani vas bom prosila, da izberete različne odgovore, ki bodo odražali vaša opazovanja o postopkih, ki so značilni za vašo organizacijo. To ni test, zato ni pravih ali napačnih odgovorov. Važno je, da odgovorite tako kot vi opazate in doživljate.

Vaši odgovori bodo anonimni. Nihče od sodelujočih ne bo identificiran z imenom in tudi ime organizacije ne bo javno objavljeno. Posameznikovih odgovorov tako ne bo mogoče prepoznati. Rezultati bodo prikazani skupinsko v obliki tabel in uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Vprašalniki pa bodo po analizi uničeni.

Polona Fabjan

*Priloga 1*

V raziskavi me zanimajo vaša opažanja **pravil in praks v vaši organizaciji**. Ni pravih ali nepravilnih odgovorov, odgovori tudi ne kažejo ali je organizacija »dobra« ali »slaba«.

Spodaj je vrsta trditev, pri katerih vas prosim, da ocenite, **kako pogosto se v vaši organizaciji pojavljajo**. Pri ocenjevanju uporabite naslednjo lestvico:

	nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto	vedno
	1	2	3	4	5	6

**Primer:** Na vprašanje »Kako pogosto imate sestanke?«, boste lahko odgovorili takole: če imate pri vas sestanke zelo pogosto, obkrožite številko 5 v stolpcu "ZELO POGOSTO".

Kako pogosto so vodilni pripravljene poslušati osebne probleme delavcev?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto se poskuša reševati konflikt med ljudmi?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto se dogajajo spremembe delovnih navodil?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto družba išče nova tržišča?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto družba išče ugodne prilike za nove posle?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto družba išče nova tržišča za nove proizvode/storitve?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto se meri vaša delovna uspešnost?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto vodilni koristi medsebojno tekmovanje delavcev z namenom boljših delovnih rezultatov?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto je vaša nagrada odvisna od delovne uspešnosti?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto zaposleni med seboj tekmujejo s ciljem doseganja boljših delovnih rezultatov?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto je možno predvideti delovne aktivnosti?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto se navodila za delo dana v pisni obliki?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto poteka komuniciranje samo po hierarhični liniji?	1	2	3	4	5	6
Kako pogosto se delo izvede v skladu z določenimi postopki?	1	2	3	4	5	6

Spodaj sta trditvi, pri katerih vas prosim, da ocenite, **za koliko ljudi v vaši organizaciji veljajo**. Pri ocenjevanju uporabite naslednjo lestvico:

nihče	malokd	nekater	večina	mного	vsi
1	2	3	4	5	6

**Primer:** Na vprašanje »Koliko ljudi v vaši organizaciji dela v izmenah?«, boste lahko odgovorili takole: če pri vas nihče ne dela v izmenah, obkrožite znak 1 v stolpcu "NIHČE".

Koliko ljudi dobi podporo/pomoč za osebne probleme?	1	2	3	4	5	6
Koliko ljudi dobi podporo nadrejenih za napredovanje?	1	2	3	4	5	6

Sledita vprašanji o vas in vašem delovnem mestu. Ta vprašanja so pomembna, ker omogočajo ugotavljanje, ali različne skupine ljudi odgovarjajo različno na posamezna vprašanja tega vprašalnika.

**Vprašanja se NE uporabljajo za identifikacijo posameznika.**

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost sledečim podatkom.

Vrste nalog, ki jih opravljate:

- a) vodilne naloge (top management)
- b) visoke, višje vodstvene naloge (vodje enot)
- c) srednje vodstvene naloge
- d) strokovne naloge
- e) izvajalske naloge

Stopnja izobrazbe:

- a) osnovna šola
- b) poklicna in srednja šola
- c) višja šola, visoka šola, fakulteta
- d) podiplomski študij

**NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!**