

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA –  
KONKURENČNA PREDNOST  
ORGANIZACIJE

MARTINA LAZAR

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA –  
KONKURENČNA PREDNOST  
ORGANIZACIJE

Martina Lazar

Koper, 2010

Mentor: prof. dr. Cene Bavec



## **POVZETEK**

Podjetja jutrišnjega dne bodo tista, ki bojo svoj uspeh gradila na dejstvu, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in jih rešujejo. V diplomski nalogi povzemam mnenja različnih avtorjev in študije o pomenu organizacijske kulture in klime. Na podlagi teoretičnih izhodišč je bila v obravnavani organizaciji opravljena meritev organizacijske kulture in klime. Z rezultati sem potrdila, da sta tako klima in kultura v podjetju pomembni in lahko predstavljata konkurenčno prednost organizaciji. Če hoče biti organizacija konkurenčna, mora biti drugačna, drugačnost, ki je težko posnemljiva pa lahko dosežemo z organizacijskim razpoloženjem, vzdušjem, z drugačnim dojemanjem zaposlenih oziroma organizacije kot celote – skratka z drugačno organizacijsko kulturo in klimo.

*Ključne besede:* organizacijska kultura, organizacijska klima, management, dimenzije organizacijske kulture in klime, konkurenčna prednost, kataloška prodaja, zadovoljstvo zaposlenih.

## **SUMMARY**

Businesses of tomorrow will therefore be the one that will build its success on the fact that it is the people who create progress, looking for new challenges, discover problems and solve them. On the basis of a theoretical study a measurement of organizational culture and climate was conducted. With the results I've confirmed that both the climate and the culture in the company may represent a significant competitive advantage to the organization. If an organization wants to be competitive, it must be different, differences which is difficult to copy can be achieved through innovative organizational mood, atmosphere, a different perception of employees and the organization as a whole - in short, a different organizational culture and climate.

*Key words:* organizational culture, organizational climate, management, the dimensions of organizational culture and climate, competitive advantage, mail order sales, employee satisfaction.

**UDK: 658.3(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Organizacijska kultura.....</b>	<b>3</b>
2.1	Karakteristike – značilnosti organizacijske kulture.....	5
2.2	Osnovne vrste kultur v poslovnih sistemih .....	7
2.2.1	Kultura moči .....	8
2.2.2	Kultura vlog .....	8
2.2.3	Kultura nalog .....	9
2.2.4	Kultura osebnosti .....	9
2.3	Učinki organizacijske kulture.....	9
2.3.1	Kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje.....	9
2.3.2	Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole.....	10
2.3.3	Stabilizacijska funkcija .....	11
2.3.4	Oblikovanje identitete in legitimitete.....	11
2.3.5	Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije .....	12
2.3.6	Motivacijski okvir.....	12
2.3.7	Vpliv na konkurenčno prednost organizacije.....	12
<b>3</b>	<b>Organizacijska klima.....</b>	<b>13</b>
3.1	Osnovne vrste klim v poslovnih sistemih .....	13
3.2	Značilnosti organizacijske klime.....	14
<b>4</b>	<b>Merjenje organizacijske kulture in klime .....</b>	<b>17</b>
4.1	Dimenzije organizacijske klime in kulture.....	17
4.1.1	Dimenzija kvalitete dela in odnos do kakovosti .....	17
4.1.2	Dimenzija inovativnosti in iniciativnost .....	18
4.1.3	Dimenzija motiviranja in nagrajevanja.....	19
4.1.4	Dimenzija organiziranja in odgovornosti.....	21
4.1.5	Dimenzija kvalitete medsebojnih odnosov .....	21
4.1.6	Dimenzija vodenja in participacije .....	22
4.1.7	Dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja .....	23
4.1.8	Dimenzija razumevanja in udejanjanja razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	24
4.1.9	Dimenzija načina internega komuniciranja in informiranosti .....	24
4.1.10	Dimenzija razvoja in upravljanja kariere .....	25
4.1.11	Dimenzija doseganja uspešnosti in učinkovitosti .....	26
4.1.12	Dimenzija zadovoljstva zaposlenih z različnimi vidiki dela.....	26
4.2	Proučevanje in merjenje organizacijske kulture in klime .....	27
4.2.1	Vprašalniki za merjenje organizacijske kulture in klime.....	28

4.3	Prepoznavanje problemov organizacijske kulture in klime .....	29
4.4	Spreminjanje obstoječe in načrtovanje zelene organizacijske kulture in klime .....	30
4.4.1	Spreminjanje .....	30
4.4.2	Načrtovanje .....	32
4.5	Nadzorovanje organizacijske kulture in klime .....	33
4.6	Organizacijska kultura in klima – soodvisnost med podjetjem in zaposlenimi.....	33
4.7	Organizacijska kultura in klima – poslovna odličnost in uspešnost prihodnosti; konkurenčna prednost organizacije.....	34
<b>5</b>	<b>Analiza organizacijske kulture in klime v podjetju E-trading, d.o.o.....</b>	<b>36</b>
5.1	Predstavitev podjetja E-trading, d.o.o. ....	36
5.2	Poslanstvo, vizija, cilji .....	36
5.3	Metodologija .....	37
5.3.1	Opredelitev predmeta, problema in ciljev raziskave.....	37
5.3.2	Metodologija merjenja organizacijske kulture in klime podjetja E-trading, d.o.o. ....	37
5.3.3	Oblikovanje in sestava vprašalnika.....	38
5.4	Analiza dobljenih podatkov .....	38
5.5	Ukrepi – predlogi za izboljšavo .....	40
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>42</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>



## **TABELE**

Tabela 5.4 Rezultati meritev organizacijske kulture in klime v podjetju E-trading, d.o.o. ....	39
---	----

## **KRAJŠAVE**

FM	Fakulteta za Management Koper
UP	Univerza na Primorskem
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
t. i.	tako imenovani

## **1 UVOD**

Živimo v obdobju, ko so spremembe vse bolj intenzivne. Ni se moč izogniti globalizaciji, spremembam zakonodaje, spremembi v vedenju potrošnikov. Vedno hitrejši pretok informaciji zaradi sodobne telekomunikacijske tehnologije in elektronskega poslovanja zahtevajo od podjetji nove načine odzivanja na izzive okolja. Da bi bile današnje organizacije uspešne morajo biti hitre, spretno in odzivne. Prisiljene so iskati in razvijati nove priložnosti in konkurenčne prednosti. Kljub temu, da živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, ne smemo zanemariti dejstva, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in jih rešujejo. Kapital in najnovejša tehnologija ne pripomoreta k uspešnosti podjetja brez usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih. Vodstva organizaciji se vse bolj zavedajo, da je nujno potrebno vlagati v zaposlene, v čim boljše organizacijsko kulturo in klimo, saj le zadovoljni zaposleni prinašajo drugačnost, konkurenčno prednost.



## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Od sredine prejšnjega stoletja pa do danes so se vrednote ljudi, tako v zasebnem kot poslovnem svetu, močno spremenile. Stara »protestantska etika«, za katero sta bila značilna asketizem in trdo delo, se umikata novi etiki. Na pohodu je uživaštvo in individualizem. Za gospodarske organizacije dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se njihova socialna odgovornost. Proučevanje sprememb vrednot in vpliv sprememb na delovanje, predvsem na uspešnost organizacije, je odkrilo številne nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura, kot sinonimi pa se v različni literaturi pojavljajo tudi poimenovanja: podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta. Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabimo kot sinonime (Možina 1994, 175-176).

Organizacijsko kulturo (organizational culture) opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič 2007, 5-6).

Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas«. Organizacijska kultura v splošnem vedno temelji na predstavah posameznikov o tem, kaj je za organizacijo oziroma določen sistem pomembno in zlasti dobro. Vzporedno pa organizacijsko kulturo definiramo tudi kot kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju (Mihalič 2007, 6-7).

Organizacijska kultura ima dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je. Najpogosteje se omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence itd. V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost - delati stvari »prav«, temveč uspešnost podjetja – delati »prave« stvari.

Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato se je tega potrebno lotiti z vso strokovno resnostjo. Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja notranjo motivacijo. V idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih

lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo za isto vrv v isto smer« (Lipičnik 1998, 205-206).

Vrhunska podjetja jutrišnjega dne bodo torej tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila. Te nove paradigme o vrhunski organizaciji v razmerah viharnega okolja pa ni več mogoče spoznati in oblikovati le na podlagi racionalnih dejavnikov, ki so vidni, merljivi in jih je mogoče eksplicitno izraziti. Za obstoj in razvoj postajajo vse pomembnejši neracionalni dejavniki, torej tisti, ki izražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju, prikrit, impliciten in zato z vidika razpoložljivega analitičnega instrumentarija nemerljiv. Pojem kulture prihaja v poslovni svet iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto znanj in spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktičen odnos do sebe in okolja, do ljudi, narave. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko družbo (Lipičnik 1998, 205-206).

Stališča, norme, prepričanja, pisana in nepisana pravila, skupne lastnosti, vedenje, način dela so v vsaki organizaciji nekaj najbolj trdnega, utemeljenega in utečenega. Ravno zaradi tega je organizacijsko kulturo tako zelo težko spreminjati, saj gre za osebnost organizacije. Njeno spreminjanje je zato ravno tako zahtevno kot spreminjanje osebnosti in vedenje vsakega posameznika; slednje pa je predpogoj, da se spremeni tudi kolektivna kultura celotnega poslovnega sistema (Mihalič 2007, 6).

Organizacijska kultura je pojem in ne stvar, predmet, ki ga lahko opazujemo z različnimi čutili in ga je lahko z empiričnimi metodami raziskati ter doseči soglasje o vsebini. Kultura pa je pojem, ki obstaja v duhu posameznika, ni je moč najti ali odkriti. Ni nikakršnega končnega eksperimenta ali drugega vira, ki bi odstranil nesoglasja. Definicija je odvisna od tega, kaj imamo v mislih, ko govorimo o organizacijski kulturi, s katerega zornega kota pojav opazujemo, nenazadnje pa stvar otežuje tudi dejstvo, da je spremenljiva, dinamična. Torej je pomembno tudi to kdaj jo opazujemo (Kavčič 2005, 3-4).

Definicij organizacijske kulture je veliko, že leta 1952 našteje kar 164 različic. Analiza uporabe pojma organizacijska kultura pri različnih avtorjih je nakazala naslednja poimenovanja organizacijske kulture (Možina 1994, 177):

- Kultura je združevalna sila v organizaciji.

- Kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj.
- Kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- Kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika.
- Kultura je skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je tisto, v kar verjamejo člani posamezne organizacije.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- Kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njegovega vedenja.
- Kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

## **2.1 Karakteristike – značilnosti organizacijske kulture**

Kot značilne lastnosti pojma organizacijske kulture je mogoče iz literature povzeti naslednje sestavine (Kavčič 2005, 14-16):

- Organizacijska kultura je socialna tvorba.

Kultura ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh. Zato jo je potrebno poimenovati kot nadindividualni, socialni pojav. Drugače rečeno – ni kulture, če ni skupine.

- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov.

Kultura uravnava življenje posameznika tako, da oblikuje medčloveške odnose s tem, da odločilno določa različnost socialnega življenja. Vedenje posameznika uravnava tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema. To uravnavanje poteka tudi tedaj, ko posameznik ne pozna podrobneje kulture, v kateri živi.

- Organizacijska kultura je proizvod ljudi.

Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja. Vendar bi jo bilo napačno razlagati le ali predvsem kot rezultat načrtovanih akcij ali kot uresničitev nazorov. Kultura je izraz nekega trajnega urejevalnega procesa v skupini, organizaciji ali narodu. Urejanje socialnega sistema poteka kot dvojni proces – na eni strani gre za zvesto urejanje z načrtovanimi akcijami, na drugi pa za spontano urejanje, ki se samo razvija v socialnem sistemu.

- Organizacijska kultura je splošno sprejeta.

Večina teoretikov organizacijske kulture je prepričana, da je prav skupno sprejemanje tisto, tak je tipično ali nujno za vsebine organizacijske kulture. Organizacijska kultura mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot

celoti. Stopnja sprejemanja se stopnjuje, čim dalj posameznik živi ali deluje v sistemu. S tem prihaja do večje harmonije med individualnimi predstavami in predstavami sistema. Sprejemanje organizacijske kulture lahko doseže takšno stopnjo, da prežame »meso in kri« posameznika. V takem primeru posameznik kulturne vrednote tudi živi. Seveda to ne pomeni, da med člani skupine ni individualnih in skupinskih razlik glede kulture. Te so lahko tudi precej velike.

- Organizacijska kultura nastaja postopno.

To je proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja pozitivnih in dobrih sestavin kulture. Njen začetek sega v preteklost. Dolgoročno gledano, se neka uspešna oblika reševanja problemov skupine loči od konkretnih dogodkov in se avtonomno oblikuje. Uporablja se kot odgovor za nove in drugačne probleme, s predpostavko, da ohranja svojo funkcionalnost za sistem. Kar je bilo enkrat sprejeto v kulturo, kaže tendenco po dolgoročnem ohranjanju, tudi ko ni več povsem funkcionalno za sistem ali ko postane že nefunkcionalno. Skupina še vedno uporablja star odgovor, čeprav ne daje več dobrih rezultatov, ali celo slabše rezultate. Organizacijska kultura je torej socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod.

- Organizacijsko kulturo se da naučiti.

Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture, saj brez tega ne bi bilo mogoče posredovati kulturnih vsebin iz roda v rod oziroma v organizaciji organizacijske kulture novim članom. Proces učenja kulture kakega drugega sistema je za posameznika ali za sistem dolgoročen. Ta proces je določen z dostopnostjo druge kulture, s pospeševalci druge kulture in s stopnjo sprejemljivost posameznika za sprejemanje druge kulture. Pripravljenost sprejema druge kulture je med posamezniki različna ter sega od zgolj soglasja z njo do identifikacije in ponotranjenja druge kulture. Pri tem je pomembna aktivna vloga članov organizacije. Novi člani s seboj v organizacijo prinesejo temeljne obrazce, ki so se jih priučili v procesu primarne in sekundarne socializacije, ti obrazci pa so lahko v nasprotju z interesi organizacije.

- Organizacijska kultura je prilagodljiva.

Ko govorimo o prilagodljivosti moramo poudariti, da je kulturo potrebno razumeti dolgoročno. Dolgoročno gledano imajo možnost preživeti le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne za reševanje problemov. Kratkoročno je organizacijska kultura za organizacijo lahko tudi nefunkcionalna. Prilagodljivost ni nujna in se ne dogodi vedno. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram ali če do prilagajanja sploh ne pride.

- Organizacijska kultura je zavestna in nezavedna.



Organizacijska kultura je sestavljena iz evaluativnih in iz kognitivnih vidikov. Evaluativni se nanašajo na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje – dejavnost članov, kognitivne elemente pa predstavljajo znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov. Te uporabi pri sprejemanju novih dražljajev iz okolja, ki jih interpretira na star, uveljavljen način. Kultura redko nastopa neposredno zavestno, bolj se pojavlja v obliki samoumevnosti, ki jih posameznik ne preverja, ampak uporablja.

- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva.

Organizacijsko kultura je mogoče spoznati na posredne načine, ne pa z neposrednim seciranjem, v smislu naravoslovnih znanosti. Nekateri avtorji vztrajajo pri njenem »notranjem bistvu«, pri temeljnih predpostavkah, skupnem skladu znanja. Drugi pa se usmerjajo na predmetno raven (proizvodi in storitve), vendar tudi ti priznavajo, da so kulturne vsebine globlje. Predvsem z vidika empiričnega proučevanja globlje in notranje zunaj zavestne vsebine niso dostopne. Sklepanje o njih pa je lahko problematično.

- Kultura je dosežek in/ali proces.

Organizacijsko kulturo je mogoče obravnavati kot dosežek ali lastnost (organizacija *ima* kulturo), kot proces (organizacija *je* kultura) ali kot oboje hkrati (organizacija *ima* kulturo in *je* kultura). Obravnavanje kulture kot dosežka – **organizacija ima kulturo**, predstavlja statistični, mehanistični postopek, zato je pri proučevanju poudarek na načinih obnašanja, na običajih, na oblikah odnosa do drugih. Pri tem poizkušamo odkriti, kaj je v organizaciji enkratnega, tipičnega, posebnega – kar organizacijo ločuje od drugih organizacij. Obravnavanje organizacijske klime kot procesa – **organizacija je kultura**, predstavlja dinamičen nazor. Proučevanje s tega vidika se koncentrira na nastajanje in aktivnosti organizacije. Organizacija je tu poimenovana kot posebna družbena celota z vsemi njenimi značilnostmi, z raziskovanjem pa poizkušamo pojasniti različne pojavne oblike organizacijske kulture. Ta pristop razume organizacijo kot celoto, ki jo je le kot celoto mogoče razumeti.

## 2.2 Osnovne vrste kultur v poslovnih sistemih

Po teoretsko klasični in tudi v praksi pravilni tipologiji kulture so v vsakem poslovnem sistemu vzpostavljene naslednje vrste kultur:

- organizacijska kultura moči,
- organizacijska kultura vlog,
- organizacijska kultura nalog in
- individualna organizacijska kultura.

V vsaki organizaciji so prisotne vse štiri vrste kultur, vendar pa ima le ena izmed njih dominantno vlogo (Mihalič 2007, 20-21).

### **2.2.1 Kultura moči**

Ponazarjamo jo s pajkovo mrežo, kjer vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra. Gre torej za strogo hierarhično organizacijsko strukturo in centralizirano, avtokratsko oblast, z močno osrednjo osebnostjo (»pajek«). Le ta kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb. Njegova moč temelji na tem, da kontrolira sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem. Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Odloča »pajek«, ki s političnim manevriranjem poizkuša prepričati še ostale. Taka kultura je primerna za manjše organizacije s standardno tehnologijo in s standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Uspešna je, če jo sestavljajo podrejeni, ki so pripravljene le izpolnjevati ukaze, sami pa ne mislijo; oziroma je predvsem pomembno da so tiho. Glavna prednost je v tem, da organizacija lahko hitro reagira na izzive zunaj in znotraj organizacije. Glavna pomanjkljivost pa v tem, da zahteva ustrezno strukturo zaposlenih in da se začne rušiti sama po sebi, ko organizacija zraste ter se funkcionalno in geografsko diferencira. Ob zamenjavi »pajka« (recimo smrt vodje) navadno cela organizacija doživi velike pretese ali celo propade. Nastane boj za najvišji položaj med podrejenimi v organizaciji, od katerih pa nobeden nima dovolj moči, da bi obvladal druge (Kavčič 2005, 43-44).

### **2.2.2 Kultura vlog**

Simbolično jo ponazarjamo z grškim templjem, kjer streha (vrh) leži na močnih stebrih (sektorjih). Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki jo ima posameznik v organizaciji in manj na njegovem znanju in osebnostnih lastnostih (Kavčič 2005, 43-44).

Ključno vlogo imajo zlasti predpisi, vzpostavljen red, zelo natančna definiranost procesov in postopkov ter splošne vrednote. V tovrstnih organizacijah so veliko pomembnejši načini dela, vedenje zaposlenih in upoštevanje navodil, kot pa končni rezultat (Mihalič 2007, 20-21).

Delovanje organizacije temelji na skupinah, ki so organizirane po sektorjih (finančni, komercialni, kadrovski, razvojni), v katerih je dosežena visoka stopnja specializacije posameznih zaposlenih. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje z delovno dobo v organizaciji. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju ter konflikt med hierarhijo in strokovnostjo. Tovrstne organizacije so sorazmerno uspešne v relativno stabilnem okolju, če izdelujejo izdelke z dolgim življenjskim ciklom in uporabljajo relativno konservativno, mehansko tehnologijo. Ta vrsta organizacije se veliko uporablja v javnem sektorju, saj omogoča vladajoči eliti, da si z zamenjavo vodilnega vrha podredi organizacijo v celoti (Kavčič 2005, 43-45).

### **2.2.3 *Kultura nalog***

Ponazarjamo jo z mrežo, njen sinonim pa je matrična ali projektna organizacija. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah in vse je podrejeno temu principu. Položaj posameznika temelji na njegovi strokovnosti. Za to kulturo je značilno timsko delo in je ekstremno fleksibilna in prilagodljiva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo veliko avtonomije, ki se izraža v kontroli nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so zelo sproščeni. Njena učinkovitost se pokaže zlasti v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije (Kavčič 2005, 43-45).

Gre torej za dinamične, visoko učinkovite in zelo fleksibilne ter sodobne poslovne sisteme, katerih organizacijska kultura je enostavno idealna za doseganje stalne rasti in razvoja ter konkurenčnosti (Mihalič 2007, 20-21).

Uspešnost je zelo odvisna od kakovosti zaposlenih, tovrstna kultura pa se uveljavlja predvsem v majhnih in srednje velikih podjetjih (Kavčič 2005, 43-45).

### **2.2.4 *Kultura osebnosti***

To kulturo ponazarjamo z galaktično meglico z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami. Gre za kulturo pri kateri je posameznik najvažnejši. Tovrstna organizacija je podrejena posamezniku, njen namen je ustvariti pogoje, da ti posamezniki uresničijo svoje interese. Primer takšnih organizacij so majhni projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le s soglasjem članov, ki imajo v njej tudi enako moč (Kavčič 2005, 43-45).

Tovrstne organizacije se zavedajo, da je uspeh podjetja mogoče doseči le preko uspeha slehernega posameznika. Sistemi s to vrsto kulture so prilagodljivi razmeram okolja in transparentni ter imajo malo pravil in omejitev ter so v realnem svetu redke (Mihalič 2007, 20-21).

## **2.3 *Učinki organizacijske kulture***

Učinki oziroma funkcije organizacijske kulture so številni in medsebojno močno prepleteni. Posebej, če jih opazujemo z zornega kota spreminjanja kulture, saj je potem potrebno upoštevati medsebojno učinkovanje med kulturo in njenimi posledicami. Sledi navedba najpogostejših učinkov organizacijske kulture po Kavčiču (2005, 13-14).

### **2.3.1 *Kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje***

V ljudeh je prastrah pred stiki z drugimi, posebej pred neznanimi. Skupno življenje je mogoče le, če obstaja neka skupna podlaga, ki jo vsi poznajo in sprejemajo. To podlago v najširšem smislu zagotavlja v organizaciji organizacijska kultura. Je kot

nekakšno lepilo, ki povezuje člane med seboj. To je posebej vidno v funkciji redukcije konfliktov. Spodbuja konzistentnost percepcij vseh članov, enako opredelitev problemov organizacije, enako ali vsaj zelo podobno vrednotenje alternativnih možnosti odločanja. Kultura je sredstvo integracije in soglasja. Soglasje članov gradi na tem, kar pomaga skupini preživeti in se prilagoditi okolju, kar pomaga organizaciji integrirati notranje procese za preživetje in prilagoditev.

### **2.3.2 Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole**

Članom organizacije daje standarde in usmeritve, kako uresničevati funkcije, ki določajo delovanje vsakega socialnega sistema:

- pridobivanje potrebnih sredstev,
- postavljanje in uresničevanje organizacijskih ciljev,
- koordinacijo oziroma integracijo znotraj organizacije,
- ustvarjanja,
- ohranjanje in prenašanje kulture na druge.

Omogoča poenostavitev kompliciranih in kompleksnih situacij. Vendar ni samo sredstvo koordinacije. S temeljnimi predpostavki oblikuje meje individualne svobode, podrobneje opredeljuje zaželeno vedenje članov in s skupnimi normami uveljavlja disciplino.

Kultura **kontrolira naslednje vidike vedenja** članov organizacije:

- *Inovativnost : stabilnost* – stopnja, do katere so člani organizacije spodbujeni k inovativnosti, kreativnosti in sprejemanju tveganja.
- *Strateško : operativno osredotočenje* – stopnja, do katere je vodstvo usmerjeno na dolgoročne ali na konkretne zadeve.
- *Usmerjenost na procese : usmerjenost na rezultate* – koliko se vodstvo usmerja na rezultate in cilje ali tehnike, procese in metode doseganja rezultatov.
- *Usmerjenost na naloge : usmerjenost na odnose* – koliko vodstvo zanima počutje in odnosi med zaposlenimi ali pa samo stroški.
- *Timska : individualistična usmeritev* – koliko aktivnosti izvajajo timi in koliko posamezniki.
- *Usmerjenost na uporabnike : usmerjenost na kontrolo stroškov* – koliko se vodstvo posveča zadovoljstvu uporabnikov in ne samo zmanjševanju stroškov.
- *Usmerjenost navznoter : usmerjenost navzven* – koliko se organizacija osredotoča na prilagajanje spremembam v okolju.
- *Podlaga za pripadnost članov organizaciji* – kakšna je podlaga motivacije članov, ki jo uporablja management: instrumentalna (plača), statusna (naslovi,

simboli, priznanja), notranji standardi (osredotočenost na dosežke, izzive in osebno rast), ciljna (kupci, kakovost).

- *Razmerja moči* – kolikšne so psihološke razdalje med člani organizacije.
- *Konformnost : individualnost* – stopnja do katere je individualnost spodbujena in tolerirana.
- *Ad hoc : planiranje* – reševanje sprotnih problemov ali uresničevanje poslanstva in strategije.
- *Centralizirano : decentralizirano odločanje* – koliko člani na nižjih ravneh sodelujejo pri odločanju in uresničevanju odločitev brez odobritve vrhnjega vodstva.
- *Sodelovanje : tekmovanje* – stopnja, do katere je spodbujeno sodelovanje in timsko delo ali individualno tekmovanje.

### **2.3.3 Stabilizacijska funkcija**

Kultura ima v organizaciji tudi stabilizacijsko funkcijo. Utrjuje njeno strukturo, način vedenja in mišljenja ter jo tako ohranja. Aktivno oblikuje organizacijsko klimo. Tako daje članom občutek večje trdnosti in trajnosti organizacije. Kultura določa, kaj je pomembno, kako deluje in zakaj, kako se vesti v negotovem svetu. Tako olajša racionalno delovanje članov v organizaciji. Kultura z miti, zgodbami itd. ustvarja lastni organizacijski svet, kjer je kompleksnost zmanjšana, negotovost pa kontrolirana. Stabilizacijsko delovanje je lahko tudi nefunkcionalno, če kultura podpira obrazce vedenja, ki niso v skladu z zahtevami okolja do organizacije in pogoj njenega preživetja.

### **2.3.4 Oblikovanje identitete in legitimitete**

Članom organizacije omogoča oblikovanje identitete, spodbuja občutek pripadnosti in legitimitete (pri predstavljanju navzven). Spodbuja kognitivne in vedenjske lastnosti, ki jih člani pripisujejo organizaciji. Deluje navznoter in navzven. Organizacija navadno namerno projicira svojo identiteto navzven, kar je v funkciji uresničevanja njenega poslanstva. Je pa to tudi nevarno, da organizacija verjame sama sebi, da je res takšna, kot se prikazuje navzven. Kultura članom navznoter omogoča oblikovanje njihove lastne identitete, podobe o sebi. Samopodoba (identiteta) posameznika ni nekaj stalnega, ampak se spreminja. Organizacija posamezniku daje kognitivni, socialni in čustveni okvir, ki daje članu občutek varnosti in stabilnosti, koherentnosti in pripadnosti. Pripadnost pa omogoča posamezniku, da razvije ugodno podobo o sebi in pripomore k njegovemu dobremu počutju v organizaciji. Če je posameznikova pripadnost organizaciji nagrajena, se še povečuje.

### ***2.3.5 Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije***

Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje. Zmanjšuje kompleksnost in negotovost članov organizacije, utemeljuje njihovo preteklo, sedanje in prihodnje delovanje. Članom daje občutek varnosti v organizaciji, zmanjšuje strah in negotovost.

### ***2.3.6 Motivacijski okvir***

Oblikuje motivacijski okvir za dejavnosti zaposlenih. Določeno vedenje (prevzemanje odgovornosti, dobro delo) naredi za samoumevno in zato sprejemljivo za člane. Kultura kot motivacija deluje intrinzično – znotraj posameznika. Motivacija te vrste je bistveno močnejša, kot zunanja, ki jo podpirajo nagrade in/ali kazni. Taka skupna kultura lahko naredi delo smiselno, prijetno, prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov. Motivacijsko deluje tudi občutek varnosti članov organizacije, občutek, da so cenjeni.

### ***2.3.7 Vpliv na konkurenčno prednost organizacije***

Kultura lahko z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot in skupnega percipiranja problemov ter skupnimi normami preko motivacijskega delovanja in identifikacije članov z organizacijo prispeva h konkurenčni prednosti organizacije. Močna kultura je lahko zelo močno sredstvo. Vendar le pod določenimi pogoji – če je delovanje kulture usmerjeno v pravo smer. Sicer pa močna in napačna kultura lahko prispevata tudi k neuspehu in propadu organizacije.

### **3 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Organizacijska klima (organizational climate) ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Te značilnosti razlikujejo organizacije med seboj, na dobre in najboljše, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Možina 1994, 191).

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Dejansko je klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst delovnega vrveža. Organizacijska klima je torej tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo in temelji na ustvarjeni subjektivni predpostavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital, itd. Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo (Mihalič 2007, 7-8).

O pojmu in pomenu organizacijske klime razmišlja dr. Š. Kajzer takole: »V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo le s svojo (še večjo) raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati z organizacijo, ki se neprestano razvija in spreminja. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari »prav«), temveč uspešnost podjetja (delati »prave« stvari)«.

Organizacijska klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, podrejenih, nadrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Klimo lahko proučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še bolje pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej (Treven 2001, 123).

#### **3.1 Osnovne vrste klim v poslovnih sistemih**

Medtem ko organizacijska kultura določa tako imenovano makro nivo usmerjenosti posamezne organizacije, pa organizacijska klima mikro nivo usmerjenosti organizacije. Tudi pri klimi je vedno le ena izmed oblik izrazito prevladujoča. Glede na različne tipologije ločimo med inovativno, timsko, motivacijsko, raziskovalno klimo, itd.

izpostavila pa bi eno izmed sodobnejših in uveljavljenih klasifikacij, ki loči naslednje vrste klim (Mihalič 2007, 21-22):

- *Organizacijska klima dosežkov* – za katero so značilne hitre akcije, visoke zahteve s strani vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi, ključno pa je doseganje ciljev.
- *Organizacijska klima ohranjanja varnosti* – temelji na zagotavljanju varnosti zaposlitve. V tovrstni organizaciji sta izražena formalizacija in nadzorovanje ter izrazita strukturiranost.
- *Organizacijska klima sodelovanja* – tu prevladujejo neformalni odnosi, timski način dela, demokratična komunikacija, zaupanje, pripadnost in participacija.
- *Organizacijska klima kreativnosti* – tu je še posebej izpostavljeno načrtno inoviranje, dinamika, kompetenčnost zaposlenih, stalen napredek in razvoj ter hitra rast.

Vodje le malokrat zanima splošna klima, vedno se omejijo na določeno, zanj pomembno področje človekovega delovanja. Tako so nastala manjša, ožja področja klime, kot so nap.: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima, itd. Vedno se je potrebno osredotočiti na tisto vrsto, ki šepa, tam kjer imajo probleme z motivacijo, bo potrebno raziskovati motivacijsko klimo. Z odpravo vzroka, ki povzroča določeno stanje – značilnost klime, bi stanje sicer spremenili, vendar to ni dovolj, da bi spremenili klimo. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje (Lipičnik 1998, 199-200).

### **3.2 Značilnosti organizacijske klime**

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot zeleno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih (SiOK 2007, 4-5).

- Oblikujejo jo zaposleni.

Posamezniki uporabljajo organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi pričakovanji. Klima izriva občutke in informacije, ki niso z njo v skladu.

- Nagrajuje dosežke.

Oblikovanje klime predstavlja močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki so okvir za presojo njihovega delovanja.



Klima lahko predstavlja okolje, ki izvabi iz pripadnikov skupine vse njihove kvalitete in sistem za nagrajevanje definiranih zadolžitvev.

- Je niz potrditev.

Dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanji in namenom. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke in namen. Klima je še posebej močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo odgovornost.

- Teži k samo izpolnitvi.

Ko imajo posamezniki isto verovanje in cilje, lažje dosežejo njihovo uresničitev.

- Daje smisel in skladnost pogledov.

Ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, se jim zdi logično slediti primeru pravih predstavnikov te klime. Pri tem ni pomembno ali se z vrednotami in izročili klime lahko identificirajo. Ne znamo prav upoštevati klime, dokler ne razumemo, da aktivnosti logično sledijo verovanju in izročilom.

- Daje kontinuiteto in identiteto.

Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Le če gre za skupna verovanja, ki se potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel, kljub spreminjajočemu se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete.

- Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi se vrednotami.

Klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V organizaciji je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.

- Je kibernetiski sistem.

To pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri ne glede na ovire in prekinitve. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne ukrepe.

- Je vzorec.

Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in ponavlja na določenih mestih v organizaciji.

- Veže se na komunikacijo.

Pomembno je razumeti, da ista klima olajšuje komunikacijo, zaradi podobnih izkušenj in informacij.

- Ima bolj ali manj sinergetične učinke.

## *Organizacijska klima*

Med vrednotami obstaja sinergija – različne vrednote znotraj kulture in klime gredo dobro skupaj.

## **4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME**

Dejstvo je, da sta kultura in klima povsem drugačna pojma, ki pa jih, ko govorimo o organizaciji, o podjetju, ne moremo ločevati in obravnavati posebej. Hote ali ne hote sta organizacijska kultura in klima tesno in neločljivo povezani, zato ju bom tudi v nadaljevanju obravnavala skupaj.

V najbolj posplošenem smislu nam organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja zaposlenih v organizaciji. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in z vsem, kar je povezano z organizacijo. Tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha. Nenazadnje sta tudi kultura in klima neločljivo povezani, vplivata ena na drugo in se vedno skupaj manifestirata. Kultura in klima organizacije sta lahko bolj ali manj pisani na kožo zaposlenim, od tega in še marsičesa drugega pa je odvisno zadovoljstvo in predanost zaposlenih, ki s svojim delom tvorijo organizacijsko konkurenčno prednost. Dejstvo pa je, da zaposleni v organizaciji kulturo in klimo prepoznavajo, občutijo in nanjo vplivajo v vsakem trenutku delovanja, tako znotraj kot izven sistema (Mihalič 2007, 4-5).

### **4.1 Dimenzije organizacijske kulture in klime**

Dimenzije kulture in klime je smiselno obravnavati združeno, saj so dimenzije kulture in klime medsebojno povsem integrirane in jih posledično ni smiselno ločevati niti v kontekstu proučevanja elementov dimenzij niti v kontekstu upravljanja ali merjenja organizacijske kulture in klime. Pravilna analiza kulture je namreč mogoča le ob sočasni analizi klime in pravilna analiza klime je mogoča ob sočasni analizi kulture, zato je priporočeno izvajanje povsem homogenega in celovitega pristopa (Mihalič 2007, 32).

#### ***4.1.1 Dimenzija kvalitete dela in odnos do kakovosti***

Kvalitetno in kakovostno opravljeno delo oziroma storitev sta bila v preteklosti konkurenčna prednost, danes pa, zaradi vse večje konkurence in ostrejših standardov, postajata nujno zlo. Novi trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. Kakovost v delovnem procesu nastaja kot učinek (rezultat) načina uporabe tehnologije, delovnih sredstev, načina ravnanja s surovinami in natančnost izvajanja predpisanih tehnoloških postopkov. Kaže se v lastnosti proizvoda, storitve, v poslovanju in odnosih, kakovost pa morajo podpirati tudi dokumentacija, promocija, motivacija in zaupanje. Vzporedno z razvojem organizacije

in njeno gospodarsko močjo, rastejo tudi potrebe, ki se izražajo predvsem v višji kakovosti izdelkov oziroma storitev, vse skupaj pa je produkt trdega in kvalitetno opravljenega dela (Uhan 2000, 154-158).

Kakovost proizvoda ali storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat jasno zastavljenih ciljev, trdega dela, prizadevanj, ki morajo biti poznani vsakemu posamezniku, ki dela v procesu izdelave produkta ali storitve. Prav tako pa mora vsak posameznik biti seznanjen z kriteriji, poznavanjem meril in standardov, načinom dela ter odgovornostjo, ki jo ima (Mihalič 2007, 34-35).

Končni razsodnik o kakovosti proizvoda ali storitve v tržnem gospodarstvu ni (več) proizvajalec oziroma ponudnik, ampak kupec ali uporabnik proizvoda ali storitve. Opredelitev kakovosti so poleg strokovnjakov oblikovale tudi mednarodne in nacionalne institucije kot so: ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo), EOQC (Evropska organizacija za kontrolo kakovosti) itd. Opredelitev kakovosti pa mora biti vključena v sklop tako imenovanega celovitega sistema kakovosti – TQM (Total Quality Management) (Uhan 2000, 154-158).

S to dimenzijo poizkuša organizacija ugotoviti ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovostno opravljeno delo ali se zavedajo, da so odločilen in vpliven člen pri prizadevanju za izboljšave, da lahko z medsebojnim spodbujanjem dosežejo boljše kvaliteto. Veliko pa je seveda odvisno od managementa, strategije in ciljev, ki si jih zastavijo in poizkušajo izpeljati ter od tega kako nagrajujejo, kakšni so ukrepi ob morebitnih napakah in odpravljanju le-teh ter kakšno je razmerje med kvantiteto in kvaliteto (Mihalič 2007, 34-35).

#### ***4.1.2 Dimenzija inovativnosti in iniciativnost***

Inovativnost zaposlenih in organizacije kot celote je v veliki meri odvisna od splošne kulture in klime, ki prevladujeta v organizaciji in to, ali organizacija spodbuja inovativnost ali ne. Organizacije, ki težijo po čim večji konkurenčni prednosti, morajo dopuščati in spodbujati inovacijsko klimo, ki ustvarja inovatorsko vzdušje, podpira spremembe ter permanenten razvoj in rast na vseh področjih delovanja organizacije (Mihalič 2006, 214).

Inovativnost je dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova stvar, vendar smo ji dali novo dodano vrednost. Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali sistem, v kateri inovativnost obstaja, dela stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja (Drucker 1998, 37).

Tako pri inovativnosti kot pri ustvarjanju govorimo o lastnosti ljudi. Inovacija predstavlja sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi oziroma zmožnosti, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove celote. Osnova za vsako inovacijo je invencija. Pod invencijo razumemo vsako novo zamisel,

ki obeta koristi. Inovacija nastane iz invencije, ko je nekdo razvije do popolne uporabnosti in jo trg oziroma odjemalci sprejmejo, kupijo ter s tem omogočijo izdelovalcu ter prodajalcu zaslužek (Likar in Križaj 2000, 17).

Tudi pri razvoju človeškega kapitala ima vodilno vlogo inoviranje, zato je potrebno vse zaposlene ne glede na nivo njihovega delovnega mesta v organizacijski strukturi, sistematično vzpodbujati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti ter stalno navduševati zaposlene ter jih primerno nagrajevati za permanentno ustvarjalno razmišljanje, generiranje idej, predlogov in zamisli ter vzporedno, sistematično iskanje novih in boljših, konkurenčnih načinov dela, organiziranja in vodenja (Mihalič 2006, 212).

#### ***4.1.3 Dimenzija motiviranja in nagrajevanja***

Splošna opredelitev pravi, da je motivacija usmerjanje človeške aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njihovih motivov. Bolj natančno pa je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem želenega v resničnost. Potreba je torej razlika med želenim in dejanskim stanjem. Motivacija je nenehen spodbujevalen proces delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odločanju. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakujejo sami in to tako, kot najbolje zmorejo (Uhan 2000, 11-12).

Človeška motivacija izhaja iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom, pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za celo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 195).

V organizacijah, ki želijo biti uspešne in konkurenčne, morajo zgraditi nekakšen celovit sistem motivacije in motiviranja, ki bi temeljil na domnevi, da motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, v načinu dela, v dosežkih, ki jih dosega posameznik in podjetje kot celoti ter v samostojnosti posameznega izvajalca. Sposobnost motiviranja ni čaroben napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne pa ga vzeti v roke, ko se pokaže potreba po motivaciji. Predstave o tem, kaj pomeni motivirati ljudi, so zelo različne. Nekateri bi radi, da bi bili ljudje zadovoljni,

drugi, da bi jih delavci ubogali, tretji pa bi si radi zagotovili avtoriteto. Situaciji, ki bi jih radi z motiviranjem dosegli je torej veliko, zelo so različne in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Ne glede na to pa je vsem tem nameram skupno to, da je najprej potrebno spoznati posameznika, njegove želje, vrednote, način življenja in na nato pripraviti do tega, da bo posameznik storil tisto, kar si je motivator zamislil (Lipičnik in Možina 1993, 45-46).

Za delo motivirani posamezniki prispevajo za organizacijo veliko koristi (Keenan 1996, 35):

- potreben je manjši nadzor,
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne,
- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirjih,
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo,
- zavest je visoka, kar ustvarja odločno delovno vzdušje.

Seveda pa ni motiviranja brez nagrajevanja, tako kot je potrebno zgraditi učinkovit sistem motiviranja, je potrebno poskrbeti tudi za učinkovit sistem nagrajevanja, ki vključuje usklajeno politiko, procese in dobro prakso posamezne organizacije, s katerimi nagradi zaposlene tako na njihov prispevek, zmožnosti ter pristojnosti. Nagrajevanje je sorazmerno lahko v relativno majhnih organizacijah, kjer ga manager sproti in neprestano ureja z vsakim sodelavcem. V večjih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje, ki naj bo pravično in spodbudno, zelo zahtevno in kompleksno področje (Tavčar 1999, 213).

Najboljša nagrada uspešnim je, da jim uspešnost omogočamo tudi v prihodnje. Kadar govorimo o nagrajevanju uspešnosti, mislimo na plačo, ki poleg osnovne vključuje tudi plačila za uspešnost, nagrade in ugodnosti. Seveda pa poznamo tudi nefinančne vire nagrajevanja, kot so v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznavanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo, ki vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu. Pohvala, priznanje in nagrade so učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku tako, da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih jasna (Zupan 2001, 7). Strokovnjaki pa opozarjajo, da moramo pri nagrajevanju paziti, če želimo, da bo le to učinkovito. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo tako organizacijsko kulturo in klimo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavna merila uspeha dosežki, ne pa zgolj prizadevanja zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Vsako podjetje mora zato razviti svoj način, s katerim nagrajevanje poveže z lastno organizacijsko kulturo in klimo, načinom dela in poslovnimi potrebami (Zupan 2001, 208-213).

#### **4.1.4 Dimenzija organiziranja in odgovornosti**

Dimenzija podaja stopnjo poznavanja individualnih pristojnosti in odgovornosti s strani zaposlenih, kakšna je ustreznost procesov in postopkov za optimalno opravljanje del in nalog, kakšna je možnost povečanja uspešnosti in učinkovitosti iz naslova boljše organiziranosti. Dimenzija predstavlja nivo razumevanja položaja in vloge zaposlenih na oddelku in celotni organizaciji, strukturiranju in stopnji hierarhičnosti organizacije (Mihalič 2007, 33-34).

Na podlagi raziskav se v okviru projekta SiOK ugotavlja, da v družbi zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje in razumejo svoje mesto v organizacijski shemi. Ugotavlja se tudi, ali vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu (SiOK 2007, 18)

#### **4.1.5 Dimenzija kvalitete medsebojnih odnosov**

Želja po kakovostnem in uspešnem delu organizacije zahteva koordinirano delo večjega števila delavcev, tako imenovanega kolektiva, ki pri tem oblikujejo določene odnose, s katerimi poizkušajo uresničiti zadane naloge (Lipičnik in Možina 1993, 72).

S to dimenzijo proučujemo razmerje med sodelovanjem in tekmovanjem pri zaposlenih, stopnjo medsebojnega zaupanja, prisotnost prijateljskih odnosov med zaposlenimi, razmerje med formalnim in neformalnim druženjem pripadnikov in intenziteto medsebojne pomoči in podpore. Obravnavana je tudi kvaliteta medsebojnih odnosov pri nadrejenih in podrejenih, nivo spoštovanja in cenjenja dela kolegov, intenziteta sprotnega in konstruktivnega reševanja konfliktov, nivo profesionalnosti in etičnosti ter stopnja homogenosti skupin v primerih krizne situacije (Mihalič 2007, 36-37).

Notranji odnosi v podjetju so, glede na pomembnost zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti članov organizacije. Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati medsebojne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, in sicer: medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medsebojno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov, ki nastanejo (Možina 2002, 23-28).

Zavedati se moramo, da dobri medsebojni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi. K temu lahko pripomorejo dobri vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan maksimalno posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Šraj 2005, 23).

#### **4.1.6 Dimenzija vodenja in participacije**

Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim bolje izvršili, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. Ko govorimo o vodenju govorimo posredno tudi o svetovanju, informiranju, ocenjevanju in razvoju sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji (Možina 1992, 8).

Znati in moči voditi ljudi in organizacije je zahtevno početje. Shajati z ljudmi in razumeti njihove potrebe ni enostavno. Osnove so sorazmerno enostavne: vplivati more le tisti, ki ima moč; moč je zmožnost za vplivanje, vpliv je uresničena moč. Vpliv pa še ni vse, saj se druga stran na vpliv odzove, in ni vseeno, kako to stori. Sožitje med ljudmi in prek njih vzdušje v organizaciji in med organizacijami je trajna zadeva in narobe je, če ga manager nepravilno skali. Shajanje z ljudmi temelji na znanju in razumevanju (Tavčar 2000, 183).

Vodenje je sestavni del procesa, ki ga imenujemo management, le tega pa dopolnjujejo še načrtovanje, organiziranje in ocenjevanje. Vsi pojmi so medsebojno tesno povezani, tako da si je težko predstavljati uspešno, konkurenčno organizacijo, ki bi lahko uspešno poslovala, če ne bi uspešno obvladovala vseh štirih procesov. Poleg tega pa se močno dopolnjujeta in prekrivata tudi dimenziji vodenja in kvalitete medsebojnih odnosov, saj na odnose med ljudmi v organizaciji močno vplivajo vodje, zato ima posledično stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske kulture in klime (Lipičnik 1993, 90).

Vsak vodja ima svoj slog vodenja, zato obstajajo različni slogi. Med avtorskim in participativnim je široka razsežnost možnih slogov vodenja, izbiranje med njimi je odvisno od managerjevega pogleda na ljudi, kot tudi okoliščin v katerih vodenje poteka. Težko je presoditi kateri slog je boljši, kajti vse je odvisno od situacije, zato lahko večkrat govorimo o situacijsko pogojenih načinih vodenja, to pomeni, da pri oblikovanju organizacije pustimo toliko prostora, da je mogoča izbira različnih oblik vodenja, glede na stanje v okolju. Za vsako podjetje veljajo nekatere specifične značilnosti, med katere spadajo predvsem kompleksnost, razvita delitev dela, koordinacija aktivnosti in funkcij ter jasno definiranje vloge. Vse te značilnosti pa seveda vplivajo na naravo vodenja v podjetju. Vsak vodja uporablja svoj slog vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Vsekakor pa je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje organizacije (Tavčar 2002, 219).

Kot navaja Jurman (1985, 205) na kulturo in klimo v organizaciji pomembno vpliva usklajenost vodenja. Vodstvo organizacije je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno



socialno klimo in s tem tudi zadovoljstvo med zaposlenimi. Slabo vodstvo pa povzroči napake, delavci niso ustrezno obveščeni, pogosto se dela opravljajo dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno, posledica pa so seveda spori ter slaba organizacijska kultura in klima.

#### **4.1.7 Dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja**

Človek rabi pri delu dobre rešitve. Do njih pride v glavnem na dva načina: z učenjem in mišljenjem. Znanje je posledica učenja, ki ga ne srečujemo samo v šolah, ampak tudi v podjetjih. Učimo se vedno in povsod zato, da bi obvladovali spreminjajoče se okolje (Lipičnik 1993, 22).

V vsaki organizaciji, ki želi biti uspešna in konkurenčna, se zavedajo, da je znanje eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti, da so izobraženi in usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti pomemben element, s katerim se posledično povečuje vrednost organizacije in zadovoljstvo. Tiste organizacije, ki želijo povečati potencial svojih zaposlenih, imajo zato izdelane sisteme usposabljanja in izobraževanja (Merkač 1998, 78).

Učenje v organizaciji oziroma učeča se organizacija postaja nujnost. Ključne dimenzije učeče se organizacije so sistematično in permanentno učenje vseh zaposlenih, nagrajevanje za pridobivanje znanja, aktivna participacija in dvostranska komunikacija, timsko učenje, zagotavljanje ustrezne usposobljenosti zaposlenih, navdušenje in vzpodbujanje zaposlenih za učenje ter visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in tudi strank organizacije (McConnell 2004).

Za učeče se organizacije je najbolj ugodna zelo fleksibilna organizacijska struktura, ki je zelo sploščena z izjemno malo organizacijskimi nivoji, decentralizirana in, ki temelji na timskem učenju in delu, nenehnem izobraževanju in izpopolnjevanju. Tovrstne organizacije nujno potrebujejo strukture, ki omogočajo zelo hiter pretok informacij in znanja, enostaven dostop do le-teh in hitro odzivnost na spremembe (Mihalič 2006, 104).

V učečih se organizacijah ni visoko fleksibilna le organizacijska struktura kot celota, ampak so znotraj nje izjemno visoko prilagodljivi tudi timi (Ortenband, 2004).

Tu gre namreč za intenzivno rotacijo med specializiranimi timi in visoko nadpovprečno stopnjo intenzivnosti učenja, ki omogoča, da vsak član tima v dani situaciji lahko zamenja kateregakoli člana drugega tima (Mihalič 2006, 104).

Peter Drucker je že pred nekaj leti napovedal, da bo nova družba, družba izobraženih, v kateri bo znanje njen ključni vir in izobraženci prevladujoči del delovne sile, znanje kot temeljno proizvodno sredstvo pa bo lažje pridobiti kot kadarkoli doslej; zato bodo tudi možnosti za uspeh in seveda tudi poraz veliko večje (Mihalič 2006, 110).

#### **4.1.8 Dimenzija razumevanja in udejanjanja razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Vizija je zamisel nove, zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je potrebno širiti po organizaciji, poslanstvo organizacije pa je opredelitev, kaj le-ta hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije. Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi, realni in merljivi, zaposleni pa morajo verjeti v doseg le-teh. Povratna informacija o rezultatih dela je ključnega pomena, saj omogoča kontrolo (Možina 1994, 299-301).

Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bodo poznali namen in pomen svojega delovnega mesta, če bodo vedeli, kaj je njihovo poslanstvo v organizaciji ter kakšna je razvojna strategija, poslanstvo, vizija in cilji organizacije. Potrebno je poskrbeti za redno obveščenost in jasno predstavo razvojne vizije, poslanstva in politike organizacije. V ta kontekst je potrebno umestiti vse strateške, srednjeročne in tudi vsak kratkoročni cilj. To je namreč osnova, da bojo znotraj vizije, poslanstva, politike in ciljev organizacije nato lahko smiselno umestili in razumeli svoje lastno poslanstvo, namen in cilje. Zato je tudi smiselno vsakemu zaposlenemu posebej pojasniti, kakšno je njegovo poslanstvo v organizaciji, kakšno vlogo ima pri doseganju ciljev organizacije, kakšen je namen in pomen njegovega delovnega mesta, kako bo njegov uspeh vplival na uspeh organizacije. Le na tak način bo skozi celotno sliko zaposleni spoznal pomen lastnega dela, svoj prispevek in utemeljitev delovnega mesta (Mihalič 2008, 79).

#### **4.1.9 Dimenzija načina internega komuniciranja in informiranosti**

Komunicirati pomeni *izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se*, komunikacija pa *sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij* (Tavčar 2000, 199).

Lahko rečemo, da komuniciranje v organizaciji obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije. Komunikacija – izmenjava informacij – je bistvenega pomena za socialni sistem organizacije. Informacijo lahko poimenujemo kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od inputa do outputa. Komuniciranja ne moremo poimenovano samo kot proces, ki nastaja med odpošiljateljem in prejemnikom, pač pa kot odnos k celovitemu sistemu, v katerem dobi pravo obliko in vsebino (Možina 1992, 85).

Managerji in strokovnjaki komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine izven organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja. Najrazličnejše vrste komuniciranja pa omogočajo dajanje ali dobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj, vzdrževanje poslovnih stikov, delovanje in proces idej, zamisli, rešitev, reševanje tekočih in potencialnih problemov, raziskovalno in razvojno dejavnost itd. Komuniciranje, kot

vsaka druga dejavnost v organizaciji je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov in to ob dani porabi sredstev organizacije ali posameznika. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki dosega zastavljene cilje z čim manjšo porabo sredstev (Tavčar 2000, 198).

Organizacija z visoko stopnjo razvoja in zeleno konkurenčno prednostjo razvija demokratično, dvosmerno in nehierarhično komuniciranje ter vzpodbuja aktivni dialog v skladu z demokratičnim vodenjem. Komunikacija je lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor, da ni omejena s hierarhičnimi nivoji in organizacijsko strukturo ter da je popolnoma demokratična z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene (Mihalič 2006, 250).

#### ***4.1.10 Dimenzija razvoja in upravljanja kariere***

Ko govorimo o dimenziji razvoja in upravljanja kariere govorimo o zadovoljstvu zaposlenih zaradi strokovnega in kvalitetnega osebnega razvoja in napredovanja, pri čemer morajo biti kriteriji za napredovanje jasno definirani in poznani vsem sodelujočim, izvajanje napredovanj pa zasnovano na osnovi kompetenc, doseženih rezultatov in v naprej znanih kriterijev. Poleg tega je nujno potrebno izvajanje tako vertikalnega kot horizontalnega napredovanja, pri čemer imajo vsi zaposleni enake možnosti (Mihalič 2007, 35-36).

Karierni management je področje znotraj managementa človeškega kapitala, ki se ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika. Ključne funkcije pa so predvsem analiziranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje in koordiniranje kariere zaposlenega. Dandanes je skrb za upravljanje in razvoj kariere postala na prvem mestu odgovornost posameznika, ki mora sam poskrbeti za svojo uveljavitev in izpostavitve samega sebe s pridobljenimi konkurenčnimi znanji, veščinami zmožnostmi in vsemi drugimi kompetencami. Vedno bolj pomembno je, da zaposleni sami izkažejo interes za zasedanje aktivne vloge pri razvoju lastne kariere in da se zavedajo pomembnosti samorazvoja v današnjih delovnih okoljih (Mihalič 2006, 198).

Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh strani. Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja. Pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 200).

Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki organizaciji prinašajo doseganje večje konkurenčne prednosti. Posameznikom veliko pomeni možnost samouresničevanja, možnost napredovanja in motiviranost za nadpovprečne rezultate. Organizacije, ki želijo biti uspešne razvijajo svoje kadrovske potencialne in imajo uvedene sisteme načrtovanja delovnih karier. S tem, ko organizacija

zaposlenemu omogoča, da se samouresničuje in dosega svoje karijerne cilje se zelo poveča zavzetost za delo in pripadnost organizaciji (Lipičnik 1998, 180-181).

#### ***4.1.11 Dimenzija doseganja uspešnosti in učinkovitosti***

Pri tej dimenziji govorimo o razmerju med individualnim, skupinskim in timskim načinom dela, o kriterijih za doseganje uspešnosti in učinkovitosti, o nivoju splošne definiranosti in metodoloških navodilih ter zahtevnost pri opravljanju del in nalog. Treba je omeniti tudi stopnjo standardiziranosti procesov in postopkov z navodili, predpisi in uredbami ter intenzivnost in pogostost sprememb pri delu. Jasno mora biti predstavljen tudi nivo zahtevanih znanj in drugih kompetenc ter ustrezna stopnja nadzora s strani odgovorne osebe. Management mora izvrševati načrtovanje, organiziranje in vodenje delovnih procesov, pri tem pa mora upoštevati ustrezen časovni razpon rokov za opravljanje zastavljenih del in nalog. Pri izvajanju del pa mora management zaposlenim dopuščati možnost izobraževanja in udeležanja inovativnosti, določiti mora tudi stopnjo določanja in individualne odgovornosti vsakega posameznika pri delu. Vse to močno vpliva na uspešnost in učinkovitost vsakega posameznika, če posameznik ni uspešen pa se le to odraža na celotni organizaciji, saj je z neuspešnostjo in neučinkovitostjo vsakega posameznika težko doseči konkurenčno prednost (Mihalič 2007, 33).

#### ***4.1.12 Dimenzija zadovoljstva zaposlenih z različnimi vidiki dela***

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, poimenovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce in se dobro počuti pri opravljanju dela. Omeniti je potrebno tudi to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja povzroča optimističen pogled na lastno karierno prihodnost.

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse kar lahko skupaj dosežemo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, le če je v njej velika

večina posameznikov zadovoljnih. Organizacija je močna toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bojo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, konkurenčno prednost.

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, finančne pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela ter splošno organizacijsko kulturo in klimo. Ključno pa je vprašanje, kateri so v praksi najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Mihalič 2008, 4-5).

#### **4.2 Proučevanje in merjenje organizacijske kulture in klime**

V zadnjih dvajsetih letih je postalo proučevanje organizacijske kulture in klime sestavni del proučevanja organizacij. Primerno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v hitro spreminjajočem se okolju. Z proučevanjem in merjenjem organizacijske kulture in klime pridobi vodstvo organizacije vpogled v mnenje, prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji (Lipičnik 1997, 200).

Da bi lahko spremenili neustrezno in nezaželeno kulturo in klimo ju moramo najprej proučiti. Proučiti kulturo in klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih imata na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti. Dejstvo je, da sta kultura in klima vedno prisotni, zato ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije organizacijske kulture in klime so prisotne in katere ne. Pred proučevanjem moramo najprej razmisliti o vseh dimenzijah, ki se posledično izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo (Lipičnik 1998, 200-201).

Merjenje organizacijske kulture in klime je priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno ter obenem tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. Merjenje korporativne kulture in klime je priporočljivo izvesti na celotni populaciji poslovnega sistema, to pomeni, da v meritve vključimo vse zaposlene. Vključitev vseh zaposlenih nam ne bo zagotovilo le absolutnosti rezultatov, temveč bo že samo merjenje zelo

ugodno vplivalo na zaposlene in klimo. Odločitev vodstva za izvedbo merjenja kulture in klime sporoča zaposlenim, da sta vsak posameznik in njegovo mnenje pomembna.

Predpogoj za uspešno upravljanje organizacijske kulture in klime je seveda poznavanje stanja in redno spremljanje gibanja kulture in klime v poslovnem sistemu, ki ga je potrebno izvajati z rednimi meritvami (Mihalič 2007, 44).

Podjetja s proučevanjem in z merjenjem organizacijske kulture in klime pridobijo mnenje zaposlenih o njihovem delu, o pogojih dela ter o sami organizaciji. Prav tako vodstvo pridobi informacije o tem, kako izpolnjuje pričakovanja zaposlenih ter ugotovi kaj bi bilo potrebno spremeniti in kje. Spreminjanje organizacijske kulture in klime je dolgotrajen, počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva ugotavljanje dejanskega stanja in zelene kulture in klime. Meritve je treba izvajati periodično, saj samo enkratna meritev pove malo, pove le trenutno stanje. Organizacijsko klimo ugotavljamo predvsem zato, da bi ugotovitve uporabili pri povečanju organizacijske učinkovitosti. Ali drugače: zanima nas, kako vedenje ljudi vpliva na uspešnost organizacije.

Rezultati meritev morajo biti predstavljeni zaposlenim glede na hierarhični nivo zaposlitve, glede na starost, spol, staž zaposlenih v družbi ter stopnjo izobrazbe, le ti pa omogočajo ugotavljanje razlik med naštetimi skupinami (Lipičnik 1998, 77-78).

#### **4.2.1 Vprašalniki za merjenje organizacijske kulture in klime**

Organizacijske kulture in klime ne smemo proučevati z vidika lastne presoje, kajti to je subjektivno mnenje posameznika, ki organizaciji ne prinaša objektivnih rezultatov. Organizacijsko kulturo in klimo vedno proučujemo s pomočjo vprašalnikov (Lipičnik 1998, 201-202).

Vprašalnik za merjenje je zasnovan tako, da integrira merjenje kulture in klime ter v skladu s sodobnejšimi priporočili stroke ne vsebuje sočasnega merjenja zadovoljstva zaposlenih, pripadnosti in lojalnosti. K anketiranju povabimo vse zaposlene ter omogočamo prosto odločanje za sodelovanje v meritvi. Anketiranje mora biti izvedeno popolnoma anonimno, s časovno dovolj dolgim obdobjem za izpolnjevanje in v tako imenovanem nevtralnem obdobju ter ob običajnem dogajanju v organizaciji (Mihalič 2007, 45).

Celotno tehnologijo proučevanja organizacijske kulture in klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na naslednje korake (Lipičnik 1998, 202-204):

- Pripravljalna dela.

V tej fazi poizkušamo ugotoviti potrebo proučevanja kulture in klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidena uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov.

- Sestava vprašalnika.

V tej fazi poizkušamo ugotoviti vse vsebinske vidike proučevanja organizacijske kulture in klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke – dimenzije organizacijske kulture in klime, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditev.

- Zbiranje odgovorov.

Zbiranje odgovorov je tehnično gledano ne zahtevan faza, težave pa se lahko pojavijo zaradi nezaupanja tistemu, ki odgovore zbira in analizira.

- Analiza odgovorov.

Dobro je, če je vprašalnik tako pripravljen, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije. Kvalitetna analiza podatkov pa je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

- Predstavitev rezultatov.

Rezultati proučevanja klime so lahko precej drugačni, kot jih je naročnik raziskave pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživel kot večina v organizaciji. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov izredno previden.

- Načrtovanje akciji.

Ugotavljanje organizacijske kulture in klime ne more biti samo sebi namen, zato je iz ugotovljene kulture in klime ter ciljev, ki jih ima organizacija, potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ali so cilji mogoče neustrezni.

#### **4.3 Prepoznavanje problemov organizacijske kulture in klime**

Z analizo rezultatov merjenja bomo odkrili bolj ali manj številne priložnosti za izboljševanje stanja. Pri tem pa je ključno to, da znamo ločiti, kaj od odkritega je v okviru vsake posamezne dimenzije resnično pomembno in kaj nam ne sme povzročati prevelike zaskrbljenosti ali morda vzbujati prevelikega zadovoljstva. V okviru posameznih dimenzij si je potrebno ogledati najbolj kritične točke, te pa so (Mihalič 2007, 53-58):

- prevlada individualnega dela nad skupinskim in timskim delom,
- nepoznavanje vpliva dela posameznika na uspeh organizacije,
- nepoznavanje meril za doseganje kvalitete in količine del,
- itd.

Pri proučevanju in razlagi pojmov organizacijska kultura in klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njuno razumevanje. Nekateri avtorji celo enačijo pojma organizacijska kultura in organizacijska klima, dejstvo pa je, da gre za različna pojma, ki se v organizaciji dopolnjujeta, prepletata in jih moramo razlikovati. Pojem organizacijske kulture in klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti

hierarhični ravni enako zaznavo kulture in klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju kulture in klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah. Teoretično bi lahko rekli, da je možno toliko organizacijskih kultur in klim, kolikor je zaposlenih v družbi. Največji problem pri proučevanju pa je definiranje dimenzij organizacijske kulture in klime. Dimenzij je veliko in so zelo raznolike, zato je težko določiti ostre meje med njimi. Samo enkratna meritev organizacijske kulture in klime pove malo, potrebno je merjenje v enakih časovnih intervalih. Izboljšave in spremembe organizacijske kulture in klime lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem, kar je pogojeno z relativno velikimi stroški. To je razlog, da se številna zlasti majhna podjetja ne odločajo za proučevanje in ugotavljanje organizacijske kulture in klime v svojem podjetju. Številni strokovnjaki, direktorji še vedno menijo, da kultura in klima v podjetju nista pomembna, to pa še bolj zavira raziskave na tem področju. Dejstvo je, da managerji, ki vlagajo v organizacijsko kulturo in klimo, s tem pa tudi v svoje zaposlene, pridobivajo težko posnemljivo konkurenčno prednost (Širnik 2002, 33).

#### **4.4 Spreminjanje obstoječe in načrtovanje zelene organizacijske kulture in klime**

##### **4.4.1 Spreminjanje**

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam, le te pa so nujne in se jim ni moč izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, inovacije, sprememba navad potrošnikov itd. Spremembe pa povzročajo različni dejavniki v organizaciji: inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjava vodilnih kadrov itd. Spremembe so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posamezni organizaciji, ampak v vseh organizacijah na različnih področjih. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. Torej spreminjanje organizacijske kulture in klime pomeni pot podjetja od sedanjega do zelenega stanja. Med procesom spreminjanja so ključnega pomena meritve, saj nam omogočajo prikaz realnega stanja in oceno napredka (Možina, Kavčič in drugi 1994, 199).

Ljudje običajno ne marajo sprememb, zato je zaposlene velikokrat težko pripraviti do tega, da se z njimi soočijo. Razumsko ljudje sprejmejo potrebo po spremembi, čustveno pa bi želeli, da to počne nekdo drug. Med vzroke za odpor, ki se pojavi pri zaposlenih, so lahko negotovost in pomanjkanje varnosti, navade, običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, občutek, da rešitev ni prava, strah pred nerazumevanjem problema, nezadovoljiva nagrada za spremembe, visoki alternativni interesi, nesprejemljivi osebni stroški, zmanjšanje možnosti napredovanja,



itd. Neustrezna organizacijska kultura in klima lahko ogrozita obstoj organizacije, če preveč otežujeta prilagajanje spremembam, zato je potrebno v organizaciji dobro poznati tako kulturo in klimo ter odnos zaposlenih do sprememb, ki se pripravljajo. Ustrezna komunikacija z zaposlenimi je nujen pogoj, da zaposleni spoznajo nujnost sprememb in jih vzamejo za svoje (Dubrovski 2000, 92-93).

Kultura in klima se lahko spreminjata relativno hitro, pod pogojem, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jih predlagajo spremembe in s tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa se s tem povzročijo pričakovanja, ki jih je potrebno tudi uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik 1998, 205).

Lipičnik (1998, 204) navaja, da spremeniti kulturo in klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo določen način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem pa se postavljata dve vprašanji: kako lahko spreminjamo kulturo in klimo ter kdo ju lahko spreminja.

Na zgoraj zastavljeno vprašanje lahko odgovorimo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje managerji. Dejstvo je, da organizacija ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so tesno povezani z medsebojnimi odnosi, komunikacijo ter medsebojno povezanostjo vseh zaposlenih v organizaciji (Bernik 1998, 6).

Organizacijsko kulturo in klimo, ki se bosta razvila v podjetju, je v začetni fazi v veliki meri odvisna od ravnanja vodstva, ki oblikuje in narekuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro in primerno. Kulturo in klimo pa, tako kot organizacijo samo, oblikujejo tudi njeni zaposleni skozi artikulacijo lastnih predpostavk. Kasneje, ko se organizacija razvije, kultura in klima močno vplivata na strategijo, politiko, cilje, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Kultura in klima postaneta močan dejavnik, ki vplivata na percepcijo, mišljenje in delovanje vseh zaposlenih (Mesnar Andolšek 1995, 102).

Management, vodstvo organizacije je nekakšen magnet, zgled in s svojo avtoriteto dokaj hitro povlečejo zaposlene za seboj in jim prenašajo želeno oziroma načrtovano organizacijsko kulturo in klimo. Kulturo in klimo organizacije hote ali nehoče sestavljajo vsi zaposleni, zato tudi sodobni trendi narekujejo, da morajo skrb za razvoj zelene kulture in klime prevzeti vsi zaposleni, ne le vodstvo in pri aktivnostih tudi sodelovati. Tako kot je potrebno spodbujati inovativnost, je potrebno vzpodbujati in sprejemati ideje, predloge in mnenja posameznikov za izboljšave, posamezniki, skupine ali management pa mora prevzeti odgovornost za določeno stanje v organizaciji, posledično pa tudi sistematično obveščanje o možnosti in potrebi aktivne participacije pri spreminjanju.

Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na pogoju preobrata zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravo na

uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pa pogosto pomeni spremembo celotne kulture in klime, kar je bistveno težje od spremembe strategije, ciljev, kariernega razvoja, itd. Zavedati se je potrebno, da je za vse to najprej potrebna sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi sprememb je potrebna močna motiviranost za uvajanje sprememb in dovzetost zanje. Potrebna je torej sprememba mentalitete na nivoju celotnega poslovnega sistema, kar pa je najbolj zahtevno in dolgotrajno (Mihalič 2007, 73).

#### **4.4.2 Načrtovanje**

V okviru načrtovanja organizacijske kulture in klime je potrebno natančno definirati kakšna naj bosta kultura in klima, ki ju želimo doseči. Pri načrtovanju je smiselno upoštevati (Mihalič 2007, 64-70):

- glede na stanje in pogoje v organizaciji, zelene kulture in klime ne načrtujemo preambiciozno,
- zelena kultura in klima naj odsevata možnosti eksternega in internega okolja,
- kulturo in klimo načrtujemo kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno,
- zelena kultura in klima naj bosta v organizaciji definirani soglasno,
- načrtovana zelena kultura in klima naj bosta vedno povsem v skladu z najbolj ustrežno kulturo in klimo za organizacijo,
- zelena kultura in klima naj dovolj upoštevata izmerjeno stanje dimenzij.

Organizacijska kultura in klima se ne spreminja zgolj zaradi načrtovanja, načrtnega razvijanja ter prizadevanj, temveč tudi zaradi akcije same. Sintetične učinke ima že sama pobuda in odločitev vodstva, da se bo v organizaciji začelo meriti, analizirati in spreminjati organizacijsko kulturo in klimo, sporoča zaposlenim, da je vodstvu zelo pomembno, kako se zaposleni počutijo, kako doživljajo organizacijo in drug drugega, kakšno je stanje na področju komuniciranja, vodenja, organiziranja in učenja. Vodstvo s to akcijo sporoča vsakemu zaposlenemu, da je posameznik zelo pomemben, da si vodstvo prizadeva izboljšati stanje sistema. Zato so tudi projekti upravljanja kulture in klime v organizacijah vedno zelo dobro sprejeti, saj ga zaposleni doživljajo kot svoj projekt in ta to tudi je.

V nadaljnjih fazah pa pridejo na plan sinergetični učinki, saj si zaposleni prizadevajo, da bi ustvarili boljše pogoje. Pri tem nastopi višja povezanost med zaposlenimi, ki se nato tudi medsebojno posnemajo. Tako gre dejansko za projekt, v katerega se slej ko prej vključi velika večina zaposlenih, ki z veseljem sodeluje pri skupnem cilju (Mihalič 2007, 70).

#### **4.5 Nadzorovanje organizacijske kulture in klime**

Nadzor nad organizacijsko kulturo in klimo pomeni, da redno spremljamo razvojno dinamiko tako kulture kot klime ter da pravočasno uvajamo korekcije oziroma da glede na učinke ukrepov prilagodimo tudi uporabo različnih metod in tehnik. Nadzor nad kulturo in klimo je potreben v okviru celostnega managementa korporativne kulture in klime, saj v nasprotnem primeru prepustimo usmerjanje kulture in klime samemu sistemu in nujno načrtno usmerjanje v zeleno smer zato ne bo uspešno.

Temeljni nadzor nad kulturo in klimo izvajamo že s samim merjenjem, le tega pa moramo izvajati sukcesivno in prilagajati glede na hitrost sprememb v organizaciji, dinamiko rasti in razvoja sistema. Glede na to, da se zlasti klima spreminja neprimerno hitreje, kot pa si lahko privoščimo merjenja, je potrebno tudi tako imenovano nadzorovanje kulture in klime z opazovanjem. Slednje pomeni, da smo pozorni na vse vidne in tudi prikrite znake spreminjanja kulture in klime ter da že v obdobjih med posameznimi meritvami primerjamo izraženo stanje kulture in klime z zelenim stanjem.

Nadzor nad kulturo in klimo je potrebno vedno povečati v primerih radikalnih sprememb. Tako moramo biti še posebej pozorni na spremembe v času reorganizacij, večjih obsegov zaposlovanja ali odpuščanja, ob informatizaciji procesov, spremembah v zunanem okolju (Mihalič 2007, 96).

#### **4.6 Organizacijska kultura in klima – soodvisnost med podjetjem in zaposlenimi**

Organizacijsko kulturo in klimo ustvarjajo vsi zaposleni skupaj, in sicer s svojim delovanjem v okviru organizacije, z načinom vedenja, itd. Vsako delo, odločitev, akcija, odziv, vse to posredno in neposredno prispeva k ustvarjanju in vzpostavljanju korporativne kulture in klime. Vsak posameznik se mora zavedati, da s svojim delovanjem in vedenjem, preko vpliva na kulturo in klimo, v končni fazi vpliva tudi na vse ostale zaposlene in na celotno organizacijo. Dejstvo je, da so vsi ti vplivi vsakega posameznika običajno majhni, vendar ne nepomembni.

Organizacijska kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Izmed vseh segmentov, na katere vplivata kultura in klima pri posameznikih, je ravno vpliv na zadovoljstvo vedno najizrazitejši in najbolj neposreden ter zato hitro prepoznaven.

Povezanost med kulturo, klimo, organizacijo in zaposlenim ter zadovoljstvom posameznika je sila preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezni in toliko bolj nezadovoljen, kolikor bosta kultura in klima zanj neugodni. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe kulture in klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve, vsak zaposleni izvaja neprestano in najpogosteje povsem nezavedno (Mihalič 2007, 98-100).

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega posameznika največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu in ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežemo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, le če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bojo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič 2008, 4).

Vpliv obstoječe kulture in klime na zaposlene je izredno močan. Tako lahko na primer posameznik, ki ima pomanjkljiva znanja in sposobnosti, uspešno deluje v pogojih kulture in klime, ki sta zelo spodbudno naravnani, ki podpirata razvoj vsakega zaposlenega in omogočata primerne in prilagodljive pogoje za delo. Na drugi strani pa lahko posameznik, ki ima nadpovprečna znanja in sposobnosti, povsem neuspešno deluje v pogojih kulture in klime, ki zaviralno delujeta na vse zaposlene, ki nista spodbudni in ne omogočata razvoja zaposlenih. Kultura in klima vplivata na uspešnost in učinkovitost posameznika, saj vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenega z delom in z delovnim mestom, na njegovo počutje v organizaciji, na možnost razvoja, na lojalnost, motiviranost za delo in pripravljenost za izobraževanje ter spremembe. Kultura in klima torej vplivata na vse segmente dela in razvoja vsakega posameznika in organizacije kot celote (Mihalič 2007, 98).

#### **4.7 Organizacijska kultura in klima – poslovna odličnost in uspešnost prihodnosti; konkurenčna prednost organizacije**

Konkurenčna prednost organizacije temelji na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Tako organizacijo je moč spreminjati z najmanjšim naporom, vse z namenom, da bi bila organizacija vedno optimalno organizirana in konkurenčna. Seveda take organiziranosti ni mogoče birokratsko predpisati »od zunaj«, uresničljiva je le s samoorganiziranjem, vodstvo pa mora z ustvarjanjem, ne z ukazovanjem, ustrezne kulture in klime ustvariti razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. Spet smo pri istem spoznanju: temelj za povečanje uspešnosti in pot k konkurenčni prednosti so torej ljudje, njihova kultura in klima (Lipičnik 1998, 208).

Cilj upravljanja organizacijske kulture in klime je vzpostavitev in ohranjanje take kulture in klime, ki bosta spodbujali splošno odličnost v organizaciji in prinašali podjetju konkurenčno prednost.

Organizacijska kultura in klima odličnosti in konkurenčne prednosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spreminjanje v organizaciji. Kultura in klima konkurenčne prednosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji, ki skupaj tvorijo celoto.

Proces ustvarjanja odličnosti in konkurenčne prednosti je dolgotrajen in zelo kompleksen, saj zahteva večletna prizadevanja s stalnim uvajanjem novosti in nenehnim izboljševanjem že sicer učinkovitih procesov, uspešnih posameznikov, optimalnih postopkov ter izjemno visok nivo tako intelektualnega kot tudi finančnega kapitala (Mihalič 2007, 102-104).

Odličnost je stopnjevanje kakovosti, visoka kakovost ali celo najvišja kakovost. Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke dovršenosti, je sprožilo in gibalno razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe – zaposlenega, skupine in organizacije. Kot dejavnost je to poglobljeno, zavezujoče delo in vedenje slehernega kot posameznika in osebnosti v skupini, katere sad je poseben izid. Odličnost – konkurenčna prednost nastaja postopoma v zbranosti in ubranosti duhovnih moči z drobcenimi premiki. Odličnost pomeni biti med najboljšimi, z vizijo odličnosti vzpostavljamo v uspešnem podjetju tako vzdušje in razmere, kjer bo vsem sodelavcem omogočeno pozitivno, inovativno delovno okolje, ki se zna prilagajati vsakemu posamezniku. Osebni razvoj zaposlenih se mora združiti v skupinski razvoj, le ta pa v razvoj organizacije, ki je osnova za odličnost – konkurenčno prednost organizacije. Težnja k odličnosti je naravna, le da ni dosti organizaciji, ki jo dosežejo (Kralj 2003, 211).

Upravljanje organizacijske kulture in klime ni usmerjeno le v zagotavljanje zelenega stanja glede na trenutne pogoje in zahteve, temveč je potrebno upoštevati tudi predvidene trende v prihodnosti. Organizacijska kultura in klima bosta v prihodnosti bistveno manj stabilni in se bosta še hitreje in intenzivneje spreminjali kot danes, vzporedno pa bodo, zlasti iz naslova potreb organizaciji, zahteve po njunem spreminjanju še večje. Tako zunanje kot notranje okolje organizaciji bo namreč postalo še bolj nepredvidljivo, hitreje spremenljivo in bolj dinamično ter z višjo stopnjo tveganj. Glede na večjo hitrost uvajanja sprememb bo tako potrebno še hitreje spreminjati organizacijsko kulturo in klimo ter intenzivneje razvijati njuno ustrezno obliko.

Z vstopom v dobo ekonomije inovaciji, se bodo na eni strani še povečale zahteve po ustvarjanju večje dodane vrednosti iz naslova inoviranja in zaradi še večjega pritiska na zaposlene se bodo še povečale potrebe po humaniziranju delovnih mest. Spodbudna organizacijska kultura in klima bosta zato dodatno pridobili na svoji vlogi in pomenu, njunemu načrtnemu upravljanju pa se bo posvečalo še več pozornosti. Zaposlenim bo vedno bolj pomembno v kakšnih pogojih delajo, kakšno bo vzdušje v organizaciji, kot pa samo plačilo za delo in ustvarjeni dobički. Tako bosta organizacijska kultura in klima poslali še pomembnejši, tudi njenemu upravljanju bodo organizacije posvečale večjo skrb kot danes (Mihalič 2007, 110).

## **5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME V PODJETJU E-TRADING, D.O.O.**

### **5.1 Predstavitev podjetja E-trading, d.o.o.**

Podjetje E-trading d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1993 kot družba z omejeno odgovornostjo v zasebni lasti. Ob ustanovitvi je bilo prvo slovensko podjetje, ki se je ukvarjalo s kataložsko prodajo. Prevzeli so ekskluzivno zastopstvo nemške firme Conrad Electronic. S poslovno dejavnostjo, trgovino na drobno po pošti, pa je začelo leta 2002, ko je podjetje prevzelo ekskluzivno zastopstvo nemškega podjetja Otto GmbH, ki ima dolgoletno tradicijo kataložske prodaje oblačil, obutve in pohištva v večjem delu Evrope, izdelke pa trži pod svojo zelo znano blagovno znamko OTTO. V podjetju E-trading, d.o.o. je trenutno zaposlenih 25 ljudi, ki delujejo v štirih oddelkih: klicni center, marketing, IT-oddelek ter logistični center, podjetje pa že od ustanovitve dalje uspešno vodi g. Darko Rebec (E-trading, d.o.o., 2008).

Vsako leto izideta dva obsežna tiskana sezonska kataloga ter več manjših, ki dopolnjujejo osnovno ponudbo. Vzporedno z izdajo tiskanih katalogov pa je celotna prodajna ponudba izdelkov objavljena tudi v e-obliki na spletni strani e-trgovine [www.otto.si](http://www.otto.si), ki že od leta 2004 s svojim vplivom narekuje spremenjeno poslovanje v posameznih poslovnih funkcijah, poleg tega vse večji delež pri celotni prodaji (E-trading, d.o.o., 2008).

### **5.2 Poslanstvo, vizija, cilji**

Delovanje podjetja E-trading, d.o.o. je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z izdelki OTTO. Zaposleni jih obravnavajo kot ljudi s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji, izkušnjami in osebnostmi. S poosebljenimi odnosi, iskreno prijaznostjo ter kakovostno ponudbo želijo kupcem povečati zadovoljstvo in kakovost življenja ([www.otto.si](http://www.otto.si)).

Kataložska prodaja in e-kataložska prodaja, ki bi ustrezali potencialnim kupcem, privabljali nove obiskovalce, jih prepričali za nakup, jih zadržali ter hkrati pridobivali na ugledu, ni mogoče oblikovati čez noč. Za uspeh je potrebno začeti s pravimi izhodišči, to pomeni, da je potrebno izpolniti in preseči pričakovanja kupcev in stalno dosegati zastavljene cilje. Da se vse to doseže pa je prvi pogoj natančno poznavanje tako trgovca kot kupcev oziroma uporabnikov (E-trading, d.o.o., 2008).

V podjetju E-trading, d.o.o. se zavedajo, da si je za uspešno poslovanje potrebno načrtovati jasne strateške cilje, med drugim tudi:

- zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje strank,
- izpolnjevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev,
- zagotavljanje rasti prodaje in utrjevanje položaja na trgu,

- doseganje rasti poslovne uspešnosti,
- povečanje poslovne učinkovitosti,
- izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja.

E-kataloška prodaja podjetja E-trading, d.o.o. je bila postavljena kot logistična nadgradnja klasični kataloški prodaji, izkazalo pa se je, da je glede na današnji ritem in način življenja, nujno in potrebno za konkurenčnost in ohranjanje položaja na trgu. Z uvedbo e-kataloške prodaje si je vodstvo podjetja zadalo povečati prodajo, zmanjšati stroške, zvišati prihodke, ravnati ekološko ter izboljšati poslovne rezultate (www.otto.si).

### **5.3 Metodologija**

#### ***5.3.1 Opredelitev predmeta, problema in ciljev raziskave***

Namen diplomskega dela je prikazati kompleksnost problema organizacijske kulture in klime kot konkurenčne prednosti, na podlagi zgoraj podanih teoretičnih prispevkov s področja organizacijske kulture in klime ter empirično preveriti določena teoretična spoznanja na primeru zaposlenih podjetja E-trading, d.o.o.

Predmet empirične raziskave je proučiti organizacijsko kulturo in klimo ter možnost, da ti dve komponenti predstavljata konkurenčno prednost za organizacijo in rezultate primerjati z predhodnimi teoretičnimi izhodišči in ugotovitvami, saj le ugodna organizacijska kultura in klima vpliva na uspešno poslovanje organizacije kot celote in prinašata konkurenčno prednost.

V raziskavi se osredotočam na kulturo in klimo podjetja E-trading, d.o.o., ki je v Sloveniji ekskluziven zastopnik koncerna Otto Group – sinonim ljudem po vsem svetu za kataloško prodajo oziroma prodajo na daljavo.

Cilji raziskave so naslednji:

- ugotoviti obstoječo organizacijsko kulturo in klimo v podjetju E-trading, d.o.o.,
- analizirati obstoječo organizacijsko kulturo in klimo z teoretičnim delom diplomskega dela,
- na osnovi ugotovitev predlagati spremembe, ukrepe, ki bojo prispevali k izboljšavi organizacijske kulture in klime podjetja E-trading, d.o.o.

#### ***5.3.2 Metodologija merjenja organizacijske kulture in klime podjetja E-trading, d.o.o.***

Najpogosteje se pri raziskavah oziroma proučevanju organizacijske kulture in klime uporablja najrazličnejše vprašalnike. Le ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se običajno nanašajo na dimenzije organizacijske kulture in klime, zaposleni, ki odgovarja

na vprašalnik pa običajno izrazi svoje mnenje, doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo.

Vprašalnik, ki bo uporabljen pri analizi je zasnovan kot vprašalnik zaprtega tipa, v katerega anketirane osebe ne morejo vpisovati lastnega mnenja in trditev, ampak za odgovor uporabijo in izberejo vnaprej ponujene in oblikovane možnosti.

### **5.3.3 Oblikovanje in sestava vprašalnika**

Raziskovalni instrument je vprašalnik z trditvami, ki se nanašajo na proučevanje dimenzij organizacijske kulture in klime. Sestava vprašalnika predstavlja ključen korak pri proučevanju organizacijske kulture in klime, saj je od njegove kakovosti odvisna tudi kakovost dobljenih rezultatov in celotne analize.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov:

#### *Sklop 1: Demografski podatki*

Na začetku vprašalnika so podana osnovna demografska vprašanja, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, delovno mesto, staž.

#### *Sklop 2: Organizacijska kultura in klima*

Vprašanja drugega sklopa se nanašajo na proučevanje dimenzij organizacijske kulture in klime. To so: kvaliteta dela in odnos do kakovosti, inovativnost, motiviranje in nagrajevanje, organiziranje in odgovornost, kvaliteta medsebojnih odnosov, vodenje in participacija, izobraževanje in usposabljanje, razumevanje razvojne strategije in poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja, interno komuniciranje in informiranje, razvoj in upravljanje kariere, uspešnost in učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih z različnih vidikov dela.

Vprašalnik bom delno povzela po Mihaličevi (2007).

## **5.4 Analiza dobljenih podatkov**

#### *Sklop 1: Demografski podatki*

Vprašalnik je izpolnilo vseh 25 zaposlenih podjetja E-trading, d.o.o., od tega 60 % žensk in 40 % moških.

Največji delež anketirancev je starih od 30 do 39 let, kar 56 % oziroma 14 zaposlenih, 24 % oziroma 6 vprašanih ima med 40 in 49 let, mlajši od 30 let pa predstavljajo 20 % oziroma 5 zaposlenih. Iz dobljenih podatkov je razvidno, da je populacija zaposlenih podjetja E-trading, d.o.o. srednje starosti, da gre za relativno mlad tim, saj zaposleni stari do 39 let predstavljajo kar 76 % vseh zaposlenih.

Kar 44 % oziroma 11 vprašanih je v podjetju E-trading, d.o.o. zaposlenih med 5 in 10 let, več kot 10 let je podjetju zvestih 32 % oziroma 8 zaposlenih, od 1 do 5 let pa v podjetju deluje 24 % oziroma 6 zaposlenih. Kategorija manj kot eno leto ni bila



uporabljena, iz česar lahko sklepam, da v podjetju v zadnjem časovnem obdobju niso zaposlovali novih delavcev.

48 % zaposlenih ima srednjo stopnjo izobrazbe, višjo oziroma visoko strokovno šolo ima 28 % vprašanih, 12 % zaposlenih ima poklicno šolo in prav tako 12 % zaposlenih univerzitetno izobrazbo.

V klicnem centru, ki je srce podjetja, deluje 36 % oziroma 9 zaposlenih, na oddelku marketinga deluje 20 % oziroma 5 zaposlenih, 16 % oziroma 4 zaposleni pripadajo IT oddelku ter 28 % oziroma 7 zaposlenih deluje v logističnem centru.

#### *Sklop 2: Organizacijska kultura in klima*

Vprašalnik sem delno povzela po Mihaličevi (2007). Pri vsaki dimenziji sem poleg trditev navedla tudi 5 stopenjsko lestvico, kjer so vprašani obkrožili najustreznejšo stopnjo.

Pri tem ima odgovor *popolnoma velja* najvišje možno število točk, 5, odgovor *temu ne posvečamo posebne pozornosti* pa minimalno število točk, 1 točko. Pri analiziranju vrnjenih vprašalnikov sem seštela dobljene stopnje in jih delila s številom navedenih trditev pri posamezni dimenziji. Nato sem dobljene vrednosti posameznih dimenzij seštela in delila s številom vseh izpolnjenih vprašalnikov. Rezultate meritev organizacijske kulture in klime vedno najprej analiziramo po posameznih dimenzijah. Glede na skupne povprečne vrednosti glede na posamezno dimenzijo, le-te razvrstimo v naslednje tri skupine, in sicer po ključu:

- skupina dimenzij z izmerjeno **visoko stopnjo (z vrednostjo od 5 do 3,7)** na pet stopenjski lestvici,
- skupina dimenzij z izmerjeno **srednjo stopnjo (z vrednostjo od 3,6 do 2,3)** na pet stopenjski lestvici,
- skupina dimenzij z izmerjeno **nizko stopnjo (z vrednostjo od 2,2 do 1)** na pet stopenjski lestvici.

**Tabela 5.4** Rezultati meritev organizacijske kulture in klime v podjetju E-trading, d.o.o.

<b>Dimenzija</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Stopnja</b> (na podlagi zgornje lestvice)
<b>Kvaliteta dela in odnos do kakovosti</b>	3,81	visoka stopnja
<b>Inovativnost</b>	3,33	srednja stopnja
<b>Motiviranje in nagrajevanje</b>	2,55	srednja stopnja
<b>Organiziranje in odgovornost</b>	3,85	visoka stopnja

<b>Kvaliteta medsebojnih odnosov</b>	3,59	srednja stopnja
<b>Vodenje in participacija</b>	3,72	visoka stopnja
<b>Izobraževanje in usposabljanje</b>	3,53	srednja stopnja
<b>Razumevanje razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev</b>	2,8	srednja stopnja
<b>Interno komuniciranje in informiranje</b>	3,66	srednja stopnja
<b>Razvoj in upravljanje kariere</b>	2,77	srednja stopnja
<b>Uspešnost in učinkovitost</b>	3,98	visoka stopnja
<b>Zadovoljstvo zaposlenih z različnih vidikov dela</b>	3,87	visoka stopnja

Pomembna je tudi ugotovitev končnega razmerja med deleži dimenzij z visoko, srednjo in nizko stopnjo. Tako je bilo ugotovljeno, da visoka stopnja predstavlja kar 41,7 %, srednja stopnja pa 58,3 % ter, da pri nobeni dimenziji ni bila izmerjena nizka stopnja. Po zgoraj navedenih rezultatih bi lahko rekli, da sta organizacijska kultura in klima v podjetju E-trading, d.o.o. odlični.

### **5.5 Ukrepi – predlogi za izboljšavo**

Rezultati raziskave so pokazali, da je obstoječa organizacijska kultura in klima v podjetju E-trading, d.o.o. zelo dobra, saj je bilo ugotovljeno, da nobena stopnja ne ustreza najnižjim kriterijem. Analiza je pokazala, da celotno organizacijsko kulturo in klimo podjetja ocenimo z 3,46, kar ustreza srednji stopnji na že zgoraj omenjeni lestvici.

Opozorila bi le na tri dimenzije: motiviranje in nagrajevanje, razumevanje razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter razvoj in upravljanje kariere. Te tri dimenzije so na podlagi izračunov za las uvrstile v srednji razred. Dimenzijo motiviranja in nagrajevanja so vprašani ocenili z 2,55 (2,3 pa je spodnja meja srednjega razreda), zato bi v prihodnje vodji podjetja priporočila, da nekaj več časa nameni samemu motiviranju delavcev, da še bolj jasno in javno postavi kriterije za nagrajevanje, saj sem na podlagi vprašalnikov dostikrat zasledila, da zaposlenim ni povsem jasno kdaj se nagrajuje, za kaj in koga ter, da zaposleni ne poznajo točnih kriterijev za nagrajevanje.

Omenila bi še dve dimenziji, ki sta poleg zgoraj omenjene prejeli najmanjše število točk. Dimenzija razvoja in upravljanja kariere je prejela 2,77 točke, kar nakazuje na dejstvo, da zaposleni v podjetju nimajo posebnih želja za razvoj in napredovanje, da nimajo izdelanega osebnega kariernega načrta. Poleg tega je tudi dimenzija razumevanja razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev prejela 2,8

točke, kar nakazuje na dejstvo da zaposleni ne poznajo natančnih ciljev, vizije, poslanstva podjetja. V prihodnje bi svetovala, da se zaposlenim natančno pojasni cilje in namene raznih sprememb, saj bojo le tako lahko optimalno delovali in znali cilje tudi udejanjati.

## 6 SKLEP

Organizacijska kultura in klima sta kompleksen pojav, ki pa se pojavljata v vsaki organizaciji, v vsakem oddelku, nenazadnje pa tudi vsak posameznik nevede in nehote tvori in spreminja organizacijsko kulturo in klimo s svojim delovanjem, razmišljanjem, vrednotami, normami. Organizacijsko razpoloženje se s pomočjo kulture in klime integrira v vse procese, zaposlene, postopke, v notranje in zunanje okolje.

Kapital, finančni viri in najsodobnejša tehnologija dostikrat ne prinašajo zelene oziroma pričakovane konkurenčne prednosti. Organizacije se vse bolj zavedajo, da je potrebno ustvarjati prijetno, inovativno delovno okolje, v katerem bojo lahko zaposleni ustvarjali napredek, iskali nove izzive, odkrivali probleme in jih reševali. Ustvarjati, sooblikovati in spreminjati je potrebno tako organizacijsko kulturo in klimo, v kateri bojo lahko zaposleni delovali optimalno in s svojim delom zagotavljali podjetju konkurenčno prednost.

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Kultura je pojem, ki obstaja v duhu posameznika, ni je moč najti ali odkriti. Definiciji je veliko, odvisna pa je od tega, kaj imamo v mislih, ko govorimo o organizacijski kulturi, s katerega zornega kota pojav opazujemo, nenazadnje pa stvar otežuje tudi dejstvo, da je spremenljiva in dinamična.

S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in, ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Organizacijska klima je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo.

Kot vidimo sta organizacijska kultura in klima popolnoma različna pojma in pojava, ki pa jih, ko govorimo o organizaciji, ne moremo ločevati in obravnavati posebej. Če želimo s pomočjo organizacijske kulture in klime organizaciji zagotoviti konkurenčno prednost se moramo zavedati, da sta kultura in klima v podjetju tesno in neločljivo povezani, zato ju moramo vedno obravnavati skupaj, saj predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se odražata v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja zaposlenih.

Organizacijska kultura in klima sta odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, podrejenih, nadrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Kulturo in klimo lahko proučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še bolje pa je, če na kulturo in klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Merjenje organizacijske kulture in klime je smiseln pojav, saj raziskovanje

organizacijske kulture in klime omogoča managementu vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o delu, delovnem okolju, pogojih dela, vodstvu ter organizaciji kot celoti. Z merjenjem organizacijske kulture in klime vodstvo dobi povratno informacijo kako dobro management izpolnjuje pričakovanja zaposlenih, hkrati pa lahko ugotovi kje so šibke točke ter kaj je treba spremeniti. Zavedati pa se je potrebno, da je spreminjanje organizacijske kulture in klime dolgotrajen, zahteven in počasen postopek, ki zahteva predvsem njeno obvladovanje oziroma spoznanje, kakšno kulturo in klimo želimo, da lahko dosežemo spremembe. Vodstva podjetji se morajo zavedati pomena organizacijske kulture in klime ter s pomočjo 12 dimenzij stalno preverjati stanje organizacijskega vzdušja, saj lahko le s konstantnim merjenjem ugotavljajo morebitne napake in pomanjkljivosti ter jih odpravljajo. Slabše ocenjenim dimenzijam je potrebno posvetiti večjo pozornost, z zaposlenimi se je potrebno pogovarjati, iskati skupne rešitve in možnosti za izboljšave. Vsak zaposleni mora čutiti pripadnost organizaciji in se zavedati, da tvori pomemben del pri izgradnji organizacijske kulture in klime kot konkurenčne prednosti.

V diplomskem delu sem izvedla analizo organizacijske kulture in klime podjetja E-trading, d.o.o., ki se ukvarja s kataložsko prodajo. V podjetju se zavedajo pomena zaposlenih, pripadnosti in zadovoljstva. Skrbno načrtujejo cilje in s trdnim delom poizkušajo prevzeti mesto vodilnega v Sloveniji na področju kataložske in e-kataložske prodaje. Rezultati analize so pokazali, da sta organizacijska kultura in klima v podjetju E-trading, d.o.o. dobri, saj je bilo kar 5 od 12 dimenzij ocenjeno z najvišjo stopnjo, preostalih 7 pa s srednjo stopnjo. Poudariti je potrebno, da nobena od dvanajstih dimenzij ni kritična, saj nobena dimenzija po analizi ni zasedla najnižje možne stopnje. Pri treh dimenzijah, ki so osvojile najmanjše število točk sem podala predloge za izboljšavo.

Povezanost med kulturo, klimo, organizacijo in zaposlenim ter zadovoljstvom posameznika je sila preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezni in toliko bolj nezadovoljen, kolikor bosta kultura in klima zanj neugodni. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe kulture in klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve, vsak zaposleni izvaja neprestano in najpogosteje povsem nezavedno. Zadovoljstvo je za vsakega posameznika največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu in ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežemo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, le če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bojo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni.

## *Sklep*

Organizacijska kultura in klima – konkurenčna prednost podjetja temelji na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Temelj za povečanje uspešnosti in pot k konkurenčni prednosti so torej ljudje, njihova kultura in klima. Organizacijska kultura in klima odličnosti in konkurenčne prednosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spreminjanje v organizaciji. Kultura in klima konkurenčne prednosti temeljita na odličnih posameznikih, odličnih delovnih mestih, odličnih oddelkih in odlični organizaciji, ki skupaj tvorijo celoto.

## LITERATURA

- Bernik, Jurij. 1998. Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. GEA novice, avgust, 6.
- Drucker, Peter F. 1998. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- E-trading, d. o. o. 2008. *Poročilo 2008*. Interni podatki, E-trading, d. o. o.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura: skripta*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998a. *Ravnanje z ljudmi pri delu – human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1998b. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura. Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. *Učeca se organizacija – učeči se management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Person, Mark F. 2000. *Handbook of organizational culture & climate*. London: New Delhi.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- SIOK (Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih). Organizacija. Poročilo za leto 2007. <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf> (12.9.2010)
- Širnik, Mateja. 2002. *So zadovoljni delavci res tudi boljši?* Gospodarski vestnik 51 (8):

## Literatura

31-33.

Šraj, Simona. 2005. *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tavčar, Mitja, I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.

Tavčar, Mitja, I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednote dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*.

Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

<http://www.otto.si/vsebina/23471> (12.9.2010)



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik



*Spoštovani,*

*Spodaj podpisana Martina Lazar zaključujem dodiplomski študijski program na Fakulteti za management v Kopru. V svojem diplomskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom profesorja dr. Cene Bavca raziskujem in proučujem področje organizacijske kulture in klime kot konkurenčne prednosti organizacije.*

*Naprošam vas za sodelovanje v raziskavi, z izpolnitvijo priloženega vprašalnika, v katerem so navedene trditve, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo in klimo. Ocenjujete tako, da glede na spodaj podano lestvico, obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.*

*Na podlagi dobljenih podatkov bo izvedena raziskava, ki ima namen ugotoviti, kakšna je obstoječa organizacijska kultura in klima v podjetju. Podatki so zaupne narave, zagotavljajo anonimnost in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.*

*Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in vas lepo pozdravljam!*

*Martina Lazar*

## **VPRAŠALNIK**

### **DEMOGRAFSKI PODATKI**

#### ***Spol***

- ženski
- moški

#### ***Starost***

- do 30 let
- od 30 do 39 let
- od 40 do 49 let
- več kot 50 let

#### ***Stož v organizaciji***

- manj kot 1 leto
- od 1 leta do 5 let
- od 5 do 10 let
- več kot 10 let

#### ***Stopnja izobrazbe***

- poklicna šola
- srednja šola
- višja oz. visoka strokovna šola
- univerzitetna izobrazba
- specializacija ali magisterij

#### ***Delovno mesto – področje dela***

- klicni center
- marketing
- IT-oddelek
- logistični center

## ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA

Vprašanja se nanašajo na doživljanje organizacije in delovanje le-te. Ocenite stopnjo vašega strinjanja s postavljenimi trditvami tako, da ob vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko od 1 do 5 glede na spodnjo lestvico.

5	4	3	2	1
Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti

<i>Kvaliteta dela in odnos do kakovosti</i>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Poznam merila za doseganje kvalitete dela.	5	4	3	2	1
Čutim odgovornost za kvaliteto dela.	5	4	3	2	1
Napake pri delu se pri nas redko pojavljajo.	5	4	3	2	1
Naše podjetje ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	5	4	3	2	1

<i>Inovativnost</i>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Redno podajam predloge, ideje, zamisli za izboljšave.	5	4	3	2	1
Vedno razmišljam, kako bi delo opravil bolje in hitreje.	5	4	3	2	1
Za inovativnost sem pohvaljen in nagrajen.	5	4	3	2	1
Najboljše ideje zaposlenih se uvajajo v prakso.	5	4	3	2	1
Zavedam se, da so spremembe v našem podjetju nujne.	5	4	3	2	1

<b>Motiviranje in nagrajevanje</b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
V organizaciji imamo redne motivacijske sestanke.	5	4	3	2	1
Ko naredim napako me ni strah kazni in sankcij.	5	4	3	2	1
Menim, da je sistem nagrajevanja v organizaciji dober.	5	4	3	2	1
Dobro poznam kriterije za nagrajevanje.	5	4	3	2	1
Menim, da so merila nagrajevanja enaka za vse.	5	4	3	2	1
Pri nas se zaposlene javno nagrajuje in pohvali.	5	4	3	2	1

<b>Organiziranje in odgovornost</b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Dobro poznam svoje pristojnosti in odgovornosti.	5	4	3	2	1
Menim, da bi z boljšo organizacijo povečali uspešnost.	5	4	3	2	1
V primerjavi s sodelavci sem pravično obremenjen.	5	4	3	2	1
Točno vem kaj se od mene pričakuje.	5	4	3	2	1
Menim, da so organizacijske enote dovolj povezane.	5	4	3	2	1
Menim, da imajo naši kupci pri nas ključno vlogo.	5	4	3	2	1
Sam ne občutim prevelike hierarhičnosti v odnosih.	5	4	3	2	1

<b>Kvaliteta medsebojnih odnosov</b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
S sodelavci bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	5	4	3	2	1
Zaupam svojim ožjim sodelavcem.	5	4	3	2	1
Zaupam celotnemu vodstvu organizacije.	5	4	3	2	1
Zadovoljen sem z odnosi, ki jih imam s sodelavci.	5	4	3	2	1
Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	5	4	3	2	1
Pri nas imamo profesionalne medsebojne odnose.	5	4	3	2	1
S sodelavci se občasno družimo tudi izven službe.	5	4	3	2	1
Konflikte vedno rešujemo sproti.	5	4	3	2	1

<b>Vodenje in participacija</b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Pri delu in nalogah sem deležen pomoči vodje, če želim.	5	4	3	2	1
Spoštujem neposrednega vodjo.	5	4	3	2	1
Vodja je strokovno usposobljen.	5	4	3	2	1
Vodja me spodbuja k samostojnemu opravljanju del.	5	4	3	2	1
Vedno sodelujem pri sprejemanju pomembnih odločitev.	5	4	3	2	1
Zaposleni imajo v organizaciji najpomembnejšo vlogo.	5	4	3	2	1
Vodja redno govori o vlogi človeškega kapitala in virov.	5	4	3	2	1

<b><i>Izobraževanje in usposabljanje</i></b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Imam dovolj možnost za pridobivanje potrebnih znanj.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Menim, da je znanje vrednota.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Zaposleni si medsebojno izmenjujemo nova znanja.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Vodja me spodbuja k stalnemu izobraževanju.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b><i>Razumevanje razvojne strategije, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev</i></b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Dobro poznam razvojno strategijo organizacije.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Definirana razvojna politika se izvaja tudi v praksi.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Poznam vizijo, poslanstvo in cilje podjetja.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Menim, da so ključni cilji organizacije realni.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b><i>Interno komuniciranje in informiranje</i></b>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Pri komuniciranju z nadrejenim ne občutim hierarhije.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
S sodelavci se pogovarjam prijateljsko in sproščeno.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Konflikte in nastale težave rešujemo z	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

dialogom.					
Z vodjo imam/o dnevne, tedenske in mesečne sestanke.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
V podjetju se izvaja ustrezen pretok informaciji.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Informacije, ki jih prejmem za delo, so dovolj strokovne.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<i><b>Razvoj in upravljanje kariere</b></i>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Menim, da imam dobre možnosti za strokoven razvoj.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Menim, da imam dobre možnosti za osebni razvoj.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Merila za napredovanje so jasna in razumljiva.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Menim, da so kriteriji za napredovanje enaki za vse.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<i><b>Uspešnost in učinkovitost</b></i>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Večkrat delam v timu ali skupini kot pa individualno.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Dela in naloge, ki jih prejmem zame niso prezahtevne.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Poznam vpliv svojega dela na uspeh organizacije.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Hitrost sprememb pri mojem delu ni prevelika.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>



Zahteve pri delu ne presegajo mojih znanj in veščin.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Menim, da me vodja pri delu ne nadzira prepogosto.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<i>Zadovoljstvo zaposlenih z različnih vidikov dela</i>					
	Popolnoma velja	Večinoma velja	Delno velja	Ne velja	Temu ne posvečamo posebne pozornosti
Zadovoljen sem z delovnim okoljem, pogoji dela in delovnim mestom.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Veselim se novih delovnih izzivov.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Na delo vedno pridem rad in poln delovnega elana.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Le če sem zadovoljen, sem lahko pri delu učinkovit in uspešen.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Moje zadovoljstvo na delovnem mestu ni pogojeno le z plačilom.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>