

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN NJENO MERJENJE: PRIMERNOST
UPORABE V MSP**

Ljubljana, avgust 2011

JANJA JELEN

IZJAVA

Študentka Janja Jelen izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Patricie Kotnik, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 30.8.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	3
1.1 OPREDELITEV POJMOV KULTURA, ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	3
1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	4
1.2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima	4
1.2.2 Značilnosti organizacijske klime.....	6
1.2.3 Merjenje organizacijske klime	7
1.2.4 Spreminjanje organizacijske klime.....	9
1.3 RAZLIKA MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO	10
2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MANJŠIH IN PODJETNIŠKO VODENIH PODJETJIH.....	11
2.1 POSEBNOSTI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	11
2.2 IMPLIKACIJE ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO	12
3 PROJEKT SiOK.....	13
3.1 PREDSTAVITEV PROJEKTA	14
3.2 METODOLOGIJA	14
3.3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA	14
3.4 IZVJANJE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN PRIDOBLENI PODATKI ZA LETO 2010 IN LETO 2011.....	15
3.5 DEMOGRAFSKI PODATKI.....	15
3.5.1 Spol.....	15
3.5.2 Nivo v organizaciji	15
3.5.3 Staž v organizaciji	16
3.5.4 Starost.....	16
3.5.5 Stopnja izobrazbe	16
3.6 PRIKAZ REZULTATOV PO SKLOPIH	17
3.7 PRIKAZ REZULTATOV ZNOTRAJ POSAMEZNIH SKLOPOV	19
3.7.1 Pozitivni odmiki	19
3.7.2 Negativni odmiki.....	20
3.8 UGOTOVITVE IN UKREPI ZA PRIHODNOST	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Vloga organizacijske klime	4
Slika 2: Prikaz srednjih vrednosti posameznih sklopov	17
Slika 3: Prikaz petih pozitivnih odmikov po posameznih sklopih	19
Slika 4: Prikaz petih negativnih odmikov po posameznih sklopih.....	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo	11
Tabela 2: Pregled petih kategorij, pri katerih so bile v podjetju X opažene največje pozitivne in negativne spremembe v letu 2010 in letu 2011	18

UVOD

Vsa podjetja stremijo k čim bolj optimalnemu poslovanju. Cilj v sklopu te vizije je običajno povečanje prodaje, dobička, tržnega deleža... Eden izmed ključnih dejavnikov, kako to doseči, so med drugim tudi zadovoljni zaposleni v podjetju. Vtis, da je upravljanje s kritičnimi kadri zahteven in delikaten proces, nikakor ni zmoten. Dejstvo je, da brez odločitev, ki ne bodo vedno pospremljene z aplavzom in odobravanjem, preprosto ne gre. Današnje tekmovalno okolje in neprizanesljivost zahtevata trajne konkurenčne prednosti podjetja in hkrati silita v realnost, da z vsemi zaposlenimi v podjetju ne morejo ravnati enako. Lahko pa obravnavajo zaposlene glede na njihov stvarni prispevek k uspehu organizacije. V kolikor v podjetju niso večji v ravnanju s kadrovskimi viri ali si želijo njihova dognanja potrditi ali ovreči, so jim na razpolago različna orodja, ki merijo organizacijsko klimo. Enega izmed njih sem v sklopu diplomske naloge tudi predstavila in se s kraticami imenuje SiOK.

Namen diplomskega dela je predstavitev enega izmed načinov merjenja organizacijske klime. Izbrala sem projekt SiOK, s pomočjo katerega pridobi podjetje vpogled v zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Prav tako je bil namen diplomske naloge preučiti posebnosti upravljanja s človeškimi viri v malih in srednje velikih podjetjih, ki so novejša, rastoča ali bolj podjetniško vodena, in izpostaviti implikacije teh posebnosti za merjenje organizacijske klime.

Cilj diplomske naloge je izmeriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju X. Prav tako je cilj preučiti rezultate, pridobljene s pomočjo projekta SiOK, izpostaviti 5 najbolj pozitivnih in 5 negativnih odmkov v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 ter spregovoriti o ugotovitvah in ukrepih, ki bi lahko podjetju X pomagali v prihodnosti. Cilj je tudi oblikovati nekaj priporočil in usmeritev za merjenje SiOK v novejših, manjših in podjetniško vodenih podjetjih.

Diplomsko nalogo sem vsebinsko razdelila na tri dele. V prvem delu sem predstavila pojem organizacijske klime in njen sorodni pojem organizacijsko kulturo ter razliko med njima. Več poudarka sem namenila sami organizacijski klimi, njenim značilnostim ter načinu merjenja in spreminjanja organizacijske klime. V drugem delu sem na kratko spregovorila o upravljanju s človeškimi viri v manjših in podjetniško vodenih podjetjih. Pisala sem o posebnostih upravljanja s človeškimi viri in implikacijami za organizacijsko kulturo v manjših, razvijajočih in podjetniško vodenih podjetjih. V tretjem, zadnjem delu diplomske naloge sem pisala o najpogostejšem načinu merjenja organizacijske klime, projektu SiOK in njegovi metodologiji in na kratko predstavila srednje veliko podjetje X, ki je prvič izvedlo merjenje organizacijske klime leta 2010, nato pa leta 2011. Nato sem se lotila predstavitve in primerjave podatkov, pridobljenih z izvajanjem merjenja zaposlenih v letu 2010 in 2011. Primerjala sem nekaj osnovnih demografskih podatkov in prikazala rezultate po sklopih. Večji poudarek sem namenila rezultatom znotraj posameznih sklopov,

kjer sem izpostavila 5 sprememb, ki so v podjetju X leta 2011 v primerjavi z letom 2010 dosegle pozitivne odmike, in 5 sprememb, ki so dosegle negativne odmike.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Vsaka organizacija ima klimo, vrednote, strateške cilje, ravnateljski slog in filozofijo – svojo organizacijsko kulturo. V vsaki organizaciji medsebojno součinkujejo formalne in neformalne vrednote, ki so globoko ukoreninjena prepričanja o svetu in njegovem delovanju (filozofije, ki predstavljajo naš pogled na življenje, norme, ki so vzorci stališč...). Formalne in neformalne vrednote, filozofije in norme se medsebojno prepletajo in tako oblikujejo organizacijsko kulturo. Slednjo bom na začetku diplomske naloge na kratko predstavila.

1.1 OPREDELITEV POJMOV KULTURA, ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je pogosto težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 15). Sama beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v umetnosti, književnosti, običajih, znanosti in tako dalje (Vila, 1994, str. 344).

Pojem kultura se je uvedel v poslovno ekonomijo in organizacijo nekoliko kasneje, v samem začetku se je le-ta uporabljal in proučeval predvsem v antropoloških in socioloških vodah. Bistvo razlike je v tem, da antropologi kulturo še vedno preučujejo na splošno, medtem ko jo organizacijske vede preučujejo v manjših združbah, pri čemer jih zanima njihova edinstvenost.

Rozman (2000, str. 15) pokaže, da različni avtorji različno opredeljujejo pojem organizacije. Najpogostejše so tri temeljne opredelitve organizacije, in sicer: organizacija kot združba (ali sistem), organizacija v tehničnem smislu in organizacija kot množica medsebojnih razmerij. Med mnogimi razlagami organizacije je ena izmed bolj smiselnih definicija Lipovca (1987, str. 46), ki pravi takole: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.«

V zadnjem desetletju se je pojem organizacijska kultura močno razmahnil in je predmet obravnav številnih teoretikov. Kljub intenzivnejšemu preučevanju v zadnjih letih ne gre za nov pojem. K razširitvi pojma organizacijska kultura sta bistveno prispevala Peters in Waterman (1982), ki sta prikazala rezultate raziskav velikih in uspešnih podjetij, pri čemer sta njihovo uspešnost povezovala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Meško Štok, 2009, str. 74).

V literaturi tako naletimo na ogromno definicij organizacijske kulture, kar dokazuje neenotnost avtorjev glede razlage tega pojma. Poleg pojma organizacijska kultura lahko v

literaturi naletimo še na nekatere sorodne pojme, kot so kultura združbe, kultura podjetja in korporacijska kultura, ki predstavljajo bolj ali manj sinonime prvotnega izraza.

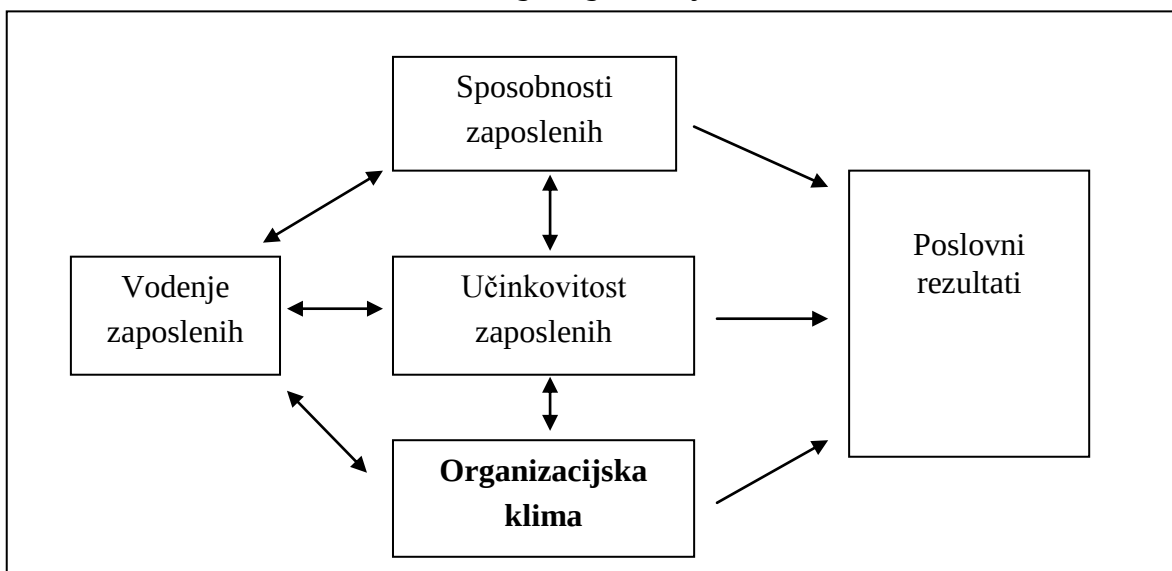
1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem v organizaciji. Motivirani in zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki uspešnejša podjetja ločijo od manj uspešnih. Organizacijska klima ima svoje značilnosti in dimenzije, prav tako se jo da izmeriti. Končni rezultat poda vodjem podjetij informacijo o zadovoljstvu/nezadovoljstvu zaposlenih, katerega lahko s spreminjanjem klime v organizaciji tudi izboljšajo.

1.2.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

Organizacijska klima je eden najbolj pomembnih, največkrat omenjenih, a hkrati tudi velikokrat najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju (Biro Praxis, 2011, str. 3). Med prebiranjem strokovne literature sem naletela na precej sopomenk, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, vzdušje v podjetju, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna klima, poslovna klima... Nekateri avtorji so mnenja, da določeni izrazi za organizacijsko klimo pomenijo isto. Drugi so mnenja, da tisti, ki jim vsi naštetih izrazi pomenijo isto, ne poznajo dovolj dobro naštetih pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji pa iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Proučevanje organizacijske klime je pomembno zaradi njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost, kakor tudi zaradi njenega odnosa do posameznikove motivacije in vedenja.

Slika 1: Vloga organizacijske klime



Vir: Biro Praxis, Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, 2010, str. 3.

Lipovec (1987, str. 302) je o organizacijski klimi napisal: »Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je tudi organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera, ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se uporabljata pogosto kot sinonima in pomenita uravnotežene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Delovno ozračje označuje za stanje složnosti in zdravja v organizirani združbi, tako da člani splošne razmere presojujejo ugodno. Odvisno je zlasti od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, kolikor izvira iz njihovega sodelovanja. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjeno osebja. Stanje delovne morale ali organizacije ozračja je pogosto nenamerni, globalni rezultat organizacijske združbe, ki ga sodobna organizacijska veda smatra za enako želeni cilj, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta.«

Naštela bom še nekaj definicij organizacijske klime, ki so po mojem mnenju napisane precej razumljivo in iz katerih lahko takoj razberemo bistvo:

Ashkanasy, Wilderom in Peterson (2000, str. 5) so zapisali: »Organizacijska klima je del organizacijske kulture, predstavlja vzdušje in kaže vedenje ter občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v matičnem ter v povezanem podjetju. Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.«

Lipičnik (1998, str. 73-74) o organizacijski klimi pove: »Klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivata na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se združbe ljudi med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri zaposlenih. Govorimo tudi o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.«

Rus (2004, str. 175) meni, da je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini, in je neločljivo povezana s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnostmi, temperamenti, značajem, vrednotami, stališči in motivacijo).

Schneider (1990, str. 384) je zapisal: »Organizacijska klima je zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega je rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenih ciljev v podjetju določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid organizacije.«

V mojem diplomskem delu sem uporabljala predvsem koncepte prve definicije, kjer je izpostavljeno, da je organizacijska klima del organizacijske kulture. Zaposleni v podjetju oblikujejo neko vzdušje in vedenje glede na njihovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo s stanjem v podjetju ter z ravnanjem nadrejenih. Organizacijska klima tako zavzema zaznave zaposlenih oziroma kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in svoje zmožnosti ter pogoje dela.

1.2.2 Značilnosti organizacijske klime

V okviru projekta SiOK (Biro Praxis, 2007, str. 4) avtorji opisujejo 11 značilnosti organizacijske klime:

- **Oblikujejo jo zaposleni:** Posamezniki »uporabljajo« organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. 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 zadolžitev.
- **Je niz potrditev:** Dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti kar 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 gotovost.
- **Teži k samo-izpolnitvi:** Kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj in ciljev, 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 varovanjem in izročilom.
- **Daje kontinuiteto in identiteto:** Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki 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 si 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 kibernetski sistem:** To pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri ne glede na ovire in prekinitev. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri.

- **Je vzorec:** Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je kot hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokosmos celote.

- **Veže se na komunikacijo:** Pomembno je razumeti, da ista kultura olajšuje komunikacijo zaradi podobnih izkušenj in informacij.

- **Ima bolj ali manj sinergične učinke:** Med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj kulture »gredo dobro skupaj«.

1.2.3 Merjenje organizacijske klime

V razvitih tržnih gospodarstvih je postalo v zadnjih dvajsetih letih preučevanje organizacijske klime sestavni del preučevanja organizacij. Primerno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v okolju.

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

Po Glimerju (1969, str. 76) poznamo tri glavne načine merjenja organizacijske klime:

- neformalni opisi,
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Pri merjenju in ugotavljanju klime v določenem podjetju uporabljamo vnaprej pripravljen vprašalnik, ki se uporablja za vsa podjetja enako. Za takšno sistematično preučevanje klime s pomočjo vprašalnika moramo upoštevati določene korake (Lipičnik, 1998, str. 77-79):

- pripravljalna dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Prva faza obsega *pripravljalna dela* in vključuje ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, način zbiranja ter uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

Pri *sestavi vprašalnika* raziskujemo, katere dimenzije klime so tiste, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju trditve, katerih vsebina naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi tako ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo.

Zbiranje odgovorov je tretja faza, pri kateri posamezniki vpisujejo odgovore na trditve po vnaprej povedanih navodilih. To je tehnično nezahtevna naloga, čeprav se pogosto pojavlja problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem lahko odpravimo na način, da anketirancem zagotovimo anonimnost.

Četrta faza je *analiza odgovorov*. Tukaj je zelo pomembno, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča različne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je namreč v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Naslednja faza je *predstavitev rezultatov*, kjer moramo biti še posebej previdni, saj se lahko zgodi, da so rezultati preučevanja klime precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače kot večina v organizaciji, da se klimi še ni prilagodil ali pa da tega zavestno noče.

Končni rezultat proučevanja klime je *načrtovanje akcij* za izboljšanje organizacijske klime. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

Mihaličeva (2006, str. 206) je mnenja, da vsako izmed dimenzij organizacijske klime merimo individualno in na vsakem posameznem zaposlenem ter na podlagi tega oblikujemo povprečne sumarne rezultate o stanju organizacijske klime. Ti se lahko nanašajo na posamezno skupino, tim ali na celotno združbo. Vse spremenljivke je potrebno meriti sočasno. Priporočljiva je uporaba metode ankete, pri kateri je potrebno zagotoviti popolno anonimnost anketirancev.

1.2.4 Spreminjanje organizacijske klime

V večini primerov se podjetja odločajo za spreminjanje organizacijske klime, kadar je le-ta že neugodna. Podjetja v razvitih ekonomskih okoljih se za spreminjanje organizacijske klime odločajo na podlagi sprememb v okolju in samem podjetju, ne glede na to, kakšna je trenutna organizacijska klima. Neugodnost ali ugodnost klime presoja podjetje glede na cilje, ki jih želi doseči. Spreminjanje organizacijske klime tako pomeni pot podjetja od sedanjega do zelenega stanja. Pri tem so ključnega pomena meritve, saj omogočajo oceno, kakšen napredek je pri spreminjanju, kako dobro poteka projekt, kakšen je ritem, kje so problemi in kateri postopki dajejo boljše rezultate. Meritev se ljudje včasih bojijo, saj lahko podajo realne rezultate, ki so velikokrat precej drugačni in negativno obarvani, kot je bilo sprva pričakovati.

Spremembe klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se izoblikuje določena klima, vendar se z rastjo in razvojem združbe pojavi potreba po preoblikovanju obstoječe klime. Sprememba klime je nujna, če se podjetje znajde v težavah. Tudi okolje, v katerem združba deluje in hoče preživeti, vpliva na spreminjanje klime.

Lipičnik (1998, str. 79) je mnenja, da si mora podjetje, preden se loti spreminjanja organizacijske klime, postaviti dve vprašanji: »*Kako lahko spremenimo klimo?*« in »*Kdo jo lahko spremeni?*«.

Spreminjanje klime lahko poteka na dva načina: *nekontrolirano* in *neposredno*. Najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje navadno ni v skladu z željami vodilnih in lahko prinaša slabe posledice. Drugi, neposredni način spreminjanja klime poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje skuša uravnati vedenje posameznika. Vendar večino dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med ljudmi. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja – delavec je mogoče vplivati in jih spreminjati samo s pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Zato se klima lahko pozitivno spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije (Lipičnik, 1998, str. 79).

1.3 RAZLIKA MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura se v literaturi velikokrat pojavljata skupaj, pogosto se tudi zgodi, da ljudje ne razlikujejo med njima. Zato bom skušala predstaviti bistvene podobnosti in razlike med njima.

Konrad (1987, str. 106-107) trdi, da je pojem kulture globlji kot klima, ki naj bi bila odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen je v opisovanje sedanjega stanja. Za raziskovanje organizacijske klime se uporabljajo kvantitativne metodologije raziskovanja, kot so vprašalniki. Osnovna razlika med pojmom je tudi v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem kultura pa je nastal na področju preučevanja v kulturni antropologiji in etnologiji. Po Konradu je stična točka obeh pojmov v tem, da oba poizkušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje zaposlenih.

Pettigrew, Schein, Sackmann ter Hatch poudarjajo (Ashkanasy et al., 2000, str. 5), da v širšem smislu kulturo sestavljajo osebne vrednote in sistemi prepričanj, ki dajejo organizaciji smisel. V tem pogledu je kultura bolj implicitni sistem kot klima, ki je sestavljena iz bolj empirično dostopnih elementov, kot so vedenjske lastnosti in odnosi.

Tako organizacijska klima kot organizacijska kultura se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji objektivnih vidikov v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 191). Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta hkrati posledica tega obnašanja. Na ravni organizacije ne obstajata kot celota, temveč tudi na ravni njenih delov. Sta relativno stabilni.

Kavčič (2001, str. 112) je ločil in podrobneje opredelil pojma takole:

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko je znanstveni vir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, prepričanj in vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.
- Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskujejo izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

V bistvu bi lahko dejali, da je kultura del klime, saj navade, nazori, vrednote, norme, simboli in celo tradicija vplivajo na naše vedenje v neki organizaciji (Vodopija, Vukasović-Žontar, Rozman, Žunec, & Lajh, 2007, str. 34). Tabela 1 strne različne

opredelitve in povzema bistvene ugotovitve glede razlikovanja organizacijske kulture in klime.

Tabela 1: Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
<i>Veda</i>	Antropologija, sociologija	Psihologija
<i>Časovna usmerjenost</i>	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
<i>Metoda</i>	Kvalitativna	Kvantitativna
<i>Usmeritev</i>	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
<i>Nivo preučevanja</i>	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: P. W. Beamish, & C. F. Fey, *Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia*, 2011, str. 860.

Organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne določeni organizaciji. Vsaka organizacija ima tako svojo kulturo, ki se loči od kulture drugih organizacij. Prav tako kulturo tvorijo spoznanja, ki smo jih prinesli iz preteklosti ali pa so nam privzgojena, klima pa je odsev našega počutja, psihološkega stanja in vzdušja neke organizacije. Pojem klime se nanaša na zaznave in občutje, ki jih imajo zaposleni o postopkih, pravilih ter medsebojnih odnosih v organizaciji. Pri preučevanju klime izhajamo iz ciljev organizacije in ugotavljamo, ali obstoječa organizacijska klima vpliva spodbujevalno na doseganje ciljev organizacije.

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MANJŠIH IN PODJETNIŠKO VODENIH PODJETJIH

Manjša, razvijajoča in podjetniško vodena podjetja se dostikrat sprašujejo, kako uspeti in imeti vse, kar imajo velika, že razvita podjetja. Velik pomen ima tukaj pravilno in prilagojeno upravljanje s človeškimi viri, kar ima seveda vpliv tudi na organizacijsko kulturo in klimo v takšnih, razvijajočih se organizacijah.

2.1 POSEBNOSTI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Kadar govorimo o velikosti podjetij, lahko le-ta delimo na velika, srednje velika in mala podjetja. Vendar to ni edina delitev, o kateri bi bilo smiselno govoriti. Podjetja se prav tako delijo na velika in stabilna podjetja ter podjetja, ki so v fazah ustanavljanja, rasti ali nenehnega iskanja in odpiranja novih trgov in produktov. V zadnjih nekaj letih je bilo napisano zelo veliko strokovne literature, učbenikov in priročnikov na temo upravljanja s človeškimi viri v manjših in srednje velikih podjetjih, ki še vedno rastejo, so podjetniško vodena in usmerjena (Barret & Mayson, 2008, str. 2). Strokovnjaki s tega področja se

namreč zavedajo, da so ravno razvijajoča in podjetniško usmerjena podjetja v veliki meri pomembna za gospodarsko rast. Vendar se večkrat zgodi, da naredi podjetje preboj v rasti šele, ko naredi prave poteze na področju človeških virov. Pri razvijanju in usmerjanju teh podjetij ima veliko vlogo njihov lastnik oziroma manager, ki mora vedeti, kako v takšnem podjetju upravljati s človeškimi viri. Vsekakor se v malih in srednje velikih podjetjih upravljanje s človeškimi viri precej razlikuje v primerjavi z velikimi in stabilnimi podjetji.

Za kratkoročno preživetje podjetja je ključno povezati stroške dela z uspešnostjo in zadržati ključne kadre, procesi poslovne funkcije človeških virov morajo biti organizacijsko in stroškovno učinkoviti, komunikacija med direktorjem in strokovnjakom za človeške vire pa redna in dovolj pogosta. Za dolgoročni razvoj manjših podjetij so ključne kompetence podjetja za upravljanje človeških virov: upravljanje talentov, ki podjetju pomagajo rasti, razvoj voditeljstva, zavzetost zaposlenih in strateško načrtovanje delovne sile. Podjetje lahko manjkajoče kompetence pridobi z zaposlitvijo strokovnjaka, razvojem zaposlenih ali izvajanjem enega ali več procesov funkcije človeških virov z zunanjim izvajalcem (Černigoj, 2011, str 10).

Černigoj (2011, str. 10-11) je tudi zapisal, da dajejo velika podjetja več priložnosti manjšim, vitkejšim, odzivnejšim in cenovno ugodnejšim dobaviteljem. Ravno to je priložnost za rast manjših in srednje velikih podjetij. Vendar so bilance manjših in srednjih podjetij bolj občutljive za spremembe na trgu, zato se morajo nanje odzivati hitreje kot velika. Poleg strateškega dolgoročno usmerjenega vprašanja, kako usposobiti vodje za vodenje procesa sprememb, so v zaostrenih gospodarskih razmerah aktualna vprašanja o dolgoročnem preživetju podjetja:

- ali imamo dovolj dela, da obdržimo vse zaposlene;
- kateri zaposleni ima potencial za učinkovitejšo organizacijo dela;
- kateri zaposleni ima znanje, sposobnosti in potencial, ki bo podjetju povečal promet;
- kako povezati stroške dela z uspešnostjo podjetja;
- katere kompetence zaposlenih manjkajo podjetju za rast ter kako jih razviti in pridobiti na trgu;
- kako najti prave zaposlene, jih hitro vpeljati v delo in zadržati v podjetju?

Za večino izmed naštetih vprašanj si vodje pomagajo z raznimi izobraževanji, seminarji ali pa se odločijo za zaposlitev novega strokovnjaka. Lahko se odločijo za razvoj že zaposlenih v podjetju, za pomoč zunanjih izvajalcev oziroma za tako imenovano zunanjo oskrbo »*outsourcing*«.

2.2 IMPLIKACIJE ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Hyman, Osborne in Jack (2008, str. 244) govorijo o kompleksnosti kulture v manjših, rastočih in podjetniško vodenih podjetjih. Pri majhnih podjetjih lahko skupno značilnost pri pregledu kulture najdemo v osebni in neposredni managementu, interesu in

upravljanju lastnikov. Način vodenja in upravljanja je postal ključni vidik majhnih podjetij, zelo verjetno pa bo postal tudi ključni vidik oblikovanja organizacijske kulture. To je neposredno povezano z upravljanjem zaposlenih v podjetju, prav tako pa se lahko tržni uspeh podjetja poveča, če je kadrovska služba razvita in uporabljena učinkovito. Nadaljnji dokazi kažejo, da je uspeh oz. neuspeh majhnih podjetij neposredno povezan s težavami z zaposlenimi. To vodi do (nerazrešenih) vprašanj o tem, ali sploh obstaja učinkovit stil vodenja, ki vodi v rast oziroma preživetje podjetja. Zmožnost zaposlovanja kompetentnih delavcev, motiviranje in vodenje le-teh, je eden najpomembnejših vidikov pri vodenju majhnega podjetja. V majhnih podjetjih so zaposlovalne prakse večinoma neformalne, saj managerji pogosto zaposlijo delavca po ustnem priporočilu. Prav tako v majhnih podjetjih večinoma nimajo formalnih zunanjih kadrovskih služb ali vsaj zaposlenih kadrovskih strokovnjakov. Pozitivna stran malih podjetij, z vidika vodenja, so zagotovo sproščeni odnosi med lastniki in zaposlenimi, neformalna komunikacija in fleksibilnost nalog. Vendar pa na takšen način vodstvo zanika potrebe po bolj formalnih in strukturiranih odnosih do zaposlenih in s tem tudi prepreči vmešavanje zunanjih organov in vplivov. Gledano z druge strani, pa to pomeni želja vodij po neodvisnosti od zunanjih vplivov in regulacij s strani kolektivnih zastopanj.

Prav tako Hyman, Osborne in Jack (2008, str. 245) govorijo o faktorjih, ki so specifični za majhna podjetja in imajo pomemben vpliv na managerski pristop in odnose do zaposlenih. Učinki so tako lahko opazni v smislu ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, učinkovitim vodenjem, urjenjem in nagrad za zaposlene. Zagovorniki neformalnih odnosov menijo, da so bolj sproščeni, nestrukturirani, neposredni odnosi z lastniki bolj tipični za majhna podjetja, saj tako omogočajo večjo obvezo zaposlenih, hkrati pa zavračajo potrebo po formalnih postopkih. Vendar pa lahko le skozi obvezo zaposlenih pridemo do organizacijskih sprememb, ki bodo nastajale v dobrobit podjetja.

Težava pri manjših in podjetniško vodenih organizacijah je lahko ravno v načinu upravljanja vodij oziroma lastnikov teh podjetji. Glede na to, da gre v tem primeru za podjetniške in inovativne posameznike, ki želijo imeti nadzor nad vsem dogajanjem in vsemi odločitvami v podjetju, lahko pride do nesoglasij, saj bi morda želel kdo izmed zaposlenih v določeni situaciji odreagirati drugače. Vendar pa lastnik tega ne dovoli in s tem omejuje razvoj in napredek zaposlenih v podjetju ter samega podjetja. V majhnih podjetjih je individualizem v managementu in pri odnosu med zaposlenimi še posebej očiten.

3 PROJEKT SiOK

SiOK je projekt spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Prednost vključitve organizacije v omenjeni projekt, je predvsem v omogočanju primerjave rezultatov posamezne organizacije s panožno primerljivimi organizacijami. To omogoča

periodično spremljanje in primerjavo rezultatov analize po posameznih kategorijah tako v času kot tudi v prostoru.

3.1 PREDSTAVITEV PROJEKTA

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji, pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije, pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Sedaj projekt poteka že tretje leto pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt, in ne več v povezavi z GZS.

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (Biro Praxis, 2011, str. 5).

3.2 METODOLOGIJA

Za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva pri delu se uporablja Vprašalnik SiOK. Sestavlja ga 69 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Zaposleni vse trditve ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti.

Organizacijske klime ne opredeljuje vseh 69 trditev, pač pa 14 vsebinskih sklopov (od tega 12 dimenzij organizacijske klime, primerjalna in dodatna vprašanja). Vsebinski sklopi so: *Organiziranost, Strokovna usposobljenost in učenje, Odnos do kakovosti, Nagrajevanje, Notranje komuniciranje in informiranje, Notranji odnosi, Vodenje, Pripadnost organizaciji, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Motivacija in zavzetost, Razvoj kariere, Inovativnost in iniciativnost, Primerjalna vprašanja in Dodatna vprašanja o sistemih.*

Zraven trditev, ki merijo organizacijsko klimo, je v vprašalniku dodatnih še 11 trditev, ki se nanašajo na *zadovoljstvo pri delu*. Zaposleni vse vidike zadovoljstva ocenijo na 5-stopenjski lestvici. Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev: *spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe* (Biro Praxis, 2011, str. 6).

3.3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Izbrano podjetje X spada glede na število zaposlenih v kategorijo *srednje velikega podjetja*. Leta 2010 je bilo v podjetju 61 zaposlenih, leta 2011 pa 62. Je slovensko storitveno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1991. Deluje na področju varnosti in

zanesljivosti informacijskih sistemov, varnostnega preverjanja, svetovanja, vzdrževanja in izobraževanja na področju lokalnih omrežij, medmrežnih povezav in prostranih informacijsko-komunikacijskih sistemov. Izbrano podjetje X lahko označimo za rastoče, saj se v podjetju iz leta v leto povečuje tudi kapital.

Podjetje X se je prvič odločilo za merjenje organizacijske klime leta 2010, nato pa leta 2011. Zaradi poslovno tajnih informacij sem prikrila dejansko ime podjetja in ga poimenovala podjetje X, podatki iz opravljenih analiz pa so resnični.

3.4 IZVJANJE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN PRIDOBLENI PODATKI ZA LETO 2010 IN LETO 2011

Merjenje organizacijske klime je potekalo v izbranem podjetju prvič meseca maja 2010, enako tudi leta 2011. Podjetje je za izvajalca merjenja izbralo strokovnjake s področja kadrov, podjetje Brant HR, d.o.o. Anketa je bila izvedena v popoldanskem času na sedežu podjetja X.

Leta 2010 je bilo k sodelovanju povabljenih 61 zaposlenih, od tega se jih je odzvalo 47, kar predstavlja 77 % udeležbo. Leto kasneje je bilo k sodelovanju povabljenih 62 zaposlenih, od tega se jih je odzvalo 34, kar predstavlja 54.84 % udeležbo.

V samem začetku vsebuje vprašalnik nekaj demografskih podatkov anketirancev, ki jih bom na kratko predstavila. Več časa in razlage pa bom posvetila rezultatom, ki so se iz leta 2010 do leta 2011 v izbranem podjetju X najbolj spremenili, tako v pozitivno kot v negativno smer.

3.5 DEMOGRAFSKI PODATKI

3.5.1 Spol

Leta 2010 je pri projektu SiOK sodelovalo skupaj 47 zaposlenih, od tega 34 moških (72.3 %), 12 žensk (25.5 %) in 1 oseba brez odgovora (2.1 %). Leta 2011 pa je pri projektu sodelovalo 34 zaposlenih, od tega 26 moških (76.5 %), 6 žensk (17.6 %) in 2 osebi brez odgovora (5.9 %).

3.5.2 Nivo v organizaciji

Leta 2010 je pri projektu sodeloval 1 zaposlen (2.1 %), ki je pripadal nivoju višjih in srednjih managerjev, 2 zaposlena (4.3 %) na nivoju operativnih vodij, 23 zaposlenih (48.9 %) na nivoju samostojnih strokovnih kadrov in 21 zaposlenih (44.7 %) na nivoju izvajalcev v podjetju. Leta 2011 sta bila na nivoju višjih in srednjih managerjev 2 zaposlena (5.9 %), 1 zaposlen (2.9 %) na nivoju operativnega vodje, 15 zaposlenih (44.1%)

na nivoju samostojnih strokovnih kadrov, 14 zaposlenih (41.2 %) na nivoju izvajalec in 2 zaposlena (5.9 %), ki nista odgovorila na vprašanje.

3.5.3 Staž v organizaciji

Leta 2010 je bilo v podjetju 12 zaposlenih (25.5 %), ki delujejo v podjetju do 2 leti, 13 zaposlenih (27.7 %) od 2 do 5 let, 14 zaposlenih (29.8 %) od 5 do 10 let, 7 zaposlenih (14.9 %) od 10 do 20 let in 1 zaposlen (2.1 %), ki je v podjetju že nad 20 let. Leta 2011 je bilo število zaposlenih, ki so v podjetju do 2 leti 4 (11.8 %), 10 zaposlenih (29.4 %) od 2 do 5 let, 13 zaposlenih (38.2%) 5 do 10 let, 5 zaposlenih (14.7%) 10 do 20 let, 1 zaposlen (2.95 %) nad 20 let in 1 zaposlen (2.95 %), ki ni podal odgovora.

3.5.4 Starost

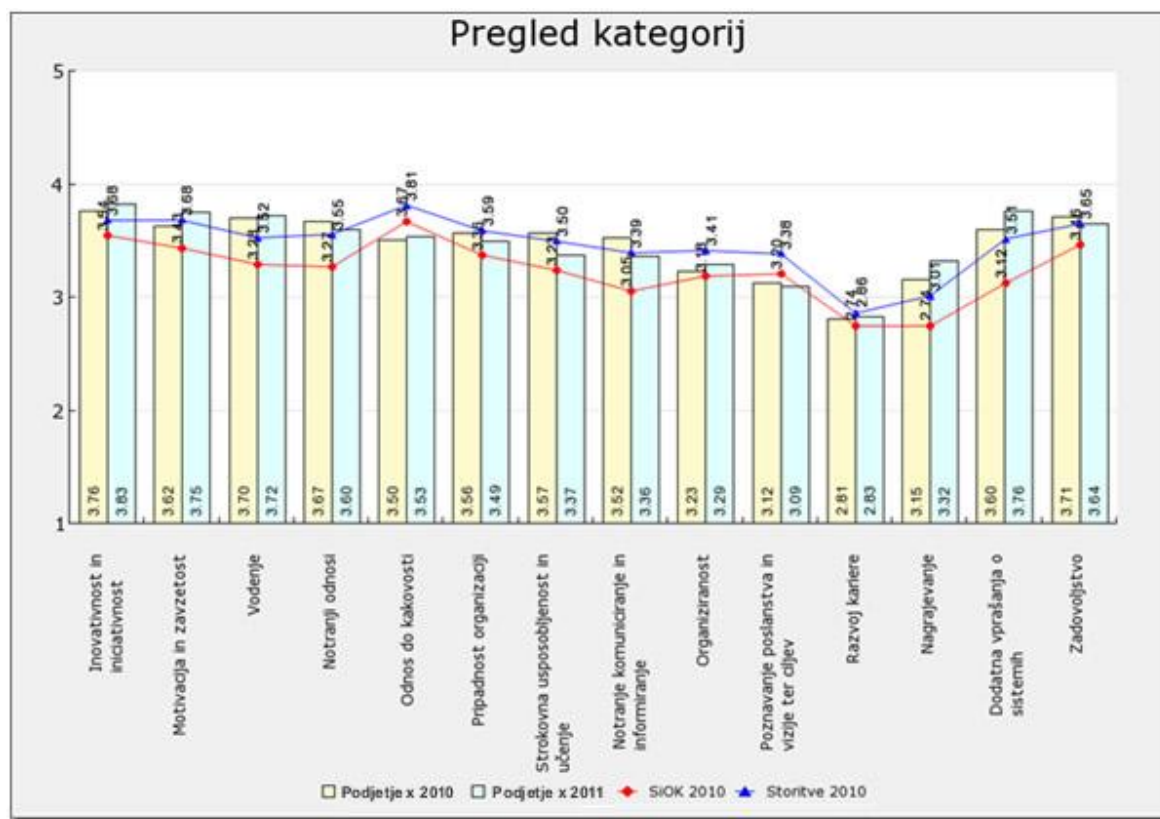
Leta 2010 je bilo v podjetju 9 zaposlenih (19.6 %) starih do 30 let, 24 zaposlenih (51.5 %) starih od 30 do 40 let, 14 zaposlenih (29.8 %) starih od 40 do 50 let, zaposlenih na 50 let starosti pa v podjetju ni bilo. Leta 2011 je bilo v podjetju 5 zaposlenih (14.7 %) starih do 30 let, 19 zaposlenih (55.9 %) starih od 30 do 40 let, 8 zaposlenih (23.5 %) starih od 40 do 50 let, zaposlenih nad 50 let tudi to leto v podjetju ni bilo, 2 zaposlena odgovora nista podala.

3.5.5 Stopnja izobrazbe

Leta 2010 v podjetju ni bilo zaposlenih, ki bi imeli stopnjo izobrazbe poklicno šolo, dveletno srednjo šolo ali manj. Bilo je 14 zaposlenih (29.8 %) s srednjo šolo, 7 zaposlenih (14.9 %) z višjo šolo ter 26 zaposlenih (55.3 %) z visoko šolo ali še višjo izobrazbo. Leta 2011 prav tako v podjetju ni bilo zaposlenih z izobrazbo poklicne šole, dveletne šole ali manj. Bilo je 7 zaposlenih (20.6 %) z izobrazbo srednje šole, 6 zaposlenih (17.6 %) z višjo šolo, 18 zaposlenih (52.9 %) z visoko šolo ali več, trije zaposleni (8.8 %) pa odgovora o svoji končani izobrazbi niso podali.

3.6 PRIKAZ REZULTATOV PO SKLOPIH

Slika 2: Prikaz srednjih vrednosti posameznih sklopov



Vir: Biro Praxis, Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, 2011, str. 13.

Zaposleni v podjetju X so leta 2011 kategorije organizacijske klime ocenili dokaj dobro. Najvišje so ocenili kategorije Inovativnost in iniciativnost, Motivacijo in zavzetost ter Vodenje. Srednje ocene so prejele kategorije Notranji odnosi, Odnos do kakovosti, Pripadnost organizaciji, Strokovna usposobljenost in učenje, Notranje komuniciranje in informiranje, Nagrajevanje in Organiziranost. Najslabše so zaposleni ocenili kategoriji Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev in Razvoj kariere.

Primerjalno s preteklim merjenjem opazimo, da je pet kategorij ocenjenih nižje, sedem pa višje od povprečja. Najnižjo oceno je prejela kategorija Strokovna usposobljenost in učenje (-0.20), najvišjo oceno pa je prejela kategorija Nagrajevanje (+0.17).

V primerjavi s panogo Storitve 2010 so zaposleni kategorije ocenili nekoliko slabše. Odmiki se kažejo od -0.29 pri Poznavanju poslanstva vizije ter ciljev pa do +0.31 pri Nagrajevanju.

Glede na povprečje SiOK za leto 2010 lahko opazimo pozitivna odstopanja pri večini sestavin organizacijske klime. Slabše od povprečja panoge so zaposleni ocenili le

kategoriji Odnos do kakovosti (-0.14) ter Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (-0.11). Ostale kategorije so ocenjene bolje od SiOK povprečja, še najbolj pa v pozitivni smeri odstopata Vodenje (+0.44) in Nagrajevanje (+0.58).

Tabela 2: Pregled petih kategorij, pri katerih so bile v podjetju X opažene največje pozitivne in negativne spremembe v letu 2010 in letu 2011

Pregled kategorij	Podjetje X 2010	Podjetje X 2011	Razlika
<i>Nagrajevanje</i>	3.15	3.32	0.17
<i>Dodatna vprašanja o sistemih</i>	3.60	3.76	0.16
<i>Motivacija in zavzetost</i>	3.62	3.75	0.13
<i>Inovativnost in iniciativnost</i>	3.76	3.83	0.07
<i>Organiziranost</i>	3.23	3.29	0.06
<i>Strokovna usposobljenost in učenje</i>	3.57	3.37	-0.20
<i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	3.52	3.36	-0.16
<i>Notranji odnosi</i>	3.67	3.60	-0.07
<i>Pripadnost organizaciji</i>	3.56	3.49	-0.07
<i>Zadovoljstvo</i>	3.71	3.64	-0.07

V analizi bom na začetku omenila samo 5 kategorij, ki so se v letu 2011 glede na leto 2010 izboljšale, in 5 kategorij, ki so se v enakem časovnem obdobju po mnenju zaposlenih poslabšale. V nadaljevanju pa bom podrobneje predstavila 5 rezultatov v pozitivni in 5 rezultatov v negativni smeri znotraj posameznih sklopov oziroma dimenzij organizacijske klime.

Pri kategorijah merjenja organizacijske klime so zaposleni v podjetju X med letoma 2010 in 2011 začutili pozitivne spremembe predvsem na področju *Nagrajevanja*, *Motivacije in zavzetosti*, *Inovativnosti in iniciativnosti* ter *Organiziranosti*. Prav tako je bila razlika med *Odgovori na dodatna vprašanja o sistemih* med zaposlenimi med letoma 2010 in 2011 pozitivna.

Realno stanje zaposlenih, ki je prineslo negativne odmike glede na leto 2010, je bilo v kategorijah *Strokovna usposobljenost in učenje*, *Notranje komuniciranje in informiranje*, *Notranji odnosi*, *Pripadnost organizaciji* in *Zadovoljstvo*.

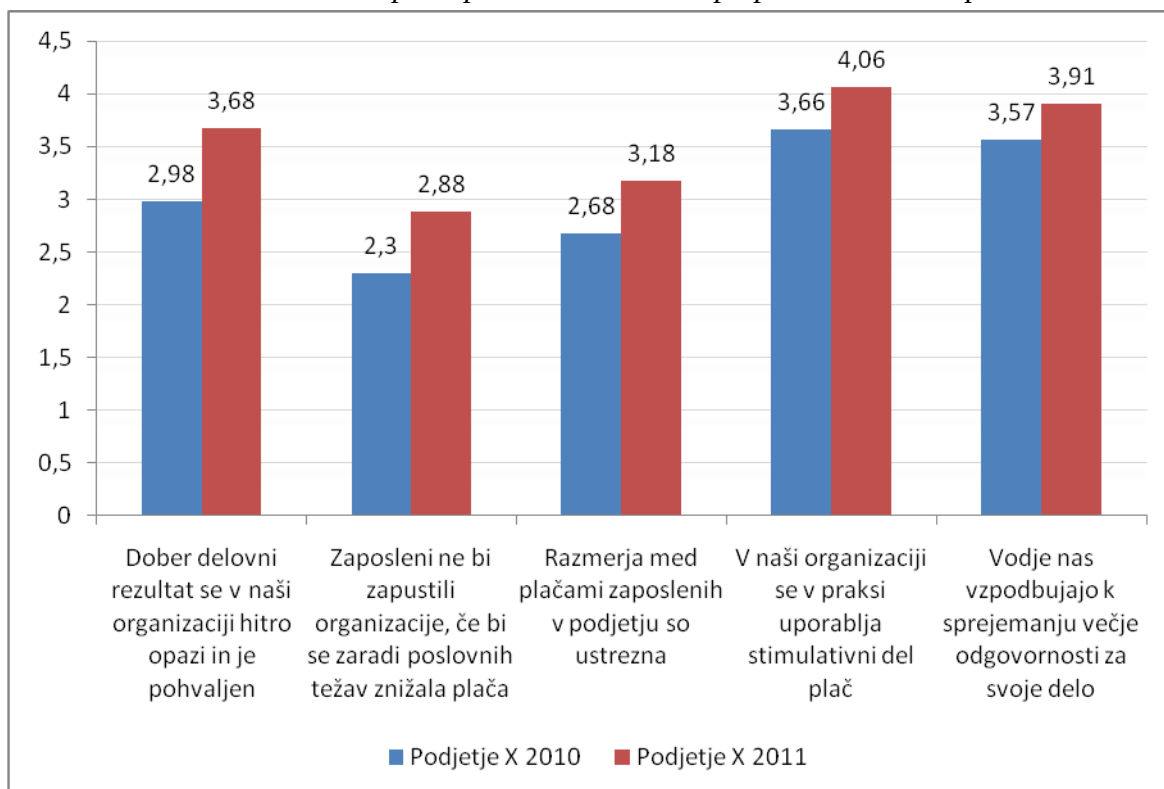
3.7 PRIKAZ REZULTATOV ZNOTRAJ POSAMEZNIH SKLOPOV

V podjetju X, so po merjenju organizacijske klime leta 2011 prišli do rezultatov, kateri so pokazali, da so zaposleni pri določenih sklopih, glede na leto 2010 bolj zadovoljni, pri nekaterih manj, pri določenih sklopih pa zaposleni niso zaznali sprememb. Izbrala sem 5 najbolj pozitivno in 5 najbolj negativno izstopajočih odmikov po posameznih sklopih, ocenjenih iz strani zaposlenih.

3.7.1 Pozitivni odmiki

V tem poglavju bom predstavila 5 pozitivnih odmikov po posameznih sklopih, ki so glede na merjenje organizacijske klime najbolj izstopali v letu 2011 v primerjavi z letom 2010. Ravno ta razlaga sprememb med leti nam da vpogled tudi v ukrepe in spremembe, ki pripeljejo do sprememb v posameznih elementih organizacijske klime.

Slika 3: Prikaz petih pozitivnih odmikov po posameznih sklopih



Kot že omenjeno, je kategorija Motivacija in zavzetost doživela v letu 2011 eno izmed pozitivnih sprememb v podjetju X. Največjo prednost ima sklop »*Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen*«. V letu 2010 je bil sklop ocenjen z 2.98, leta 2011 pa je dosegel oceno 3.68, kar je prineslo največji pozitiven odmik, **+0.70**. Odraž tega je v spremembi sistema nagrajevanja, ki je na podlagi realno zastavljenih ciljev diferenciral posameznike in jim dal priložnost dokazovanja.

Naslednja najvišja pozitivna sprememba spada v kategorijo Pripadnost organizaciji in sicer gre za trditev *»Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.«* V letu 2010 je bil omenjeni sklop ocenjen z 2.30, leta 2011 pa je dosegel oceno 2.88, kar je prineslo pozitiven odmik **+0.58**. Podjetje se je z ekonomsko krizo začelo spopadati šele konec koledarskega leta 2010. To je vplivalo na razliko v oceni, saj so z enim izmed mnogih ukrepov bili primorani vsem v podjetju znižati osebne dohodke. Podatek, da nihče ni zapustil podjetja, govori o tem, da je letos prišlo do pozitivnega odmika v oceni.

V kategoriji Nagrajevanje je med drugim tudi sklop *»Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna«*. Leta 2010 je bil sklop ocenjen z 2.68, leto kasneje pa s 3.18, kar je doprineslo k pozitivni razliki **+0.50**. Ukrep znižanja plač zaposlenim je močno vplival tudi na to oceno. Plače so se namreč znižale v odstotkih v sorazmerju s položaji in odgovornostmi v podjetju. Najbolj odgovorni osebi se je osebni dohodek odstotkovno najbolj znižal. Tako so se razmerja med plačami bolj izravnala.

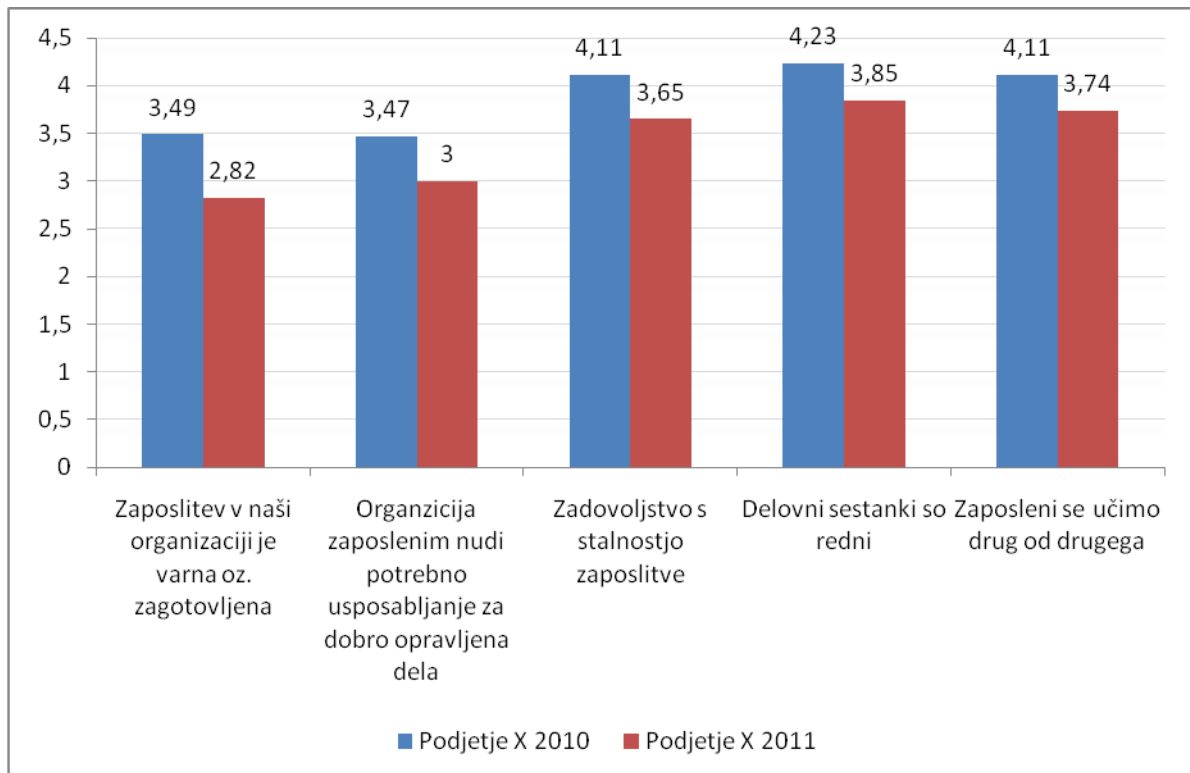
V kategoriji Dodatna vprašanja o sistemih je bil sklop *»V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač«* leta 2010 ocenjen s 3.66, leto kasneje pa s 4.06, kar pomeni **+0.40** razlike. Že predhodno sem omenila, da je podjetje X v času med merjenjema organizacijske klime uvedlo nov sistem nagrajevanja. Ta je povečal stimulativen oz. variabilni del plače. Tako so bili učinkoviti delavci deležni večje nagrade, kar je vplivalo na pozitiven odmik ocene.

Zadnji sklop, ki je dosegel eno izmed višjih pozitivnih sprememb, je *»Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo«*. Spada v kategorijo Vodenje. Leta 2010 je bil ocenjen s 3.57, leta 2011 pa s 3.91, kar pomeni **+0.40** pozitivne razlike. Da je podjetje X lahko učinkovito vzpostavilo nov sistem nagrajevanja, so spremenili tudi kriterije za ocenjevanje. Nekaj kriterijev se posredno navezuje tudi na prevzemanje odgovornosti in v nadaljevanju na samoiniciativnost. Da je to potekalo, kot so si zastavili, so vodje večkrat komunicirali in sodelavce spodbujali k prevzemu odgovornosti.

3.7.2 Negativni odmiki

Poleg pozitivnih sprememb so na podlagi merjenja organizacijske klime v podjetju ugotovili, da je kot leto poprej med sklopi prišlo tudi do negativnih odmikov. Tokrat bom naštel in opisal 5 najbolj kritičnih sklopov v podjetju X.

Slika 4: Prikaz petih negativnih odmikov po posameznih sklopih



Do največjega negativnega odmika v podjetju X je prišlo v kategoriji Pripadnost organizaciji. Tako je sklop »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena« leta 2010 dobil oceno 3.49, leta 2011 pa je ocena padla na 2.82, kar je doprineslo k negativni razliki **-0.67**. Podjetje je v času med merjenjema organizacijske klime leta 2010 in leta 2011 v sklopu organizacijskih sprememb odpustilo 3 svoje sodelavce in jih nadomestilo z bolj učinkovitimi. V preteklosti je do fluktuacije delovne sile prišlo iz strani sodelavcev, tokrat pa je podjetje prevetrilo svoje kadre iz lastnih interesov. Tako so zaposleni v podjetju ugotovili, da se lahko status njihove zaposlitve spremeni, v kolikor njihovi rezultati ne bodo dosegali pričakovanih ciljev.

Drugo največjo negativno spremembo so zabeležili v kategoriji Strokovna usposobljenost in učenje, sklop »Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela«. Leta 2010 so ocenili sklop s 3.47, leta 2011 pa s 3.00, kar pomeni negativno razliko **-0.47**. Tako kot večina podjetij, se je tudi podjetje X v manj ugodnem ekonomskem času odločilo za stroškovno nižja usposabljanja in je bilo primorano določena draga izobraževanja začasno ukiniti.

V kategoriji Zadovoljstvo je prav tako prišlo do negativne spremembe. Leta 2010 so zaposleni sklop »Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve« ocenili s 4.11, leta 2011 pa s 3.65, kar pomeni negativno razliko **-0.46**. Glede na že prej omenjeno kadrovske prevetritev in tudi na spremembo sistema nagrajevanja, ki temelji predvsem na učinkih, so sodelavci

opazili, da obstaja možnost izgube zaposlitve. Poleg tega je na oceno vplivalo tudi splošno javno mnenje o stanju slovenskega gospodarstva.

Sklop »*Delovni sestanki so redni*« v kategoriji Notranje komuniciranje in informiranje je prav tako zabeležen negativno. Leta 2010 je sklop dobil oceno 4.23, leta 2011 pa 3.85, kar pomeni negativno vrednost **-0.38**. Podjetje X je pri vseh organizacijskih spremembah in iskanju bolj učinkovitega pridobivanja posla zanemarilo osnovne principe poslovanje, kot je komuniciranje. Kljub temu, da so o določenih spremembah, kot je sistem nagrajevanja, dobro informirali svoje sodelavce, so nehote izpustili informacije o trenutnem stanju podjetja in o kratkoročno pričakovanih ciljih. Kolektiv pa je v preteklosti bil vaje teh informacij.

Še en sklop v kategoriji Strokovna usposobljenost in učenje je bil ocenjen negativno. »*Zaposleni se učimo drug od drugega*« je leta 2010 dobil oceno 4.11, leta 2011 pa 3.74, kar pomeni negativne razlike **-0.37**. Tako kot v življenju se tudi v poslovnem svetu spopadamo z dvojnimi merili. Ko so zaposleni v podjetju X dobili občutek, da njihova zaposlitev morda ni varna, so prenehali s predajanjem vseh informacij svojim sodelavcem. To seveda privede do tega, da se med seboj manj učijo.

3.8 UGOTOVITVE IN UKREPI ZA PRIHODNOST

Po pridobljeni analizi sem opravila pogovor z namestnikom direktorja in HRM specialistom podjetja Brant HR Sašem Lukešem. Na podlagi pridobljenih informacij sem prišla do ugotovitev, ki so pomembne, če želi podjetje X v prihodnje bolj sodelovati z zaposlenimi, izboljšati rezultate organizacijske klime in hkrati dolgoročno izboljšati celotno poslovanje. V nadaljevanju bom nekaj teh ugotovitev opisala.

Podjetje X mora strmeti k temu, da ohranja pozitivne vrednote v podjetju in izboljšuje področje, kjer je prišlo do negativnih odmikov. Podjetju X je bilo svetovano, da naredi *izboljšave predvsem na področjih notranje komunikacije, kariernega razvoja, informiranja o rezultatih in stanju podjetja*. Da bi izboljšali stanje na teh področjih, so v prihodnosti potrebni projekti znotraj organizacije in kadrovske službe. Primerni ukrepi so predvsem s področja vzpostavitve *novih ukrepov za napredovanje in izobraževanje, ukrepi s področja identificiranja in razvoja naslednikov ter delavnice na temo poslovnega komuniciranja*.

Zaradi pred kratkim uvedenih ukrepov s področja nagrajevanja se je zanemarilo področje napredovanja. Dejansko stanje podjetja je tako, da se organigram strukture v prihodnosti ne bo bistveno spreminjal, zato tudi realnih možnosti vertikalnega nagrajevanja ni veliko. Tako mora podjetje X iskati rešitve s področja horizontalnega napredovanja, za kar je osnutke že naredilo s spodbujanjem prevzemanja odgovornosti. Seveda je na tem področju možnih še vrsto drugih ukrepov. Katere je priporočljivo uvesti, pa bo glede na svoje specifične podjetje moralo presoditi samo. Njim konkurenčna podjetja so v sklopu

vertikalnega napredovanja uvajala različne programe, kot so program rotacij sodelavcev ali z mentorskimi oz. coaching programi pridobivanja informacij, ne direktno vezanih na dela in naloge posameznikov.

Program nasledstev je z drugimi besedami neka oblika zavarovanja podjetja pred morebitno izgubo ključnega kadra. Da bi tak program uveljavili, morajo najprej identificirati ključne posameznike znotraj podjetja. Tukaj se mnoga podjetja zapletejo z napačnimi kriteriji identifikacije, saj velikokrat iščejo med rezultatsko najbolj uspešnimi posamezniki. V večini primerov je to ustrezen kriterij, vendar v vsakem podjetju najdemo ključen kader tudi med motivatorji ali osebami, ki v kriznih situacijah poslovno odlično delujejo. Ti posamezniki niso nujno med najbolj rezultatsko uspešnimi sodelavci v podjetju. Ko podjetje identificira ključne kadre, se lahko zgodba razvija s programom nasledstev, ki dajejo podjetju zavarovanje v primeru, da iz x razloga nekdo preneha z delom. Naslednji trenutek lahko njegov naslednik prevzame njegovo delo in tako je podjetje bolj fleksibilno. Ker pa noben ukrep ni črno-bel, je tudi tukaj mnenje strokovnjakov različno. Eni so mnenja, da s tem dajemo ključnim kadrom občutek negotovosti, saj opažajo, da se jih lahko nadomesti, po drugi strani pa imamo možnost iz celotnega »bazena talentov« razviti večje število visoko motiviranih sodelavcev.

Podjetje X je pri vseh spremembah v preteklem letu zanemarilo določene dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Tu so predvsem zanemarili primerno poslovno komuniciranje in informiranje sodelavcev. Podjetje X lahko to odpravi z drugačnim načinom komuniciranja, pred tem pa mora ugotoviti, kaj je razlog sprememb v komuniciranju. Predvsem prevladujeta dve razlagi. Ena govori o tem, da enostavno vodje niso veščji komuniciranja in se lahko izpopolnijo z raznimi delavnicami na temo poslovnega komuniciranja. Drugi vzrok je pa lahko v organizaciji časa ali obvladovanju stresa. Morda se ob ekonomskih spremembah vodje niso najboljše odzvali na področju organiziranja svojega časa in je tako prišlo do manjšega pretoka informacij. Ali pa morda zaradi stresa nad spremembami v poslovnem in osebnem življenju niso bili sposobni predajati kvalitetne informacije. V tem primeru lahko podjetje X napoti svoje vodje na delavnice na temo »*time management*« ali »*stress management*«.

SKLEP

Merjenje organizacijske klime, ne glede na metodo merjenja, je odlično dolgoročno orodje za razvoj celotnega podjetja. Sodelavci anonimno podajo svoje mnenje in so tako bolj direktni in realni. Običajno se podjetje sprva odloči za raziskavo, da bi se primerjalo z gospodarstvom ali panogo, v kateri se nahajajo. Dolgoročno se podjetja osredotočijo predvsem na interno primerjavo osebnih rezultatov različnih obdobj. Tako dobijo korektno in realno oceno ukrepov in sprememb, katere so uvajali. Naj se sliši še tako enostavno, na lastnih napakah se učimo, vendar teh napak dostikrat ne opazimo, če smo v organizaciji oz. podjetju nad katerim nimamo več popolnega nadzora (srednje velika in velika podjetja). Poleg tega so najslabše ocenjena področja vredna časa vodstva, da zadeve popravi in s tem pridobi na motivaciji in posledično zavzetosti in pripadnosti zaposlenih. Pri manjših podjetjih pa je problem ravno obraten, saj se dostikrat zgodi, da želi imeti ena oseba (lastnik in hkrati manager) ves nadzor in vse funkcije upravljanja podjetja v svojih rokah. Gre pravzaprav za željo po popolni oblasti in nadzorom nad zaposlenimi, kar lahko pripelje do neuspeha oziroma oviranja rasti podjetja.

Merjenje organizacijske klime po metodi SiOK ali kateri koli bolj obsežni metodi je primerno predvsem za srednja in velika podjetja. Med te spada tudi podjetje X, ki je bilo predmet raziskave diplomske naloge. Podjetja z manj kot 10 zaposlenimi se običajno ne odločajo za raziskave s tega področja. Razlog se skriva v tem, da ima vodstvo dober pregled in nadzor nad svojimi sodelavci. Tako po eni strani le opravljajo analizo organizacijske klime, saj nevede skozi redne pogovore s svojimi sodelavci dobijo občutek o stanju. Trenutno na trgu ne obstaja raziskava, ki bi lahko primerjala različna majhna podjetja med seboj. Majhna podjetja se načeloma lahko vključijo v takšne raziskave, vendar se v praksi nikoli. Prav tako velik odstotek majhnih podjetij v Sloveniji izhaja iz družinskega kroga in jih radi poimenujemo družinska podjetja. Za manjša in podjetniško vodena podjetja bi bila ena izmed smiselnih rešitev pridobitev zunanjega kadrovskega specialista, ki bi lahko na formalen način preučil stanje v podjetju. Glede na to, da je lastnik in hkrati vodja podjetja, usmerjen precej v inovativnost in podjetnost, bi nasveti s področja upravljanja z zaposlenimi, sistematizacijo delovnih mest, zadolžitev in dodelitev nalog, doprinesle tudi pri rasti in uspešnosti podjetja.

Glede na rezultate analize podjetja X se je stanje iz leta 2010 v leto 2011 nekoliko izboljšalo. Podjetje je po merjenju organizacijske klime v letu 2010 izpeljalo določene ukrepe, katere so sodelavci sprejeli pozitivno. Seveda pa se spreminja tako gospodarstvo kot tudi organizacija sama, kar je privedlo do negativnih odklonov določenih kategorij. Če bi vprašali naključnega zaposlenega v podjetju X, kakšna je trenutna organizacijska klima v primerjavi z enakim obdobjem lani, bi po vsej verjetnosti prejeli negativen odgovor. Na to pa seveda ne vpliva samo podjetje X, ampak tudi ekonomsko stanje slovenskega gospodarstva in stanje gospodarstev držav, ki so trg podjetju X. Podjetje X se je odločilo periodično ponavljati merjenje organizacijske klime na obdobje 1 leta, ker pomeni, da bo

naslednje merjenje meseca maja 2012. Ta analiza bo prav gotovo prinesla določene spremembe in odmike tako v pozitivno kot negativno stran.

Podjetja bi se morala zavedati, da so zaposleni v organizaciji ključ do uspešnega poslovanja in da se vsak vložek v sodelavce dolgoročno močno obrestuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc...
2. Barrett, R., & Mayson, S. (2008). *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
3. Biro Praxis. (2007). SiOK. Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Organizacija. Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf>
4. Biro Praxis. (2010). SiOK. *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Podjetje X*. Ljubljana: Biro Praxis. Neobjavljeno delo.
5. Biro Praxis. (2011). SiOK. *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Podjetje X*. Ljubljana: Biro Praxis. Neobjavljeno delo.
6. Černigoj, M. (2011). Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://cernigoj.si/wp-content/uploads/2011/06/HRM-junij-2011-Vrednost-HRM-v-malih-in-srednje-velikih-podjetjih.pdf>
7. Beamish, P. W., & Fey, C. F. (2011). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, 22(5), 853-882.
8. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Hyman, J., Osborne, F., & Jack, S. (2008). Paternalism and people management in a low-tech manufacturing company. V R. Barrett & S. Mayson (ur.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (str. 242-259). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
10. Kavčič, B. (2001). *Upravljanje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
11. Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *XV posvetovanje psihologov Slovenije* (str. 106-107). Radenci: Gospodarski vestnik.
12. Lipič, O. (2001). *Spremljanje organizacijske klime v Leku*. Ljubljana: Kolektiv.

13. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Meško Štok, Z. (2009). Management znanja v sodobnih organizacijah. Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-044-4.pdf>
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Peters, T., & Waterman, R. W. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
20. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Rus, V. S. (2004). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
22. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
23. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Vodopija, B., Vukasović-Žontar, M., Rozman, B., Žunec, B., & Lajh, O. (2007). *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.