

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE V
PODJETJU AKS D.O.O.

Ljubljana, september 2008

ANA KRIČEJ

IZJAVA

Študentka Ana Kričej izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. Dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.09.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KLIME	2
1.2. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	3
1.3. DETERMINANTE ORGANIZACIJSKE KLIME	4
1.4. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	6
2. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	7
2.1. PRISTOPI DEFINIRANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
2.2. KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
3. PODJETJE AKS D.O.O.	12
3.1. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE PODJETJA AKS D.O.O.	13
3.2. STROKOVNOST, IZKUŠNJE TER STRATEŠKA PARTNERSTVA	13
4. DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV	14
4.1. SPOL	14
4.2. NIVO V ORGANIZACIJI	15
4.3. STAŽ	15
4.4. STAROST	16
4.5. STOPNJA IZOBRAZBE	17
5. REZULTATI ANKETE PO SKLOPIH ZA CELOTNO PODJETJE	18
5.1. NAGRAJEVANJE	19
5.2. RAZVOJ KARIERE	20
6. PREDLAGANE REŠITVE	21
6.1. NAGRAJEVANJE	21
6.2. RAZVOJ KARIERE	22
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Nivoji kulture</i>	10
<i>Slika 2: Grafični prikaz naraščanja števila zaposlenih od leta 1996 do leta 2008</i>	12
<i>Slika 3: Grafični prikaz upada zadovoljstva zaposlenih med 1998 in 2008 (1 - nezadovoljen, 5 - zelo zadovoljen)</i>	13
<i>Slika 4: Grafični prikaz spola anketirancev v podjetju AKS d.o.o.</i>	14
<i>Slika 5: Grafični prikaz nivoja anketirancev podjetju AKS d.o.o.</i>	15
<i>Slika 6: Grafični prikaz staža zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.</i>	16
<i>Slika 7: Grafični prikaz starosti zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.</i>	16
<i>Slika 8: Grafični prikaz stopnje izobrazbe v podjetju AKS d.o.o.</i>	17
<i>Slika 9: Grafični prikaz rezultata ankete po sklopih za celotno podjetje AKS d.o.o. (1- nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen)</i>	18
<i>Slika 10: Grafični prikaz rezultatov ankete v sklopu vprašanj o nagrajevanju za podjetje AKS d.o.o. (1-nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)</i>	19
<i>Slika 11: Grafični prikaz rezultata ankete v sklopu vprašanj o razvoju kariere za podjetje AKS d.o.o. (1 - nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)</i>	20

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spol anketirancev v podjetju AKS d.o.o.</i>	14
<i>Tabela 2: Nivo v podjetju AKS d.o.o.</i>	15
<i>Tabela 3: Staž v podjetju AKS d.o.o.</i>	15
<i>Tabela 4: Starost zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.</i>	16
<i>Tabela 5: Stopnja izobrazbe v podjetju AKS d.o.o.</i>	17

UVOD

Poslovno dogajanje se danes ne vrti le okoli denarja, statusa ali prestižnosti. V ospredje že dolga leta silita dva zelo enostavna pojma, pa vendar kompleksna za interpretacijo. To sta organizacijska klima in organizacijska kultura, ki služita tako podjetjem kot zaposlenim v tem podjetju. Za optimalno delovanje pa je potrebno pravilno delovanje ter prilagodljivost, kajti prav tukaj se pojavi problematika obeh pojmov.

V diplomski nalogi sem interpretirala slabe rezultate iz določenih delov organizacije s pomočjo vprašalnika s katerim merimo organizacijsko klimo ter kulturo. Vsako podjetje ima svoje specifikacije, značilnosti, navade... kar tvori individualnost v teh primerih in je potrebno vse rešitve za izbrano podjetje prilagoditi mnogim dejavnikom, kot so demografski podatki zaposlencev, konkurenčni trg ter drugi.

V prvem delu diplomske naloge sem se osredotočila na teorijo, ki pokriva temelje za razumevanje tako organizacijske klime kot kulture. Za organizacijsko klimo je potrebno definirati determinante in dimenzije ter kako se organizacijska klima meri, kar sem vključila v drugi del diplomske naloge. Pri organizacijski kulturi bom prikazala kompleksnost definiranja tega pojma, kajti v literaturi najdemo ogromno definicij, katere moramo prilagoditi našim potrebam in vrsti podjetja. Na koncu prvega dela sledi predstavitev našega izbranega podjetja AKS d.o.o., pri katerem bom opravila analizo dveh problematičnih področij s pomočjo znanja teorije, ki ga bom pridobila pri pisanju prvega dela diplomske naloge.

Drugi del je praktičen, kar se pokaže v večjem številu grafov, tabel ter obrazložitve, katere bom interpretirala s pomočjo pridobljene teorije. Potrebno bo določiti demografske podatke anketirancev, kateri bodo vplivali na zadnje definiranje rešitev za problematična področja v podjetju AKS d.o.o. Na koncu sledijo predlogi za rešitev perečih problemov ter zaključek v katerem bom ocenila uspešnost, kvaliteto ter zaokrožila pridobljeno znanje v celoto.

Namen diplomskega dela je spoznati kompleksnost pojma organizacijske klime in kulture ter pridobiti novo znanje s področja analiz le teh. Dodatno je namen samostojno locirati problematična področja in za te predlagati primerne rešitve, ki bi pripomogle k izboljšanju situacije v izbranem podjetju.

Cilj diplomskega dela je preučiti rezultate ankete, ki se bo izvajala v podjetju AKS d.o.o. in iz njih definirati problematična področja, za katere je potrebno najti primerne rešitve. Poleg tega je cilj diplomske naloge znanje, ki ga pridobim s samostojnim delom, katerega bom uporabila v bližnji prihodnosti.

Metodologija dela pri diplomski nalogi je literatura v prvem delu ter vprašalnik v drugem delu diplomske naloge. Prvi del pokriva teorijo s pomočjo tuje ter domače literature, dodatno pa sem uporabila tudi internetne vire, ki so mi prikazali aktualno dogajanje na tem področju. Drugi del je bil opravljen s pomočjo vprašalnika, ki se uporablja v tovrstne namene (SiOk, 2007), vendar so rezultati fiktivni in prilagojeni potrebam diplomske naloge.

1. ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Pojem organizacijske klime se obravnava že od 1930-tih let, ko so določeni strokovnjaki, kot Kurt Lewin ter podobni, začeli študirati in odkrivati pomembnost organizacijske klime. Ena prvih definicij organizacijske klime sega v leto 1968 od avtorja Tagiuri, ki je zapisal:

»Organizacijska klima je relativno dolgotrajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki je a) izkušena od njenih članov, b) vpliva na njihovo obnašanje, c) lahko opisana kot vrednost določenega seta karakteristik (atributov) organizacije.«

Po tej definiciji vidimo, da je organizacijska klima kvaliteta notranjega okolja, kar pomeni, da je v mejah organizacije in je del le-te. Obstaja taka, kot je doživeta skozi člane organizacije. Tagiuri v nadaljevanju pove, da organizacijska klima vpliva na samo obnašanje članov. V kasnejšem razvoju so določeni strokovnjaki šli stopnično višje in določili le-to kot determinanto organizacijske klime. Tretji del definicije pa ima veliko vlogo v merjenju same organizacijske klime. Kljub temu, da so karakteristike organizacijske klime del same organizacije, so še vedno posredno definirane skozi percepcijo članov organizacije. To ima tri implikacije:

1. Potrebno je identificirati specifične karakteristike, ki najbolj vplivajo na člane organizacije, tako da lahko vprašamo prava vprašanja
2. Člane moramo povprašati o njihovi zaznavi organizacije, na način, da ne vplivamo prav na te zaznave. S tem želimo znižati pristranskost ter distorcijo
3. Razviti želimo definicijo klime, ki deluje v organizaciji, z namenom, da lahko primerjamo posamezne klime in apliciramo znanje, ki smo ga pridobili v eni organizaciji na druge.

Pod drugimi definicijami lahko organizacijsko klimo definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz več definicij lahko povzamemo naslednje lastnosti (Biro Praxis, 2008):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela)
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja.

Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Tako pravi tudi Lipičnik (1998, str. 74) v svoji opredelitvi organizacijske klime:

»Organizacijska klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.«

Če povzamemo vse dosedanje opredelitve ugotovimo, da organizacijska klima vpliva na učinkovitost organizacije ter s svojimi karakteristikami močno določa odnos med zaposlenimi, do dela ter do same organizacije oziroma podjetja. Pomembno jo je delikatno obravnavati in jo izkoristiti v pozitivno smer, kajti le to bo pripomoglo k sami uspešnosti organizacije.

1.2. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima obstaja objektivno v organizaciji, vendar je lahko opisana in izmerjena posredno skozi zaznavanje članov organizacije. Zdrava pamet nam pove, da skoraj vsi vidiki delovnega okolja vplivajo na to, kako se obnašamo v njem. Vendar je potrebno najti tiste dimenzije, ki zares štejejo oziroma imajo največji vpliv na motivacijo in nastop ljudi, ki delajo v organizaciji. Organizacijska klima je najbolje opisana in izmerjena na podlagi šestih dimenzij (Stringer, 2002, str.10):

1. ORGANIZIRANOST odraža občutek zaposlenih, da so dobro organizirani in imajo jasno definicijo njihovih nalog in odgovornosti. Organiziranost je visoka, ko imajo ljudje občutek, da je delo dobro definirano. Organiziranost je nizka, ko so ljudje zmedeni glede njihovih nalog ali kdo ima avtoriteto glede sprejemanja odločitev. Tudi v visoko tehnoloških podjetjih pri katerem horizontalna organizacijska ureditev dominira, občutek primerne strukture močno vpliva na človekovo motivacijo in delo.
2. STANDARDI merijo občutek pritiska za izboljšanje sposobnosti in ponosa, ki ga imajo zaposleni, ko izvajajo dobro delo. Visoki standard pomeni, da ljudje vedno iščejo načine za izboljšanje njihove zmogljivosti. Nizki standardi kažejo na nizko ambicijo za izboljšanje sposobnosti.
3. PRIZNANJE prikazuje občutek zaposlenih glede nagrajevanja pri izvajanju dobrega dela. To je meritev pozitivnih občutkov nagrade proti kritizmu in kazni. V organizaciji z visokim priznanjem ima le-ta dobro ravnotežje med nagrado in kritizmom. Nizko priznanje pomeni, da je delo zaposlenih nedosledno nagrajeno.
4. PODPORA prikazuje občutek zaupanja in skupne podpore, ki se izraža med delovno skupino. Podpora je visoka, ko imajo zaposleni občutek, da so del dobro funkcionirane tima ter imajo občutek, da lahko dobijo pomoč, ko jo potrebujejo. Ko je podpora nizka, imajo zaposleni občutek izolacije in osamljenosti.
Ta dimenzija organizacijske klime je postala izredno pomembna za današnje e-poslovalne modele, kjer so surovine močno omejene in kjer je timsko delo visoko cenjeno.
5. PREDANOST prikazuje občutek ponosa in pripadnosti zaposlenih v organizaciji. Tukaj se šteje tudi predanost in zavezanost zaposlenih k ciljem organizacije. Močni občutki predanosti so povezani z visoko stopnjo osebne predanosti. Nizka stopnja predanosti pomeni, da so zaposleni brezbrizni glede organizacije in njihovih ciljev.

1.3. DETERMINANTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Še vedno pa se pojavlja vprašanje, kaj točno povzroča organizacijsko klimo? Več raziskav je pokazalo in identificiralo pet determinant organizacijske klime (Stringer, 2002, str.12):

1. VODSTVO – Veliko študij je pokazalo, da je najpomembnejša determinanta organizacijske klime vsakodnevno obnašanje vodstva organizacije. Manager delovne skupine ima močen vpliv na pričakovanja zaposlenih. Le ti imajo večinoma kontrolo nad nagradami, definirajo delovna pravila in strukturo ter določajo neformalna pravila na delovnem mestu. Velikokrat je najhitrejši način spremembe organizacijske klime, spremeniti način vodenja managerjev.

2. **ORGANIZACIJSKI DOGOVORI** – Druga najpomembnejša determinanta organizacijske klime je organizacijski struktura. V to se štejejo formalni deli organizacije vključujoč sistem dela in nalog, nagradne sisteme, pravilnike ter postopke in fizične lokacije zaposlenih v organizaciji. Jasno je, da ti faktorji vplivajo na delovno okolje in ustvarjajo močne ovire ali spodbude na obnašanje zaposlenih. Formalni organizacijski dogovori velikokrat določajo tok informacij, kot npr. zaznavnost priložnosti za napredovanje, kar vse vpliva na organizacijsko klimo.
3. **STRATEGIJA** – Strategija organizacije ima globok vpliv na njeno klimo in lahko vpliva na to, kako zaposleni čutijo glede možnosti napredovanja, nagrad, ovir do uspeha in vira zadovoljstva. Če je podjetje agresivno in ima strategijo fokusirano na rast podjetja, in je na primer uspešno integriralo strategijo zaposlenim, bo organizacijska klima čez čas pričela kazati strateške prioritete. Standard in odgovornost bo v tem primeru visoka. Odsotnost jasne strategije tudi vpliva na organizacijsko klimo. Velikokrat sta nizka stopnja strukture in predanosti merljiv indikator nejasne strategije.
4. **ZUNANJE OKOLJE** – Zunanje okolje v katerem organizacija konkurira velikokrat igra močno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime. Faktorji kot so državne regulative, ekonomske razmere, konkurenca in spreminjajoča tehnologija, povzročajo pritisk na organizacijo in njeno vodstvo. Vsi ti zunanji faktorji se izražajo na organizacijski klimi na različne načine. Na primer, klima pri ekipi inženirjev, ki delajo v močno konkuriranem zunanjem okolju, bo drugačna, kot klima v ekipi inženirjev, ki delajo v konzervativnem zunanjem okolju, kjer se tehnologija ne spreminja.
5. **ZGODOVINSKE SILE** – Zgodovina organizacije ima močan vpliv na njeno klimo. Prihodnja pričakovanja zaposlenih glede nagrad, kazni in posledic so velikokrat odraz tega, kar se je zgodilo v preteklosti. Težko je oblikovati popolno listo pomembnih zgodovinskih sil, kljub temu pa so naslednje štiri zelo pomembne:
 - Zaznavanje, kako se je organizacija spopadala s krizami
 - Tradicija nagrad za dobro delo
 - Spomin organizacije na stare vodje in vzornike
 - Vzorec poslovnih investicij (zgodovina alokacije surovin)

Teh pet determinant določa organizacijsko klimo. Najpomembnejša od teh naj bi bil vsakodnevni stik vodij z zaposlenimi. Pomembno je tudi vedeti, da so prve tri determinante obvladljive, zadnji dve pa ne.

1.4. MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Merjenje 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 (Lipič, 2001, str. 20).

Organizacijska klima se meri na tri načine (Gilmer, 1969, str. 76-77):

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

Meritev organizacijske klime v mojem izbranem podjetju se bo izvajala z načinom vprašalnikov s katerimi moramo paziti na kvaliteto ter kvantiteto vprašanj, saj le to vpliva na merjenje. Pri uporabi vprašalnikov moramo biti pazljivi na naslednje korake (Lipičnik, 1994, str. 235):

- **PRIPRAVLJALNA DELA** - vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.
- **SESTAVA VPRAŠALNIKA** – raziskuje, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Ob vsaki trditvi je prostor za odgovor, ki izražajo strinjanje ali ne-strinjanje s trditvijo.
- **ZBIRANJE ODGOVOROV** – faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira.

Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.

- **ANALIZA ODGOVOROV** - Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že eno-dimenzionalna analiza nam da osnoven občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- **PREDSTAVITEV REZULTATOV** – faza, pri kateri moramo biti izredno previdni, saj se rezultati preučevane organizacijske klime lahko razlikujejo od pričakovanj naročnika raziskave. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime.
- **NAČRTOVANJE AKCIJ** - Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so neustrezni cilji in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

2. DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

- **Mayer:** Kultura odnosa je sistem vrednot, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihovih odnosov do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in s konkurenco, razmerja med notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja.
- **Schein:** Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Po vzorcu, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, nove člane učijo dojemati, misliti in čutiti te probleme.
- **Daft:** Organizacijska kultura je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združb in jih morajo novi člani sprejeti oziroma se jih naučiti, da lahko v družbi tudi uspešno delujejo.
- **Frost:** Organizacijska kultura je osebnost organizacije oziroma način upravljanja organizacije. Le ta predstavlja celostno podobo organizacije, ki vključuje vrednote in prepričanja posameznika v tej organizaciji in tudi strategijo ter dolgoročno vizijo razvoja organizacije.

- **Kralj:** Kultura je v širšem smislu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Obstajata materialna kultura (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovna kultura (vsi dosežki družbe v znanosti, v umetnosti, v organiziranju javnega, družabnega in državnega življenja, v običajih in v morali).
- **Snoj, Urlepova:** Organizacijska kultura je implicitna, notranja, neotipljiva in neformalna zavest organizacije, ki značilno usmerja obnašanje posameznikov v organizaciji in se hkrati iz tega obnašanja tudi oblikuje. Kultura organizacije je splet osnovnih prepričanj, vrednost, ciljev, navad, miselnosti, preferenc, norm in drugih vidikov obnašanja zaposlenih v organizaciji. Izraža se v načinih delovanja organizacije znotraj nje same in v načinih delovanja organizacije v odnosu do okolja.

Podala sem nekaj različnih definicij organizacijske kulture z namenom dokazati naslednjo trditev napisano izpod rok Černetiča (1997, str. 261), ki pravi, da je organizacijska kultura bila in je še relativno nejasen in nedefiniran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. Kompleksnost pojma nakazuje veliko število različnih definicij, ki poudarjajo različne značilnosti in pomene organizacijske kulture.

Interes v fenomen organizacijske kulture se je močno povečal kot rezultat iskanja faktorjev uspeha v japonskih podjetjih. Razlog tega je, da so japonska podjetja dosegala veliko boljše rezultate v veliko pomembnih linijah poslovanja kot njihovi kolegi z drugih delov sveta (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981).

Drugi veliki faktor povečanja zanimanja je v tem (Batelaan, 1993, str. 49), da je organizacijska kultura večkrat omenjena kot pomemben faktor pri katerihkoli malih ali velikih organizacijskih dogodkih, še posebej pri organizacijskih spremembah. Davis (1984) omenja organizacijsko kulturo kot prepreko pri strateških spremembah organizacije. Burke (1987) pravi, da zaradi različnih kultur večkrat pride do neuspešnih združb ali prevzemov organizacije. Veliko reorganizacij (Vinkenburg, 1988), predstavitev novih organizacijskih dizajnov (Dimagigio & Powel, 1983), predstavitev novih tehnologij (Brooks, 1975) in sprememb strategij ne pokaže željenih rezultatov zaradi kulturnih razlogov (Burke, 1987).

Zanikanje ali zanemarjanje pomembnosti organizacijske kulture se povezuje z nepriznavanjem »nečesa pomembnega« kar ljudje znova in znova opazujejo in čutijo v organizacijski realnosti. Družbene institucije, ki so osnovni material organizacijske kulture, priskrbijo normativni okvir za opazovanje, interpretacijo ter izvajanje. V drugih besedah, družbene institucije priskrbijo **smisel** človeškim aktivnostim.

2.1. PRISTOPI DEFINIRANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Smircich (1983, str. 339) pravi, da različni koncepti organizacijske kulture povečajo različna raziskovalna vprašanja in interese, ter da razlike v pristopih analiziranja organizacijsko kulturnih razmerij izvirajo iz razlik pri osnovnih predpostavkah, ki jih raziskovalci naredijo pri organizaciji ter kulturi.

To pomeni, da je izbira določenega pristopa za raziskavo organizacijske kulture odvisna od namembnosti ter ozadja raziskovalca. Frissen (1986) je definiral štiri različne pristope:

- Kultura kot kontingentni faktor; Organizacijska kultura je zaznavana kot, da je determinirana iz okoljskih faktorjev vključujoč na primer kultura družbe, trg v katerem organizacija deluje in zgodovina zaposlenih.
- Kultura kot organizacijski podsystem; Poleg strategije, tehnologije in strukture, je organizacijska kultura razumeta kot pomemben del organizacije, ki je sestavljena iz ceremonij, fizičnih artifaktov, vrednot, vzorcih obnašanja,...
- Kultura kot organizacijski aspektni sistem; Kultura je obrazložena kot določena dimenzija organizacijske realnosti in obnašanja. Razmerja in interakcije med organizacijskimi elementi delijo določene institucionalne vsebine.
- Kultura kot »koreninska metafora« za organizacijo; Iz te perspektive so organizacije zaznane kot kultura. Razumete so kot same institucionalne konfiguracije. To pomeni da organizacije nimajo kulture, ker so one same kultura.

2.2. KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (1985) pravi, da znotraj strukture organizacije lahko definiramo tri skupine abstrakcije:

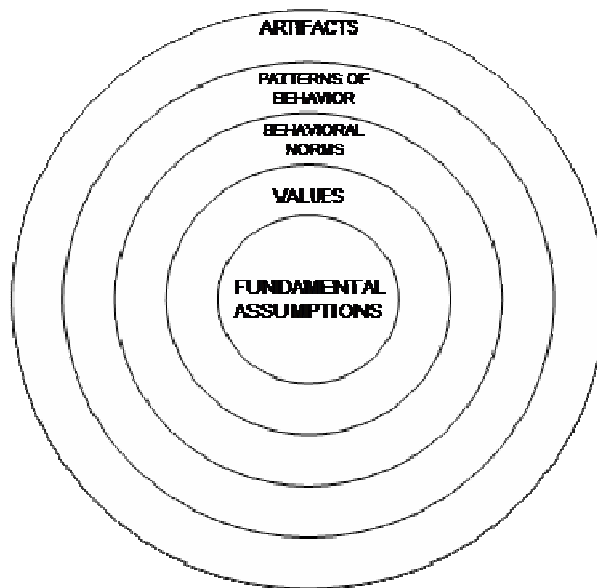
1. Najbolj konkretna vrsta kulture vsebuje vzorce obnašanja, jezik, rituale, vzornike, zgodbe, legende, simbole, tehnologije, umetnost,... Le ti so težji za posamezno definiranje, vendar lažji za opazovanje. Jezik bi lahko bil eden najpomembnejših elementov te skupine, ker je v veliki meri odgovoren za kvaliteto komunikacijskih procesov znotraj organizacije. Kljub temu, elemente te skupine ne moremo razumeti brez znanja o drugih skupinah.
2. Skupina norm in vrednot vključuje mnenja in stališča o dobrem in slabem. Le-to daje smisel temu, kako so ovrednotena kot npr. vzornost, neefektivnost ter podobni.

3. Abstraktna skupina, ki vsebuje osnovne predpostavke in izvirne ideje, ki sestavljajo jedro institucionalne strukture. Vzete so za samoumevne, so nevidne in nezavedne, tako da niso nikoli predmet debate (Kilmann, 1985). Osnovne predpostavke se povezujejo s tem, kako ljudje definirajo okolje, družbeno realnost in naravo človeštva in njihovih aktivnosti (Schein, 1985, str.14).

Drugi avtorji, kot je na primer Schneider definira nivoje organizacijske kulture malo drugače, Na njegovem grafičnem prikazu vidimo, da je zanj kultura sestavljena s petih nivojev: artifakti, vzorci obnašanja, norme obnašanja, vrednote ter osnovne predpostavke (Slika 1).

Po njegovem mnenju postanejo objektivni elementi orodja za prenos manj oprijemljivih , subjektivnih elementov kulture. Materialni artifakti ter vzorci aktivnosti in interakcij, ki jih člani organizacije opazijo in izvajajo lahko oblikuje velike elemente kulture, ko so organizacijski procesi, ki so direktni povezani z njimi, pod raziskavo. Nivoji kulture povezani z vrednotami, verovanji ter pričakovanji oblikujejo primarne elemente v konceptualiziranju raziskovalca organizacijske kulture.

Slika 1: Nivoji kulture



Vir: B. Schneider, *Organizational climate and culture*, 1990, str. 158

Pomembna karakteristika kulture, ki je zanemarjena pri statični analizi, je dejstvo, da ima kultura korenine v svoji zgodovini. Matenaar (1983) pravi, da je vir vseh kulturnih faktorjev, ki določajo organizacijsko obnašanje, zgodovina le-te. Tako je *tradicija*, ki obstaja v organizaciji pomembna obrazložitelna spremenljivka za analizo kulture. V mnogo organizacijah je nešteto zgodbic in mitov, ki so poznane in se aplicirajo na to, kako se je organizacija spopadla s kriznimi situacijami v preteklosti. Skupne izkušnje zaposlenih so postale idealizirane in konsolidirane, ker so povezane z uspehom (Starbuck & Hedberg, 1977).

Tako je argumentirano, da organizacijska kultura obstaja le v primeru, ko člani organizacije delijo skupno zgodovino (Schein, 1985, str. 7).

Dinamična narava kulture vpliva na to, da je kultura spremenljiva. Obstaja veliko malih in velikih stimulacij, ki znova in znova vplivajo na institucionalno strukturo organizacije. Nekaj jih je umetno narejenih in kontroliranih s strani managerjev, drugi pa so mešane stimulacije, katerih vpliv sega dlje od rok managerjev. Le-te stimulacije so velikokrat soočene z močnim odporom, katerega razlog so dovzetnost članov organizacije za tradicije in pretekle uspehe.

Tako je kultura relativno stabilna, kljub temu, da je spremenljiva. Kulturni razvoj organizacije, kjer so dodani novi elementi, nekateri stari odstranjeni ali dodelani, normalno traja nenehno ter postopoma (Matenaar, 1983). Drastične spremembe v najglobljem nivoju institucionalne strukture se običajno zgodijo le v kriznih situacijah, kjer vsi člani organizacije čutijo in so prepričani v potrebnost spremembe osnovnih predpostavk v organizaciji.

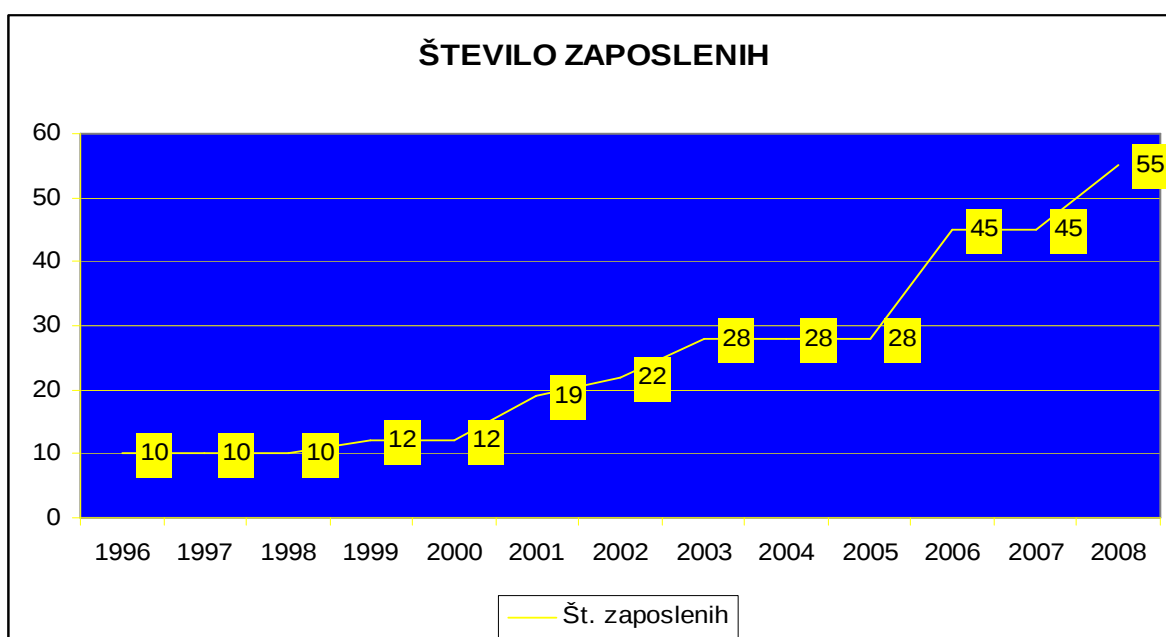
Kulturni elementi so sprejeti s strani članov organizacije. To priskrbi razlago za relativno stabilno naravo kulture. Obstaja pet velikih faktorjev, ki določa sprejemljivost in posvojitev kulturnih elementov (Matenaar, 1983):

1. Časovno obdobje med posameznikom in organizacijo. Dlje, ko je posameznik izpostavljen kulturnim vplivom, več je možnosti, da bo le-ta pod njenim vplivom.
2. Intenzivnost interakcij med člani organizacije. Ker je institucionalni proces zaznan kot posebna vrsta družbenega učenja, je kulturna difuzija močno odvisna od pogostosti in moči interakcij med člani organizacije.
3. Stopnja, pri katerih ima kultura v organizaciji konkretno obliko. V primeru veliko kulturnih artifaktov je transmisija družbenih institucij stimulirana in intersubjektivni dostop do kulture se poveča.
4. Možnosti aktivnega sodelovanja, ki jih doprinese organizacijska kultura. Ko zaposleni aktivno sodelujejo v njihovih aktivnostih in organizaciji ter čutijo, da imajo veliko možnosti izvajanja dela s samoiniciativo, je velika verjetnost, da bodo zaposleni zvesti ter lojalni organizaciji.
5. Volja članov organizacije za posvojitev ali adaptacijo kulturnih elementov. Ko je določena socialna institucija široko sprejeta, se morajo zaposleni zavestno ali nezavestno strinjati, da so pod vplivom kulture.

3. PODJETJE AKS d.o.o.

Podjetje AKS d.o.o. je vzpenjajoče slovensko podjetje, katero deluje na področju informacijske tehnologije. Na trgu se drži že 12 let in s tem tvori kakovostno tradicijo ter izkušnje, ki si jih je podjetje pridobilo s poslovanjem ne samo v Sloveniji ampak tudi onstran meja, v državah kot so Hrvaška, Avstrija ter Italija. Ponudba, ki jo podjetje nudi so različne IT storitve, v kar vključujemo svetovanje, izvedba rešitev, integracija, postavitve sistemov, ter vzdrževanje le teh. Podjetje je dobro uveljavljeno v zasebnem sektorju, kar jim nudi prednost, ko bodo v tem letu razširili svoje delovanje tudi na javni sektor, kjer jim bodo ponudili svoje kakovostne storitve.

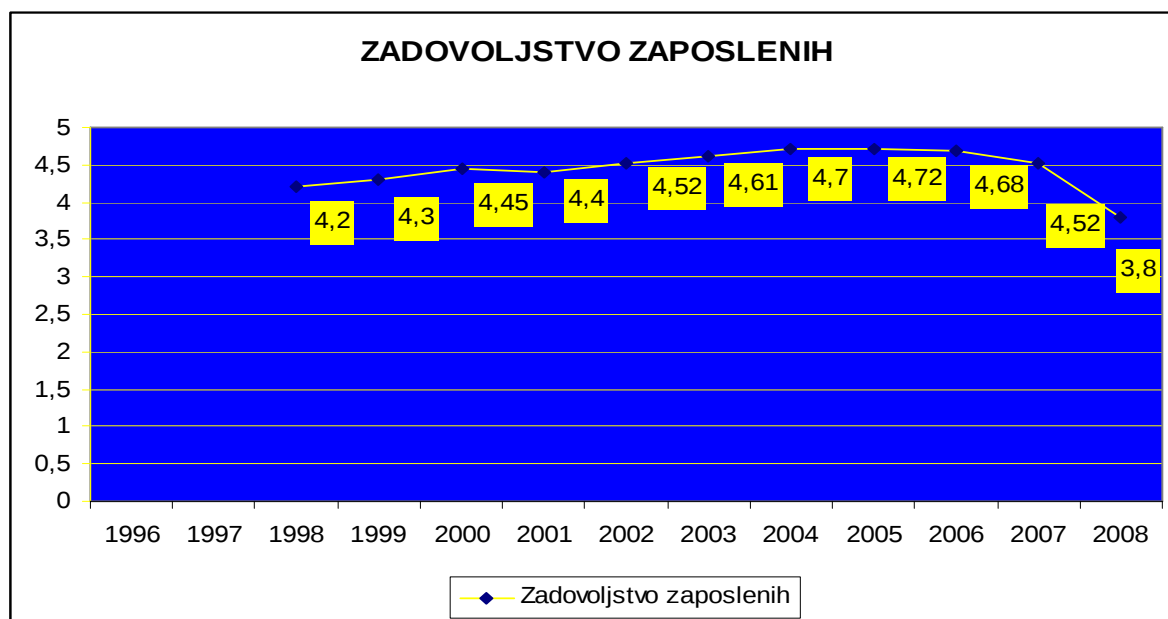
Slika 2: Grafični prikaz naraščanja števila zaposlenih od leta 1996 do leta 2008



Vir: Samostojno delo

Podjetje ima 55 zaposlenih (Slika 2, zgoraj), kar je srednje veliko podjetje. Tako se podjetje srečuje s problemi, ki spremljajo širjenje podjetja na druge trge in s tem večjo količino zaposlenih. V preteklosti podjetje ni imelo problemov z organizacijsko klimo ali kulturo, ker je bilo podjetje manjše in so vse probleme reševali interno. Vendar se sedaj srečujejo z upadom učinkovitosti ter zadovoljstva (Slika 3, spodaj), zaradi česar so želeli opraviti analizo klime in kulture ter določiti problematična področja, za katere želijo izvesti rešitev. Za leto 1996 ter 1997 niso izvajali analize zadovoljstva, kar se vidi tudi na Sliki 3.

Slika 3: Grafični prikaz upada zadovoljstva zaposlenih med 1998 in 2008 (1 - nezadovoljen, 5 - zelo zadovoljen)



Vir: Samostojno delo

3.1. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE PODJETJA AKS D.O.O.

Poslanstvo podjetja AKS d.o.o. je biti fleksibilno in učinkovito podjetje, ki s svojimi kakovostnimi storitvami pripomore k razvoju informacijske tehnologije in zagotavlja brezhibnost svojim strateškim partnerjem.

Vizija podjetja je preboj med najbolj kakovostne, ugodne ter zanesljive ponudnike IT storitev v Sloveniji ter v globalnem okolju.

Vrednote podjetja AKS d.o.o. so zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo končnih uporabnikov, lojalna partnerstva, izobraževanje ter razvoj.

3.2. STROKOVNOST, IZKUŠNJE TER STRATEŠKA PARTNERSTVA

V izobraževanje zaposlenih podjetje veliko vlaga, kajti pridobljenih ima več kot 700 certifikatov z različnih področij, ki so tesno povezane z informacijsko tehnologijo.

Podjetje se povezuje z mnogo uspešnimi podjetji na tem področju in veliko vlaga v svoja strateška partnerstva kot so

- Hewlett Packard - HP,
- IBM,
- Microsoft ter
- SRC.SI d.o.o.

V podjetju merijo klimo zadovoljstva zaposlenih na približno 12 mesecev. Na podlagi rezultatov anketiranja, vodstvo sprejme akcijski načrt, v katerega so vključene določene izboljšave, ki jih predlagajo zaposleni.

4. DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

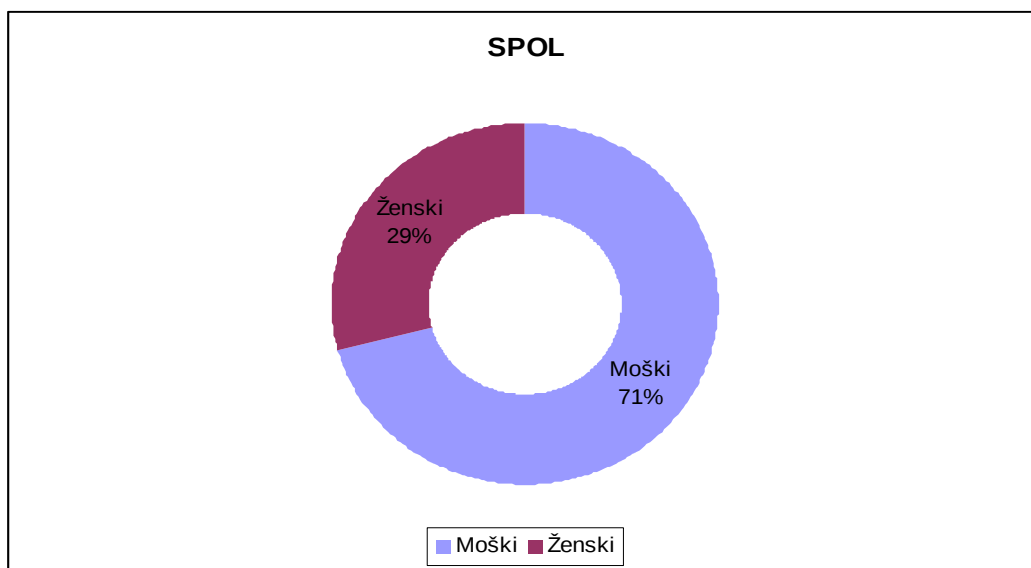
4.1. SPOL

Tabela 1: Spol anketirancev v podjetju AKS d.o.o.

Spol	Število	%
Moški	39	70,90
Ženski	16	29,10
Skupaj	55	100

Vir: Siok, 2008

Slika 4: Grafični prikaz spola anketirancev v podjetju AKS d.o.o.



Vir: Siok 2008

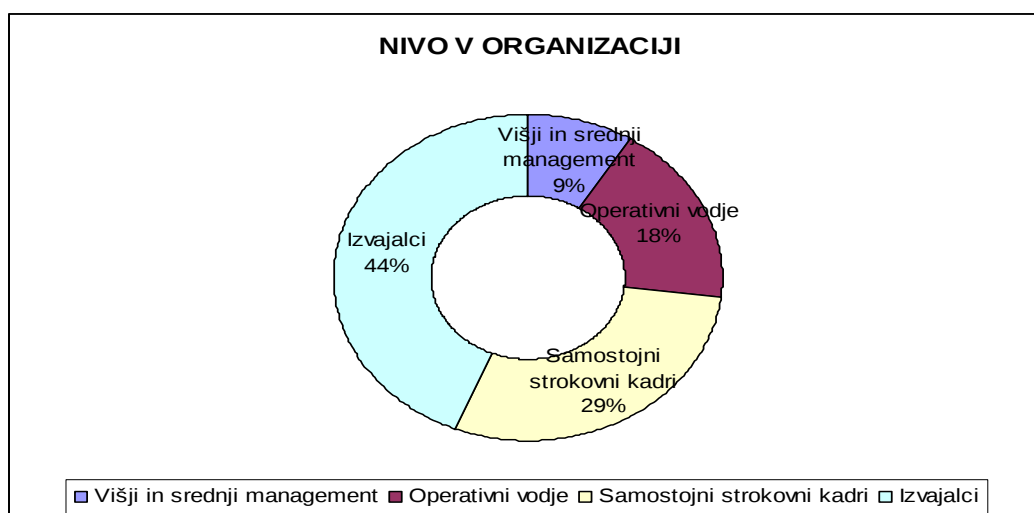
4.2. NIVO V ORGANIZACIJI

Tabela 2: Nivo v podjetju AKS d.o.o.

Nivo v organizaciji	Število	%
Višji in srednji management	5	9
Operativni vodje	10	18
Samostojni strokovni kadri	16	29
Izvajalci	24	44
Skupaj	55	100

Vir: Siok, 2008

Slika 5: Grafični prikaz nivoja anketirancev podjetju AKS d.o.o.



Vir: Siok 2008

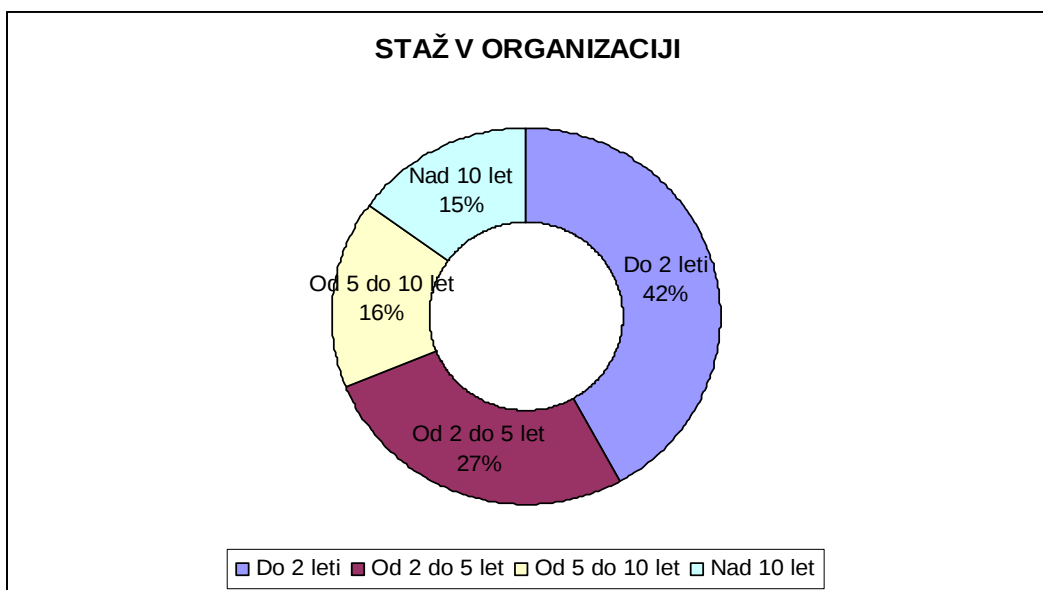
4.3. STAŽ

Tabela 3: Staž v podjetju AKS d.o.o.

Staž v organizaciji	Število	%
Do 2 leti	23	42
Od 2 do 5 let	15	27
Od 5 do 10 let	9	16
Nad 10 let	8	15
Skupaj	55	100

Vir: Siok, 2008

Slika 6: Grafični prikaz staža zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.



Vir: Siok 2008

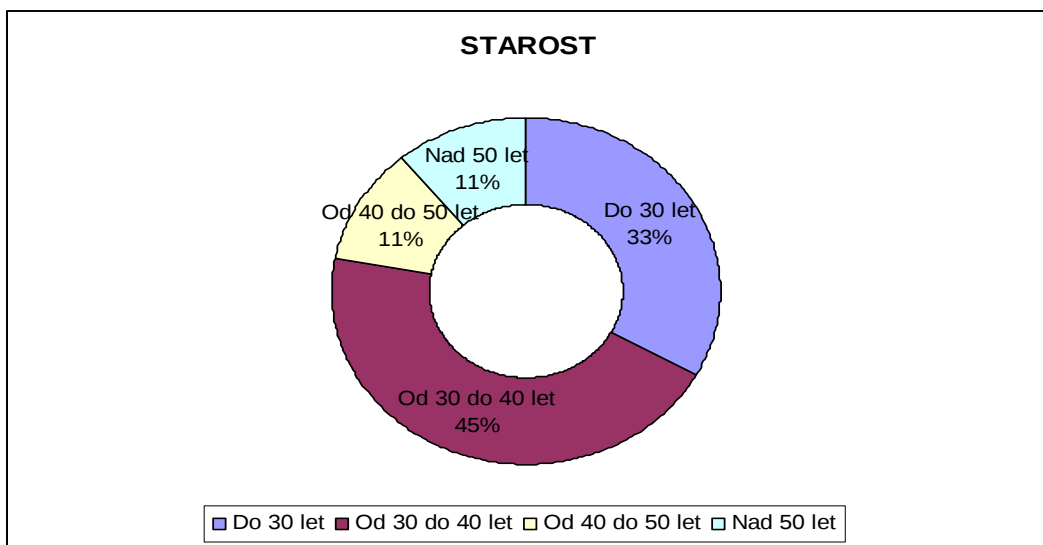
4.4. STAROST

Tabela 4: Starost zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.

Starost	Število	%
Do 30 let	18	33
Od 30 do 40 let	25	45
Od 40 do 50 let	6	11
Nad 50 let	6	11
Skupaj	55	100

Vir: Siok, 2008

Slika 7: Grafični prikaz starosti zaposlenih v podjetju AKS d.o.o.



Vir: Siok 2008

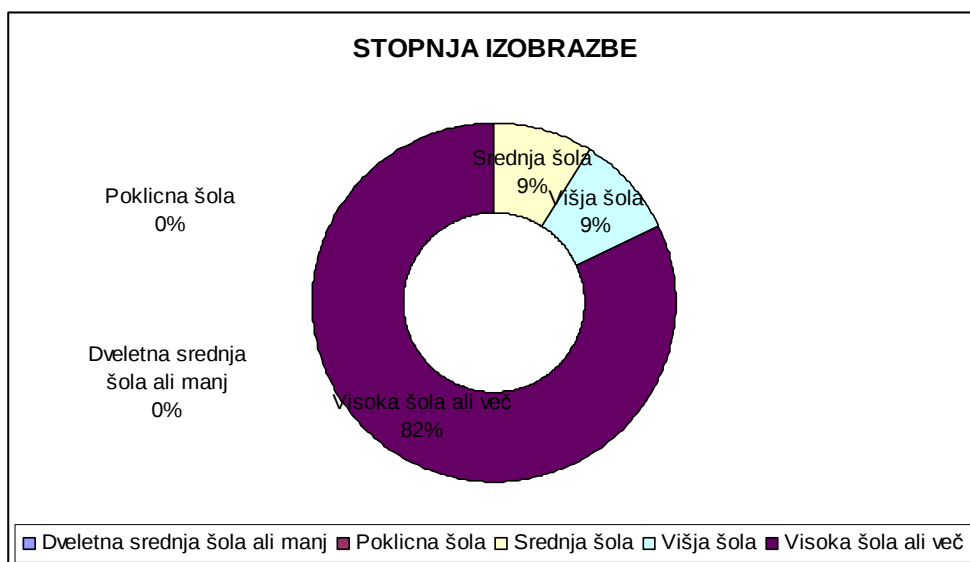
4.5. STOPNJA IZOBRAZBE

Tabela 5: Stopnja izobrazbe v podjetju AKS d.o.o.

Stopnja izobrazbe	Število	%
Dveletna srednja šola ali manj	0	0
Poklicna šola	0	0
Srednja šola	5	9
Višja šola	5	9
Visoka šola ali več	45	82
Skupaj	55	100

Vir: Siok, 2008

Slika 8: Grafični prikaz stopnje izobrazbe v podjetju AKS d.o.o.

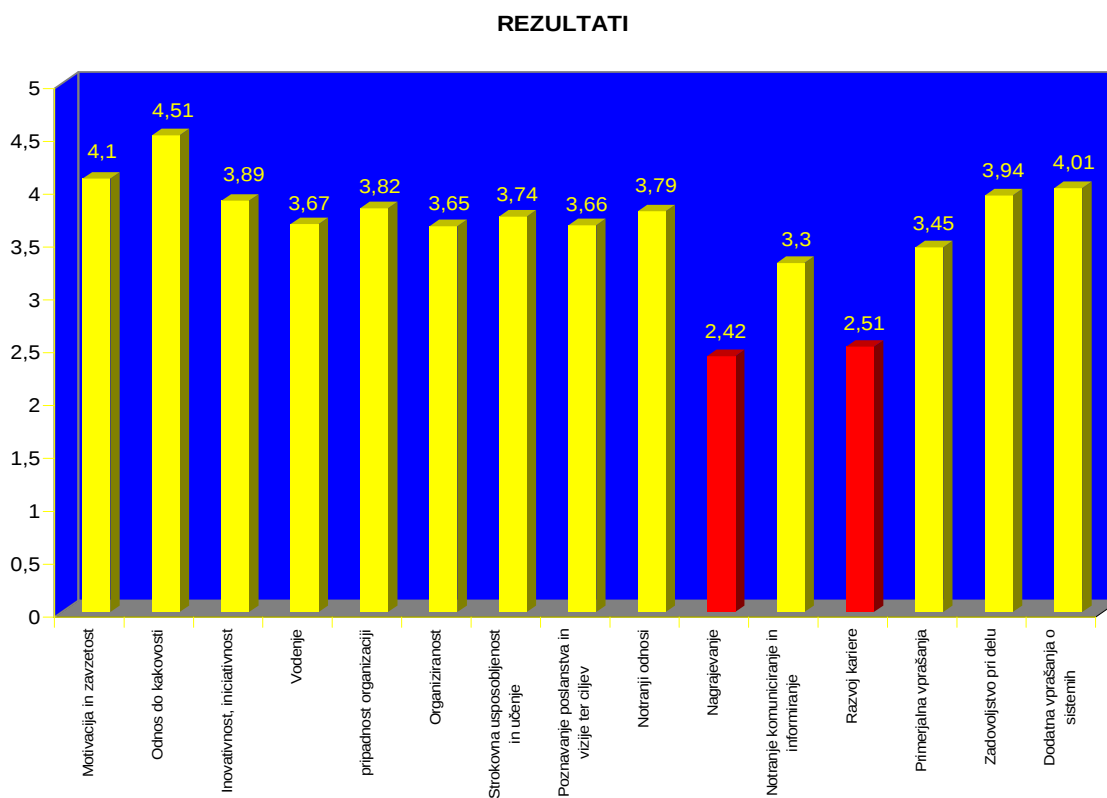


Vir: Siok 2008

Glede na demografske podatke o anketirancih (Tabela 1-5, Slika 4-8, zgoraj) lahko ugotovimo, da je v podjetju AKS d.o.o. zaposlen srednje star visoko izobražen kader, kateri je bil v preteklosti izredno zadovoljen s podjetjem, kajti staž v podjetju je visok, kar kaže na zaupanje, lojalnost ter zadovoljstvo v podjetju. Prav zaradi tovrstnih rezultatov se je vodilni kader odločil poiskati razlog padca učinkovitosti v podjetju.

5. REZULTATI ANKETE PO SKLOPIH ZA CELOTNO PODJETJE

Slika 9: Grafični prikaz rezultata ankete po sklopih za celotno podjetje AKS d.o.o. (1-nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen)



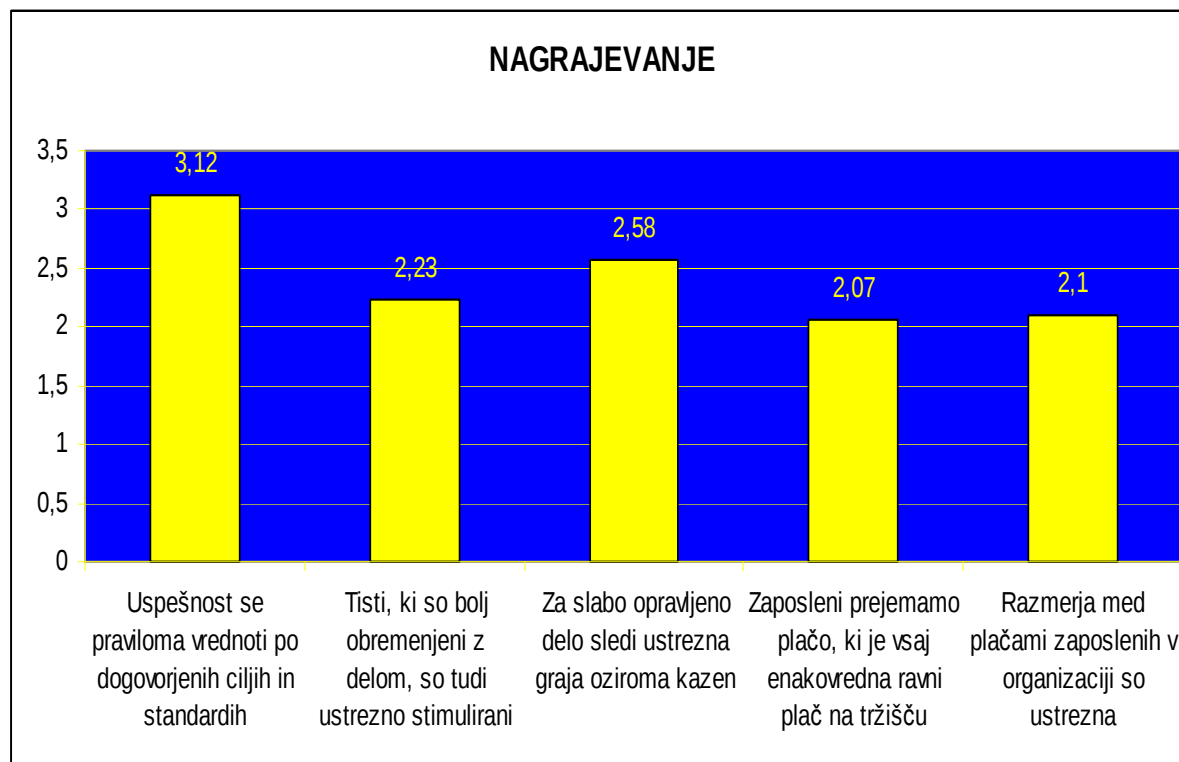
Vir: Siok 2008

Iz Slike 9 je razvidno, da podjetje zelo dobro skrbi za svojo organizacijsko klimo ter kulturo. Vseeno pa sta se pojavile dve izredno nizko ocenjeni kategoriji, ki sta medsebojno tudi povezani. To sta sklop nagrajevanja ter razvoj kariere, ki sta v očeh zaposlenih močno pomembna. Do sedaj je podjetje pri teh dveh sklopih delovalo učinkovito ter uspešno in zadrževalo zaposlene zadovoljne ter lojalne. Vendar se časi ter trg spreminja, kar pomeni, da zaposlenci želijo več izzivov, izobraževanja ter temu primerno tudi nagrajevanje.

Prišel je čas, da se naše podjetje AKS d.o.o. skrbno posveti temu problemu, za kar jim bo zelo prav prišla analiza vprašanj v problematičnih sklopih, s katerimi bodo v svoj strateški načrt vključili tudi rešitve za pereči problem.

5.1. NAGRAJEVANJE

Slika 10: Grafični prikaz rezultatov ankete v sklopu vprašanj o nagrajevanju za podjetje AKS d.o.o. (1- nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)



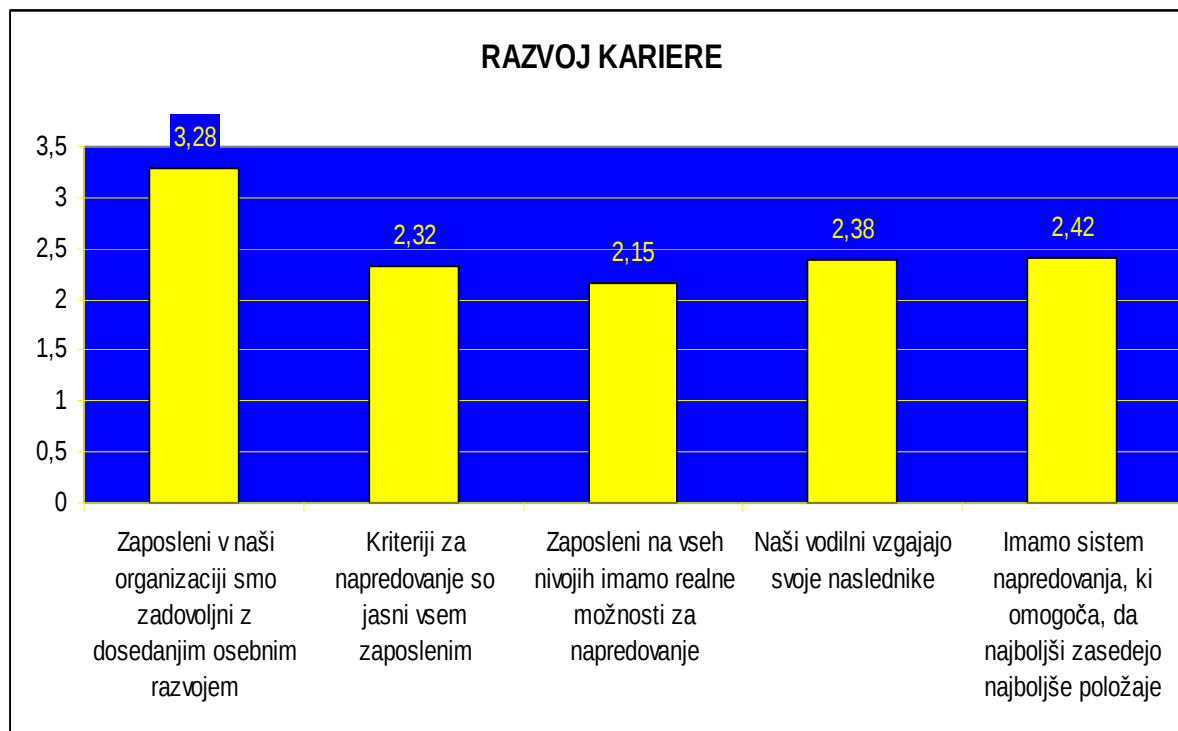
Vir: Siok 2008

V sklopu nagrajevanja je pomembnih pet vprašanj, ki posredno vplivajo na situacijo nezadovoljstva med zaposlenimi (Slika 10, zgoraj). Glede na rezultate celotnega vprašalnika je sklop nagrajevanja dobil povprečno oceno 2.42, kar je izredno nizko. Na Sliki 10 (zgoraj) si lahko ogledamo kateri spekter tega sklopa je najslabše ocenjen. Kot sem že omenila, je problem podjetja, da ne sledi učinkovito razmeram na trgu, kar se pozna pri zaposlenih, ker menijo, da ne dobivajo plače, ki bi bila vsaj enakovredna plačam na tržišču. Tako stanje oziroma mnenje lahko privede do menjave delovnega mesta s strani zaposlenega in s tem povzročitev visoke fluktuacije in nevarnost močnega upada kakovosti ter lojalnosti v podjetju. Drugi kazatelj pa je slabo ocenjeno razmerje med plačami v podjetju. Vse kaže na to, da bo treba v podjetju preurediti sistem plač oziroma stimulacije, ki bo zaposlene obdržala v podjetju za dlje časa.

Najvišje ocenjeno vprašanje v tem sklopu pa kaže, da podjetje zelo uspešno prenaša svoje poslanstvo ter cilje na vse zaposlene, kar se kaže na jasnosti kako se vrednoti uspešnost v podjetju. Zaradi malo slabše urejenosti v podjetju glede plač ter stimulacije je v tem sklopu to vprašanje še vedno povprečno ocenjeno, vendar upoštevajoč te razmere menim, da le to ne ogroža zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih.

5.2. RAZVOJ KARIERE

Slika 11: Grafični prikaz rezultata ankete v sklopu vprašanj o razvoju kariere za podjetje AKS d.o.o. (1 - nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)



Vir: Siok 2008

Razvoj kariere je v današnjem poslovnem svetu še posebej omenjena vrednota oziroma boniteta, ki jo podjetje lahko nudi svojim zaposlenim. Glede na hitro razvijajoč ter spremenljiv trg, je potrebno zaposlene obdržati informirane na vsakem koraku in ob vsakem času. Tudi izobraževanje se nagiba proti tovrstnem načinu dela, za kar mora nato delodajalec oziroma naše podjetje poskrbeti, da bodo imeli zaposleni dovolj možnosti dodatnega izobraževanja, izzivov, napredovanja ter s tem zadovoljstva glede razvoja njihove kariere. Tako kot nagrajevanje je sklop vprašanj za razvoj kariere (Slika 11, zgoraj) nizko povprečno ocenjeno (povprečna vrednost je 2,51). Glede na analizo podvprašanj si ponovno ogledamo pereči problem. Glede na mnenje zaposlenih v podjetju AKS d.o.o. zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje ter vodilni kader ne »vzgaja« svoje naslednike, tako kot bi bilo to potrebno.

Problem v podjetju se ponovno nanaša na neustrezen način stimulacije oziroma kriterijev za napredovanje. V tem sklopu vprašanj je potrebno upoštevati tudi subjektivnost pri zaposlenih. Glede na demografsko analizo o zaposlenih v podjetju vidimo, da so zelo visoko izobraženi, kar otežuje enostavnost pri pripravi kriterijev za napredovanje.

Menim da, ko bo podjetje ustrezno poskrbelo za stimulacijo ter plače se bo tudi ta vidik razvoja kariere razvil v pozitivno smer. Vseeno pa bo potrebno tudi na tem sklopu organizirano ter učinkovito ravnati, kajti posledice so za podjetje izredno negativne.

6. PREDLAGANE REŠITVE

6.1. NAGRAJEVANJE

Pri tovrstnih rešitvah je potrebno imeti v mislih, da smo si ljudje različni, kar pomeni, da se tudi dejanja in razmišljanja razlikujejo med posamezniki. Tako se je treba zavedati, da v podjetju idealnega sistema nagrajevanja skoraj ni možno doseči. Vendar glede na slabo oceno anketirancev v podjetju lahko zaključimo, da mora biti nekaj resno narobe s sistemom nagrajevanja, ki ga trenutno izvajajo v podjetju.

V podjetjih najdemo mnogo različnih načinov nagrajevanja. Tako poznamo nagrajevanje po uspešnosti, času, stažu in potrebi (Lipičnik, 1994, str. 514). Glede na organiziranost in demografske podatke o anketirancih priporočam uporabo sistema nagrajevanja po uspešnosti. V podjetju so srednje stari ljudje z večinoma visoko izobrazbo, kar po s sistemom nagrajevanja po uspešnosti najbolj ustreza le tem. S tem načinom bi podjetje ponovno spodbudilo višjo kakovost ter učinkovitost zaposlenih in s tem kaže individualne razlike kot etično vrednoto. Morda bi tudi malo spodbudilo konkurenco med zaposlenimi, kar bi ponovno koristilo samemu podjetju. Pomanjkljivost tovrstnega sistema pa je to, da ustvarja negotovost, vendar s pravo mero organiziranosti in dobrega položaja na trgu bi lahko te negativne učinke izničili. Glede na to, da je sistem nagrajevanja po uspešnosti možno deliti na dva podsistema (stimulativni, interesni) bi bilo v tem podjetju najbolje izvajati interesni sistem. Le ta je usmerjen v zaposlenega in ga želi povezati z življenjem podjetja oziroma z organizacijsko kulturo (Bolle de Bal, 1990, str. 52).

Naknadno je potrebno biti pozoren na finančne ter nefinančne spodbude, ki vplivajo na zadovoljstvo ter s tem na klimo ter kulturo podjetja. Pri finančnih spodbudah imamo osnovno plačo in spremenljivo plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Višino osnovne plače se določa glede na zahtevnost del, glede na povprečne plače v podjetju ter glede na zneskovno določitev osnovne plače. Zraven osnovne plače se pa pojavi še giblivi del plače v kar vključujemo kratkoročne spodbude, kot je bonus ter dolgoročne spodbude kot je lastniška povezanost s podjetjem, tako da zaposleni delajo v popolnem interesu podjetja (Prašnikar, 1992, str. 296 – 300). Poleg tega, pa se v podjetju pojavijo lahko tudi drugačne oblike nagrad oziroma bonitet, kot so uporaba dobrin v lasti podjetja v privatne namene, božičnica,...

Vse naštetost se priporoča pri spremembi sistema nagrajevanja v podjetju AKS d.o.o., kar bo v prihodnosti zagotovo prineslo boljše rezultate in višjo zadovoljstvo na tem področju.

6.2. RAZVOJ KARIERE

Razvoj kariere se posredno povezuje s sistemom nagrajevanja, kar sem že omenila v prejšnjem delu diplomske naloge. Pri temu sklopu se bo potrebno nanašati na sistem nagrajevanja, ki bo pozitivno vplival tudi na ta del podjetja. Vendar bo vseeno potrebno vnesti nekaj sprememb.

Kot prvo je potrebno govoriti z vodilnim kadrom, ki prikazuje krovno sliko podjetja in jih opozoriti na to, da zaposleni menijo, da le ti ne posvečajo dovolj časa za vzgojo svojih naslednikov.

Kot primer povezave lahko v istem nagrajevanja vključimo tudi to postavko, da se z izboljšanjem odnosa in učenja naslednikov pridobi tudi kakšna boniteta v samem podjetju. Tako bi se lahko stimulatивно povezovala dva slabše ocenjena sklopa v podjetju. Napredovanje je izredno občutljiva točka tako za zaposlene, kot za samo podjetje. Na organizacijskem nivoju bo potrebno oblikovati dolgoročni načrt potreb in spremljati razvoj potencialnih kadidatov. Sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale. Poznamo dva sistema: horizontalno ter vertikalno napredovanje. Horizontalno je povezano z večjim obsegom dela in je pogojeno z ustrezno izobrazbo, delovnimi izkušnjami in podobno. Posameznik pri tem dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela. Pri vertikalnem napredovanju pa so temelji postavljeni na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto. Pri tem se posamezniku spremeni plača in status (Vir: Revija Moje delo, 2007). V izbranem podjetju AKS d.o.o. bi priporočala horizontalni način nagrajevanja, ker ga lahko najbolj umestimo v samo kolesje podjetja. In kar je še najbolj pomembno pri sistemu nagrajevanja je, da mora biti prilagodljiv spremembam na trgu dela, kar je ena od vodilnih pomanjkljivosti našega podjetja. Za preživetje ter zadovoljstvo zaposlenih se bo treba ozreti za rešitvami, ki bodo potegnili podjetje izven začaranega kroga zastarelosti.

SKLEP

Uspešno podjetje AKS d.o.o. ima jasno določene cilje, strategijo, dovolj kapitala in zelo dobre preddispozicije za delo na trgu pa vendar je učinkovitost dela padla. Vodilni v podjetju so se prvič v zgodovini podjetja začeli zavedati pomembnost organizacijske klime in kulture ter njenih značilnosti. Tako se je potrdila teza, ki sem jo omenila v uvodu, da je v današnjem času pomembno še marsikaj drugega za uspešnost podjetja kot do sedaj poznane vrednote. Sedaj se je podjetje soočilo s problemom sistema nagrajevanja ter s problemom pri razvoju kariere za posameznega zaposlenega v podjetju AKS d.o.o. Glede na rezultate ankete se je ugotovilo, da je podjetje zanemarilo te vidike, za kar je bilo »kaznovano« z upadom učinkovitosti in zadovoljstva. Kljub temu je podjetje še pravočasno opazilo znake nezadovoljstva in ustrezno poskrbelo, da se bo situacija spremenila.

Pisanje diplomske naloge in ustvarjanje navidezno resnične situacije podjetja v krizi mi je pripomoglo spoznati, le kako je resnično pomemben glas, ki ga ustvarjajo zaposleni, kajti le ti so sedaj pravo zlato in kakovost posameznega podjetja. Oblikovanje rešitev za posamezni problem je težavno, kajti vsako podjetje je individualno s svojimi dejavniki, ki vplivajo nanj. Le to je močno pomembno pri razumevanju situacije v katerem je podjetje in prilagoditev rešitev iz teorije v realnost, kjer se podjetja vsakodnevno bojujejo za obstanek in preživetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture*. New York: Routledge.
2. Batelaan, V. (1993). *Organizational culture and strategy*. Amsterdam: Thesis Publishers.
3. Kaj je organizacijska klima?. Biro Praxis. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/>
4. Bolle de Bal, (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Brooks, F.P., Jr. (1975). *The mythical man-month*. Reading, (MA): Addison-Wesley.
6. Burke, R.J. (1987). *Managing the human side of mergers and acquisitions*. Business Quarterly
7. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Daft, R.L. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. (4th Edition) Ohio: Thomson South Western.
9. Davis, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. (MA) Bellinger: Cambridge.
10. DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) *The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review 48.
11. Frissen, P.H.A. (1989). *Bureaucratische cultuur en informatisering*. Den Haag: SDU Uitgeverij.
12. Frost, P.J. (1985). *Organizational culture*. Kalifornija: Sage publications.
13. Gilmer, B.H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Karan, M. (2007, 25. april). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Revija Moje delo. Najdeno 14. avgusta 2008 nas spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-188.aspx>.
15. Kilmann, R.H. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
17. Lipič, O. (2001). *Spremljanje organizacijske klime v Leku*. Ljubljana: Kolektiv.
18. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
19. Lipičnik, et al. (1994). *Management*. Radovljica : Didakta.
20. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Delavska enotnost.

21. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
22. Matenaar, D. (1983). *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*. Berlin: Duncker & Humblot.
23. Ouchi, W.G., (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading: MA.
24. Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York.
25. Prašnikar, J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. V knjigi A. Čibej, et al., *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF.
26. Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
28. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. California: Jossey-Bass.
29. Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quartetly.
30. Snoj B. & Urlep, M. (1995). *Nekateri vidiki poslovne etike in kulture organizacije*. Maribor: Naše gospodarstvo.
31. Starbuck, W.H. and Hedberg, B.L.T. (1977). *Saving an organization from a stagnating environment*. Bloomington: Indiana University Press.
32. Stringer, R.A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
33. Tagiuri, R. (1969). *Person Perception and Interpersonal Behavior*.
34. Vinkenbure, H. (1988). *Dienen en verdienen*. Deventer: Kluwer.

