

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, marec 2008

GORDANA LAPADATOVIĆ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE V
STORITVENEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2008

GORDANA LAPADATOVIĆ

IZJAVA

Študentka Gordana Lapadatovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Huga Zagorška, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.03.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. RAZLIKOVANJE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
2.1. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
2.3. POVEZAVA MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	4
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
3.1. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KLIMA	5
3.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME	7
3.3. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
3.4. PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	10
3.5. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	11
4. ORGANIZACIJSKA KULTURA	12
4.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA	12
4.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	14
4.3. ELEMENTI OZIROMA SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENE FUNKCIJE	15
4.4. TIPOLOGIJE KULTURE ZDRUŽBE	18
4.5. PREUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	20
4.6. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	21
4.7. MOČ ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJEN VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	23
5. POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE V STORITVENEM PODJETJU	24
5.1. ZNAČILNOSTI STORITVENEGA PODJETJA	24
5.2. POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA USPEŠNOST POSLOVANJA STORITVENEGA PODJETJA.....	26
5.2.1. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE PREKO ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA KAKOVOST STORITEV IN POSLEDIČNO NA USPEŠNOST POSLOVANJA STORITVENEGA PODJETJA	27
5.3. POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME ZA USPEŠNOST POSLOVANJA STORITVENEGA PODJETJA	31
5.3.1. VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN VPLIV NJIHOVEGA ZADOVOLJSTVA NA USPEŠNOST POSLOVANJA STORITVENEGA PODJETJA	32
5.4. VLOGA VODSTVA PRI ZAGOTAVLJANJU OPTIMALNE KULTURE IN KLIME V PODJETJU	35
6. EMPIRIČNA RAZISKAVA	36
6.1. METODOLOGIJA	36
6.2. UGOTOVITVE	37
6.2.1. POZNAVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE	37
6.2.2. POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE V STORITVENEM PODJETJU.....	37
6.2.3. URAVNAVANJE KLIME IN KULTURE V PRAKSI.....	39
6.2.4. VLOGA VODSTVA PRI ZAGOTAVLJANJU OPTIMALNE KLIME IN KULTURE V PODJETJU	40
7. SKLEP	41
8. LITERATURA	43
9. VIRI	45
10. PRILOGE	1

KAZALO TABEL

TABELA 1: PRIMERJAVA POJMOV ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
---	----------

KAZALO SLIK

SLIKA 1: MODEL ORGANIZACIJSKE KULTURE, ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	4
SLIKA 2: ORGANIZACIJSKA KLIMA, VZDUŠJE, OZRAČJE KOT INTEGRACIJSKI KONCEPT V VEDENJU ORGANIZACIJE	6
SLIKA 3: NIVOJI ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJIHOVA MEDSEBOJNA INTERAKCIJA	16
SLIKA 4: POVEZAVE V STORITVENI VERIGI DOBIČKA	30

1. UVOD

Zaradi enotnega trga storitev, ki tujim podjetjem omogoča neomejen dostop do 490 milijonov potrošnikov v Evropski uniji, se slovenska storitvena podjetja v zadnjih letih bojujejo z vstopom novih, močnejših, boljših, predvsem pa drznejših tekmecev na naš trg. Potrošniki se tako srečujemo s pestro ponudbo najrazličnejših storitev podjetij, ki nam omogočajo preprosto in cenovno najugodnejšo izbiro prav pred domačim pragom. Brez dvoma lahko torej trdimo, da je storitveni sektor eden od najbolj tekmovalnih in dinamičnih sektorjev ter da v takšnih razmerah preživijo le najbolj kreativna in fleksibilna storitvena podjetja, ki svojo energijo usmerjajo v sistematično razvijanje stalnega napredka in izboljšav, motiviranost zaposlenih in zadovoljstvo kupcev.

Organizacijska klima in organizacijska kultura, ki sta predmet preučevanja moje diplomske naloge, sta svojevrstna fenomena, za katera brez dvoma lahko trdimo, da igrata zelo pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja. Namen diplomskega dela je dokazati, da sta primerna organizacijska klima in kultura bistvenega pomena pri zagotavljanju spodbudnega internega okolja v podjetju. Takšno okolje pa nedvomno predstavlja določeno konkurenčno prednost za storitveno podjetje, kajti le znotraj pozitivnih okvirov in primerne organizacijske klime ter kulture se v njem ustvari okolje, ki pripomore k zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih. To pa sta nedvomno dejavnika, ki posledično najmočneje vplivata na uspešnost, učinkovitost in produktivnost v poslovanju podjetja. Samo uspešno podjetje z zadovoljnimi, motiviranimi in kreativnimi zaposlenimi pa je zmožno dolgoročno uspešno konkurirati drugim na tako intenzivno in hitro spreminjajočem se trgu. Zaposleni, tvorci organizacijske klime in kulture, so po mojem mnenju tisti kritični dejavnik, ki v času, ko na trgu vlada neizprosni boj za kupce, predstavljajo konkurenčno prednost vsakega podjetja, še veliko bolj pa je njihova vloga pomembna v tistih organizacijah, ki se pri svojem delu ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Le zadovoljni in motivirani zaposleni lahko močno vplivajo na kupčevo nakupno doživetje in ga naredijo nepozabnega ali vsaj drugačnega, kot pa ga je moč doživeti pri konkurenci. To pa je nedvomno pot do zmage in dolgoročnega preživetja podjetja.

V svojem diplomskem delu, ki sem ga razdelila na šest vsebinskih sklopov, po splošnem uvodnem delu v drugem poglavju predstavim razlikovanje med pojmi organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem poglavju podrobneje opredelim pojem in značilnosti organizacijske klime, nato pa sledi še poglavje, v katerem predstavim in podrobneje pojasnim značilnosti organizacijske kulture. V petem poglavju, ki je osrednji del diplomskega dela, opisujem konkreten pomen organizacijske kulture in organizacijske klime za uspešnost poslovanja podjetja, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo. Na koncu, to je v šestem poglavju, poskušam predstaviti še poglede nekaterih direktorjev, lastnikov in vodij storitvenih podjetij na obravnavano tematiko. V tem delu predstavim izsledke in ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi pol-strukturiranih globinskih intervjujev, ki

sem jih opravila z omenjenimi osebami. Diplomsko delo končujem s sklepom, v katerem povzamem ugotovitve raziskave in globinskih intervjujev.

2. RAZLIKOVANJE MED POJMI ORGANIZACIJSKA KLIMA, ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1. Organizacijska klima in organizacijska kultura

Pojem organizacijska kultura je sorazmerno nov pojem, ki se pojavlja v strokovni literaturi šele kratek čas in zato se žal še vedno dogaja, da ga številni avtorji enačijo tako z organizacijsko klimo kot tudi s psihološko klimo in osebnostjo podjetja. Seveda tovrstno enačenje ni pravilno, je pa zaradi podobnosti in prepletanja njunih dimenzij vsaj do določene mere popolnoma razumljivo. Za pravilno razlikovanje med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo pa je bistvenega pomena poznavanje njunega izvora, predmeta preučevanja in splošnega značaja teh dveh področij.

Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- Pojem kulture je bolj globalen in holističen, usmerjen je v preteklost (tradicijo) in prihodnost, ima bolj poudarjen normativni in proskriptivni pomen, opira se na bolj kvalitativno raziskovalno metodologijo (analiza jezika, ritualov, mitov), enota analize je grupa, poskuša zajeti tudi podzavestno in se uporablja za metaforično označevanje.
- Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen je v deskripcijo dosedanjega stanja, opira se na bolj kvantitativno raziskovalno metodologijo (vprašalniki), enota analize je individuum, zajema predvsem zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje.

Razlike med organizacijsko klimo in kulturo so prikazane tudi v Tabeli 1 (na strani 2).

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

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

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Kot vidimo, izhaja osnovna razlika med pojmom resnično že iz samega vira nastanka. Če pogledamo zadnjo disciplino, ki je nivo preučevanja, pa lahko trdimo, da je glede na predmet preučevanja organizacijska kultura veliko manj vidna in se zato veliko težje spreminja od organizacijske klime.

V zgornji tabeli so sicer označene bistvene razlike med obravnavanima pojmom, vendar te nikakor niso edine. Pomembna razlika je na primer tudi to, da ima organizacijska klima bolj kontekstualni in procesni pomen za določeno organizacijo. Za razliko od organizacijske kulture, ki se ustvarja skozi daljša časovna obdobja, in sicer prek bolj globalnih interakcij znotraj sistema je za klimo značilno, da se ustvarja začasno in skozi najrazličnejše procese v sistemu. Kultura je tako konceptualno nad sfero klime in s svojimi značilnostmi močno vpliva na klimo v podjetju.

Poleg omenjenih razlik pa med pojmom obstaja tudi veliko podobnosti. Naj omenim le nekaj najpomembnejših. Po Konradu je stična točka pojmov v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v družbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov. Tako pri organizacijski klimi kot organizacijski kulturi gre med drugim za preučevanje vpliva na interpretacijo in dožemanje dogodkov v podjetju. Istočasno tudi predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja in zaznave.

2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta dva pojma, ki sta med seboj zagotovo povezana, kajti predpostavljamo lahko, da je človek, ki okoli sebe zaznava pozitivno organizacijsko klimo verjetno tudi bolj zadovoljen s svojim delom. Torej načrtovanje in spreminjanje organizacijske klime lahko bistveno pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Tako kot koncept organizacijske klime pa ima tudi koncept zadovoljstva zaposlenih pri delu številne definicije.

Kunšek na primer (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Kaya pa navaja, da je po Vroomu zadovoljstvo pri delu odziv na vlogo zaposlenih, ki jo igrajo pri svojem delu.

Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom združbe pomembni, zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir organizacijske klime je združba kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje (SiOK, 2002, str. 3).

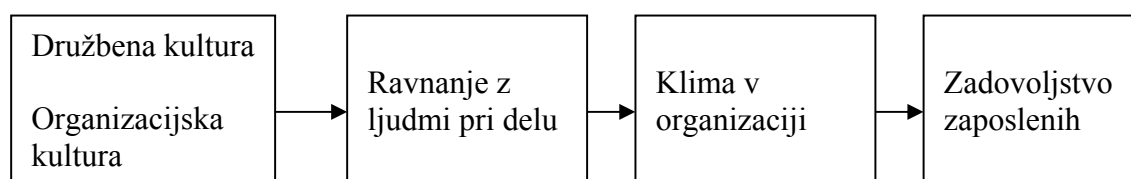
Schneider (1990, str. 303–304) na drugi strani trdi, da lahko, če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med sodelavci in njihovimi nadrejenimi, kar pa je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so vzroki za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Opozarja pa tudi, da vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Za primer navaja ciljno usmerjenost, ki lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, po drugi strani pa tudi zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči njihovo nezadovoljstvo.

Iz navedenega lahko sklepamo, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sicer različna pojma, da pa se kljub temu pomembno povezujeta. Tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tako zadovoljstvo zaposlenih vpliva na to, kako doživljajo klimo v podjetju.

2.3. Povezava med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

To povezavo lahko najbolj razumljivo prikažemo s spodnjim modelom, ki v zelo grobem orisu pravi, da tako družbena kot organizacijska kultura vplivata na ravnanje z ljudmi pri delu, le-to pa določa organizacijsko klimo v tem podjetju. Če je ravnanje z ljudmi pri delu primerno, je klima v podjetju pozitivna, kar pa se seveda kaže v večjem zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Schneider pravi, da ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje in tako dalje so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na njihovo zadovoljstvo.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA

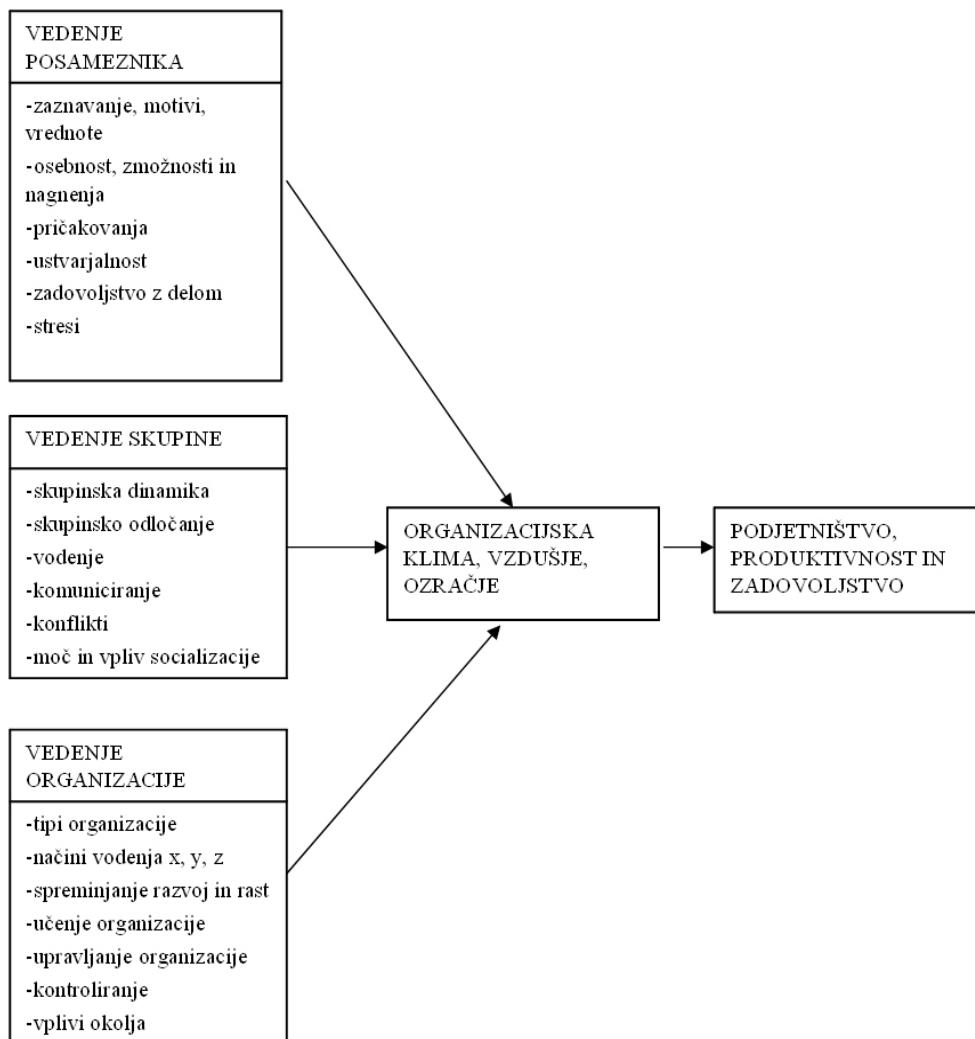
3.1. Opredelitev pojma organizacijska klima

V zadnjih letih lahko vidimo bistveno povečano zanimanje vodilnih ljudi v podjetju za ustvarjanje prijetnega in spodbudnega delovnega okolja za zaposlene. Zavedajo se, da je delovno okolje, v najširšem pomenu besede, v katerem delujejo njihovi zaposleni, še kako pomemben dejavnik, ki bistveno vpliva na njihovo percepcijo podjetja kot celote. Če je ta percepcija pozitivna, se to zagotovo odraža v zadovoljstvu zaposlenih, kar pa nedvomno vpliva tudi na njihovo učinkovitost pri delu. Način, kako ljudje razumejo in doživljajo podjetje kot celoto, lahko označimo s pojmom organizacijska klima. Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je eden od najbolj pomembnih, a hkrati tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje in tako dalje. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, spet tretji pa iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998, str. 73). V nadaljevanju bom predstavila nekaj definicij znanih strokovnjakov s področja preučevanja organizacijske klime.

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov (glej Sliko 1). Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij in je rezultat vedenja in počutja članov organizacije. Organizacijska klima je tudi sprejeta pri članih organizacije in predstavlja temelj za interpretiranje situacij ter tudi vir spodbud za usmerjanje aktivnosti (Lipičnik, Možina, 1994, str. 194). Iz spodnje slike je razvidno, kako se vedenje posameznika, skupine in organizacije odraža v organizacijski klimi, ki naprej določa podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Slika 2: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina, 1994, str. 147.

Rus (1994, str. 8) na primer trdi, da lahko v vsaki organizaciji govorimo o določenem vzdušju, ki naj bi bilo na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa vpliva na celoto dogajanj v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti, ciljev oziroma na uresničevanje socialno-emocionalnih odnosov v skupini.

Glimer (1968, str. 60) pa je ugotovil, da se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališče in vedenje vzbujajo pri ljudeh, te razlike pa so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo nezadovoljstvo. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna za posameznika in organizacijo. Termin klima torej zajema tiste

značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 3).

Zanimiva je tudi študija Neala, Westa in Pettersona (2000, str. 5), v kateri definirajo organizacijsko klimo kot percepcijo oziroma zaznavo, kako zaposleni definirajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, pa govorimo o organizacijski klimi.

V okviru projekta SiOK, ki poteka pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, pa so organizacijsko klimo definirali kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju. V okviru projekta tudi ugotavljajo, da organizacijska klima vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih v podjetju.

Definicij organizacijske klime je torej ogromno in večina od njih v ospredje postavlja prav posameznike in skupine v organizaciji ter poudarja pomen interakcije med njimi.

3.2. Značilnosti organizacijske klime

Ko govorimo o organizacijski klimi, lahko na osnovi številnih definicij zapišemo, da gre za značilnosti, ki vplivajo na ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo med sabo. Lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka ali sektorja. Čeprav je neotipljiva, se moramo zavedati, da je v nekem podjetju vedno prisotna in to v vseh svojih dimenzijah, ne glede na to, ali se je zavedamo ali ne. Kot taka vedno vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Zavedati se moramo tudi tega, da je dojemanje organizacijske klime izrazito subjektivno in kot tako odvisno od številnih dejavnikov, predvsem pa od posameznika, ki v določenem okolju deluje.

Nikoli ne moremo govoriti o tem, ali je določena klima dobra ali slaba oziroma prijetna ali ne, pomembno je le to, da je ta klima za posameznika stimulativna in mu omogoča doseganje in preseganje zastavljenih ciljev. Iz do sedaj zapisanega lahko vidimo, da ima organizacijska klima zelo velik vpliv na uspešnost, učinkovitost in splošno produktivnost združbe.

3.3. Dimenzije organizacijske klime

Praviloma lahko kot dimenzije organizacijske klime označimo sestavine, ki tvorijo vzdušje v neki organizaciji. Različni avtorji različno opredeljujejo ključne dimenzije organizacijske klime, vsem pa je skupno to, da poudarjajo, da je organizacijska klima vedno prisotna v vseh svojih dimenzijah in da jih zato ni potrebno posebej iskati. Priznavajo tudi, da so

lahko v določenem obdobju nekatere dimenzije pomembnejše od drugih. V strokovni literaturi obstaja prek 80 različnih opredelitev osnovnih dimenzij klime, vendar bom v nadaljevanju predstavila le nekatere od njih.

Eno od temeljnih delitev splošnih dimenzij klime sta v svojem znamenitem vprašalniku že leta 1986 predstavila Litwin in Stringer. Ta vprašalnik je eden od najbolj znanih in največkrat uporabljenih instrumentov za merjenje organizacijske klime. Avtorja sta poskušala določiti dimenzije oziroma dejavnike, s pomočjo katerih je mogoče čim bolj natančno opisati klimo v posameznem podjetju. Upoštevajoč najrazličnejše interese managementa sta določila sledečih devet dejavnikov (1968, str. 156):

- **Struktura in pritisk:** znotraj omenjene dimenzije gre predvsem za zaznave o predpisih in pravilih o postopkih delovanja v organizaciji ter za zaznavanje omejitev v situaciji, količino dosegljivih informacij in pritiska na vedenje zaposlenih. Raziskave kažejo, da se visoka strukturiranost delovnih nalog povezuje z šibkejšo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo.
- **Osebna odgovornost:** vključevanje zaposlenih v odločanje, stopnja avtonomije, ki jo imajo zaposleni pri organiziranju in opravljanju svojega dela, so tu bistveni. Ta dejavnik se pozitivno povezuje z visoko potrebo po uspehu in moči, večjo lojalnostjo skupini, večjo fleksibilnostjo skupine in višjimi standardi.
- **Toplina:** tu gre za zaznave medsebojnih odnosov v organizaciji, stopnjo medsebojnega zaupanja in sprejemanja sodelavcev, prisotnost prijateljskih neformalnih skupin in timskega dela, komunikacijo in prisotnost občutka pripadnosti.
- **Podpora:** zaznave zaposlenih o podpori in spodbudah s strani vodstva in nadrejenih pri skupnem stremljenju k ciljem podjetja.
- **Nagrade in kazni:** sem spadajo zaznave zaposlenih o politiki nagrajevanja, kaznovanja in pohval v podjetju.
- **Konflikt in toleranca konfliktnosti:** gre za zaznave o splošnem pristopu k reševanju konfliktov v podjetju. S to dimenzijo ocenjujeta, koliko posluha premore vodstvo za različna mnenja pri reševanju konfliktov.
- **Standardi storilnosti in pričakovanja:** zaznave zaposlenih o implicitnih in eksplicitnih ciljnih in standardih uspešnosti. Avtorja navajata, da so potrebe po uspehu tem večje, kot so višji standardi uspešnosti.
- **Organizacijska identiteta in skupinska lojalnost:** gre za zavedanje zaposlenih o pomembnosti skupinskih ciljev, pripadnosti organizaciji in povezanosti z njo.
- **Tveganje:** tu ju zanimajo predvsem zaznave zaposlenih o sprejemljivi stopnji tveganja pri delu in v podjetju. Vprašanje pri tej dimenziji je, ali so zaposleni za napredek pripravljeni sprejeti tveganje oziroma se mu izpostaviti ali pa so bolj usmerjeni k varnim načinom dela.

Poznejše analize vprašalnika so namesto devetih izpostavile le šest ključnih dejavnikov in sicer:

- strukturo,
- osebno odgovornost,
- nagrade,
- tveganje,
- toplino in podporo,
- toleranco in konflikt.

Tudi v delu *Razvoj in veljavnost merjenja organizacijske klime* (Development and Validation of an Organizational Climate Measure) so avtorji za posamezno vrsto klime definirali pripadajoče dimenzije (Pettersen et. al., 2004, str. 5–15):

- **Skupinska klima:** tvorijo jo blaginja zaposlenih, avtonomija, sodelovanje, komunikacija, poudarek na izobraževanju, integracija in podpora vodstva.
- **Razvojna klima:** njene pripadajoče dimenzije so po mnenju avtorjev fleksibilnost, inovativnost, odprtost do sprememb na trgu in reflektivnost.
- **Racionalno klimo** sestavljajo dimenzije navora, učinkovitosti, kakovosti, pritiska na delu, razumljivosti organizacijskih ciljev in informiranosti o delu.
- **Klima notranjih procesov** pa je določena s formalnostjo in tradicijo.

V Sloveniji se s področjem meritve organizacijske klime ukvarjajo v okviru projekta **SiOK**. To je projekt, ki je nastal na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001. Skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije je takrat pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Dimenzije po SiOK- u so sledeče:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- strokovna usposobljenost za učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- razvoj kariere,
- nagrajevanje.

Več o omenjenih dimenzijah si lahko preberete v točki 5.3.1.

3.4. Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Kot sem že predhodno zapisala, ima organizacijska klima pomemben vpliv na doseganje ciljev v organizaciji. Zato jo je potrebno dobro preučiti in ugotoviti, kakšen je njen vpliv na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost. Če je ta vpliv negativen, se moramo zavedati, da lahko določena organizacija pristopi k strateškim načrtovanjem in akcijam, usmerjenim v spreminjanje klime (z namenom zagotavljanja višjega zadovoljstva med zaposlenimi), samo z odličnim poznavanjem svoje organizacijske klime.

Preučevanje in merjenje organizacijske klime je praksa najbolj uspešnih podjetij, ki se zavedajo, kako pomembna je povratna informacija o tem, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo svoje delo v najširšem pomeni besede. S pomočjo preučevanja klime dobi vodstvo tudi informacijo o tem, v kolikšni meri zadovoljujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih, in te informacije jim lahko služijo kot smernice za nadaljnje ukrepanje.

Gilmer (1969, str. 76–77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

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

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o odzivih članov te organizacije. Gilmer trdi, da so ti podatki kljub svoji subjektivnosti, kajti zbrani so na osnovi opazovanj, zapiskov in okrožnic, še vedno dovolj natančni, da lahko na njihovi podlagi dobimo osnoven občutek o tem, kakšna je klima v določenem podjetju.

Za **sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije** pa je značilno, da izhaja iz dejstva, da vsak posameznik klimo dojema na čisto svoj in edinstven način. To dojetje je po Gilmerjevem mnenju odvisno od številnih dejavnikov, med drugim od posameznikovih preteklih izkušenj, okolja iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Prav tako kot za neformalni opis je tudi za ta način merjenja organizacijske klime značilna precejšnja stopnja subjektivnosti.

Zadnji izmed treh opisanih načinov pa je **ugotavljanje klime z vprašalniki**. Ta metoda je vsekakor najzanesljivejša in najbolj objektivna, kajti v tem primeru je vloga opazovalca oziroma izpraševalca najmanjša, vprašani pa se izražajo svoje mnenje tako, da navedejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, ki je navedena znotraj vprašalnika.

Po Lipičniku (1998, str. 77–79) naj bi celotna tehnologija preučevanja organizacijske klime potekala v šestih korakih. To so:

- **Pripravljalna dela** – to je prva stopnja, v kateri poskušamo ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime. Torej na tej stopnji poskušamo ugotoviti potrebnost preučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje.

Pomembno je predvideti način zbiranja podatkov in tudi uporabnost zbranih podatkov.

- **Sestava vprašalnika** – na tej stopnji poskušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime, zato je najbolje, da skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične dimenzije v organizacijski klimi, ki nas zanimajo. Te kritične dimenzije bomo pozneje uporabili pri oblikovanju trditve, za katere se je izkazalo, da so najprimernejši način zbiranja vtisov. Lipičnik predlaga, da se osebi ponudijo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov - od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja.
- **Zbiranje odgovorov** – pri tej fazi ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot to od njih zahtevajo navodila, zato je to tehnično popolnoma nezahtevna stopnja. Tu je predvsem pomembno, da za korektno in objektivno odgovore pridobimo zaupanje anketiranega in mu zagotovimo anonimnost, kajti v nasprotnem primeru se ta oseba lahko ustraši ukrepov, ki bi ga lahko doleteli, če določenega vprašanja ne bi razumel ali bi ga razumel narobe.
- **Analiza odgovorov** – v tej fazi imamo lahko resne težave, če nismo pripravili ustreznega vprašalnika. Pomembno je namreč, da je vprašalnik pripravljen tako, da omogoča statistično analizo, s katero lahko določimo oziroma registriramo značilne dimenzije klime. Kakovostna analiza pa je pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- **Predstavitev rezultatov** – pri predstavitvi rezultatov je treba biti izredno previden in takten, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave.
- **Načrtovanje akcij** – treba se je zavedati, da z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji, v ljudeh spodbudimo določena pričakovanja. Zato nikakor ne smemo ostati zgolj pri raziskavah, ampak je potrebno dobljene rezultate uporabiti za načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

Pri preučevanju in merjenju organizacijske klime je potrebno zagotoviti, da ne gre samo za enkratno dejanje, ki ga izvedemo v določenem trenutku. Resnične izboljšave in spremembe klime so namreč lahko vidne samo s periodičnim ponavljanjem merjenj. Seveda pa tovrstna merjena za podjetje predstavljajo velik strošek, kar je med drugim verjetno tudi eden od razlogov, zakaj se tovrstnih inštrumentov preverjanja stanja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu oziroma v organizaciji ne poslužuje večje število podjetij. Poleg visokih stroškov pa obstajajo še številne druge težave, ki se pojavljajo pri preučevanju organizacijske klime. Ena od pomembnejših je zagotovo ta, da nimamo jasno in eksplicitno določenih dimenzij klime in da ne vemo natančno, kolikšno število dimenzij je potrebno preučevati, da pridemo do optimalnih rezultatov o stanju klime v organizaciji.

3.5. Spreminjanje organizacijske klime

Ko se odločamo o tem, ali je določeno organizacijsko klimo potrebno spremeniti ali ne, moramo najprej ugotoviti, kakšen vpliv ima ta klima na zaposlene v podjetju oziroma ali je

njen vpliv na učinkovitost, zadovoljstvo in ustvarjalnost pozitiven. Če ima organizacijska klima negativen vpliv na omenjene dejavnike jo je nedvomno potrebno spremeniti in po mnenju mnogih avtorjev, je proces spreminjanja organizacijske klime relativno hiter proces, vse dokler zaposleni, vodstvu pri uvajanju sprememb verjamejo in zaupajo.

Lipičnik (1998, str. 9) trdi, da klimo ugotavljamo zato, da bi jo lahko pozneje spreminjali in po njegovem mnenju pomeni spremeniti klimo, spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želen način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem sta pomembni predvsem dve vprašanji:

- **Kako lahko spremenimo klimo?**
- **Kdo jo lahko spreminja?**

Spreminjamo jo lahko na dva načina in sicer:

- **nekontrolirano** – kar pomeni, da se klima v tem primeru zaradi najrazličnejših vplivov iz okolja spreminja nenadzorovano in sama od sebe. Tako spreminjanje navadno ni v skladu s pričakovanji vodstva in lahko organizaciji prinese slabe posledice;
- **direktno** – kar pomeni, da poskušamo klimo spremeniti z različnimi ukazi, navodili ali predpisi. Tvrsten način je seveda vprašljiv, kajti medsebojnih odnosov zagotovo ne moremo spreminjati z različnimi predpisi in navodili. Je pa v primeru, da zaposleni zaupajo svojemu vodstvu, lahko to relativno hiter proces.

Ko poskušamo odgovoriti na drugo vprašanje – *Kdo lahko klimo spreminja?* – pa lahko rečemo, da nosijo managerji največji del odgovornosti za uvajanje in uspešno spreminjanje organizacijske klime. Oni kot vodje morajo biti sposobni določiti želeno smer razvoja podjetja in oni so, seveda v sodelovanju z zaposlenimi, odgovorni za postavljanje ciljev in različnih strategij podjetja. Da jim zastavljene cilje uspe doseči in preseči, pa nedvomno potrebujejo zadovoljne, zveste, predvsem pa motivirane zaposlene.

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

4.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Poleg zanimanja za organizacijsko klimo se je v zadnjih letih bistveno povečalo tudi zanimanje za organizacijsko kulturo. Razlogov za to je več, nedvomno pa je v ospredju povečano zavedanje ljudi, da je kultura pomemben dejavnik pri uspehu ali propadu katerekoli organizacije. Nemalokrat se namreč zgodi, da je proces uvajanja organizacijskih sprememb neuspešen, čeprav so vsaj na prvi pogled izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost. Rozman kot vzroke za povečano zanimanje za organizacijsko kulturo v zadnjih

letih navaja tudi objavo nekaterih del s področja poslovne organiziranosti, »japonski gospodarski čudež«, ki je ob koncu sedemdesetih let sprožil veliko analiz na področju organizacijskega raziskovanja ter tudi intenzivno preučevanje spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu.

Ko govorimo o kulturi, je potrebno poudariti, da gre za večplasten in izredno kompleksen pojav, ki ga je precej težko razumeti. Ko pa naposled le osvojimo vso potrebno znanje, pa nam razumevanje njenih bistvenih konceptov in značilnosti lahko precej olajša razumevanje delovanja celotne organizacije, predvsem pa nam lahko olajša razumevanje interakcije oziroma odnosov med zaposlenimi znotraj nje. Samo popolno razumevanje tega koncepta pa je dovolj dobro, da nam lahko služi kot osnova za nadaljnje akcije oziroma za načrtovanje uvajanja sprememb v delovanju organizacije.

Obstaja ogromno različnih definicij (že do leta 1952 so jih našteali prek 164), ki nam poskušajo na različne načine predstaviti pojem organizacijske kulture. Nekatere od njih se ukvarjajo z obravnavo organizacijske kulture v ožjem in spet druge v širšem smislu. Organizacijska kultura v ožjem smislu predstavlja koherentni sistem predstav in vrednot, na osnovi katerih se odločamo med različnimi možnostmi. Poleg vrednot pa v širšem smislu organizacijska kultura predstavlja tudi prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila in norme ter tudi tehnologijo in tehnične postopke. Večina od teh teorij pa organizacijsko kulturo vidi oziroma opredeljuje kot eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. V nadaljevanju se bom dotaknila le tistih najbolj znanih in uveljavljenih opredelitev oziroma definicij organizacijske kulture.

Na samem začetku bi želela izpostaviti definicijo Taylorja, ki je kot eden od prvih strokovnjakov na tem področju ponudil opredelitev pojma organizacijska kultura. Taylor (v Treven, 2001, str. 41) pravi, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe.

Zelo zanimiva in povsem preprosta je tudi opredelitev Deala in Kennedyja, ki organizacijsko kulturo razumeta preprosto kot »način, kako se to dela pri nas«.

Precej bolj kompleksna in globoka pa je opredelitev v literaturi največkrat citiranega avtorja na tem področju E. H. Scheina, ki pravi (Možina et al., 1994, str. 177), da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Schein trdi, da je to vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po njem dojemati, misliti in čutiti te probleme.

Zanimiva je tudi opredelitev Browna (1995, str. 8), ki pravi, da je organizacijska kultura skupek vrednot, prepričanj in naučenih vzorcev vedenja, ki se prepletajo z izkušnjami

posameznika in organizacije, njene zgodovine in razvoja ter se odražajo v načinu delovanja podjetja, neformalnih in nenapisanih pravil v podjetju ter vsem, kar zaposleni prepoznavajo kot osrednji, prepoznavni, trajni del podjetja.

Avtor zadnje opredelitve, ki jo želim posebej izpostaviti, pa je Hofstede (2001, str. 9), ki kulturo definira kot skupinsko »mentalno programiranje«. Pravi, da je to človekov »software«, ki loči pripadnike ene človeške skupine od drugih. V svoji knjigi loči tri nivoje »mentalnega programiranja«, ki ustvarjajo kulturo. To so:

- **univerzalni nivo** - avtor tu izpostavlja način delovanja človekovega telesa, ki se navzven odraža kot oblika človekovega vedenja, ki je skupno skoraj celotnemu človeštvu. Gre za smeh, jok in podobno. Torej lahko za ta prvi nivo trdimo, da je pogojen z biološko-genetskimi lastnostmi, ki so značilne za človeka;
- **skupinski nivo** - gre za nivo, ki si ga deli določen krog ljudi, ki pripada določeni skupini (na primer narodnost, veroizpoved, starostna skupina). Rečemo lahko, da ta nivo sooblikuje okolje, v katerem človek živi;
- **individualni nivo** - je unikaten za posameznika in je kombinacija prvega in drugega. Kombinacija teh dveh nivojev naredi iz vsakega posameznika edinstveno osebnost.

Da pa se ne bi spuščali v pretirane podrobnosti glede vsebin in poudarkov posameznih pristopov k definiranju kulture združbe, je mogoče iz različnih opredelitev povzeti nekatere skupne prvine. Kultura združbe je tako (Kavčič, 1991, str. 132):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč in tako dalje, ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin ali organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki članom skupine ali organizacije služi za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji ali okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin ali organizacij.

Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da je smer nadaljnje analize organizacijske kulture odvisna od njene začetne definicije. Dr. Dana Mesner Andolšek namreč trdi, da ni vseeno, ali za izhodišče vzamemo takšno razumevanje kulture, pri katerem sta kultura in družba integrirani v sociokulturni sistem, ki predstavlja harmonijo med njima, ali pa je naša predpostavka ločen kulturni sistem, ki se manifestira v razpoznavnih strukturah, procesih ali proizvodih.

4.2. Značilnosti organizacijske kulture

Ko govorimo o značilnostih organizacijske kulture, je že na začetku potrebno izpostaviti dejstvo, da je to **kolektivni pojav** in da je nikakor ne more ustvariti posameznik, ki živi v popolni osami ali izolaciji. Rečemo lahko, da je to skupinski pojav, ki nastane z interakcijo med zaposlenimi v organizaciji. Po mnenju Mesner Andolškove (1995, str. 131) ravno ta

interakcija omogoča nastajanje skupinskih prepričanj, verovanj, skupinskih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Pravi, da na osnovi te interakcije nastaja identiteta skupine, ki predstavlja samo jedro kulture.

Poleg kolektivne narave pa je v delih različnih avtorjev moč zaslediti omembe še številnih drugih značilnosti organizacijske kulture. Med najbolj pogosto navedenimi značilnostmi so:

- da je to **zgodovinski proizvod**, ki se razvija daljše časovno obdobje, kar pomeni, da morajo biti posamezniki precej časa v interakciji preden se ta organizacijska kultura sploh lahko razvije;
- da z določanjem obnašanja in načinom komuniciranja s sodelavci pomaga obvladovati napetosti pri posamezniku, kar pomeni, da je **emocionalno obarvana**;
- lahko rečemo, da s tem ko določa obnašanje in način komuniciranja s sodelavci tudi **uravnava vedenje članov** v organizaciji;
- bistvena značilnost je tudi njena **neločljiva povezanost s simboli**. Ker simboli tako močno prežemajo kulturno komunikacijo jih lahko po mnenju Mesner Andolškove štejejo za najpomembnejši element kulturnega pojava;
- ker organizacijska kultura nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani lahko rečemo, da gre za **dinamičen in spremenljiv pojav**;
- značilna sta tudi njena **nerazločna narava in neoprijemljivost**.

Če torej na kratko povzamemo bistvene ugotovitve najrazličnejših avtorjev, lahko rečemo, da gre pri organizacijske kulture za kolektivni pojav, ki uravnava vedenje članov v neki organizaciji, ki nastaja postopoma in je lahko zavedna ali nezavedna. Gre torej za proizvod ljudi, ki ni neposredno oprijemljiv, je pa v splošnem sprejet.

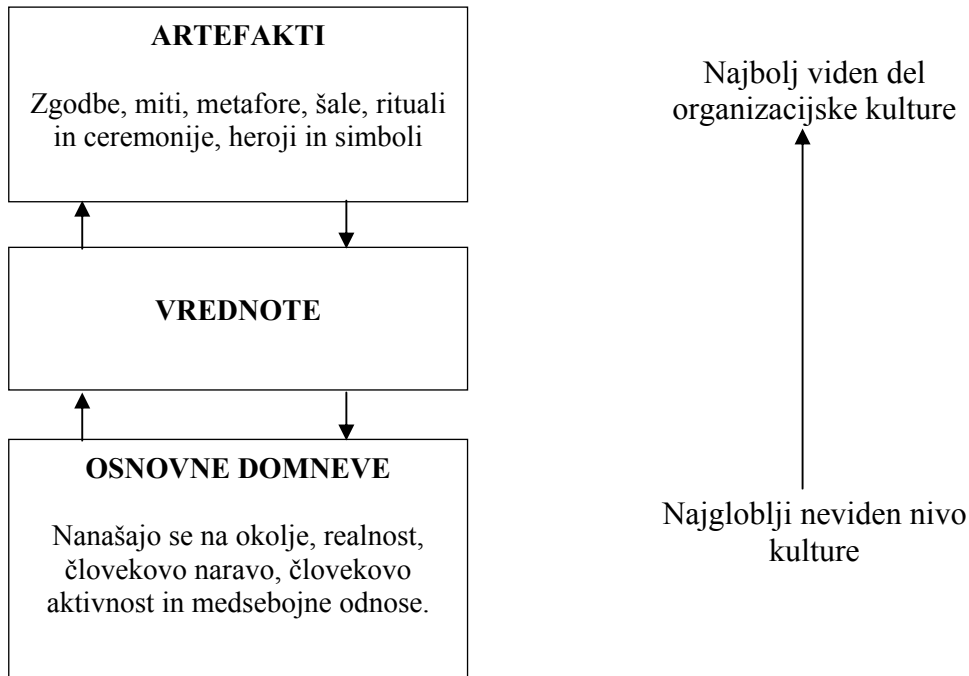
4.3. Elementi oziroma sestavine organizacijske kulture in njene funkcije

Kot smo lahko videli že na začetku tega poglavja, različni avtorji opredeljujejo organizacijsko kulturo na najrazličnejše načine, pa vendar lahko kljub temu rečemo, da imajo vse te opredelitve vsaj eno skupno točko. To so elementi oziroma sestavine organizacijske kulture. Vsi namreč pri svojih opredelitvah navajajo podobne sestavine, pomembnejše razlike pa so le v tem, da nekateri avtorji bolj poudarjajo vidne dimenzije in drugi nevidne dimenzije organizacijske kulture.

Ena od najbolj celovitih razlag, ki povzema skoraj vse relevantne točke za spoznavanje organizacijske kulture, je po mnenju mnogih avtorjev Scheinova opredelitev elementov organizacijske kulture. Schein (1992, str. 9) meni, da je organizacijska kultura kompleksen splet vidnih in nevidnih elementov, ki se odražajo v vsakdanjem delovanju podjetja, pri čemer je na prve, torej je vidne plasti, možno vplivati, na globlje, nevidne pa dosti težje

oziroma skoraj nemogoče. Omenjeni avtor je elemente razdelil na tri ravni (glej Sliko 3, na strani 16).

Slika 3: Nivoji organizacijske kulture in njihova medsebojna interakcija



Vir: Schein, 1992, str. 15.

Artefakti oziroma stvaritve človeka predstavljajo prvo raven kulture določene organizacije in so hkrati navzven najbolj vidna in dosegljiva raven. Zanj je značilno, da vsebuje vse fenomene, ki jih lahko vidimo, slišimo ali občutimo, ko pridemo v stik z novo kulturo. To so na primer tipični vzorci vedenja, običaji in obredi, ki veljajo v podjetju, način komunikacije med zaposlenimi in s tem povezan način naslavljanja drugih oseb, slog oblačenja, tehnologija in izdelki, zapisi o vrednotah organizacije in še mnogo tega. Ta raven organizacijske kulture je sicer res najbolj vidna od vseh treh, vendar pa nas to, kar vidimo, ne sme zavesti k preuranjenemu sklepanju o kulturi, ki vlada v organizaciji. Sklepanje o kulturi zgolj na podlagi teh osnovnih elementov bi namreč lahko bilo popolnoma napačno.

V drugo raven organizacijske kulture avtor uvršča **vrednote**. Zanje pravi, da so to sestavine, ki se transformirajo v ideologijo. Trdi, da vrednote določajo naravo realnosti in način, kako naj se posamezniki spopadejo z negotovimi in problematičnimi situacijami. Gre predvsem za to, kako naj bi nekaj bilo v primerjavi s tem, kar je. V primeru, da se vrednote v delovanju organizacije izkažejo za učinkovite, pa se začne kognitivna transformacija osebnih vrednot v skupne vrednote ali prepričanja in šele na koncu v temeljne domneve. Vrednote so le delno vidne, vendar še vedno ostanejo na ravni zavednega.

Kot zadnjo, tretjo raven organizacijske kulture avtor opredeljuje **osnovne domneve**, za katere trdi, da so že tako globoko ukoreninjene v organizaciji, da obstajajo na ravni nezavednega. Ravno zaradi nezavednosti pa je vedenje, ki je osnovano na kakršnikoli drugi predpostavki, za člane organizacije popolnoma nesprejemljivo. Od vrednot se osnovne domneve razlikujejo po tem, da vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote izražajo želene rešitve, ki pa ni nujno skladna z rešitvijo, ki deluje.

Scheinovi opredelitvi je precej podobna tudi opredelitev Schermerhorna in Chappella, le da omenjena avtorja elemente organizacijske kulture delita v dve ravni. Prva je tako imenovana **opazna raven**, druga pa raven, ki jo predstavljajo **osnovne vrednote**.

Nekoliko podrobneje bi želela predstaviti še opredelitev Kavčiča (1991, str. 13), ki kot pomembnejše sestavine organizacijske kulture navaja:

- **vrednote** – za katere pravi, da so pri posamezniku merilo, s katerim presoja ravnanje. Vrednote so zgodovinski produkt in delujejo kot notranja kultura posameznika. Avtor posebej poudarja pomen homogenosti sistema vrednot vseh zaposlenih v podjetju, kajti ta sistem je pogosto osnova za postavljanje ciljev organizacije;
- **norme** – za katere vemo, da so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Neupoštevanje norm se navadno sankcionira;
- **tipične obrazce vedenja** – navadno so značilni za neko skupino in so tista lastnost, po kateri se skupine običajno med seboj ločijo. Pogosto gre za nek način dela znotraj skupine;
- **vzornike** – ki so navadno kar ustanovitelji ali uspešnejši vodje podjetja, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji in zato zdaj predstavljajo simbol zelenega delovanja zanjo. Avtor trdi, da lahko sestavine organizacijske kulture odkrijemo tudi s pomočjo analize tipičnih dejanj vzornikov;
- **običaje in obrede** – načeloma naj bi imela vsaka organizacija nek sebi lasten način, kako zaznamuje pomembnejše dogodke v podjetju;
- **komunikacije** – te so ključnega pomena za delovanje organizacije;
- **proizvode in storitve** – ki so sicer najbolj vidna vsebina organizacijske kulture, a je kljub temu težko opredeliti, kaj v tem predmetu ali storitvi predstavlja kulturno vsebino.

Kot lahko vidimo iz dosedanje raziskave, so norme in vrednote prisotne v skoraj vseh definicijah, zato lahko rečemo, da sta to eni izmed temeljnih sestavin organizacijske kulture.

Zdaj ko poznamo bistvene elemente oziroma sestavine organizacijske kulture, pa lahko poskušamo raziskati in predstaviti tudi njene temeljne funkcije v podjetju. Tako kot glede definicije pojma organizacijske kulture pa obstajajo tudi znotraj del različnih avtorjev tudi razlike med opredelitvami funkcij organizacijske kulture.

Daft (2001, str. 315) meni, da ima organizacijska kultura v organizacijah dva namena. Prvi je, da poveže člane organizacije tako, da vedo, kako naj se vedejo, kar pomeni, da usmerja vsakodnevno delovanje in določa način medsebojnega komuniciranja in sodelovanja ter da določi meje o tem katero vedenje je v organizaciji sprejemljivo in katero ne. Pomoč pri lažjem prilagajanju okolju pa je po mnenju avtorja drugi namen organizacijske kulture.

Po mnenju Mesner Andolškove (1995, str. 66) pa so funkcije organizacijske kulture tri in sicer so to:

- reševanje problemov preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje;
- reševanje problemov preživetja skupine z notranjo integracijo;
- zmanjševanje napetosti pri zaposlenih.

Še nekoliko bolj poglobljeno je poskušal funkcije organizacijske kulture opredeliti Treven (2001, str. 85). Pri njem lahko izpostavimo šest temeljnih funkcij in sicer so to:

- funkcija zmanjševanja strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo,
- funkcija določanja mej,
- funkcija vzpostavljanja občutka identitete pri članih organizacije,
- funkcija pospeševanja sodelovanja članov pri uresničevanju širših interesov, kot so njihovi osebni (na primer skrb za večjo uspešnost poslovanja organizacije),
- funkcija povečanja stabilnosti družbenega sistema,
- funkcija usmerjanja in oblikovanja vedenja zaposlenih.

4.4. Tipologije kulture združbe

Tipologija kulture združbe nam s pomočjo tipa modela, poskuša kompleksno stvarnost predstaviti na nekoliko preprostejši oziroma poenostavljen način. Zaradi izjemnega zanimanja se je za omenjeno tematiko razvilo precejšnje število najrazličnejših tipologij, vendar bom v nadaljevanju predstavila razmišljanja le treh, v literaturi največkrat omenjenih avtorjev.

Ena od najpomembnejših je tipologija I. Ansoffa iz leta 1979, v kateri je opredelil pet različnih tipov organizacijskih kultur. Avtor naprej omenja tako imenovani **stabilni tip kulture**, za katerega je značilno, da imajo zaposleni v podjetju velik odpor do sprememb in izrazito težnjo po ohranjanju statusa quo. Razloge za to išče v njihovi izraziti introvertiranosti in usmerjenosti v preteklost. Nato omenja **reaktivni tip kulture**, ki je ravno tako kot stabilni tip introvertirano usmerjen, vendar s to razliko, da so tu zaposleni usmerjeni v sedanost ter tudi že pripravljeni sprejemati tveganje, čeprav je to na tej stopnji še precej minimalno. Sledi **anticipativni tip kulture**, ki pravi, da so člani lahko usmerjeni introvertirano ali navzven in da so v primeru polnega zaupanja nekoliko bolj pripravljeni sprejemati tveganja kot člani, ki pripadajo organizacijam, za katere sta značilna predhodno omenjena tipa kulture. Avtor na tem mestu poudarja pomembnost načrtovanja za zaposlene

v takšnih organizacijah. Kot četrti tip kulture je Ansoff navedel **ekspolativni tip kulture**. Člani znotraj organizacije, za katero je značilen tovrsten tip kulture, želijo biti nenehno v akciji, s konstantnimi spremembami pa poskušajo zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Kot lahko vidimo, so to izrazito navzven usmerjeni zaposleni. Kot zadnjega pa Ansoff omenja **usklajevalni tip kulture**, za katero je značilen moto, da je potrebno biti usmerjen v prihodnost in jo kljub vsem negotovostim, ki jih prinaša, pričakati pripravljen.

Handy, avtor druge tipologije, ki se prav tako uvršča med klasične modele, razlikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur. Najprej navaja **kulturo moči**, za katero trdi, da je njena glavna prednost, da se dokaj uspešno odziva na spremembe v okolju. Značilno zanjo je, da podjetje teži k obvladovanju okolice in da člani podjetja med seboj ne trpijo nobene opozicije. Handy trdi, da med vodstvenimi delavci v podjetju prevladuje »zakon džungle«. Simbolno jo prikaže kot pajčevino. Sledi **kultura vlog**, za katero je značilno, da temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Konflikti se tu rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Težave se kažejo predvsem v zelo počasnem zaznavanju sprememb, kar pomeni, da je tovrstna kultura uspešna le dokler deluje v precej stabilnem okolju. Kot tretjo navaja avtor **kulturo nalog** in pri tem poudarja, da je največja vrednota podjetja doseganje postavljenih ciljev. Moč tovrstnega podjetja temelji na strokovnem znanju zaposlenih in zaradi znanja se je takšno podjetje sposobno hitro odzvati na izzive iz okolja. Kot zadnjo navaja **kulturo osebnosti**. Podjetja s takšno kulturo naj bi po Handyjevem mnenju obstajala zaradi zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih. Prednost tipa kulture osebnosti (Rozman, 2000, str. 137) je v visoki stopnji motiviranosti njenih zaposlenih, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb. Vpliv avtoritete je tu minimalen.

Kot zadnja pa bi želela predstaviti avtorja, ki sta s svojo tipologijo v zadnjem času vzbudila veliko zanimanja – to sta Deal in Kennedy. Njuna tipologija temelji na dveh merilih. Prvi je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu in drugi hitrost povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu. Tema dvema meriloma sta dodala še dve značilnosti: pri tveganju razmerje »velik – majhen« in pri povratni zvezi razmerje »hitra – počasna«. Na osnovi matrične povezave meril, sta razvila štiri organizacijske tipe kulture (Rozman, 2000, str. 137). **Prodajna (poslovna) kultura** predvideva majhno tveganje in relativno hitro povratno informacijo. Poleg pragmatičnosti je značilnost podjetij s tovrstno kulturo tudi timsko delo in nenehno poudarjanje in razvijanje občutka pripadnosti podjetju. Kot drugi tip kulture avtorja navajata **špekulacijsko kulturo**, za katero sta značilna veliko tveganje in hitra povratna informacija. V ospredju je predvsem interes po hitrem zaslužku. Bolj kot potrpežljivost in preudarnost sta cenjeni hitrost in konkurenčna ustvarjalnost. Kulturo, ki je primerna za upravne službe, administracijo in velika podjetja, poimenujeta **procesna kultura**. Zanj je značilno, da se odločitve pripravljajo natančno in počasi in verjetno je bolj kot sam rezultat v ospredju način opravljanja nalog. Za zadnjo, to je **sistemsko kulturo** pa sta značilna veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Po mnenju avtorjev lahko veliko tveganje življenjsko ogroža celotno podjetje.

Kot rečeno, omenjene tipologije še zdaleč niso edine, ki se ukvarjajo s področjem organizacijske kulture, so pa v tem trenutku verjetno ene od najzanimivejši in širše poznanih.

4.5. Preučevanje in merjenje organizacijske kulture

Preučevanje organizacijske kulture je zaradi njenih značilnosti izjemno zahtevno delo. Kultura je namreč svojevrsten fenomen, ki je sestavljen iz dela, za katerega vemo in ga zato lahko merimo, in iz dela, za katerega vemo, da obstaja pa ga kljub temu zaradi najrazličnejših razlogov ne moremo točno določiti oziroma izmeriti. Tak del so na primer vrednote in prepričanja zaposlenih. Z vprašalniki lahko namreč preučujemo le stališča zaposlenih, to pa nam žal ne omogoča spoznavanja njihovih dejanskih vrednot in prepričanj. Poleg tega pa verjetno obstaja tudi kakšen del organizacijske kulture, za katerega niti ne vemo, da obstaja in ga zaradi tega tudi ne moremo meriti.

Kljub vsem omenjenim težavam pa se je potrebno zavedati, da je organizacijska kultura zelo pomemben element, ki močno vpliva na izbiro načina spreminjanja podjetja in obenem tudi na uspešnost uvedbe sprememb v podjetju. Zaradi tega je njenemu preučevanju vseeno potrebno nameniti veliko pozornosti in poskušati dobiti tisto pravo osnovo, ki nam bo pozneje omogočala najbolj primerne akcije pri načrtovanju sprememb kulture določenega podjetja.

Možina (1994, str. 193) pravi, da je za tako kompleksen pojem, kot je organizacijska kultura, popolnoma razumljivo, da je tudi njeno empirično preučevanje tako različno. Sam meni, da so dimenzije merjenja organizacijske kulture predvsem vrednote, rituali, vzorniki, zgodbe, simboli, miti o organizaciji ter proizvodi in storitve.

Tudi Schein (Možina, 1994, str. 196) priznava, da je preučevanje organizacijske kulture težko, vendar ne nemogoče. Sam izpostavlja sledeče načine preučevanja:

- analiziranje procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiziranje reakcij na kritične dogodke v organizaciji,
- analiziranja prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture s poudarkom na preučevanju ustanoviteljev in voditeljev,
- preučevanje in analiziranje anomalij v organizaciji ali nerazumljivih dogajanj, ki so bila zapažena ali odkrita v intervjujih.

Zupanova (2003, str. 148) pa na primer meni, da lahko organizacijsko kulturo bolje spoznamo tako, da sklepamo na podlagi vidnih dimenzij organizacijske klime. To so na primer vedenje zaposlenih, jezik, ki ga uporabljajo, simboli in podobno. Istočasno pa se je po njenem mnenju potrebno posvetiti tudi preučevanju različnih procesov, s katerimi v organizaciji utrjujejo organizacijsko kulturo.

Kot torej lahko vidimo, so za preučevanje organizacijske kulture primerni tako kvalitativni pristopi, kamor med drugim spadajo na primer opazovanje, fokusne skupine in poglobljeni intervjuji, kot tudi kvantitativni pristopi, ki se navadno izvajajo s pomočjo vprašalnikov. Zagoršek in Štenberger (2005) kvantitativne metode delita naprej v dve kategoriji. V prvo sodijo metodologije, ki slonijo na dveh bipolarnih dimenzijah in v drugo metodologije, ki sledijo tradiciji raziskovanja nacionalnih kultur. Večina avtorjev pa za optimalne rezultate priporoča ustrezno kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod merjena in preučevanja organizacijske klime.

4.6. Spreminjanje organizacijske kulture

Sprememba kulture je del organizacijskih sprememb in obstaja prepričanje, da teh sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi. Potrebno se je zavedati, da niso vse spremembe dobrodošle ali lahke in da tudi niso vse enako velike, zato je včasih dovolj že to, da se obstoječi elementi pojavijo v novi obliki in že lahko govorimo o spremembi organizacijske kulture.

Obstaja veliko različnih mnenj o tem, kako se določena kultura v organizaciji spreminja. Nekateri avtorji na primer menijo, da kulturnih sprememb zaradi narave same kulture ne moremo načrtovati, zato gre v tem primeru torej za spontane spremembe. Medtem ko drugi trdijo, da kulturne spremembe sicer lahko vpeljemo načrtno, vendar izredno počasi, potrpežljivo in verjetno s kar precejšnjimi težavami. Spet tretji avtorji so celo mnenja, da je že sama narava organizacijske kulture takšna, da jo je težko diagnosticirati, kaj šele upravljati oziroma spreminjati. Nedvomno pa je vsem tem mnenjem skupno zavedanje, da je proces spreminjanja organizacijske kulture, če je ta že mogoč, izredno kompleksen in težak, predvsem pa dolgotrajen.

Gagliardi (Mesner Andolšek, 1995, str. 110) je spremembo organizacijske kulture označil kot postopen proces, v katerem je uresničevanje nove strategije osnovano na vrednotah in prepričanjih, ki niso neposredno protislovna že obstoječim vrednotam, temveč so samo različna od njih. Nove vrednote bodo po njegovem mnenju dobile podporo zaposlenih le v primeru, ko bo strategija, ki iz njih izhaja, imela uspeh.

Treven (2001, str. 96) v svojem delu omenja, da je spreminjanje organizacijske kulture težavno in včasih neuspešno. Razloge za to pa išče v ljudeh in odnosih med njimi, ter v strukturah, za katere pravi, da povezane skupaj delujejo v smeri ohranjanja tradicionalnega kulturnega vzorca.

Mesner Andolškova trdi, da so organizacije prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Iz tega torej lahko sklepamo, da kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi podjetje preživeti.

Pravi tudi, da potreba po spreminjanju nastopi, ko obstoječa kultura ne podpira več doseganja ciljev v podjetju in ni več usklajena z obstoječo strategijo.

Obstaja tudi veliko najrazličnejših modelov, ki predstavljajo različne metode uvajanja kulturnih sprememb. Med vsemi je verjetno najbolj znan Lewinov model, ki je sestavljen iz treh faz. To so najprej faza »odmrznitve«, v kateri poskušamo posameznike spodbuditi k opustitvi starega vedenja in jih obenem poučiti, zakaj so določene spremembe nujne in kako bodo vplivale na njihovo delo. Sledi faza uvajanja sprememb in nazadnje še faza »zamrznitve«, v kateri poskušamo utrditi vzorce novega vedenja.

Znan je tudi pogled Mesner Andolškove, ki pravi, da je za spremembo kulture organizacije najprej potrebno spremeniti določena skupna prepričanja, stališča in vrednote. V svojem delu *Organizacijska kultura* (Mesner Andolšek, 1995, str. 138–144) opisuje štiri najpogostejše načine uvajanja sprememb. To so:

- **kadrovske spremembe** – pritek novih ljudi predstavlja najverjetneje tudi največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov vedenja v organizacijo, še posebej če gre za ljudi na ključnih položajih. Prav tako povzroča novo kulturo tudi odhod določenih ljudi, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela;
- **poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih;**
- **spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij;**
- **podoba podjetja**

Na tem mestu je potrebno še enkrat poudariti, da je spreminjanje obstoječe kulture, ne glede na razlog, ki zahteva to spreminjanje, večinoma vedno dolgotrajen in precej naporen proces, ki v svojem najosnovnejšem bistvu od zaposlenih zahteva, da pozabijo na neke že naučene in ustaljene načine dela in se spoprimejo z določenimi novimi in drugačnimi pristopi. Vsekakor sta, če ne zaradi drugega, že zaradi samega značaja človekove narave nezaupanje in strah ljudi pred neznanim - torej pred spremembami - popolnoma razumljiva in pomembna, da ju vodstvo razume in ne obsoja. Vodstvo mora na različne načine poskušati ustvariti neke vrste zaupanje oziroma psihološko varnost pri svojih zaposlenih in jih istočasno motivirati, da opustijo že naučene načine dela in sprejmejo ter uporabljajo novejša in verjetno tudi boljše načine dela.

Kot že sam Altman opozarja, se je pri spreminjanju organizacijske kulture potrebno zavedati vpliva kulture na posameznika in vpliva posameznika na kulturo. Za konec pa je potrebno izpostaviti tudi to, da s postopkom spreminjanja organizacijske kulture vzporedno spreminjamo tudi organizacijsko klimo v podjetju.

4.7. Moč organizacijske kulture in njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja

Kako velik in kakšen vpliv na zaposlene ima kultura v organizaciji, je odvisno tudi od njene moči. Nekatere organizacije razvijejo močno in spet druge šibko organizacijsko kulturo. Mnogi avtorji iščejo razloge za močnejšo kulturo v organizaciji v močnem in sposobnem managementu, ki deluje v podjetju. Trdijo, da čim večja sta moč in vloga managementa tem močnejša je organizacijska kultura. Poleg tega zagovarjajo prepričanje, da se moč organizacijske kulture odraža v dveh dimenzijah in sicer homogenosti vrednot in intenziviteti zagovarjanja teh vrednot v podjetju.

Heskett in Kotter (1992, str. 16) na primer menita, da ima organizacija močno kulturo takrat, kadar imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela, pri tem pa te vrednote vsi zaposleni hitro sprejemajo. Pri svojem dolgoletnem preučevanju kulture v organizaciji sta prišla do ugotovitve, da sicer obstaja povezava med močjo kulture in rastjo vrednosti organizacij, vendar ta ni zelo močna.

Večina drugih avtorjev opredeljuje moč organizacijske kulture v smislu enotnosti in povezanosti kolektiva. Kavčič (1994, str. 197) na primer definira moč kulture kot homogenost kolektiva, za katerega je značilno, da se zaposleni v večini strinjajo in delujejo v skladu s temeljnimi usmeritvami, vrednotami in prepričanji. Trdi, da je ta kultura tem močnejša, čim manjše so razlike med zaposlenimi.

Tako kot Heskett in Kotter tudi drugi avtorji, med njimi Alvesson, trdijo, da na neki splošni ravni povezava med močjo organizacijske kulture in uspešnostjo podjetja sicer obstaja, vendar pa bi jo težko konkretno predstavili na kakšnem proizvodu ali storitvi podjetja. Trdijo, da tudi če bi nam to uspelo, bi bili rezultati dvomljivi.

Tako pri močni kot tudi pri šibki organizacijski kulturi pa je njen vpliv na uspešnost poslovanja, po mnenju Scheina, lahko *posreden* ali *neposreden*. O neposrednem vplivu govori takrat, kadar se čisti dobiček v obliki stopnje donosa podjetja po določenem času spremeni, o posrednem pa takrat, kadar na uspešnost poslovanja vplivamo prek zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Več o tem, kako zadovoljstvo zaposlenih pripomore k večji uspešnosti določenega podjetja, si lahko preberete v točki 5.3.1.

Ne glede na to, ali govorimo o posrednem ali neposrednem vplivu kulture na uspešnost poslovanja oziroma o šibki ali močni povezavi med močjo in uspešnostjo poslovanja podjetja je na tem mestu potrebno poudariti, da ima močna organizacijska kultura lahko na uspešnost poslovanja podjetja tako pozitivne kot tudi negativne učinke.

Močna organizacijska kultura ima močnejši vpliv na zaposlene in pozitivni učinki tega močnega vpliva se nedvomno kažejo v tem, da takšna kultura (za katero vemo, da izraža identiteto podjetja) v zaposlenih vzbuja ponos in predanost podjetju ter s tem povečuje

uspešnost interakcije med njimi. Zaposleni v podjetjih z močno kulturo so torej med seboj veliko bolj povezani, so bolj zadovoljni in motivirani za svoje delo, kar se kaže v manjši odsotnosti z dela in posledično večji učinkovitosti pri delu. Poznavalci opozarjajo, da je močna organizacijska kultura lahko tudi učinkovito nadomestilo za nadzor, kajti bolj ko zaposleni ponotranjijo norme in vrednote, manj formalnega nadzora potrebujemo.

Slabost močne organizacijske kulture pa je v tem, da se s poenotenjem ključnih vrednot, norm in s tem vedenja zaposlenih zmanjšuje raznolikost v podjetju. Zmanjševanje raznolikosti pa dolgoročno vodi v zmanjševanje kreativnosti in inovativnosti v podjetju, kar pa zopet predstavlja svojevrsten problem. Tovrstna podjetja se zaradi močnih ustaljenih navad in rutin, ki vladajo v njih veliko težje prilagodijo spremembam na trgu, to pa za dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja vsekakor ni dobro.

5. POMEN ORGANIZACIJSKE KLIME IN ORGANIZACIJSKE KULTURE V STORITVENEM PODJETJU

Iz dosedanje raziskave lahko vidimo, da imata tako organizacijska klima kot kultura zelo velik vpliv na vedenje zaposlenih in da lahko ravno to vedenje, pomembno če že ne bistveno, vpliva na dolgoročno uspešnost ali neuspešnost poslovanja podjetja. V tem delu diplomske naloge moja pozornost ni več usmerjena toliko na preučevanje obravnavanih fenomenov na splošno ampak se osredotoči predvsem na preučevanje teh fenomenov v storitvenem podjetju. Na tem mestu me torej zanima le še to, kako se organizacijska klima in organizacijska kultura odražata v delovanju storitvenega podjetja in kakšen je njen pomen za uspešnost poslovanja takega podjetja. V nadaljevanju tako najprej predstavim splošne značilnosti storitev in storitvenega podjetja. Nato sledi poglavje, v katerem podrobneje predstavim pomen organizacijske kulture za uspešnost poslovanja podjetja in znotraj tega poskušam predstaviti povezavo med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom zaposlenih in kakovostjo storitev ter njihovim vplivom na uspešnost poslovanja storitvenega podjetja. Sledi še poglavje, v katerem po predstavitvi pomena organizacijske klime za podjetje s pomočjo dimenzij organizacijske klime predstavim še njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na boljše oziroma uspešnejše poslovanje storitvenega podjetja. Na koncu tega poglavja pa predstavim vlogo vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju.

5.1. Značilnosti storitvenega podjetja

Ena izmed značilnosti storitvenega podjetja je, da namesto izdelkov končnim porabnikom ponuja najrazličnejše vrste storitev in se pri tem ukvarja predvsem z vprašanji, kot so to na primer, *katero storitev ponuditi, po kakšni ceni in na kakšen način*, da bi dosegli tako zadovoljstvo odjemalcev kot tudi svoj načrtovani dobiček, s pomočjo katerega bi lahko

pozneje, vsaj deloma, povečali tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zato je že na začetku, torej še preden predstavim konkretne značilnosti storitvenega podjetja, nujno definirati, kaj to storitev sploh je. Po mnenju Kotlerja (1996, str. 464) je to dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi. To dejanje je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Podobno, a nekoliko dopolnjeno opredelitev sta podala Lovelock in Wright (1999, str. 5), ki sta storitve razložila kot dejanja, ki jih ena stran ponudi drugi. Pravita, da čeprav je lahko proces vezan na fizični produkt, je učinek teh dejanj neotipljiv. Menita tudi, da za kupca storitve pomenijo doseganje koristi in želene spremembe.

Tudi Potočnik (2004, str. 30) opredeli storitev kot posebno dejanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Pri tem poudarja, da ločimo pet vrst ponudb – glede na to koliko storitev je vključenih v to ponudbo. To so:

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev;
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca;
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem;
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki;
- ponudba zajema samo storitev (na primer varovanje otrok, psihoterapijo ...).

Večina avtorjev omenja štiri temeljne značilnosti storitev in te so sledeče:

- **neotipljivost** oziroma **neopredmetenost**, kar pomeni, da storitve v nasprotju z izdelki ne moremo videti, občutiti, vonjati, okusiti ali slišati. Potočnik pa meni, da je opredelitev storitve kot nematerialnega blaga sporna, saj imajo nekatere storitve elemente oprijemljivosti, vendar pa kljub tem elementom oprijemljivosti poudarja, da je sama izvedba storitve neopredmetena in kot taka neotipljiva (kot primer navaja sedež v avtobusu);
- **neločljivost**, kar pomeni, da se storitve praviloma ustvarijo in porabijo sočasno. Potočnik pojmuje to sočasnost kot simultanost storitev;
- **minljivost**: pomeni, da storitev ne moremo skladiščiti za poznejšo uporabo ali prodajo;
- **spremenljivost**: ki je neizogibna posledica hkratne porabe in izvedbe storitve. Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja (Potočnik, 2004, str. 32). Hope in Muhlemann (1997, str. 24) pravita, da za je storitve, ki se izvajajo skozi zaporedja določenih postopkov (kot je na primer značilno pri kadrovske agencijah) ali ki neposredno vplivajo na porabnika (na primer frizerske storitve) značilno, da imajo višjo stopnjo spremenljivosti kot tiste, ki so definirane z vnaprej določenimi postopki (na primer telefonske storitve).

Poleg teh osnovnih štirih značilnosti storitev pa navaja Potočnik (2004, str. 33–34) še dodatne štiri. To so:

- **težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti** – težava je v tem, da je ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj obstoječih in tudi potencialnih porabnikov;
- **visoka stopnja tveganja** – avtor opozarja, da je nakup storitve bistveno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka. Razlog za to je težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas in kraj izvedbe;
- **prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov** – to je izjemno pomembna sestavina diferenciranja ponudbe storitev. Možnost prilagajanja ponudbe in izvedbe storitve posebnim zahtevam porabnikov je tudi eno od meril kakovosti storitev;
- **ustvarjanje posebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve** – zaradi osebnega stika med izvajalcem in porabnikom sta znanje ter strokovnost izvajalca storitve odločujoča za rezultat in s tem za raven porabnikovega zadovoljstva. Na tem mestu je pomembno omeniti pomen kontaktnega osebjia v storitvenem podjetju, ki je nedvomno ogromno, kajti ravno oni lahko s svojo strokovnostjo in sposobnostjo bistveno vplivajo na poslovno uspešnost poslovanja podjetja.

Iz zgoraj zapisanega lahko torej sklepamo, da je značilnost podjetij, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, med drugim tudi to, da se pri svojem poslovanju zaradi narave same dejavnosti, še veliko bolj kot proizvodna podjetja srečujejo s problemi pri ugotavljanju in nadziranju kakovosti, da morajo, če želijo uspešno poslovati, po najboljših močeh prilagoditi svojo ponudbo posebnim zahtevam porabnikov ter pri tem ustvariti prav poseben in nekoliko bolj osebni stik med končnim porabnikom in izvajalcem storitve.

Ko torej govorimo o storitvah, lahko vidimo, da so njihove značilnosti že same po sebi zelo specifične. Ravno zaradi njihove specifičnosti in pa dejstva, da je za izvajanje določene storitve pomembna tudi zelo visoka stopnja vpletenosti posameznika v proces, pa lahko trdimo, da je vloga organizacije kulture in organizacijske klime v storitvenem podjetju še bistveno večja, kot pa je to značilno za proizvodna podjetja.

5.2. Pomen organizacijske kulture za uspešnost poslovanja storitvenega podjetja

Tako organizacijska klima kot tudi kultura igrata pomembno vlogo pri zagotavljanju uspešnega poslovanja podjetja. Če poskušam najprej predstaviti pomen same organizacijske kulture, lahko rečem, da je ta v vseh organizacijah, še zlasti pa v storitvenih, pomemben dejavnik, ki močno vpliva na vedenje zaposlenih in s tem tudi na uresničevanje strategij ter doseganje ciljev, ki si jih je določeno podjetje zadalo. Za kulturo torej lahko rečemo, da je osrednja pogonska sila v podjetju in da je izredno pomembno, da so ta sila in pa strategije, s pomočjo katerih želijo v podjetju doseči zastavljene cilje, medsebojno povezani in usklajeni. Če te usklajenosti v podjetju ni, potem ima kultura v organizaciji to

moč, da bistveno upočasni ali vsaj oteži realizacijo sprejete strategije, kar pa nedvomno nima pozitivnega učinka na uspešnost poslovanja podjetja.

Zanimivo raziskavo na področju odnosa med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo podjetja sta na vzorcu 207 različno uspešnih organizacij v ZDA izvedla Kotter in Haskett. Prišla sta do sledečih ugotovitev (1992, str. 10–12):

- organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na dolgoročno poslovno uspešnost organizacij. Ugotovila sta, da so bistveno boljše dolgoročne poslovne rezultate dosegale tiste organizacije, ki so poudarjale pomen vseh ključnih udeležencev v proces zagotavljanja storitev in pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice torej organizacije z razvito organizacijsko kulturo;
- njuna naslednja ugotovitev je bila, da se bosta vloga in pomen organizacijske kulture v prihodnosti še bistveno povečala in da bodo imele neprilagodljive in neučinkovite organizacijske kulture v prihodnje še bolj negativen finančni vpliv;
- tretja ugotovitev je bila izredno pomembna, in sicer govori o tem, da se lahko organizacijska kultura, ki spodbuja neustrezno vedenje posameznikov, razvije tudi v organizacijah z zelo sposobnimi in racionalnimi zaposlenimi. Avtorja poudarjata, da take kulture onemogočajo spremembe k ustrežnejšim strategijam in zavirajo dolgoročne rezultate;
- nazadnje pa opozarjata, da lahko kljub težavam s katerimi se soočamo, ko želimo spreminjati organizacijsko kulturo, še vedno vplivamo nanjo in jo tako po skušamo narediti spodbudnejšo za uspešno poslovanje podjetja.

Kot torej lahko vidimo, ima organizacijska kultura izredno velik vpliv na vedenje zaposlenih v podjetju in kot že rečeno je pomen tega vpliva na njihovo vedenje pri storitvenem podjetju še bistveno večji kot v drugih podjetjih. Razloge za to gre seveda iskati v dejstvu, da je proces zagotavljanja storitev, zaradi narave samih storitev, precej specifičen. V tem procesu je namreč vloga posameznika, ki je v neposrednem stiku s končnim porabnikom storitev izredno pomembna, kajti v veliki meri je ravno od njega odvisno ali bo ta končni porabnik z opravljeno storitvijo zadovoljen ali ne. Zavedati se moramo, da so v storitvenem podjetju zaposleni, ki skupaj s svojim znanjem, izkušnjami in spretnostmi omogočajo optimalno delovanje in rast določene organizacije ključnega pomena. Ravno zato pa morajo podjetja oziroma vodstveno osebje znotraj njih zagotoviti tako organizacijsko kulturo, ki bo imela pozitiven vpliv na klimo in s tem posredno tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost, storilnost in produktivnost pri delu.

5.2.1. Vpliv organizacijske kulture preko zadovoljstva zaposlenih na kakovost storitev in posledično na uspešnost poslovanja storitvenega podjetja

Kot sem že predhodno omenila, lahko močna organizacijska kultura posredno vpliva na zadovoljstvo pri delu in motivacijo zaposlenih. Ta pa je pri storitvenih podjetjih izredno pomembna, kajti motivirani in zadovoljni delavci bi vsaj praviloma morali zagotavljati bolj

kakovostne storitve od konkurence. Z gotovostjo pa lahko trdimo le, da bodo dolgoročno obstala na trgu samo podjetja, ki ponujajo dovolj kakovostne storitve, da z njimi zadovoljijo potrebe svojih odjemalcev.

Zavedati se namreč moramo, da živimo v svetu, v katerem vlada oziroma naj bi vsaj po osnovnih pravilih ekonomskega poslovanja vladala popolna konkurence in da ima zato kupec možnost izbirati med velikim številom najrazličnejših ponudnikov podobne storitve. Seveda bo ob predpostavki podobnih cen izbral ponudnika, ki mu v največji meri zagotavlja zadovoljitev njegovih potreb oziroma pričakovanj. Zaradi tega morajo storitvena podjetja oziroma sami izvajalci storitev posvetiti posebno pozornost kupčevim zahtevam in željam oziroma potrebam in pričakovanjem ter standardom kvalitete. Od izbranega standarda kvalitete, ki določa nivo kvalitete storitve, njegove realizacije in stalnosti vzdrževanja nivoja kvalitete pa je po mnenju Marolta (1994, str 84) odvisen sloves oziroma imidž podjetja, ki je lahko za poslovanje podjetja, odločilnega pomena.

Glede pričakovanj in želja kupcev velja, da predstavlja ugotavljanje teh želja in potreb za podjetje velik izziv in ob enem tudi veliko težavo. Težko je namreč postaviti neki jasni standard o tem, kaj je dobro in kakovostno izvršena storitev, kajti različni kupci imajo o tem različne poglede in pričakovanja oziroma kriterije. Zato je izredno pomembno, da imamo v podjetju visoko usposobljene, motivirane in zadovoljne zaposlene, ki se znajo v ključnem trenutku pravilno odzvati in se zavedajo, da je za visoko raven kakovosti storitev in s tem zadovoljstvo zaposlenih odgovoren prav sleherni izmed njih. Vloga kontaktnega osebja je pri tem še posebej velika.

Kontaktne osebe so zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s porabniki. Zanje je značilno, da uresničujejo trženjske strategije storitvenega podjetja in zato je zelo pomembno, da so sposobni in dobro strokovno podkovani ter motivirani za vsakodnevne kontakte s strankami. Njihovo obnašanje, znanje, sposobnost prilagajanja kupcem je tisto, kar je kupcu najbolj na očeh in pomembno je, da je kupcem to obnašanje pogodu. Spet lahko poudarimo, da je ravno kultura v organizaciji tista, ki determinira obnašanje zaposlenih in kot lahko iz zgoraj opisanega vidimo, lahko ravno to obnašanje vpliva na zaznavo kakovosti storitve v očeh kupca, kar pa dolgoročno lahko bistveno pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja oziroma k njegovi uspešnosti.

V nadaljevanju bom poskušala prikazati povezavo med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom zaposlenih in kakovostjo storitev ter njihovim vplivom na uspešnost poslovanja podjetja še z modelom storitvene verige dobička (Slika 4, na strani 30). Heskett in drugi (N.V. Tratar, B. Snoj, 2002, str. 50) so poskušali s pomočjo tega modela pokazati, da kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Avtorji omenjenega modela trdijo, da kakovost delovnega okolja merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, opredeljena pa naj bi bila tudi z načinom izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi. Na osnovi številnih raziskav so tudi

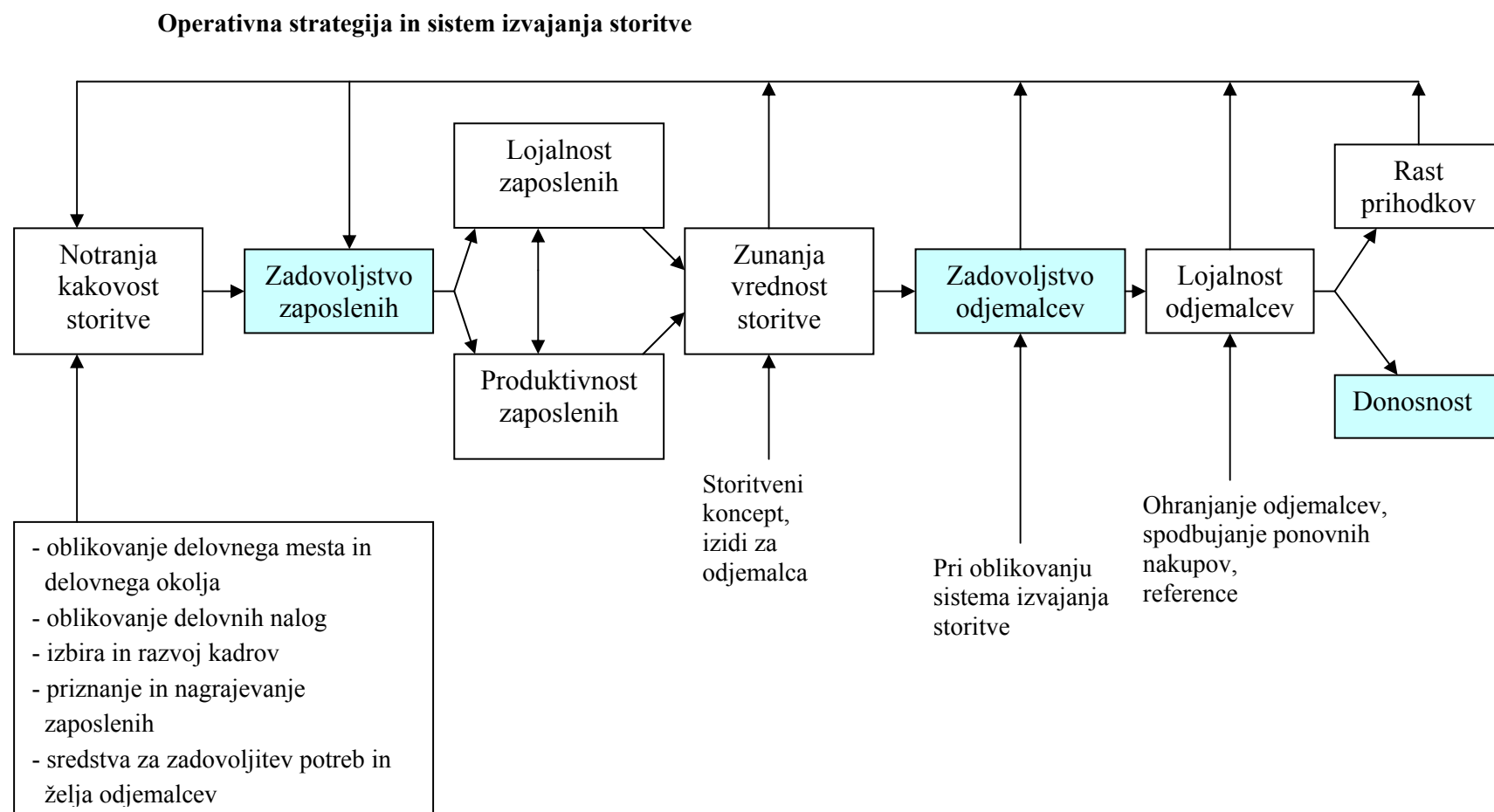
ugotovili, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblašteni, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce.

Kakovost delovnega okolja torej prispeva k zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. To zadovoljstvo je po mnenju Hesketa in drugih primarno rezultat visokokakovostnih podpornih, notranjih sistemov, ki kontaktnim osebam omogočajo, da izvajajo dobro in kakovostno storitev. Kot vidimo na sliki, so lahko le zadovoljni zaposleni lojalni in produktivni. Lojalni, zadovoljni in produktivni zaposleni na čelu s kontaktnim osebjem pa so tisti, ki omogočajo v očeh odjemalcev visoko zaznano vrednost storitev. Avtorji definirajo zaznano vrednost storitev za odjemalca, skupaj vrednost storitev in vrednost procesa, kot kakovost storitev. V primeru, da odjemalec zazna visoko kakovost storitev se to nedvomno kaže v njegovem zadovoljstvu. Podobno kot pri zadovoljnih zaposlenih, pa lahko tudi tu predvidevamo, da bodo zadovoljni odjemalci postali lojalni podjetju, ta njihova lojalnost pa se bo dolgoročno kazala v dobičku in rasti podjetja.

Avtorji opozarjajo še na pomen managementa v vsem tem procesu in poudarjajo pomen njihovega poznavanja problematike zaposlenih in poznavanja njihovih pričakovanj povezanih z delovnim mestom v podjetju. S svojim zgledom in dejanji morajo managerji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce.

Za konec pa podajajo ugotovitev, ki pravi, da managerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, znotraj vzdržujejo tako organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. S svojim vedenjem izražajo željo in pripravljenost prisluhniti potrebam zaposlenih in njihovim predlogom za izboljšanje izvajanja storitev (N.V. Tratar, B. Snoj, str. 50).

Slika 4: Povezave v storitveni verigi dobička



Vir: N.V Tratar, B. Snoj, 2002, str. 50.

5.3. Pomen organizacijske klime za uspešnost poslovanja storitvenega podjetja

Prav tako kot kultura igra tudi organizacijska klima v storitvenem podjetju izredno pomembno vlogo. Ker vemo, da klima v določenem podjetju odraža kulturo, ki vlada v njem lahko rečemo, da so razlogi za njen pomen zato skoraj identični tistim, ki sem jih že predhodno navedla v poglavju o organizacijski kulturi.

Na tem mestu torej še enkrat opozarjam, da se moramo zavedati tega, da so ljudje tisti, ki s svojim znanjem, izkušnjami in spretnostmi omogočajo optimalno delovanje in rast določene organizacije ter da so v organizaciji, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, ravno ti ljudje oziroma zaposleni ključnega pomena za njeno dolgoročno uspešno poslovanje. Nujno je zato zagotoviti tako organizacijsko klimo, ki bo spodbudno delovala na zaposlene v podjetju, torej klimo, ki bo pozitivno vplivala na njihovo zadovoljstvo in storilnost. Upam si trditi, da bo vsaj v večini primerov zadovoljen zaposleni bistveno bolj dosleden in motiviran za zagotavljanje visokokakovostnih storitev, s katerimi lahko storitveno podjetje zadovolji potrebe svojih odjemalcev, kot tisti, ki se v svojem delovnem okolju ne počuti prijetno ali pa je to okolje zanj celo tako stresno, da mu popolnoma onemogoča normalno in produktivno delovanje. Stres na delovnem mestu namreč nedvomno povzroča nezadovoljstvo z delom, kar lahko pomembno vpliva na zmanjšano motiviranost zaposlenih in posledično večjo verjetnost sprejemanja napačnih odločitev ter na koncu tudi večjo odsotnost z dela. Vse to pa seveda nikakor ne omogoča uspešnega poslovanja podjetja na dolgi rok.

Veliko avtorjev se je ukvarjalo s preučevanjem organizacijske klime in njenega vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. V nadaljevanju bom predstavila poglede na obravnavano tematiko le nekaterih izmed njih.

Adizes (1996, str. 268) na primer meni, da klima v neki organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Trdi namreč, da bodo ljudje, ki delajo skupaj in med katerimi vlada vzajemno vzdušje in spoštovanje, dosegali dobre rezultate in da bo ob predpostavki takega vzdušja tudi njihova storilnost bistveno večja. To pa seveda dolgoročno prinaša podjetju večji ugled, pozitivno poslovanje in ne na koncu tudi večji dobiček.

Day in Bedeian (1991, str. 595) pa sta ugotovila, da sta učinkovitost poslovanja podjetja in klima, ki vlada v tem podjetju, resnično povezana. Predpostavila sta, da organizacijska klima skupaj z osebnimi lastnostmi posameznika vpliva na učinkovitost posameznika in dokazala, da je klima dejansko res pomembna determinanta učinkovitosti. Ugotovila sta namreč, da so zaposleni visoko delovno orientirani, kar pomeni bolj natančni, zanesljivi, marljivi in sposobni le ob klimi, ki jo dojemajo kot pozitivno.

Lipovec (1987, str. 302) navaja, da so posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale zelo ugodne, ker ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med strankami.

Rozman (2000, str. 68) še dodaja, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov družbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe ter ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Na podlagi vseh definicij lahko sklepamo, da so posledica dobre klime zadovoljni zaposleni, ki so neke vrste predpogoj za naraščajočo produktivnost in kakovost storitev. Številni avtorji ugotavljajo, da z rastjo njihovega zadovoljstva upada delež reklamacij storitev, bolniških odsotnosti in izostankov nasploh, povečuje pa se število inovacij. V nadaljevanju bom zato poskušala predstaviti pomen zadovoljstva zaposlenih za uspešnost poslovanja storitvenega podjetja.

5.3.1. Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih in vpliv njihovega zadovoljstva na uspešnost poslovanja storitvenega podjetja

Že v točki 5.2.1., kjer sem s pomočjo storitvene verige dobička prikazala povezavo med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in njihovim vplivom na uspešnost poslovanja podjetja, smo lahko dodobra spoznali pomen zadovoljstva zaposlenih za optimalno oziroma uspešno delovanje storitvenega podjetja. V tem delu bom zato podrobneje predstavila le še, kakšna je povezava med organizacijsko klimo podjetja in zadovoljstvom zaposlenih oziroma kakšen je pomen organizacijske klime za zagotovitev tega zadovoljstva.

Najprej naj še enkrat omenim, da sta pojem organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sicer različna pojma, ki pa se kljub temu pomembno povežeta in morda je prav organizacijska klima med vsemi organizacijskimi pojavi najbolj tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih oziroma bi lahko rekli, da so vzroki za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. V nadaljevanju bom med drugim s pomočjo izbranih dimenzij organizacijske klime predstavila, kako se ta odraža v zadovoljstvu zaposlenih in posledično v večji uspešnosti poslovanja storitvenega podjetja.

Med pomembnejšimi dimenzijami je zagotovo *dimenzija notranjih odnosov* v podjetju, ki po mojem mnenju vpliva na prav vse ostale dimenzije organizacijske klime. Notranji odnosi so eden od najpomembnejših dejavnikov pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih, kajti ravno ti odnosi bistveno vplivajo na dobro počutje oziroma zadovoljstvo na delovnem mestu, ki se pozneje pokaže v odnosu zaposlenih do odjemalcev storitev. Ustrezni medsebojni odnosi so torej pomemben motivator v delovnem okolju, neustrezni pa se lahko iz motivatorja prelevijo v vzrok za nezadovoljstvo, ki posledično vodi v zmanjšano motiviranost, storilnost in s tem tudi uspešnost poslovanja podjetja. Česa takega pa si storitveno podjetje zaradi narave svoje dejavnosti nikakor ne sme privoščiti. Pri zagotavljanju primernih notranjih odnosov ima vodstvo nedvomno veliko vlogo. Zelo pomembno namreč je, da je to vodstvo previdno in da namesto spodbujanja nezdrave tekmovalnosti med zaposlenimi med njimi spodbuja odnose sodelovanja.

V povezavi z notranjimi odnosi je pomembno omeniti tudi dimenzijo *notranjega komuniciranja in informiranja*. Komuniciranje ima kot temeljni organizacijski proces vitalni pomen za učinkovito izkoriščanje človeških potencialov in učinkovito odločanje v podjetju. Berlogar (1999, str. 48) meni, da se posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja kažejo v zadovoljstvu zaposlenih, njihovi privrženosti, povezanosti, lojalnosti in kulturni integraciji. Po njegovem mnenju komunikacijska klima, osebna povratna informacija, odnosi z nadrejenimi in aktivnost v komuniciranju vplivajo na zadovoljstvo z delom. Trdi, da bosta kakovostna komunikacija in aktivna udeležba zaposlenih močno prispevali k zadovoljstvu in posledično uspešnosti poslovanja določene organizacije.

Možina navaja nekaj razlogov, zakaj oziroma na kakšen način je interno komuniciranje tako pomembno. Med drugim navaja, da bodo organizacije z boljšim internim komuniciranjem pomembno prispevale k spodbudi zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev. Kot razlog navaja njihovo večjo informiranost in razumevanje ciljev podjetja, istočasno pa tudi večje zavedanje zaposlenih o tem, da je doseganje ciljev podjetja zelo pomembno tudi za njihovo blagostanje. Na osnovi tega menim, da lahko torej sklepamo, da bo zaposleni, ki se dobro zaveda pomena doseganja zastavljenih ciljev za svoje blagostanje vložil bistveno več energije v to, da bo končni odjemalec z opravljeno storitvijo v najboljši meri zadovoljen. To zadovoljstvo pa dolgoročno spet vodi v uspešnost delovanja storitvenega podjetja.

Avtor tudi meni, da bo učinkovitejše komuniciranje od zgoraj navzdol zaposlene stimuliralo pri ustvarjanju idej. Zaposleni vedo, da v takem okolju njihove ideje ne bodo obravnavane kot nepotrebne ali nezaželene, zato naj tudi ne bi imeli strahu pred podajanjem teh idej navzgor. Primerna klima namreč zaposlene spodbuja, da brez strahu pred sankcijami izrazijo svoje ideje in predstavijo predloge za morebitno izboljšanje izvajanja storitve in posledično izboljšanje poslovanja podjetja. S tem, ko spodbujamo prosto ustvarjanje idej, žal ne moremo vplivati na njihovo kakovost, vendar menim, da je bojazen odveč, kajti med poplavo najrazličnejših idej bomo zagotovo našli tudi takšno, ki bo vsaj deloma izboljšala kakovost storitev in s tem pripomogla k dolgoročno večji uspešnosti poslovanja podjetja. Zavedati se moramo, da s primerno klimo v podjetju ustvarjalnosti seveda ne moremo izsiliti, lahko pa jo z najrazličnejšimi pristopi vsaj malo spodbudimo.

Po mnenju Dr. Boruta Likarja (Ustvarite inovativno podjetje, Manager, julij 2005), direktorja inštituta za inovativnost in tehnologijo, pa obstaja kar nekaj zaviralnih dejavnikov za povečanje inovativnosti v podjetjih. Kot problem navaja tako kulturo in klimo v podjetju, ki pogostokrat povzročata togost v podjetjih. Ta togost ne dopušča ustvarjalnosti njihovih zaposlenih. Rešitev vidi v vodstvu podjetja. Likar namreč meni, da bi moralo vodstvo podati jasne usmeritve, nato pa spodbujati, spremljati in potrebne postopke v podjetju tudi izpeljati. Opozarja na to, da je potrebno vzpostaviti sistem v katerem se ideje ne zavirajo, ampak spodbujajo. Te ideje je potrebno spodbujati, preverjati in izpeljati, zasnovati proces proizvodnje, promocije in prodaje.

Ko govorimo o notranjem komuniciranju naj omenim še, da bo, vsaj po mnenju Možine, boljše komuniciranje podkrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

Primerni notranji odnosi in komunikacija med zaposlenimi pa nas privedejo že do naslednje dimenzije. To je *dimenzija motivacije in zavzetosti zaposlenih v podjetju*. Tudi motivacija je ena od pomembnejših dimenzij, ki ustvarjajo organizacijsko klimo. Trdimo lahko, da pozitivna klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to pa posledično še na njihovo večjo motiviranost, ki se lahko med drugim kaže v tem, da ljudje v svoje delo vložijo več energije in poskušajo to delo opraviti znotraj postavljenih časovnih okvirov in še bolj kakovostno, kot se to mogoče od njih zahteva. Kakovost storitev, pa je kot že rečeno, v času ostrega boja med konkurenti na tržišču bistvenega pomena za dolgoročno preživetje storitvenega podjetja.

Zgoraj opisane dimenzije so le nekatere izmed tistih, ki pomembno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih pri delu, vendar pa nikakor ne gre zanemariti še vpliva nagrajevanja, možnosti razvoja kariere, organiziranosti in podobnih vplivov na to zadovoljstvo. S pomočjo vseh omenjenih dimenzij zaposleni v podjetju zaznavajo svoje delo, odnose v podjetju in okolje, v katerem delujejo. Te zaznave, pa kot vemo, pomembno vplivajo na vzdušje v podjetju, ki nato naprej vpliva na vedenje zaposlenih in na uporabo ne le človeških, temveč vseh zmogljivosti v podjetju. Pomembno je, da je ta percepcija pozitivna, kajti le v tem primeru lahko govorimo o zadovoljnih zaposlenih, za katere menim, da so neke vrste predpogoj za naraščajočo produktivnost in kakovost storitev.

Predpostavljamo torej, da bo človek, ki zaznava spodbudno klimo, tudi bolj zadovoljen s svojim delom in zato bolj motiviran in produktiven, vendar to ni nujno vedno resnično. Ni nujno, da bo zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu, je pa zadovoljen delavec vsekakor bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga skušamo spodbuditi k boljšemu in produktivnejšemu delu. Zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim okoljem je vsekakor potreben pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja, vendar pa ta še zdaleč ni zadosten pogoj. Nujno potrebno je namreč še, da so ti delavci, ki se ukvarjajo s posredovanjem ali izvajanjem storitev, poleg tega da so zadovoljni, tudi dobro strokovno podkovani in sposobni zadovoljiti potrebe odjemalcev v vseh pogojih, tudi na primer v primerih, ko se srečujejo s problematičnimi in izjemno zahtevnimi odjemalci storitev.

Izpostaviti moramo tudi povezavo med organizacijskimi potrebami in osebnimi potrebami zaposlenih ter se zavedati, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potreb zunanjih in notranjih odjemalcev le, če bodo predhodno zadovoljene njihove osebne potrebe. Iz tega lahko sklepamo, da bolj kot klima, ki vlada v določenem podjetju, omogoča uresničevanje pomembnejših osebnih potreb, bolj so zaposleni v tem podjetju zadovoljni in motivirani za opravljanje svojega dela.

5.4. Vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne kulture in klime v podjetju

Vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju je nedvomno ogromna če že ne celo ključna. Za vodjo na primer lahko rečemo, da je pobudnik razvoja zelene kulture in istočasno tudi ključni nosilec njenega razvoja v ustrezno smer. Davis (1984, str. 8) meni, da če je vodilna oseba v podjetju karizmatična in močna ter ob enem jasno izraža svoje vrednote, ki so družbeno sprejemljive in favorizirane, potem je verjetnost, da bo njegove vrednote prevzelo celo podjetje, veliko večja. Trdi tudi, da bo v primeru jasne vizije in začrtane poti vodilnega tudi organizacijska kultura celega podjetja jasnejša.

O tem kako pomembna je vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime v podjetju, pa niso dvomili niti avtorji sploh prve raziskave, ki je preučevala fenomen organizacijske klime. Že ta prva raziskava je namreč v ospredje postavila odnos med organizacijsko klimo in vodenjem. Avtorji Lewin, Lippitt in White (1939) so primerjali vedenje zaposlenih v demokratičnem in avtoritarnem stilu vodenja. Ugotovili so, da so bili zaposleni v podjetju, v katerem je prevladoval demokratični stil vodenja, veliko bolj odprti in pripravljeni na sodelovanje kot njihovi kolegi, ki so delovali pod avtoritarnim vodstvom, pa tudi počutili so se bolje v skupini, ki so ji z veseljem pripadali. Bistvena ugotovitev pa je, da ti zaposleni pri svojem delu niso bili nič bolj produktivni kot njihovi kolegi v drugih podjetjih, ampak je bila raven produktivnosti enaka tisti, ki so jo dosegali zaposleni pod avtoritarnim stilom vodenja.

Čeprav naj bi vsaj v teoriji z obema tipoma vodenja dosegali enako raven produktivnosti, pa menim, da se mora vodstvo zavedati, kako pomemben je sleherni zaposleni za zagotavljanje dolgoročnega uspeha poslovanja podjetja oziroma njegovega obstoja, še zlasti ko govorimo o storitvenem podjetju. Vodstvo mora zato izbrati tak način vodenja, ki bo omogočal ugodno klimo v podjetju in s tem večje zadovoljstvo med zaposlenimi, to pa lahko doseže na več načinov. Med drugim je pomembno to, da odnosi med vodstvom in zaposlenimi temeljijo na skupni viziji, zavezi in vzajemnem spoštovanju ter da se cilji in strategije podjetja postavljajo v dogovoru in s pomočjo zaposlenih. Vodstvo mora biti sposobno motivirati svoje zaposlene, jih vabiti h konstantnemu napredku in inovacijam istočasno pa jim mora tudi samo postavljati zgled za takšna dejanja.

Za konec pa bi želela podati misel Nikolaja Mejaša, direktorja družbe O.K. Consulting, ki se ukvarja s svetovanjem, izobraževanjem, coachingom in treniranjem na področju poslovne psihologije. Mejaš namreč opozarja, da tako vodstvo kot sodelavci skupaj pripadajo skupni viziji podjetja in tega se morajo zavedati prav vsi izmed njih. Rečemo torej lahko, da je v slogi moč. V ozračju, v katerem ni pretiranih in nezdravih konfliktov, je zadovoljstvo vseh zaposlenih večje, s tem pa tudi njihova motiviranost za delo in storilnost. Podjetjem, ki se že tako srečujejo z obilico najrazličnejših izzivov v boju za obstanek na trgu, pa bo prihranjene veliko energije, če jim ne bo potrebno reševati notranjih trenj in nesoglasij. Ta energija je lahko na dolgi rok odločilnega pomena.

6. EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1. Metodologija

Pri svoji raziskavi sem se odločila za uporabo pol-strukturiranega globinskega intervjuja, kar pomeni, da nisem uporabila vnaprej do potankosti pripravljenega vprašalnika, ampak zgolj seznam okvirnih tem, na osnovi katerih sem med intervjujem sogovorcem postavljala vprašanja. Razlog za to je, da sem od njih želela pridobiti kompleksnejše in bolj poglobljene odgovore na temo pomena organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju in kot Malnar (2003, str. 48) pravi je tovrsten instrument primeren takrat, ko želimo čim bolj natančno in konkretno spoznati nek vidik respondentovih občutij, motivov, stališč in izkušenj. V vzorec sem izbrala pet vodilnih oseb iz različnih podjetij, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Vzorec je precej raznolik, saj sem v raziskavo želela vključiti od največjih (Časopisna družba Dnevnik, d. d., z 225 zaposlenimi) do najmanjših podjetij (Frizerski salon Beba Mirza Matevžič s. p., s petimi zaposlenimi) ob tem pa tudi izbrati taka, ki se ukvarjajo s ponujanjem različnih vrst storitev. Tako imamo v raziskavo vključeno medijsko hišo, zastopnika in prodajalca na drobno avtomobilov, hotel z gradom, frizerski salon in prodajalno obutve.

Cilj moje raziskave oziroma intervjujev z direktorji, lastniki in vodji storitvenih podjetij je bil ugotoviti, kako dobro poznajo koncepta organizacijske klime in kulture ter kako vrednotijo pomen omenjenih konceptov v storitvenem podjetju. Poskušala sem pridobiti podatke o dejanskem stanju v podjetju in znotraj tega dela me je zanimalo, ali so vprašani sposobni opredeliti klimo in kulturo, ki vlada v njihovem podjetju ter izpostaviti prednosti in pomanjkljivosti oziroma morebitne ovire omenjenih fenomenov. V nadaljevanju sem želela pridobiti informacije o tem, na kakšen način se v podjetju lotevajo usmerjanja oziroma uravnavanja organizacijske klime in kulture ter kakšna sta, po njihovem mnenju, sploh moč in vloga vodstva pri tem.

V raziskavi gre za neke vrste študije posameznih primerov, s pomočjo katerih sem želela odkriti predvsem različne možnosti doživljanja in ravnanja preučevanih vodij in s tem sistema kot celote. Zavedam pa se, da ima izbrana metoda že zaradi same narave kvalitativne raziskave kar nekaj pomanjkljivosti (na primer nestrukturiran vprašalnik, vpliv raziskovalca na intervjuvanca in podobno) oziroma omejitev, zaradi katerih je dokončna potrditev v raziskavi postavljenih predpostavk nemogoča oziroma nekorektna. Kljub temu pa nam omenjena raziskava vendarle daje dober vpogled v obravnavano problematiko in zato sem se naposled tudi odločila, da jo uporabim v svojem diplomskem delu.

6.2. Ugotovitve

V tem podpoglavju bom v štirih vsebinskih sklopih predstavila bistvene ugotovitve izvedene raziskave. Ti sklopi so sledeči:

- poznavanje organizacijske klime in organizacijske kulture,
- pomen organizacijske klime in organizacijske kulture v storitvenem podjetju,
- uravnavanje klime in kulture v praksi,
- vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju.

6.2.1. Poznavanje organizacijske klime in organizacijske kulture

Večina vprašanih omenjena pojma relativno dobro pozna in se zaveda njunega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Njihovi opisi oziroma razlage obravnavanih fenomenov so bile relativno konsistentne z definicijami, ki sem jih navedla na samem začetku diplomskega dela. Seveda ti opisi niso bili tako poglobljeni, so pa v svojem bistvu vedno označili določene karakteristike, ki jih navajajo že številni avtorji v literaturi.

Večina vprašanih tako klimo označuje v povezavi z vzdušjem, ki je posledica interakcije oziroma odnosov med zaposlenimi ali pa z energijo, ki v določenem trenutku vlada v podjetju. Na drugi stani pa kulturo razlagajo v povezavi z vrednotami, normami in prepričanji v podjetju. Mitja Dolenc, direktor delniške družbe Avtomerkur, dodaja: »Organizacijsko kulturo predstavljajo bolj globoke in že privzgojene lastnosti, ki izhajajo iz vsakega posameznika in determinirajo naše odnose v podjetju. Gre za to, kako spoštujemo drug drugega, kako se naslavljamo, ali se vikamo in podobno.« Nekoliko slabše oziroma bolj površno poznavanje je pokazala le vodja poslovalnice trgovine z obutvijo, ki kulture podjetja ni znala razložiti.

6.2.2. Pomen organizacijske klime in organizacijske kulture v storitvenem podjetju

Popolnoma vsi vprašani menijo, da je pomen organizacijske klime in organizacijske kulture v storitvenem podjetju izjemno velik. Večina jih tudi trdi, da sta primerna organizacijska klima in kultura predpogoj za uspešno poslovanje podjetja. Menijo namreč, da organizacijska klima močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki se naprej kaže v odnosu do strank. Andrej Hiti, namestnik direktorice in trenutni vršilec dolžnosti podjetja Terme Krka, d. o. o., Novo mesto Hoteli in grad Otočec na primer meni, da pozitivna klima vpliva na to, da zaposleni naredijo celo več, kot se od njih pričakuje in dodaja, da lahko pomen organizacijske klime najbolje pojasnimo na primeru trinoge mize. Hiti pravi: »Vemo, da mora imeti ploskev, če želimo, da stoji, vsaj tri noge in v našem primeru predstavljajo prvo nogo zadovoljni zaposleni, drugo zadovoljni lastnik in tretjo zadovoljni gostje. Če katera izmed teh nog popusti ali je šibkejša od drugih bo miza padla. Stabilnost mize pa lahko zagotovimo le s primerno klimo, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ti nato vplivajo na zadovoljstvo gostov, ki posledično več trošijo in ravno to trošenje vpliva naprej na povečano zadovoljstvo lastnika, katerega osnovni motiv

je tako ali tako ravno profit. Če izhajam iz čistega začetka, lahko rečem, da so zadovoljni zaposleni zelo pomembni, ravno toliko, če ne celo bolj kot zadovoljen gost. Zadovoljstvo zaposlenih, pa kot že rečeno, omogoča ravno primerna klima, ki vlada v podjetju.«

Za organizacijsko kulturo pa jih večina navaja, da je ta verjetno še pomembnejša od organizacijske klime, ker izhaja iz nekih prirojnih osebnih lastnosti ljudi, njihovih vrednot in prepričanj, ki determinirajo način njihovega vedenja v podjetju oziroma odnosa do ljudi, ki jih obkrožajo.

Vsi vprašani tudi navajajo, da je ravno tesnejši oziroma bolj intimen stik s strankami tisti dejavnik, ki odloča in zaradi katerega je pomen organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju bistveno večji kot drugod. Mirza Matevžič, lastnica frizerskega salona z 20-letno tradicijo, pravi: »Rečemo lahko, da sta klima in kultura v storitvenem podjetju bolj pomembna, kjer je odnos med zaposlenim in stranko precej specifičen oziroma veliko bolj intimen kot drugod. S tem ko se frizerka dotika glave in telesa stranke, se moramo zavedati, da posega v določen del njegove intime in zato je pomembno, da se ta stranka pri kontaktu s svojim frizerjem oziroma frizerko počuti prijetno in popolnoma sproščeno. Ta stranka nikakor ne sme zaznavati nobenih trenj in morebitnih napetosti, ki vladajo v podjetju bodisi zaradi nesoglasij ali drugih konfliktov med zaposlenimi«. Gospa Matevžič podobno kot Marolt (1994, str. 84) v svojem delu *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete* meni, da strokovnost, usposobljenost in prijaznost zaposlenih izboljšuje kakovost storitve in s tem večja ugled podjetja, kar pa posledično pomeni večji promet in zato tudi uspeh tega podjetja. Večina vprašanih zato veliko energije vложи v izobraževanje in vzgajanje prodajnega osebja, in sicer z namenom zagotavljanja optimalno kakovostne storitve, kar počno na precej različne načine. Med drugim se poslužujejo seminarjev in podobnih izobraževanj. V Avtomerkurju, d. d., opravljajo na primer izobraževanje prodajnega osebja preko uvoznikov. Sleherni prodajalec mora opraviti vsaj osnovno izobraževanje, ki ga uvoznik od njih zahteva. Zanimivo je, da tudi po končanem usposabljanju dela še ni konec, kajti njihova uspešnost se konstantno ocenjuje. Samo eden izmed kriterijev pa je število prodanih avtomobilov. Bistveno pomembnejša je povratna informacija, ki jo dobijo od kupcev, in sicer o njihovem zadovoljstvu z opravljeno storitvijo.

Ugotavljam tudi, da v povezavi z zadovoljstvom kupcev oziroma gostov prav nobeno podjetje nima eksplicitno določenega standarda kakovosti. Vsi vprašani se namreč podobno kot Marolt (1994, str. 84) strinjajo, da je težko postaviti neki jasen standard o tem, kaj je dobro in kakovostno izvršena storitev. Pred očmi imajo torej samo en cilj – izpolniti in po možnosti tudi preseči pričakovanja odjemalcev storitev.

V tem delu se torej potrdi moja osnovna domneva iz petega poglavja, da je pomen organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju zelo velik in da je razloge za to ravno specifika odnosov med kontaktnim osebjem in končnimi odjemalci storitev.

6.2.3. Uravnavanje klime in kulture v praksi

Da bi lahko uravnavali klimo in kulturo v podjetju, je predpogoj njuno odlično poznavanje. Ravno zaradi tega razloga sem se v tej fazi raziskave odločila preveriti, kako dobro vodje poznajo klimo in kulturo, ki vladata v njihovem podjetju. To sem želela preveriti tako, da je vsak vprašani moral točno opisati stanje na področju klime in kulture v organizaciji ter istočasno naštetih njune prednosti in pomanjkljivosti ali morebitne ovire. Pri opisu klime in kulture načeloma niso imeli večjih težav, vendar pa je bilo pri opisu prednosti in slabosti oziroma ovir bistveno drugače. Le direktor podjetja Avtomerkur, d.d., je eksplicitno navedel pomanjkljivosti njihove organizacijske kulture. Direktor pravi: »Pri nas je največji problem v srednjem managementu. Občutek imam, da imajo neki večvrednostni kompleks, ki jim po njihovem mnenju daje pravico neprimerne vedenja do njim podrejenih. Razlog je verjetno, da je to še edini segment v podjetju, ki je potegnjeno še iz časov socializma, kar pomeni, da se področja svoje pomembnosti zelo zavedajo, področja svoje odgovornosti pa nekoliko manj. In tu je glavni problem, kajti tak odnos nedvomno ruši to pozitivno klimo, v katero smo vsi zaposleni skupaj vložili toliko truda«. Preostali vprašani menijo, da njihova prevladujoča klima in kultura nimata slabosti in ju zato tudi ne merijo. Pri tem se mi poraja vprašanje ali jo sploh mogoče, da institucije z 225 ali 100 zaposlenimi nimajo težav na tem področju. Konec koncev smo vsi samo ljudje s svojimi potrebami, željami in popolnoma različnimi značajskimi lastnostmi, zato menim, da je skoraj nemogoče, da tako veliki konstrukti, kot so obravnavani v omenjeni raziskavi, poslujejo brez težav in konfliktov, ki bi vplivali na klimo v podjetju. Na tem mestu zato predlagam nadaljnjo raziskavo, ki bi ponudila odgovor na vprašanje, zakaj vodje ne vidijo pomanjkljivosti klime in kulture v svojih podjetjih. Je resnično možno, da te ne obstajajo?

Pri predstavitvi ugotovitev na področju pristopa vodilnih k uravnavanju obravnavanih fenomenov lahko rečem, da večina vprašanih meni, da je najboljši regulator ravno pogovor o vseh težavah ali morebitnih pomislekih, ki se zaposlenim porajajo pri delu. S pomočjo pogovora poskušajo zaposlene pozvati k dialogu in odprti komunikaciji ter tako tudi neposredno vplivati na njihovo zadovoljstvo in motivacijo. Poleg pogovora pa se poslužujejo še številnih drugih instrumentov za zagotovitev tega cilja. Mednje spadajo na primer sindikalni izleti in pikniki, ki jih organizirajo v prav vseh obravnavanih podjetjih, pa tudi seminarji in izobraževanja, če se pojavi želja ali potreba po njih. Ne gre zanemariti niti finančne stimulacije v primeru odlično opravljenega dela, vendar je uporaba tovrstnega nagrajevanja oziroma motiviranja zaposlenih v praksi precej redka in omejena. Tu ponovno izpostavljam direktorja delniške družbe Avtomerkur, ki pravi, da je po njegovem mnenju informiranje zaposlenih njihov najboljši motivator. Trdi namreč: »Stvar, ki se mi zdi izredno pomembna pri uravnavanju klime je informiranost zaposlenih. Pri nas imamo vsak teden kolegije, katerih glavni namen je ravno informiranje vseh zaposlenih o aktualnih dogajanjih v podjetju. Na kolegiju se predstavijo obvestila, plani, zadolžitve, ukrepi, pritožbe strank, načini rešitve pritožb, in spremembe, ki se nam obetajo. Predstavi se tudi delo posameznih prodajalcev in to ne glede na to, ali je uspešno ali neuspešno opravljeno. To je neke vrste

motivator za zaposlene, da se potrudijo izogniti tako imenovani problematični listi. Vse te informacije, ki jih dobijo na kolegijih, jim dajejo podlago, da se lahko sami pri sebi odločijo o tem, kako bodo delovali v prihodnje. Po mojem mnenju zaposleni te informacije morajo imeti, kajti z njimi jih vsaj posredno poskušamo spodbuditi k bolj poglobljenemu razmišljanju o situaciji v kateri se podjetje nahaja. To je nedvomno eden izmed boljših načinov vzgajanja in motiviranja kadra, ki ga imaš na razpolago.« Večina vprašanih pa meni, da je občutek zaposlenih, da so del celotne igre oziroma pomemben člen poslovanja podjetja, še vedno eden od pomembnejših motivatorjev zaposlenih za delo.

Popolnoma vsi vprašani poskušajo vplivati na organizacijsko kulturo in s tem posledično tudi klimo v podjetju že pri postopku zaposlovanja novih ljudi. Večina se jih ravna po prvem vtisu, ki ga dobijo o iskalcu zaposlitve, in na podlagi tega poskušajo predvideti, kako se bo oseba, zaradi svojih značajskih lastnosti, vklopila v kolektiv. Nihče pri izbiri ne uporablja kakšnih posebnih strukturiranih vprašalnikov, ki bi jim olajšali izbiro oziroma pokazali, kakšna oseba je pravzaprav sploh primerna za njihov kolektiv. O uvedbi tovrstnih pripomočkov razmišljajo le v Časopisni družbi Dnevnik, d. d.. Le eden izmed vprašanih pa opozarja, da ni nujno, da bo človek, ki bo v novem okolju oziroma kolektivu dobro znašel in počutil, tudi uspešen pri svojem delu.

6.2.4. Vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju

Na podlagi izjav vprašanih ugotavljam, da je vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju ključna. Vsi vprašani verjamejo, da so vodje močni igralci, ki dogajanje v podjetju usmerjajo v pravo smer in se pri tem poskušajo izogibati nastanku kakršnih koli situacij, ki bi lahko vodile v spore med zaposlenimi. Ti spori namreč povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže v odnosu med njimi in tudi v odnosu do strank. Vprašani menijo, da mora vodja s svojim zgledom, odnosom in morebiti tudi vzgojo zaposlenih vplivati na ravnanje zaposlenih oziroma na njihovo zadovoljstvo in posledično tudi na večjo motivacijo za kakovostno opravljeno delo. Tjaši Artnik Knibbe pa dodaja, da mora biti vodja v svojih zaposlenih sposoben prepoznati vse njihove talente in jih nato tudi optimalno izkoristiti.

V nadaljevanju raziskave sem se osredotočila na odnos med vodjo in zaposlenim. Zanimalo me je kakšen bi po mnenju vprašanih ta odnos moral biti in ali je možno, da dva dobra prijatelja poslovno skupaj dobro funkcionirata. Večina vprašanih meni, da mora med privatnim in službenim življenjem obstajati neka jasno določena ločnica. Seveda ta ne sme biti preveč stroga, kajti v primeru, da med zaposlenimi ni pristne komunikacije se seveda tudi ne more razviti neka pripadnost timu, ki je za optimalno delovanje podjetja nujno potrebna. Mirza Matevžič podaja zanimivo misel, in sicer pravi, da z dekleti niso najboljše prijateljice, so pa zato že vedno dovolj dobre kolegice, da lahko podjetje normalno deluje. Dejstvo namreč je, da je vseh pet vprašanih na prvo mesto postavilo ravno pomen vzajemnega spoštovanja med zaposlenim in v primeru velikih prijateljstev se kaj hitro lahko zgodi, da se

to spoštovanje nekoliko izgubi. Podoben problem navaja Janja Justin (več v prilogi 4). Tjaši Artnik Knibbe pa opozarja, da je prijateljski odnos seveda možen, vendar le med dvema odraslima in zrelima osebama, ki vesta zakaj se določene stvari počnejo na določene načine, in ki imata dobro razvito empatijo do drugih. Velja torej ugotovitev, da je prijateljstvo med vodjo in drugim zaposlenim možno, vendar morata biti osebi, ki vstopata v tak odnos zreli in imeti dobro razvit vrednostni sistemom, v skladu s katerim morata tudi delovati. Za konec pa še ugotovitev, da se v Sloveniji v zadnjih letih položaj na področju poznavanja organizacijske klime in kulture bistveno izboljšuje. Po mnenju večine je problem le še v starejših vodjih, ki izhajajo iz prejšnjih sistemov in so zato navajeni na nekoliko drugačen način komuniciranja in odnos do zaposlenih.

7. SKLEP

Organizacijska klima in kultura imata pomemben vpliv na vedenje zaposlenih in ravno to vedenje, lahko pomembno, če že ne bistveno, vpliva na dolgoročno uspešnost ali neuspešnost poslovanja podjetja. Pomen in vloga obravnavanih fenomenov sta zaradi specifičnosti storitev in pa dejstva, da je za izvajanje določene storitve pomembna zelo visoka stopnja vpletenosti posameznika v proces, v storitvenem podjetju bistveno večja kot drugod.

V povzetku pomena organizacijske kulture lahko rečem, da je ta v vseh organizacijah, še zlasti pa v storitvenih, pomemben dejavnik, ki močno vpliva na vedenje zaposlenih in s tem tudi na uresničevanje strategij ter doseganje ciljev, ki si jih je določeno podjetje zadalo. Za kulturo torej lahko rečemo, da je osrednja pogonska sila v podjetju in da je izredno pomembno, da so ta sila in pa strategije, s pomočjo katerih želijo v organizaciji doseči zastavljene cilje, medsebojno povezane in usklajene. Če te usklajenosti v podjetju ni, potem ima kultura v organizaciji to moč, da bistveno upočasni ali vsaj oteži realizacijo sprejete strategije. Ko pa govorimo o klimi, pa lahko na podlagi do sedaj zapsanega sklepamo, da so posledica dobre klime zadovoljni zaposleni, ki so v bistvu predpogoj za naraščajočo produktivnost in kakovost storitev. Številni avtorji ugotavljajo, da z rastjo njihovega zadovoljstva upada delež reklamacij storitev, bolniških odsotnosti in izostankov nasploh, povečuje pa se število inovacij.

Nikakor ne smemo pozabiti vloge vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v storitvenem podjetju, ki je nedvomno ogromna, če že ne celo ključna za uspešno poslovanje organizacije. Za vodjo na primer lahko rečemo, da je pobudnik razvoja zelene kulture in istočasno tudi ključni nosilec njenega razvoja v ustrezno smer. Če je vodilna oseba v podjetju karizmatična in močna ter ob enem jasno izraža svoje vrednote, ki so družbeno sprejemljive in favorizirane, potem je verjetnost, da bo njegove vrednote prevzelo celo podjetje, veliko večja. V primeru jasne vizije in začrtane poti vodilnega, bo tudi organizacijska kultura celotnega podjetja jasnejša. Poleg osebnih lastnosti vodje pa je pomemben tudi odnos med

njim in drugimi zaposlenimi, ta mora temeljiti na skupni viziji, zavezništvu in vzajemnem spoštovanju. Cilji in strategije podjetja pa se morajo postavljati v dogovoru in s pomočjo zaposlenih. Vodstvo mora biti sposobno motivirati svoje zaposlene, jih vabiti h konstantnemu napredku in inovacijam, istočasno pa jim mora tudi samo postavljati zgled za takšna dejanja.

Na osnovi rezultatov, ki sem jih dobila s pomočjo pol-strukturiranih globinskih intervjujev, lahko sklepam, da večina vprašanih obravnavana fenomena relativno dobro pozna ter da se tudi dobro zavedajo pomena poznavanja in uravnavanja oziroma usmerjanja klime in kulture v podjetju. Uravnavanja se lotevajo na več načinov, vendar pa na koncu vsi še vedno menijo, da je pogovor z zaposlenimi o vseh težavah, ki se pojavljajo, najboljša rešitev.

Za konec lahko za organizacijsko klimo in kulturo v splošnem trdimo, da spadata med najpomembnejše, a hkrati tudi najmanj razumljene pojave v organizacijskem vedenju ter da bo potrebno v osveščanje celotnega vodstvenega kadra o pomenu poznavanja, obvladovanja in uravnavanja obravnavanih fenomenov za podjetje, vložiti še veliko truda. Potrebno jih je opozoriti, da jim je s takim znanjem v roke dan neprecenljiv instrument, s pomočjo katerega lahko pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja kateregakoli podjetja, še zlasti storitvenega.

8. LITERATURA

1. Altman Rob: Understanding organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems, [URL: <http://www.businesslife.com>], 27. 01. 2008.
2. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
3. Daft Richard: Organization Theory and Design. 7. izdaja. Cincinnati : South-Western College Publishing, 2001. 633 str.
4. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 246 str.
5. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Venture in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 855 str.
6. Gilmer B. von Heller: Industrijska psihologija. Ljubljana : Cankarjeva založba. 1969. 589 str.
7. Kaya Ebru: Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA General Conference. [URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-keye.htm>], 27. 01. 2008.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci, 1987. str. 102–108
10. Kotler Philip: Marketing management (Trženjsko upravljanje). Slovenska izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Kotter J. P., Heskett J. L.: Corporate Culture and performance. New York : The free Press, 1992. 214 str.
12. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
13. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.

14. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 1998. 398 str.
15. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
16. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 541 str.
17. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1995. 158 str.
18. Mihalič Renata: Upravljajmo organizacijsko klimo in kulturo. Škofja Loka : Založba Mihalič in Partner, 2007. 128 str.
19. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
20. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
21. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 284 str.
22. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, Kranj, 3 (1992), 2, str. 5–8.
23. Neal Andrew, Weast Michael, Petterson Malcom: An Examination between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in 40 Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University. [URL: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 01. 02. 2008.
24. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 323 str.
25. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
26. Schein Edgar H: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1992. 198 str.
27. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1990. 449 str.
28. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 260 str.

29. Vrčon Tratar Nataša, Boris Snoj: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM : Ljubljana, 2002, maj (št. 9), str. 45–56.
30. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
31. Nada Zupan, Robert Kaše: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

9. VIRI

1. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001 : SiOK, 2002. 33 str.
2. Ustvarite inovativno podjetje [URL: <http://www.inovativnost.net/clanki/manager.pdf>]

10. PRILOGE

PRILOGA 1: <u>GLOBINSKI INTERVJU Z MITJEM DOLENCEM – AVTOMERKUR, D. D.</u>	1
PRILOGA 2: <u>GLOBINSKI INTERVJU Z ANDREJEM HITJEM – TERME KRKA, D. O. O., NOVO MESTO HOTELI IN GRAD OTOČEC</u>	6
PRILOGA 3: <u>GLOBINSKI INTERVJU S TJAŠI ARTNIK KNIBBE – DNEVNIK, ČASOPISNA DRUŽBA, D. D.</u>	12
PRILOGA 4: <u>GLOBINSKI INTERVJU Z JANO JUSTIN – KARA - TRGOVINA Z OBUTVIJO MARINČIČ STANISLAV, S. P.</u>	18
PRILOGA 5: <u>GLOBINSKI INTERVJU Z MIRZO MATEVŽIČ – FRIZERSKI SALON BEBA MIRZA MATEVŽIČ, S. P.</u>	23

PRILOGA 1: Globinski intervju z Mitjem Dolencem – Avtomerkur, d. d.

Direktor: Mitja Dolenc

Dejavnost: G 50.102 Trgovina na drobno z motornimi vozili

Število zaposlenih: 85

Pogovor: Mitja Dolenc, direktor d. d.

1. Ali poznate pojma organizacijska klima in kultura?

Poznam omenjena pojma in v zadnjem času tudi intenzivno razmišljam o njuni vlogi v podjetju.

2. Kaj dejansko si predstavljate pod pojmom organizacijska klima in kaj pod pojmom organizacijska kultura?

Pri definicijah nisem najboljši, vendar po neki logiki razmišljam, da klima označuje, kako se človek v službi počuti. To počutje se seveda potem naprej prenaša na stranke. Klima označuje, ali gre za neko pozitivno pripadnost podjetju ali pa je osebi že takoj zjutraj, ko vstane in samo pomisli na službo, neprijetno pri srcu. Splošno gledano pa gre po mojem mnenju pri klimi bolj za vzdušje, ki vlada v podjetju.

Na drugi strani pa si predstavljam, da organizacijsko kulturo predstavljajo bolj globoke in že privzgojene lastnosti, ki izhajajo iz vsakega posameznika in determinirajo naše odnose v podjetju. Gre za to, kako spoštujemo drug drugega, kako se naslavljamo, ali se vikamo in podobno.

3. Kakšna je po vašem mnenju vloga teh dveh konceptov pri poslovanju podjetja? Na kakšen način vplivata na njegovo poslovanje?

Dobra klima je izjemno pomembna za poslovanje podjetja, vendar stopi njen pomen v ospredje šele tedaj, ko so izpolnjeni že vsi drugi pogoji, da dobimo trdne in stabilne temelje podjetja. Šele ko imamo vsa izhodišča in temelje močno zasidrane, lahko začnemo graditi na močni in stimulatívni organizacijski klimi. Upam si trditi, da je nam pri preživetju pomagala ravno ta pozitivna klima, ki jo lahko zasledimo v celotnem podjetju.

Če ugotavljam zakaj naj bi bila klima tako pomembna, pa menim, da ravno zaradi tega ker močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to pa se potem kaže naprej v odnosu do strank.

Kultura pa je verjetno še pomembnejša, kajti ravno te privzgojene vrednote in norme določajo, kako se bo oseba v podjetju obnašala. To vedenje seveda močno vpliva na celotno klimo, ki vlada v podjetju.

4. Ali menite, da je vloga organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju večja, manjša ali enako velika kot v proizvodnih podjetjih? Zakaj?

Klima je v storitvenem podjetju definitivno veliko bolj pomembna kot drugod. Končni uspeh podjetja je odvisen od števila prodanih avtomobilov in opravljenih servisov. To pa seveda dela tako imenovano kontaktno osebje, ki stranki predstavlja tisti prvi vtis o

podjetju. Na podlagi tega pa si kasneje stranka sama izoblikuje mnenje o celotnem podjetju. Torej uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od tistih nekaj oseb, ki imajo osebni stik s strankami, zato morajo biti te osebe zadovoljne, visoko usposobljene in motivirane za delo.

5. Na kakšen način pa zagotavljate visoko usposobljenost kontaktnega oziroma prodajnega osebja?

Za to menim, da smo relativno dobro poskrbeli. Že pri izbiri zaposlenih pazimo na to, kakšna je oseba in poskušamo izbrati tako osebo, ki ima občutek za ljudi in prodajo. Kar pa se tiče že obstoječih zaposlenih, pa menim, da že to, da smo jasno določili, kaj od njih zahtevamo (reakcija na reklamacije, način oblačenja in podobno) močno pripomore k temu, da točno vedo, kako delovati na delovnem mestu. Osebe, ki ima jasno določene naloge, lahko nedvomno deluje veliko lažje, bolj ciljno usmerjeno in uspešno kot tista oseba, ki ne ve natančno, kaj se od nje pričakuje. Poleg vsega pa vzgajamo naše osebje tudi preko uvoznikov, kajti z njihovo pomočjo mora prav vsak prodajalec opraviti osnovno izobraževanje, ki ga uvoznik od njih zahteva.

Ko enkrat usposobimo posameznika do te mere, da samostojno opravlja svoje delo, pa to še ni konec. Njegovo delo namreč konstantno ocenjujemo in preverjamo in samo eden od kriterijev je, koliko avtomobilov proda. Veliko pomembnejša od števila prodanih avtomobilov je povratna informacija o njegovem delu, ki jo dobimo od kupcev s pomočjo anket ali telefonskih klicev. Tako poskušamo vedno ugotavljati, kje imamo še rezerve in kje so tiste pomanjkljivosti, ki jih moramo pri našem kontaktnem osebju nujno odpraviti. Poskušamo jih naučiti, kako delovati oziroma se obnašati do strank in kako do zaposlenih v podjetju, da bomo dosegli maksimalno zadovoljstvo obojih.

6. Menite, da se v Sloveniji dovolj pozornosti posveča obvladovanju organizacijske klime in kulture oziroma ali se vodje podjetij sploh zavedajo pomena tega obvladovanja?

To zelo težko ocenim, ker spadam v tisto starejšo skupino direktorjev, za katere se že takoj v osnovi predpostavlja, da nimamo dosti pojma o odnosu do zaposlenih. Velikokrat se nam očita egoizem in nek večvrednostni kompleks, vendar bi sam želel verjeti, da temu ni tako, vsaj v mojem primeru ne. Sam se uvrščam med modernejše vodje, ki se pomena zadovoljstva dobro zavedajo, vendar se bojim, da je resnici na ljubo moja generacija voditeljev resnično še vedno usmerjena predvsem v cilje, ki jih je potrebno doseči, na odnose med zaposlenimi pa vmes kar nekoliko pozabljajo.

Bojim se torej, da je poznavanja pomena uravnavanja in obvladovanja kulture in klime v podjetju premalo in se zavedam, da bo potrebno na tem področju še veliko narediti. Menim pa tudi, da se vsaj v zadnjih letih situacija tudi na tem področju nekoliko izboljšuje.

7. Kakšna pa je v resnici sploh moč oziroma vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju? Kakšen naj bo odnos med vodjo in zaposlenim? Kaj menite o tako imenovanem odnosu partnerstva?

Vloga vodje je zelo velika. Vodja je tisti, ki s svojim zgledom, odnosom in vzgojo zaposlenih gradi na njihovi pripadnosti podjetju. Vodja je tudi tisti, ki usmerja delovanje vseh zaposlenih v podjetju in poskuša onemogočiti nastanek situacij, ki bi lahko vodile v konflikt med njimi.

Kar se tiče odnosa med vodjo in zaposlenim, pa je predpogoj za njegovo uspešnost vzajemno spoštovanje. Neko pretirano prijateljstvo po mojem mnenju ne more biti dejavnik, ki bi bistveno prispeval k zadovoljstvu, produktivnosti ali uspešnosti zaposlenih. Prej obratno! To prijateljstvo lahko zaradi različnih razlogov vodi do konfliktov med zaposlenimi. Sam menim, da vsak človek hodi v službo, da bi zaslužil denar za preživetje oziroma za normalno življenje. Če se ta oseba v službi dobro počuti, pa še toliko bolje. Ni pa pogoj za to dobro počutje neko pretirano prijateljstvo med zaposlenimi. Sam poskušam delovati tako, da službene zadeve ločim od privatnih, kar pa ne pomeni, da s svojimi zaposlenimi ne govorim tudi o stvareh, ki se ne tičejo dela. Pomembno je, kje postaviš tisto mejo oziroma ločnico med privatnim in službenim življenjem. Ta meja pa vsekakor mora obstajati.

8. Če se sedaj usmeriva kar konkretno na klimo in kulturo, ki vladata v vašem podjetju, me zanima, kako ju vi ocenjujete? Kakšna je komunikacija in kakšni so odnosi med zaposlenimi?

Trenutno lahko za klimo trdim, da je zelo pozitivna, vendar se zavedam, da se vse stvari na svetu spreminjajo in zato se moramo truditi, da ta naša klima tudi v prihodnje ostane prvovrstna. Odnosi med nami so zelo korektni in spoštljivi. Glede na to, da ne sodimo ravno med najboljše plačane zaposlene, pa da kljub temu nimamo prebega oziroma nas zaposleni ne zapuščajo (pri zaposlenih je moč zaznati močno pripadnost in lojalnost podjetju), lahko rečemo, da je klima pri nas zelo pozitivna.

Ko pa govoriva o vrednotah, lahko rečem, da so glavne vrednote, ki jih vidim v naših zaposlenih in ki jih seveda pri njih tudi močno cenim, poštenje in spoštovanje sodelavcev in strank. Opažam tudi veliko pripadnost podjetju in pripravljenost na delo v timu. Ljudje

radi delajo v tem timu in se tudi zavedajo, da bodo uspešni samo, če bodo vsi izmed njih svoje delo opravljali odlično. Zato si tudi veliko pomagajo med seboj.

9. Na kakšen način še poskušate uravnavati klimo in kulturo v vašem podjetju?

Na klimo vplivam v tem smislu, da skušam spodbuditi zaposlene k dialogu in odprti komunikaciji. Sam sem jim pri tem seveda vzgled. Ne mine dan, ko ne grem vsaj trikrat po celotni stavbi, in sicer od oddelka do oddelka, in se poskušam pogovarjati z zaposlenimi o aktualnih zadevah, morebitnih problemih ali mogoče o njihovih pomislekih glede določenih stvari. Poskušam jih spodbuditi k dajanju predlogov in svobodnemu izražanju pomislekov glede obstoječega načina dela. Tak način dela se mi je zelo obrestoval, kajti opazil sem, da so ljudje veliko bolj zadovoljni in da se čutijo pomembne, ker se z njimi pogovarjamo o ciljnih podjetja, morebitnih strategijah, ki bi bile za vse najboljše in pa ker imajo možnost o vsem povedati svoje mnenje. To zadovoljstvo pa se nedvomno odraža tudi v njihovem delu oziroma odnosu s strankami.

Še ena stvar, ki se mi zdi izredno pomembna pri uravnavanju klime, je informiranost zaposlenih. Pri nas imamo vsak teden kolegije, katerih glavni namen je ravno informiranje vseh zaposlenih o aktualnih dogajanjih v podjetju. Na kolegiju se predstavijo obvestila, plani, zadolžitve, ukrepi, pritožbe strank, načini rešitve pritožbe strank in spremembe, ki se nam obetajo. Predstavi se tudi delo posameznih prodajalcev in to ne glede na to, ali je delo uspešno ali neuspešno opravljeno. To je neke vrste motivator za zaposlene, da se potrudijo izogniti tako imenovani problematični listi. Vse te informacije, ki jih dobijo na kolegijih, jim dajejo podlago, da se lahko sami pri sebi odločijo o tem, kako bodo delovali v prihodnje. Po mojem mnenju zaposleni te informacije morajo imeti, kajti z njimi jih vsaj posredno poskušamo spodbuditi k bolj poglobljenemu razmišljanju o situaciji, v kateri se podjetje nahaja. To je nedvomno eden izmed boljših načinov vzgajanja in motiviranja kadra, ki ga imaš na razpolago.

10. Ali mogoče že v samem postopku zaposlovanja presoimate tudi na podlagi vrednot, prepričanj in norm, ki jih imajo kandidati? Poskušate mogoče že v tej fazi nekoliko vplivati na samo kulturo in nato seveda tudi posledično na klimo v podjetju?

Ko izbiram ljudi, se osredotočim predvsem na svoj občutek, ki ga dobim o tej osebi, ko se z njo prvič pogovarjam. Vedno mislim na to, kako se bo novozaposlena oseba znašla v našem kolektivu. Zavedam pa se, da ni nujno, da bo ta oseba, ki se dobro znajde v kolektivu, pri svojem delu tudi uspešna. Znotraj tega vprašanja sem se v preteklosti že večkrat znašel v dilemi. Ne vem namreč, ali je bolj zaposliti individualiste ali timske igralce. Prišel sem do ugotovitve, da je bolje slednje, kajti v končni fazi že res, da nagradujemo posameznika, ki proda avto, vendar ta posameznik ne more narediti ničesar brez podpore oziroma zaledja močnega tima.

11. Kakšne so prednosti organizacijske klime v Avtomerkurju, lahko iz dosedanjega razgovora dobro vidiva, zato me na tem mestu zanima predvsem to, kje konkretno vidite ovire oziroma pasti vaše klime in kulture?

Pri nas je največji problem v srednjem managementu. Občutek imam, da imajo nek večvrednostni kompleks, ki jim po njihovem mnenju daje pravico neprimerne obnašanja do njim podrejenih. Razlog je verjetno v tem, da je to še edini segment v podjetju, ki je potegjen še iz časov socializma, kar pomeni, da se področja svoje pomembnosti zelo zavedajo, področja svoje odgovornosti pa nekoliko manj. In tu je glavni problem, kajti tak odnos nedvomno ruši to pozitivno klimo, v katero smo vsi zaposleni skupaj vložili toliko truda.

12. Ali v podjetju merite organizacijsko klimo in kulturo?

Ne, je ne merimo in tudi ne vidim potrebe po tem, da bi jo začeli meriti. Kot je že iz najinega pogovora razvidno, sem veliko energije vložil ravno v ta odnos, ki ga imam z zaposlenimi, in zato menim, da se lahko prav o vseh zadevah pogovorimo takoj, ko se za to pokaže potreba.

13. Za konec vas prosim še za morebiten nasvet, in sicer me zanima, kaj morajo vodje narediti oziroma kako zagotoviti neko optimalno klimo in kulturo v podjetju? Kaj morajo storiti, da bodo dosegli maksimalno zadovoljstvo zaposlenih?

Vodje morajo biti preprosti, izobraženi in nekonfliktni individuumi, ki znajo v ključnem trenutku prevzeti pobudo in jasno ter brez strahu odločati o delu v podjetju. Da pa sta zadovoljstvo in s tem tudi organizacijska klima optimalna, je pomembno, da je vodja predvsem socialno bitje, ki je zmožno prisluhniti in svetovati svojim zaposlenim.

**PRILOGA 2: Globinski intervju z Andrejem Hitijem – Terme Krka, d. o. o., Novo mesto
Hoteli in grad Otočec**

Direktorica: Verstovšek Sintija

Dejavnost: H 55.100 Hoteli in podobni obrati

Število zaposlenih: 82 redno zaposlenih + 20 študentov

Pogovor: Andrej Hiti vršilec dolžnosti (namestnik direktorice)

1. Ali poznate pojma organizacijska klima in kultura?

Seveda poznam.

2. Kaj dejansko si predstavljate pod pojmom organizacijska klima in kaj pod pojmom organizacijska kultura?

Po mojem mnenju predstavljajo organizacijsko kulturo vrednote v podjetju. Sem spada vse tisto, kar določa, kako se ljudje obnašajo, na primer kako dostopajo do gosta, kako komunicirajo med seboj, se naslavljajo in podobno. Torej gre za neki vrednostni sistem o tem, kako vrednotimo tisto, kar je za nas pomembno, in kako tisto, kar za nas morebiti ni tako pomembno. Organizacijska kultura je odraz etike in bontona zaposlenih.

Klimo v podjetju pa ustvarjajo odnosi in relacije med zaposlenimi ter trenja, ki nastajajo kot posledica teh odnosov. Za razliko od kulture gre tu bolj za čustveno relacijo do podjetja. Je neki temelj, ki določa, kakšno bo poslovanje oziroma odnos do gostov.

3. Kakšna je po vašem mnenju vloga teh dveh konceptov pri poslovanju podjetja? Na kakšen način vplivata na poslovanje podjetja?

Ta vloga je zelo velika. Če v podjetju prevladuje dobra klima, hodijo zaposleni na delo z veseljem in ga tudi bolj kakovostno opravljajo oziroma lahko celo rečem, da klima vpliva na to, da zaposleni naredi celo več, kot pa ti od njega zahtevaš. Vsaj za naše podjetje lahko rečem, da je klima temelj vsega.

Pomen klime lahko najboljše pojasnim na primeru trinoge mize. Vemo, da mora imeti ploskev, če želimo, da stoji, vsaj tri noge. V našem primeru predstavljajo prvo nogo zadovoljni zaposleni, drugo zadovoljni lastnik in tretjo zadovoljni gostje. Če je katera izmed teh nog popusti ali je šibkejša od drugih, bo miza padla. Stabilnost te mize pa lahko zagotovimo s primerno klimo, ki vpliva na zadovoljne zaposlene, ti vplivajo na zadovoljstvo gostov, ki posledično več trošijo in ravno to trošenje pa vpliva naprej na povečano zadovoljstvo lastnika, katerega osnovni motiv je tako ali tako ravno profit. Če izhajam iz čistega začetka, lahko rečem, da so zadovoljni zaposleni zelo pomembni, ravno toliko, če ne celo več kot zadovoljen gost. Zadovoljstvo zaposlenih pa omogoča ravno primerna klima, ki vlada v podjetju.

Kar pa se tiče pomena kulture, pa lahko rečem, da je tudi ta pomen izredno velik, vendar mogoče nekoliko bolj skrit oziroma težje opazen. Sam menim, da je kultura pomembna predvsem zaradi tega, ker onemogoča oziroma otežuje krhanje odnosov med zaposlenimi. Glavni akterji, ki določajo, kakšna bo kultura v določenem podjetju, pa so vodje. Ti morajo delovati kot zgled, če želijo, da stvari v podjetju funkcionirajo tako, kot so jih zastavili oziroma kakor si želijo.

4. Torej menite, da vodja v veliki meri vpliva na to, kakšna bosta klima in kultura v nekem podjetju? Kakšna je na primer moč vodij (v smislu uravnavanja kulture), ki šele nastopijo na delo v podjetju z dolgoletno in že precej stabilno kulturo?

Ne glede na to, v kateri fazi razvoja podjetja nastopiš funkcijo vodje, vedno je tvoja moč uravnavanja dogodkov in s tem tudi klime ter kulture velika. Tebi kot vodji je namreč dana moč, da vplivaš na ravnanja ljudi, da jih usmerjaš in spodbujaš pri njihovem delu. Seveda lahko naletiš na negativne odzive, vendar menim, da lahko čisto vsak vodja s pravilnim pristopom in dobrim zgledom pri zaposlenih doseže veliko.

Pri svojem delu sem sam doživel podobno situacijo in mirno lahko rečem, da organizacijska klima v podjetju v tistem obdobju še zdaleč ni bila primerna. Reševanja problema sem se lotil korenito in postopoma. Želel sem ugotoviti, kje je jedro problema in potem ta problem tudi odpraviti. Z veliko napora mi je to tudi uspelo. Ugotovil sem, da je bil glavni problem v sami kulturi podjetja, in sicer na strani poštenosti zaposlenih. Ko smo ta problem diagnosticirali in odpravili, pa lahko rečem, da se je tudi klima bistveno izboljšala. Zoper osebe, ki niso delovale v skladu s pravili in pričakovanji podjetja, smo uvedli disciplinske postopke in velika večina teh oseb je kasneje v nekem določenem času podala odpoved.

5. Kakšen naj bo odnos med vodjo in zaposlenim? Ali je možno, da dva zaposlena, ki sta tudi privatno dobra prijatelja, poslovno skupaj dobro funkcionirata?

Najpomembneje je, da obstaja konstantna komunikacija med njima. Odnos pa mora biti korekten in spoštljiv z obeh strani. V njem morata vladati zaupanje in odkritost. Kar pa se tiče prijateljstva, pa seveda menim, da si lahko s svojim sodelavcem tudi najboljši prijatelj, kajti konec koncev smo vsi samo ljudje. Vendar je pomembno jasno ločevanje med poslovnimi in osebnimi odnosi. Vloge in naloge posameznikov morajo biti jasno določene in tu ni prostora za osebna izsiljevanja oziroma izogibanja dolžnostim zgolj na podlagi prijateljstva z vodjo.

7. Katere pa so tiste bistvene lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja, če želi zagotoviti optimalno delovanje podjetja?

Prvo, kar je najpomembnejše, je **biti človek**. Vodja se mora zavedati, da smo vsi samo ljudje, ki med svojim delom lahko delamo napake. Dober vodja mora biti sposoben vzgajati svoje zaposlene in mora biti dovolj dober psiholog, da jih lahko v vsakem trenutku maksimalno motivira za delo. Biti mora ciljno usmerjen in v vsakem trenutku mora voditi in spodbujati zaposlene za doseganje ciljev podjetja. Zelo zaželeno je, da vodja in ostali zaposleni te cilje postavljajo skupaj, ker bo v tem primeru učinkovitost realizacije verjetno veliko večja, kot pa če jih določi sam.

8. Menite, da je vloga organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju večja, manjša ali enako velika kot v proizvodnih podjetjih? Zakaj?

Nedvomno je vloga klime in kulture pri nas večja. Naši zaposleni so odraz hotela kot celote in če gost začuti, da ne dobi tistega kar plača, oziroma tistega, kar pričakuje, je velika verjetnost, da se ne bo več vrnil v naš hotel. Oseba, ki ima to moč, da v gostu vzbudi pozitiven ali nelagoden občutek, pa je ravno tisti zaposleni, ki ga postreže. Če ta dela ne opravi dobro, potem je naš gost nedvomno nezadovoljen in ne opazi truda vseh tistih zaposlenih, ki pa svoje delo dejansko opravijo odlično.

9. Vsi si verjetno želite zagotoviti neke optimalno kakovostne storitve, vendar glede na to, da je pri storitvah težko postaviti standarde kakovosti, me zanima, kako dejansko ste se vi lotili tega problema? Kaj mora vaš zaposleni narediti, da bo dosegel standard?

Standard je zelo enostaven in je samo eden – **preseči pričakovanja gostov**. Vsak zaposleni pa se mora obnašati tako, da bo v vsakem trenutku vsaj približno vedel, kaj določen gost potrebuje in želi. Nato mu mora uresničiti to željo in zraven vedno ponuditi še nekaj več oziroma neki dodatek, tako imenovani »bonbonček«. S pomočjo teh bonbončkov nedvomno lahko zadovoljimo in presežemo pričakovanja gostov.

V podjetju posvečamo veliko energije izobraževanju in usposabljanju zaposlenih za delo z gosti oziroma poskušamo jih naučiti, kako se morajo obnašati v določeni situaciji.

10. Če na tem mestu podate neko grobo oceno, me zanima, kako vi osebno ocenjujete klimo in kulturo, ki danes vladata v vašem podjetju? Katere so tiste glavne vrednote, ki jih lahko opazimo pri vaših zaposlenih? Kašna je komunikacija in kakšni so odnosi med vami?

Klima je, kot sem že rekel, zelo pozitivna. Prevladujejo odnosi spoštovanja in razumevanja. Kultura pa pripomore h dobri klimi v tem smislu, ker imamo zaposlene s takimi vrednotami, da so vedno pripravljeni pomagati drug drugemu. Tista glavna vrednota, ki jo cenim in zahtevam od svojih zaposlenih, je nedvomno poštenje. Poleg tega pa mora biti oseba, ki dela pri nas, družabna in sproščena, a istočasno mora kazati veliko spoštovanja do svojih kolegov in seveda gostov.

S klimo sem v tem trenutku zadovoljen, vendar se zavedam, da se moramo konstantno truditi za to, da jo izboljšamo. Potrebno je stopiti v korak s časom, kajti tudi ljudje postajajo vedno bolj obveščeni in vedno bolj zahtevni, njihove zahteve pa lahko zadovoljijo le zadovoljni zaposleni. Kot rečeno pa bodo ti zaposleni zadovoljni, če bo v podjetju prevladovala pozitivna klima.

11. Slišala sem, kakšni so bili ukrepi na začetku, torej ob nastopu vašega delovnega mesta, sedaj pa me zanima, na kakšen način danes uravnavate klimo in kulturo v

hotelu? Kako na primer zagotovite neko optimalno delovno okolje, ki zaposlene zadovoljuje in istočasno tudi motivira za delo?

Klimo uravnavamo preprosto – s pogovori. Vsak delavec jasno ve, da lahko kadarkoli pristopi do mene in mi razloži svoje težave. Drugače menim, da se klime sploh ne da uravnavati, kajti ne verjamem namreč, da bi lahko kaj konkretnega dosegel z direktivami oziroma ukazi. S pogovori pa lahko rešimo vse probleme.

Vzdušje v podjetju poskušamo izboljšati tudi z vzbujanjem občutka enakopravnosti med vsemi zaposlenimi. Konkreten primer je na primer malica. Pred mojim prihodom je namreč vsak malical tam, kjer je želel oziroma zmoget, tako je prišlo na primer do tega, da so vodje malicali na gradu Otočec, ostali zaposleni pa po okoliških menzah. Danes tega ni več. Vsi malicamo skupaj in na istem mestu. Nenehno poudarjam, da smo vsi zaposleni sodelavci in da smo vsi tudi enako pomembni za podjetje, edina razlika je le v tem, da opravljamo različna dela. Kar se meni osebno zdi najboljši motivator za delo, pa je definitivno občutek zaposlenih, da so del celotne igre oziroma pomemben člen poslovanja podjetja.

Za boljše odnose in posledično vzdušje poskušamo poskrbeti tudi s sindikalnimi izleti in pa pikniki, ki jih organiziramo vsaj trikrat letno. Izven delovnega okolja lahko spoznamo svoje sodelavce v popolnoma drugačni luči in to posledično krepí odnose in povečuje prijateljstvo in zadovoljstvo med njimi. Kot lahko vidite, sem vsekakor mnenja, da je pozitivna klima najboljši motivator. Denar ima po mojem mnenju veliko manjši vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih kot pa ga imata primerna in pozitivna klima. Seveda pa njegov vpliv ni zanemarljiv, zato se tudi pri nas poslužujemo denarnih nagrad in stimulacij v primeru dobro opravljenega dela.

12. Ali že v samem postopku zaposlovanja presoimate tudi na podlagi vrednot, prepričanj in norm, ki jih imajo kandidati? Poskušate mogoče že v tej fazi nekoliko vplivati na samo kulturo in nato seveda tudi posledično na klimo v podjetju?

Ljudi ne izbiram na podlagi izkušenj in znanja, ampak na podlagi vrednot in njihove motivacije. Menim namreč, da če ima oseba dovolj veliko željo in motivacijo, se bo dela sčasoma že priučila. Vsekakor gledam na to, ali se bi oseba s svojimi značajskimi lastnostmi dobro vključila v kolektiv ali pa bo morebiti s svojim obnašanjem rušila klimo, ki je že ustvarjena. Ena izmed vrednot, ki jih iščem, je ponovno **biti človek**.

13. Kaj pa ostali vodje, ali menite, da se v Sloveniji dovolj pozornosti posveča uravnavanju organizacijske klime in kulture oziroma ali se vodje podjetij sploh zavedajo pomena tega obvladovanja?

Nekateri da, vendar pa velika večina njih še vedno gleda na delavce kot na »potrošni material« ali pa zgolj sredstvo za doseganje lastnih ciljev. Menim, da smo mi mladi vodje o tem pomenu veliko bolj osveščeni in se zavedamo, da zaposleni ne delajo za nadrejene ampak delajo skupaj z njimi. Zavedamo se, da brez dobrih in zadovoljnih zaposlenih ne moremo doseči ničesar.

Seveda ne smemo delati krivice vsem starejšim vodjem, kajti to kako delujejo in kako dojemajo svoje zaposlene, je odvisno predvsem od tega, kakšna vodila so jim bila vcepljena nekoč v preteklosti.

14. Ali v vašem podjetju merite organizacijsko klimo in kulturo?

Da, klimo raziskujemo oziroma merimo s pomočjo projektna SiOK. Žal smo zadnjo meritev opravili pred štirimi leti in situacija takrat je nedvomno bila bistveno drugačna, kot je danes. Pokazalo se je, da so bili zaposleni predvsem nezadovoljni s strategijo razvoja podjetja in pa politiko plač. Največ pripomb so imeli zaposleni na uravnavanje stimulacije glede na učinek dela. Opozarjali pa so tudi na to, da se razvijajo vse poslovne enote znotraj Term Krka, razen te na Otočcu, in zaradi tega je bilo seveda izraženo precejšnje nezadovoljstvo zaposlenih. Ostalih rezultatov raziskave se ne spominjam dobro.

15. Ste zaposlene seznanili z rezultati raziskave in ali ste na podlagi ugotovitev naredili kakšne spremembe na problematičnih področjih?

Večina zaposlenih je bila seznanjena z rezultati, in sicer smo pomembnejše ugotovitve objavili na oglasni deski. Podrobneje pa so bili rezultati predstavljeni tudi vsem posameznim vodjem področij na kolegiju.

Kar pa se tiče odprave pomanjkljivosti, se lahko pohvalimo, da smo glede strategije razvoja hotela in grada naredili bistvene spremembe v tem času. Samo v razvoj in posodabljanje Grada Otočec smo v zadnjem letu vložili preko pet milijonov evrov sredstev. Kar pa zadeva plačilno politiko, pa žal ni bilo narejenih večjih sprememb. Razlog je v tem, da gre za relativno velik in zelo okoren sistem, v katerem imajo glavno besedo seveda lastniki.

16. Zanima me tudi, kje konkretno vidite prednosti oziroma priložnosti in kje ovire oziroma pasti vaše klime?

Glavna prednost naše klime je v tem, da smo majhni in srčni. Vsi zaposleni smo močno povezani med seboj in tudi kot ekipa odlično funkcioniramo.

Slaba stran pa je, da pripadamo določenemu večjemu in bolj okornemu sistemu, ki nas v veliko pogledih omejuje in tako vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih.

17. Za konec vas prosim še za morebiten nasvet, in sicer me zanima, kaj morajo vodje narediti oziroma kako zagotoviti neko optimalno klimo in kulturo v podjetju? Kaj morajo storiti, da bodo dosegli maksimalno zadovoljstvo zaposlenih?

Pomembno je biti človek! Vodja mora imeti v sebi neko socialno noto in občutek za sočloveka, ki mu omogoča komuniciranje na način, da bo v svojih zaposlenih vzbudil občutek zadovoljstva, zaupanja in pripadnosti podjetju.

PRILOGA 3: Globinski intervju s Tjaši Artnik Knibbe – Dnevnik, Časopisna družba, d. d.

Predsednik uprave: mag. Branko Pavlin

Dejavnost: DE 22.120 Izdajanje časopisov

DE 22.120 004 Časopisi, izdajanje

DE 22.120 001 Mali oglasi, sprejem

DE 22.120 007 Časopisna sporočila, priprava in oblikovanje

Število zaposlenih: 225

Pogovor: Tjaši Artnik Knibbe – vodja oddelka tržnega komuniciranja in predsednica organizacijskega odbora Gazela

1. Ali poznate pojma organizacijska klima in kultura?

Seveda poznam, in to precej dobro.

2. Kaj dejansko si predstavljate pod pojmom organizacijska klima in kaj pod pojmom organizacijska kultura?

Pri kulturi gre po mojem mnenju za splet različnih vrednot, norm in pravil – tako etičnih kot moralnih. Sem štejem tudi vse oblike pravil in kodeksov, ki veljajo v podjetju in so lahko zapisani ali pa tudi ne. Verjamem, da se organizacijska kultura v določeni fazi lahko formira zelo spontano, na drugi strani pa se lahko tudi regulira. Pri tem je zelo pomembno, da se ves čas zavedaš, koga imaš v tako imenovani »družinici«. Na primer v medijski hiši je zelo veliko intelektualnega kapitala in zato je tudi naša organizacijska kultura zelo specifična. Posledično je seveda tudi regulacija takšne kulture precej specifična.

Na drugi strani pa klimo razumem kot nek trenutni posnetek stanja v podjetju oziroma kot trenutno energijo, ki vlada v podjetju. Lahko bi rekla, da jo razumem kot neke vrste konkretno praktično aplikacijo organizacijske kulture.

3. Kakšna je po vašem mnenju vloga teh dveh konceptov pri poslovanju podjetja? Na kakšen način vplivata na poslovanje podjetja?

Po mojem mnenju je ta vloga izjemno velika. Opažam tudi, da se moji kolegi prav tako vedno bolj zavedajo njenega pomena in se osredotočajo na tako imenovani občutek pozitivnosti v podjetju. Sicer je res, da naj bi v poslovnem svetu vladali profesionalni odnosi in zrelo obnašanje, vendar je realnost po mojem mnenju precej drugačna. Menim namreč, da pridejo ljudje v poslovni svet precej otročje naravnani in da s seboj nosijo velikanske luknje, ki jih nato poskušajo, v okolju v katerem delujejo, polniti. Seveda takšno vedenje nikakor ni koristno za odnose s sodelavci niti za celotno vzdušje nekega oddelka oziroma kar podjetja kot celote.

Kar pa se tiče pomena klime in kulture za uspešno poslovanje podjetja, pa menim, da sta dobra klima in kultura predpogoj za takšno poslovanje. Vemo namreč, da fenomena že sama po sebi močno vplivata na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. In če se ponovno navežem na prejšnjo zgodbo, menim, da če bi vsi zaposleni imeli doma neko uspešno zgodbo in urejene odnose, potem bi vsak izmed njih v službi vsaj za kratek čas lahko preživel tudi zelo naporene situacije. Vendar pa naporene situacije, bolj kot zaradi česar koli, nastajajo ravno zaradi ljudi in tu se potem ta krog zopet sklene. V bistvu lahko rečemo, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo klimo, in so ljudje tisti, ki v njej trpijo oziroma na katere ta klima močno vpliva.

Vsekakor lahko rečem, da je za Dnevnikov uspeh kriva ravno ta pozitivna klima, ki vlada med zaposlenimi.

4. Ali menite, da je vloga organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju večja, manjša ali enako velika kot v proizvodnih podjetjih? Zakaj?

Ta pomen je tu seveda veliko večji kot drugod. Pri nas sta namreč izjemno pomembni kreativnost in inovativnost. Ker ni neke predvidljivosti, je pomembno, da znamo na različne situacije reagirati izjemno hitro in to na dnevni bazi. Vse to pa omogoča samo primerna klima, ki vlada v podjetju.

5. Ali menite, da se v Sloveniji dovolj pozornosti posveča obvladovanju organizacijske klime in kulture oziroma ali se vodje podjetij sploh zavedajo pomena tega obvladovanja?

Menim, da se v Sloveniji v zadnjem letu ali dveh veliko dela na ta račun, toda žal se prej o omenjenih temah ni govorilo praktično nič. Zavedati pa se moramo, da je pri nas na vodilnih položajih še vedno veliko vodij iz prejšnjih sistemov in da je njihov način vodenja precej drugačen od sodobnejših načinov. Dejstvo je, da se preko noči ne zgodi nič in da prav zaradi tega tudi ne moremo pričakovati bistvenih sprememb iz danes na jutri. Od vodij samih je v veliki meri odvisno, ali se želijo spremeniti. Če je njihova namera resna, potem lahko taki ljudje posledično akceptirajo tudi drugačno organizacijsko kulturo, za katero pa vemo, da je tesno vezana na vrednote, ki jih imajo te osebe v sebi.

Medtem ko starejše vodje težje sprejemajo spremembe, pa sem prepričana, da mi mlajši vodje veliko bolj sprejemamo nove načine vodenja in se tudi veliko bolj zavedamo pomena obvladovanja klime in kulture v podjetju.

6. Kakšna pa je vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju? Kakšen naj bo odnos med vodjo in zaposlenim? Kaj menite o tako imenovanem odnosu partnerstva?

Vodje so lahko močni igralci, ki vse, kar se dogaja v podjetju, usmerjajo v pravo smer. Njihova oziroma naša vloga je torej nedvomno zelo velika.

Kar pa se tiče samih odnosov med vodjo in zaposlenimi, pa bom svoje poglede predstavila čisto z osebnega vidika in ne s pomočjo poslovnih teorij. Kar zadeva striktno ločevanje med poslom in zasebnostjo, naj takoj povem, da vanj ne verjamem, ker menim, da moraš ti kot človek, ki deluje v poslu, svoj osnovni vrednostni sistem zadržati ne glede na vse. Dolgo časa sem raziskovala in iskala tisto besedo, ki združuje vse moje misli in s pomočjo katere bi lahko predstavila svoje prepričanje, da ti v poslu si ista oseba kot doma, pa vendarle da obstaja tudi neka ločnica med tema osebama. Pri raziskavi in določanju te ločnice mi je pomagala transakcijska analiza kot ena izjemno zanimiva zgodba. Ugotovila sem namreč, da vsak izmed nas, ki vstopa v neko poslovno okolje, polno transakcij oziroma odnosov stopa, v to okolje v treh oblikah. En del tebe so tvoji starši oziroma

informacije, ki si jih pridobil v fazi otroštva od pomembnih drugih. Na drugi strani je tvoja entiteta, ki jo imenujemo odrasli, in na koncu je tu še otrok v nas. Osebno menim, da je zdrav odnos možen le med dvema odraslima in zrelima osebam, ki vesta. Zakaj se določene stvari počnejo na določene načine, ki imata razvito empatijo do drugih in ki izhajata iz tega, da se določene stvari počnejo tukaj in zdaj. Pomembno je, da ta dva »odrasla« človeka ne podlegata nekim predsodkom in stereotipom, ki jih imata programirane nekje globoko v svoji podzavesti. Ko torej govoriva o partnerskem odnosu, je ta seveda možen in močno zaželen, seveda vse dokler v njem nastopata dva zrela individuuma. In če želimo priti do odnosa odrasel – odrasel potem se moramo zavedati, koliko energije je potrebno vložiti v to. V trenutku, ko ena stran prekine to transakcijo, se ne obnaša kot se to od nje pričakuje, pa se poslovno okolje, v katerem delujemo, začne spreminjati.

7. Ali lahko torej glede na to, o čemer ste pravkar govorili, rečeva, da bosta dva zaposlena, ki sta tudi privatno dobra prijatelja, poslovno skupaj dobro funkcionirata?

To je popolnoma odvisno od tega, kakšni osebi vstopata v ta odnos. Če gre za dve zreli osebi, ki imata dobro razvit vrednostni sistem, tako etiko kot moralo, in v skladu s tem vrednostnim sistemom funkcionirata, potem je tak odnos seveda mogoč. Potrebno pa je tudi, da nobeden od njiju ne čuti potrebe po tem, da drugega prepričuje o tem, da je boljši, pomembnejši ali pametnejši od njega. Skratka lahko rečem, da prijateljstvo je mogoče, vendar sta za to potrebna dva zrela in odgovorna odrasla.

8. Katere so tiste bistvene lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja, če želi zagotoviti optimalno delovanje njegovega podjetja?

Dober vodja mora biti socialno bitje, ki vidi probleme drugih, jim prisluhne in jim zna pri njihovem reševanju tudi pomagati oziroma jih usmerjati. Nujno potrebno je, da vodja jasno izrazi kaj, kdaj in kako pričakuje, da se zaposleni v določenih situacijah odzovejo. Če želi, da so zaposleni motivirani, mora biti sposoben jasno delegirati naloge, organizirati delo in ugotoviti, kdo je za kakšno nalogo najbolj primeren. Vodja mora znati v svojih zaposlenih prepoznati njihove talente in jih nato tudi optimalno izkoristiti.

Izredno pomembno je celostno vodenje, kar pomeni, da ti kot vodja vodiš procese in ljudi. Paziti moraš, da te osebne težave oziroma momenti ne zavedejo preveč in se zavedati, da si ti kot vodja odgovoren za doseganje zastavljenih ciljev.

9. Če se sedaj osredotočiva konkretno na Dnevnik, bi vas prosila, da mi predstavite kako vi osebno ocenjujete klimo in kulturo pri vas. Kakšne so glavne vrednote in prepričanja ljudi, ki so zaposleni pri vas? Kako ocenjujete odnose in komunikacijo med zaposlenimi?

Če iskreno priznam sem, kljub temu da sem na Dnevniku zaposlena že nekaj let, še v fazi spoznavanja podjetja in nisem še prišla do točke, na kateri bi si upala suvereno trditi, kakšna je prevladujoča kultura pri nas. Če pa nekako pavšalno ocenim, menim, da si zaposleni dosti dajemo med seboj in da eden drugemu znotraj posameznih organizacijskih struktur tudi veliko pomagamo. Ker delujemo v okolju, kjer je veliko stresa in kjer so delavna razmerja zelo naporna, je trenutno ena najbolj cenjenih in zaželenih vrednot »garanje« zaposlenih.

Če pa se sedaj osredotočim še na klimo, pa mislim, da sem veliko povedala že z opisom same kulture našega podjetja. Menim tudi, da govoriti samo o klimi ali samo o kulturi ne moremo, kajti to bi bilo podobno, kot če bi govorili samo o teoriji brez prakse. Če poskušam opisati naše odnose, pa lahko rečem, da so ti resnično korektni in prijateljski. Vsi zaposleni se veliko pogovarjamo med seboj in tudi vodje se trudimo, da zaposlene informiramo o trenutnem dogajanju in prihajajočih projektih.

Trenutno se ukvarjam tudi z idejo, kako meriti klimo oziroma stopnjo zadovoljstva zaposlenih, in to je vsekakor projekt, ki ga bomo izvedli v bližnji prihodnosti. Zavedam pa se, da bomo v trenutku, ko bomo začeli izvajati to raziskavo, na nek način dali zaposlenim skrito obljubo oziroma upanje in da bo to obljubo, ne glede na rezultate, nato potrebno držati. Nikakor ne želim izvajati raziskave, ki bi bila sama sebi namen, ampak želim dobiti konkretno podlago za izboljšave.

10. Ali že v samem postopku zaposlovanja presoimate tudi na podlagi vrednot, prepričanj in norm, ki jih imajo kandidati? Poskušate mogoče že v tej fazi nekoliko vplivati na samo kulturo in nato seveda tudi posledično na klimo v podjetju?

Razgovori niso strukturirani, da bi na primer s pomočjo modelov iskali kakšen tip zaposlenega je najbolj primeren za našo organizacijo. Najbolj je še vedno pomemben ta prvi vtis, ki si ga ustvarimo o kandidatu, ker menim, da je ravno ta vtis oziroma občutek ključnega pomena. Seveda pa je dobro, da imaš poleg tega občutka ob sebi mogoče še kakšen nabor vprašanj, ki te pri razgovoru vodijo in ti nekako pomagajo, da sam pri sebi razčistiš, kakšno osebo si pravzaprav sploh želiš ob sebi.

11. Na kakšen način še poskušate uravnavati klimo in kulturo v podjetju? Kako na primer zagotovite neko optimalno delovno okolje, ki zaposlene zadovoljuje, a istočasno tudi motivira za delo?

Klimo in kulturo uravnavamo s pogovorom in tudi z vidika motivacije vidim največjo prednost v tem, da nenehno favoriziram komunikacijo. Želim, da se o vsem pogovarjamo in da dela vsak na sebi in svojem osebni zadovoljstvu. Zaposlene vedno pozivam k temu, da jasno izrazijo svoje pomisleke, želje, ideje, pripombe in podobno.

Trenutno delam na sistemu kompetenc, s katerim želim motivirati zaposlene v svojem oddelku. S tem modelom menim, da bi lahko zaposlenim omogočila boljšo profesionalno in osebno rast. Na eni strani bom določila kompetence, ki so zahtevane, na drugi strani pa odgovornosti, ki jih določeno delo in s tem povezane odločitve prinašajo. Poznavanje nalog vsaj po mojem mnenju močno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. V takem sistemu, kje so naloge in odgovornosti jasno določene, tudi ni mogoče prelagati odgovornosti za slabo opravljeno delo na druge, kar pa zopet prispeva k manjšemu številu konfliktov, večjemu zadovoljstvu in posledično boljši klimi.

Velika prednost pri nas pa je ta, da imamo kot medijska hiša pogostokrat možnost koristiti tečaje, izobraževanja in seminarje, ki se jih zaposleni z veseljem udeležujejo. To nedvomno je velik motivator in do sedaj smo opazili veliko zanimanje med zaposlenimi za koriščenje tovrstnih nagrad.

Še vedno pa menim, da je najboljši motivator ljudi ravno okolje, v katerem delujejo.

12. Kaj pa denar? Imate možnost finančnega motiviranja zaposlenih?

Zadovoljstvo s plačami je resnici na ljubo nekje vmes. Zavedam se, da plače niso v samem vrhu niti ne na samem dnu plačilne lestvice. Kar pa se tiče finančnega motiviranja, pa je to precej omejeno. Kot vodja oddelka imam sicer možnost dodeljevanja stimulacije, vendar je ta odstotek precej majhen, tako da je njegov učinek prej psihološkega kot drugega pomena.

13. Če sedaj povzameva najin pogovor, me zanima, kje konkretno vidite prednosti oziroma priložnosti in kje ovire oziroma pasti vaše klime?

Prednost vidim v močni in stabilni klimi, ki nas motivira in nam omogoča, da v ključnih trenutkih ne popustimo pod pritiskom, ampak iz sebe iztisnemo še tisti zadnji atom moči, ki nam ostane. Slabost klime pa je njena neobvladljivost. Zaradi velikosti podjetja in števila zaposlenih je to verjetno popolnoma razumljivo.

14. Za konec vas prosim še za morebiten nasvet za vodje, in sicer kaj morajo narediti oziroma kako zagotoviti neko optimalno klimo in kulturo v podjetju? Kaj morajo storiti, da bodo dosegli maksimalno zadovoljstvo zaposlenih?

Vodje morajo poskušati ponotranjiti sistem kompetenc, kajti le tako bodo lahko veliko lažje vodili in usmerjali ljudi pri delu. S pomočjo tega sistema bodo dobili jasno osnovo in izhodišče za nadaljnje vodenje in gojenje vseh vrst odnosov. Če pa želijo ponotranjiti ta sistem, pa morajo narediti spremembe globoko v sebi.

PRILOGA 4: Globinski intervju z Jano Justin – *KARA - Trgovina z obutvijo Marinčič Stanislav, s. p.*

Odgovorna oseba: Marinčič Stanislav

Dejavnost: G 52.430 Trgovina na drobno z obutvijo in usnjenimi izdelki

Število zaposlenih: 14

Pogovor: Jana Justin, vodja poslovalnice na Vrhniki

1. Ali poznate pojma organizacijska klima in kultura?

Okvirno poznam, vendar ne poznam razlike med njima.

2. Kaj dejansko si predstavljate pod pojmom organizacijska klima in kaj organizacijska kultura?

Pod klimo si predstavljam vzdušje oziroma odnose, ki vladajo v nekem kolektivu. Kaj pa je kultura, pa žal ne znam definirati.

3. Kakšna je po vašem mnenju vloga teh dveh konceptov pri poslovanju podjetja? Na kakšen način vplivata na poslovanje podjetja?

Ta vloga je izjemno velika. Ugodna klima namreč omogoča, da se s sodelavci lahko vedno in o vsem pogovoriš. To pa omogoča tudi veliko lažje delegiranje nalog, kajti skozi iskren pogovor lahko zaposlenim natančno razložim, zakaj je potrebno določeno stvar narediti. Izredno pomembno se mi namreč zdi, da so zaposleni obveščeni o tem, zakaj in kako je nekaj potrebno narediti. Ta informiranost in poučenost se neposredno odraža tudi v njihovem odnosu do strank, ki pa je za naše preživetje še kako pomemben.

4. Menite, da je vloga organizacijske klime in kulture v storitvenem podjetju večja, manjša ali enako velika kot v proizvodnih podjetjih? Zakaj?

Nedvomno je ta vloga veliko večja, kajti glavni stik stranke z našo trgovino je ravno stik s prodajalkami in zato je zelo pomembno, da se te prodajalke prijazne. Prijazne pa so po mojem mnenju lahko le takrat, ko so zadovoljne s svojim delom in ko se v okolju, v katerem delujejo, prijetno počutijo. Torej lahko rečem, da so zadovoljne in prijazne, takrat kadar v podjetju vlada dobra klima.

5. Zanima me, kaj je tisto, kar naredi neko prodajalko vrhunsko oziroma kaj mora imeti, če želi zagotoviti maksimalno kakovost storitve?

Na prvem mestu je to nedvomno njena usposobljenost. Prodajalka mora namreč zelo dobro poznati proizvod, ki ga prodaja, kajti kupci dokaj hitro spoznajo njeno sprenevedanje in nestrokovnost, kar pa vsekakor ni dobro za ugled podjetja. Na drugem mestu pa je njeno poznavanje psihologije človeka. Vedeti mora, kako svetovati strankam in jim prisluhni pri njihovih željah. Nekatere stranke si stvari najraje ogledajo same, za pomoč pa prosijo le takrat, ko potrebujejo določeno številko čevlja. V teh primerih od svojega prodajnega osebja zahtevam, naj teh strank ne obremenjujejo po nepotrebnem in da jih prosto pustijo izbirati, dokler same ne zaprosijo za pomoč. Določena prodajalka mora biti usposobljena do te mere, da zna osebi že na podlagi njenega videza in starosti ponuditi primeren čevelj.

6. Na kakšen način pa pri vas zagotavljate njihovo visoko usposobljenost in učinkovitost?

Kar se tiče kakšnih posebnih izobraževanj, moram reči, da jih v teh branži praktično ni. Je pa zato vodja posamezne poslovalnice toliko bolj motiviran, da vedno, ko je menjava sezone in ko dobimo nove artikle, zbere dekleta na sestanku, na katerem se skupaj z lastniki pogovorimo o novi modni liniji. Direktorica jim osebno predstavi vse novosti in modne trende, tako na področju nogavic kot tudi na področju čevljev.

Vsi skupaj se nato dogovorimo, kam bomo pozicionirali določen proizvod, da bomo v kar največji možni meri privabili poglede oziroma pozornost naših strank.

Veliko čevljev tudi same »stestiramo« in se v službi pogosto preobujemo, kajti tako spoznamo posamezne proizvode in seveda lahko zato veliko lažje svetujemo našim strankam. Pomembno je, da vsi verjamemo v to, kar prodajamo, in zato želim, da punce dodobra spoznajo naše prodajne artikle.

7. Če se sedaj usmeriva kar konkretno na klimo in kulturo, ki vladata v vašem podjetju me zanima, kako ju vi ocenjujete. Kakšna je komunikacija in kakšni so odnosi med zaposlenimi? Katere vrednote prevladujejo?

Na splošno gledano je klima pri nas zelo pozitivna, vendar pa se trenutno nahajamo v obdobju, ki je za vse izredno težko. Pred dnevi smo namreč zaradi bolezni izgubile dolgoletno sodelavko in izjemno prijateljico. Vse to se vsekakor kaže v nekoliko bolj turobnem ozračju, ki trenutno vlada v podjetju. Vendar pa moram omeniti, da nam ravno naši odnosi in pa prijateljstvo, ki nas družijo omogočajo, da delujemo, kolikor je to mogoče normalno. Naš kolektiv je relativno majhen, zato se med seboj dobro poznamo, smo navezane druga na drugo in lahko rečem, da smo velike prijateljice. Menim, da vsaka izmed nas prihaja na delo z velikim veseljem. Med nami tudi ne vlada tekmovalnost, kajti nismo plačane po prometu.

8. Kaj pa je tista glavna vrednota v vašem podjetju, ki jo želite izpostaviti?

Nedvomno je to poštenost, kajti dekleta veliko operirajo z denarjem. Poleg tega pa želimo, da so prodajalke iskrene in pripravljene na dialog. Osebnost jih spodbujam, naj vedno govorijo z menoj ali lastnikoma, če se pojavi kakšna težava, ki jih ovira pri delu.

9. Katere so po vašem mnenju glavne prednosti in priložnosti ter kje vidite glavne ovire klime in kulture pri vas?

Prednost je nedvomno v tem, da smo majhno podjetje s 14 zaposlenimi in zato je klima pri nas tudi veliko lažje obvladljiva kot v velikih podjetjih. Vsi zaposleni se med seboj dobro poznajo, kot sem tudi že povedala, smo tudi vsi zelo dobri prijatelji, zato nihče nikogar v kolektivu ne vika. Vendar pa moram poudariti, da kljub temu, da smo dobri prijatelji, med nami vlada zelo veliko spoštovanje. Prednost naše klime je tudi v tem, da posledično zaradi vsega, kar sem že povedala, vlada zelo sproščeno in prijetno vzdušje v trgovini.

Kar se tiče pomanjkljivosti, pa moram reči, da jih praktično ne vidim. Smo namreč zelo dober kolektiv.

10. Pa menite, da je tako dobro prijateljstvo med vami in ostalimi zaposlenimi »praktično« za delovanje podjetja oziroma ali se pojavljajo konflikti, do katerih morebiti ne bi prišlo, če bil ta odnos med vami bolj profesionalen in manj oseben?

Žal se je že izkazalo, da so zaradi tega odnosa določene osebe nekoliko popustile pri delu. Sčasoma so izgubile »strah« pred avtoriteto oziroma pred morebitnimi sankcijami v primeru, da dela ne bi opravljale po najboljših močeh. Natančneje se je to pokazalo pri dveh zaposlenih, ki sta zaradi nezadovoljstva nazadnje tudi podali odpoved. Omenjeni osebi namreč nista prenesli kritike nadrejene »prijateljice« in sta jo jemali kot napad na njuno osebnost in ne zgolj kot profesionalno opozorilo oziroma napotek.

11. Ali po tej negativni izkušnji namenite več pozornosti izbiri novih kadrov? Kako jih izbirate? Kaj je tisto, kar od bodočega zaposlenega zahtevate, oziroma katere so tiste bistvene vrednote, za katere želite, da jih ta oseba poseduje?

Seveda, veliko energije vložimo v sam postopek izbire in zaradi že omenjenih težav ima sedaj vsaka novozaposlena oseba trimesečno poskusno dobo. Menim, da se v tem obdobju že dodobra pokaže kakšna je ta oseba v resnici, koliko je konfliktna in kako je pripravljena delati. Kar pa se v dekletih išče, pa je predvsem poštenje in komunikativnost. Nujna je tudi velika želja in ljubezen do dela. Ni pa potrebno, da ima oseba veliko izkušenj, ampak je predvsem pomemben ta neki osebni vtis, ki ga dobimo o dekletu.

11. Kakšno vlogo pa ima po vašem mnenju vodstvo pri oblikovanju organizacijske klime in kulture oziroma kakšen bi po vašem mnenju moral biti odnos med njima? Ste za tako imenovani odnos partnerstva med zaposlenimi?

Veliko. Vodstvo je tisto, ki lahko spodbuja zaposlene in jih pri delu usmerja. V rokah ima instrumente, s katerimi poskuša te zaposlene motivirati in omogočiti njihovo večje zadovoljstvo pri delu.

Kar pa se tiče partnerstva, pa menim, da brez tega ne gre. Zaposleni v podjetju morajo biti prijatelji, če želimo ustvariti tako klimo, ki bo pozitivno vplivala na njihovo počutje pri delu. Seveda pa moramo biti pozorni, da kljub prijateljstvu še vedno v komuniciranju vladata spoštovanje in zavedanje, da smo v službi. Pri nas resnično vlada partnerski odnos, ker nas lastnika vedno vprašata za mnenje, preden naročata novo kolekcijo, in ker to mnenje dejansko tudi upoštevata. Vedno nam predstavita različne možnosti in se potem skupaj odločimo za nabor izdelkov, ki jih bomo prodajali v naslednji sezoni.

S takim ravnanjem lahko rečem, da v vseh nas vzbujata občutek pomembnosti in zadovoljstva, ker vidimo, da nam zaupata v tolikšni meri, da lahko skupaj izberemo izdelke, ki so po mnenju vseh najboljši.

12. Na kakšen način uravnavate klimo in kulturo v vašem podjetju? (Prikrito, neposredno ali pa je sploh ne uravnavate?)

Uravnavamo jo predvsem s pogovorom. Vedno ko pride do trenj znotraj kolektiva ali kakšnih drugih težav, se s puncami zberemo in poskušamo zadevo razrešiti s pogovorom. Nikoli nihče na nikogar ne vpije, kajti takšno dejanje je popolnoma nedopustno. Vedno poskušamo s pogovorom priti do jedra problema. Ni nujno, da so to vedno skupinski pogovori. Lahko so namreč tudi samo med mano in eno izmed zaposlenih deklet.

Vsem zaposlenim poskušam pokazati, da se vedno s problemi in težavami lahko obrnejo name in menim tudi, da vsi veno, da se lahko prav o vsem pogovorimo. Poskušam jim vzbuditi prepričanje, da bomo s tem, ko bomo prijatelji in ko bomo skupaj delali, naredili veliko več, kot pa če bo vsak »na svojem bregu« nezadovoljen in sam.

13. Kako vplivate na zadovoljstvo zaposlenih oziroma kako jih motivirate za delo?

V kolikor lastnika ocenita, da je delo opravljeno nad njunimi pričakovanji, nas poleg plač stimulirata tudi z različnimi nagradami. Lani smo na primer vsem zaposlenim omogočili opravljanje računalniškega tečaja. Velikokrat poleg plače dodamo še nekaj odstotkov stimulacije in tako poskušamo vplivati na večje zadovoljstvo prodajnega osebja. Vsako leto organiziramo tudi nekaj skupinskih izletov in žurk, kjer je priložnost za druženje in neobremenjeno pogovarjanje najboljša.

14. Je zaposlenim jasno, kaj od njih zahtevate oziroma kako postavljate standarde kakovosti?

Seveda, dekleta vedno vedo, kaj se od njih pričakuje. Zahteva oziroma standard kakovosti pa je le eden, in to je zadovoljna stranka. Če je stranka z nakupom oziroma s postrežbo naših prodajalk zadovoljna, potem lahko rečemo, da je bila storitev opravljena kakovostno.

15. Ali v vašem podjetju merite organizacijsko klimo in kulturo?

Ne, je ne merimo in tudi ne vidim potrebe po tem. Kot sem namreč že nekajkrat omenila, se z vsemi zaposlenimi veliko pogovarjamo in tako razrešujemo težave že takoj, ko se pojavijo. Zato tudi ne določamo terminov za pogovore, ampak se s konkretno težavo soočimo takoj, ko ta nastopi.

16. Imate mogoče kakšen nasvet o tem, kako obvladovati klimo in kulturo v podjetju?

Nedvomno je to mogoče narediti s konstantnimi pogovori in odkritostjo do sodelavcev. Seveda pa je potrebno tudi to, da se vodje zavedamo, da smo vsi samo ljudje in da se vsi,

ko delamo, lahko zmotimo ali naredimo napako. V takem trenutku je pomembno, da ne reagiramo preburno, ampak z razumevanjem in potrpljenjem poskušamo rešiti nastalo situacijo. Seveda ob predpostavki, da te napake niso storjene iz malomarnosti ali celo lenobe prodajalke.

PRILOGA 5: Globinski intervju z Mirzo Matevžič – Frizerski salon Beba Mirza Matevžič, s. p.

Direktorica: Mirza Matevžič

Dejavnost: O 93.021 Frizerski saloni

O 93.021 004 Frizerstvo, moško in žensko

Število zaposlenih: 5

Pogovor: Mirza Matevžič, lastnica salona

1. Ali poznate pojma organizacijska klima in kultura?

Okvirno vem, kaj približno zajemata omenjena pojma.

2. Kaj dejansko si predstavljate pod pojmom organizacijska klima in kaj organizacijska kultura?

Klima je vzdušje v podjetju in odraz vseh odnosov med zaposlenimi. Kultura pa je vse tisto, kar imajo osebe v sebi že prirojeno. Te prirojene lastnosti določajo, kakšen bo njihov način obnašanja do strank in zaposlenih v podjetju.

3. Kakšna je po vašem mnenju vloga teh dveh konceptov pri poslovanju podjetja? Na kakšen način vplivata na poslovanje podjetja?

Dobra organizacijska klima in kultura sta predpogoj za uspešno poslovanje podjetja. Kultura je na primer pomembna zato, ker če zaposlene osebe nimajo prirojenih tistih lastnosti, ki določajo njihovo obnašanje na neki primeren, umirjen in graciozen način, potem take osebe ne morejo uspešno poskrbeti za stranko. Nezadovoljna stranka pa se gotovo ne bo vrnila v naš frizerski salon.

Pri nas je to obnašanje zaposlenih in njihova skrb za zadovoljstvo strank še veliko bolj pomembna kot drugod. Frizerstvo je namreč storitvena dejavnost, ki ima na trgu zelo močno konkurenco, verjetno celo največjo izmed vseh obrti. Kljub izjemnemu pomenu zadovoljstva strank pa se zavedam, da je v prvi vrsti potrebno zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih deklet, kajti le zadovoljne in strokovno podkovanе ter visoko usposobljene frizerke lahko zagotovijo dovolj dobro storitev, da se bodo njihove stranke vračale v salon. Strokovnost, usposobljenost in prijaznost zaposlenih večajo ugled podjetja, to pa posledično pomeni večji promet in zato tudi uspeh podjetja.

Rečemo torej lahko, da sta klima in kultura v podjetju zelo pomembni, še zlasti pa to velja za storitveno dejavnost, kjer je odnos med zaposlenim in stranko precej specifičen oziroma veliko bolj intimen kot pa drugod. S tem, ko se frizerka dotika glave in telesa stranke, se moramo zavedati, da posega v določen del njegove intimе in zato je pomembno, da se ta stranka pri kontaktu s svojim frizerjem oziroma frizerko počuti prijetno in popolnoma sproščeno. Ta stranka tudi ne sme zaznavati nobenih trenj in morebitnih napetosti, ki vladajo v podjetju bodisi zaradi nesoglasij ali drugih konfliktov med zaposlenimi.

4. Zanima me, kaj je tisto, kar naredi neko frizerko vrhunsko, oziroma kaj mora ta oseba imeti, če želi zagotoviti maksimalno kakovost storitve. Na kakšen način pri vas zagotavljate visoko usposobljenost tako imenovanega kontaktnega osebja?

Poleg strokovnosti je odnos do strank definitivno tisto, kar naredi neko frizerko vrhunsko. Dobra frizerka mora biti dobro strokovno podkovanа tudi v smislu poznavanja psihologije človeka. V vsakem trenutku mora biti sposobna prebrati njegove skrite signale ali morebitne strahove. Vedeti mora, do katere točke lahko vzpostavi odnos med njima. Pomembno je ločiti in vedeti, kakšen odnos si stranke želijo. Nekatere pridejo v salon zgolj zaradi pričeske in zato v fazi ustvarjanja pričeske berejo revije ali razmišljajo o drugih stvareh. Določene stranke pa so razočarane, če se frizerka v postopku ustvarjanja pričeske z njimi ne pogovarja o vseh mogočih stvareh.

Osebno poskušam vsa dekleta, ki so zaposlena pri meni, naučiti pravilne komunikacije in pravilnega odnosa do strank. To je z moje strani vse, kar lahko naredim na področju njihovega »duševnega« izobraževanja. Kar pa se tiče strokovnosti, pa dekleta večkrat na leto obiskujejo seminarje in ustvarjalne delavnice, na katerih se izobražujejo o novostih, ki

se pojavljajo v tehnikah striženja in barvanja las ter tudi o prihajajočih trendih za novo sezono. Veliko energije in truda torej posvetimo izobraževanju in vzgajanju naših deklet.

5. Kaj sploh je standard kakovosti oziroma kako ga določate?

Nedvomno je to brezhibna pričeska, s katero so stranke zadovoljne. Za brezhibno pričesko pa moramo imeti na voljo tudi brezhibne proizvode torej najkakovostnejše barve, lake, šampone in podobno.

Zadovoljstvo strank je najpomembnejše in zato zahtevam od svojih zaposlenih, da se tem strankam vedno v največji možni meri poskušajo prilagoditi (na primer fleksibilnost pri naročanju) in jim ponuditi še nekaj več, kot pričakujejo od navadnega frizerja. Taka malenkost je lahko na primer že samo kavica med barvanjem las. Stranke te drobne pozornosti zelo cenijo.

6. Menite, da se v Sloveniji dovolj pozornosti posveča obvladovanju organizacijske klime in kulture oziroma ali se vodje podjetij sploh zavedajo pomena tega obvladovanja?

Menim, da ne. Sploh je to problem pri starejših vodjih, ki so veliko bolj neprilagodljivi in neizprosnosti do svojih zaposlenih. Pri njih je v ospredju še vedno platonski odnos v smislu delo – plačilo

7. Kakšna pa je v resnici sploh moč oziroma vloga vodstva pri zagotavljanju optimalne klime in kulture v podjetju? Kakšen naj bo odnos med vodjo in zaposlenim? Kaj menite o tako imenovanem odnosu partnerstva?

Za storitveno dejavnost je vloga vodilnega ključna. Tudi če dobi v salon še ne vem kako talentirano in sposobno frizerko, je lahko slaba klima ogromna ovira, ki ne omogoča temu dekletu optimalnega delovanja oziroma ji ne da priložnosti, da se izrazi. Kot že rečeno, vodja ima ogromno vlogo pri zagotavljanju in usmerjanju klime in kulture v podjetju, vendar vse odgovornosti vendarle ne gre preložiti nanj. Zelo pomembni, za primerno klimo so tudi vsi ostali zaposleni v podjetju.

Če izhajam konkretno iz svoje obrti, lahko rečem, da je idealen odnos profesionalen, vendar še vedno tudi nekoliko bolj topel in oseben, kot pa ga čisti profesionalizem zahteva. Dejstvo je, da z dekleti nismo najboljše prijateljice, smo pa zato že vedno dovolj dobre kolegice, da lahko podjetje normalno funkcionira. Osebnostno skrbno ločujem mejo med službenim in privatnim življenjem in menim, da pretirano prepletanje teh dveh sfer za

delovanje podjetja ni koristno. Vendar pretirano ločevanje po drugi strani prav tako ni koristno, ker se v prostoru, kjer dela več zaposlenih, pa med njimi ni pristne komunikacije, ne more razviti tako močna pripadnost timu.

8. Če se sedaj usmeriva kar konkretno na klimo in kulturo, ki vladata v vašem podjetju, me zanima, kako ju vi ocenjujete. Kakšna je komunikacija in kakšni so odnosi med zaposlenimi?

Menim, da je klima odlična. Razlog pa je v tem, da se prav vse punce močno trudimo za korektne in spoštljive odnose. Da je temu resnično tako, lahko potrdim tudi na podlagi številnih pohval, ki jih dobim od svojih strank. Stranke namreč pravijo, da se v salonu vedno čuti prisotnost neke pozitivne energije in da je opazno prijateljstvo med dekleti.

Želela pa bi opozoriti, da je včasih dovolj samo ena oseba, ki je zmožna porušiti to dobro klimo. Tako izkušnjo smo imeli pred tremi leti. Neka frizerka, ki ji bila pri nas zaposlena pet let je zaradi osebnih težav popolnoma spremenila svoj odnos do vseh zaposlenih in tudi do strank. Začela je delati razlike med strankami in se do tistih, s katerimi ni želela delati, osorno obnašati. Njeno ravnanje in obnašanje je seveda rušilo klimo v podjetju in posledično močno vplivalo na zadovoljstvo vseh nas. Moteč dejavnik smo po neuspešnih poskusih pregovarjanja na samemu koncu morali odstraniti. Zdaj lahko rečem, da je klima tako kot pred tem dogodkom zopet na precej visokem nivoju.

Kar pa se tiče kulture, pa lahko rečem, da je glavna vrednota naših zaposlenih odkritost in spoštovanje do vseh oseb, ki te v določenem trenutku obkrožajo. Zelo zanimivo in verjetno povezano s kulturo je tudi to, da gremo za rojstni dan katerekoli zaposlene vedno skupaj na večerjo, da skupaj praznujemo 8. marec, se našemimo za maškare in podobno.

9. Na kakšen način še poskušate uravnavati klimo in kulturo v vašem podjetju?

Rešitev je v pogovoru. Pogovor je ključ do vsega, kajti že občutek, ki ga dobi zaposleni po tem, ko si vzameš čas zanj in njegove težave, je neprecenljiv. Do svojih zaposlenih imam zelo korekten odnos, zato tudi kritik, ki jih izrečem na njihov račun, ne jemljejo kot zlonamerne ampak zgolj kot dobronamerno opozorilo. Deklet tudi nikoli ne kritiziram ali opozarjam pred strankami. Če se za to pojavi potreba, pa to naredim na neki prikrit način oziroma s pomočjo signala, ki ga vse zaposlene dobro razumejo in poznajo.

S takšnim ravnanjem vsaj po mojem mnenju močno vplivam na njihovo zadovoljstvo in motivacijo za delo. To zadovoljstvo in obenem tudi njihovo motivacijo pa poskušam povečati tudi z različnimi finančnimi vzvodi, ki so mi na voljo. Poleg vsega, sem opazila, da se dekleta močno želijo udeleževati seminarjev, delavnic in podobnih izobraževanj, zato sem se odločila, da vsako leto najboljšo izmed njih nagradim s prav posebnim

izobraževanjem v tujini. Zanje je to neverjetno velik motivator in zaradi želje po zmagi se vse leto močno trudijo pri svojem delu.

10. Ali že v samem postopku zaposlovanja presoimate tudi na podlagi vrednot, prepričanj in norm, ki jih imajo kandidati? Poskušate mogoče že v tej fazi nekoliko vplivati na samo kulturo in nato seveda tudi posledično na klimo v podjetju?

Ljudi presojam po občutku in najpomembnejši občutek je ta, ki mi pove, da lahko osebi zaupam in da jo na primer lahko pustim samo v salonu. Poleg tega dokaj hitro precenim tudi to, kako se bo novozaposlena oseba znašla v kolektivu. Pomembna vrednota je torej pripravljenost na sodelovanje in odprto komunikacijo. Šele na tretjem mestu je njeno znanje oziroma strokovna usposobljenost, kajti kljub temu, da je frizerka visoko usposobljena in dela odlične pričeske, stranke ne bodo želele sodelovati z njo, če jim njen odnos ne bo po godu. Če torej povzamem najbolj cenjene vrednote, so to zaupanje, poštenje, pripravljenost na komunikacijo in občutek do soljudi. Ne toleriram pa egoizma in nikoli ne zaposlim osebe, ki želi biti v središču pozornosti.

Ko naposled določeno osebo zaposlim, pa želim, da vsaj eno leto dela v moji izmeni. V tem obdobju želim, da se navadi na sistem in način dela, istočasno pa mi to omogoča, da ji pokažem, kakšno komunikacijo do strank od nje zahtevam in podobno.

11. Kje vidite prednosti vaše organizacijske klime in kulture in kje konkretno njune ovire oziroma pasti?

Trenutno je klima zelo dobra. Med nami prevladuje zaupanje, kolegialnost ter timsko delo in vse to so po mojem mnenju prednosti, ki omogočajo našo pozitivno klimo. Kar pa zadeva slabosti, pa moram povedati, da jih v tem trenutku praktično ne vidim. Kot že rečeno, se dekleta med seboj dobro dopolnjujemo in zato tudi ni kakšnih posebnih trenj med nami.

12. Ali v podjetju merite organizacijsko klimo in kulturo oziroma na kakšen način preverjate zadovoljstvo zaposlenih?

Seveda da ne, smo namreč veliko premajhno podjetje, da bi uvajali tovrstne metode. Še vedno sem mnenja, da lahko vse težave razrešimo s pogovorom in to dejansko tudi počnemo.

13. Za konec vas prosim še za nasvet, in sicer me zanima, za kaj morajo vodje narediti oziroma kako zagotoviti neko optimalno klimo in kulturo v podjetju. Kaj morajo storiti, da bodo dosegli maksimalno zadovoljstvo zaposlenih?

Vsak vodja mora biti pozitivno naravnan in pošten do zaposlenih. Izhajati mora iz svojih najosnovnejših vrednot ter graditi na odnosu in zaupanju z zaposlenimi ter tudi na njihovem smehu in zadovoljstvu. S svojim zgledom pa bo nedvomno potegnil zadovoljno množico za seboj.