

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**VPLIV NOVO ZAPOSLENIH LJUDI NA ORGANIZACIJSKO  
KULTURO IN KLIMO V PODJETJU EKDIS**

TINA MIKLUŠ

LJUBLJANA 2009

## **PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI**

Ime in priimek: Tina Mikluš

**Naslov Naloge:** Vpliv novo zaposlenih ljudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis

Kraj: Ljubljana

Leto: 2009

Št. strani: 93

Št. tabel: 14

Št. grafov: 10

Št. prilog: 2

**Mentorica:** doc.dr. Bojana Mesec

**Deskriptorji:** organizacija, organizacijska klima, organizacijska kultura, vpliv novo zaposlenih na podjetje

**Povzetek:** Diplomaska naloga opisuje kaj pomeni za neko organizacijo organizacijska kultura in klima in kako vplivajo novo zaposleni ljudje v določenem podjetju (Ekdis d.o.o.; v nadaljevanju Ekdis) na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju. Namen diplomske naloge je, da se v podjetju Ekdis izvede raziskava s pomočjo ankete med ljudmi, ki

so v podjetju Ekdis zaposleni več kot tri leta, s pomočjo katere bi raziskala kako le ti vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju. Za novo zaposlene ljudi sem definirala vse, ki so v podjetju zaposleni tri leta ali manj. V prvem delu diplomske naloge podajam teoretična spoznanja v zvezi z organizacijsko kulturo in klimo in njun vpliv na zaposlene in uspešnost organizacije. V drugem delu pa sem to znanje aplicirala na raziskavo o vplivu novo zaposlenih ljudi v podjetju Ekdis na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju.

**Title:** The impact of newly employed people on organizational culture and climate in the company Ekdis

**Descriptors:** organization, organizational climate, employee contentment, the impact of new employee to the company

**Abstract:** Degree thesis describe what it means for an organization organizational culture and climate and how they affect newly employed people in a particular company (Ekdis d.o.o.; in forward Ekdis) in the organizational culture and climate in that company. Point of degree thesis is that the company Ekdis conduct research trough the survey among people who are in the company Ekdis employed more then three years, trough which to investigate how they affect the organizational culture and climate in that company. For new employed people I define all those who are employed in the company three years or less. In the first part of degree thesis makes a theoretical knowledge in relation to organizational culture and climate and their relation to organizational culture and climate and their impact on the employeeer and the organizations performance. In the second part, I know this administration to a survey on the impact of newly employed people in the company Ekdis on organizational culture and climate in that company.

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**VPLIV NOVO ZAPOSLENIH LJUDI NA ORGANIZACIJSKO  
KULTURO IN KLIMO V PODJETJU EKDIS**

Mentorica: doc.dr. Bojana Mesec

Tina Mikluš

Ljubljana 2009

## **PREDGOVOR**

Pod pojmom socialno delo si pogosto predstavljamo, da gre za pomoč ljudem, ki nimajo osnovnih pogojev za življenje. Prav tako pojem socialno delo največkrat povezujemo s Centri za socialno delo in podobnimi organizacijami, kjer so zaposleni socialni delavci, ki skušajo pomagati drugim ljudem. V pojem socialno delo tako štejemo prvo pomoč, pomoč revnim in socialno ogroženim, pomoč mladostnikom, pomoč zasvojenim, denarno pomoč,...

Vendar pa je socialno delo veliko bolj širok pojem kot to. Socialno delo namreč pomeni pomoč, ki se lahko pojavlja povsod, kjer sta prisotna najmanj dva človeka. Eden pomaga, drugi pomoč prejema.

Danes so se podjetja v konkurenčnem boju prisiljena prilagajati vedno bolj zahtevnemu tržišču. Ne glede na vrsto organizacije so motivirani in lojalni zaposleni tisti dejavnik, ki uspešne organizacije loči od manj uspešnih. Veliko bogastvo vsake uspešne organizacije so ljudje, ki so zaposleni v neki organizaciji in njihovi medsebojni odnosi. Zato je skupno zadovoljstvo vseh zaposlenih, ki se meri v okviru organizacijske klime, za uspešnost in učinkovitost organizacije zelo pomembna. Vsaka organizacija je nek sklop dogajanj, kjer se med seboj prepletajo različni medsebojni odnosi, razvija se komunikacija, ki lahko prinese nesoglasja in to občuti celotno podjetje. Velikokrat lahko nesoglasja pripeljejo podjetje tudi do propada, ker se nezadovoljstvo zaposlenih širi v takšni meri, da sami uničijo podjetje, poslovanje, predvsem pa se to pokaže pri nezaupanju strank do podjetja. Potrebno je, da ima podjetje nekaj svojega, novega in drugačnega ter da vodilni namenijo čas tudi za zaposlene in so jim pripravljeni prisluhniti. Vsak zaposlen potrebuje občutek, da je del organizacije in ne le številka, ki v nekem trenutku pripomore k zaslužku podjetja.

Organizacijska kultura in klima sta bistvena dva elementa za dobro in učinkovito delovanje organizacije, se pravi zadovoljstva zaposlenih in tudi samega podjetja. Pomembno je kako zaposleni dojemajo podjetje, svoje možnosti v njem in pogoje dela. Na organizacijsko kulturo

in klimo zelo vpliva način komuniciranja in stil vodenja. Vloga vodstva je med drugim tudi ustvarjanje optimalnih pogojev in vzdušja za čim bolj učinkovito delovanje posameznika na vseh oddelkih organizacije.

Za izbiro podjetja Ekdis za raziskovanje vpliva novo zaposlenih ljudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis sem se odločila zato, ker sem kot študentka Fakultete za socialno delo zadnjih nekaj let sodelovala pri organizaciji delovnega procesa in razporejanju ljudi na delovna mesta. Ekdis je podjetje, ki se ukvarja z distribucijo časopisov in revij. Zaposleni imajo različne izobrazbe in delovne izkušnje ter so različnih starosti, prav tako pa so tudi delovna mesta različne narave. Z vsakim novo zaposlenim se opravi razgovor, kjer je potrebno upoštevati omenjene dejavnike in tudi želje posameznika. V zadnjih treh letih se je v podjetju Ekdis zaposlilo kar nekaj novih ljudi in prav zato me je zanimalo kako le ti vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju.

# PREDGOVOR

## KAZALO

|                                                                                                    |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. TEORETIČNI DEL .....</b>                                                                     | <b>8</b> |
| 1.1 Uvod.....                                                                                      | 8        |
| 1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....                                                 | 10       |
| 1.2.1 Razvijanje in oblikovanje organizacijske kulture .....                                       | 16       |
| 1.2.2 Dejavniki, ki so pomembni za ohranjanje kulture.....                                         | 17       |
| 1.2.2.1 Izbira na novo zaposlenih .....                                                            | 18       |
| 1.2.2.2 Odločitve najvišjega managementa .....                                                     | 18       |
| 1.2.2.3 Metode socializacije.....                                                                  | 19       |
| 1.2.3 Spreminjanje organizacijske kulture .....                                                    | 19       |
| 1.2.3.1 Najpogostejši načini sprememb organizacijske kulture.....                                  | 22       |
| 1.2.3.2 Situacije za spremembe organizacijske kulture .....                                        | 22       |
| 1.2.3.3 Kaj je potrebno pri izpeljavi spremembe organizacijske kulture?.....                       | 23       |
| 1.2.3.4 Zakaj se zaposleni upirajo spremembam? .....                                               | 23       |
| 1.2.3.5 Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih ..... | 24       |
| 1.2.3.6 Presoje, ki jih mora upoštevati manager pri spreminjanju kulture .....                     | 25       |
| 1.2.4 Vloga vodstva pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture.....                    | 25       |
| 1.2.5 Metode merjenja in analiza organizacijske kulture.....                                       | 26       |
| 1.2.6 Vrednotenje organizacijske kulture.....                                                      | 28       |
| 1.2.7 Povezava med organizacijsko kulturo na uspešnostjo podjetja .....                            | 29       |
| 1.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT DEL KLIME.....                                                      | 30       |
| 1.4 KLIMA IN NJEN VPLIV NA VEDENJE LJUDI .....                                                     | 32       |
| 1.5 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME.....                                                    | 33       |
| 1.5.1 Spreminjanje organizacijske klime .....                                                      | 35       |
| 1.5.2 Preučevanje in merjenje organizacijske klime .....                                           | 37       |
| 1.6 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME .....                                                | 38       |
| 1.6.1 Medsebojni odnosi .....                                                                      | 38       |
| 1.6.2 Notranje komuniciranje in informiranje.....                                                  | 39       |
| 1.6.3 Odnos do dela.....                                                                           | 40       |

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.4    | Odnos do organizacije.....                                       | 41        |
| 1.6.5    | Vodenje .....                                                    | 42        |
| 1.6.6    | Motivacija .....                                                 | 43        |
| 1.7      | RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO ..... | 44        |
| 1.7.1    | Vpliv zaposlenih na organizacijo .....                           | 46        |
| 1.8      | PREDSTAVITEV PODJETJA EKDIS .....                                | 47        |
| <b>2</b> | <b>OPREDELITEV PROBLEMA.....</b>                                 | <b>53</b> |
| 2.1      | OKOLJE PROBLEMSKE SITUACIJE.....                                 | 53        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIJA .....</b>                                        | <b>55</b> |
| 3.1      | VRSTA RAZISKAVE IN SPREMENLJIVKE.....                            | 55        |
| 3.2      | MERSKI INŠTRUMENTI IN VIRI PODATKOV .....                        | 56        |
| 3.3      | POPULACIJA .....                                                 | 56        |
| 3.4      | ZBIRANJE PODATKOV .....                                          | 57        |
| 3.5      | OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV .....                               | 57        |
| <b>4</b> | <b>REZULTATI IN RAZPRAVA .....</b>                               | <b>58</b> |
| 4.1      | SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH.....                              | 58        |
| 4.2      | ANALIZA REZULTATOV PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH .....                | 61        |
| <b>5</b> | <b>SKLEP.....</b>                                                | <b>80</b> |
| <b>6</b> | <b>PREDLOGI .....</b>                                            | <b>81</b> |
| <b>7</b> | <b>LITERATURA .....</b>                                          | <b>82</b> |
| <b>8</b> | <b>POVZETEK.....</b>                                             | <b>87</b> |
| <b>9</b> | <b>PRILOGE .....</b>                                             | <b>88</b> |



## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Kazalci socialne klime.....                                                                                                      | 33 |
| Tabela 2: Najpomembnejše razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.....                                                   | 45 |
| Tabela 3: Medsebojni odnosi; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %) .....                     | 61 |
| Tabela 4: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Medsebojni odnosi .....                                                     | 62 |
| Tabela 5: Notranje komuniciranje in informiranje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)..... | 64 |
| Tabela 6: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje .....                                | 65 |
| Tabela 7: Odnos do dela; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %) .....                         | 67 |
| Tabela 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do dela .....                                                         | 68 |
| Tabela 9: Odnos do organizacije; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %) .....                 | 70 |
| Tabela 10: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do organizacije....                                                  | 71 |
| Tabela 11: Vodenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %) .....                              | 73 |
| Tabela 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenje .....                                                              | 74 |
| Tabela 13: Motivacija; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %) .....                           | 76 |
| Tabela 14: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija .....                                                           | 77 |

## KAZALO GRAFOV

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Struktura anketiranih po spolu .....                                                              | 58 |
| Graf 2: Struktura anketirancev po starosti .....                                                          | 59 |
| Graf 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....                                                   | 60 |
| Graf 4: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Medsebojni odnosi.....                       | 63 |
| Graf 5: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje ..... | 66 |
| Graf 6: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do dela.....                           | 69 |
| Graf 7: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do organizacije .....                  | 72 |
| Graf 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenje.....                                 | 75 |
| Graf 9: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija.....                              | 78 |
| Graf 10: Povprečne vrednosti ocen po posameznih dimenzijah.....                                           | 79 |

# 1. TEORETIČNI DEL

## 1.1 Uvod

Organizacije kot strukture delujejo v stalni interakciji z določenim kulturnim okoljem, ki jih obdaja in razvijajo lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti. Ustvarjalno učenje, ki temelji na iskanju vzrokov problemov je odvisno od organizacijske kulture, ki vpliva na zaznave problemov in na uporabo načinov za njihovo reševanje. Organizacije potrebujejo vedno več energije v obliki informacij in vedno manj energije v materialnih virih, da se svojemu okolju lahko prilagodijo. Kakovostno selekcijo informacij v organizaciji lahko opravijo samo njeni sodelavci, ki dobro poznajo njeno poslanstvo, vizijo in pravila delovanja.

Vsaka organizacija ima določeno kulturo, ki jo lahko opazujemo, merimo in analiziramo. Za oblikovanje organizacijske kulture je pomemben čas in ljudje. Ko je enkrat izoblikovana jo je težko spremeniti, saj so vrednote, običaji, razmišljanja in drugo zakoreninjeni v članih organizacije. Proučevanje organizacijske kulture ima velik pomen za razumevanje organizacije, saj zajema vse vidike delovanja organizacije. Pred časom so bila vodstva podjetij usmerjena v kratkoročne cilje in rešitve, konkurenčna prednost pa je temeljila na osnovi cene in kakovosti. V današnjem času pa so vse bolj pomembni tako imenovani mehki deli organizacije, med katere spada tudi organizacijska kultura, ki predstavlja enega od dejavnikov konkurenčne prednosti današnjega časa. Ravno zaradi tega vodstva vedno več časa in sredstev namenjajo proučevanju organizacijske kulture. Zavedajo se namreč, da zaposleni, ki vsak dan delajo skupaj in se med seboj dobro razumejo, pripomorejo k doseganju boljših dolgoročnih rezultatov.

Iskanje izhodišč za oblikovanje uspešnih vedenjski vzorcev v organizaciji, se spodbudilo raziskovalce in svetovalce, da so začeli raziskovati vpliv organizacijske kulture nanje. Ugotovili so, da je organizacijska kultura njihova podlaga. Članom organizacije predstavlja

zemljevid, s katerim si pomagajo pri razlaganju realnosti v organizaciji in njenem okolju. Ker je organizacijska kultura tvorba preteklih generacij, je življenje v organizaciji močno pogojeno z njihovo dediščino (Ovsenik, Ambrož 2000: 143).

Kultura služi dvema osrednjima funkcijama v organizaciji:

- Socialnemu spoju med člani organizacije (v socialnem spoju med člani organizacije le ti razvijejo skupno identiteto, ki jim omogoča učinkovito sodelovanje).
- Socialnemu spoju organizacije z okoljem (v socialnem spoju organizacije z okoljem organizacija uresničuje svoje poslanstvo, vizijo in cilje z izborom pravih povezav).

Razumevanje organizacijske kulture v organizaciji daje vodstvu možnost, da ugotavlja kako je organizacija prilagodljiva spremembam, kakšen slog vodenja je učinkovit, kakšna je kakovost povezav na vseh ravneh in kateri motivacijski dejavniki spodbujajo uporabo znanja zaposlenih. Organizacijska kultura je temelj razvojne strategije organizacije.

Zaposleni vplivajo na organizacijo s svojim vedenjem, občutenjem, lastnostmi in razmišljanjem (Rozman 2000: 64).

Tako kot je zložena organizacijska struktura sestavljena iz mnogih enovitih struktur, je tudi organizacijski proces sestavljen iz mnogih procesov (Lipovec 1987: 213).

Formalni organizacijski proces je upravljalno-ravnanjski proces, ki zagotavlja smotno delovanje družbe. Sestavljajo ga proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Neformalni organizacijski proces pa lahko enačimo z nastajanjem in spreminjanjem kulture podjetja (Rozman 2000: 27).

Temeljni namen upravljanja klime v organizaciji je, da se razvoj klime ne prepušča nenadzorovanemu samorazvoju, temveč, da se klimo analizira, načrtuje, koordinira in usmerja v želeno smer. Namen je torej razvoj ustrezne klime, ki bo z načrtovanimi in usmerjenimi učinki delovala tako na posameznike kot na celotno organizacijo (Mihalič 2007: 106-112). Organizacijska klima predstavlja organizacijski dejavnik, ji najbolj neposredno povezan z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v sistemu.

Velikokrat slišimo, da v organizaciji prevladuje dobra ali slaba organizacijska klima, ki v praksi ne obstajata, ampak lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni organizacijski klimi. Vzrok je v tem, da se lahko določena organizacijska klima v neki organizaciji izkaže za pozitivno, v drugi organizaciji pa se lahko izkaže za negativno.

Adizes (1996: 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Posledica ustrezne organizacijske klime so tudi zadovoljni zaposleni, in samo kot taki so lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih nalog. Zato mora vodstvo vso skrb nameniti prav ukrepom za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih. Ki vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri delu in v končni fazi tudi na uspešnost organizacije.

## **1.2 Opredelitev pojma organizacijske kulture**

Pojem organizacijske kulture je zelo širok, težko opredeljiv in zato tudi z vidika različnih avtorjev zelo različno razlagan. Ne moremo reči, da obstajata dobra in slaba kultura. Pomembno je, da jo prepoznamo in na podlagi rezultatov ugotovimo, kaj bomo morali narediti, da bomo dosegli zastavljene cilje.

Ralph Linton pravi, da je kultura neke družbe način življenja njenih članov, zbirka idej in navad, ki se jih učijo, so jim skupna in jih prenašajo iz generacije v generacijo. Clyde Kluckhohn pa pravi, da je kultura »načrt za življenje«, ki mu sledijo člani določene družbe. Ker ljudje nimajo nagonov, ki bi usmerjali njihova dejanja, mora njihovo vedenje temeljiti na naučenih navodilih. Da bi lahko družba učinkovito delovala, morajo biti ta navodila skupna vsem njenim članom. Brez skupne kulture člani družbe ne bi mogli komunicirati in sodelovati, kar bi povzročilo zmešnjavo in nered. Kultura ima zato dve bistveni značilnosti: je naučena in je skupna.

Pojmovanje organizacijske kulture po Ivanku et al. (1990: 191-194): »V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo raznolikostjo in dinamiko. Dosedanjo statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost, temveč uspešnost podjetja.«

Od konca sedemdesetih let dalje je zanimanje za področje organizacijske kulture precej naraslo. Pomembni dejavniki, ki so pripomogli, da je organizacijska kultura dobila tak pomen v svetu so: upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, japonski gospodarski čudež (organizacijska kultura je tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost), sprememba vrednot v družbah in organizacijah ter preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb (Kavčič 1994: 175-176).

Za razvoj in obstoj podjetij v današnjem času postajajo vedno bolj pomembni tisti dejavniki, ki niso takoj vidni in merljivi ter odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti. Kot tak dejavnik lahko označimo tudi kulturo podjetja, ki se je izkazala kot izredno pomemben dejavnik, ki ga lahko tudi spoznamo, vrednotimo in oblikujemo (Lipičnik 2000: 206).

Pojem organizacijske kulture je pri različnih avtorjih različnega pomena (Kavčič 1994: 177):

- kultura je združevalna sila v organizaciji;
- kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;

- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njegovega vedenja;
- kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje in ki so jih internalizirali;
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Po Scheinu (2004: 17) je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi. Nove člane učijo dojemati, misliti in čutiti probleme po vzorcu, ki se je pokazal za dobrega.

Kulturo lahko pojmuje kot socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost. Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Schein, 1987 v Mesner Andolšek 1995: 21).

Vila (1994: 344) pravi, da je organizacijska kultura sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

Tolfo in Wazlawick (2008: 2) sta mnenja, da je organizacijska kultura nekakšen institucionalni način razmišljanja in delovanja.

Vsaka organizacija ima svojo kulturo in je precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje ali celo vsiljuje svoje predpostavke o tem kaj je dobro ali primerno. Kasneje, ko je to sprejeto, kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine medsebojnega delovanja (Možina et al. 1993: 10).

Kultura se večinoma ne izraža neposredno kot predpis ali vzorec vedenja, temveč se kaže posredno v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in do okolja – do soljudi, narave. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik 1998: 80-81).

Vsako podjetje ima lastno kulturo, ki je odvisna od starosti podjetja, značilnosti sodelavcev, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja in okolja v katerem deluje (Gorišek, Tratnik & Likar 2003: 15).

Razumevanju kulture kot orodja strategije poudarja osrednjo vlogo managementa pri razvijanju in oblikovanju kulture podjetja. Seveda pa ima management omejitve, do katerih lahko vpliva na kulturo. To so lahko nasprotujoči si interesi, slaba komunikacija, premalo interesa na katerikoli strani in drugo. Tako obstaja veliko obravnavanj, ki se osredotočajo na načine, kako preprečiti te omejitve (Frost 1985: 193).

Teoretični vidiki in empirične raziskave podpirajo pozitiven odnos med dojemanjem obnašanja vodij in opisom organizacijske kulture (Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu 2006: 115).

Kultura v veliki meri določa kako pripadniki družbe razmišljajo in čutijo; usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na življenje. Člani družbe navadno dojemajo svojo kulturo kot samoumevno. Postala je del njih do takšne mere, da se pogosto ne zavedajo njenega obstoja. Kultura opredeljuje sprejete načine vedenja za pripadnike določene družbe. Te definicije se od družbe razlikujejo, kar lahko vodi v precejšnje nesporazume med člani različnih družb.

Karakteristike ali značilnosti organizacijske kulture je dobro poznati zaradi samega razumevanja kulture in posledic na organizacijo oziroma na doseganje poslovnih ciljev določene organizacije. S poznavanjem značilnosti organizacijske kulture lahko tudi vodilni v podjetju lažje vodijo zaposlene in jih usmerjajo k želenim ciljem podjetja, saj lažje razumejo od česa je njihovo obnašanje in dojemanje sploh odvisno.

Za nekatere organizacijske kulture lahko rečemo, da imajo značaj statike, za druge pa da imajo značaj dinamike. V statični organizacijski kulturi gre za stabilnost, uniformiranost in rutino, vse je v naprej urejeno. Pri dinamični kulturi pa je vse (pravila, norme, vloge, delovna mesta, plani, organizacijska zgradba,...) v stalnem spreminjanju. Večina organizacijskih kultur je nekje vmes med obema skrajnostma (Ivanko 2000: 239).



Pomembna značilnost kulture je tudi njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav. Ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Kultura nastaja iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikuje jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz te interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Mesnerjeva (1995: 131-134) navaja naslednje karakteristike organizacijske kulture:

- kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno identiteto – njeno kulturo. Kulturo sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo;
- kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker je kultura pripomoček s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo grožnje, se pogosto dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja v njeni očitni nefunkcionalnosti;
- kultura je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Razviti kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj v interakciji dalj časa;
- kultura je simbolni fenomen. Primer so identifikacijski simboli ali logotipi podjetij, saj le ti na emocionalno močan in nedvoumen način govorijo o tem, kaj je organizacija, ali kaj naj bi pomenila svojim članom;
- kultura je dinamičen pojav. Ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije, se v teh interakcijah tudi spreminja.

V literaturi so kot značilne lastnosti organizacijske kulture omenjene naslednje sestavine (Možina 1994: 182):

- organizacijska kultura je socialna tvorba, saj ni proizvod posameznika, ampak mnogih, včasih tudi vseh;
- organizacijska kultura uravnava obnašanje članov tako, da oblikuje medčloveške odnose, vedenje posameznika pa usmerja k ohranjanju nekega socialnega sistema;

- organizacijska kultura je proizvod ljudi, ki je rezultat nekega dolgotrajnejšega procesa, ki ga oblikujejo tako posamezna kot kolektivna delovanja;
- organizacijska kultura je splošno sprejeta in mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v celotnem sistemu ali organizaciji;
- organizacijska kultura nastaja postopno, kar pomeni, da gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture; lahko rečemo, da je njen začetek v preteklosti; je torej socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod;
- organizacijsko kulturo se da naučiti, ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture in je za posameznika in sistem dolgoročen, pri tem pa je prisoten tudi podzavestni proces učenja;
- organizacijska kultura je prilagodljiva, vendar na dolgi rok; če do prilagajanja novim razmeram ne pride ali če je le to prepočasno, lahko organizacija celo propade;
- organizacijska kultura je zavestna in ne zavestna, sestavljena je iz evaluativnih (vrednote in norme) in kognitivnih (znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov) vidikov; običajno se kultura pojavlja samoumevno in ne zavestno.

Kavčič (1994: 179-182) je razdelil sestavine organizacijske kulture na opazljive in tiste, o katerih lahko samo sklepamo in jih neposredno ne moremo opazovati (posameznik se jih zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora). Kot opazljive sestavine organizacijske kulture pa razlikuje:

- *vrednote* so za posameznika merilo za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero ne, so nekakšna notranja kontrola posameznika, imajo povezovalno vlogo v podjetju in nastanejo kot potrjevanje takega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo; odkrijemo jih lahko tako, da se vprašamo, zakaj zaposleni delajo to, kar delajo;
- *norme* so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin; predstavljajo način obnašanja, ki je za ljudi v določenem okolju normalen. To so lahko standardi, pogoji, kakovost ali dosežki, varnost, udobje, zvestoba in drugo.

Neupoštevanje norm pripelje do sankcij (ukazi, prepovedi, nasveti, dovoljenja in podobno);

- *tipični obrazci vedenja* so prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in se pogosto izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Enaki so pri vseh članih neke skupine, po njih pa se skupine med seboj ločujejo;
- *vzorniki* so uspešni ali celo idealni voditelji ali zaposleni, ki so s svojim delovanjem zelo koristili organizaciji; pogosto so to ustanovitelji ali dolgoletni uspešni voditelji v podjetju, po katerih se ljudje zgledujejo;
- *običaji in obredi*: v organizacijah se oblikuje nek odnos do različnih dogodkov, ki imajo za organizacijo poseben pomen, do uspehov njenih članov in podobno. Mednje sodijo različne proslave obletnic, večjih dosežkov posameznikov ali celega podjetja, naslavljanje nadrejenih, vpeljan stil oblačenja in drugo;
- *komunikacije* so ključnega pomena za normalno delovanje organizacije; z našega vidika nas zanimajo predvsem neformalne komunikacije in odnos do formalnega komuniciranja, to je tistega, ki je načrtovano. Pomembno je, ali člani organizacije verjamejo in sprejemajo formalni sistem komuniciranja, kje in na kakšen način pridobivajo pomembne informacije, kako pomembne so govorice,...
- *proizvodi in storitve* so v širšem pomenu vse vrste stvaritev človekove dejavnosti; to so po eni strani najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, po drugi strani pa je v njih najtežje odkriti kaj predstavlja kulturno vsebino; tu lahko omenimo na primer, kako prehod na nov proizvodni program povzroči tudi velike spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do uporabnikov,...

### **1.2.1 Razvijanje in oblikovanje organizacijske kulture**

Proces oblikovanja kulture je enak procesu oblikovanja skupine, predvsem skupinske identitete, ki jo predstavljajo skupna prepričanja, mišljenje, čustva in vrednote, ki so posledica skupnega učenja in izkušenj. Brez skupine kultura ne obstaja. Razvoj in oblikovanje kulture

zahtevata čas. Rečemo lahko, da ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner – Andolšek 1995: 66-67).

Rozman (2000: 141) pravi, da so izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture dobljeni rezultati predhodnih faz. Če sta organizacijska kultura in strategija podjetja skladni, moramo to kulturo ohranjati oziroma jo nadgrajevati. V primeru neskladja med strategijo in organizacijsko kulturo pa naj bi kulturo na novo oblikovali. Potek oblikovanja organizacijske kulture po navadi začnemo z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila celotni potek oblikovanja. Kultura je neka vpeljana družbena praksa, na katero je pri njenem nastajanju vplivalo več kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, dejanja, okoliščine,... in se ves čas razvija ter nastaja.

Organizacijsko kulturo razvijejo člani organizacije z njihovimi vrednotami, prepričanji, normami in predpostavkami, pri katerih imajo managerji vodilno vlogo. Organizacijska kultura je nekakšen sistem, ki je ves čas pod vplivom zunanjega okolja in procesov, sistemov in tehnologije znotraj organizacije (Armstrong 1991: 201).

### **1.2.2 Dejavniki, ki so pomembni za ohranjanje kulture**

Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo organizacije, v veliki meri izhaja iz filozofije njenih ustanoviteljev. Ali se bodo novozaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v organizaciji, bo odvisno predvsem od procesa in metod socializacije, ki jih določi najvišji management za svojo organizacijo.

Najslabše je, če se za kulturo ne menimo, saj so vrednote, ki so največji del kulture, najbolj trajne in nespremenljive pri zaposlenih. Če jih zanemarjamo, bomo zaposlene težko vodili, brez njih pa organizacije ni oziroma je mrtva in prazna. Tako se poskušajo managerji na več načinov ukvarjati s kulturo (Tavčar 2002: 191-192):

- *management lahko izrablja kulturo*: prilagaja strategijo kulturi – na primer izkoriščanje dobrih lastnosti delavcev (natančnost, delavnost,...);
- *management lahko skuša spreminjati kulturo*: kultura naj se prilagaja strategiji – na primer spreminjanje oziroma ukinjanje razvad, ki slabo vplivajo na uspešnost podjetja;

- *management se lahko ne meni za kulturo*: strategija neupoštevanja kulture – ko na primer tuje podjetje skuša vstopiti na drug trg s pristopi, ki jih uporabljajo v domačem gospodarstvu (po navadi tak vstop ni uspešen);
- *management podpira delovanje kulture*: strategija in kultura se dopolnjujeta – tako management le krepi ali slabi sestavine, ki jih kultura že obsega; na kulturo je mogoče vplivati le neposredno.

#### 1.2.2.1 Izbira na novo zaposlenih

Osnovni cilj vsakega procesa izbire je določiti in zaposliti kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo del v organizaciji. Običajno več kandidatov ustreza vsem zahtevam delovnega mesta, na končno odločitev pa vpliva tudi presoja, kateri kandidat bo imel večino vrednot usklajenih z vrednotami v organizaciji. Kandidati se v času izvajanja tega procesa veliko naučijo o sami organizaciji in če zaznajo nasprotje med lastnimi vrednotami in vrednotami organizacije, lahko samo odstopijo od nadaljnjih aktivnosti. V procesu izbire se tako izloči (z ene ali druge strani) tiste kandidate, ki bi se morda zoperstavili ali pa poskusili spremeniti osrednje vrednote (Traven, Sreča 2001: 90).

#### 1.2.2.2 Odločitve najvišjega managementa

Managerji na najvišji ravni upravljanja s svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzamejo na vseh nižjih ravneh. Te se nanašajo na stopnjo svobode, ki jo managerji dopuščajo sodelavcem – to so npr. primernost oblačil, akcije v smeri povišanja plač, promocij in drugih nagrad, na naklonjenost k prevzemanju tveganja in na druge standarde vedenja (Traven, Sreča 2001: 92).

### 1.2.2.3 Metode socializacije

Novozaposleni se že na začetku svoje nove zaposlitve ne prilagodijo kulturi v organizaciji. Ker niso popolnoma seznanjeni z organizacijsko kulturo, obstaja možnost, da kršijo navade in prepričanja organizacije. Da bi novozaposlenim pomagali pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces socializacije. Socializacijo tako lahko opredelimo kot proces, s katerim se novozaposlene prilagaja kulturi organizacije (Traven, Sreča 2001: 93).

### 1.2.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov,... Spremembe torej povzročajo dejavniki v organizaciji kot so: inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov,... Še več je sprememb, povzročenih iz bližnjega ali bolj oddaljenega okolja. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge pa so bolj nasilne, povzročene s spremembami drugod in se jim organizacija mora prilagajati (Možina 1994: 199).

Sprememba organizacijske kulture je neizogibna, ko organizacija zaide v večje težave ali celo krizo preživetja. V takem primeru je kulturna sprememba nujna, saj jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti (Mesner - Andolšek 1995: 131).

Kulturo je zelo težko spremeniti, ko je le ta že oblikovana in sprejeta. Velikokrat se problemi pojavijo ravno na vrhu, kjer se mora spreminjanje kulture pravzaprav začeti, saj naj bi najprej vodstvo oblikovalo in upoštevalo norme in postavljalo meje (Banner & Gagne 1995: 385-387).

Prav lahko bi rekli, da organizacijsko kulturo navadno spreminjamo zato, da bi ostala takšna kot je (Tosi 1990: 294).

V mnogih organizacijah pridejo do spoznanja, da je potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo realizirati, ker so vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, sooči s problemom organizacijske kulture. Vodstvo pogosto ugotavlja, da bi za uresničitev sprememb bilo poleg struktur in postopkov v organizaciji potrebno spremeniti tudi stališča in vrednote zaposlenih. Toda če na organizacijo gledamo z vidika organizacijske kulture, postane jasno, da sprememba stališč in vrednot zaposlenih ne bo prinesla resnične spremembe. Funkcija kulture v organizaciji se spreminja, vendar pa lahko zaposleni v organizaciji čez nekaj let ugotovijo, da se je obstoječa kultura tako utrdila in postala tako tradicionalna, da lahko služi samo konzervativnim elementom v organizaciji. Taka kultura še vedno zagotavlja stabilnost, ne zagotavlja pa več identitete tistim zaposlenim v organizaciji, ki so na novo prišli v organizacijo in ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. Če želi organizacija ohraniti uspešnost, mora ohranjati in razvijati tiste elemente stare kulture, ki so v preteklosti zagotavljali identiteto zaposlenih in njene posebne sposobnosti. Ko pa obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, postanejo spremembe neizogibne. Med mehanizme sprememb prištevamo predvsem novo vodstvo z drugačnimi kulturnimi predpostavkami, ki bi sprožilo spremembe obstoječe kulture in oblikovanje novih predpostavk skozi proces skupnega učenja, spreminjanja strukture in postopkov. Organizacijska sprememba je zelo kompleksen in težak proces, vendar so spremembe v organizaciji kot splošen razvojni proces neizogibne. Sprememba organizacijske kulture kot neke vrste terapevtski proces (načrtovano in zavestno vodenno spreminjanje organizacijske kulture) je zelo tvegana, vendar velikokrat zaradi stanja v organizaciji neizogibna.

Vse spremembe niso enako velike. Z vidika postopka spreminjanja jih razdelimo na kontinuum od rutinskih do nerutinskih. Rutinske spremembe so razmeroma pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. Nerutinske spremembe pa so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji (Možina 1994: 200-201).

Čeprav je organizacijsko kulturo težko spremeniti, saj je relativno trden pojav, velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Brez spremenljive kulture organizacija ne bi mogla preživeti, ker se ne bi mogla prilagajati okolju. Spremembe, ki jih organizacija potrebuje, so povezane z življenjskim ciklom organizacije. Ko se po doseženem vrhu začne padanje, mora organizacija začeti nov cikel razvoja, če hoče preživeti. Pride do podobnih težav kot na začetku predhodnega cikla, le na drugi kakovostni ravni (Kavčič 1991: 136).

Dinamičnost pomeni spremembe (tudi v kulturi organizacije), pri spremembah pa ni dovolj, da so hitre in prave, morajo biti predvsem v pravem trenutku. Spremembe, ki se zgodijo prekmalu, so lahko nerazumljene in lahko zamrejo, tiste, ki se zgodijo prepozno, pa ne zaležejo več (Tavčar 1996: 511).

Tavčar navaja, da radikalni posegi v delovanje organizacije – prestrukturiranje, prenavljanje, reinženiring, stečaj ipd. – pogosto izničijo tudi kulturo organizacije. Če iz stare organizacije nastane nova, si mora ta zgraditi novo kulturo (Tavčar v Možina 2002: 193).

Spreminjanje kulture je težje takrat, ko je kultura nastajala dolgo in ima korenine v vrednotah, ki so jih zaposleni vzeli za svoje in jih spoštujejo. Zaradi uporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno in dolgotrajno, zato je dobro upoštevati mnenje, naj spreminjanje kulture poteka v več zaporednih korakih, in sicer (Tavčar 2002: 192-193):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi njene kulture;
- spreminjanje kulture naj se obravnava v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
- uvajanje sprememb naj poteka postopno (ocenjevanje obstoječega, opredeljevanje želenega, prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja);
- ocenjevanje doseženega.



#### 1.2.3.1 Najpogostejši načini sprememb organizacijske kulture

- Kadrovske spremembe: predvsem sprememba ljudi na določenih položajih v organizaciji;
- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih: oblikovanje vlog, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje;
- spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij: prestrukturiranje, sistemi nagrajevanja, nadzora, kadrovanja, tehnološke spremembe;
- podoba podjetja: zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo in ji postali bolj privrženi (Mesner 1995: 144).

#### 1.2.3.2 Situacije za spremembe organizacijske kulture

- Ko se podjetje znajde v hudi krizi, v težkih poslovnih situacijah in mora biti sprememba izvedena zelo na hitro;
- pri spremembah vodstvenega kadra;
- pri prehodu iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugega;
- enostavneje je kulturo spremeniti v mladih podjetjih, kot v starih;
- enostavneje je spremembe izpeljati v manjših podjetjih kot v velikih;
- sprememba organizacijske kulture je odvisna od tega kako je ukoreninjena med osebjem.

#### 1.2.3.3 Kaj je potrebno pri izpeljavi spremembe organizacijske kulture?

- Izdelati analizo današnje situacije in ugotoviti razliko med želenim in obstoječim stanjem;
- izdelati načrt potrebnih akcij;
- zaposlenim pokazati nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja;
- izvesti reorganizacijo podjetja;
- izpeljati pomembne rotacije osebja;
- spremeniti simbole in običaje;
- ustvariti nov sistem nagrajevanja in dajanja priznanj;
- promovirati na položaje tiste ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja;
- formirati horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo skupine, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja, stilu vodenja,... (Vila 1994: 349).

#### 1.2.3.4 Zakaj se zaposleni upirajo spremembam?

- Zaradi bojazni pred neugodnimi ekonomskimi posledicami;
- zaradi bojazni pred socialnimi neugodnostmi;
- zaradi bojazni pred neznanim;
- zaradi neobveščenosti o spremembah.

#### 1.2.3.5 Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Neposredno lahko vplivamo s:

- Svetovanjem, ki ga uporabljajo takrat, ko formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka pri vplivanju na zaposlene. Ta vrsta komunikacije je želena predvsem v kompleksnih okoliščinah, na primer ko mora organizacija pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja, privrženosti ali odpuščati zaposlene.
- Participacijo, kar so lahko skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov, se pravi skupinsko uvajanje sprememb. Te oblike naj bi omogočile zaposlenim večjo identifikacijo in privrženost spremembam, izboljšale naj bi komunikacijo med zaposlenimi. Take skupinske metode so zelo dobre za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč, od njihove narave in vsebine pa je odvisno, ali se bodo stališča in prepričanja zaposlenih spremenila ali ne.
- Oblikovanjem vlog, s pomočjo katerih lahko, še posebno vodilni v podjetju delujejo kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja. Člani naj bi se z opazovanjem in identifikacijo učili in posnemali tiste oblike vedenja, ki vodijo k pozitivnim rezultatom.
- Izobraževanjem, pri katerem je najbolj odločilno izobraževanje vodstva, nadaljevati pa moramo z izobraževanjem vseh ravni managementa. Z novimi znanji ljudje spremenijo prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov.
- Formalnim komuniciranjem, ki je največkrat uporabljeno pri uvajanju sprememb. Na stališča zaposlenih skušajo organizacije vplivati s pisnimi, vizualnimi, avdio in računalniškimi mediji, notranjimi ter zunanjimi komunikacijami.

#### 1.2.3.6 Presoje, ki jih mora upoštevati manager pri spreminjanju kulture

- Spreminjanje kulture ni »zdravilo« za vse probleme managementa;
- spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja (najprej managerjev);
- spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces, saj terja spreminjanje vrednot;
- spreminjanje kulture terja porabo zmožnosti (časa in sredstev);
- spreminjanje kulture lahko povzroča kulturni šok, pripravljenost na spremembe terja spoznanje o nujnosti sprememb;
- skrbi za kulturo najvišji management ne more delegirati, pomemben je osebni zgled.

#### 1.2.4 Vloga vodstva pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture

Če organizacija razvije močno in enotno kulturo, bo uspeh organizacije odvisen od tega, koliko bodo zaposleni uspešni pri njenem spreminjanju. Če takšna kultura ne omogoča adaptacije na zunanje okolje, organizacija ne bo preživela, ali pa se sproži proces spreminjanja. V tem primeru se sproži proces »odmrznitve« in oblikovanje novih predpostavk, ki pa je možen samo takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z izražanjem novih kulturnih predpostavk. Ta proces pa bo uspešen samo takrat, kadar bo nova vizija prinesla organizaciji nove sposobnosti reševanja ključnih nakopičenih problemov, ki prihajajo tako iz okolja kot tudi iz organizacije same (Mesner 1995: 102-103).

Management zagotovo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v veliki meri hote ali ne hote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje,... Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci oziroma člani podjetja. Torej je organizacijske kultura »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman 1993: 170).

Lahko rečemo, da se managerji vedno bolj zavedajo, da je razumevanje kulture v organizaciji in okolja v katerem deluje, zelo pomembno. Pomembno je razmišljanje o skladnosti med smotri in kulturo organizacije. Kadar je obnašanje zaposlenih v nasprotju s smotri, začnejo managerji razmišljati o kulturi in njenem spreminjanju. Obnašanje zaposlenih se bo tako spremenilo samo, če se bo spremenila kultura, kulturo pa spremenimo tako, da spremenimo prevladujoče vrednote, kar pa ne gre na silo, z ukazovanjem ali prepovedovanjem (Tavčar 2002: 190-191).

Zelo pomembno je, da se vodstvo zaveda, kako vplivna je organizacijska kultura v podjetju. Nekateri managerji se tega zavedajo bolj, nekateri manj. Pojavlja se tudi vprašanje ali lahko vodstvo kulturo v organizaciji zavestno in neposredno oblikuje in tudi obvlada.

Organizacijska kultura ne nastaja iz nič in ni rezultat naključja. Prav tako kot organizacijo, tudi njeno kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot ostali zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, le ta določa tudi način vodenja. Obnašanje zaposlenih se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura; le ta pa se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote; te pa se bodo spremenile, če bodo zaposleni doumeli koristnost drugih vrednot. Skoraj v vsaki kulturi so tudi vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost organizacije, zato spreminjanje kulture v celoti ni vedno potrebno. Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno.

### **1.2.5 Metode merjenja in analiza organizacijske kulture**

Pri analizi oziroma spoznavanju kulture gre za prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Ugotavljamo in spoznavamo značilnosti kulture glede na različne dejavnike, cilj pa je ugotoviti stopnjo homogenosti v vrednotah, normah in videnju podjetja ter določiti temeljne usmeritve podjetja. Obstajajo določeni dejavniki, ki lahko oblikujejo organizacijsko kulturo in so razdeljeni na tri različne ravni (Rozman 2000: 138-139):

- dejavniki okolja: to so tehnološke in ekonomske determinante na eni ter družbene in kulturne determinante okolja na drugi strani. To so lahko ekonomski in politični sistemi, pravne in kulturne norme,...
- dejavniki managementa: to so lahko strategije in cilji, strukture in procesi ter sistem vodenja;
- ključni dejavniki kulture: to so osebnostne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje.

Med tehnike merjenja organizacijske kulture spadajo (Newstrom & Davis 1993: 60):

- intervjuji in vprašalniki z odprtim tipom: z njimi poskušamo oceniti vrednote in prepričanja zaposlenih;
- raziskava skupne filozofije organizacije: ta nam nudi vpogled v osvojeno kulturo – to so javno določena prepričanja in vrednote;
- neposredno opazovanje zaposlenih in iskanje njihovega zaznavanja organizacijske kulture;
- raziskovalec postane član organizacije in sodeluje pri opazovanju zaposlenih: ta metoda omogoča direktno zaznavo kulture iz zornega kota članov organizacije.

Lipičnik sicer navaja celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki, vendar lahko le to upoštevamo tudi pri proučevanju kulture organizacije. Koraki so naslednji (Lipičnik 2000: 202-204):

- *pripravljalna dela*: v tej fazi skušamo ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje (način zbiranja podatkov, predvidevanje uporabnosti rezultatov,...);
- *sestava vprašalnika*: v tej fazi skušamo ugotoviti vsebinske vidike proučevanja kulture; ugotoviti moramo kritične točke (dimenzije) v kulturi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj ali trditev, ob katerih ponudimo tudi možnost

za odgovor; trditve, ki zadevajo isto področje, naj bi bile razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov;

- *zbiranje odgovorov*: tehnično je to nezahtevna faza, lahko pa se pojavijo težave, če vprašani ne zaupajo dovolj tistemu, ki zbira odgovore ali tistemu, ki jih analizira; če ne zagotovimo anonimnosti, vprašani pričakujejo sankcije, če bi kakšno trditev napačno razumeli;
- *analiza odgovorov*: pomembno je, da je vprašalnik sestavljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije kulture; kvalitetna analiza podatkov je v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov;
- *predstavitev rezultatov*: rezultati so lahko drugačni od pričakovanih, saj lahko naročnik doživlja situacijo drugače kot večina v organizaciji, zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov previden;
- *načrtovanje akcij*: iz ugotovljene kulture in njenih ciljev je potrebno presoditi, ali je način doživljanja ljudi ustrezen za doseganje le teh.

### **1.2.6 Vrednotenje organizacijske kulture**

Namen vrednotenja organizacijske kulture je primerjava obstoječe kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile (Rozman, Kovač & Koletnik 1993: 174).

Vrednotenje organizacijske kulture poteka v naslednjih korakih (Rozman e tal. 1993: 176):

Prvi korak je sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja ter tudi drugih dejavnikov in opredelitev zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo.

Drugi korak je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi.

Doseženi rezultati vrednotenja organizacijske kulture so lahko naslednji (Rozman 2000: 140):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni;
- organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem;
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

Tako smo v fazi spoznavanja ugotovili tip in značilnosti obstoječe kulture, v fazi vrednotenja pa želimo kulturo in s tem razliko med obstoječo in željeno kulturo.

### **1.2.7 Povezava med organizacijsko kulturo na uspešnostjo podjetja**

Izsledki raziskav o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti organizacij ne dajejo enotnega odgovora o kakovosti in moči vplivov organizacijske kulture na uspešnost podjetja. Iz dosedanjih proučevanj je mogoče povzeti dva splošna sklepa (Kavčič 1994: 196-198):

- Povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja je odvisna od tega kako je definirana organizacijska kultura. Tu je izpostavljeno dejstvo, da različni raziskovalci uporabljajo zelo različne definicije organizacijske kulture. Tako nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno korelacijo s kazalci uspešnosti poslovanja, druge pa negativno.
- Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje. Pri tej smeri raziskovanja gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije. Največkrat omenjena na tem področju je raziskava Petersa in Watermana. Rezultat raziskave skupine najbolj uspešnih velikih ameriških podjetij je bilo osem skupnih karakteristik teh podjetij, od teh je štiri mogoče povezati z organizacijsko kulturo, to so nagnjenost k akciji, nagnjenost k strankam in notranje podjetništvo, produktivnost prek ljudi in močne temeljne vrednote. Na tem področju obstaja še vrsta drugih raziskav, ki so odkrile nekatere pozitivne zveze med organizacijsko kulturo nekaterimi kriteriji gospodarske uspešnosti, obenem pa ni soglasja o tem, kakšna naj bi bila v gospodarsko uspešnih organizacijah. Lahko rečemo, da ne obstaja neka univerzalna kultura, ki bi pomenila uspešnost organizacije. Pomembno je, v kakšnem okolju in razmerah podjetje deluje.



Na podlagi teh dejavnikov se lahko oblikuje kultura, ki bo vplivala na uspešnost poslovanja organizacije.

Pred časom so uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetij proučevali le s knjigovodskimi in analitičnimi merili, kar pa za organizacijsko kulturo ni primerno. V današnjem času si ne znamo več predstavljati, da ne bi uspešnosti in konkurenčnih prednosti podjetij merili in prikazovali tudi z dejavniki, ki niso neposredno merljivi. Med te spada tudi merjenje in analiziranje kulture podjetja in njen pomen za uspešnost podjetja.

### **1.3 Organizacijska kultura kot del klime**

Organizacijska kultura je eden od pomembnejših delov organizacijske klime in jo lahko opredelimo kot eno globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura pa ima tudi svoje dimenzije – kot na primer: odnos do dela, odnos do trga, odnos do učinkovitosti, konkurence,... na osnovi katerih prepoznavamo kakšna je. Kultura se med organizacijami razlikuje in se kaže kot nek značilen duh posamezne organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Ker podjetja ne delujejo izolirano, se organizacijska kultura ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, ampak imata močan vpliv tudi nacionalna in globalna kultura ter tako vplivata na prepričanja in vrednote zaposlenih.

Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije sebe in svojega okolja. Je način skupnega mišljenja in delovanja žitja in bitja v skupini, med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če hočejo preživeti in sodelovati. Je sklad skupnih vrednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti, nekje med zavednim in podzavednim, ki uravnava obnašanje članov skupine in organizacije (Terpin v Adizes 1996: 314).

Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura pa opravlja še eno zelo pomembno funkcijo za

člane organizacije. Služi namreč za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne. Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot vrsto filtrov, ki nam pomagajo, da zaznamo in se osredotočimo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje (Mesner – Andolšek 1995: 73).

Povezanost med kulturo, klimo in zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bodo toliko bolj zadovoljni, kolikor bosta kultura in klima za njih ustrezna in toliko bolj nezadovoljni, kolikor manj bosta kultura in klima za njih ustrezni (Mihalič 2007: 100).

Posameznik bo nezadovoljen, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001: 104).

Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju organizacije. Vedenje posameznikov, skupin in celotne družbe vpliva na organizacijsko kulturo in klimo organizacije. Pomembno je, kako se posameznik počuti v organizaciji, na kakšen način posamezniki delajo v skupinah in kako uspešni so ter kako deluje organizacija kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo in klimo v združbi, to pa najprej vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Možina 1994: 147).

Število norm, stopnja njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti tvori moč in kompleksnost kulture. Na razvoj organizacijske kulture vpliva tudi vloga vodstva z odnosom do skupine oziroma vodja s svojim stilom vodenja, močjo in karizmo, ki je na začetku velika, ko pa se kultura izoblikuje in je formirana, postane vodja njen »ujetnik«. Da bi na kulturo v organizaciji lahko vplivali in jo spreminjali, moramo najprej poznati nekatere njene značilnosti. Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati, spreminjati in prilagajati, kar je potrebno, saj so organizacije prisiljene spremeniti kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Sprememba kulture ni cilj, ampak nujnost, ki jo narekuje okolje v katerem organizacija deluje. Da se kultura ne bi spreminjala naključno, je potrebno pristopiti k spreminjanju kulture odgovorno ter z nadzorom in sicer s spremembo določene količine skupnih prepričanj, stališč, vrednot in različnih praks (obredi, rituali, običaji, navade in rutine).

## **1.4 Klima in njen vpliv na vedenje ljudi**

Nekateri avtorji pojasnjujejo, da vsaka akcija ali vedenje kot njen rezultat, predstavlja odgovor na neko obliko dražljaja, obnašanje posameznika pa je odvisno od načina, kako dražljaj doživlja. Na vedenje vpliva veliko faktorjev, ki so odvisni od različnosti situacije in različnega izvora. Tako na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, izobraževanje, klima,... Zaradi teh vplivov pa je posameznikovo vedenje različno. Tako nam preučevanje klime kot eden izmed pomembnejših dejavnikov pomaga pri razumevanju razlik v vedenju zaposlenih v organizacijah.

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve različni lastnosti klime. Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico. Klimi se človek lahko prilagodi. Ta lastnost je sicer zelo koristna, če se človek prilagodi tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljše prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. V takšnih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik 1998: 74).

Socialna klima je odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitost skupine, velikost, struktura), reflektira pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Čeprav je objektivna lastnost skupine, vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote. Prisotnost ali odsotnost objektivnih in subjektivnih kazalcev govori o določeni socialni klimi v skupini (Nastran 1994: 250).

Na vedenje v organizaciji vpliva tudi razsežnost osebnosti zaposlenih, ki nam pomagajo spoznati, kakšna klima je značilna za posamezno organizacijo. Vsaka razsežnost osebnosti zaposlenih vključuje večje število osebnostnih lastnosti, največkrat pa različni avtorji navajajo pet pomembnejših razsežnosti osebnosti, kot so:

- ekstrovertnost (priljubljen, družaben, ambiciozen);

- čustvena stabilnost (prestrašen, zaskrbljen, negotov);
- naklonjenost (prijazen, kooperativen, toleranten, prilagodljiv);
- natančnost (odgovoren, vztrajen, zanesljiv, delaven);
- sprejemljivost za izkušnje (iznajdljiv, kultiviran, širokega mišljenja).

**Tabela 1:** Kazalci socialne klime

| Objektivni indikatorji                                       | Subjektivni kazalci              |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| - pasivnost in apatičnost oziroma aktivnost članov skupine   | - občutek pripadnosti (»mi«)     |
| - prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini | - lojalnost do skupine           |
| - ustvarjanje koalicij                                       | - občutek solidarnosti s skupino |
| - agresivnost v skupini                                      | - občutek skupinske moči         |

Vir: Nastran, Temelji socialne psihologije (1994: 250)

## 1.5 Opredelitev pojma organizacijske klime

Klima je običajno izraz s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje prijetno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Drugače pa je, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi ustvarjajo napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in kot posledico tega tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Ti faktorji so: sistem vodenja, cilj podjetja, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v podjetju in socialne vloge posameznikov (Jurman 1981:204).

Lipičnik pravi, da klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Lipičnik klimo označi kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 2000: 198).

Glede različnih izrazov označevanja pojma klime je Konrad ugotovil, da je po Schneiderju pojem kultur globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Tako je kultura organizacije globlja dimenzija klime, z značilnostjo tradicije in usmerjena v prihodnost. Pojem klime je usmerjen v opisovanje in zaznavanje sedanjega stanja, ki ga preučujemo s kvantitativno metodo (vprašalniki). Kljub različni opredelitvi pojmov kultura in klima jima je skupno to, da oba vsak po svoje razlagata določeno človekovo vedenje v organizaciji in preučujeta posledice vplivov organizacije na vedenje zaposlenih v njej.

»V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime. Nekateri avtorji menijo, da vsi izrazi za označevanje organizacijske klime pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.« (Lipičnik 1998: 73)

Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije in je temelj za interpretiranje situacije (Možina 1994: 146 (povzeto po Dubrin, Foundations of organizational Behaviour 1984: 405)).

Klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. S pojmom klima označimo »ozračje« v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih značilnosti. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti

doživljanje določenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseg postavljenih ciljev (Lipičnik 1998: 73-79).

Organizacijska klima preučuje različne vidike delavčevega zaznavanja podjetja. Če želimo ugotoviti kakšna organizacijska klima vlada v podjetju, moramo izvedeti od zaposlenih kaj mislijo o določenih stvareh v podjetju. Da bi bili dobljeni rezultati čim bolj realni, si pomagamo s psihološkimi vprašalniki, ki jih izpolnijo zaposleni ali z intervjujem, ki ga opravi oseba, ki ni zaposlena v podjetju (Owens 1987: 168).

Organizacijska klima je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki so večinoma trajni in vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji. Po njih se različne organizacije ločujejo med seboj (Kavčič 1994:191).

Klima je neoprijemljiva, pa vendar ves čas prisotna in obstaja v delovnem okolju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije (Erjavšek 2003: 2).

Zaposleni lahko klimo opišejo kar pomeni, da se je zavedajo. Nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jo delijo. Nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja. Odraža tako organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja, ter predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja (Lešnik Musek 2006).

Organizacijsko klimo so v literaturi nekateri poimenovali tudi organizacijsko ozračje ali delovna morala. Ti pojmi pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo, se spoštujejo in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Kadar je v podjetju prisotna dobra klima, med zaposlenimi prevladuje dobra volja, dobro ozračje, enotnost in lojalnost, ugodno tudi vpliva na produktivnost, kar cenijo tudi stranke, partnerji in potencialni dobri delavci (Lipovec 1987: 302).

### **1.5.1 Spreminjanje organizacijske klime**

Klima v podjetju je lahko tudi neugodna in jo je potrebno spremeniti, ker ovira doseganje ciljev. Seveda pa moramo najprej klimo ugotavljati in preučevati, da lahko potem ugotovitve uporabimo pri njenem spreminjanju. Spreminjanje klime pomeni spreminjanje doživljanja

nekaterih ključnih situacij. Pri delavcih moramo izzvati želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev (Lipičnik 2000: 204).

Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, ki jo pri tem uporabljamo je, da je klima lahko neugodna in jo je treba spremeniti. Neugodne klime ni, če ne predpostavljamo, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli cilja. Tako ugodnost ali neugodnost klime zmeraj presojujemo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči. Včasih, ko ne moremo doseči določenih ciljev, celo ni vprašljiva klima, ampak cilji. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik 1998: 79).

Mihalič (2006: 256-257) pravi, da je klimo dokaj težko spreminjati in da je spreminjanje klime vedno povezano tudi s spreminjanjem organizacijske kulture. Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na preobratu zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravljanja na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. Pri izvedbi spreminjanja organizacijske kulture in klime je potrebna motiviranost za uvajanje sprememb in dovzetnost zanje, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, pripravljenost na izboljšanje medsebojnih odnosov, pričakovanje večjega zadovoljstva pri delu in pozitiven odnos do uvajalcev sprememb.

Klima se lahko spreminja na več načinov, najpogosteje pa se spreminja na naslednje tri načine:

- *Nekontrolirano*: na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer in taka ni v skladu z željami managementa podjetja, saj prinaša slabe posledice, s tem pa tudi ovira doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vzrok za tako spreminjanje klime lahko iščemo v različnih vplivih iz okolja v katerem podjetje deluje.
- *Z navodili*: ta način spreminjanja klime je organiziran in zavesten, skušamo pa uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način je sicer hitrejši, spremembe pa se da uvesti v kratkem času, vprašanje je le koliko so zaposleni pripravljeni sprejeti in če sploh dobimo želeni učinek. Iz izkušenj lahko ugotovimo, da

vsa ta navodila in ukrepi ne dosežejo vedno zelenega cilja, čeprav želimo ustvariti pozitivno naravnano klimo.

- *Neposredna akcija*: tu gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta oblika je bolj uspešna, saj se izvaja s konkretno akcijo za spreminjanje organizacijske klime ob pogoju, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki te akcije predlagajo in obljubijo boljšo prihodnost, v kateri se zaposleni tudi vidijo. Če ta pričakovanja niso izpolnjena pride do razočaranja, nezaupanja in neželenih reakcij.

### **1.5.2 Preučevanje in merjenje organizacijske klime**

Raziskovanje klime izhaja iz predpostavke po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo dimenzij klime. Raziskave so pokazale, da se klimo največkrat preučuje z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov. Za preučevanje organizacijske klime je smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določenem podjetju ter so močno prisotne in najbolj vplivajo na klimo v organizaciji.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Klime ni potrebno iskati, ker ta zmeraj je, prav tako tudi ni treba ugotavljati katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašanje je le katere nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja (Lipičnik 1998: 75).

Pred preučevanjem klime moramo torej najprej razmisliti o dimenzijah kulture in klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je ugotavljanje zasičenosti človekovega doživetja z njimi (Lipičnik 1998: 76).



## **1.6 Dimenzije organizacijske kulture in klime**

Osnovne dimenzije organizacijske klime in kulture, ki sem ji v nadaljevanju preučevala na konkretnem primeru so:

- medsebojni odnosi;
- notranje komuniciranje in informiranje;
- odnos do dela;
- odnos do organizacije;
- vodenje;
- motivacija.

### **1.6.1 Medsebojni odnosi**

Za medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih (Možina 1994: 655).

Dobri medsebojni odnosi lahko veliko pripomorejo k dobremu počutju delavcev na delovnem mestu. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje, ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi bolj produktivni ter tako bolj prispevajo k razvoju organizacije. Nasprotno pa negativni odnosi med zaposlenimi porajajo napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in posledično nižjo produktivnost (Jurman 1981: 203).

Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarijo

sodelovanje zaposlenih in vodilnih, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič 1998: 147).

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju na delovnem mestu so vsak dan večje, na kar pa bistveno vplivajo medsebojni odnosi. Medsebojni odnosi v organizaciji so vedno prisotni in izhajajo iz naših osebnih lastnosti. Ti nastajajo na dva načina, in sicer na institucionalni in spontani način, ki pa se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi. Konfliktni odnosi lahko nastanejo kot posledica nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so tudi posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v osebni kulturi, v njihovem značaju,... Medsebojni odnosi so torej nekakšna psihološka klima, v kateri živijo zaposleni, zato je pomembno raziskati kakšna je in kaj bi bilo potrebno spremeniti, kajti dobri medsebojni odnosi so pomemben faktor za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Da bi izboljšali medsebojne odnose, morajo v organizaciji sodelovati vsi, saj medsebojni odnosi niso odvisni samo od vodje. Sporazumevanje se torej prepleta v odnosih med sodelavci, v odnosih podrejenih do nadrejenih in obratno, pogovor pa naj bi bil bistvena sestavina medosebnih odnosov.

### **1.6.2 Notranje komuniciranje in informiranje**

Pokazatelj učinkovitosti komuniciranja je zagotovo interpretacija kvalitete organizacijskega življenja s strani zaposlenih. Posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija. Na zadovoljstvo z delom vplivajo na primer komunikacija, osebna povratna informacija, odnosi z nadrejenimi in aktivnost v komuniciranju. Zelo kvalitetno komuniciranje in aktivna udeležba v njem bosta torej z veliko verjetnostjo povečala zadovoljstvo in učinkovitost organizacije (Berlogar 1999: 48).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo od vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban 2002: 82).

Možina (1992:73) opredeli komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Potrebno je razlikovati med informiranjem in notranjim komuniciranjem. Pri informiranju gre zgolj za enosmerno posredovanje informacij, pri komuniciranju pa gre za aktivno udeležbo vseh udeleženi v komunikaciji (Gruban 1999: 17).

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti delovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije. Na ta način lahko vodstvo doseže večjo pripadnost organizaciji in večjo motiviranost zaposlenih (Rozman 2000: 25)

Komunikacijski proces je sestavljen iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika, bistvo komunikacije pa je informacija, ki jo lahko na grobo definiramo kot nekaj, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju in je namensko sporočilo nekomu. Ločimo več vrst komuniciranja, in sicer: intraosebne, medosebne, organizacijske komunikacije, govorice, medijske komunikacije, masovno komuniciranje in neverbalno komuniciranje. Da bi presegli ovire pri komuniciranju, nekateri avtorji menijo, da bi bilo potrebno razrešiti določene probleme, kot so: problem zaupanja, problem medsebojne odvisnosti, problem priznanja, problem uravnoteženosti, ki je ena izmed značilnosti komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi.

### **1.6.3 Odnos do dela**

Odnos zaposlenih do dela, ki ga delavec opravlja z različnimi aktivnostmi zavestno, da bi dosegel določen cilj oziroma opravil določeno nalogo vpliva na vzdušje v organizaciji. Če so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je lahko delo zanimivo, poznajo namen in cilj svojega dela in se pri delu še marsikaj naučijo in ne hodijo v službo samo zaradi ekonomskih razlogov. Na splošno se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino dela, vendar v primeru nezadovoljstva včasih posegajo tudi po nekaterih neljubih oblikah izražanja, kot so na primer nizka storilnost, neizkoriščenost svojih zmožnosti in zmanjšanje kvalitete pri delu, zaviranje delovnega procesa ali celo odsotnost na delu. Nekatere spremembe v človeku (na primer stres) ali zunaj njega lahko preusmerijo njegovo delovno energijo v negativni oziroma

nezaželeni odnos do dela, s tem pa neposredno vpliva na vedenje pri delu in na samo vzdušje v organizaciji.

Organizacija mora vzpostaviti takšen sistem, v katerem so jasno določene naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote, jasna določila glede načina vodenja, jasne odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb, določeni postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti, jasni načini pristopa k razpoznavanju in reševanju problemov, jasni načini sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami, zagotovljene ustrezne komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Efektivni storilnostni potencial je v bistvu realno konstanten ali del energije, ki jo je človek pripravljen potrošiti v delovnem procesu; kakšen pa bo neposredni učinek te energije, je odvisno od treh njegovih značilnosti, in sicer od:

- sposobnosti, ki kažejo kaj človek zmore;
- znanj in spretnosti, ki pokažejo kaj človek zna;
- motivacije, ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.

Te tri značilnosti pridejo do izraza pri vsakem delu in se tudi med seboj prepletajo. Ni si mogoče zamisliti dela, kjer nebi bile prisotne, in čim večje sposobnosti, znanje in motivacijo človek ima, večji je njegov učinek pri delu. Kombinacija razpoložljive energije in teh treh značilnosti pri vsakem delavcu opredeljuje njegovo storilnost (Jurman 1981: 48).

#### **1.6.4 Odnos do organizacije**

Ljudje vstopajo v organizacijo, da bi lažje dosegali svoje osebne cilje in zadoščali svojim interesom, organizacija pa ljudi sprejme, da bi lažje dosegala svoje cilje in zadoščala interesom lastnikov, pri tem pa pride do prevzemanja medsebojnih ciljev (Tavčar 1996: 311).

Mihalič (2008: 16) pravi, da sta pripadnost in lojalnost nadgradnji zadovoljstva zaposlenih, zato na pripadnost in lojalnost zaposlenih vedno vplivamo le preko zagotavljanja zadovoljstva. Le na osnovi celotnega upravljanja stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu, lahko zagotovimo pogoje, da bodo zaposleni nato morda iz tega naslova

postali pripadni organizaciji. Vse kar lahko naredimo za pripadnost zaposlenih je, da naredimo vse za njihovo zadovoljstvo v organizaciji. Ker je potrebno pripadnost in lojalnost ohranjati, se držimo naslednjih pravil:

- zaposlenim tudi sami izkazujemo pripadnost in lojalnost;
- izkazano pripadnost in lojalnost tudi nagradimo;
- lojalnosti zaposlenih nikoli ne uporabljamo za interese posameznikov.

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako pa jih tudi težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko tudi odidejo, s seboj pa odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. (Zupan 2001: 40).

Na odnos do organizacije vpliva tudi organizacijska struktura, saj z njo oblikujemo naloge, nosilce nalog in njihova medsebojna razmerja. Poznamo več vrst organizacijskih struktur, kot so na primer: funkcijska, divizijska, projektna, matrična in dinamična. Kvaliteta odnosa zaposlenih do organizacije pa vpliva tudi na vzdušje v tem podjetju in s tem na dobro organiziranost, učinkovitost ter uspešnost. Ni vseeno ali je ta odnos pozitiven ali negativen, dober ali slab, saj naj bi zaposleni poznali svojo vizijo in cilje podjetja ter si prizadevali za njihovo izpolnitev. Če je ta odnos slab, potem tudi zaposleni cilje podjetja ne sprejemajo za svoje in lahko na primer hodijo v službo samo iz ekonomskih razlogov in jim opravljanje določenih nalog predstavlja nujno zlo. Še slabše pa je lahko, če zaposleni nimajo dobrega mnenja o podjetju v katerem so zaposleni in o tem govorijo naokoli. Lahko pa govorimo tudi o pozitivnem odnosu do organizacije, če zaposleni čutijo pripadnost podjetju, so ponosni, da so tu zaposleni in se veselijo vsakdanjega odhoda na delo ter so pripravljeni uresničevati cilje podjetja.

### **1.6.5 Vodenje**

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, s čim manjšo porabo energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri

doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina 1994: 4).

Vodenje je sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenih z motiviranjem, komuniciranjem in spodbujanjem za učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev organizacije (Možina 1998: 16).

Lahko rečemo, da vodenje zelo pomembno vpliva na klimo v organizaciji in obratno, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti vodenje pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih. Vodenje razdelimo na vodenje, ki je usmerjeno v delo (avtokratično vodenje) in vodenje, ki je usmerjeno v zaposlene (demokratsko ali participativno vodenje). Pri vodenju v organizaciji se srečujemo z različnimi pristopi, modeli in slogi vodenja. Osnovni pristop vodenja naj bi bil, da se mora vodja truditi za doseganje nalog in za primarne socialne odnose. Vodje lahko s svojimi načini vodenja kot tudi z njihovimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem ustvarjajo med zaposlenimi takšno vzdušje, ki spodbuja medsebojno delovanje, timsko delo in ustvarjalno vedenje. Ključna naloga vodij je vzdrževanje ustreznih odnosov med zaposlenimi v procesu vodenja. Vodenje je pomembno, saj če ne uspemo doseči zastavljenega cilja, ne pomaga ne planiranje, ne organiziranje in niti kontroliranje.

Vodenje v organizaciji je torej proces usmerjanja ljudi k ciljem organizacije. Definicija je dokaj splošna, vendar so vodje tisti, ki pridobijo zaupanje lastnikov ter pooblastila, da organizacijo vodijo tako, da dosegajo zastavljene cilje. Cilji so bistvenega pomena, da vsi v organizaciji vedo kaj se od njih pričakuje in da vodja ve s čim lahko zaposlene motivira, da bi lahko zadovoljeval njihove potrebe.

### **1.6.6 Motivacija**

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Vsak manager, vodja ali delodajalec se slej ko prej spopade z izzivom, kot je motiviranje delavcev, delavec pa je pripravljen na zahteve in odgovorne naloge šele takrat, ko se na svojem delovnem mestu počuti spoštovan, opažen in ima občutek, da bo uresničil svoje

potenciale. Mnogi delodajalci imajo še vedno mnenje, da delavec dela samo za denar, da sicer ne bi delal in da dela po liniji najmanjšega odpora. Vse več nadrejenih pa se zaveda, da temu ni tako, saj so ljudje delovni in odgovorni in se nalogam ne izogibajo, če je njihovo delo dovolj cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Če želimo razumeti vedenje zaposlenih v podjetju, moramo poznati motive zaposlenih in pristope k motivaciji. Tako nam vsaka motivacijska teorija poskuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Motivacijskih teorij je več, razdelimo pa jih lahko na vsebinske teorije, ki se ukvarjajo predvsem s tem kaj motivira vedenje in procesne teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje.

## **1.7 Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela, organizacijska kultura pa se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načeli reševanja problemov v organizaciji. Konrad (1987: 106) pravi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev organizacijske kulture. Stična točka je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov. Oba pojma izvirno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture veliko bolj vključen v primerjavi s klimo in je v sistemu tudi na višji stopnji abstrakcije. Kultura ima tako sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura namreč vpliva na klimo. Konstrukt kulture je tako globlji, klima pa je le odsev stanja kulture sistema v določenem času in prostoru. Organizacijska kultura je bolj vezana na makro okolje, organizacijska klima pa bolj na mikro okolje. To pa še ne pomeni, da je organizacijska kultura pomembnejša od klime. Nasprotno, za celovito razumevanje vedenja ljudi je pomembno psihološke vidike v podjetju preučevati z obeh vidikov – z vidika organizacijske kulture in klime, zato je potrebno obema posvetiti enako pozornosti.

Razlika med organizacijsko kulturo in klimo je tudi v tem, da lahko klimo različnih podjetij proučujemo in primerjamo med seboj, zato lahko tudi rečemo, da je ena boljša in druga slabša. Organizacijske kulture pa med podjetji ne moremo primerjati in zato ne moremo reči, da je ena dobra in druga slaba.

**Tabela 2: Najpomembnejše razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

| ORGANIZACIJSKA KULTURA                                                                                                    | ORGANIZACIJSKA KLIMA                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - ima zgodovinski znanstveni izvir v antropologiji in etnologiji                                                          | - ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji                                                                     |
| - cilj je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj,...                                                    | - omejuje se na opis organizacijske realnosti                                                                        |
| - ukvarja se bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih zaposleni ne zavedajo                          | - bolj se ukvarja s tem kako zaposleni doživljajo realnost v organizaciji                                            |
| - ima bolj globalen pomen, usmerjen v preteklost oziroma tradicijo in prihodnost                                          | - ima bolj analitičen pomen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja                                                  |
| - je tisto kar zaposleni mislijo, čutijo in verjamejo                                                                     | - je tisto kar zaposleni rečejo, delajo in kakor izgledajo                                                           |
| - ima sistemski pomen                                                                                                     | - ima procesni pomen                                                                                                 |
| - ustvarja se skozi daljša časovna obdobja in je bolj trajna in stabilna                                                  | - ustvarja se začasno in je manj stabilna                                                                            |
| - je veliko manj vidna in se počasneje in težje spreminja in zato zahteva težje upravljanje in dolgoročnejše spreminjanje | - je bolj vidna in se hitreje in lažje spreminja ter omogoča doseganje zelenih rezultatov v krajšem časovnem obdobju |
| - je bolj vezana na makro okolje poslovnega sistema                                                                       | - je bolj vezana na mikro okolje poslovnega sistema                                                                  |
| - je vezana na strateški nivo                                                                                             | - je vezana na taktični in operativni nivo                                                                           |
| - izrazit vpliv kulture na klimo                                                                                          | - manj izrazit vpliv klime na kulturo                                                                                |
| - ima globok konstrukt                                                                                                    | - je zgolj odsev stanja v prostoru in času                                                                           |
| - gre bolj za teoretično proučevanje                                                                                      | - gre bolj za empirično proučevanje                                                                                  |

Vir: Mihalič, Upravljam organizacijsko kulturo in klimo (2007: 10)



### **1.7.1 Vpliv zaposlenih na organizacijo**

Zaposleni se razlikujejo med seboj po osebnosti, sposobnostih, izobrazbi, delovnih vrednotah, občutenjih pri delu in razpoloženju pri delu. Prvi štirje elementi se ne spreminjajo hitro in so razmeroma trajni, občutenja pri delu niso več tako trajna, medtem ko se lahko razpoloženje pri delu spreminja iz ure v uro (Rozman 2000: 64-67).

Razpoloženje pri delu vsaj kratkoročno ne vpliva na organizacijo, saj se le ta ne more spreminjati tako hitro. V organizacijo lahko pridejo novi ljudje, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na razpoloženje. Izboljša ali poslabša se klima in dolgoročno mogoče celo kultura organizacije.

V sklopu občutenja pri delu pogosto obravnavamo zadovoljstvo pri delu in lojalnost organizaciji. Zadovoljstvo pomeni občutke in mnenje zaposlenih o delu, ki ga opravljajo in pomembno vpliva na odsotnost. Lojalnost zaposlenega se nanaša na njegovo čutenje glede na celo organizacijo. Lojalni zaposleni so ponosni, da delajo v posamezni organizaciji (Rozman 2000: 66-67). Na organizacijsko strukturo posamezni zaposleni načeloma ne vpliva, saj izberejo tako osebo, ki je primerna za določeno delo in delovno mesto.

Omenila sem, da so osebnost, sposobnosti, izobrazba in delovne vrednote razmeroma trajne, torej se ne spreminjajo naenkrat in drastično, temveč počasi in v dolgem časovnem obdobju. To počasno in v vsakdanu pravzaprav nezaznavno spreminjanje vsaj v kratkem času ne vpliva na organizacijo. Res pa je, da novo zaposleni lahko vplivajo s svojo osebnostjo, sposobnostmi, izobrazbo in delovnimi vrednotami, predvsem pa so precej drugačne, kot jih imajo drugi zaposleni.

Posamezni zaposleni načeloma ne bo vplival na organizacijo, vendar le, če ni na višjem položaju v organizaciji. Vodilni v organizaciji ima moč vplivati na organizacijo – na spremembo oblike organizacijske strukture, notranjih organizacijskih struktur, na spremembo planiranja in kontroliranja (na primer s postavljanjem drugačnih ciljev) in tudi na spreminjanje kulture organizacije. Na takšno spreminjanje ponavadi naletimo, če zaide organizacija v krizo ali če se zamenja vodstvo v organizaciji.

Spremembe največkrat potekajo od zgoraj navzdol, torej od vodilnih do izvajalcev, zato je težko spodbuditi uvedbo sprememb z dna ali s sredine hierarhične lestvice. Spremembe v organizaciji bodo vpeljane veliko uspešneje, če jih bo podprlo vodstvo. Karacsony predlaga, naj tisti na nižjih ravneh hierarhične lestvice, kadar imajo kakšno idejo za spremembe, pridobijo podporo vodstva, ki naj jim tudi pomaga pri vpeljavi sprememb (Karacsony 2006: 42). Strinjam se, da mora vodstvo podpreti spremembe, ki jih predlagajo zaposleni, ki so nižje na hierarhični lestvici in novo zaposleni, seveda če so predlogi smiselni. Hkrati pa menim, da bi moralo vodstvo celo spodbujati zaposlene, ki so nižje na hierarhični lestvici in novo zaposlene k podajanju idej za spremembe, saj bi tako pripomogli k večji inovativnosti podjetja pri soočanju s spremembami in verjetno tudi k uspešnejšem poslovanju podjetja. Ni torej pomembno le, da se prilagajamo spremembam situacijskih spremenljivk le, ko je to nujno potrebno. Tako zaposleni kot tudi novo zaposleni v podjetju morajo sami iskati možnosti za boljše poslovanje.

## **1.8 Predstavitev podjetja Ekdis**

Podjetje Ekdis, ekspediranje in distribucija, d.o.o. (v nadaljevanju Ekdis) je bilo ustanovljeno februarja leta 2004. Glede na pravno-organizacijsko obliko gre za družbo z omejeno odgovornostjo. Ustanovitelj podjetja Ekdis je Dnevnik, časopisna družba, d.d. in je bilo ob ustanovitvi v 100-odstotni lasti ustanovitelja. Podjetje Ekdis je nastalo z izločitvijo organizacijske enote krovne družbe z namenom zagotavljanja transparentnosti poslovanja med posameznimi organizacijskimi enotami podjetja Dnevnik, d.d. Pred tem se je celotna dejavnost opravljala v sklopu podjetja Dnevnik, d.d. kot sestavni del področja trženja. Izločitev te organizacijske enote in ustanovitev novega podjetja omogočata boljši pregled nad stroški in prihodki ter širitev dejavnosti. Od septembra leta 2005 je Ekdis v lasti Tehniške založbe Slovenije in opravlja storitve za vedno več založnikov. Osnovna dejavnost podjetja Ekdis je nudenje storitev na področju ekspediranja (vlaganja, priprave paketov) in distribucije časopisov, revij in drugih tiskovin (dostava na prodajna mesta, točke, kjer jih prevzamejo raznašalci, pobiranje remitende, sestavljanje obračunov). Poleg tega se podjetje ukvarja z različnimi drugimi storitvami in prevoznimi dejavnostmi, prekladanjem in skladiščenjem

izdelkov, pakiranjem in drugimi poslovnimi dejavnostmi. Podjetje se tako uvršča v trgovinsko, storitveno in prevozniško dejavnost.

Ekdis želi postati eden vodilnih distributerjev časopisov, revij in drugih tiskovin v državi Sloveniji in širiti dejavnost tudi na druga področja, povezana z logistiko in trgovino. Trudi se nuditi kakovostne storitve na področju ekspediranja, distribucije, logistike in trgovine ter zviševati kakovost in s tem zadovoljstvo uporabnikov storitev in drugih partnerjev. V podjetju skrbijo tudi za nenehen razvoj zaposlenih, varstvo pri delu in socialno varnost. Pomembno je iskanje novih priložnosti v okviru obstoječih zmogljivosti, se pravi iskanje potencialnih novih založnikov in nudenje vsaj dela svojih storitev že obstoječim založnikom. Podjetje skuša nuditi storitve na enakopravni podlagi za vse partnerje in ima enako korekten odnos do vseh, s čimer si prizadeva utrjevati zaupanje obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev.

V aktu o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest podjetja Ekdis najdemo organizacijsko strukturo podjetja (glej Prilogo 1). Oblika je prilagojena velikosti družbe, delu in drugim potrebam podjetja. Sestavljena je iz treh organizacijskih enot:

- vodstva;
- kolportaže;
- ekspedita.

Na čelu podjetja je direktor, svetovalec direktorja in vodja distribucije sta podrejena direktorju. Zaposleni na delovnih mestih poslovni sekretar, analitik, računovodski referent, vodja kolportaže, vodja ekspedita in vodja servisnih dejavnosti so podrejeni tako direktorju kot vodji distribucije. Vodji kolportaže je podrejen referent kolportaže in vodji ekspedita ekspeditor II. Vzdrževalec in skrbnik sistema – vzdrževalec sta podrejena vodji ekspedita in vodji servisnih dejavnosti, operater pa je podrejen vodji ekspedita in skrbniku sistema – vzdrževalcu. Kolportaža in ekspedit sta profitna centra. V kolportaži dnevno določajo naklade časopisov in revij po posameznih prodajnih mestih, v ekspeditu pa urejajo, izvajajo, koordinirajo in nadzorujejo pakiranje, vlaganje ter razdeljujejo časopise in revije. V kolportaži je na vrhu vodja kolportaže, ki ureja pogodbene odnose v kopotražni prodaji, pripravlja

analize prodaje, dnevno usmerja določanje kolportажne naklade in drugo. Njemu podrejeni so referentje kolportажe, ki vodijo evidence prodajnih mest za vse edicije, ki jih podjetje distribuira, pripravljajo naslovni material za distribucijo, vodijo in posredujejo podatke o kolportажni prodaji, sprejemajo in rešujejo reklamacije in drugo. V ekspeditu je na vrhu vodja ekspedita, ki skrbi za celotni delovni proces v ekspeditu. Podrejena sta mu vodja servisnih dejavnosti in skrbnik sistema – vzdrževalec. Vodja servisnih dejavnosti skrbi za delovanje vseh sistemov in naprav v ekspeditu, njemu podrejeni vzdrževalec pa mu pri delu pomaga. Na delovnem mestu ekspeditor II, ki je podrejen vodji ekspedita, so zaposleni delavci, ki opravljajo fizična dela, kot so štetje, sortiranje, vezanje, zlaganje, pakiranje, vlaganje, sortiranje remitende in drugo. Skrbnik sistema – vzdrževalec nadomešča vodjo servisnih dejavnosti, ko je ta odsoten, odgovarja za delo operaterjev, skrbi za nemoteno delovanje računalniškega sistema in drugo. Njemu podrejeni operater prevzema podatke iz kolportажe, izračunava standardne pakete, obdeluje podatke za delilne mize in drugo.

Za podjetje Ekdis je zelo pomembna komunikacija med zaposlenimi (tako formalna, kot neformalna), saj so mnjenja, da je to najboljši način za pretok informacij v obe smeri. Z dobro komunikacijo tudi prej zaznamo določen problem, ki se pojavi in ga brez dobre komunikacije verjetno nebi zaznali tako hitro oziroma bi ga lahko zaznali celo prepozno. V zvezi s tem so pomembni tudi vsakotedenski sestanki v podjetju, na katerih se dobivajo predvsem direktor in vodje oddelkov, kateri informacije posredujejo dalje ostalim zaposlenim. Zelo pomembna se mi zdi tudi neformalna komunikacija v podjetju. Večina zaposlenih se skoraj vsak dan dobi na kavi v sejni sobi. Takrat pridejo na vrsto pogovori, ki v večini niso povezani z delom v podjetju. Tako zaposleni spoznajo svoje sodelavce tudi v drugačni luči, saj spoznajo kaj jim je v življenju pomembno, kaj jih veseli, s čim se ukvarjajo v prostem času, kako gledajo na določene stvari in dogodke, če imajo kakšne težave, ki niso povezane z delom, pa so zato tisti dan ali teden slabe volje ali niso tako produktivni in v takem primeru jih sodelavci lahko razumejo in jim pomagajo. Za zaposlene so pomembne tudi vsakoletne novoletne zabave, ki jih organizira podjetje in nogometne tekme, ki jih organizirajo zaposleni sami. Na takih dogodkih se zaposleni še lažje sprostijo in se bolje spoznajo tudi s tistimi, s katerimi na delu nimajo toliko stikov. V podjetju tudi redno praznujejo rojstne dneve zaposlenih in ostale obletnice oziroma dogodke, kar je še ena priložnost, da se le ti med seboj povežejo, družijo in skupaj veselijo.

Kot povsod drugod, se tudi v podjetju Ekdis občasno pojavijo konfliktna situacija. Tako vodstvo kot tudi ostali zaposleni menijo, da je zelo pomembno soočanje s konflikti in njihovo sprotno reševanje. Vodilni niso naklonjeni temu, da se vsaka stvar oziroma situacija sankcionira, vendar pa to pride vseeno v poštev v primerih, ko se neka negativna stvar oziroma situacija ponavlja kljub opozorilu in poskusom reševanja problema in ob negativnem odnosu do reševanja določenega problema. Večina konfliktov se reši s pogovori in načrtnim reševanjem problema oziroma situacije.

Zaposleni med seboj večinoma komunicirajo ustno, delno tudi pisno. V podjetju imajo napisane pravilnike, ki se jih morajo zaposleni držati, o sprotnih stvareh pa se pogovorijo. Prevladujejo telefonski pogovori in uporaba interneta oziroma komuniciranje preko elektronske pošte. Komunikacija poteka dvosmerno, kar pomeni, da zaposleni na višjih položajih ne prenašajo ukazov samo navzdol, temveč se o nalogah, problemih, izvedbah, rešitvah in drugem pogovarjajo in izmenjujejo mnenja. Prednost dvosmernega komuniciranja je v tem, da dobijo zaposleni povratno informacijo. Zaposleni pri dvosmernem komuniciranju dobijo občutek, da podjetju koristijo s svojimi predlogi, idejami, kritikami, seveda če se njihova sporočila upoštevajo in udeležijo.

V podjetju Ekdis so posamezni cilji med seboj usklajeni in njihovo doseganje vodi k uresničitvi temeljnega cilja podjetja. Usklajenost ciljev zagotavljajo s komuniciranjem, doseganje ciljev posameznikov pa spodbujajo s stimulacijami. Vzpostavljena je hierarhija ciljev. Rečemo lahko, da so cilji svetovalca direktorja in vodje distribucije podrejeni ciljem direktorja, cilji vodje ekspedita so podrejeni ciljem direktorja in ciljem vodje distribucije in tako naprej do ciljev operaterja, ki so podrejeni ciljem vodje ekspedita in ciljem skrbnika sistema – vzdrževalca. Usklajenost ciljev pa zagotavlja doseganje temeljnega cilja podjetja.

Struktura avtoritete v podjetju kaže, kako se prenaša oblast in z njo pristojnosti za sprejemanje odločitev. V podjetju Ekdis tvorijo razmerja in povezave med podrejenimi in nadrejenimi hierarhično lestvico. Na vrhu lestvice je direktor, ki del oblasti in hkrati s tem dolžnost in odgovornost prenaša na podrejene. Oblast se torej prenaša navzdol. Direktor ima tako administrativno kot profesionalno avtoriteto. Administrativno mu zagotavlja položaj v podjetju, strokovno pa njegova izobrazba, znanje in pretekle izkušnje. S strukturo avtoritete je določeno kdo komu poroča in kdo sprejema katere odločitve. V podjetju Ekdis poročajo

zaposleni na nižji ravni zaposlenim na višji ravni. Ponavadi poročajo neposredno nadrejenemu. Odločitve pa se sprejemajo na vseh ravneh.

Podjetje Ekdis se tako kot ostala podjetja sooča s spremembami informacijske tehnologije kot so na primer: razvoj interneta, elektronske pošte, računalniških programov,... V podjetju Ekdis imajo vsi šoferji v svojih prevoznih sredstvih tudi sistem globalnega določanja položaja (GPS = Global Positioning Sistem), ki jim omogoča večjo učinkovitost pri prevozih. Novi stroji lahko omogočijo dodatne storitve, kar predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi.

Glavni cilj podjetja Ekdis je ohraniti obstoječo dejavnost in jo širiti s pridobivanjem novih poslovnih partnerjev in razvijanjem novih dejavnosti. Tako si prizadevajo pridobiti čim več novih prodajnih mest ter založnikov in jim poleg distribucije nuditi tudi na primer vlaganje in lepljenje različnih reklamnih letakov, ovijanje v folijo,... Dejavnost želijo širiti tudi na druga področja, povezana z logistiko. Trudijo se nuditi kakovostne storitve in skrbeti za razvoj zaposlenih. Za uresničitev zelenih ciljev pa morajo iskati nove priložnosti v sklopu obstoječih zmogljivosti.

Na podjetje in posledično kulturo vpliva tudi njegovo okolje in spremembe v njem. Najpomembnejši spremembi sta izguba ali pridobitev posla ter gibanje naklad, ki so odvisne od naročnikov oziroma založnikov. Založniki so precej močni, vendar se v podjetju Ekdis zavarujejo pred izgubo posla z dolgoročnimi pogodbami, ki jim zagotavljajo ekskluzivno izvajanje poslov. Pridobitev ali izguba posla pomeni spremenjeno potrebo po zmogljivostih. Lahko gre za dolgoročno ali kratkoročno spremembo, zato se morajo v podjetju znati prilagajati tem spremembam. Pozorni morajo biti tudi na konkurente. Njihovo delovanje morajo spremljati in biti pozorni na spremembe, ki jih vpeljujejo. Nevarnost vstopa v panogo novih podjetij je nizka, saj so vstopne ovire visoke, podjetja pa imajo sklenjene dolgoročne pogodbe in dobro razvite distribucijske poti, ki so za obstoj na trgu nujne.

Zaposleni na organizacijo vplivajo s svojim vedenjem, ki je odvisno od njihove osebnosti, vrednot, sposobnosti, izobrazbe, delovnih okoliščin, razpoloženja pri delu,... Razpoloženje pri delu se spreminja hitreje kot osebnost, vrednote, sposobnosti, izobrazba ter delovne okoliščine in je vezano na določeno delo. Tako sta zadovoljstvo in pripadnost zelo pomembni

občutenji, saj je zadovoljstvo posameznika z delom, ki ga opravlja, povezano z njegovo osebnostjo, vrednotami, sposobnostmi in izobrazbo.

Ekdis deluje na precej zaostrenem konkurenčnem trgu. Glavi »grožnji« predstavljata prevladujoči distributer Delo Prodaja, d.d. in padanje naklad pri večini založnikov. Distribucija Dnevnika, d.d. je pred ustanovitvijo podjetja Ekdis obvladovala približno 20 odstotkov trga. Za razliko od Dela Prodaje, d.d., podjetje Ekdis opravlja tudi storitve ekspediranja, in sicer pripravo paketov, označevanje, vlaganje prilog in reklamnih letakov, lepljenje reklamnih letakov ali manjših izdelkov v časopise in revije ter ovijanje v folijo. Glavni konkurent na tem področju pa je Pošta Slovenije, d.o.o. Drugi pomemben element je, da podjetje Ekdis vrši prevoze edicij tudi za naročnike, in sicer na vnaprej dogovorjene točke na podlagi naročila Dnevnika, d.d.

Glede na to, da je bilo podjetje Ekdis ustanovljeno šele februarja 2004, bi se lahko pojavilo vprašanje, če je njihova kultura sploh že izoblikovana. A kot sem že omenila v predstavitvi podjetja, je le to nastalo z izločitvijo organizacijske enote krovnega podjetja Dnevnik, d.d., tako da se je organizacijska kultura že izoblikovala, le omenjena organizacijska enota se je preoblikovala v drugačno organizacijsko obliko in začela širiti obseg poslovanja.

## **2 OPREDELITEV PROBLEMA**

### **2.1 Okolje problemske situacije**

Zaradi zelo širokega področja, ki ga zajemata pojma organizacijska kultura in klima v podjetju oziroma organizaciji, se bom v raziskavi osredotočila na področja, ki zajemajo:

- medsebojne odnose;
- notranje komuniciranje in informiranje;
- odnos do dela;
- odnos do organizacije;
- vodenje;
- motivacijo.

Na omenjena področja se osredotočam predvsem zato, ker se mi zdijo pomembna, da podjetje dobro in uspešno deluje. Menim, da je dobre medsebojne odnose znotraj organizacije potrebno negovati, saj posledično vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako se mi zdi pomembno formalno in tudi neformalno komuniciranje in informiranje med zaposlenimi, saj le to pripomore k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi in k večji učinkovitosti. Odnos do dela in do organizacije je pomemben predvsem za vodilne v podjetju, ker je po navadi vsem zaposlenim jasno, da imajo večje možnosti za napredovanje na želeno delovno mesto tisti, ki so bolj sposobni in odgovorni za svoje delo, ki ga opravljajo. Velikokrat je dovolj že samo to, da zaposleni pokažejo, da se trudijo po svojih močeh in da jim ni vseeno. Vodilni v podjetju imajo velikokrat nehvaležno vlogo, saj se lahko zgodi, da ne morejo ugoditi vsakemu, je pa dobro in zaželeno, da upoštevajo zanimive predloge zaposlenih in seveda, če so smiselni, da se jih tudi uresniči oziroma realizira. Motivirati zaposlene v podjetju je na nek način težko, saj nimajo vsi enakih zahtev in želja. Za nekoga pomeni motivacija že samo pohvala nadrejenega, drugemu pomeni motivacija dodatno plačilo ali pa višja plača, nekaterim lahko pomeni



motivacija tudi to, da lahko koristijo nadure,... Skratka cilj motivacije je predvsem, povečati storilnost in doseči zastavljene cilje, hkrati pa zadovoljiti želje in pričakovanja zaposlenih.

V skladu s cilji in namenom diplomskega dela sem na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev želela ugotoviti, kako novo zaposleni vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis. Kot študentka Fakultete za socialno delo, sem v podjetju Ekdis zadnjih nekaj let sodelovala pri organizaciji delovnega procesa in razporejanju ljudi na delovna mesta. Zaposleni ljudje imajo različne izobrazbe in delovne izkušnje ter so različnih starosti, prav tako pa so tudi delovna mesta različne narave. Z vsakim novo zaposlenim se opravi razgovor, kjer je potrebno upoštevati vse zgoraj omenjene dejavnike in tudi želje posameznika. V zadnjih treh letih se je v podjetju Ekdis na novo zaposlilo kar nekaj ljudi in prav zato me je zanimalo kako le ti vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju. Za novo zaposlene ljudi sem definirala vse, ki so v omenjenem podjetju zaposleni tri leta ali manj; raziskavo pa bom izvedla med zaposlenimi, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa, torej več kot tri leta. Menim namreč, da imajo tisti, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa boljši vpogled na morebitne spremembe v podjetju in na to kako novo zaposleni vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo.

### **3 METODOLOGIJA**

#### **3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke**

Raziskavo lahko opredelimo kot opisno oziroma deskriptivno. Z njo sem želela ugotoviti vpliv novo zaposlenih ljudi v podjetju Ekdis na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju.

Raziskava je kvantitativna. Pri raziskavi sem uporabila metodo anketiranja, inštrument pa je bil vprašalnik zaprtega tipa (glej Prilogo 2).

Neodvisne spremenljivke, ki sem jih pri raziskavi upoštevala so bile: spol anketiranca (ženski, moški), starost anketiranca (do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let, več kot 51 let) in stopnja izobrazbe (dveletna srednja šola ali manj, srednja šola, višja šola, visoka šola ali več).

Spremenljivke, ki sem jih merila z vprašalnikom, pa so bile: medsebojni odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do dela, odnos do organizacije, vodenje in motivacija.

Za razpon vrednosti sem pri ocenjevanju kulture in klime uporabila lestvico s petimi stopnjami:

1 – se popolnoma ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – sem nevtralen/-a

4 – se strinjam

5 – se popolnoma strinjam

### **3.2 Merski inštrumenti in viri podatkov**

Pri proučevanju vpliva novo zaposlenih v podjetju Ekdis na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis sem si pomagala z vprašalnikom, ki je razdeljen na šest sklopov trditev, ki opisujejo različne situacije. Naloga anketirancev je bila, da s pomočjo lestvice označijo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z danimi trditvami.

V uvodnem delu vprašalnika sem opredelila namen ankete, nato sledijo tri vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, glavni del ankete pa obsega šestkrat po pet trditev (skupaj trideset trditev).

Področja, ki jih vprašalnik obsega so naslednja:

- 1.) Medsebojni odnosi
- 2.) Notranje komuniciranje in informiranje
- 3.) Odnos do dela
- 4.) Odnos do organizacije
- 5.) Vodenje
- 6.) Motivacija

### **3.3 Populacija**

V podjetju Ekdis je zaposlenih 99 ljudi, od tega je približno tretjina novo zaposlenih v omenjenem podjetju. V anketo so bili vključeni vsi, ki so v podjetju Ekdis zaposleni več kot tri leta, torej dalj časa z izjemo delavcev, ki so bili v času anketiranja na letnem, porodniškem ali na bolniškem dopustu. V času anketiranja je bilo prisotnih 55 zaposlenih. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih anket sem dobila 47.

### **3.4 Zbiranje podatkov**

Kot sem že omenila, je v podjetju Ekdis približno tretjina izmed vseh zaposlenih, prav novo zaposlenih, se pravi, da so v podjetju zaposleni tri leta ali manj. Zanimalo me je kako le ti vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju.

Ankete sem osebno razdelila vsem prisotnim v času anketiranja, ki so zaposleni v podjetju Ekdis več kot tri leta, saj me je zanimalo kako le ti vidijo in občutijo vpliv novo zaposlenih na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju. Izpolnjevanje ankete je potekalo anonimno, saj tako anketiranci dajo bolj verodostojne odgovore. Nekateri so mi izpolnjene ankete izročili osebno, drugi pa so mi izpolnjene ankete poslali preko sodelavcev iz istega oddelka.

Anketiranje je trajalo od 28. aprila 2009 do vključno 8. maja 2009. Nihče od prisotnih oziroma anketiranih v omenjenem obdobju ni zavrnil reševanja ankete. Mislim, da je bil odziv na anketo dober, saj mi je od vseh 55 »staro« zaposlenih, ki so bili prisotni v podjetju v času anketiranja vrnilo pravilno izpolnjene vprašalnike 47 zaposlenih, kar pomeni 85,45% vseh prisotnih pri anketiranju.

Po končani anketi sem dobila občutek, da so jo zaposleni sprejeli z odobravanjem in so se za rezultate tudi zanimali, saj me je kar nekaj anketiranih vprašalo kakšni so rezultati ankete.

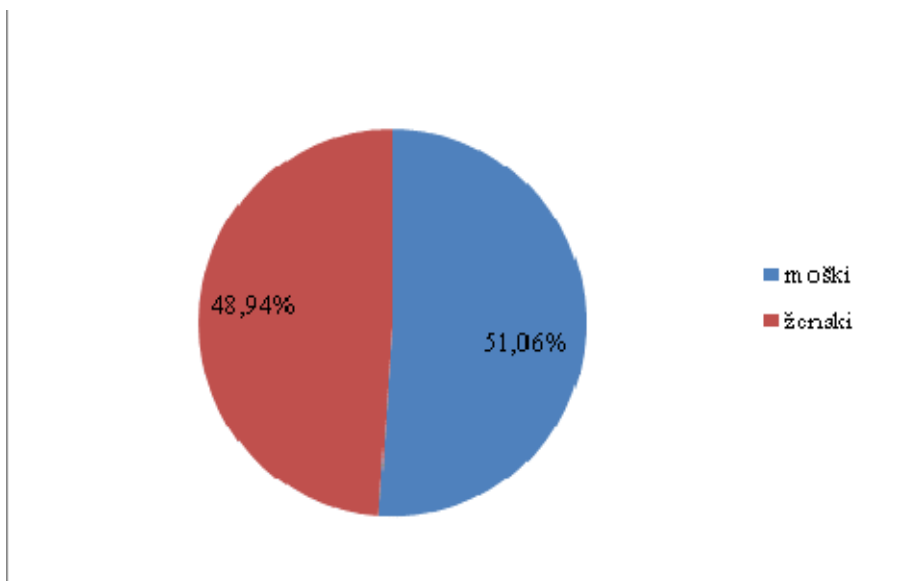
### **3.5 Obdelava in analiza podatkov**

Podatke za raziskavo sem zbrala s pomočjo ankete oziroma vprašalnika. Zbrane podatke pregledala in uredila. Tabele in grafe sem izdelala s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel. Izračunala sem aritmetično sredino vseh posameznih dimenzij in frekvence posameznih odgovorov glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami.

## 4 REZULTATI IN RAZPRAVA

### 4.1 Splošni podatki o anketirancih

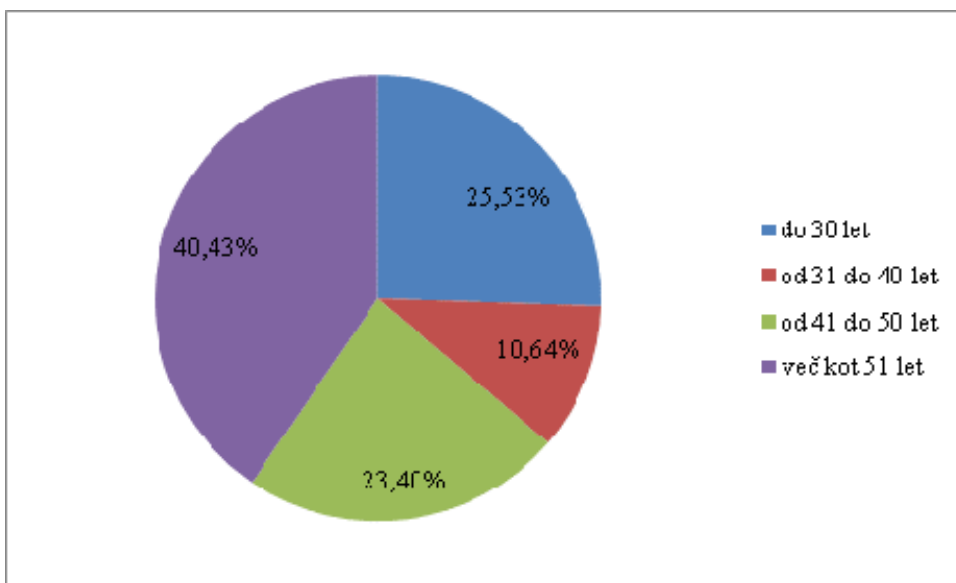
**Graf 1: Struktura anketiranih po spolu**



Vir: lastna raziskava

Graf 1 prikazuje strukturo zaposlenih glede na spol vseh, ki so vrnilo pravilno izpolnjen anketni vprašalnik. 48,94% oziroma 23 žensk in 51,06% oziroma 24 moških. Iz podatkov in grafa je razvidno, da je struktura zaposlenih v podjetju Ekdis glede na spol zelo enakomerno razdeljena.

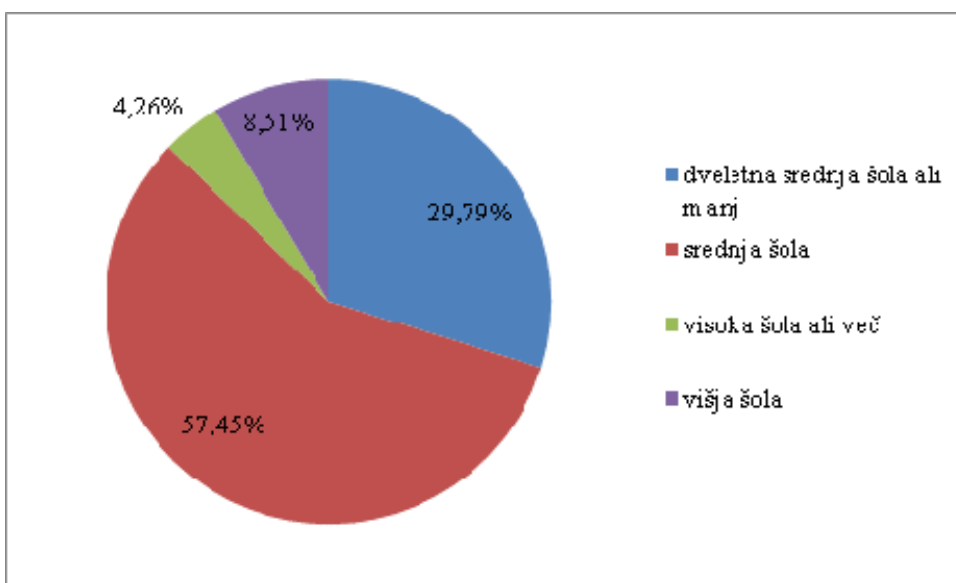
**Graf 2: Struktura anketirancev po starosti**



Vir: lastna raziskava

Graf 2 prikazuje strukturo anketirancev po starosti. Od vseh, ki so sodelovali pri anketi jih je bilo 25, 53% starih do 30 let; 10,64% je bilo starih od 31 do 40 let; 23,40% je bilo starih od 41 do 50 let in 40, 43% je bilo starih več kot 51 let. Iz podatkov in grafa je razvidno, da je v podjetju Ekdis največ zaposlenih starih več kot 51 let, sledijo zaposleni, ki so stari do 30 let in zaposleni, ki so stari od 41 do 50 let, najmanj zaposlenih pa je starih od 31 do 40 let.

**Graf 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo**



Vir: lastna raziskava

Graf 3 prikazuje strukturo anketirancev glede na izobrazbo. Od vseh, ki so sodelovali pri anketi ima 29,79% končano dveletno srednjo šolo ali manj; 57,45% jih ima končano srednjo šolo; 8,51% jih ima končano višjo šolo; 4,26% pa ima končano visoko šolo ali več. Iz podatkov in grafa je razvidno, da ima največ zaposlenih v podjetju končano srednjo šolo, sledijo zaposleni, ki imajo končano dveletno srednjo šolo ali manj, zelo malo jih ima končano višjo šolo, najmanj pa je zaposlenih, ki imajo končano visoko šolo ali več.

## 4.2 Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah

**Tabela 3: Medsebojni odnosi; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| MEDSEBOJNI ODNOSI                                                                                                 | se popolnoma ne strinjam | se ne strinjam | sem nevtralen/-a | se strinjam | se popolnoma strinjam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------|
| a) Novo zaposleni vplivajo na manjše število konfliktov.                                                          | 4,26%                    | 19,15%         | 31,91%           | 25,53%      | 19,15%                |
| b) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dobre odnose med zaposlenimi.                                             | 0,00%                    | 6,38%          | 17,02%           | 44,68%      | 31,91%                |
| c) Novo zaposleni so bolj pripravljeni sodelovati, kot pa tekmovati.                                              | 2,13%                    | 2,13%          | 23,40%           | 38,30%      | 34,04%                |
| d) V naši organizaciji cenimo delo novo zaposlenih ljudi.                                                         | 0,00%                    | 2,13%          | 27,66%           | 44,68%      | 25,53%                |
| e) Novo zaposleni bolj zaupajo ostalim zaposlenim kot si zaupajo oni (, ki so že dalj časa v podjetju) med seboj. | 2,13%                    | 8,51%          | 34,04%           | 36,17%      | 19,15%                |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Medsebojni odnosi se s trditvijo, da novo zaposleni vplivajo na manjše število konfliktov 4,26 % anketiranih popolnoma ne strinja, 19,15 % se jih ne strinja, 31, 91 % je nevtralnih, 25,53 % se jih strinja, 19,15 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 23,41 % ne strinja, 31,91 % je nevtralnih, 44,68 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni pozitivno vplivajo na dobre odnose med zaposlenimi se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 17,02 % je nevtralnih, 44,68 % se jih strinja, 31,91% pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 6,38 % ne strinja, 17,02 % je nevtralnih, 76,59 % pa se jih strinja.)



S trditvijo, da so novo zaposleni bolj pripravljeni sodelovati, kot pa tekmovati se 2,13% anketiranih popolnoma ne strinja, 2,13 % se ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 38,30 % se jih strinja, 34,04 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 4,26 % ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 72,34 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da v organizaciji cenijo delo novo zaposlenih se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 2,13 % se jih ne strinja, 27,66% je nevtralnih, 44,68% se jih strinja, 25, 53 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 2,13 % ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 70,21 % pa se jih strinja.)

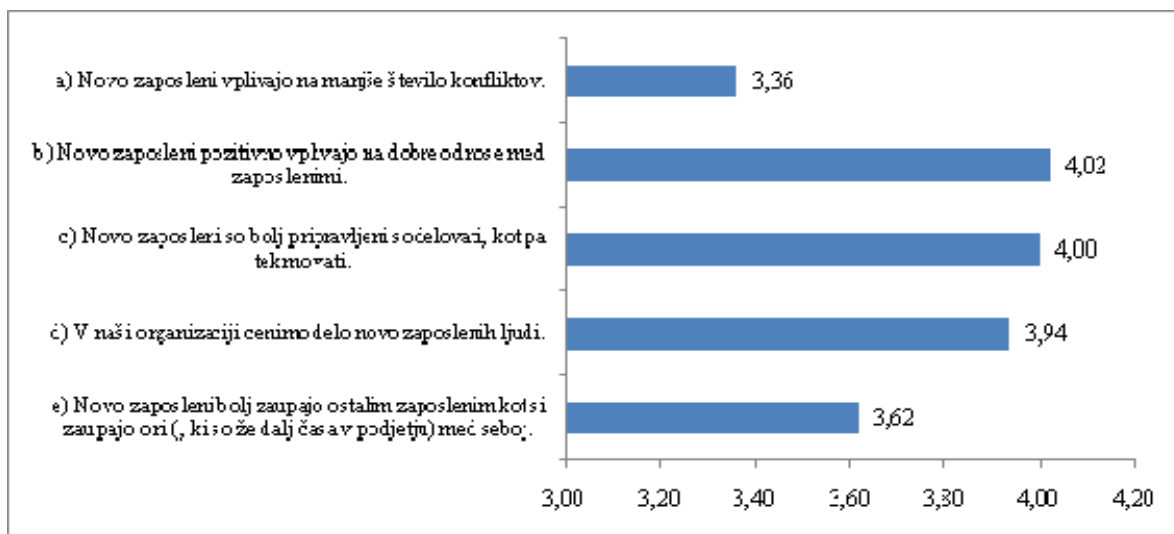
S trditvijo, da novo zaposleni bolj zaupajo ostalim zaposlenim kot si zaupajo oni (, ki so že dalj časa v podjetju) med seboj se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 8,51 % se jih ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 36,17 % se jih strinja, 19,15% pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 10,64 % ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 55,32 % pa se jih strinja.)

**Tabela 4: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Medsebojni odnosi**

| MEDSEBOJNI ODNOSI                                                                                                 | Povprečna ocena |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) Novo zaposleni vplivajo na manjše število konfliktov.                                                          | 3,36            |
| b) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dobre odnose med zaposlenimi.                                             | 4,02            |
| c) Novo zaposleni so bolj pripravljeni sodelovati, kot pa tekmovati.                                              | 4,00            |
| d) V naši organizaciji cenimo delo novo zaposlenih ljudi.                                                         | 3,94            |
| e) Novo zaposleni bolj zaupajo ostalim zaposlenim kot si zaupajo oni (, ki so že dalj časa v podjetju) med seboj. | 3,62            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                                               | <b>3,79</b>     |

Vir: lastna raziskava

**Graf 4: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Medsebojni odnosi**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Medsebojni odnosi je najvišje uvrščena s povprečno oceno 4,02 trditev, da novo zaposleni pozitivno vplivajo na dobre odnose med zaposlenimi. Visoko uvrščena s povprečno oceno 4,00 je tudi trditev, da so novo zaposleni bolj pripravljeni sodelovati, kot pa tekmovati. Sledi trditev s povprečno oceno 3,94, da se v organizaciji ceni delo novo zaposlenih, nato sledi trditev s povprečno oceno 3,62, da novo zaposleni bolj zaupajo ostalim zaposlenim kot si zaupajo oni (, ki so že dalj časa v podjetju) med seboj. Najnižje s povprečno oceno 3,36 pa je uvrščena trditev, da novo zaposleni vplivajo na manjše število konfliktov.

**Tabela 5: Notranje komuniciranje in informiranje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| NOTRANJE<br>KOMUNICIRANJE IN<br>INFORMIRANJE                                                                                 | se<br>popolnoma<br>ne strinjam | se ne<br>strinjam | sem<br>nevtralen/-a | se<br>strinjam | se<br>popolnoma<br>strinjam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|----------------|-----------------------------|
| a) Novo zaposleni vplivajo na bolj sproščene in prijateljske pogovore.                                                       | 2,13%                          | 6,38%             | 25,53%              | 31,91%         | 34,04%                      |
| b) Prisotnost novo zaposlenih na delovnih sestankih je koristna.                                                             | 8,51%                          | 12,77%            | 23,40%              | 42,55%         | 12,77%                      |
| c) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dogajanje v posameznih oddelkih in dobijo dovolj informacij o dogajanju.             | 2,13%                          | 27,66%            | 27,66%              | 40,43%         | 2,13%                       |
| d) Nadrejeni dajejo novo zaposlenim dovolj informacij, da lahko dobro opravljajo svoje delo.                                 | 0,00%                          | 12,77%            | 31,91%              | 31,91%         | 23,40%                      |
| e) Nadrejeni posredujejo informacije in nasvete novo zaposlenim na razumljiv način, le ti pa so jih pripravljeni upoštevati. | 2,13%                          | 2,13%             | 19,15%              | 36,17%         | 40,43%                      |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje se s trditvijo, da novo zaposleni vplivajo na bolj sproščene in prijateljske pogovore 3,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 25,53 % je nevtralnih, 31,91 % se jih strinja, 34,04 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 8,51 % ne strinja, 25,53% je nevtralnih, 65,95 pa se jih strinja.)

S trditvijo, da je prisotnost novo zaposlenih na delovnih sestankih koristna se 8,51 % anketiranih popolnoma ne strinja, 12,77 % se jih ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 42,55 % se jih strinja, 12,77 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 21,28 % ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 55,32 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni pozitivno vplivajo na dogajanje v posameznih oddelkih in dobijo dovolj informacij o dogajanju se 2,23 % anketiranih popolnoma ne strinja, 27,66 % se jih ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 40,43 % se jih strinja, 2,13 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 29,79 % se jih ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 42,56 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da nadrejeni dajejo novo zaposlenim dovolj informacij, da lahko dobro opravljajo svoje delo se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 12,77 % se jih ne strinja, 31,91 % je nevtralnih, 31,91 % se jih strinja, 23,40 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 12,77 % ne strinja, 31,91 % jih je nevtralnih, 55,31 % pa se jih strinja.)

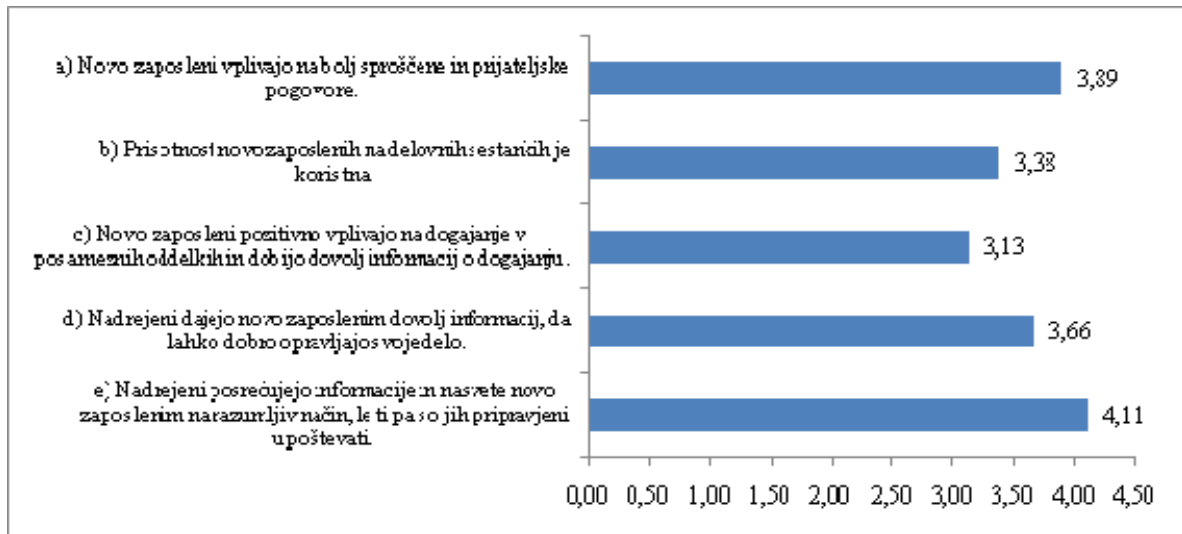
S trditvijo, da nadrejeni posredujejo informacije in nasvete novo zaposlenim na razumljiv način, le ti pa so jih pripravljeni upoštevati se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 2,13 % se jih ne strinja, 19,15 % jih je nevtralnih, 36,17 % se jih strinja, 40,43 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 4,26 % ne strinja, 19,15 % jih je nevtralnih, 76,60 % pa se jih strinja.)

**Tabela 6: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje**

| NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE                                                                                       | Povprečna ocena |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) Novo zaposleni vplivajo na bolj sproščene in prijateljske pogovore.                                                       | 3,89            |
| b) Prisotnost novo zaposlenih na delovnih sestankih je koristna.                                                             | 3,38            |
| c) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dogajanje v posameznih oddelkih in dobijo dovolj informacij o dogajanju.             | 3,13            |
| d) Nadrejeni dajejo novo zaposlenim dovolj informacij, da lahko dobro opravljajo svoje delo.                                 | 3,66            |
| e) Nadrejeni posredujejo informacije in nasvete novo zaposlenim na razumljiv način, le ti pa so jih pripravljeni upoštevati. | 4,11            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                                                          | <b>3,63</b>     |

Vir: lastna raziskava

**Graf 5: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje je najvišje uvrščena s povprečno oceno 4,11 trditev, da nadrejeni posredujejo informacije in nasvete novozaposlenim na razumljiv način, le ti pa so jih pripravljeni upoštevati. Visoko uvrščena s povprečno oceno 3,89 je tudi trditev, da novozaposleni vplivajo na bolj sproščene in prijateljske pogovore. Sledi trditev s povprečno oceno 3,66, da nadrejeni dajejo novozaposlenim dovolj informacij, da lahko dobro opravljajo svoje delo, nato sledi trditev s povprečno oceno 3,38, da je prisotnost novozaposlenih na delovnih sestankih koristna. Najnižje s povprečno oceno 3,13 pa je uvrščena trditev, da novozaposleni pozitivno vplivajo na dogajanje v posameznih oddelkih in dobijo dovolj informacij o dogajanju.

**Tabela 7: Odnos do dela; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| ODNOS DO DELA                                                                       | se popolnoma ne strinjam | se ne strinjam | sem nevtralen/-a | se strinjam | se popolnoma strinjam |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------|
| a) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na kakovost dela.                              | 2,13%                    | 17,02%         | 40,43%           | 34,04%      | 6,38%                 |
| b) Kakovost dela in količina med novo zaposlenimi sta enako pomembni.               | 2,13%                    | 6,38%          | 6,38%            | 46,81%      | 38,30%                |
| c) Novo zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov.                  | 2,13%                    | 17,02%         | 23,40%           | 42,55%      | 14,89%                |
| d) Oddelki z novo zaposlenimi imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | 2,13%                    | 31,91%         | 48,94%           | 14,89%      | 2,13%                 |
| e) Novo zaposlene sodelavce obravnavam kot sebi enakovredne.                        | 2,13%                    | 6,38%          | 14,89%           | 34,04%      | 42,55%                |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Odnos do dela se s trditvijo, da novo zaposleni pozitivno vplivajo na kakovost dela 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 17,02 % se jih ne strinja, 40,43 % je nevtralnih, 34,04 % se jih strinja, 6,38 % pa se jih popolnoma strinja (Skupno se jih 19,15 % ne strinja, 40,43 % je nevtralnih, 40,42 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da sta kakovost dela in količina med novo zaposlenimi enako pomembni se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 6,38 % je nevtralnih, 46,81 % se jih strinja, 38,30 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 8,51 % ne strinja, 6,38 % je nevtralnih, 85,11 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 17,02 % se jih ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 42,55 % se

jih strinja, 14,89 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 19,15 % ne strinja, 23,40 % je nevtralnih, 57,44 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da imajo oddelki z novo zaposlenimi jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 31,91 % se jih ne strinja, 48,94 % je nevtralnih, 14,89 % se jih strinja, 2,13 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 34,04 % ne strinja, 48,94 % je nevtralnih, 17,02 % pa se jih strinja.)

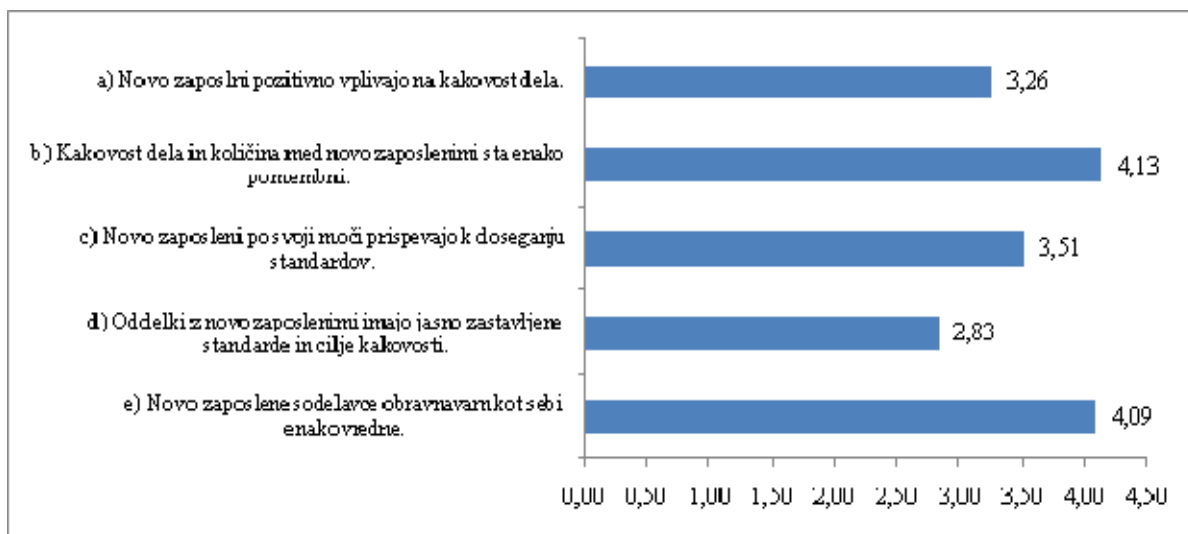
S trditvijo, da se novo zaposlene sodelavce obravnava kot sebi enakovredne se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 14,89 % je nevtralnih, 34,04 % se jih strinja, 42,55 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 8,51 % ne strinja, 14,89 % je nevtralnih, 76,59 % pa se jih strinja.)

**Tabela 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do dela**

| ODNOS DO DELA                                                                       | Povprečna ocena |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na kakovost dela.                              | 3,26            |
| b) Kakovost dela in količina med novo zaposlenimi sta enako pomembni.               | 4,13            |
| c) Novo zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov.                  | 3,51            |
| d) Oddelki z novo zaposlenimi imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | 2,83            |
| e) Novo zaposlene sodelavce obravnavam kot sebi enakovredne.                        | 4,09            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                 | <b>3,56</b>     |

Vir: lastna raziskava

**Graf 6: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do dela**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Odnos do dela je najvišje uvrščena s povprečno oceno 4,13 trditev, da sta kakovost dela in količina med novo zaposlenimi enako pomembni. Visoko uvrščena s povprečno oceno 4,09 je tudi trditev, da se novo zaposlene sodelavce obravnava kot sebi enakovredne. Sledi trditev s povprečno oceno 3,51, da novo zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov, nato sledi trditev s povprečno oceno 3,26, da novo zaposleni pozitivno vplivajo na kakovost dela. Najnižje s povprečno oceno 2,83 pa je uvrščena trditev, da imajo oddelki z novo zaposlenimi jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.



**Tabela 9: Odnos do organizacije; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| ODNOS DO ORGANIZACIJE                                                                              | se popolnoma ne strinjam | se ne strinjam | sem nevtralen/-a | se strinjam | se popolnoma strinjam |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------|
| a) Novo zaposleni so ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji.                                 | 0,00%                    | 6,38%          | 65,96%           | 21,28%      | 6,38%                 |
| b) Novo zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.                                    | 0,00%                    | 12,77%         | 55,32%           | 25,53%      | 6,38%                 |
| c) Novo zaposleni vplivajo na večji ugled organizacije v okolju.                                   | 4,26%                    | 38,30%         | 34,04%           | 19,15%      | 4,26%                 |
| d) Novo zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.     | 12,77%                   | 46,81%         | 34,04%           | 4,26%       | 2,13%                 |
| e) Novo zaposleni se v naši organizaciji počutijo varno oziroma, da imajo zagotovljeno zaposlitev. | 2,13%                    | 23,40%         | 53,19%           | 17,02%      | 4,26%                 |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Odnos do organizacije se s trditvijo, da so novo zaposleni ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 65,96 % je nevtralnih, 21,28 % se jih strinja, 6,38 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 6,38 % ne strinja, 65,96 % je nevtralnih, 27,66 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 12,77 % se jih ne strinja, 55,32 % je nevtralnih, 25,53 % se jih strinja, 6,38 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 12,77 % ne strinja, 55,32 % je nevtralnih, 31,91 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni vplivajo na večji ugled organizacije v okolju se 4,26 % anketiranih popolnoma ne strinja, 38,30 % se jih ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 19,15% se jih strinja, 4,26 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 42,56 % ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 23.41 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača se 12,77 % anketiranih popolnoma ne strinja, 46,81 % se jih ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 4,26 % se jih strinja, 2,13 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 59,58 % ne strinja, 34,04 % je nevtralnih, 6,39 % pa se jih strinja.)

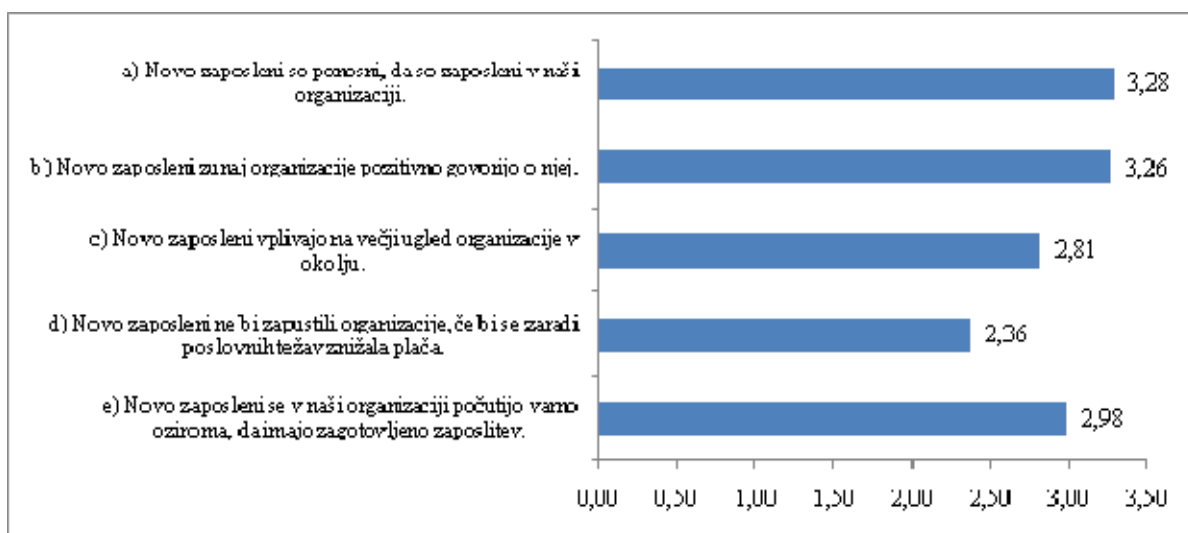
S trditvijo, da se novo zaposleni v organizaciji počutijo varno oziroma, da imajo zagotovljeno zaposlitev se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 23,40 % se jih ne strinja, 53,19 % je nevtralnih, 17,02 % je nevtralnih, 4,26 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 25,53 % ne strinja, 53,19 % je nevtralnih, 21,28 % pa se jih strinja.)

**Tabela 10: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do organizacije**

| ODNOS DO ORGANIZACIJE                                                                              | Povprečna ocena |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) Novo zaposleni so ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji.                                 | 3,28            |
| b) Novo zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.                                    | 3,26            |
| c) Novo zaposleni vplivajo na večji ugled organizacije v okolju.                                   | 2,81            |
| d) Novo zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.     | 2,36            |
| e) Novo zaposleni se v naši organizaciji počutijo varno oziroma, da imajo zagotovljeno zaposlitev. | 2,98            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                                | <b>2,94</b>     |

Vir: lastna raziskava

**Graf 7: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do organizacije**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Odnos do organizacije je najvišje uvrščena s povprečno oceno 3,28 trditev, da so novo zaposleni ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji. Visoko uvrščena s povprečno oceno 3,26 je tudi trditev, da novo zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Sledi trditev s povprečno oceno 2,98, da se novo zaposleni v organizaciji počutijo varno oziroma, da imajo zagotovljeno zaposlitev, nato sledi trditev s povprečno oceno 2,81, da novo zaposleni vplivajo na večji ugled organizacije v okolju. Najnižje s povprečno oceno 2,36 pa je uvrščena trditev, da novo zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

**Tabela 11: Vodenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| VODENJE                                                                            | se popolnoma ne strinjam | se ne strinjam | sem nevtralen/-a | se strinjam | se popolnoma strinjam |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------|
| a) Vodje spodbujajo novo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 2,13%                    | 14,89%         | 27,66%           | 46,81%      | 8,51%                 |
| b) Vodje se pogovarjajo z novo zaposlenimi o rezultatih dela.                      | 6,38%                    | 14,89%         | 27,66%           | 36,17%      | 14,89%                |
| c) Novo zaposleni so pri opravljanju svojega dela samostojni.                      | 6,38%                    | 17,02%         | 19,15%           | 40,43%      | 17,02%                |
| d) Nadrejeni sprejemajo od novo zaposlenih utemeljene pripombe o svojem delu.      | 2,13%                    | 6,38%          | 36,17%           | 46,81%      | 8,51%                 |
| e) V naši organizaciji s pomočjo novo zaposlenih odpravljamo ukazovalno vodenje.   | 12,77%                   | 27,66%         | 51,06%           | 6,38%       | 2,13%                 |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Vodenje se s trditvijo, da vodje spodbujajo novo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 14,89 % se jih ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 46,81 % se jih strinja, 8,51 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 17,02 % ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 55,32 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da se vodje pogovarjajo z novo zaposlenimi o rezultatih dela se 6,38 % anketiranih popolnoma ne strinja, 14,89 % se jih ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 36,17 % se jih strinja, 14,89 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 21,27 % ne strinja, 27,66 % je nevtralnih, 51,06 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da so novo zaposleni pri opravljanju svojega dela samostojni se 6,38 % anketiranih popolnoma ne strinja, 17,02 % se jih ne strinja, 19,15 % je nevtralnih, 40,43 % se jih strinja,

17,02 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 23,40 % ne strinja, 19,15 % je nevtralnih, 57,45 % pa se jih strinja.)

S trditvijo da nadrejeni sprejemajo od novo zaposlenih utemeljene pripombe o svojem delu se 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 36,17 % je nevtralnih, 46,81 % se jih strinja, 8,51 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 8,51 % ne strinja, 36,17 % je nevtralnih, 55,32 % pa se jih strinja.)

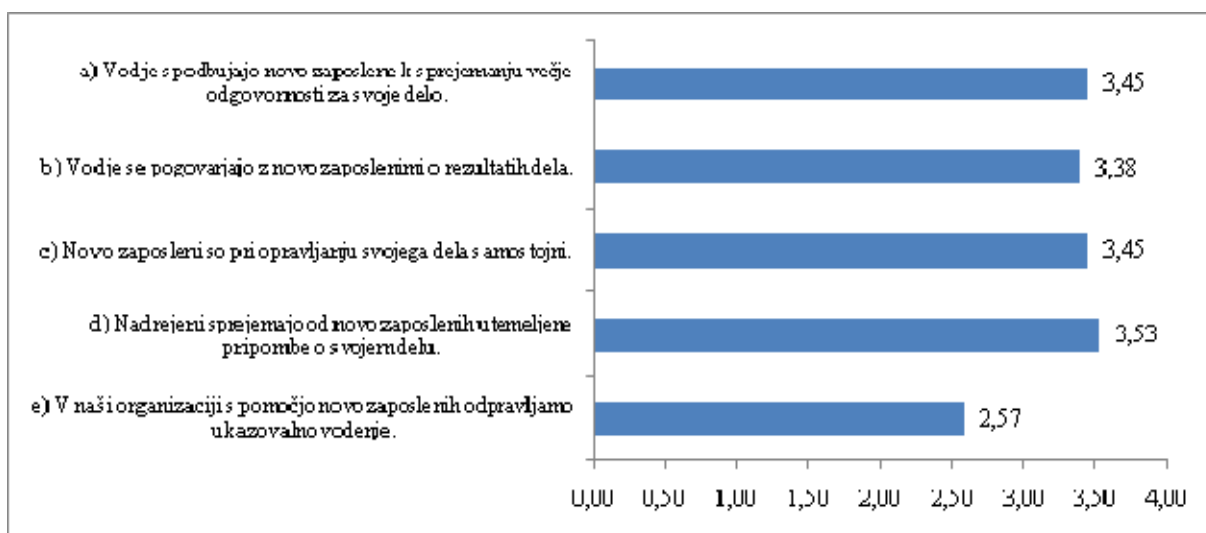
S trditvijo, da v naši organizaciji s pomočjo novo zaposlenih odpravljamo ukazovalno vodenje se 12,77 % anketiranih popolnoma ne strinja, 27,66 % se jih ne strinja, 51,06 % je nevtralnih, 6,38 % se jih strinja, 2,13 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 40,43 % ne strinja, 51,06 % je nevtralnih, 8,51 % pa se jih strinja.)

**Tabela 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenje**

| VODENJE                                                                            | Povprečna ocena |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) Vodje spodbujajo novo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 3,45            |
| b) Vodje se pogovarjajo z novo zaposlenimi o rezultatih dela.                      | 3,38            |
| c) Novo zaposleni so pri opravljanju svojega dela samostojni.                      | 3,45            |
| d) Nadrejeni sprejemajo od novo zaposlenih utemeljene pripombe o svojem delu.      | 3,53            |
| e) V naši organizaciji s pomočjo novo zaposlenih odpravljamo ukazovalno vodenje.   | 2,57            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                | <b>3,28</b>     |

Vir: lastna raziskava

**Graf 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenje**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Vodenje je najvišje uvrščena s povprečno oceno 3,53 trditev, da nadrejeni sprejemajo od novo zaposlenih utemeljene pripombe o svojem delu. Sledita ji trditvi s povprečno oceno 3,45 in sicer, da vodje spodbujajo novo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo in da so novo zaposleni pri opravljanju svojega dela samostojni, nato pa sledi trditev s povprečno oceno 3,38, da se vodje pogovarjajo z novo zaposlenimi o rezultatih dela. Najnižje s povprečno oceno 2,57 pa je uvrščena trditev, da v naši organizaciji s pomočjo novo zaposlenih odpravljamo ukazovalno vodenje.

**Tabela 13: Motivacija; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (v %)**

| MOTIVACIJA                                                                                                          | se popolnoma ne strinjam | se ne strinjam | sem nevtralen/-a | se strinjam | se popolnoma strinjam |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------|
| a) V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo novo zaposlenih.                                          | 2,13%                    | 6,38%          | 6,38%            | 42,55%      | 42,55%                |
| b) Novo zaposleni pripomorejo k dobremu delovnemu rezultatu, ki se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. | 0,00%                    | 14,89%         | 17,02%           | 44,68%      | 23,40%                |
| c) Novo zaposleni so zavzeti za svoje delo.                                                                         | 0,00%                    | 6,38%          | 19,15%           | 29,79%      | 44,68%                |
| d) V naši organizaciji so za novo zaposlene postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.                    | 0,00%                    | 27,66%         | 46,81%           | 23,40%      | 2,13%                 |
| e) Novo zaposleni so bolj pripravljeni na dodaten napor kot tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa.     | 0,00%                    | 10,64%         | 21,28%           | 27,66%      | 40,43%                |

Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Motivacija se s trditvijo, da v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo novo zaposlenih 2,13 % anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 6,38 % je nevtralnih, 42,55 % se jih strinja, 42,55 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 8,51 % ne strinja, 6,38 % je nevtralnih, 85,10 pa se jih strinja.)

S trditvijo, da novo zaposleni pripomorejo k dobremu delovnemu rezultatu, ki se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 14,89 % se jih ne strinja, 17,02 % je nevtralnih, 44,68 % se jih strinja, 23,40 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 14,89 % ne strinja, 17,02 % je nevtralnih, 68,08 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da so novo zaposleni zavzeti za svoje delo se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 6,38 % se jih ne strinja, 19,15 % je nevtralnih, 29,79 % se jih strinja, 44,68 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 6,38 % ne strinja, 19,15 % je nevtralnih, 74,47 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da so v naši organizaciji za novo zaposlene postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 27,66 % se jih ne strinja, 46,81 % je nevtralnih, 23,40 % se jih strinja, 2,13 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 27,66 % ne strinja, 46,81 % je nevtralnih, 25,53 % pa se jih strinja.)

S trditvijo, da so novo zaposleni bolj pripravljeni na dodaten napor kot tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa se nihče od anketiranih popolnoma ne strinja, 10,64 % se jih ne strinja, 21,28 % je nevtralnih, 27,66 % se jih strinja, 40,43 % pa se jih popolnoma strinja. (Skupno se jih 10,64 % ne strinja, 21,28 % je nevtralnih, 68,09 % pa se jih strinja.)

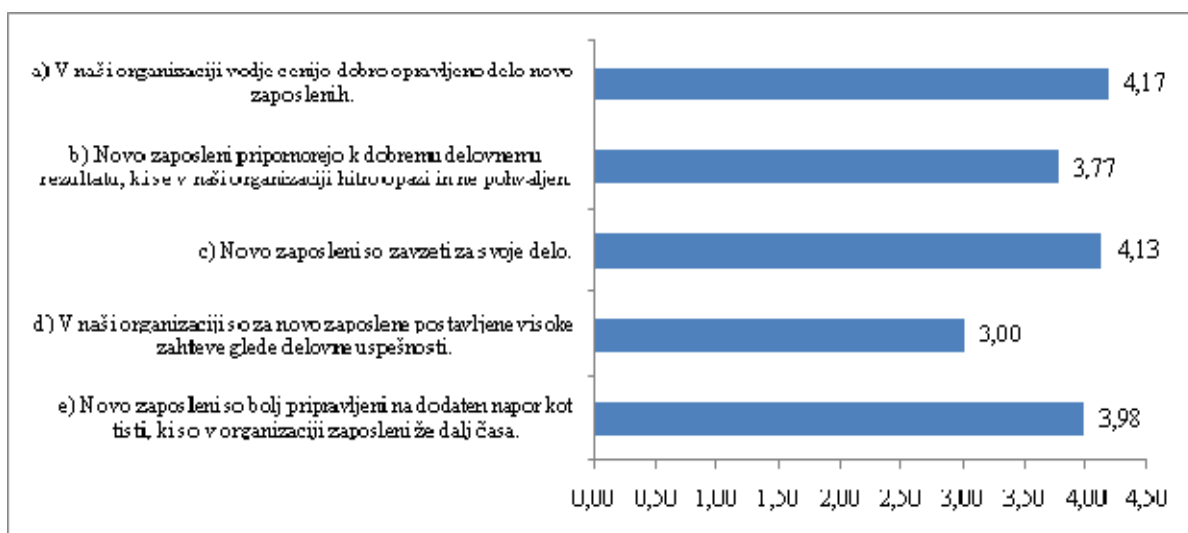
**Tabela 14: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija**

| MOTIVACIJA                                                                                                          | Povprečna ocena |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| a) V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo novo zaposlenih.                                          | 4,17            |
| b) Novo zaposleni pripomorejo k dobremu delovnemu rezultatu, ki se v naši organizaciji hitro opazi in ne pohvaljen. | 3,77            |
| c) Novo zaposleni so zavzeti za svoje delo.                                                                         | 4,13            |
| d) V naši organizaciji so za novo zaposlene postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.                    | 3,00            |
| e) Novo zaposleni so bolj pripravljeni na dodaten napor kot tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa.     | 3,98            |
| <b>Skupna vsota</b>                                                                                                 | <b>3,81</b>     |

Vir: lastna raziskava



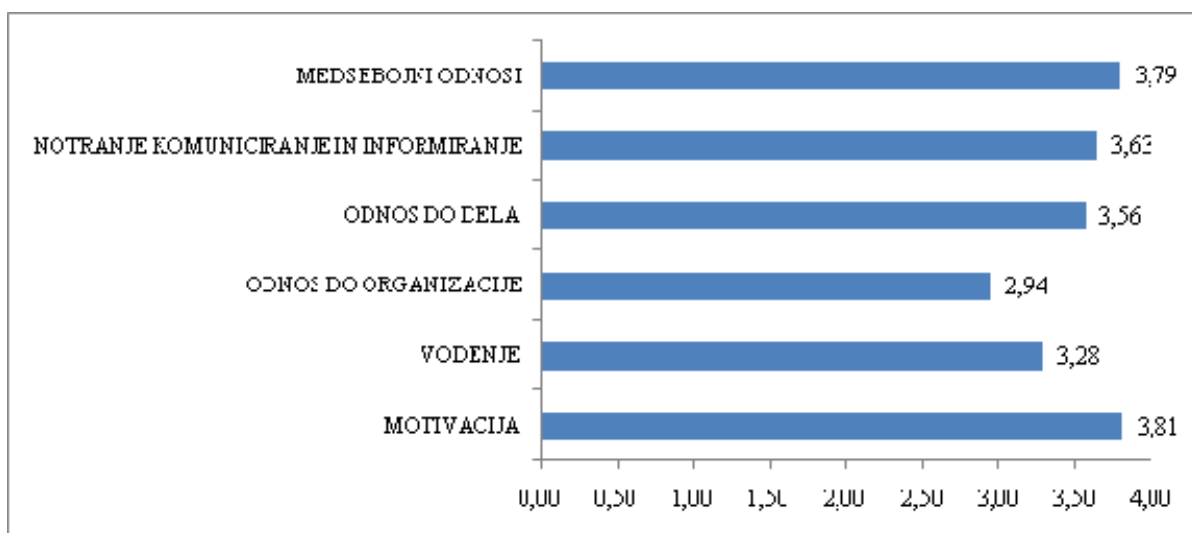
**Graf 9: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija**



Vir: lastna raziskava

Znotraj dimenzije Motivacija je najvišje uvrščena s povprečno oceno 4,17 trditev, da v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo novo zaposlenih. Visoko uvrščena s povprečno oceno 4,13 je tudi trditev, da so novo zaposleni zavzeti za svoje delo. Sledi trditev s povprečno oceno 3,98, da so novo zaposleni bolj pripravljeni na dodaten napor kot tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa, nato sledi trditev s povprečno oceno 3,77, da novo zaposleni pripomorejo k dobremu delovnemu rezultatu, ki se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. Najnižje s povprečno oceno 3,00 pa je uvrščena trditev, da so v organizaciji za novo zaposlene postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

**Graf 10: Povprečne vrednosti ocen po posameznih dimenzijah**



Vir: lastna raziskava

Iz povprečnih vrednosti ocen po posameznih dimenzijah je razvidno, da je najvišje s skupno povprečno oceno 3,81 uvrščena dimenzija – Motivacija. Zelo visoko je s skupno povprečno oceno 3,79 uvrščena dimenzija – Medsebojni odnosi. Visoko s skupno povprečno oceno 3,63 je uvrščena tudi dimenzija – Notranje komuniciranje in informiranje. Sledi dimenzija – Odnos do dela s skupno povprečno oceno 3,56, nato sledi dimenzija – Vodenje s skupno povprečno oceno 3,28. Najnižje s skupno povprečno oceno 2,94 pa je uvrščena dimenzija – Odnos do organizacije. Glede na rezultate raziskave, lahko rečem, da je večina dimenzij dobro ocenjenih.

## 5 SKLEP

V organizacijah se lahko zaradi različnih dejavnikov pojavi potreba po spreminjanju organizacijske kulture in klime. Potrebe po spremembah v organizaciji niso vedno sprejete z navdušenjem. Velikokrat se zgodi, da se zaposleni na nek način bojijo sprememb, ker ne vedo kaj bodo le te prinesle. Spreminjanje obstoječe kulture in klime v organizaciji je lahko zelo težavno in včasih celo neuspešno. Organizacije se srečujejo s spremembami, ki bolj ali manj vplivajo na njihovo delovanje. Pomembno je, da so se sposobne tem spremembam in različnim situacijam prilagajati. Če je organizacija fleksibilna, je prilagajanje spremembam manj težavno. V organizacijah se spremembam prilagajajo vsak dan, a te prilagoditve niso velike. Ob večjih spremembah, ki ključno vplivajo na organizacijo in njeno delovanje, pa je prilagajanje nujno. Na spremembe moramo pripraviti vse zaposlene, ki bodo v procesu spreminjanja sodelovali.

V zadnjih letih se vodilni v organizacijah vedno bolj zavedajo kako pomembni sta kultura in klima v organizaciji, ki imata velik vpliv predvsem na zaposlene, le ti pa na uporabnike. Zaposleni so eden najpomembnejših faktorjev za uspešno organizacijo. Brez sposobnih, zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, vodstvo ne more uresničiti niti najboljših strategij in ciljev. Prej, ko se vodstvo in zaposleni tega zavejo, lažje in bolj uspešno lahko oblikujejo ali po potrebi spremenijo organizacijsko kulturo in klimo.

Raziskava v podjetju Ekdis je pokazala precej dobre rezultate, saj je povprečna ocena posameznih dimenzij precej visoka.

Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni najbolj pozitivno ocenjujejo dimenziji Motivacija in Medsebojni odnosi, sledijo Notranje komuniciranje in informiranje ter Odnos do dela, nekoliko slabše je ocenjena dimenzija Vodenje, najslabše ocenjena pa je dimenzija Odnos do organizacije.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da novo zaposleni v podjetju Ekdis najmanj vplivajo na dimenzijo Odnos do organizacije, najbolj pa na dimenziji Motivacije in Medsebojnih odnosov.

## 6 PREDLOGI

Takšne ankete ne merijo samo vpliva novo zaposlenih ljudi v podjetju Ekdis na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju, ampak lahko rezultati takšnih anket dobijo pomen pri strateškem načrtovanju in organizaciji podjetja. Poslovna uspešnost podjetja je med drugim tudi dokaz o usklajenosti dimenzij znotraj podjetja. Velikokrat ni možno rezultatov anket enostavno prenesti v akcije. Potrebna je podrobna analiza rezultatov, ter ugotoviti kakšne so možne realne rešitve, ki velikokrat zahtevajo spremembe v organizaciji. Vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov med sodelavci, tako nadrejenimi, kot tudi podrejenimi ter zadovoljstvo zaposlenih so procesi, ki pozitivno vplivajo tako na zaposlene, kot tudi na samo organizacijo. Če so zaposleni dobro informirani o dogajanju v organizaciji in o ciljih jih z medsebojnim sodelovanjem tudi lažje dosežejo.

Podjetje Ekdis je precej uspešno podjetje in mislim, da je vzrok za uspeh med drugim tudi to, da zaposleni (predvsem pa novo zaposleni) dobro sodelujejo med seboj, so zavzeti za svoje delo, si pomagajo in upoštevajo mnenja drug drugega, imajo sproščene in prijateljske odnose.

Pomembno se mi zdi tudi to, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, saj mislim, da je prav to eden izmed bolj pomembnih vzrokov, da se zaposleni še bolj trudijo in po svojih močeh prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

Predlagala bi le, nekaj manjših sprememb na področju sodelovanja oziroma obveščanja nadrejenih o rezultatih dela, načrtih in o dogajanju v organizaciji, da bi nadrejeni spodbujali novo zaposlene k večji odgovornosti in samostojnosti pri svojem delu ter da bi imeli novo zaposleni občutek večje varnosti, kar se tiče zaposlitve.

## 7 LITERATURA

1. Adizes, Ichak et al: 1996. Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza
2. Armstrong, M.: 1991. A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page
3. Banner, D.K. & Gagne, T.E.: 1995. Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views. Thousand Oaks: Sage Publications
4. Berlogar, J.: 1999. Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik
5. Erjavšek, K.: 2003. Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
6. Florjančič, J., Vukovič, G.: 1998. Kadrovska funkcija – management. Kranj: Založba
7. Frost, P.J.: 1985. Organizational Culture. California: Sage Publications
8. Gorišek, K., Tratnik, G. & Likar, I.: 2003. Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje
9. Gruban, B.: 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Ljubljana: Teorija in praksa
10. Ivanko, Š. et al: 1990. Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
11. Ivanko, Š.: 2000. Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana
12. Jurman, B.: 1981. Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Karacsony, K.: 2006. The Change Challenge. Framingham: Computerworld
14. Kavčič, B.: 1991. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije

15. Kavčič, B.: 1994. Organizacijska kultura. V S Možina et al., Management. Radovljica: Didakta
16. Konrad, E.: 1987. Vodenje in motivacija za delo.
17. Lešnik Musek, K.: 2003. Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti
18. Lipičnik, B., Možina, S.: 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije
19. Lipičnik, B.: 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik
20. Lipičnik, B.: 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik
21. Lipičnik, B.: 2000. Organizacija podjetja. (6. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta
22. Lipovec, F.: 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja
23. Lipovec, F.: 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja
24. Mesner-Andolšek, D.: 1995. Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik
25. Mesner-Andolšek, D.: 1995. Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
26. Mihalič, R.: 2006. Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner
27. Mihalič, R.: 2007. Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja loka: Mihalič in Partner
28. Mihalič, R.: 2008. Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner
29. Možina, S. et al: 1992. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
30. Možina, S. et al: 1998. Management kadrovski virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
31. Možina, S.: 1994. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

32. Nastran, U. M.: 1994. Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče
33. Newstorm, J.W. & Davis, K.: 1993. Organizational behavior: Human behavior at work. New York: Mc Graw-Hill
34. Ovsenik M., Ambrož M.: 2000. Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem
35. Owens, R. G.: 1987. Organizational behaviour in Education. New Yersey: Prentice – Hall
36. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F.: 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik
37. Rozman, R.: 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
38. Rozman, R.: 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
39. Rozman, R.: 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
40. Schein, E.H.: 2004. Organizational Culture and Leadership. (3rd ed.) San Francisco: Jossey Bass
41. Tavčar I. M.: 1996. Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram
42. Tavčar, M.I.: 1996. Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram
43. Tavčar, M.I.: 2002. Kultura dežel in organizacij. V S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta
44. Tolfo, C. & Wazlawick, R.S.: 2008. The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming. The Journal of Systems and software, article in press
45. Tosi, H.L.: 1990. Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach. Boston: PWS-KENT

46. Traven, S., Sriča, V.: 2001. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba
47. Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. & Wu J.B.: 2006. Unpacking the relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. The Leadership Quarterly
48. Vila, A.: 1994. Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija
49. Zupan, N.: 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik



## **VIRI**

1. Akt o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest. Ljubljana: Ekdis, d.o.o., 2005
2. Interno gradivo družbe Ekdis.
3. Musek Lešnik, K.: 2006. Organizacijske klima

<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>

## 8 POVZETEK

Prvi del diplomske naloge je uvod, sledi opredelitev pojma organizacijske kulture, nato je opis organizacijske kulture kot del klime ter klima in njen vpliv na vedenje ljudi, nato sledi opredelitev pojma organizacijske klime, opis dimenzije organizacijske kulture in klime ter razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, na koncu teoretičnega dela pa je predstavitev podjetja Ekdis.

Drugi del je opredelitev problema, kjer je opisano okolje problemske situacije.

Tretji del je metodologija, ki jo sestavljajo naslednja področja: vrsta raziskave in spremenljivke, merski inštrumenti in viri podatkov, populacija, potek zbiranja podatkov ter obdelava in analiza podatkov.

Četrty del so rezultati in razprava, ki vsebujejo splošne podatke o anketirancih ter analizo podatkov po posameznih dimenzijah.

Zadnji del diplomske naloge pa je sestavljen iz sklepov in predlogov.

S pomočjo različnih meritev organizacijske kulture in klime v podjetju dobimo rezultate oziroma ugotovitve, ki predvsem vodilnim povedo kako zaposleni doživljajo organizacijo, kaj jim je všeč in kaj ne, s čim se strinjajo in s čim ne, kaj bi spremenili,...

Iz dobljenih rezultatov sem ugotovila, da je več kot polovica vseh dimenzij ocenjena nadpovprečno (z oceno večjo od 3) in iz tega lahko sklepam, da novo zaposleni v podjetju Ekdis pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo v omenjenem podjetju.

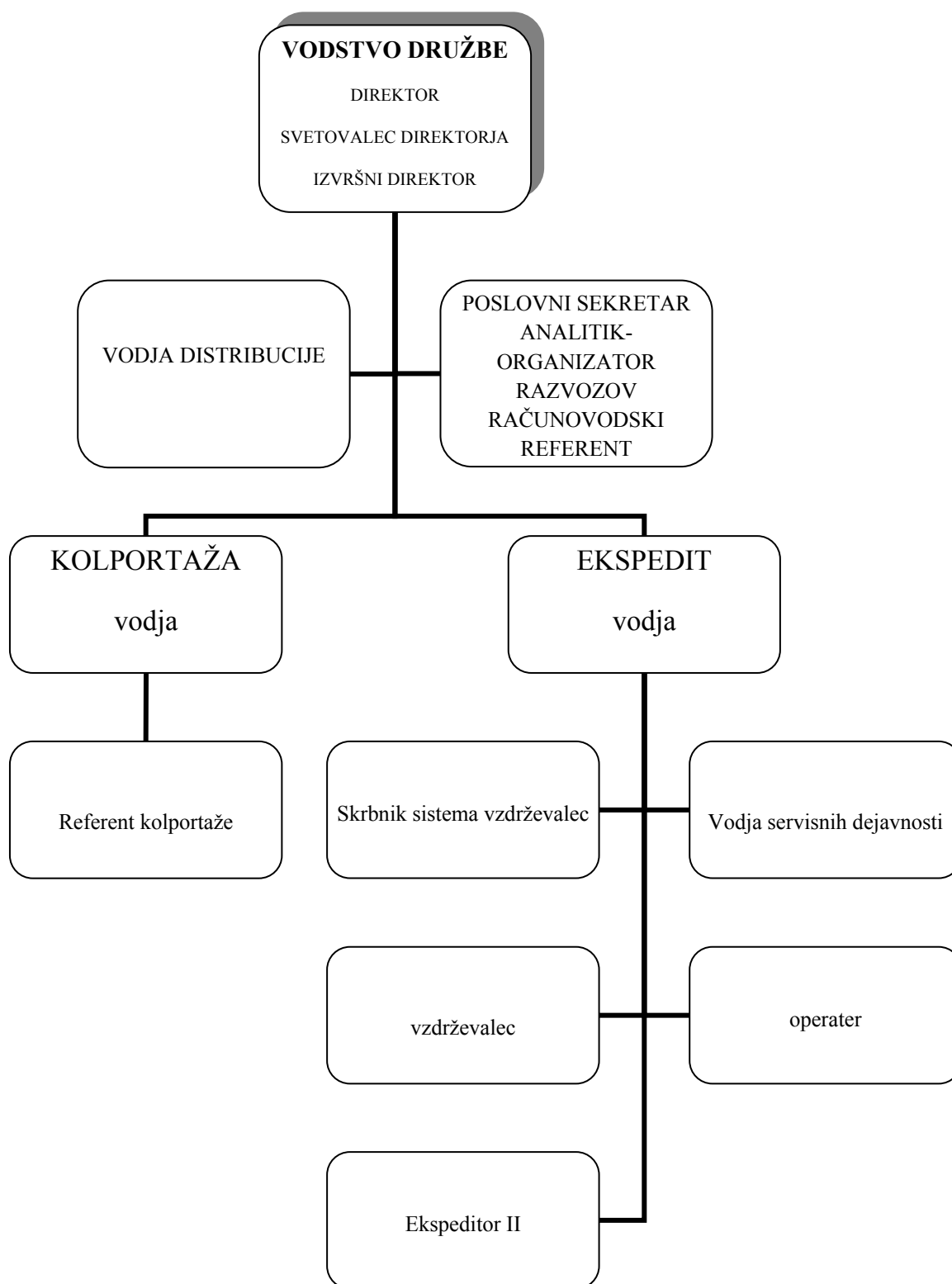
Spreminjanje organizacijske kulture in klime v podjetju je zahteven postopek, ki se ga moramo lotiti načrtno in premišljeno. Organizacijska kultura in klima sta prisotni v vsaki organizaciji, ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne. Ne glede na to, da živimo v času moderne tehnologije, je medsebojno formalno in neformalno komuniciranje, druženje, sodelovanje,... v vsaki organizaciji velikega pomena, saj so to dejavniki, ki vplivajo na prijetno in ustvarjalno vzdušje, le ta pa je velikokrat eden izmed razlogov za večji uspeh podjetja.

## **9 PRILOGE**

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja Ekdis

Priloga 2: Vprašalnik za merjenje vpliva novo zaposlenih ljudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja Ekdis



Vir: Akt o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest 2005: 18

Priloga 2:

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE VPLIVA NOVO ZAPOSLENIH LJUDI NA  
ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO V PODJETJU EKDIS

Spoštovani!

Sem Tina Mikluš, absolventka Fakultete za socialno delo Univerze v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Vpliv novo zaposlenih ljudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis, pri čemer sem definirala za novo zaposlene ljudi vse, ki so v podjetju Ekdis zaposleni tri leta ali manj. Prosim vas za sodelovanje v anketi, ki mi bo pomagala pri pisanju diplomskega dela. Anketa je anonimna, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Hvala za sodelovanje!

---

1.) SPOL (obkroži)

- moški
- ženski

2.) STAROST (obkroži)

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- več kot 51 let

3.) STOPNJA IZOBRAZBE (obkroži)

- dveletna srednja šola ali manj
- srednja šola
- višja šola
- visoka šola ali več

*Prosim vas, da pazljivo preberete vsako vprašanje in pri vsakem vprašanju obkrožite le eno številko, ki pomeni vaše strinjanje oziroma nestrinjanje.*

1 – se popolnoma ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – sem nevtralen/-a

4 – se strinjam

5 – se popolnoma strinjam

#### 4.) MEDSEBOJNI ODNOSI

|                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Novo zaposleni vplivajo na manjše število konfliktov.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dobre odnose med zaposlenimi.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni so bolj pripravljeni sodelovati, kot pa tekmovati.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) V naši organizaciji cenimo delo novo zaposlenih ljudi.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Novo zaposleni bolj zaupajo ostalim zaposlenim kot si zaupajo oni (ki so že dalj časa v podjetju) med seboj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 5.) NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

|                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Novo zaposleni vplivajo na bolj sproščene in prijateljske pogovore.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Prisotnost novo zaposlenih na delovnih sestankih je koristna.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na dogajanje v posameznih oddelkih in dobijo dovolj informacij o dogajanju.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Nadrejeni dajejo novo zaposlenim dovolj informacij, da lahko dobro opravljajo svoje delo.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Nadrejeni posredujejo informacije in nasvete novo zaposlenim na razumljiv način, le ti pa so jih pripravljeni upoštevati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 6.) ODNOS DO DELA

|                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Novo zaposleni pozitivno vplivajo na kakovost dela.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Kakovost dela in količina med novo zaposlenimi sta enako pomembni.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Oddelki z novo zaposlenimi imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Novo zaposlene sodelavce obravnavam kot sebi enakovredne.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 7.) ODNOS DO ORGANIZACIJE

|                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Novo zaposleni so ponosni, da so zaposleni v naši organizaciji.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Novo zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni vplivajo na večji ugled organizacije v okolju.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Novo zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Novo zaposleni se v naši organizaciji počutijo varno oziroma, da imajo zagotovljeno zaposlitev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 8.) VODENJE

|                                                                                    |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Vodje spodbujajo novo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Vodje se pogovarjajo z novo zaposlenimi o rezultatih dela.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni so pri opravljanju svojega dela samostojni.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Nadrejeni sprejemajo od novo zaposlenih utemeljene pripombe o svojem delu.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) V naši organizaciji s pomočjo novo zaposlenih odpravljamo ukazovalno vodenje.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 9.) MOTIVACIJA

|                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo novo zaposlenih.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Novo zaposleni pripomorejo k dobremu delovnemu rezultatu, ki se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Novo zaposleni so zavzeti za svoje delo.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) V naši organizaciji so za novo zaposlene postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Novo zaposleni so bolj pripravljeni na dodaten napor kot tisti, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Podpisana Tina Mikluš, vpisana na Fakulteto za socialno delo v študijskem letu 2003/2004 kot redna študentka, izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom Vpliv novo zaposlenih ljudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Ekdis napisala samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorice doc. dr. Bojane Mesec.

Datum: 12.5.2009

Podpis: