

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vlasta Hojan

Raziskava organizacijske kulture ter klime v izbranem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vlasta Hojan

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela

Raziskava organizacijske kulture ter klime v izbranem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Zahvaljujem se vsem profesorjem in profesoricom Fakultete za družbene vede, ki so mi podali strokovno, sodobno in uporabno znanje, ki me je spodbudilo k razvoju lastnega podjetja na temeljih strateškega menedžmenta, predvsem pa izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuro-Mrčela za vztrajno spodbudo ter profesionalno mentorstvo.

Hvala družini za podporo in pomoč, še posebej Vidi Vurnik profesorici slovenščine, ki skrbi za naš odnos do kulture slovenskega jezika.

Zahvaljujem se tudi direktorici podjetja Racio razvoj Alenki Brod, univ. dipl. soc., ki je strokovno in nesebično pomagala pri pripravi raziskave.

In na koncu se iz srca zahvaljujem celotni ekipi Rumeni taxi, ki mi je omogočila, da sem lahko strnila rezultate dela in dokončala svojo nalogo tudi v univerzitetni obliki.

Nič ni tako praktičnega, kot dobra teorija.

Kurt Lewin

Vodenje ni teorija, vodenje je praksa.

Peter F. Drucker

Če ni skupnega cilja, postavijo ljudje v ospredje lastne.

Charles Handy

Raziskava organizacijske kulture ter klime v izbranem podjetju

Strateški menedžment, ki se zaveda tudi dela voditeljstva in vključuje vse zaposlene v organizacijsko kulturo, je usmerjen v delovanje in temelji na dobrih praksah ter skupinsko sprejetih vrednotah, dejstvih in normah, izoblikuje močno kulturo organizacije. Stanovitnost namena vseh vključenih za stalno izobraževanje, inoviranje, razvijanje notranjih in zunanjih partnerstev in na koncu tudi odnos do okolja ustvarja ugodno, enotno, solidarno klimo v podjetju.

Pri opredeljevanju organizacijske kulture in raziskovanju njene klime se moramo zavedati, kako pomembno vlogo ima razvoj kadrov, oblikovanje dela ter zaupanje, ki se gradi v menedžmentu medsebojnih interesov in odnosov.

Emile Durkheim je trdil: »Družba lahko preživi samo, če med njenimi člani obstaja zadostna stopnja homogenosti;...« (The Durkheim pages 2011). Osnovna elementa homogenosti sta sodelovanje in družbena solidarnost, ki v družbi spajata množico posameznikov v osnovne produktivne enote in dajeta občutek pripadnosti ter napredka in s tem vzdušje, da je družbena enota pomembnejša od posameznika.

Ključne besede: Strateški menedžment, voditeljstvo, pripadnost organizaciji, organizacijska kultura, organizacijska klima.

Research of Organisational Culture and Clime in selected company

Strategic management with awareness of Leadership, where all employees are included in Organisational Culture, focusing on operation and based on good practice, common values, facts and norms, shapes a strong culture. Consistency with the intention of all participants to continually train, innovate, develop internal and external partnerships and attitude towards environment create a good, unified, solidarity-based Climate within a company.

When defining Organisational Culture and exploring Climate, we have to consider the importance of Human Resources Development, Job Design and Confidence, established through the management of mutual interests and relations.

Emile Durkheim believes that "society can survive only if there exists among its members a sufficient degree of homogeneity;..." (The Durkheim pages 2011). The essential elements of homogeneity are co-operation and social solidarity, which unite the individuals in society into a productive collective, giving a sense of belonging and thus the feeling that a social unit takes precedence over an individual.

Key words: Strategic management, Leadership, Organisational Commitment, Organisational Culture, Organisational Climate.

Kazalo vsebine:

1 UVOD	10
2 METODOLOŠKI OKVIR NALOGE	12
2.1 Vsebinska opredelitev in področje raziskovanja	12
2.2 Postavitev raziskovalnega vprašanja	13
2.3 Metodologija	13
3 OPREDELITEV DVEH POJMOV KULTURE IN KLIME ORGANIZACIJE	14
3.1 Organizacijska kultura	14
3.1.1 Pojem organizacijska kultura	14
3.1.2 Razvoj organizacijske kulture v podjetju	16
3.2 Organizacijska klima	19
3.2.1 Pojem organizacijske klime.....	19
3.2.2 Dimenzije organizacijskih klim	20
3.3 Primerjava pojmov organizacijska kultura in klima	25
4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU	29
4.1 Opis metodologije analize dimenzij organizacijske klime v izbranem podjetju	29
4.2 Predstavitev izbranega podjetja v dejavnosti.....	31
4.3 Demografske značilnosti anketirancev.....	33

4.3.1 Po spolu	33
4.3.2 Po starosti.....	34
4.3.3 Po stažu.....	35
4.3.4 Po izobrazbi	36
4.4 Rezultati analize organizacijske klime po izbranih dimenzijah.....	37
4.4.1 Odnos do kakovosti	39
4.4.2 Voditeljstvo	41
4.4.3 Motivacija in zavzetost	43
4.4.4 Organiziranost.....	44
4.4.5 Pripadnost organizaciji.....	46
4.4.6 Vodenje.....	48
4.4.7 Notranje komuniciranje in informiranje.....	49
4.4.8 Inovativnost in iniciativnost	51
4.4.9 Strokovna usposobljenost in učenje	53
4.4.10 Notranji odnosi	54
5 SKLEP	57
6 LITERATURA:.....	59
PRILOGE:.....	63
Priloga A – Vprašalnik RT-2011:	63
Priloga B – Dimenzije organizacijske klime :.....	67
Priloga C - Anketa.....	72

SLIKE:

Slika 3.1: Pomembne dimenzije organizacijske klime.....	23
Slika 3.2: Prikaz dimenzij klime v prostoru doživljanja organizacije.....	24
Slika 3.3: Slovensko povprečje dimenzij organizacijske klime od leta 2002-2008.....	25
Slika 3.4: Razlike obeh pojmov kultura in klima.....	26
Slika 3.5: Nastanek organizacijske kulture in umestitev organizacijske klime.....	28

GRAFIKONI:

Grafikon 4.1: Podatki o številu licenciranih avtotaksi prevoznikih v Sloveniji od 2002-2010.....	32
Grafikon 4.2: Struktura po spolu ekipa Rumeni taxi 2009.....	33
Grafikon 4.3: Struktura anketiranih po spolu v avtotaksi dejavnosti v Ljubljani 2009.....	34
Grafikon 4.4: Struktura po starosti ekipa Rumeni taxi 2009.....	34
Grafikon 4.5: Struktura po stažu ekipa Rumeni taxi 2009.....	35
Grafikon 4.6: Struktura anketiranih po stažu v avtotaksi dejavnosti v Ljubljani.....	35
Grafikon 4.7: Struktura po dokončani izobrazbi v avtotaksi dejavnosti in Rumenum taxiju 2009.....	36
Grafikon 4.8: Dimenzije organizacijske klime Vprašalnika RT-2011 razvrščene po oceni aritmetične sredine in pripadajoč standardni odklon.....	37
Grafikon 4.9: Dimenzije organizacijske klime Vprašalnika RT-2011 razvrščene po oceni aritmetične sredine.....	38
Grafikon 4.10: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Odnos do kakovosti.....	40
Grafikon 4.11: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	40
Grafikon 4.12: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Voditeljstvo.....	42
Grafikon 4.13: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	42
Grafikon 4.14: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Motivacija in zavzetost.....	44
Grafikon 4.15: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	44
Grafikon 4.16: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Organiziranost.....	45
Grafikon 4.17: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	46
Grafikon 4.18: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Pripadnost organizaciji.....	47
Grafikon 4.19: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	47
Grafikon 4.20: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Vodenje.....	48
Grafikon 4.21: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	49

Grafikon 4.22: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Notranje komuniciranje in informiranje.....	50
Grafikon 4.23: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	51
Grafikon 4.24: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Inovativnost in iniciativnost....	52
Grafikon 4.25: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	52
Grafikon 4.26: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Strokovna usposobljenost in učenje.....	54
Grafikon 4.27: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	54
Grafikon 4.28: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Notranji odnosi.....	56
Grafikon 4.29: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.....	56

TABELE:

Tabela 4.1: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Odnos do kakovosti.....	39
Tabela 4.2: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Voditeljstvo.....	41
Tabela 4.3: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Motivacija in zavzetost.....	43
Tabela 4.4: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Organiziranost.....	45
Tabela 4.5: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Pripadnost k organizaciji.....	46
Tabela 4.6: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Vodenje.....	48
Tabela 4.7: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Notranje komuniciranje in informiranje.....	50
Tabela 4.8: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Inovativnost in inovativnost.....	51
Tabela 4.9: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Strokovna usposobljenost in učenje.....	53
Tabela 4.10: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Notranji odnosi.....	55

Razlaga kratic:

EFQM	(The European Foundation for Quality Management) - Evropski sklad za upravljanje kakovosti.
Franšiza	Sodelovanje samostojnih gospodarskih subjektov pod blagovno znamko Rumeni taxi.
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
Model EFQM	Lastnik modela je Evropski sklad EFQM, kot tudi upravitelj procesa podeljevanja evropske nagrade za kakovost.
MOL	Mestna občina Ljubljana
RT	Podjetje RUMENI TAXI
OZS	Obrtno-poslovna zbornica Slovenije
Vprašalnik RT-2011	Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v podjetju Rumeni taxi.
Vprašalnik SiOK	Slovenska organizacijska klima – projekt za oceno organizacijske klime v podjetjih izdelan za Gospodarsko zbornico Slovenija leta 2001. Sedaj so lastniki licence posamezna svetovalna podjetja v Sloveniji.
ZDKDS	Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
ZPCP	Zakon o prevozih v cestnem prometu
ZVCP	Zakon o varnosti v cestnem prometu

1 UVOD

Kot absolventka Fakultete za družbene vede smer sociologija - kadrovski menedžment sem leta 2002 ustanovila lastno podjetje. Želela sem, da bo imelo na področju kadrovskega menedžmenta jasne standarde in bo pri svoji politiki poslovanja dajalo pomen družbeni odgovornosti in solidarnosti pri skupinskem delu. Svoje voditeljske izkušnje sem črpala iz vodenja VW hrošč klub Slovenija, sedaj enega najuspešnejših slovenskih VW klubov, ki je znan po svoji močni identifikaciji članov doma in po svetu. Kultura delovanja kluba se je vtisnila tako globoko, da tudi sedaj po dvajsetih letih to velja za osnovo pri delovanju: pomoč, solidarnost in skrb za naravo, skrb za tehnično kulturo, predvsem pa druženje prijetnih ljudi in izmenjava izkušenj. To praktično znanje in temeljne vrednote sem združila pri organizaciji poslovanja v novo ustanovljenem podjetju, ki pa sem mu dodala še pomembno sociološko teoretično znanje. Kmalu sem ugotovila, da je veliko podobnosti v vodenju neformalne in formalne organizacije, čeprav slednja deluje na profitnem principu in zaradi doseganja poslovnih ciljev, neformalna pa združuje na podlagi individualnih interesov in zadovoljstva posameznikov. Čeprav je dejstvo, da v podjetju delujemo profitno, smo svoje poslanstvo usmerili v delo z ljudmi za ljudi, kar je zapisano tudi na naši spletni strani. Poleg tega smo si zadali še nekaj ciljev, ki kažejo na filozofijo ustanoviteljev in so tudi temelj za razvoj kulture, kakršno si pač zamisli menedžer ob razvoju. Ti cilji so bili (Rumeni taxi):

- ustvariti prepoznavnost,
- standardizirati obliko poslovanja in oblikovanja cen storitve,
- oblikovati dobro organizirano in motivirano ekipo,
- doseči prilagajanje trgu,
- vlagati v izobraževanje,
- uvajati poklicno etiko,
- vzpodbuditi organiziranje združenja ljubljanskih taksistov,
- informirati javnost o veljavni zakonodaji in novostih na tem področju.

V času nastajanja in razvoja podjetja so se ne glede na ovire, ohranjale in se razvijale določene vrednote, ki so bile in so še osnova za sprejem in zaposlovanje kandidatov za voznika ali voznico taksija v izbranem podjetju. V devetletnem delovanju smo uspeli

izpolniti večino ciljev ter ustvariti standard nad zakonskimi določbami. Kako močno kulturo in s tem povezano klimo smo dosegli v tem času, bom predstavila v tej raziskovalni nalogi.

Menedžment torej ustvari in razvije sposobnost za izpolnitev ciljev z organiziranjem in kadrovanjem ter postavitvijo organizacijske strukture. Menedžment zagotavlja doseganje načrta z nadzorom in reševanjem problemov tako, da rezultate primerja z načrtom. To pomeni, da ustvari delovna mesta za izpolnitev načrta, popolni delovna mesta s usposobljenimi ljudmi, opolnomočenimi za izvedbo načrta in hkrati razvije sistem nadzora izvedbe. Aktivnost menedžmenta v vlogi voditeljstva pa je usklajevanje ljudi, kar predstavlja sporočanje nove smeri ljudem, ki imajo zmožnost ustvarjanja povezav (koalicij), razumejo vizijo in so zavezani k njenemu doseganju. Za voditeljstvo pomeni motiviranje in navduševanje ljudi, sredstvo za izpolnitev vizije. Voditeljstvo ljudi usmerja navkljub oviram in vključuje osnovne in pogosto neizrabljene vrednote, potrebe in čustva ljudi. Voditeljstvo in menedžment se torej razlikujeta po tem, da je voditeljstvo glavna sila pri izvedbi uspešnih sprememb ne glede na koncept sprememb, kot so nove strategije, reinženiring, prevzemi, strukturne spremembe, programi kakovosti ali spremembe organizacijske kulture (Janeš 2010).

Sodobni trendi v organizacijski teoriji in praksi ponujajo novo definicijo podjetja ter odpirajo podlago tudi novim računovodskim vrednostim, ki definira cilje podjetja in vlogo pomembnih organizacijskih udeležencev (znotraj in zunaj organizacije). Poudarjeni so asociacijska razsežnost podjetja, zmanjševanje dominacije odsotnosti lastnikov v upravljanju podjetja in pomembna vloga aktivne udeležbe kot temelja moči. Organizacijska kultura temelji na zaupanju in sodelovanju avtonomnih, aktivnih, opolnomočenih in enakopravnih udeležencev (Kanjuro-Mrčela 1999, 336).

2 METODOLOŠKI OKVIR NALOGE

2.1 Vsebinska opredelitev in področje raziskovanja

V nalogi predstavljamo rezultate analize izbranega podjetja, v kateri smo uporabili znanja s področja teorije organizacijske kulture. Prenos pomena in izpostavitve asociacijskih dejavnikov kulture iz delovanja posameznika v družbi na delovanje posameznika v organizaciji, so izpostavljali različni avtorji tudi skozi zgodovino (npr. pri analizi družb, družbene pogodbe, družbeno odgovorne organizacije, odlične organizacije, različnih družbenih skupin, ki so ustvarjene umetno ali naravno kot splet primarnih in sekundarnih interesov). Posamezniki, ki vstopajo v skupine, pa sprejemajo pravila in vrednote skupine, v katero vstopajo, ter s tem ravnajo drugače, kot bi ravnali kot posamezniki v odsotnosti družbenih interakcij (Berlogar 1999; Banič 2004; Gostiša 2005; Golob 2006; Štaudohar 2010; Turk 2010; Dobovišek 2011).

Diplomska naloga gradi teoretski okvir na dveh konceptih: organizacijske kulture in klime ter njuni vzajemnosti. Prvi del empiričnega dela naloge raziskuje demografske značilnosti anketirancev v izbranem podjetju v primerjavi z vzorcem populacije taksistov in taksistk v MOL in predstavlja organizacijsko kulturo izbranega podjetja. Drugi del empiričnega dela naloge raziskuje vplive organizacijske kulture na stanje organizacijske klime, prikazuje vrednosti dimenzij organizacijske klime v podjetju ter daje kvalitativen odgovor in kvantitativno oceno rezultatov dela devetletnega aktivnega menedžmenta in voditeljstva. Raziskava bo odgovorila na raziskovalno vprašanje o vplivu in rezultatih organizacijske klime kot o enem izmed elementov organizacijske kulture.

Z nalogo želimo prispevati k razumevanju narave sodelovanja v majhnih profitnih organizacijah. Ker je v našem primeru mogoče razumeti zgodovino nastanka podjetja njegov razvoj in zrelost, je mogoče podati določene sklepe. Raziskave kažejo, da vpetost zaposlenih v odločanje in prevzemanje odgovornosti temelji na zaupanju in sodelovanju (Stanojevič 2001; Rus 2006; Možina 2008; Možina 2009; Pavlin 2010; Ilgo 2011). Da pridobiš zaupanje, utemeljeno na identifikaciji, je potreben čas, za sodelovanje pa je potreben občutek za solidarnost.

2.2 Postavitev raziskovalnega vprašanja

Pristop k projektu raziskave organizacijske klime v podjetju je bil organiziran, načrtovan in združuje teoretsko analitična in intuitivna spoznanja ter prakso v podjetju. Cilj naloge je pridobitev podatkov na področju organizacijske klime, ki zajema večje število področij in izhaja iz primerljivega voditeljstva in kadrovanja.

Predmet preučevanja je razvoj in stanje klime, njen pomen in moč. Raziskovalno vprašanje izpostavlja klimo kot rezultat grajene kulture. Raziskava bo odgovorila na raziskovalno vprašanje: **kako je načrten razvoj organizacijske kulture vplival na organizacijsko klimo v analiziranem podjetju.** Raziskava organizacijske klime bo torej pokazala oceno strinjanja in stopnjo enotnosti na področjih ključnih dimenzij klime v organizaciji izbranega podjetja na podlagi rezultatov opravljene ankete.

Raziskava je podlaga za oblikovanje sklepa diplomske naloge kot odgovora na raziskovalno vprašanje. Praktični del naloge in njeni rezultati bodo služili vodstvu pri nadaljnjem strateškem odločanju.

2.3 Metodologija

Pri diplomski nalogi sem uporabila metodologijo, za katero sem menila, da mi bo v pomoč pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje.

Analiza teoretskih virov bo s pregledom stanja na teoretski ravni izhodišče in kontekst raziskave. Operacionalizacija raziskovalnega vprašanja bo usmerjena v analizo moči in intenzivnosti organizacijske klime.

Zbiranje podatkov temelji na obstoječi bibliografiji, vezani na temo in vprašanje, ki sem ga raziskovala, in je obsegalo: monografske publikacije, serijske publikacije in dele letih ter elektronske vire, ustne vire (primere dobrih praks). Podatke smo zbrali tudi s pomočjo izvedbe ankete »Poklic voznik/voznica taksija« leta 2009 na področju MOL (Rumeni taxi) ter z anketo s pomočjo vprašalnika (vprašalnik RT-2011 za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v izbranem podjetju, po vzoru projekta SiOK, prilagojen potrebam v izbranem podjetju ter dovoljen za uporabo s strani podjetja Racio razvoj), pripravljenega na osnovi vprašalnika za raziskavo SiOK.

Primerjava dobljenih rezultatov v izbranem podjetju s podatki iz skupine slovenskih podjetji (glej slika 3.3), ki so sodelovala v projektu SiOK, ni bila možna zaradi premajhnega vzorca populacije, rezultati niso reprezentativni in se v statističnem smislu ne stabilizirajo. Smo pa za ilustracijo vseeno primerjali stopnjo enotnosti stanja organizacijske klime z drugimi manjšimi profitnimi podjetji, ki so ravno tako naredili raziskavo po vzoru SiOK.

Rezultati raziskave organizacijske klime po izbranih dimenzijah so kvantitativni in so po zaključni fazi prikazani združeno v tri stopenjsko lestvico, kar tudi omogoča boljši pregled o splošni usmerjenosti odgovorov v nestrinjanje, nevtralnno in strinjanje.

3 OPREDELITEV DVEH POJMOV KULTURE IN KLIME ORGANIZACIJE

3.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura izhaja iz splošnega pojma kulture in organizacijskih področjih, ki jih vodijo ljudje. Kultura ali omika se v samem pojmu figurativno navezuje na gospodarsko, znanstveno in nravno kulturo, ki pomeni razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote. Pomeni tudi razvojno stopnjo individualnih sposobnosti (Verbinc 1979, 393).

3.1.1 Pojem organizacijska kultura

Zadnja desetletja v prejšnjem stoletju se je začelo prebujati zavedanje o organizacijski kulturi in njeni vlogi pri uveljavljanju sprememb v organizacijah, ki v hitrem spreminjajočem okolju postaja vse bolj pomembno delovanje.

Pojem organizacijska kultura predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko organizacije (Vertuš 2004, 7; Bezjak 1999, 63).

Organizacijska kultura je osebnost organizacije in predstavlja skupne vrednote, prepričanja in obnašanja skupine. Je simbolična, celovita, poenotena, stabilna in jo je

težko spremeniti. Je način, kako se stvari delajo v organizaciji. Kultura upravljanja dejanja v organizaciji vodi zaposlene pri razmišljanju, čutenju in delovanju. Je celota predpostavk, ki določajo vsakodnevno obnašanje zaposlenih (Vertuš 2004, 7; Mowat 2002).

Organizacijsko kulturo zaznamo kot enotno interpretativno shemo, ki služi članom organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji ter okolju, in kot celoto posebnih lastnosti organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij (Kavčič 1991, 132).

Organizacijsko kulturo razvrščamo na tri ravni, kjer se raven nanaša na stopnjo, do katere so elementi kulture opazovalcu vidni. Te ravni kulture prehajajo od vidnih jasnih elementov kulture, ki jih posamezniki lahko vidijo, čutijo, do globoko vtisnjenih podzavednih osnovnih predpostavk, ki predstavljajo bistvo kulture. Vmes so številne sprejete vrednote, norme, pravila, ki jih člani uporabljajo (Shein 1997, 16).

Ravni organizacijske kulture povzeto po (Shein 1997, 17):

- vidni elementi kulture (dnevno poslovanje, kodeks),
- sprejete vrednote (artikulirano samoumevno ravnanje, protokol),
- temeljne predpostavke (nezavedna in skupne vsem članom, etika).

Organizacijsko kulturo lahko razdelimo tudi po moči, organizacije imajo lahko šibko ali močno kulturo. Običajno velja, da imajo organizacije z močnim menedžmentom tudi močno kulturo.

Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju, saj zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Torej organizacije, ki imajo razvito močno kulturo, običajno poudarjajo pomen vseh ključnih udeležencev, ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh (EFQM 2004; Savič 2007). Močna organizacijska kultura s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medsebojne odnose, dobro interno komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oziroma sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, je v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja (Vertuš 2004, 12; Vrčon T. in Snoj 2002).

Po mnenju Garetha Morgana (2004) je organizacijska kultura aktivni živi organizem, skozi katerega si ljudje ustvarjajo pomene sveta, v katerem živijo.

Po Sheinovem mnenju organizacijsko **kulturo sestavljajo** naslednji elementi (Andolšek 1995):

- posebne vrste znanja in kompetence,
- postavljena načela, filozofija in ideološki temelji skupine,
- skupinske norme, standardi in vrednote,
- medsebojne oblike vedenja in skupen jezik, izrazoslovje,
- **organizacijska klima,**
- interna pravila igre, navade, nenapisana pravila organizacijskega delovanja.

Na organizacijsko kulturo najmočneje vplivajo naslednji dejavniki: vedenje vodstva, pretekli dogodki, prelomni dogodki, organizacijska shema in okolje, v katerem organizacija deluje. Vodstvo ima torej dokaj veliko moč za spreminjane kulture, pri tem pa morajo biti te spremembe pravilno vodene in morajo biti stanovitne (Ambrož 2011).

Kultura je v temelju skupinski pojav in kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarjajo zgodovino organizacije in oblikujejo njeno identiteto -njeno kulturo (Andolšek 1995, 131-132).

Kot je razvidno, se kultura razvija. Ob ustanovi organizacije le-ta še nima svoje kulture. Ima samo smernice ravnanja, ki jih vpelje menedžment. Ko pa začne organizacija delovati in reševati probleme, se začne razvijati kultura.

3.1.2 Razvoj organizacijske kulture v podjetju

Najbolj zanimiv vidik je njen nastanek, ki postavlja vprašanje, kako da lahko dve povsem podobni organizaciji razvijeta povsem različni kulturi. Shein (1997, 211) trdi, da se kultura razvije iz treh virov:

- iz prepričanj, vrednot in predpostavk ustanoviteljev,
- iz pridobljenih izkušenj članov pri razvoju organizacije,
- iz novih vrednot, prepričanj in predpostavk, ki jih v organizacijo prinesejo novi menedžerji.

Kultura in menedžment sta dve plati istega kovanca, kajti menedžment najprej oblikuje kulturo, ko oblikuje skupine in organizacije. Ko pa enkrat kultura obstaja, pa le-ta določa kriterije za menedžment organizacije (Shein 1997, 15).

Menedžment razvija osnovni namen delovanja, hkrati pa tudi izbira skupino. Gre za proces v korakih:

- ustanovitelj ima idejo o novi organizaciji,
- ustanovitelj povabi k sodelovanju posameznike in tako oblikuje osnovno skupino, ki verjame v poslanstvo in vizijo te organizacije,
- osnovna skupina deluje in razvija delovanje,
- organizacija zaposli nove ljudi. Če se ti prilagodijo osnovni skupini, začnejo pridobivati pomembne skupinske izkušnje. Iz teh izkušenj se bo razvila kultura.

Menedžment nima monopola pri oblikovanju kulture, vendar mu pozicija moči daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načina delovanja. To odgovornost predstavljajo spodaj navedeni mehanizmi za izvajanje (Andolšek 1995, 88):

Mehanizem posvečanja pozornosti menedžmenta najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja, tisto, kar menedžment vpraša, opazi, pohvali, komentira, nagradi, je izrednega sporočilnega pomena za druge. Reakcije menedžmenta na krizne dogodke so izpostavljene visoki stopnji posnemanja in učenja drugih zaposlenih, zato je pomembno kako se odziva in kako rešuje konflikte interesov.

Mehanizem osebnega zgleda vodilnega menedžerja je ravno tako močan mehanizem, ki ne dopušča izjem. Če veljajo pravila in če želimo doseči močno kulturo, potem velja, da upoštevanje pravil še posebej velja za menedžment. Ni vseeno, če menedžerji kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od zaposlenih v organizaciji. Ravno tako je pomembno, da se družijo z vsemi zaposlenimi in ne samo z najožjimi sodelavci, saj bodo tako dosegli večjo stopnjo prenosa, oblikovanja in učenja kulture (Andolšek 1995, 90-91).

Mehanizmi nagrajevanja, napredovanja in sankcioniranja izražajo visoko stopnjo sporočilnosti organizacijske kulture, ki morajo biti popolnoma konsistentni z vrednotami.

Ko se organizacija razvije, se določen del njene zgodovine prelije v zgodbe, ki pospešujejo prenos kulture in socializirajo nove člane ter postanejo ena od socializacijskih praks v organizaciji.

Mehanizmi, ki izvirajo iz simbolov, herojev organizacije in ritualov organizacije iz norm in običajev ter obredov, se izražajo v ključnih ljudeh, slikah, besedi, stavbah, blagovnih znamkah ali predstavljajo ponavljajoče zaporedje aktivnosti, ki je znano samo ljudem v isti organizaciji.

Socializacijski proces steče tudi pri **mehanizmih izobraževanja zaposlenih**, ki mora biti usklajeno s poslanstvom organizacije.

Mehanizmi struktur in procesov pridejo do izraza že pri oblikovani kulturi, ki v nekaterih primerih celo določajo, kakšna oseba je primerna za menedžerja.

Mehanizmi, ki oblikujejo delovno okolje, odražajo medsebojne odnose, kulturo prostora, norme obnašanja ter zgradbo za vzpostavljanje odnosov.

Mehanizem sistema kadrovanja je najpomembnejši vidik mehanizmov, s katerimi razpolaga menedžment, saj s svojo izbiro, ki zajema pridobivanje novih ustreznih članov ali ohranja obstoječe zaposlene, ki ustrezajo kulturi organizacije. Ta mehanizem ima štiri faze:

Prva faza pomeni skrben pregled ali selekcijo vseh kandidatov, ki jih organizacija preverja skozi proces iskanja primernih kandidatov za zaposlitev. Ti postopki so standardizirani načini iskanja novih kandidatov, ki imajo nujne in želene lastnosti.

Druga faza se začne, ko je nov kandidat izbran, sprejet in mu je treba predstaviti splošne značilnosti organizacije, poslanstvo in cilje.

Tretja faza socializacije je konkretna in temelji na dodelitvi del in nalog. Tej fazi se lahko reče tudi faza pripravnosti, ko delo novince običajno spremlja mentor, ker novo zaposleni še razvija kompetence.

Četrta faza socializacije je zadnja in je seštevek vsega, kar se je posameznik naučil, zaznal in ponotranjil v prvih treh fazah. V tej fazi postane običajno povsem kvalificiran in kompetenten član skupine (Andolšek 1995).

Menedžment ima torej na začetku najmočnejši vpliv na oblikovanje kulture. Kasneje, ko je le-ta oblikovana, utrjena, pa kultura določa način menedžmenta (Andolšek 1995, 102). Pomembno je, da organizacijsko kulturo poznamo, jo analiziramo in tudi, če je potrebno, spreminjamo, kajti analiza in poznavanje organizacijske kulture je lahko včasih odločilnega pomena za razvoj ali propad organizacije.

Ocenjevanje in analiziranje organizacijske kulture lahko izvedemo z individualnimi ali skupinskimi metodami, pri čemer je najbolj relevantna, učinkovita in veljavna

skupinska metoda (Shein 1999, 86). Pregled in ocena organizacijske kulture daje menedžmentu povratno informacijo o stanju in možnostih na tem področju. Razumevanje organizacijske kulture menedžerjem omogoča:

- da se z ustreznimi mehanizmi približa idealni kulturi, če zaznava realno odstopanje,
- da lažje oblikuje nove strategije in naloge, ki bodo podpirale uspešnost dela,
- da lažje na novo zaposluje in ohranja zdravo osnovno skupino,
- da lažje sprejme odločitve o tveganih združitvah podjetij,
- da lažje uvede organizacijske spremembe kot odgovor na nevarnosti in spremembe v okolju.

3.2 Organizacijska klima

Koncept organizacijske klime je eden od elementov organizacijske kulture. Organizacijska klima predstavlja vzdušje, ki kaže na vedenje in počutje posameznika in skupine v organizaciji oziroma je posnetek skupinskega stanja kulture. V literaturi se pojavlja več izrazov, ki tudi definirajo organizacijsko klimo: socialna klima, psihološka klima, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju, delovno ozračje.

3.2.1 Pojem organizacijske klime

Organizacijska klima ima temelje v industrijski in organizacijski psihologiji. Začetki preučevanja klime so se pojavili leta 1939, ko so znanstveniki Lewin, Lippit in White preučevali »socialno klimo« oziroma odnose v skupini glede na različne stile vodenja. Med drugimi sta temo nadaljevala Letwin in Stringer, ki sta leta 1968 objavila delo z naslovom Motivacija in organizacijska klima, kjer sta klimo opredelila kot skupek lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni. Predstavila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi nagrade, vnema, podpora, odgovornost in konflikti. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se začele kritike koncepta organizacijske klime ter njenega merjenja. V osemdesetih so se kritike nadaljevale, ko so raziskovalci preučevali razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo. Poole je izpostavil, da širši vidik kulture zajema klimo in da klima ni nadomestek kulture.

Tudi drugi avtorji so opozarjali, da se lahko hitro zgodi prekrivanje pojmov. Sodobne kritike opozarjajo na izvajanje merjenja in ocenjevanja klime, posebej pa še njeno primerjavo s klimami v drugih organizacijah.

Organizacijska klima je tudi psihosocialen sistem, ki združuje vedenje posameznika, vedenje skupine in vedenje organizacije. Vsaka organizacija torej ima svojo zgodovino, svoje lastne načine komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo, kar vse opredeljuje njeno ozračje in vzdušje. Nekatere organizacije so dinamične, druge so počasne, nekatere organizacije so prijazne in prijetne, druge so neprijazne, hladne. Organizacijska klima je torej neoprijemljiva, a ves čas prisotna.

Mirjana Ule (2004, 363) definira klimo kot socialno klimo in pravi, da je socialna klima način in intenzivnost povezav med člani skupine, ki določa stopnjo povezanosti skupine v celoto, stopnjo solidarnosti med člani, privlačnost za člane skupine, odgovornosti članov do skupnih nalog.

Organizacija se vzdržuje, ker privlači in zadržuje ljudi, ki se prilagodijo njenim vrednotam in pričakovanju.

Na organizacijsko klimo **vplivajo** (Biro praxis):

- najvišje vodstvo podjetja,
- zgodovina in tradicija podjetja,
- tehnologija in vrste storitve,
- odjemalci, dobavitelji in okolje,
- pričakovanja zaposlenih v podjetju,
- organizacija in komunikacija delovnih procesov,
- uporaba vzpodbud,
- ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

3.2.2 Dimenzije organizacijskih klim

Dimenzije organizacijskih klim so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne. Da bi ugotovili pomembne dimenzije posamezne organizacijske klime, jih moramo najprej izpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo,

ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik 1998, 75).

Nel, West in Petterson (Tavčar 2006, 5) opredeljujejo organizacijsko klimo kot psihološko klimo, kot zaznavo, ko posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za njihovo lastno blagostanje. O organizacijski klimi pa govorimo takrat, ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi znotraj iste organizacije. Zanimiva je tudi študija, v kateri ti avtorji preučujejo vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu. Izpostavljajo dva glavna tipa organizacijske klime:

- **Klima za ugodje zaposlenih** (Climate for Well-being), kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih. Značilnosti take klime so podpora vodstva, skrb za dobrobit zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, vključevanje zaposlenih v proces odločanja, samostojnost.
- **Klima učinkovitosti** (Climate for Performans), kjer je poudarek na ciljih in rezultatih organizacije, kot so produktivnost, kakovost proizvodov, zadovoljstvo strank, tržni delež.

Ugotovitve študije so potrdile vpliv obeh vrst klim na produktivnost preko ravnanja z ljudmi, kjer so zaposleni cenjeni kot premoženje in niso gledani kot strošek. Tako »klima učinkovitosti« izboljšuje produktivnost z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih za doseganje skupnih ciljev, po drugi strani »klima za ugodje zaposlenih« veča produktivnost z vzpodbujanjem morale, sodelovanja in zadovoljstva zaposlenih.

Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom včasih iz istih razlogov zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Organizacije se med seboj gotovo razlikujejo prav po organizacijski klimi. Termin klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (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 s strani članov organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in je vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti (Možina 1994, 146).

Temeljni oziroma primarni dimenziji organizacijske klime sta napetost in odpor do sprememb, trdijo avtorji Butron, Lauridsen in Obel v svojih empiričnih študijah. Na podlagi teh dveh dimenzij so razdelili organizacijsko klimo na štiri različne vrste organizacijske klime (Pavlin 2008, 5-6):

- **Razvojna klima** (The Developmental Climate), za katero je značilno visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb. To je kreativno podjetniško okolje, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in tvegajo.
- **Racionalna ali razumska klima** (The Rational Goal Climate), kjer se pojavlja nizko zaupanje, visoka napetost in majhen odpor do sprememb. Vodstvo je nepopustljivo z visokimi zahtevami, delovanje je ciljno.
- **Klima notranjih procesov** (The Internal process Climate), za katero velja nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb. V organizaciji se zasleduje formalna pravila, vodstvo skrbi za izvajanje procesov in ohranjanje mirnega poslovanja.
- **Skupinska klima** (The Group Climate), kjer se pojavlja visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb. Odnosi so prijateljski, veliko je sodelovanja.

Avtorji trdijo, da je glede na okoliščine lahko vsaka vrsta klime primerna in učinkovita, vendar ima majhen odpor do sprememb dandanes prioriteto.

Na pobudo slovenskih podjetji je leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice nastal projekt Vprašalnik SiOK. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom preučevanja zavedanja pomena klime in pomena posameznih metod za njen razvoj (Biro praxis).

Kritike in opozorila, da na organizacijsko klimo vplivajo številni dejavniki, ki so v posameznih podjetjih različno pomembni je podal Janez Mayer, ki trdi, da ravno zaradi specifičnih individualnih lastnosti klime primerjave med podjetji niso smiselne niti znotraj panoge niti na ravni gospodarstva. Bogdan Lipičnik opozarja, da je, primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, zato bi bilo bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja (Turk 2003).

Projekt SiOK se nadaljuje pod okriljem licenciranih svetovalnih podjetij, ki izpopolnjujejo vodilno idejo projekta, to je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani. Število sodelujočih organizacij v Sloveniji je bilo v času od leta 2001 do 2008, 662. V osmih letih merjenja organizacijske klime se je v podatkovni bazi nabralo veliko število podatkov, ki so osnova za statistične analize in pomembne ugotovitve, ki so predstavljene v nadaljevanju. S tem je projekt SiOK na področju organizacijske klime prešel v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovske dejavnosti.

Glavni dve ugotovitvi stroke sta (Biro praxis):

- Visoka interna konsistenca lestvic, ki pomeni visoko zanesljivost ocen (α -koeficienti od 0.84 do 0.97).
- Konfirmatorna faktorska analiza je pokazala, da je kovariranje 12 merjenih dimenzij klime najbolje pojasnjeno z enim »latentnim faktorjem«: splošni afektirani ton do organizacije (organizacijsko okolje je zame osebno koristno ali škodljivo).

Slika 3.1: Pomembne dimenzije organizacijske klime



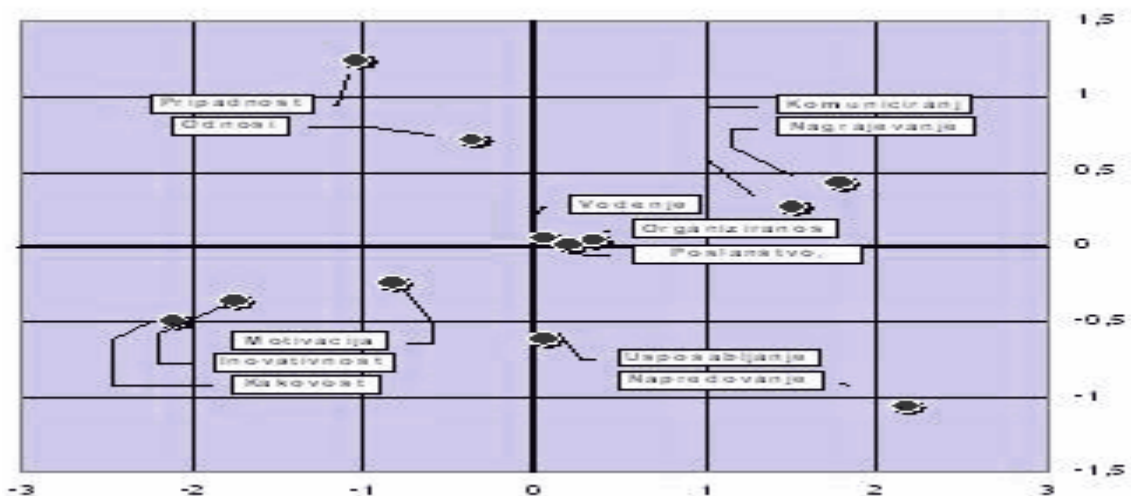
Vir: Biro praxis.

Bila je opravljena tudi facetna analiza (Biro praxis), ki zahteva prvotno razumevanje raziskovalnega področja in natančno opredelitev vsebine preučevanega, z namenom, da se ugotovi, kako različne vidike organizacijske klime dojemajo zaposleni.

V sliki (3.2) so prikazane pozicije dimenzij klim glede na spodnji dve dimenziji:

- vodoravna dimenzija (Naravnost zaposlenih - Organizacijski sistemi)
- navpična dimenzija (Posameznik – Organizacija)

Slika 3.2 : Prikaz dimenzij klime v prostoru doživljanja organizacije.



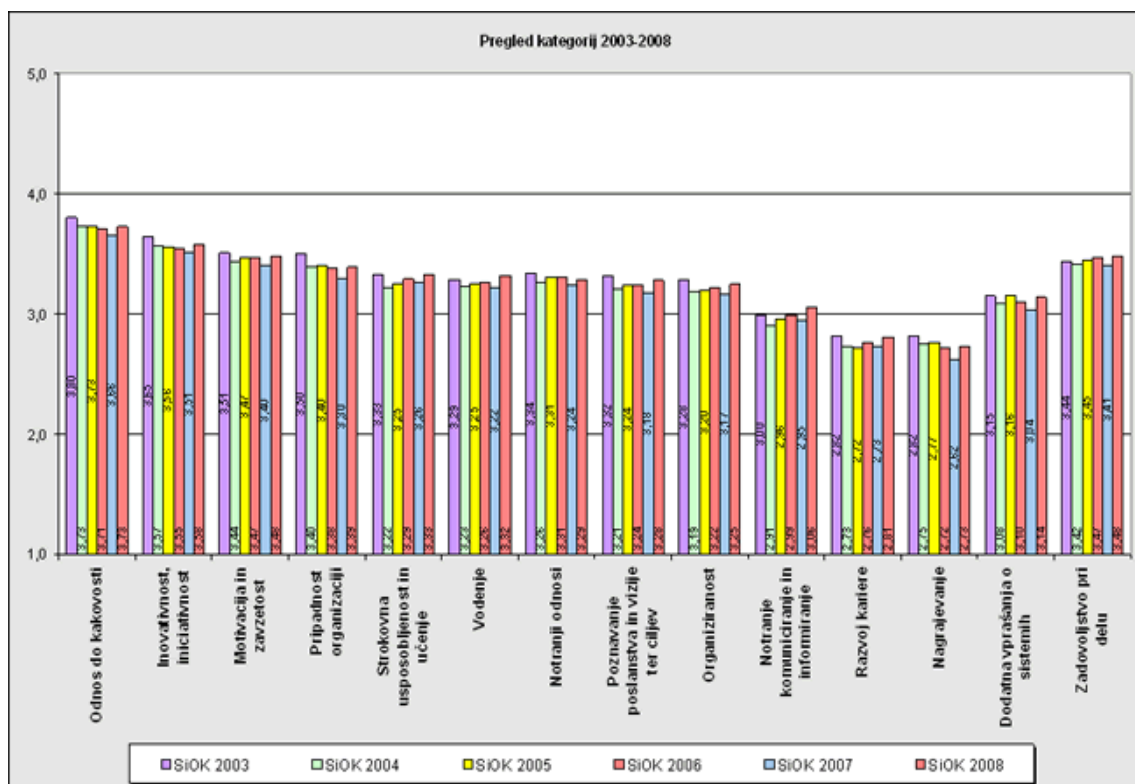
Vir: Biro praxis.

Kot je razvidno iz zgornje slike, so pozicije posameznih kategorij klime v miselnem prostoru medsebojno oddaljene, tako da ustvarjajo interpretativno sliko doživljanja organizacije. Zanimivo je, da so pomembni organizacijski sistemi, na katere so zaposleni običajno najbolj občutljivi (nagrajevanje in napredovanje), pravzaprav močno oddaljeni od stališč do dela in do organizacije. Rešitev tega izziva je očitno v rokah menedžerjev. Centralno pozicijo na tej sliki ima namreč vodenje, organiziranost in poznavanje poslanstva. To hkrati pomeni, da je povezovanje posameznih aspektov doživljanja organizacije v veliki meri stvar sistematičnega dela vodij. Izvajanje poslanstva, vizije ter ciljev s pomočjo organizacije in menedžmenta je ključ uporabe človeških virov in organizacijskih sistemov, ki se nanašajo na človeške vire.

V okviru projekta SiOK (GZS 2002) merijo organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj večjih slovenskih svetovalnih podjetij. Kot strokovni recenzent je bil vključen Argio Sabadin.

Od leta 2003 je bil v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih, kar nam prikazuje spodnja slika.

Slika 3.3: Slovensko povprečje dimenzij organizacijske klime od leta 2002-2008.



Vir: Biro praxis.

3.3 Primerjava pojmov organizacijska kultura in klima

Organizacijska kultura in organizacijska klima skupaj s poslanstvom, vizijo ter cilji organizacije, ustvarjajo njen pomen in namen oziroma poudarjajo njen smisel.

Pojma organizacijske klime in organizacijske kulture imata veliko skupnega, vendar je pojem kulture globlji, klima pa je odraz kulture, zato povzemam po Konradu (Tavčar 2006, 7) pomembnejše razlike med kulturo in klimo:

- **Pojem kulture** je bolj globalen ali holističen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, ima bolj poudarjen normativni in proskriptivni pomen, opira se bolj na kvalitativno raziskovalno metodologijo (analiza jezika, ritualov), enota

analize je skupina, v analizi se skuša zajeti tudi podzavestno, zato se uporablja metaforično označevanje.

- **Pojem klime** je bolj analitičen, usmerjen v deskripcijo dosedanjega stanja, opira se na kvantitativno raziskovalno metodologijo (vprašalniki), enota analize je posameznik, zajema precej zavestne vsebine in se uporablja za strukturalistično opisovanje.

Stična točka pojmov je, da oba skušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima za to, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov (Tavčar 2006, 7; Konrad 1987, 106).

Oba pojma se torej ukvarjata z osebnimi doživljaji in predelavami objektivnih vidikov v organizaciji, oba vplivata na ljudi in sta hkrati tudi posledica tega obnašanja, oba pojma obstajata tako na ravni organizacije kot na ravni njenih posameznikov ter sta oba relativno stabilna. Spodnja tabela prikazuje primerjavo pojmov oziroma disciplin.

Slika 3.4: Razlike obeh pojmov kultura in klima

	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
VEDA	ANTROPOLOGIJA, SOCIOLOGIJA	PSIHOLOGIJA
ČASOVNA USMERJENOST	PRETEKLOST, PRIHODNOST	SEDANJE STANJE
METODA	KVALITATIVNA	KVANTITATIVNA
USMERITEV	V OPIS DRUŽBE	V PRIMERJAVO MED DRUŽBAMI
NIVO PREUČEVANJA	VREDNOTE, NORME, NAČINI OBNAŠANJA	ZAZANAVE DOGODKOV, POSTOPKOV, PRAVIL, ODNOSOV

Vir: (Tavčar 2006, 7; Fey in Beamish 2001, 860).

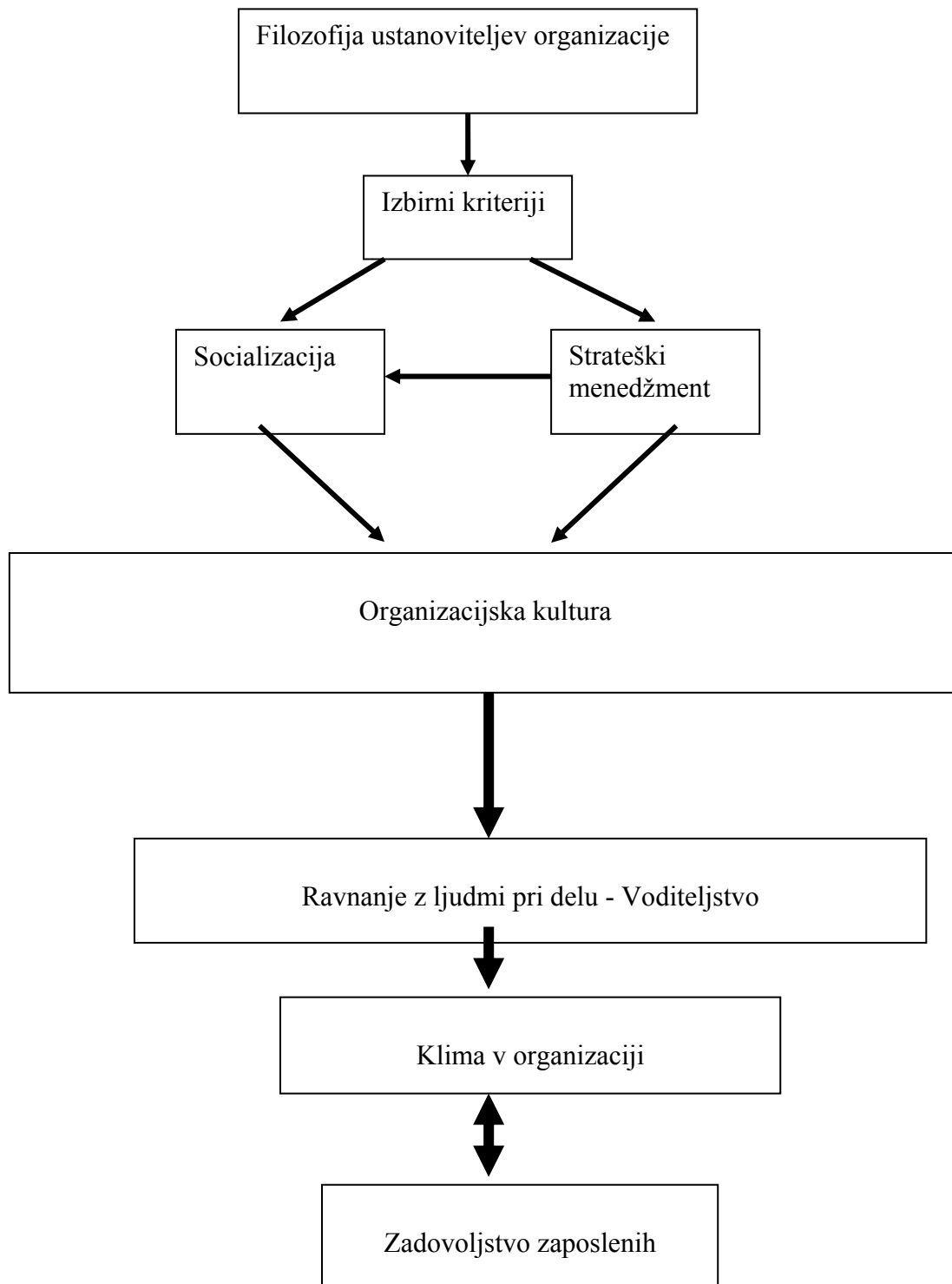
B. Kavčič (1991, 112) meni, da so temeljne naslednje razlike:

- Organizacijska klima ima zgodovinski in znanstveni izvir v psihologiji, med tem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj analize organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot in norm mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja ipd. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, ne zgodovinski usmerjen k merjenju pojavov.
- Organizacijska kultura se ukvarja bolj s objektivnimi pojavi, tudi če se jih člani ne zavedajo, procesi interakcije in konstrukcije pomena kakor organizacijska klima. Zato organizacijska klima odseva bolj to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, in to raziskuje skoraj izključno s vprašalniki.

V spodjem prikazu sem združila ugotovitve avtorjev in povezala nastanek kulture s pojmom organizacijske klime, ki na koncu predstavlja vzajemno zadovoljstvo zaposlenih.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektiranem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (med drugim tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja, ...), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (Biro praxis).

Slika 3.5: Nastanek organizacijske kulture in umestitev organizacijske klime.



Vir: Na osnovi: Kern-Pipan (2010, 110); Schneider (1990, 289).

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Opis metodologije analize dimenzij organizacijske klime v izbranem podjetju

Fizik Werner Heisenberg pravi, da razumevanje leži v sposobnosti spoznavanja, koliko različnih pojavov pravzaprav sestavlja koherentno celoto. Pristno razumevanje tako zareže pod površino in razkrije pravi vzorec.

Z analizo smo želeli posneti klimo in odraz kulture v podjetju Rumeni taxi. Uporabili smo vprašalnik RT-2011, ki je prilagojena verzija standardiziranega SiOK vprašalnika. Želeli smo ugotoviti, kako organizacijsko klimo ocenjujejo vozniki in voznice Rumenege taxija ter kakšna je njihova skupinska zaznava. Vprašalniki so bili anonimni in oddani v nabiralnik.

Demografske značilnosti anketiranih članov ekipe Rumeni taxi, ki jih bomo podrobneje obravnavali v poglavju 4.3, smo pridobili iz arhiva podjetja. Primerjali smo jih z vzorcem populacije demografskih značilnosti anketiranih v anketi Poklic voznik/voznica taksija.

Sama raziskava dimenzij organizacijske klime je narejena na zelo majhni populaciji, vendar je njen namen usmerjen ravno vanjo in ne v primerjavo, pa tudi ne v posameznika.

Vprašalnik RT-2011 obravnava skupaj dvanajst dimenzij. Deset dimenzij se navezuje na organizacijsko klimo, dve dimenziji pa na posameznikovo zadovoljstvo in razpoloženje pri dejanskem opravljanju vrste dela. Sestavljajo ga vprašanja zaprtega tipa.

V raziskavi organizacijske klime se bomo osredotočili na deset dimenzij organizacijske klime:

- **odnos do kakovosti** ali odgovoren odnos do jasnih standardov,
- **inovativnost in iniciativnost** ali zavedanje o nujnosti sprememb,
- **motivacija in zavzetost** ali pripravljenost na dodaten napor,
- **pripadnost organizaciji** ali varnost in ugled,
- **notranji odnosi** ali zaupanje in sodelovanje,
- **strokovna usposobljenost in učenje** ali razvoj kompetenc in dobre prakse,
- **notranje komuniciranje** ali konstruktivni dialogi,
- **organiziranost** ali pristojnosti in prevzemanje odgovornosti,
- **vodenje** ali način komunikacije,
- **voditeljstvo** ali integriteta vodstva.

Drugih dveh dimenzij, ki obravnavata zadovoljstvo in razpoloženje, merita počutje posameznikov, ki ga zaznavajo kot odziv na vrsto dela v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za njihovo lastno blagostanje, pa v tej nalogi ne bomo obravnavali.

Na prošnjo za izpolnitev vprašalnika so se odzvali vsi, ki delujejo pod blagovno znamko Rumeni taxi, torej vsi zaposleni in tudi vsi (franšizni) pogodbeni sodelavci, ki zaradi dnevnega sodelovanja tudi krojijo klimo v podjetju. Razdeljenih je bilo 10 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 10 izpolnjenjih vprašalnikov. Vodja ni izpolnjevala vprašalnika.

Prva faza je bila izdelava prilagojenega vprašalnika, kot je prikazano v prilogi naloge (Priloga A: Vprašalnik RT-2011). Za vsako trditev v vprašalniku je podana lestvica z možnostjo izbire odgovora po lestvici od 1 do 5 (1- Sploh se ne strinjam, 2 - Delno se strinjam, 3 - Niti da niti ne, 4 – Večinoma se strinjam, 5 - Popolnoma se strinjam). V **drugi fazi** so bile posamezne trditve najprej razvrščene nazaj po osnovnih dimenzijah (Priloga B: Dimenzije organizacijske klime) in nato so bili vneseni odgovori. V **tretji fazi** so zbrani podatki obdelani s pomočjo statističnih metod in s programom Microsoft Excel izračunane vrednosti: frekvenčne porazdelitve, aritmetične sredine, mediane, variance in standardni odkloni, ki merijo razpršenost posameznih odgovorov. Po **zaključni fazi**, ko so bile izdelane tabele in grafikoni, je sledila izpeljava predstavitvenih grafikonov in tabel, ki ustrezajo kontekstu raziskave in so v nadaljevanju tudi predstavljeni kot rezultati analize po izbranih dimenzijah (glej poglavje 4.4).

4.2 Predstavitev izbranega podjetja v dejavnosti

Podjetje Rumeni taxi je bilo ustanovljeno leta 2002 in ima vsa potrebna dovoljenja za opravljanje avtotaksi dejavnosti v Sloveniji in MOL. V času delovanja si je pridobilo pomembno ciljno skupino pogodbenih strank, ki blagovni znamki Rumeni taxi zaupajo že vrsto let. Svoje poslanstvo je podjetje razširilo ne samo na kupce, ampak je v skrbi za zaposlene in družbeno okolje postavilo trdne temelje korektnemu poslovanju tudi z zunanjimi za podjetje pomembnimi partnerji. Zaradi svoje kulture poslovanja in ekološke osveščenosti je podjetje leta 2008 dobilo priznanje European Green fleet Award v Bruslju. Bilo je namreč prvo taksi podjetje v Evropi, ki je v svoj vozni park kupilo okolju prijazna vozila.

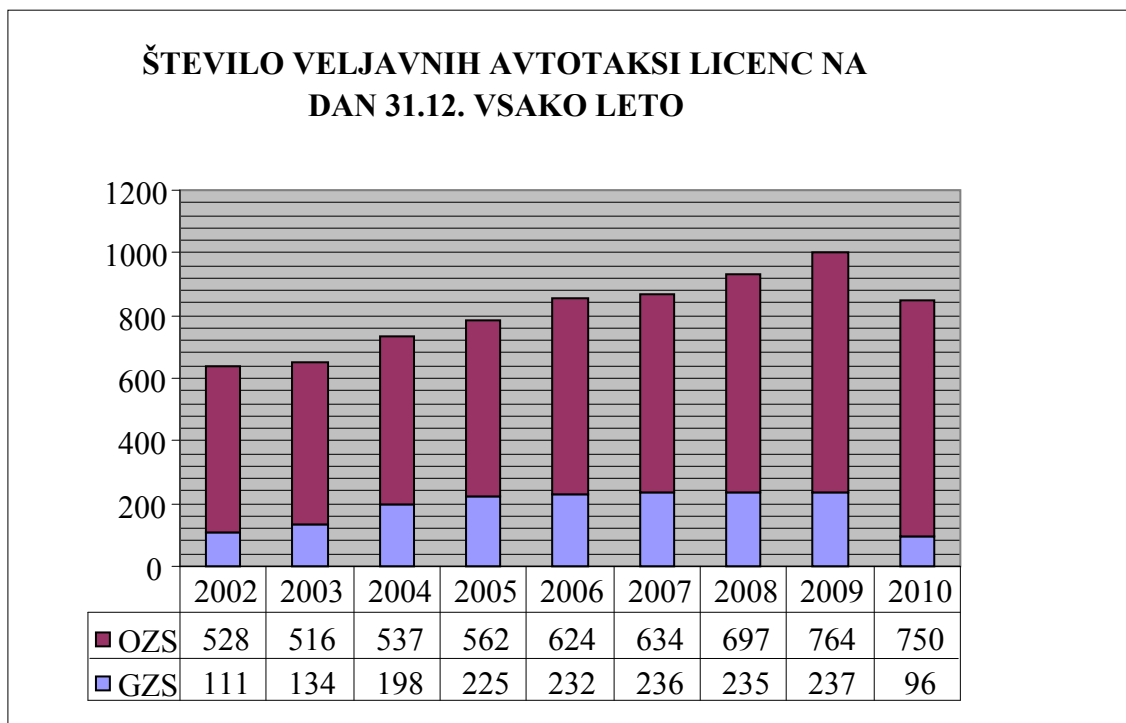
Pripadnost v podjetju temelji na treh temeljnih vrednotah: zaupanju, zanesljivosti in prijaznosti. Zaradi narave dela, ki ima že dnevno veliko sprememb, ki se jih ne da predvideti, je uveden Kodeks voznikov in voznic Rumenege taxija (ZDKDS 2004) in služi vsem za vodilo pri delu. Poleg zaposlenih voznikov in voznic sodelujejo v timskem delu pod blagovno znamko Rumeni taxi še pogodbeni sodelavci ali franšizerji. Čeprav so samostojni gospodarski subjekti, jih vključenost v timsko delo in način dela vežeta na skupna pravila in na kulturo podjetja.

Iskanje kandidatov poteka po formalni in neformalni poti, selekcija in izbor pa sta vezana na višje pogoje, kot jih določa zakonodaja (Svetlik 2009). Do sedaj je bilo obravnavanih 168 prošenj za delo, na povabilo na razgovor se je odzvalo 145 kandidatov, od teh smo jih zaposlili 40. Sprejetega kandidata se uvaja v delo s podporo celotne ekipe, dokler ne pridobi vseh potrebnih znanj in izkušenj. Če novo zaposleni sledi navodilom ter sprejme način dela, poslanstvo, in kulturo, postane ključni član ekipe Rumeni taxi.

Da bi predstavili podjetje Rumeni taxi, njegove podobnosti in razlike v dejavnosti, glede na lastnosti zaposlenih, smo maja leta 2009 izvedli Anketo o poklicu voznik/voznica taksija v ljubljanskih taksi službah (Priloga C: Anketa). V njej so zajete večje ljubljanske avtotaksi službe. Vrnjeno je bilo skupaj 70 pravilno izpolnjenih anket, kar je bilo glede na število taksistov in taksistk v Ljubljani okvirno 13%. V spodnji

tabeli so prikazani podatki o skupnem številu licenciranih avtotaksi prevoznikov v Sloveniji.

Grafikon 4.1: Podatki o številu licenciranih avtotaksi prevoznikov v Sloveniji od 2002-2010.



Slovensko populacijo voznikov in voznic taksija predstavlja večina, ki deluje v Ljubljani, Mariboru, Kopru in Celju. Način delovanja avtotaksi prevoznikov se v večjih mestih razlikuje od načina delovanja v manjših krajih po Sloveniji, kar ne pomeni boljšo ali slabšo storitev. Zbrane demografske značilnosti anketiranih z Anketo o poklicu voznik/voznica taksija, predstavljajo vzorec populacije avtotaksi prevoznikov v MOL, saj so potrdile prakso v mestni občini Ljubljana. Hkrati tudi zelo dobro predstavijo avtotaksi dejavnost, ki ima določene značilnosti, specifične za ta poklic, ki se vodi v Standardni klasifikaciji poklicev pod šifro: 8322.04 Voznik/voznica taksija (ZZZS 2011).

4.3 Demografske značilnosti anketirancev

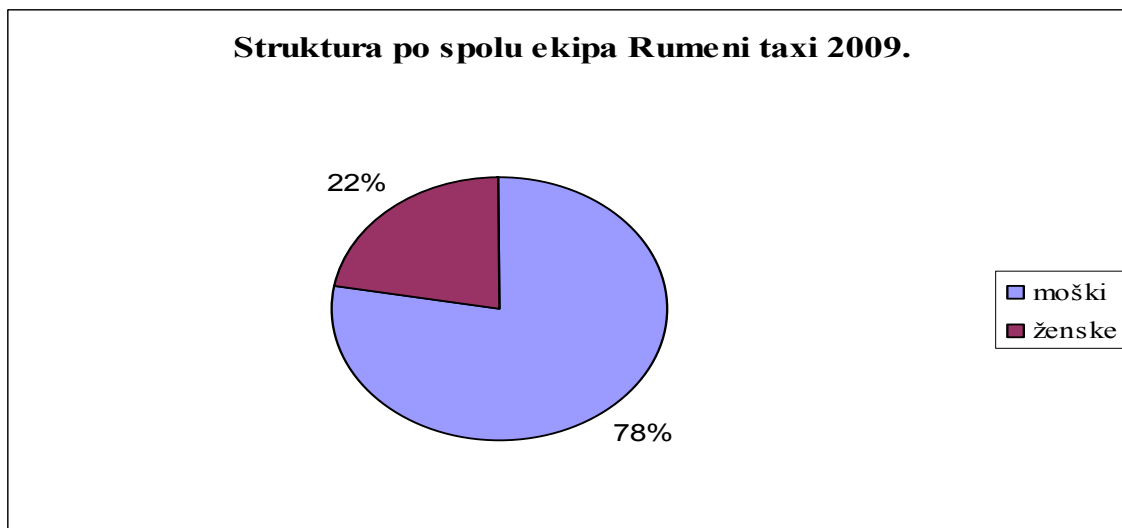
Demografske značilnosti anketiranih Rumenege taxija so primerjane s skupino anketiranih (Priloga C: Anketa), ki je reprezentativna za avtotaksi dejavnost v mestu Ljubljani, kjer je tudi kraj delovanja podjetja Rumeni taxi.

4.3.1 Po spolu

Poklic voznik/voznica taksija je očitno bolj moški poklic, saj se za to delo odloči le malo žensk, kar kažeta tudi spodnja grafikona (4.2, 4.3). Danes na splošno velja, da je ta poklic zaradi vrste predsodkov o nevarnosti in nerednega urnika, dela med prazniki nezaželen oziroma je zgolj trenutna rešitev.

Primerjava grafikonov, predstavljena spodaj, prikazuje značilnosti zaposlenih in pogodbenih sodelavcev v podjetju Rumeni taxi v primerjavi z demografskimi značilnostmi vzorca populacije avtotaksi prevoznikov v mestu Ljubljana, pridobljenih v Anketi o poklicu voznik/voznica taksija, narejeni maja 2009 v Ljubljani.

Grafikon 4.2: Struktura po spolu ekipa Rumeni taxi 2009.



Grafikon 4.3: Struktura anketiranih po spolu v avtotaksi dejavnosti v Ljubljani 2009.

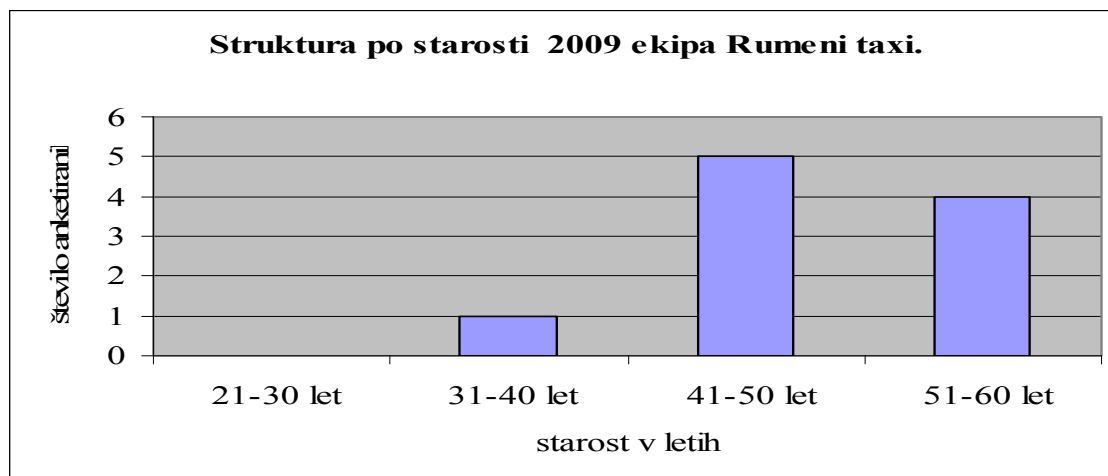


4.3.2 Po starosti

Zakon o varnosti v cestnem prometu (ZVCP) prepoveduje opravljati ta poklic mlajšim od 21 let. Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP) pa določa, da morajo biti vsi, ki opravljajo ta poklic v rednem delovnem razmerju ali samozaposleni. Drugih možnosti pogodbenega dela, študentskega dela, ni. Dejstvo je, da mladi vstopajo v ta poklic zelo redko, zgolj naključno, predvsem ko nimajo več drugih možnosti oziroma je to za njih začasna rešitev. Ravno tako pa je tudi z drugimi skupinami, največ se zaposlujejo predvsem težje zaposljivi.

Povprečna starost ljudi, ki opravljajo ta poklic, pridobljena iz Ankete poklic voznik/voznica je 41,86 let. V spodnjem grafikonu je izkazana struktura ekipe leta 2009 v Rumenu taxi, ki ima povprečje še nekoliko višje 43,44 let.

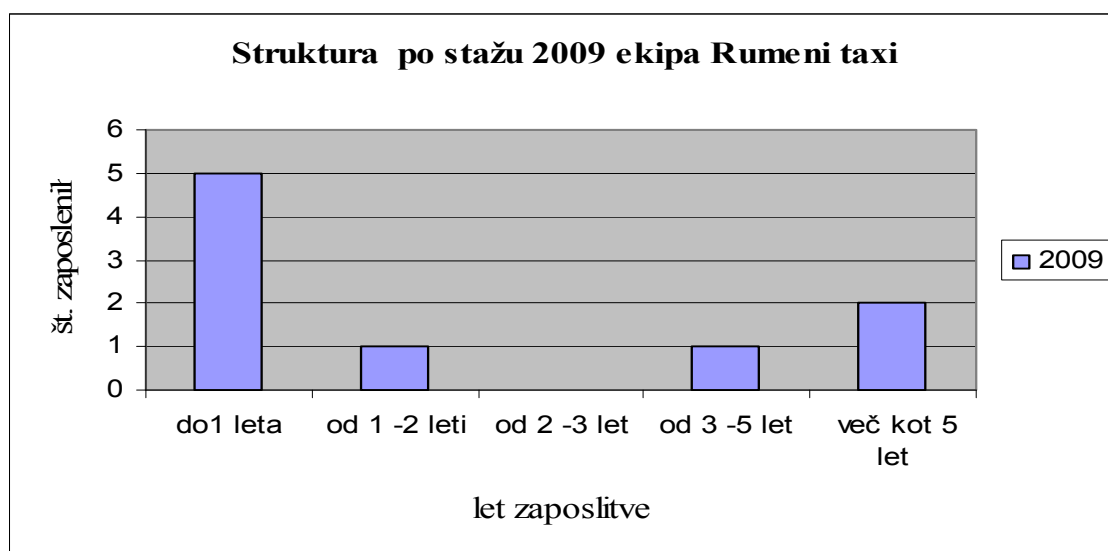
Grafikon 4.4: Struktura po starosti Rumeni taxi 2009.



4.3.3 Po stažu

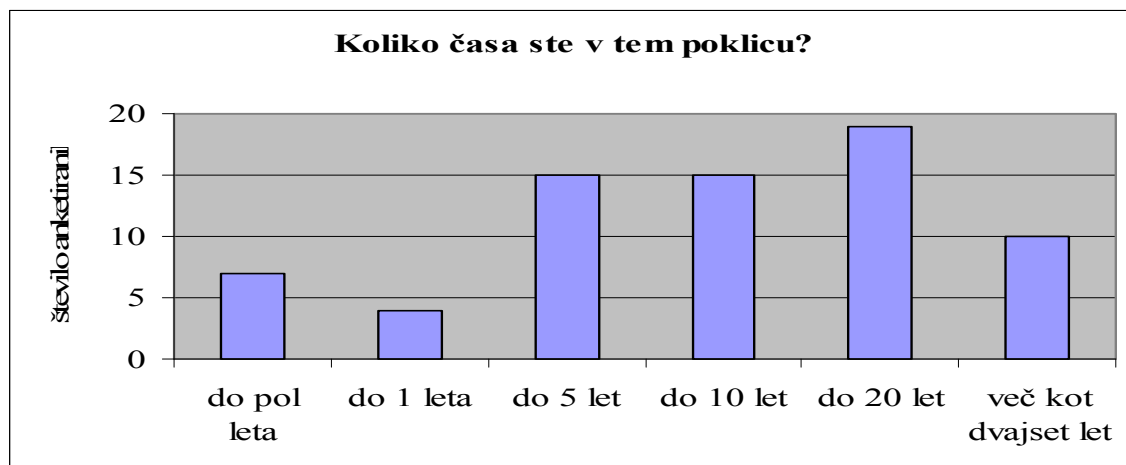
Primerjava z dejavnostjo tu ni mogoča, ker podjetje Rumeni taksi deluje šele devet let. V spodnjem grafikonu 4.5, ki prikazuje stanje v letu 2009, so razvidne nove zaposlitve, več kot polovica ekipe je še v drugi in tretji fazi mehanizma sistema kadrovanja, kar pomeni, da še niso povsem socializirani s kulturo podjetja. Vendar je v podjetju tudi dobra tretjina ljudi, ki so prisotni že več kot tri leta in so kulturo poslovanja že sprejeli. Prav oni so temelji sprejete kulture, ki jo gojijo in izobražujejo nove člane. Dve leti kasneje, ko delamo analizo organizacijske klime se bo pokazalo ali je bilo strateško kadrovanje uspešno in so bile sprejete pravilne odločitve pri ohranjanju ključnih kadrov.

Grafikon 4.5: Struktura po stažu ekipa Rumeni taxi 2009.



Rezultate v grafu 4.6 smo razvrstili tudi po podjetjih, kot so bili vprašalniki vrnjeni, dobili smo zanimivo primerjavo in predstavo o posameznih podjetjih in njihovi politiki poslovanja, vendar je to že nova tema. Za raziskavo sta postali tudi eden od pokazateljev realne slike avtotaksi dejavnosti v MOL.

Grafikon 4.6: Struktura anketiranih po stažu v avtotaksi dejavnosti v Ljubljani.



4.3.4 Po izobrazbi

Zanimivi so tudi rezultati odgovorov na anketno vprašanje, kakšno izobrazbo imajo v povprečju vozniki in voznice taksija. Povprečje vseh anketiranih iz taksi služb v mestu Ljubljana, kaže na izobrazbo III. in IV. stopnje. Povprečna izobrazba zaposlenih v Rumenum taxiju je V. stopnja.

Zanimiv je izjemen razpon anketiranih po stopnji izobrazbe, glede na to, da obravnavamo eno delovno mesto, torej isti poklic.

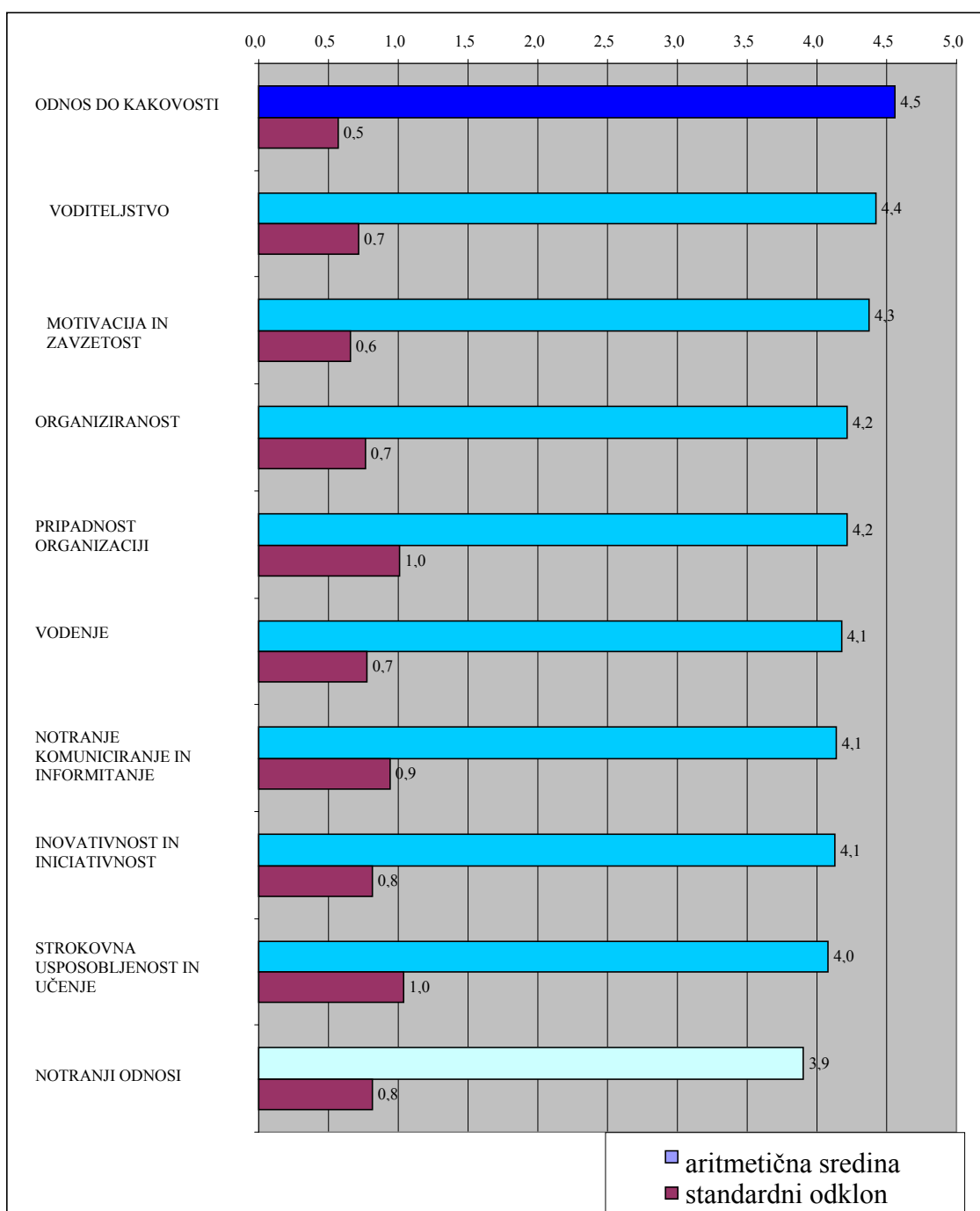
Grafikon 4.7: Struktura po dokončani izobrazbi v avtotaksi dejavnosti in Rumeni taxi 2009.



4.4 Rezultati analize organizacijske klime po izbranih dimenzijah

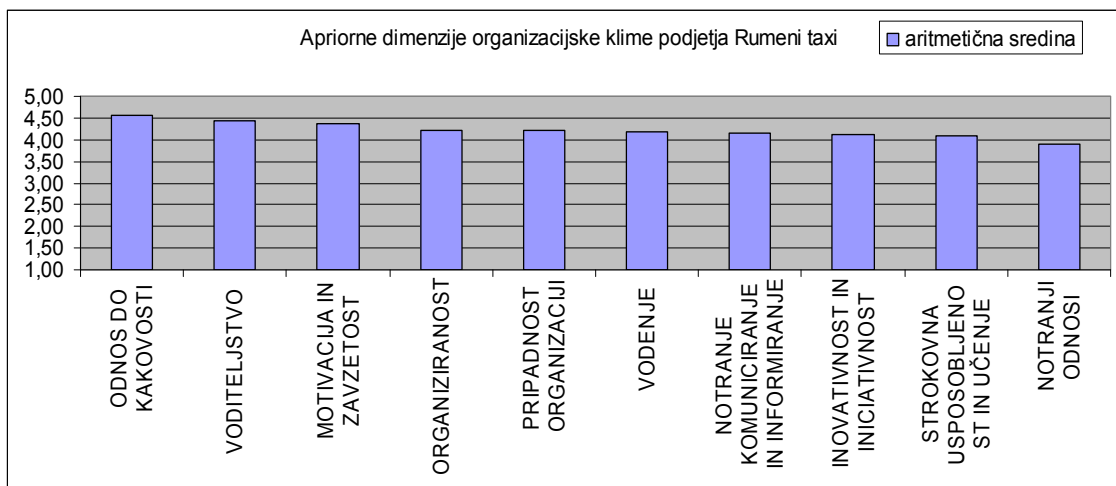
Rezultati ankete organizacijske klime v podjetju Rumeni taxi kažejo na **visoko stopnjo enotnosti** v podjetju. Standardni odklon se giblje od 0,30 do maksimalno 1,18. Njegovo povprečje je 0,81, saj je razpršenost podatkov v osmih primerih pod 1. Rezultati so prikazani spodaj (glej Priloga B).

Grafikon 4.8: Dimenzije organizacijske klime Vprašalnika RT-2011, razvrščene po oceni aritmetične sredine, in pripadajoč standardni odklon.



Zanimivo je, da vse dimenzije, ki so primerljive s povprečjem projekta SiOK raziskave (glej Slika 3.3), dosegajo višje ocene od slovenskega povprečja, ki navaja najvišjo oceno 3,9. Čeprav raziskava ni usmerjena v primerjavo, rezultati dajejo sliko o enotnosti organizacijske klime v izbranem podjetju.

Grafikon 4.9: Dimenzije organizacijske klime Vprašalnika RT-2011 razvrščene po oceni aritmetične sredine.



Če povzamem, pomen prve najvišje ocenjene dimenzije od prikazanih dimenzij (glej Grafikon 4.8), ki opredeljuje področje kakovosti, kjer je aritmetična sredina 4,56, bi lahko rekli, da se večina **popolnoma strinja**, da sta sodelovanje in zagotavljanje kakovosti nujni.

V naslednjo osrednjo skupino dimenzij se všttevajo: voditeljstvo, motivacija in zavzetost, organiziranost, pripadnost k organizaciji, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, inovativnost in iniciativnost, strokovna usposobljenost in učenje. Dosegajo razpon aritmetične sredine od 4,08 do 4,42, kar bi lahko opisali, da se **večinoma strinjajo**, da so pristojnosti in odgovornosti razdeljene, da ima organizacija ugled v okolju in da je večinoma način komunikacije namenjen konstruktivnemu dialogu pri iskanju novih rešitev, za kar imajo podporo vodstva.

Na zadnjem mestu je dimenzija notranji odnosi z aritmetično sredino 3,9. Vrednost potrjuje, da se zaupanje ljudem ne more pripisati kot navodilo, ampak ga posamezniki ustvarijo sčasoma, na podlagi izkušenj.

4.4.1 Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti je odgovoren odnos do jasnih standardov kakovosti, prednosti pri izvajanju nalog in načinu obvladovanja kakovosti pri delu anketirancev. Ta dimenzija je v ocenah povprečja dimenzij aritmetične sredine prišla na prvo mesto.

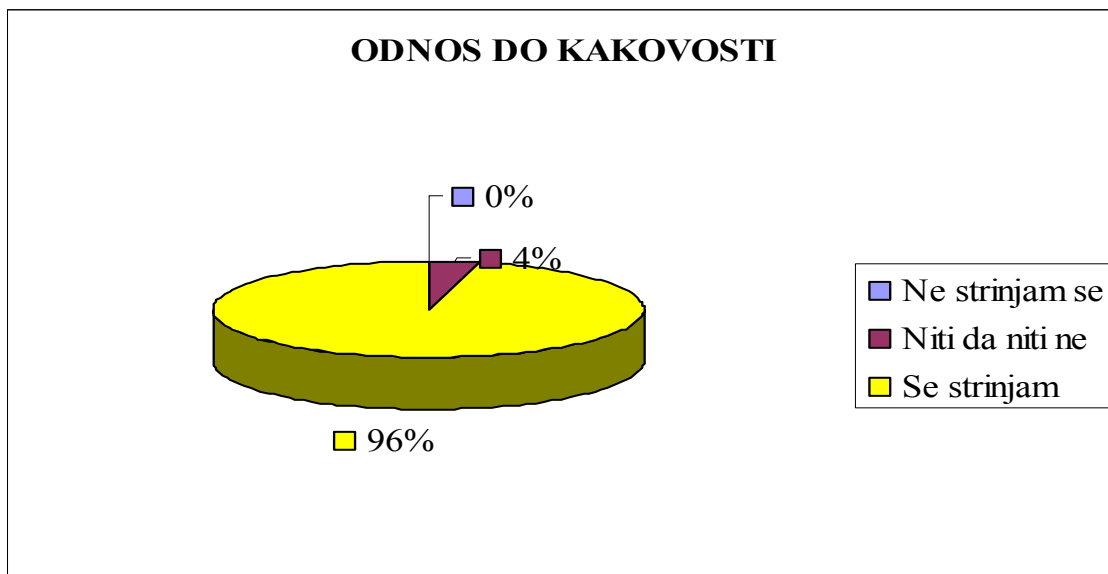
Tabela 4.1: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Odnos do kakovosti.

ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Odnos do kakovosti
SREDINA			ODKLON		
4,90	5		0,30	0,09	Vozniki/ce po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
4,00	4		0,63	0,40	Druge sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke.
4,40	4		0,49	0,24	Vozniki/ce imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
4,60	5		0,49	0,24	Vozniki/ce se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.
4,90	5		0,30	0,09	Kot ekipa lahko dosežemo boljše rezultate.
4,56	5	5	0,57	0,33	Povprečja ODNOS DO KAKOVOSTI

V strukturi dimenzije Odnosa do kakovosti se 90% anketiranih popolnoma strinja s trditvama: »Vozniki/ce po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti.« in »Kot ekipa lahko dosežemo boljše rezultate.« Aritmetična sredina obeh trditev je 4,9, to je hkrati tudi najvišje ocenjeno povprečje v vprašalniku. Standardni odklon teh dveh trditev je 0,30 in je najmanjši v primerjavi z drugimi, kar potrjuje visoko stopnjo enotnosti v ekipi Rumeni taxi. Najnižjo aritmetično sredino 4,00 je dosegla trditev »Druge sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke.«

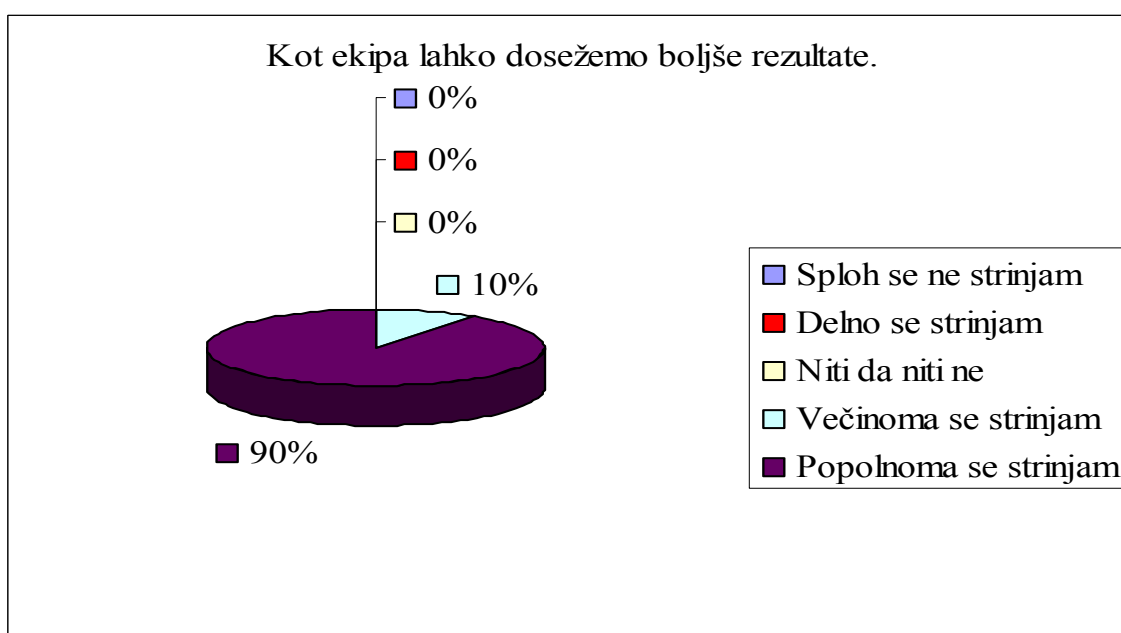
V naslednjih dveh grafikonih so prikazani odstotki frekvenčne porazdelitve v celotnem povprečju dimenzije Odnosa do kakovosti in v posamezni izpostavljeni trditvi.

Grafikon 4.10: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Odnos do kakovosti.



V podjetju se strinjajo, da delujejo in sprejemajo odgovornost na področju kakovosti pri delu v skladu s poslanstvom in cilji, in to strinjanje je močno enotno.

Grafikon 4.11: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



Uvodoma sem v predstavitvi kulture podjetja že izpostavila, da je dobro organizirano timsko delo eden od ciljev strateškega menedžmenta. Zgornji grafikon (4.11) potrjuje, da je v podjetju timsko delo prepoznaven element kulture celo sprejeta vrednota, ni pa še postala temeljna vrednota vseh.

4.4.2 Voditeljstvo

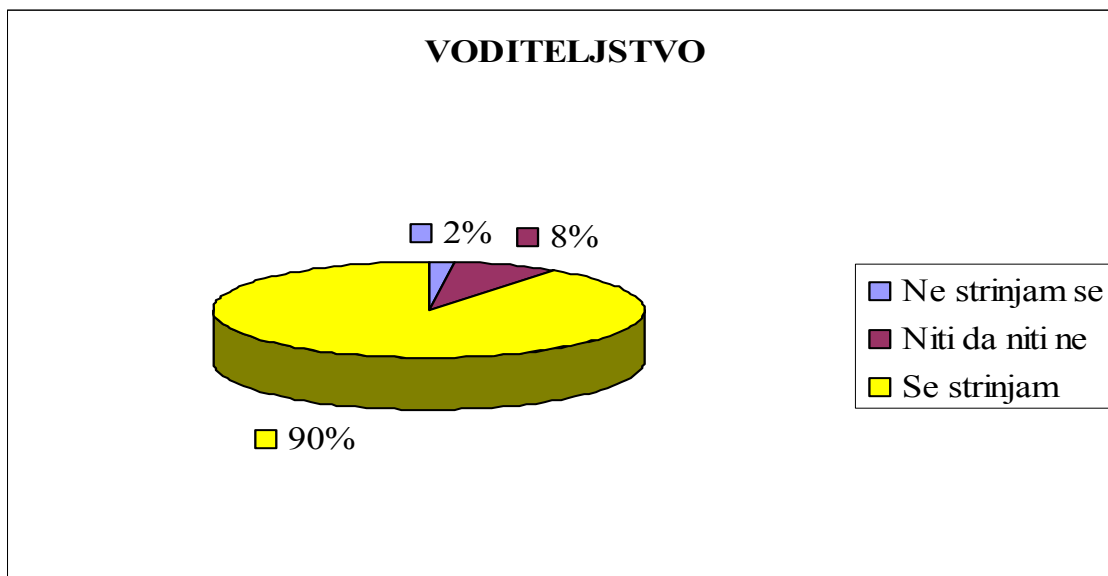
Voditeljstvo ali integriteta vodstva, delno tudi kot avtoriteta, je povezano z odgovornostjo pri delu ter z izhajajočimi delovnimi nalogami strateškega menedžmenta, ki pa jih anketirani vidijo različno. Povprečna aritmetična sredina je postavila voditeljstvo na drugo mesto, povprečni standardni odklon 0,72 pa je na tretjem mestu razpršenosti odgovorov.

Tabela 4.2: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Voditeljstvo.

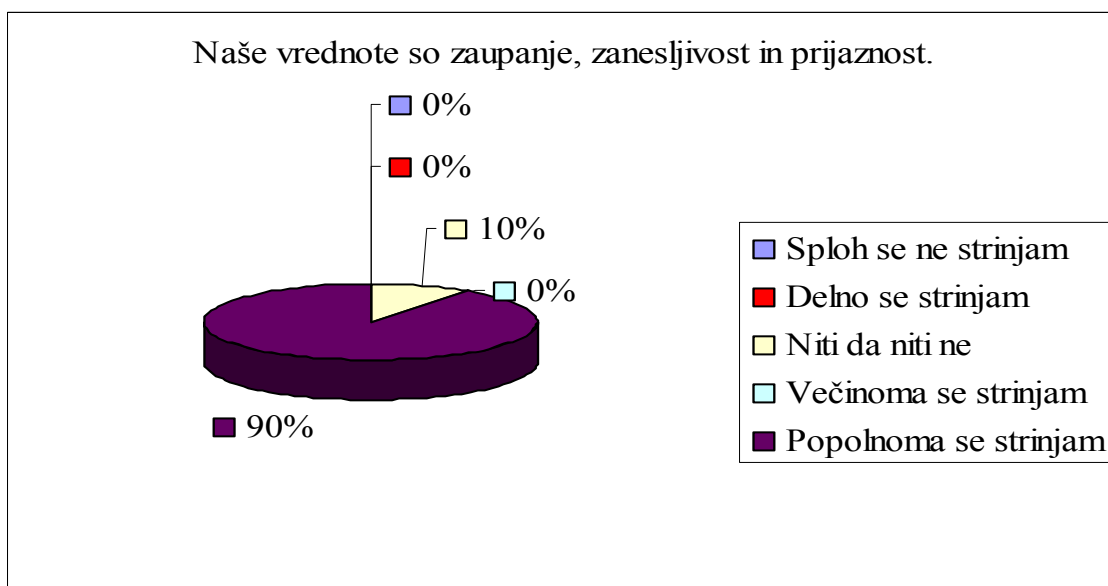
ARITM.	ME		STAND	VAR.	Trditve dimenzije Voditeljstvo
SREDINA			ODKLON		
4,40	4		0,49	0,24	Voditeljstvo v podjetju je zavzeto in stanovitno ter služi namenu podjetja.
4,50	4,5		0,50	0,25	Naše voditeljstvo je etično in moralno.
4,30	4,5		0,78	0,61	Naše voditeljstvo podpira skupne vrednote in norme ter daje zgled.
4,10	4		0,94	0,89	Naše voditeljstvo spoštuje dogovore, ki veljajo za vse.
4,80	5		0,60	0,36	Naše vrednote so zaupanje, zanesljivost in prijaznost.
4,42	4,5	4	0,72	0,52	Povprečja VODITELJSTVO

Ocene dimenzije voditeljstva kažejo na podporo in strinjanje anketiranih, kar dokazuje, da je vrednote popolnoma sprejelo 90 % anketiranih in se jih močno zavedajo. Izpostavili smo trditev »Naše vrednote so zaupanje, zanesljivost in prijaznost.«

Grafikon 4.12: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Voditeljstvo.



Grafikon 4.13: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.3 Motivacija in zavzetost

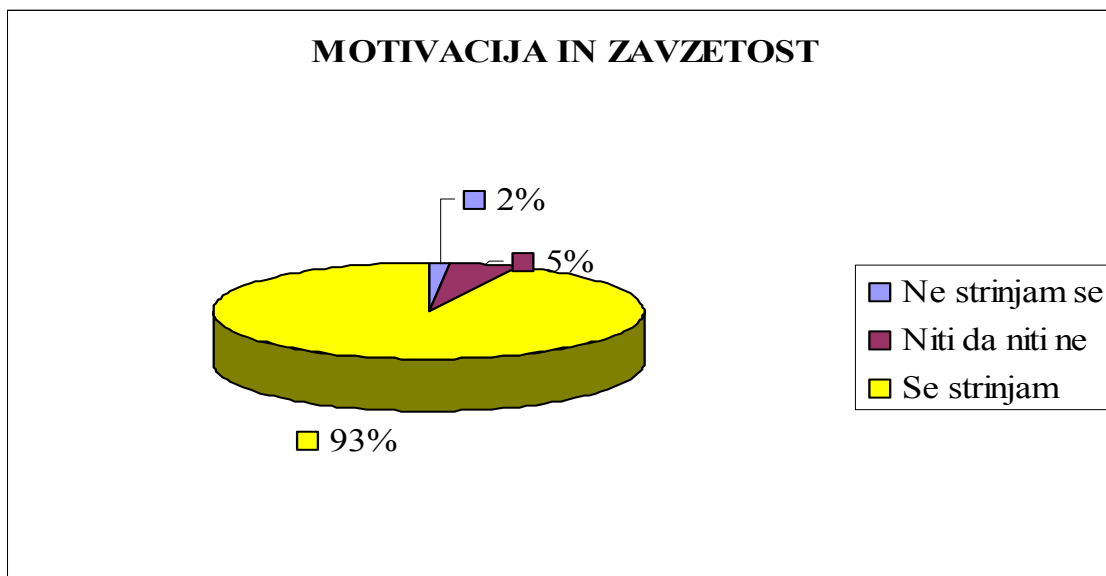
Motivacija in zavzetost ali pripravljenost in solidarnost je na tretjem mestu po vrednosti povprečnih aritmetičnih dimenzij. Standardni odklon je na drugem mestu, se pravi, da kaže na večjo enotnost pri odgovorih anketirancev kot voditeljstvo.

Tabela 4.3: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Motivacija in zavzetost.

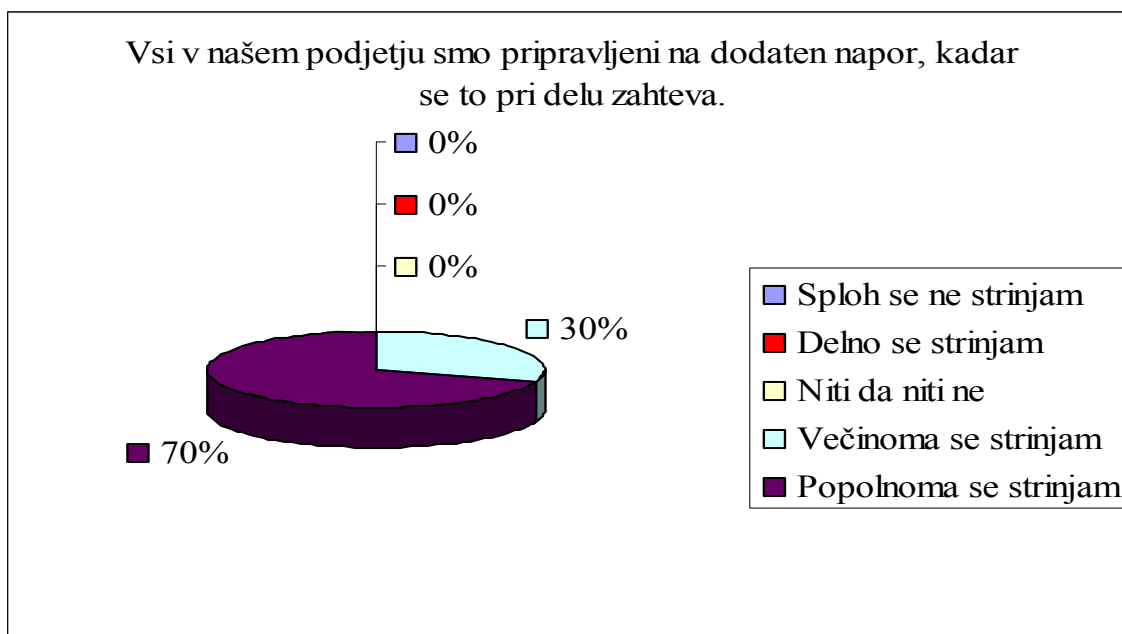
ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Motivacija in zavzetost.
SREDINA			ODKLON		
4,40	4,5		0,66	0,44	Višina dohodka in stimulacija predstavljata visok motivacijski dejavnik.
4,30	4		0,46	0,21	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
4,50	4,5		0,50	0,25	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.
4,10	4		0,70	0,49	Vozniki/ce v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.
4,70	5		0,46	0,21	Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
4,20	4		0,87	0,76	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.
4,37	4,25	4	0,66	0,43	Povprečja MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

V Strukturi dimenzije Motivacije in zavzetost izpostavljamo trditev: »Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.« S celotno dimenzijo in njenimi trditvami se strinja 93%.

Grafikon 4.14: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Motivacija in zavzetost.



Grafikon 4.15: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.4 Organiziranost

Organiziranost ali pristojnosti in prevzemanje odgovornosti se je umestila na četrto mesto po ocenah povprečnih aritmetičnih sredin. Po standardnem odklonu je na istem mestu.

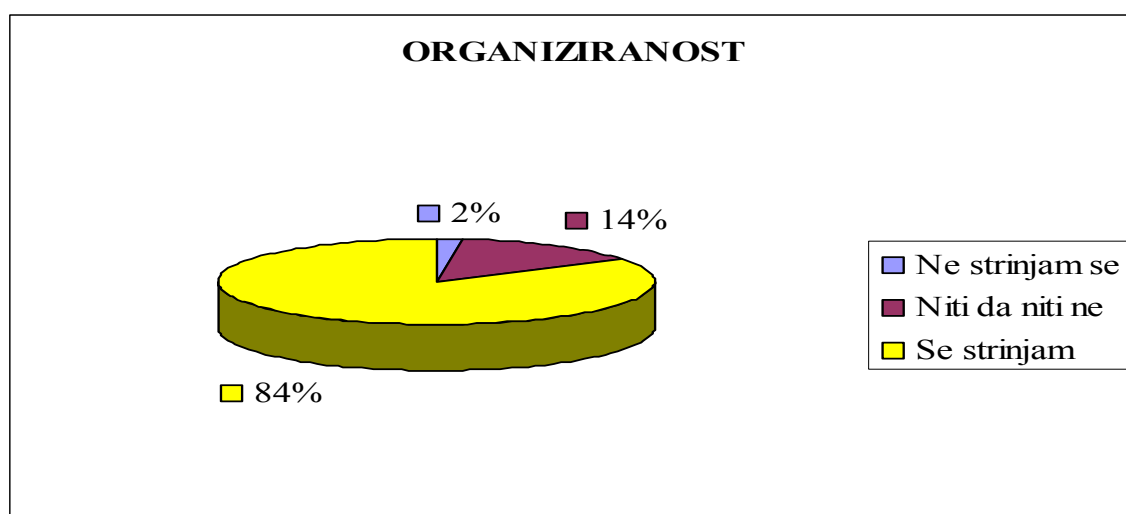
V Strukturi frekvenčne porazdelitve celotne dimenzije Organiziranost kaže, da se 84% anketiranih strinja z izvajanjem organiziranosti.

Tabela 4.4: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Organiziranost.

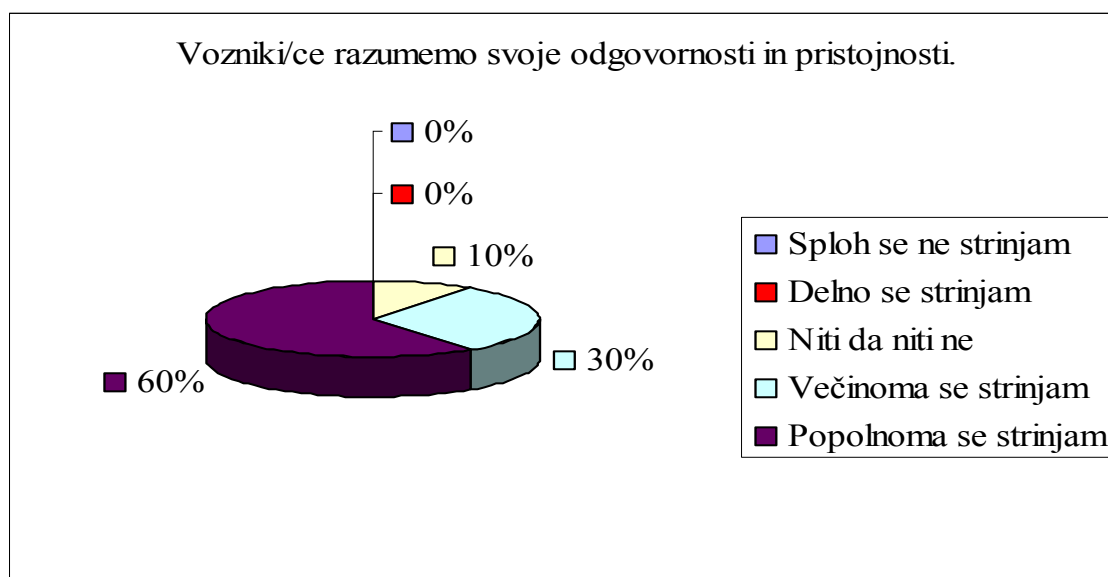
ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Organiziranost
SREDINA			ODKLON		
4,50	5		0,81	0,65	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.
4,50	5		0,67	0,45	Vozniki/ce razumemo svoje odgovornosti in pristojnosti.
4,40	4		0,49	0,24	Vozniki/ce imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.
3,80	4		0,87	0,76	V podjetju so pravice in odgovornosti medsebojno uravnovežene na vseh nivojih.
3,90	4		0,54	0,29	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
4,22	4	4	0,76	0,57	Povprečja ORGANIZIRANOST

Izpostavljena trditev »Vozniki/ce razumemo svoje odgovornosti in pristojnosti,« ima največjo složnost in je ocenjena višje v primerjavi z drugimi trditvami.

Grafikon 4.16: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Organiziranost.



Grafikon 4.17: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.5 Pripadnost organizaciji

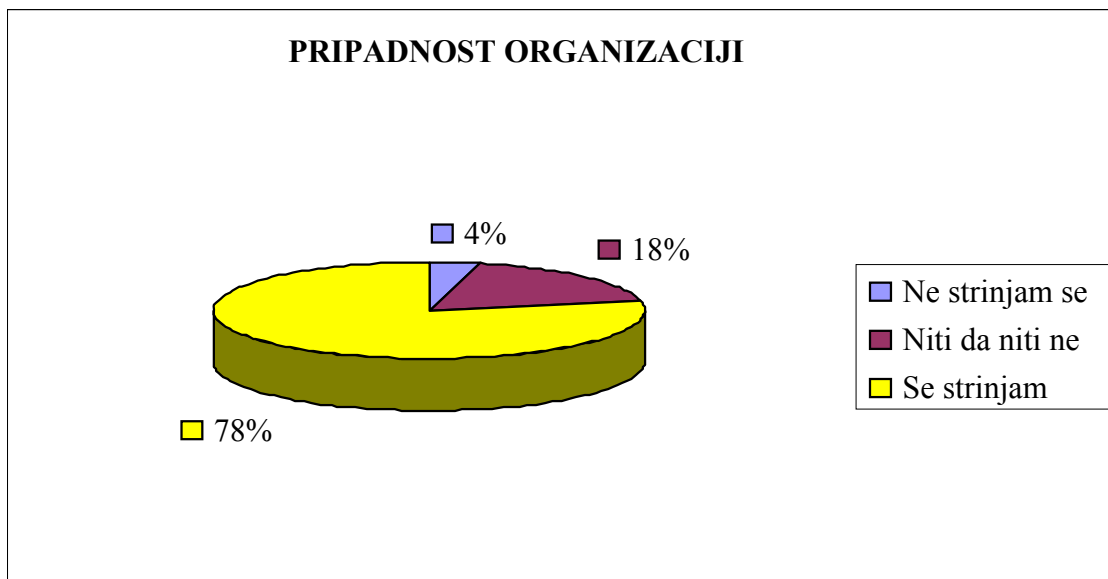
Pripadnost organizaciji ali varnost in ugled je na petem mestu po primerjavi aritmetičnih sredin. Standardni odklon je v tej dimenziji velik in zaseda deveto mesto z rezultatom 1,01, glede na primerjavo povprečnih standardnih odklonov vseh dimenzij.

Tabela 4.5: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Pripadnost organizaciji.

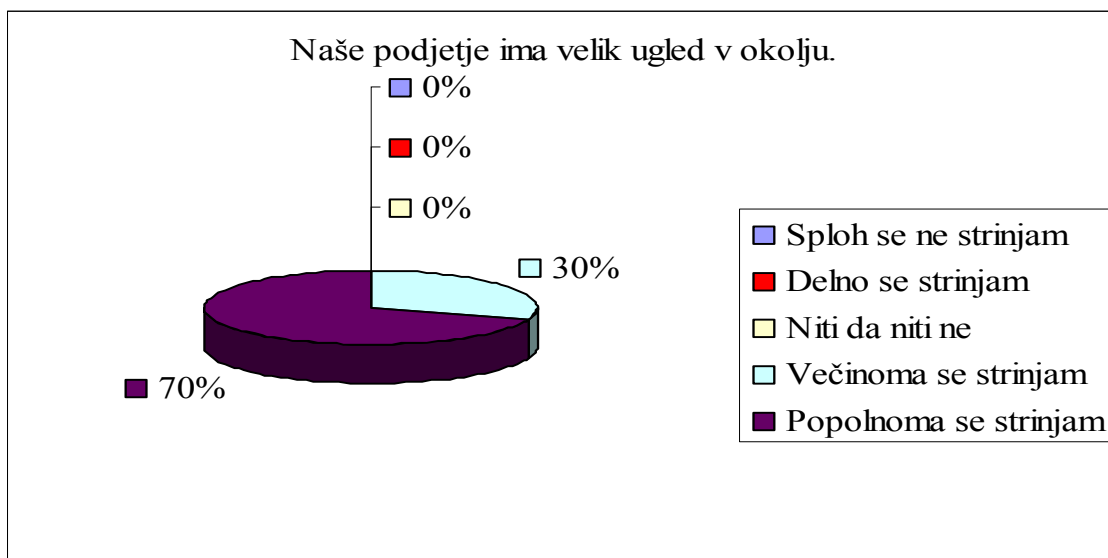
ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Pripadnost
SREDINA			ODKLON		organizaciji
4,70	5		0,46	0,21	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.
3,00	3		0,77	0,60	Vozniki/ce ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav zmanjšala plača.
4,00	4		1,18	1,40	Zaposlitev v našem podjetju je varna.
4,70	5		0,46	0,21	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.
4,70	5		0,64	0,41	Vozniki/ce zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.
4,22	5	5	1,01	1,01	Povprečja PRIPADNOST ORG.

Struktura frekvenčne porazdelitve po odgovorih anketirancev se kaže v precejšnji razpršenosti odgovorov v dimenziji, predvsem zaradi varnosti zaposlitve, ki je dosegla tudi največji standardni odklon. Izpostavljena trditev: »Naše podjetje ima velik ugled v okolju,« dosega najvišjo oceno v aritmetični sredini in standardnem odklonu, enako oceno dosega še trditev: »Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.«

Grafikon 4.18: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Pripadnost organizaciji.



Grafikon 4.19: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



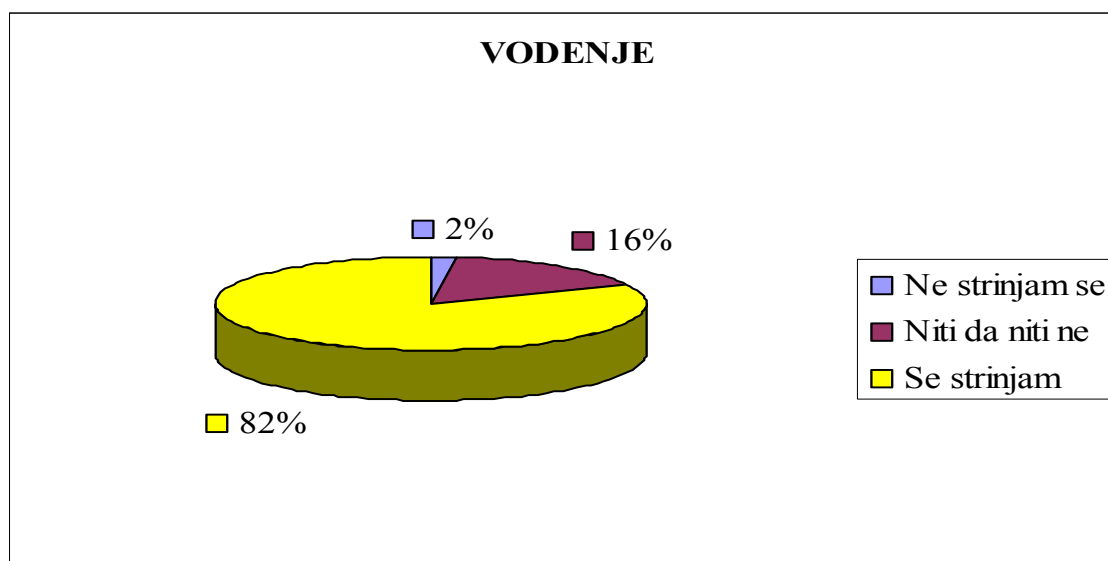
4.4.6 Vodenje

Vodenje ali način komunikacije je v primerjavi z vsemi drugimi dimenzijami doseglo šesto mesto in zelo primerljive rezultate s Organiziranostjo, kar bi pomenilo, da sta način komunikacije in prevzemanje odgovornosti na enakem nivoju.

Tabela 4.6 : Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Vodenje.

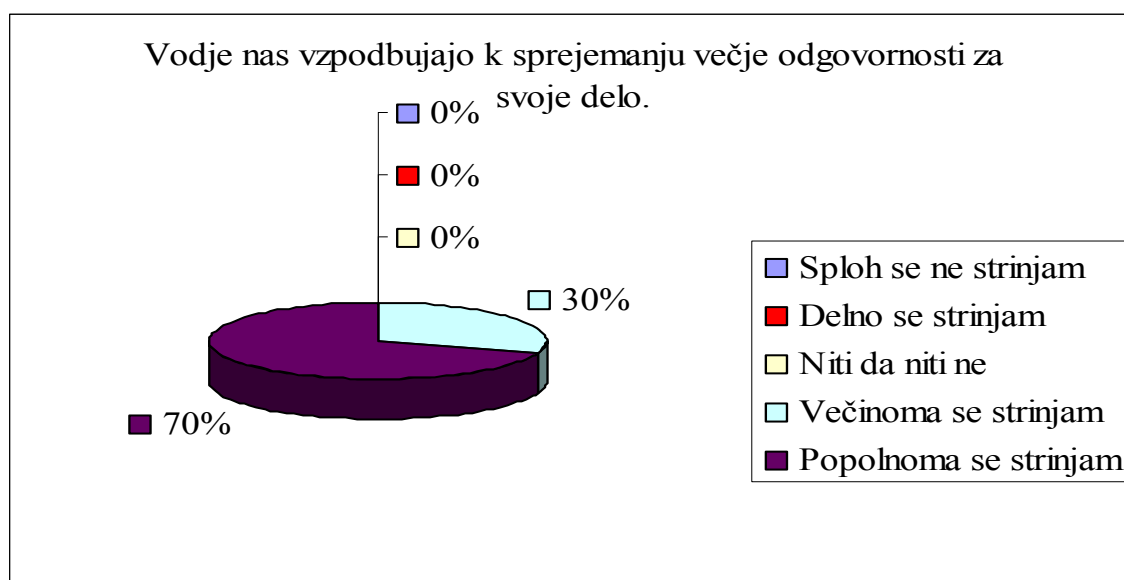
ARITM.	ME	mo	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Vodenje
SREDINA			ODKLON		
3,80	4		0,98	0,96	Vozniki/ce smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
4,10	4		0,54	0,29	Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
4,60	5		0,49	0,24	Vodje se pogovarjajo z vozniki o rezultatih dela.
4,70	5		0,46	0,21	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.
3,70	4		0,64	0,41	V našem podjetju si vsi zaupamo.
4,18	4	4	0,77	0,59	Povprečja VODENJE

Grafikon 4.20 Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Vodenje.



Struktura frekvenčne porazdelitve dimenzije Vodenje prikazuje, da se 82% anketiranih strinja z vodenjem. Izpostavljena je trditev: »Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.« Ta trditev dosega tudi najvišjo oceno znotraj dimenzije ter hkrati najmanjšo razpršenost.

Grafikon 4.21: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.7 Notranje komuniciranje in informiranje

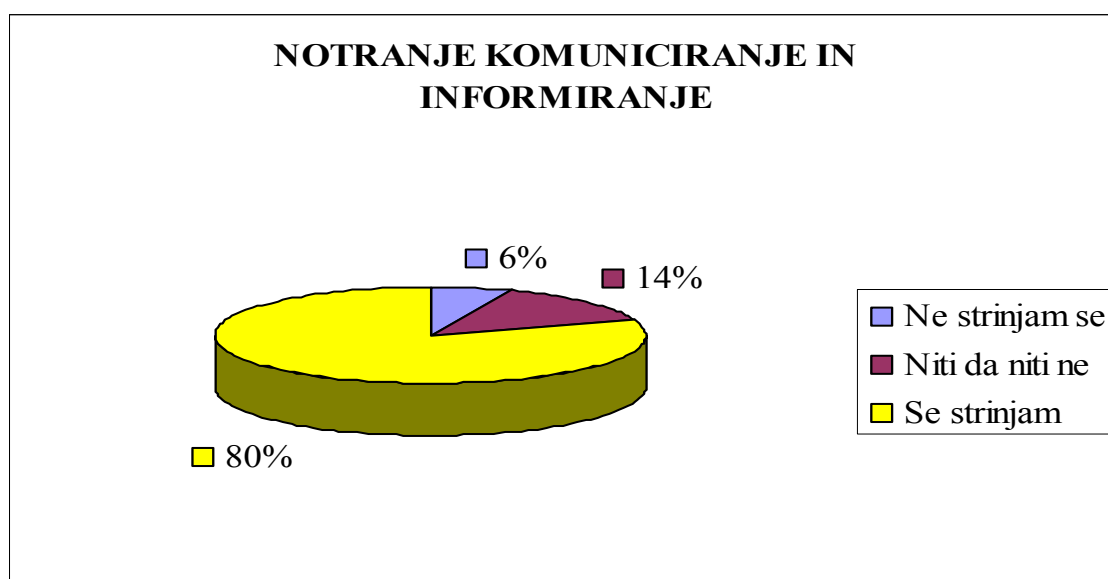
Notranje komuniciranje ali konstruktivni dialogi zasedajo sedmo mesto. Dobro so ocenjene trditve, ki govorijo o razumljivem posredovanju informacij za dobro opravljanje dela ter potrjujejo, da je komunikacija sproščena in enakopravna. Slabšo oceno pa so dobile trditve o rednosti delovnih sestankov in splošnem dogajanju v podjetju.

Struktura frekvenčne porazdelitve v povprečju dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje kaže, da se 80% anketiranih strinja z načinom komunikacije. Izpostavljena je torej najboljše ocenjena trditev: »V našem podjetju se vodje in vozniki pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.«

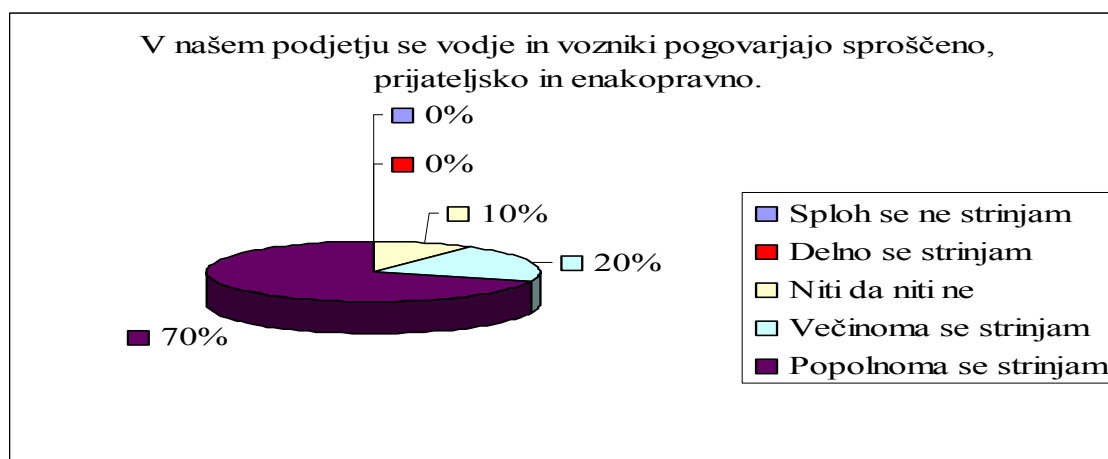
Tabela 4.7: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Notranje komuniciranje in informiranje.

ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Notranje
SREDINA			ODKLON		komuniciranje in informiranje
4,40	4		0,49	0,24	Vodstvo posreduje informacije voznikom na razumljiv način.
3,70	4		1,10	1,21	O tem, kaj se dogaja v podjetju, dobimo dovolj informacij.
4,50	5		0,67	0,45	Naše vodje nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
4,60	5		0,66	0,44	V našem podjetju se vodje in vozniki pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
3,50	3,5		1,02	1,05	Delovni sestanki so redni.
4,14	4	4	0,94	0,88	Povprečja NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Grafikon 4.22: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Notranje komuniciranje in informiranje.



Grafikon 4.23: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.8 Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost in iniciativnost ali zavedanje o nujnosti sprememb je v primerjavi vseh dimenzij zavzela osmo mesto.

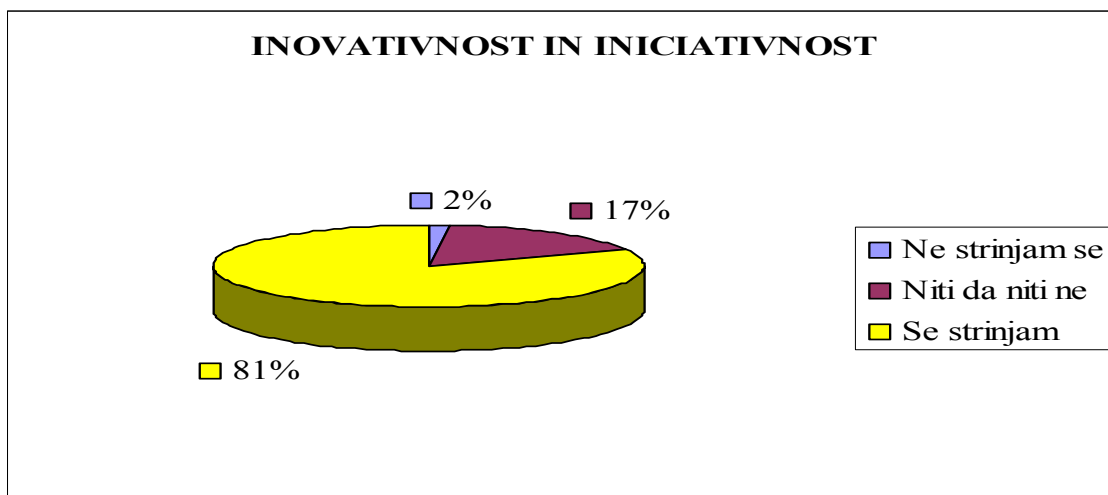
Tabela 4.8: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Inovativnost in iniciativnost.

ARITM.	ME	mo	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Inovativnost in
SREDINA			ODKLON		iniciativnost
4,80	5		0,40	0,16	V podjetju se pričakuje, da se deluje solidarno.
3,60	3,5		0,66	0,44	Vozniki/ce v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.
4,40	4,5		0,66	0,44	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje.
3,90	4		1,04	1,09	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.
3,90	4		0,54	0,29	Vozniki/ce smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
4,20	4		0,75	0,56	Našo storitev stalno izboljšujemo posodabljam.
4,13	4	4	0,81	0,65	Povprečja Inovativnost in inici.

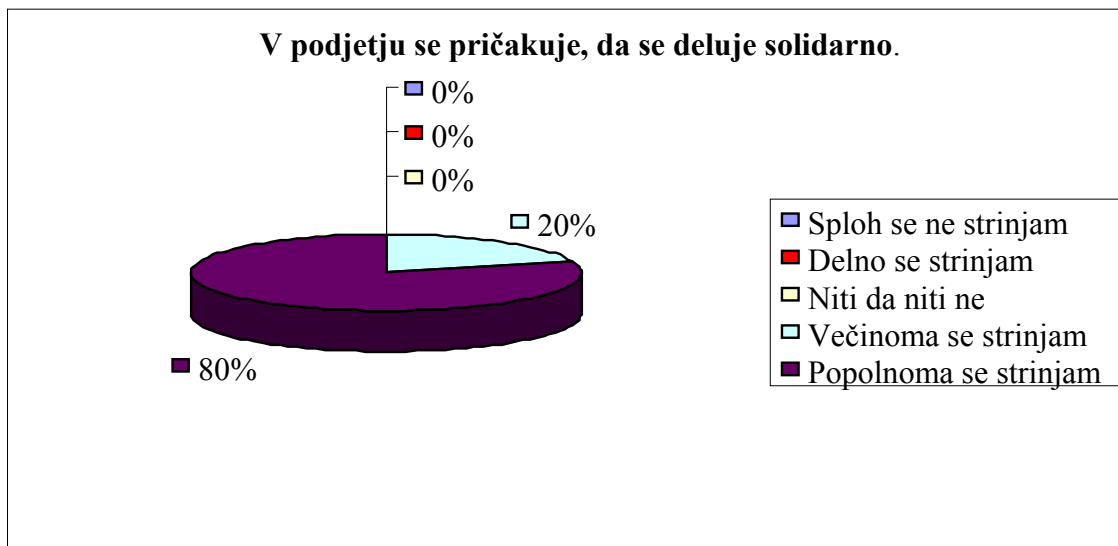
V strukturi dimenzije Inovativnost in iniciativnost kaže, da se 81% anketiranih strinja s trditvami. Zanimivo je, da je aritmetična sredina nizka pri trditvi: »Vozniki v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.« Kar 50 % anketiranih se namreč opredeljuje v lestvici za odgovor niti da niti ne.

Najbolje ocenjena trditev je: »V podjetju se pričakuje, da se deluje solidarno.« Ta trditev je tudi prikazana v spodnjem grafikonu (4.25).

Grafikon 4.24: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Inovativnost in iniciativnost.



Grafikon 4.25: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



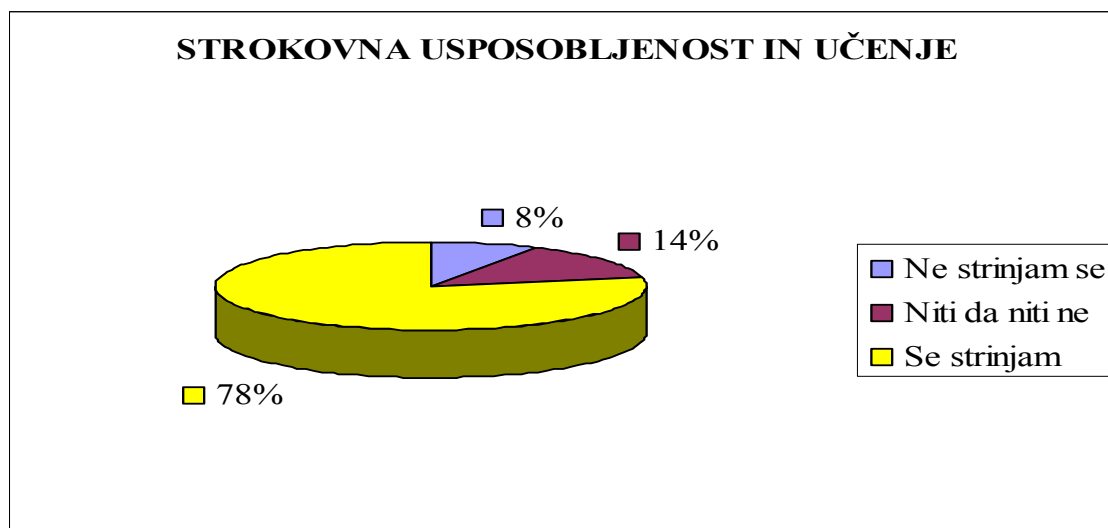
4.4.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposobljenost in učenje ali razvoj kompetenc je zasedla deveto mesto. Trditve kažejo, da je dobra praksa sprejeta, slabše pa je razumljeno uvajanje in usposabljanje v delo oziroma učenje.

Tabela 4.9: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Strokovna usposobljenost in učenje.

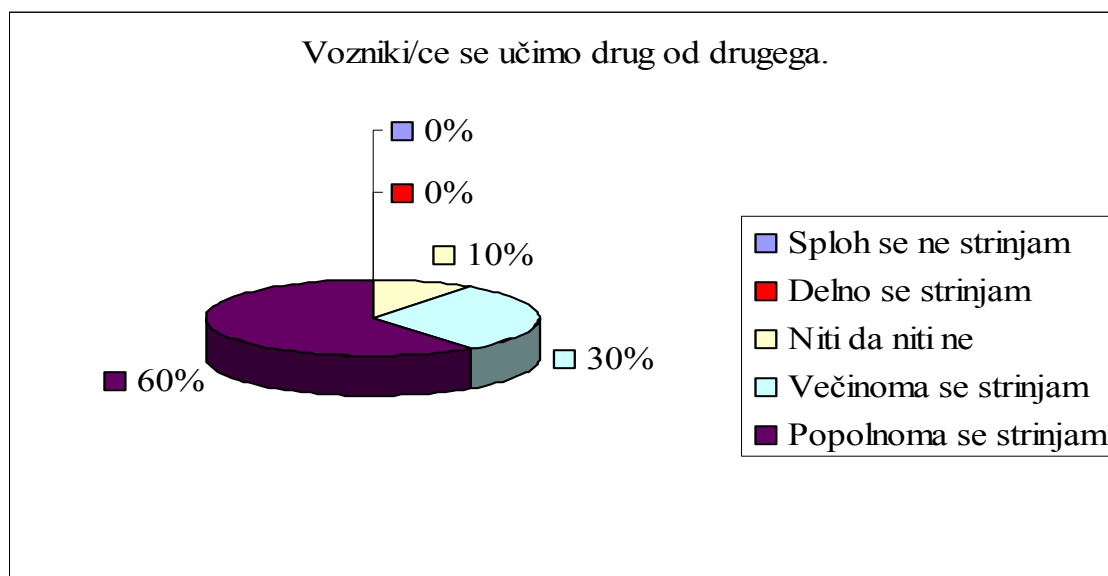
ARITM.	ME	mo	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Strokovna
SREDINA			ODKLON		usposobljenost in učenje
3,90	4		0,70	0,49	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje voznikov/c.
4,50	5		0,67	0,45	Vozniki/ce se učimo drug od drugega.
4,00	4		1,18	1,40	Podjetje voznike/ce izobražuje, da so sposobni opravljati delo še boljše.
4,20	5		1,17	1,36	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za to delo.
3,80	4		1,17	1,36	Sistem uvajanja v delo je dober.
4,08	4	4	1,04	1,07	Povprečje STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Grafikon 4.26: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Strokovna usposobljenost in učenje.



V strukturi dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje izpostavljamo trditev: »Vozniki se učimo drug od drugega.« Ta trditev je ocenjena najvišje v tej dimenziji in ima tudi najmanjši standardni odklon.

Grafikon 4.27 Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



4.4.10 Notranji odnosi

Notranji odnosi ali zaupanje in sodelovanje je v povprečju aritmetičnih sredin dimenzij zasedla zadnje mesto. Kadar govorimo o odnosih in zaupanju, so seveda temelj ljudje, ki to spodbujajo, pa vendar se zaupanje gradi pri vsakem posamezniku postopoma na podlagi izkustev. Vsak izbran in sprejet kandidat ali kandidatka za zaposlitev, ki na

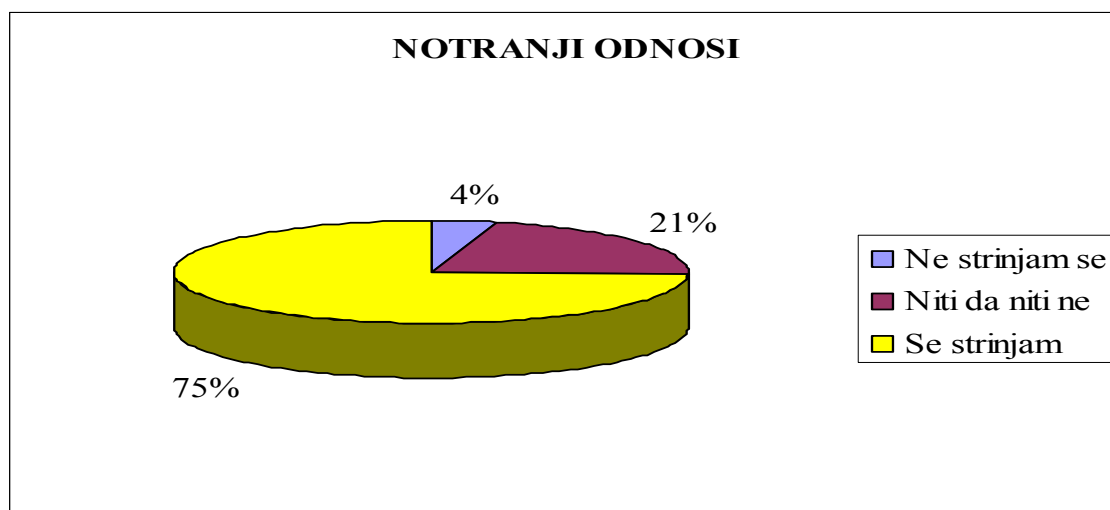
ново pride v ekipo Rumeni taxi, je izpostavljen določenim skupinskim vrednotam, na katere lahko reagira različno. Kot smo predstavili v demografskih podatkih (glej grafikon 4.5), je sedaj glede na rezultate analize organizacijske klime večji del ekipe že usklajen. Ker je v ekipo leta 2010 prišlo zopet nekaj novih članov, so rezultati, ki jih dosegajo ta dimenzija, povsem skladni s stanjem v podjetju.

V strukturi dimenzije Notranji odnosi sta najvišji oceni dobili trditvi: »V našem podjetju cenimo delo naših sodelavcev,« in na drugem mestu »Konflikte rešujemo v skupno korist.« Za razliko od drugih prikazov izbranih trditev bomo tokrat izpostavili trditev, ki je po ocenah na drugem mestu. V celotni dimenziji se 75% anketiranih strinja, da so notranji odnosi dobri, vendar jih spodkopava premajhno zaupanje in občutek neenakovrednosti.

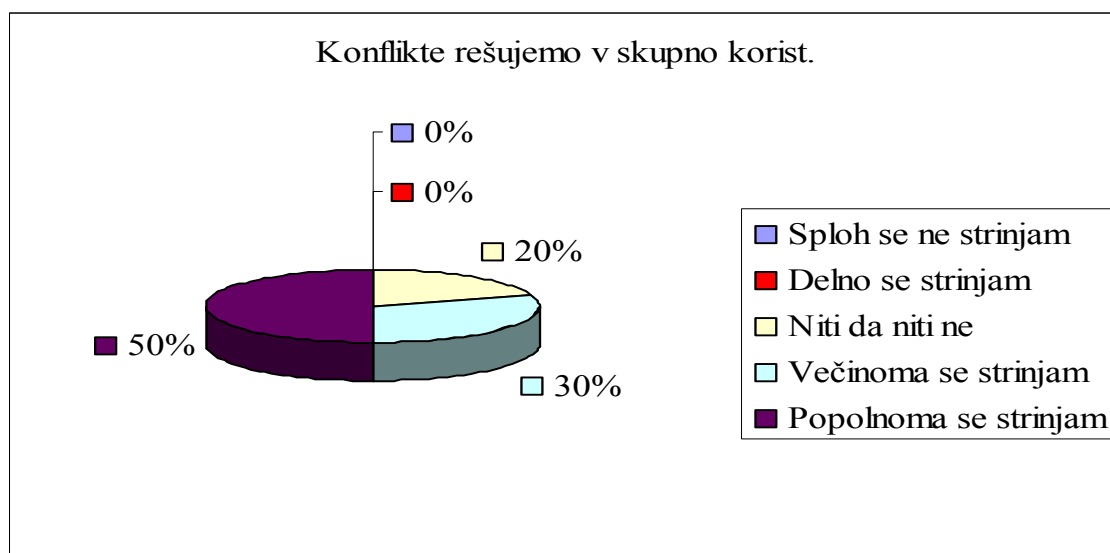
Tabela 4.10: Povprečja aritmetične sredine, Mediane, Modusa, Variance in Standardnega odklona pri dimenziji Notranji odnosi.

ARITM.	ME	MO	STAND	VAR.	Trditve dimenzije Notranji
SREDINA			ODKLON		odnosi
3,30	4		1,00	1,01	V našem podjetju smo si enakovredni.
3,90	4		0,54	0,29	Spoštujemo bonton, svoje slabe volje ne prenašamo na sodelavce.
4,50	4,5		0,50	0,25	V našem podjetju cenimo delo naših sodelavcev.
4,30	4,5		0,78	0,61	Konflikte rešujemo v skupno korist.
3,60	4		0,80	0,64	Vozniki/ce si medsebojno zaupamo.
3,90	4		0,54	0,29	Odnosi med vozniki so dobri.
3,80	4		0,75	0,56	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.
3,90	4	4	0,81	0,66	Povprečje NOTRANJI ODNOSI

Grafikon 4.28: Prikaz odstotkov strinjanja z dimenzijo Notranji odnosi.



Grafikon 4.29: Prikaz odstotkov strinjanja pri posamezni izpostavljeni trditvi.



5 SKLEP

Stvarnost teži k temu, da se razkrije v skladu s perspektivami, skozi katere je opazovana. Kot je izjavil Albert Einstein, je teorija, s pomočjo katere opazujemo situacijo, tista, ki odloči, kaj lahko opazujemo.

Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko klimo se je skozi raziskavo izpostavil v voditeljstvu in kadrovanju. V nalogi sem zastavila raziskovalno vprašanje, kako močno vpliva grajena kultura na enotnost organizacijske klime. Rezultati empirične raziskave so pokazali vpliv in potrdili, da je organizacijska klima v izbranem podjetju na splošno močnejša, tudi od slovenskega povprečja iz projekta SiOK za Slovenijo za obdobje od 2001-2008. Posebno pomembna ugotovitev je, da obstaja v izbranem podjetju majhna razpršenost odgovorov, ki dajejo nizke vrednosti standardnega odklona. Povprečni standardni odklon vseh odklonov dimenzij je 0,81, kar kaže na močno složnost v organizacijski klimi v izbranem podjetju.

Primerjava povprečnega standardnega odklona je narejena na manjših populacijah, po podatkih iz dveh specialističnih del (Hladnik 2006; Pavlin 2008) in ene diplomske naloge (Tavčar 2006), ki obravnavajo stanje organizacijske klime v skupinah od 12 do 51 anketirancev. Rezultati povprečnega standardnega odklona vseh odklonov se gibljejo od 1,12 do 2,21, upoštevajoč primerljive dimenzije organizacijske klime, saj vsa tri dela temeljijo na osnovi SiOK projekta. Vendar so ti zbrani podatki uporabljeni le za ilustracijo.

Pomembno je vse, kar je bilo, kar je, in bo pomembno za nas in druge, torej gre za zavedanje o soodvisnosti, tudi z naravo. Zato je potrebno združiti visoko toleranco do nejasnosti ter odprtost do konkurenčnih vidikov, kar nam bo pomagalo oblikovati sklep, ki bo dovolil napredovanje v pozitivno smer. Razvijanje **dobrega občutka** pri spopadanju z nasprotnimi stališči je ena glavnih sposobnosti oziroma osnova za učinkovit menedžment (Morgan 2004, 13).

Od začetnih ciljev, ki smo si jih ustanovitelji postavili za razvoj kulture in so služila za osnovo delovanja, se je dejansko po devetih letih voditeljstva izoblikovala močna, enotna, solidarna ekipa, ki je podlaga za nadaljnji razvoj podjetja in uvajanje sprememb,

ki so v današnjem dinamičnem okolju nujne. Vpliv kulture na organizacijsko klimo se je pokazal skozi integriteto voditeljstva na področju kadrovanja, ki mu je uspelo pridobiti in zadržati ključne kadre, ki sedaj uvajajo nove generacije voznikov in voznic Rumenege taxija.

Slednja ugotovitev se lepo navezuje tudi na spodnjo ugotovitev, ki sem jo prebrala v doktorski disertaciji »Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije«, kjer avtorica navaja:

Organizacijska kultura, ki spodbuja, timsko delo, odprto komuniciranje in inovativnost, je temelj udejanjanja procesa stalnih izboljšav doseganja kakovosti in poslovne odličnosti. Modeli odličnosti prepoznavajo inoviranje in učenje zaposlenih kot temeljni gibalni napredka v organizaciji. Človeški kapital je z vidika organizacije bistven dejavnik in kot takšen neprecenljivi in nujni pogoj za njeno uspešno delovanje. Voditeljstvo, organizacijska kultura, načini motiviranja in nagrajevanja zaposlenih so tisti vzvodi, ki pripomorejo h krepitvi inovativnega mišljenja, iskanja novih rešitev, posredovanja dragocenih idej za izboljšave, kar postane osnova poslovanja odličnih organizacij (Kern-Pipan 2010, 208).

6 LITERATURA:

1. Ambrož, Milan. 2011. *Družbena odgovornost in poslovna etika*. Dostopno prek: http://www.milanambroz.net/?page_id=116 (14. junij 2011).
2. Banič, Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. *Biro Praxis*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (8. november 2009).
5. Dobovišek, Amadea. 2011. Poslovno izobraževanje: Do uspešnosti z doslednim izvajanjem temeljnih menedžerskih praks. *Finance*, 23 (1. marec).
6. Drucker, F. Peter. 2011. *About Peter F. Drucker*. Dostopno prek: <http://www.cgu.edu/pages/292.asp> in <http://www.zfm.si/priročniki/kadri/1100> (14. junij 2011).
7. The Durkheim pages. 2011. *A bibliography of Works by Durkheim*. Dostopno prek: <http://durkheim.uchicago.edu/Bibliography/Bib01.html> (25. avgust 2011).
8. EFQM. 2004. *Model odličnosti EFQM-Temeljna načela odličnosti*. Slovenski prevod brošure EFQM. Emilija Vraber. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje (MIRS).
9. Golob, Urša. 2006. Evropsko razumevanje družbene odgovornosti. *Industrijska demokracija* 8 (X): 25-27.
10. --- in Klement Podnar. 2006. Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 9 (X): 22-25.
11. Gospodarska zbornica Slovenije. 2002. *GZS že drugič organizira merjenje in primerjavo klime v podjetjih*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/slo//6874> (15. maj 2010).
12. Gostiša, Mato. 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID - Študijski center za industrijsko demokracijo.
13. Handy, Charles. 2011. *Charles Handy*. Dostopno prek: <http://www.businessballs.com/charleshandy.htm> (14. junij 2011).
14. Ilgo, Peter. 2011. Zakaj se dobre odločitve ne uveljavijo. *Delo. Posel & denar*, 38 (21. marec).

15. Janeš, Aleksander. 2010. Voditeljstvo in menedžment. *IBS poročevalec* (sep). Dostopno prek: <http://www.ibsporocvalec.si/component/content/article/38-september/114-voditeljstvo-in-menedment> (14. junij 2011).
16. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Znanstvena knjižica FDV.
17. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacij*. Ljubljana: Študijsko gradivo FDV.
18. Kern-Pipan, Karmen. 2010. *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Kurt, Lewin. 2011. *Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research*. Dostopno prek: <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> (14. junij 2011).
20. Lipič, Nikolaj, Mojca Rožič in Fani Ostrež-Voh. 2011. *Statistika*. Ljubljana: SPSŠE.
21. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lokar Sabina. 2010. Lojalnost zaposlenih temelji na zaupanju. *Dnevnik, Zaposlitev & kariera*, 26 (2. oktober).
23. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Morgan, Garet. 1943-. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. --- 1998. *Menedžmet kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. --- 2008. Menedžerski prevzemi, morala in razvoj notranjega lastništva zaposlenih. *Industrijska demokracija* 6-7 (XII): 2.
28. --- 2009. Ravnanje z znanjem in ljudmi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 2 (IV): 6.
29. Nastran-Ule, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Obrtna zbornica Slovenije. 2008. *Predpisi v cestnem prometu*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=51>. (13. junij 2011).

31. Pavlin, Barbara. 2010. Spodbujati razvoj čustvene inteligentnosti zaposlenih. *Delo. P&D Prizma*, 32 (11. oktober).
32. Pavlin, Mateja. 2008. *Organizacijska klima in zadovoljstvo v izbranem podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Peterlin, Judita. 2007. *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. *Racio razvoj*. Dostopno prek: <http://www.racio-razvoj.si/> (15. april 2011).
35. *Rumeni taxi*. Dostopno prek: <http://www.rumenitaxi.com/> (13. junij 2011).
36. Rus, Andrej. 2006. *Upravljanje gospodarskih družb*. Študijsko gradivo. Ljubljana: FDV.
37. Savič, Nenad, Karmen Kern-Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
38. --- 2007. *Poslovati odlično z uporabo modela EFQM*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
39. Shein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
40. --- 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
41. Shneider, Benjamin. 1990. *Organizational Clime and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
42. Stanojević, Miroslav. 2001. *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna podjetja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžmet človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Štaudohar, Irena. 2010. Bogastvo narodov: Ekonomija kot teorija moralnih občutij? *Delo, Sobotna priloga*, 28-29 (4. september).
45. Tavčar, Miha. 2006. *Analiza organizacijske klime v podjetju Pika*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Turk, Dunja. 2003. Dvomi akademikov o projektu SiOK. *Finance*, 24 (5. februar).
47. Turk, Ivan. 2010. *O osebni in poslovni odličnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
48. Verbinc, France. 1979. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

49. Vertuš, Bojan. 2004. *Management in organizacijska kultura*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
50. ZDKDS. 2004. *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije*. Ljubljana: ZDKDS.
51. ZRSZ. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2011. *Opisi poklicev*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/ (13. junij 2011).

PRILOGE:

Priloga A – Vprašalnik RT-2011:

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v podjetju Rumeni taxi

Leto 2011

Spoštovani!

Z naslednjim vprašalnikom želimo ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na to, kako se zaposleni počutijo v podjetju in kakšno stopnjo strinjanja dosegajo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike organizacijske klime in njenega delovanja. Prosim, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko ta trditev ne drži ali drži iz vašega vidika dojemanja podjetja.

Ocenjuje se tako, da obkrožite ustrezno številko od 1 - 5 na desni strani trditve. Ocenjujete tekoče, ni se potrebno zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek je navadno najbližje resnici.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznika. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Vlasta Hojan
Ljubljana, 25.3.2011

		1. Sploh se ne strinjam	2. Delno se strinjam	3. Niti da niti ne	4. Večinoma se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
1	Vozniki/ce po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
2	V podjetju se pričakuje da se deluje solidarno.	1	2	3	4	5
3	Višina dohodka in stimulacija predstavljata visok motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
4	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
5	V našem podjetju smo si enakovredni.	1	2	3	4	5
6	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje voznikov/c.	1	2	3	4	5
7	Vozniki/ce smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
8	Vodstvo posreduje informacije voznikom na razumljiv način.	1	2	3	4	5
9	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
10	Stranke mi zaupajo.	1	2	3	4	5
11	Čedalje bolj pogosto se dogaja, da negativno govorim o svojem delu.	1	2	3	4	5
12	Med delom se pogosto počutim čustveno izčrpano.	1	2	3	4	5
13	Ko delam se običajno počutim polnega energije.	1	2	3	4	5
14	Voditeljstvo v podjetju je zavzeto in stanovitno ter služi namenu podjetja.	1	2	3	4	5
15	Druge sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
16	Vozniki/ce v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
17	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
18	Vozniki/ce ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav zmanjšala plača.	1	2	3	4	5
19	Spoštujemo bonton, svoje slabe volje ne prenašamo na sodelavce.	1	2	3	4	5
20	Vozniki/ce se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
21	Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
22	O tem, kaj se dogaja v podjetju, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

23	Vozniki/ce razumemo svoje odgovornosti in pristojnosti.	1	2	3	4	5
24	Stranke mi večkrat polepšajo dan.	1	2	3	4	5
25	Po delu običajno potrebujem več časa kot v preteklosti, da se sprostim in počutim bolje.	1	2	3	4	5
26	Od tovrstnega dela se lahko človek s časoma odtuji.	1	2	3	4	5
27	Imam občutek, da sem vedno bolj zavzet za svoje delo.	1	2	3	4	5
28	Naše voditeljstvo je etično in moralno.	1	2	3	4	5
29	Vozniki/ce imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
30	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
31	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
32	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
33	Zaposlitev v našem podjetju je varna.	1	2	3	4	5
34	V našem podjetju cenimo delo naših sodelavcev.	1	2	3	4	5
35	Podjetje voznike/ce izobražuje, da so sposobni opravljati delo še boljše.	1	2	3	4	5
36	Vodje se pogovarjajo z vozniki o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
37	Naše vodje nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
38	Vozniki/ce imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
39	Zaradi zadovoljstva strank se z veseljem vračam na delo vsak dan.	1	2	3	4	5
40	Zelo dobro prenašam pritisk, ki ga doživljam pri delu.	1	2	3	4	5
41	Po delu imam dovolj energije za priložne aktivnosti.	1	2	3	4	5
42	Večinoma mi dobro uspeva obvladovati obseg svojega dela.	1	2	3	4	5
43	Naše voditeljstvo podpira skupne vrednote in norme ter daje zgled.	1	2	3	4	5
44	Vozniki se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
45	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	1	2	3	4	5
46	Vozniki v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
47	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	1	2	3	4	5
48	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
49	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
50	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za to delo.	1	2	3	4	5
51	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
52	V našem podjetju se vodje in vozniki pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5

53	V podjetju so pravice in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
54	Pri svojem delu najdem vedno nove in zanimive vidike.	1	2	3	4	5
55	Zadnje čase pri svojem delu manj razmišljam in ga opravljam skoraj avtomatično.	1	2	3	4	5
56	Včasih čutim odpor do svojih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
57	To je edina vrsta dela, katerega si predstavljam, da ga lahko opravljam.	1	2	3	4	5
58	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
59	Naše voditeljstvo spoštuje dogovore, ki veljajo za vse.	1	2	3	4	5
60	Kot ekipa lahko dosežemo boljše rezultate.	1	2	3	4	5
61	Vozniki/ce smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
62	Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
63	Vozniki/ce zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	1	2	3	4	5
64	Vozniki/ce si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
65	Sistem uvajanja v delo je dober.	1	2	3	4	5
66	V našem podjetju si vsi zaupamo.	1	2	3	4	5
67	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
68	So dnevi ko se počutim utrujeno, predno pridem na delo.	1	2	3	4	5
69	Svoje delo dojemam kot pozitiven izziv.	1	2	3	4	5
70	Po delu se včasih počutim popolnoma izčrpano in utrujeno.	1	2	3	4	5
71	Odnosi med vozniki so dobri.	1	2	3	4	5
72	Našo storitev stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
73	Naše vrednote so zaupanje, zanesljivost in prijaznost.	1	2	3	4	5

Priloga B – Dimenzije organizacijske klime :

	Trditve združene po dimenzijah							1	2	3	4	5	proc enti	ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST		SRE DIN A			ODK LON	
1	Vozniki/ce po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	10	0	0	0	1	9	0	0	0	10	90	100	4,90	5		0,30	0,09
15	Druge sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	10	0	0	2	6	2	0	0	20	60	20	100	4,00	4		0,63	0,40
29	Vozniki/ce imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	10	0	0	0	6	4	0	0	0	60	40	100	4,40	4		0,49	0,24
44	Vozniki/ce se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	10	0	0	0	4	6	0	0	0	40	60	100	4,60	5		0,49	0,24
60	Kot ekipa lahko dosežemo boljše rezultate.	10	0	0	0	1	9	0	0	0	10	90	100	4,90	5		0,30	0,09
	Dimenzija ODNOS DO KAKOVOSTI	50	0	0	2	18	30	0	0	4	36	60	100	4,56	5	5	0,57	0,33
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST		SRE DIN A	ME	mo	STA ND	VAR
2	V podjetju se pričakuje da se deluje solidarno.	10	0	0	0	2	8	0	0	0	20	80	100	4,80	5		0,40	0,16
16	Vozniki/ce v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	10	0	0	5	4	1	0	0	50	40	10	100	3,60	3,5		0,66	0,44
30	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi-ne le naši vodje.	10	0	0	1	4	5	0	0	10	40	50	100	4,40	4,5		0,66	0,44
45	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v našem podjetju sprejemljive.	10	1	0	0	7	2	10	0	0	70	20	100	3,90	4		1,04	1,09
61	Vozniki/ce smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	10	0	0	2	7	1	0	0	20	70	10	100	3,90	4		0,54	0,29
72	Našo storitev stalno izboljšujemo in posodabljam.	10	0	0	2	4	4	0	0	20	40	40	100	4,20	4		0,75	0,56
	Dimenzija NOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	60	1	0	10	28	21	1,667	0	16,67	46,67	35	100	4,13	4	4	0,81	0,65

								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
3	Višina dohodka in stimulacija predstavljata visok motivacijski dejavnik	10	0	0	1	4	5	0	0	10	40	50	100	4,40	4,5		0,66	0,44
17	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	10	0	0	0	7	3	0	0	0	70	30	100	4,30	4		0,46	0,21
31	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	10	0	0	0	5	5	0	0	0	50	50	100	4,50	4,5		0,50	0,25
46	Vozniki/ce v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	10	0	0	2	5	3	0	0	20	50	30	100	4,10	4		0,70	0,49
62	Vsi v našem podjetju smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	10	0	0	0	3	7	0	0	0	30	70	100	4,70	5		0,46	0,21
32	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	10	0	1	0	5	4	0	10	0	50	40	100	4,20	4		0,87	0,76
	Dimenzija MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	60	0	1	3	29	27	0	1,67	5	48,33	45	100	4,37	4,25	4	0,66	0,43
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
4	Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	10	0	0	0	3	7	0	0	0	30	70	100	4,70	5		0,46	0,21
18	Vozniki/ce ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav zmanjšala plača.	10	1	0	7	2		10	0	70	20	0	100	3,00	3		0,77	0,60
33	Zaposlitev v našem podjetju je varna.	10	1	0	1	4	4	10	0	10	40	40	100	4,00	4		1,18	1,40
47	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	10	0	0	0	3	7	0	0	0	30	70	100	4,70	5		0,46	0,21
63	Vozniki/ce zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	10	0	0	1	1	8	0	0	10	10	80	100	4,70	5		0,64	0,41
	Dimenzija PRIPADNOST ORGANIZACIJI	50	2	0	9	13	26	4	0	18	26	52	100	4,22	5	5	1,01	1,01

								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
5	V našem podjetju smo si enakovredni.	10	1	1	2	6		10	10	20	60	0	100	3,30	4		1,00	1,01
19	Spoštujemo bonton, svoje slabe volje ne prenašamo na sodelavce.	10	0	0	2	7	1	0	0	20	70	10	100	3,90	4		0,54	0,29
34	V našem podjetju cenimo delo naših sodelavcev.	10	0	0	0	5	5	0	0	0	50	50	100	4,50	4,5		0,50	0,25
48	Konflikte rešujemo v skupno korist.	10	0	0	2	3	5	0	0	20	30	50	100	4,30	4,5		0,78	0,61
64	Vozniki/ce si medsebojno zaupamo.	10	0	1	3	5	1	0	10	30	50	10	100	3,60	4		0,80	0,64
71	Odnosi med vozniki so dobri.	10	0	0	2	7	1	0	0	20	70	10	100	3,90	4		0,54	0,29
49	V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	10	0	0	4	4	2	0	0	40	40	20	100	3,80	4		0,75	0,56
	Dimenzija NOTRANJI ODNOSI	70	1	2	15	37	15	1,429	2,86	21,43	52,86	21,43	100	3,90	4	4	0,81	0,66
								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
6	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje voznikov/c.	10	0	0	3	5	2	0	0	30	50	20	100	3,90	4		0,70	0,49
20	Vozniki se učimo drug od drugega.	10	0	0	1	3	6	0	0	10	30	60	100	4,50	5		0,67	0,45
35	Podjetje voznike/ce izobražuje, da so sposobni opravljati delo še boljše.	10	1	0	1	4	4	10	0	10	40	40	100	4,00	4		1,18	1,40
50	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za to delo.	10	0	2	0	2	6	0	20	0	20	60	100	4,20	5		1,17	1,36
65	Sistem uvajanja v delo je dober.	10	1	0	2	4	3	10	0	20	40	30	100	3,80	4		1,17	1,36
	Dimenzija STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	50	2	2	7	18	21	4	4	14	36	42	100	4,08	4	4	1,04	1,07

								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
7	Vozniki/ce smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	10	0	1	3	3	3	0	10	30	30	30	100	3,80	4		0,98	0,96
21	Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	10	0	0	1	7	2	0	0	10	70	20	100	4,10	4		0,54	0,29
36	Vodje se pogovarjajo z vozniki o rezultatih dela.	10	0	0	0	4	6	0	0	0	40	60	100	4,60	5		0,49	0,24
51	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	10	0	0	0	3	7	0	0	0	30	70	100	4,70	5		0,46	0,21
66	V našem podjetju si vsi zaupamo.	10	0	0	4	5	1	0	0	40	50	10	100	3,70	4		0,64	0,41
	Dimenzija VODENJE	50	0	1	8	22	19	0	2	16	44	38	100	4,18	4	4	0,77	0,59
								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
				2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
8	Vodstvo posreduje informacije voznikom na razumljiv način.	10	0	0	0	6	4	0	0	0	60	40	100	4,40	4		0,49	0,24
22	O tem kaj se dogaja v podjetju dobimo dovolj informacij.	10	1	0	2	5	2	10	0	20	50	20	100	3,70	4		1,10	1,21
37	Naše vodje nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	10	0	0	1	3	6	0	0	10	30	60	100	4,50	5		0,67	0,45
52	V našem podjetju se vodje in vozniki pogovarjajo sproščeno prijateljsko in enakopravno.	10	0	0	1	2	7	0	0	10	20	70	100	4,60	5		0,66	0,44
58	Delavni sestanki so redni.	10	0	2	3	3	2	0	20	30	30	20	100	3,50	3,5		1,02	1,05
	Dimenzija NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	50	1	2	7	19	21	2	4	14	38	42	100	4,14	4	4	0,94	0,88

								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME	mo	STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
9	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	10	0	0	2	1	7	0	0	20	10	70	100	4,50	5		0,81	0,65
23	Vozniki razumemo svoje odgovornosti in pristojnosti.	10	0	0	1	3	6	0	0	10	30	60	100	4,50	5		0,67	0,45
38	Vozniki imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	10	0	0	0	6	4	0	0	0	60	40	100	4,40	4		0,49	0,24
53	V podjetju so pravice in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	10	0	1	2	5	2	0	10	20	50	20	100	3,80	4		0,87	0,76
67	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	10	0	0	2	7	1	0	0	20	70	10	100	3,90	4		0,54	0,29
	Dimenzija ORGANIZIRANOST	50	0	1	7	22	20	0	2	14	44	40	100	4,22	4	4	0,76	0,57
								1	2	3	4	5		ARI TM.	ME		STA ND	VAR
			1	2	3	4	5	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	VRE DNO ST	proc enti	SRE DIN A			ODK LON	
14	Naše je voditeljstvo v podjetju zavzeto in stanovitno ter služi namenu podjetja.	10	0	0	0	6	4	0	0	0	60	40	100	4,40	4		0,49	0,24
28	Naše voditeljstvo etično in moralno.	10	0	0	0	5	5	0	0	0	50	50	100	4,50	4,5		0,50	0,25
43	Naše voditeljstvo podpira skupne vrednote in norme ter daje zgled.	10	0	0	2	3	5	0	0	20	30	50	100	4,30	4,5		0,78	0,61
59	Naše voditeljstvo spoštuje dogovore, ki veljajo za vse.	10	0	1	1	4	4	0	10	10	40	40	100	4,10	4		0,94	0,89
73	Naše vrednote so zaupanje, zanesljivost in prijaznost.	10	0	0	1		9	0	0	10	0	90	100	4,80	5		0,60	0,36
	Dimenzija VODITELJSTVO	50	0	1	4	18	27	0	2	8	36	54	100	4,42	4,5	4	0,72	0,52

Priloga C - Anketa

Anketa o poklicu Voznik/voznica taksija.

1.SPOL (obkroži): M Ž

2.STAROST (napiši).....

3. Koliko časa ste v tem poklicu? (obkroži)

- Do pol leta
- Do enega leta
- Do pet let
- Do deset let
- Več kot deset let
- Več kot dvajset let

4. Kakšno stopnjo dokončane izobrazbe imate? (obkroži)

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Nižja poklicna
- Srednja poklicna
- Gimnazija
- Višja strokovna izobrazba
- Visoka strokovna izobrazba, Magisterij
- Doktorat

5. Zakaj ste se odločili za ta poklic?

.....

Ljubljana, maj 2009