

Organizacijska kultura in organizacijska klima

Uredila
Melita Moretti
Mirko Markič





University of Primorska Press

Editorial Board

Katarina Babnik
Štefan Bojnec
Aleksandra Brezovec
Boris Horvat
Dejan Hozjan
Alenka Janko Spreizer
Alen Ježovnik
Lenka Kavčič
Alan Orbanič
Gregor Pobežin
Andraž Teršek
Jonatan Vinkler

**Faculty of Management
Monograph Series**

Editor in Chief

Matjaž Novak

Editorial Board

Ana Arzenšek
Štefan Bojnec
Dubravka Celinšek
Armand Faganel
Viktoriya Florjančič
Borut Kodrič
Suzana Laporšek
Mirko Markič
Franko Milost
Matjaž Nahtigal
Mitja Ruzzier



Organizacijska kultura in organizacijska klima

Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji

Uredila

Melita Moretti

Mirko Markič



*Organizacijska kultura in organizacijska klima:
Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*
Uredila Melita Moretti in Mirko Markič

Recenzenta

Boštjan Antončič

Matjaž Mulej

Lektura: Davorin Dukič

Prelom in priprava za izdajo: Jonatan Vinkler

Izdala

Založba Univerze na Primorskem

(za založnika: prof. dr. Dragan Marušič, rektor)

Titov trg 4, SI-6000 Koper

Glavni urednik

Jonatan Vinkler

Vodja založbe

Alen Ježovnik

Koper 2017

ISBN 978-961-7023-65-7 (pdf)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-65-7.pdf>

ISBN 978-961-7023-66-4 (html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-66-4/index.html>

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7023-65-7>

© 2017 Univerza na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdavanja znanstvenih monografij v letu 2017.



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=293223424

ISBN 978-961-7023-65-7 (pdf)

ISBN 978-961-7023-66-4 (html)

Vsebina

9 Slike

11 Preglednice

15 Melita Moretti in Mirko Markič ♦ Predgovor

18 Literatura

Organizacijska kultura in organizacijska klima

23 1: Melita Moretti ♦ Organizacijska kultura: temelji, opredelitev, raziskovanje, merilni inštrumenti

23 Temelji organizacijske kulture

25 Opredelitev organizacijske kulture

31 Metodologije raziskovanja organizacijske kulture

33 Primeri kvantitativnih merskih inštrumentov merjenja organizacijske kulture

37 Povzetek poglavja

38 Literatura

45 2: Melita Moretti ♦ Nastanek (oblikovanje), obstoj (socializacija), revizija in spreminjanje organizacijske kulture

45 Nastanek (oblikovanje) organizacijske kulture

47 Obstoj (socializacija) organizacijske kulture

49 Revizija organizacijske kulture in njeno spreminjanje

52 Povzetek poglavja

53 Literatura

55 3: Petra Setničar in Mirko Markič ♦ Organizacijska kultura in učinkovitost organizacije

58 Povzetek poglavja

59 Literatura

61 4: Melita Moretti ♦ Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije

- 61 Zgodovina raziskovanja organizacijske klime
- 63 Pojem organizacijske klime in njene dimenzije
- 67 Povzetek poglavja
- 68 Literatura

77 5: Melita Moretti in Mirko Markič ♦ Organizacijska klima in poslovanje organizacije

- 77 Organizacijska klima in zdravje zaposlenih
- 78 Organizacijska klima in vpetost invalidnih oseb v organizaciji
- 79 Organizacijska klima in uspešno staranje zaposlenih
- 80 Organizacijska klima ter varnost in zdravje pri delu
- 81 Organizacijska klima in inovativnost
- 82 Povzetek poglavja
- 83 Literatura

91 6: Melita Moretti ♦ Organizacijska kultura in organizacijska klima: Kako blizu in narazen sta si? Kaj se raziskovalci posameznih konstruktov lahko učijo eden od drugega?

- 92 Podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo
- 93 Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo
- 95 Kaj se preučevalci posameznega konstrukta lahko naučijo eden od drugega?
- 97 Povzetek poglavja
- 98 Literatura

Različni vidiki organizacijske kulture in organizacijske klime: empirične raziskave v Sloveniji

103 7: Sonja Belac in Mirko Markič ♦ Organizacijska kultura v izbrani organizaciji javnega sektorja

- 104 Namen raziskave
- 105 Opredelitev populacije
- 106 Vprašalnik
- 106 Zbiranje podatkov
- 107 Rezultati raziskave
- 125 Predlogi za izboljšanje
- 127 Povzetek ugotovitev raziskave
- 128 Prispevek k znanosti
- 129 Predlogi za nadaljnje raziskave
- 131 Literatura

133 8: Petra Setničar in Mirko Markič ♦ Organizacijska kultura v slovenskih gledališčih

- 133 Populacija in vzorec
- 135 Opis instrumenta
- 137 Analiza in interpretacija raziskave

- 166 Ugotovitve iz raziskave
- 167 Predlogi za izboljšave
- 169 Prispevek k znanosti
- 169 Predlogi za nadaljnje raziskovanje
- 170 Literatura

- 171 9: Benjamin Kmetec in Mirko Markič • Organizacijska kultura in finančna dodana vrednost v tujih podjetjih v Sloveniji**
- 172 Namen raziskave
- 172 Opredelitev vzorca in potek raziskave
- 173 Vprašalnik
- 174 Zbiranje podatkov
- 174 Obdelava podatkov
- 175 Izidi raziskave
- 193 Preverjanje hipotez
- 194 Sklepi iz raziskave
- 195 Predviden prispevek k znanosti
- 196 Literatura

- 199 10: Tadeja Skok Matko in Mirko Markič • Organizacijska kultura v izbranih slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji**
- 200 Namen raziskave
- 200 Postopek in vzorec
- 201 Opis merskega instrumenta
- 202 Analiza in interpretacija raziskave
- 210 Preverjanje hipotez
- 213 Sklepi iz raziskave
- 214 Predlogi za izboljšave
- 216 Prispevek k znanosti
- 216 Predlogi za nadaljnje raziskovanje
- 217 Literatura

- 219 11: Nataša Kežman in Mirko Markič • Organizacijska klima v slovenskih zdraviliščih**
- 220 Namen raziskave
- 220 Metodologija
- 224 Populacija in vzorec
- 225 Postopki zbiranja podatkov
- 225 Rezultati raziskave
- 239 Analiza hipotez
- 246 Sklepi iz raziskave
- 249 Predlogi ukrepov za izboljšanje organizacijske klime
- 250 Prispevek k znanosti
- 250 Predlogi za nadaljnje raziskovanje
- 251 Literatura

253 Recenziji

253 I

254 II

Slike

- 34 Slika 1.1: Model konkurenčnih vrednot – CVF
- 48 Slika 2.1: Proces socializacije
- 109 Slika 7.1: Histogrami s prikazom frekvenčne porazdelitve podatkov zaznave trenutnega stanja po posameznih tipih organizacijskih kultur
- 111 Slika 7.2: Histogrami s prikazom frekvenčne porazdelitve podatkov želenega stanja po posameznih tipih organizacijskih kultur
- 113 Slika 7.3: Obstoječa in zelena organizacijska kultura v AJPES – skupni izid
- 114 Slika 7.4: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri temeljnih značilnostih delovnega okolja
- 115 Slika 7.5: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri voditeljstvu v AJPES
- 116 Slika 7.6: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri ravnanju z zaposlenimi
- 117 Slika 7.7: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri vezeh med zaposlenimi
- 119 Slika 7.8: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri strateških poudarkih
- 120 Slika 7.9: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri sodilih uspešnosti
- 138 Slika 8.1: Glavne značilnosti organizacije
- 139 Slika 8.2: Stil vodenja
- 140 Slika 8.3: Ravnanje z zaposlenimi
- 141 Slika 8.4: Povezovalne sile organizacije
- 142 Slika 8.5: Strateški poudarki

- 143 Slika 8.6: Merilo uspeha
- 144 Slika 8.7: Tip organizacijske kulture – sedanje in želeno stanje v organizaciji
-
- 182 Slika 9.1: Vrednosti spremenljivk posameznega tipa organizacijske kulture
- 184 Slika 9.2: Vrednosti spremenljivk posameznega tipa organizacijske kulture
- 192 Slika 9.3: Poslovni izid podjetij raziskovalnega vzorca v %
- 193 Slika 9.4: Poslovni izid podjetij raziskovalnega vzorca v številu podjetij
- 194 Slika 9.5: Ocena zelene organizacijske kulture po področju dela
-
- 209 Slika 10.1: Povprečje strukture organizacijskih kultur podjetij, ki so sodelovala v raziskavi
-
- 227 Slika 11.1: Organiziranost
- 228 Slika 11.2: Strokovna usposobljenost in učenje
- 228 Slika 11.3: Odnos do kakovosti
- 229 Slika 11.4: Nagrajevanje
- 229 Slika 11.5: Notranje komuniciranje
- 230 Slika 11.6: Notranji odnosi
- 230 Slika 11.7: Vodenje
- 231 Slika 11.8: Pripadnost organizaciji
- 231 Slika 11.9: Poznavanje vizije in poslanstva ter smotrov in ciljev organizacije
- 232 Slika 11.10: Motivacija in zavzetost zaposlenih
- 232 Slika 11.11: Razvoj kariere v organizaciji
- 233 Slika 11.12: Zadovoljstvo zaposlenih

Preglednice

- 30 Preglednica 1.1: Razlike med močno in šibko organizacijsko kulturo
- 32 Preglednica 1.2: Prednosti in slabosti raziskovalnih metod preučevanja organizacijske kulture

- 46 Preglednica 2.1: Mehanizmi vpliva ustanoviteljev organizacije na organizacijsko kulturo

- 93 Preglednica 6.1: Podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo
- 94 Preglednica 6.2: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

- 108 Preglednica 7.1: Demografski podatki anketiranih oseb
- 110 Preglednica 7.2: Prevladujoči tip organizacijske kulture glede na različne vidike organizacijske kulture
- 113 Preglednica 7.3: Primerjava obstoječe in zelene organizacijske kulture – skupni izid
- 121 Preglednica 7.4: Zaznavanje organizacijske kulture glede na vrsto zaposlitve
- 121 Preglednica 7.5: Zaznavanje odpora do sprememb

- 134 Preglednica 8.1: Demografska struktura anketirancev
- 138 Preglednica 8.2: Glavne značilnosti organizacije
- 139 Preglednica 8.3: Stil vodenja
- 140 Preglednica 8.4: Ravnanje z zaposlenimi
- 141 Preglednica 8.5: Povezovalne sile organizacije
- 142 Preglednica 8.6: Strateški poudarki
- 143 Preglednica 8.7: Merilo uspeha
- 144 Preglednica 8.8: Tip organizacijske kulture – sedanje in zeleno stanje v organizaciji
- 147 Preglednica 8.9: Povprečne vrednosti obstoječih tipov kulture
- 147 Preglednica 8.10: Povprečni rangi posameznih tipov kulture

- 148 Preglednica 8.11: Testna statistika – prevladujoči tip kulture
- 149 Preglednica 8.12: Rangi – glavne značilnosti organizacije
- 149 Preglednica 8.13: Testna statistika – glavne značilnosti organizacije
- 150 Preglednica 8.14: Rangi – stil vodenja
- 150 Preglednica 8.15: Testna statistika – stil vodenja
- 151 Preglednica 8.16: Rangi – ravnanje z zaposlenimi
- 151 Preglednica 8.17: Testna statistika – ravnanje z zaposlenimi
- 152 Preglednica 8.18: Rangi – povezovalne sile organizacije
- 152 Preglednica 8.19: Testna statistika – povezovalne sile organizacije
- 153 Preglednica 8.20: Rangi – strateški poudarki
- 153 Preglednica 8.21: Testna statistika – strateški poudarki
- 154 Preglednica 8.22: Rangi – merilo uspeha
- 154 Preglednica 8.23: Testna statistika – merilo uspeha
- 155 Preglednica 8.24: Vrednosti OCAI – sedanje stanje
- 156 Preglednica 8.25: Statistika skupin
- 156 Preglednica 8.26: Test enakosti povprečja skupin
- 157 Preglednica 8.27: Znotrajskupinska matrika
- 157 Preglednica 8.28: Log dejavniki
- 157 Preglednica 8.29: Testni rezultati
- 158 Preglednica 8.30: Koeficienti
- 158 Preglednica 8.31: Osnovna statistika
- 160 Preglednica 8.32: Komponentna matrika
- 162 Preglednica 8.33: Pravokotna rotacija faktorjev zadovoljstva zaposlenih
- 164 Preglednica 8.34: Korelacije med faktorji pri pravokotni rotaciji
- 165 Preglednica 8.35: Povezanost dejavnikov zadovoljstva in tipov organizacijske kulture – sedanje stanje
- 165 Preglednica 8.36: Povezanost dejavnikov zadovoljstva in tipov organizacijske kulture – želeno stanje

- 175 Preglednica 9.1: Test normalne porazdelitve
- 176 Preglednica 9.2: Demografska struktura vzorca 1
- 176 Preglednica 9.3: Demografska struktura vzorca 2
- 178 Preglednica 9.4: Deskriptivni podatki o dejanskem stanju organizacijske kulture
- 178 Preglednica 9.5: Deskriptivni podatki o dejanskem stanju organizacijske kulture
- 180 Preglednica 9.6: Deskriptivni podatki o želenem stanju organizacijske kulture
- 181 Preglednica 9.7: Deskriptivni podatki o želenem stanju organizacijske kulture po sklopih
- 183 Preglednica 9.8: Deskriptivni podatki o želenem stanju organizacijske kulture po sklopih
- 185 Preglednica 9.9: Pearsonov koeficient korelacije za pare spremenljivk štirih organizacijskih kultur po sklopih
- 186 Preglednica 9.10: Korelacijska matrika
- 188 Preglednica 9.11: Celotna pojasnjena varianca

- 188 Preglednica 9.12: Faktorske uteži (rotacija)
- 191 Preglednica 9.13: Regresijska analiza
- 203 Preglednica 10.1: Število podjetij po dejavnosti, starosti in številu zaposlenih
- 204 Preglednica 10.2: Število podjetij glede na prevladujoči tip organizacijske kulture
- 204 Preglednica 10.3: Prevladujoče značilnosti organizacije
- 205 Preglednica 10.4: Vodenje organizacije
- 206 Preglednica 10.5: Management zaposlenih
- 206 Preglednica 10.6: Organizacijska povezanost
- 207 Preglednica 10.7: Strateške usmeritve
- 208 Preglednica 10.8: Kriteriji uspešnosti
- 210 Preglednica 10.9: Deskriptivne statistike indeksa onesposabljanja pri skupinah podjetij z enakim prevladujočim tipom organizacijske kulture
- 210 Preglednica 10.10: Deskriptivne statistike odstotka bolniškega staleža glede na dejavnost podjetja
- 211 Preglednica 10.11: Primerjava variance odstotka bolniškega staleža organizacij z organizacijsko kulturo tipa trg z varianco odstotka bolniškega staleža organizacij z drugačnim tipom organizacijske kulture
- 212 Preglednica 10.12: Primerjava variance odstotka bolniškega staleža organizacij z organizacijsko kulturo tipa klan z varianco odstotka bolniškega staleža organizacij z drugačnim tipom organizacijske kulture
- 226 Preglednica 11.1: Demografske značilnosti anketiranih
- 226 Preglednica 11.2: Razvrstitev slovenskih zdravilišč glede na prihodek na zaposlenega
- 234 Preglednica 11.3: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki organizacijske klime
- 236 Preglednica 11.4: Analiza variance ANOVA
- 239 Preglednica 11.5: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki notranjih odnosov
- 240 Preglednica 11.6: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₁
- 241 Preglednica 11.7: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki motivacije in zavzetosti
- 242 Preglednica 11.8: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₂
- 244 Preglednica 11.9: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki vodenja
- 245 Preglednica 11.10: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₃

Predgovor

Melita Moretti in Mirko Markič

Monografija opisuje nastanek in naravo organizacijske kulture ter organizacijske klime in poda oceno organizacijske kulture ter organizacijske klime z namenom boljšega razumevanja podjetja ali druge organizacije ter njene uspešnosti. Osredotočamo se na tri glavne cilje.

Prvi glavni cilj monografije sta spodbujanje razmišljanja in izvedba raziskav na področju organizacijske kulture ter organizacijske klime, ker naj bi bilo preučevanje obeh konstruktov v jedru študij o organizaciji (Giorgi, Lockwood in Glynn 2015). Po začetnem interesu za njuno preučevanje med letoma 1980 in 1990 sta organizacijska kultura in organizacijska klima danes namreč ponovno v jedru zanimanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov (Weber in Dancin 2011). Organizacijska kultura in organizacijska klima predstavljata enega izmed ključnih virov organizacije za njeno trajnostno konkurenčnost (Barney, Ketchen in Wright 2011). Sta prevladujoči predpogoj za uspešnost podjetja (Flamholtz in Randle 2014). S teoretičnim pregledom do sedaj opravljenih tujih raziskav ter predstavitev izvedenih raziskav s področja organizacijske kulture in organizacijske klime v Sloveniji smo ugotovili, da raziskave s področja organizacijske kulture lahko služijo kot dodana vrednost pri raziskavah s področja organizacijske klime in obratno, da raziskave s področja organizacijske klime lahko služijo kot dodana vrednost pri raziskavah s področja organizacijske kulture, ter na ta način pripomorejo k razlagi številnih praktičnih vprašanj s področja sprememb v organizacijah.

Drugi glavni cilj monografije je predstaviti kar najbolj celovit vpogled v teoretična izhodišča o pojmi organizacijske kulture in organizacijske klime. V tej monografiji se osredotočamo na predstavitev obeh kon-

struktov, poiščemo morebitne povezave in razlike med njima ter opišemo področja širitve raziskovanja organizacijske klime, ki so običajno v domeni raziskovalcev organizacijske kulture in ki bi lahko izboljšala konceptualne temelje teorije, raziskave in prakse s področja organizacijske klime (osredotočenost na globljo raven psihologije organizacije, širitev nabora posameznih spremenljivk, vključno z miti, zgodbami, itd., raziskovanje širšega segmenta zunanjega družbenega in naravnega okolja, v katerem organizacija deluje, ter uporaba tudi kvalitativnih metod raziskovanja), ter opišemo področja širitve raziskovanja organizacijske kulture, ki jih uporabljajo tudi raziskovalci s področja preučevanja organizacijske klime (povečanje preučevanja odnosa med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije, uporabo t. i. moderatorjev – dejavnikov, preko katerih ima organizacijska kultura posreden vpliv na uspešnost organizacije, in uporabo mešanih metod raziskovanja).

Tretji glavni cilj monografije je predstaviti različne vidike organizacijske kulture in organizacijske klime s pomočjo izvirnih kvantitativnih raziskav v Sloveniji (osredotočamo se na predstavitev izidov raziskav, ki so bile izvedene v več organizacijah skupaj oziroma v organizacijah z večjim številom organizacijskih enot). Poudarek pri opisu izvedenih raziskav namenjamo prispevku k znanosti, tako v teoriji kot v praksi. Na podlagi ugotovitev izvedenih raziskav smo zasnovali predloge ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture in klime v izbranih organizacijah. Predlogi za izboljšanje bodo imeli predvsem praktične koristi za vse tiste, ki si prizadevajo za uspešnost podjetij in drugih organizacij.

Monografija je sestavljena iz dveh glavnih delov. V prvem smo preučili strokovno literaturo s področja konstruktov organizacijske kulture in organizacijske klime, v drugem pa predstavimo različne vidike organizacijske kulture in organizacijske klime s pomočjo izvirnih kvantitativnih raziskav v Sloveniji.

Prvi glavni del obsega šest poglavij (I–VI), v katerih: prinašamo pregled zgodovine raziskovanja organizacijske kulture, opis pojma organizacijske kulture, njenih subkultur in njenih dimenzij, opis metodologij raziskovanja ter opis glavnih merilnih inštrumentov kvantitativnega raziskovanja organizacijske kulture (prvo poglavje); opisujemo vplivne dejavnike na nastanek in oblikovanje organizacijske kulture, prikazujemo obstoj (socializacijo), revizijo in spreminjanje kulture v organizaciji (drugo poglavje); poudarjamo vpliv organizacijske kulture na opredeljevanje politike organizacije ter na udejanjanje strategij za doseganje smotrov in ciljev v organizaciji (tretje poglavje); prinašamo pregled zgodovine raziskovanja organizacijske klime, predstavljamo pojem organizacijske klime

in njenih dimenzij ter nadzorovano in nenadzorovano spreminjanje organizacijske klime v podjetju ali drugi organizaciji (četrto poglavje); poudarjamo vpliv organizacijske klime na učinkovitost organizacije (peto poglavje); v zadnjem, šestem poglavju pa oba konstrukta združimo na način, ki koristi tako raziskavam kot praksi na tem področju, saj predstavimo podobnosti in razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo ter opišemo načine, kako preučevanja oziroma ugotovitve iz raziskav enega konstrukta koristijo drugemu in obratno. Pri pisanju se avtorji posameznih poglavij v prvem delu monografije nismo osredotočili na celoten pregled literature obravnavanega področja, temveč predvsem na pregled dosedanjih tujih in domačih raziskav s področja organizacijske kulture ter organizacijske klime. Ti povzetki naj bi zagotavljali dobro izhodišče za morebitni podrobnejši pregled posameznih vsebin in tem za bodoče raziskovanje.

Drugi glavni del vsebuje pet poglavij (VII–XI), kjer predstavimo različne vidike organizacijske kulture in organizacijske klime s pomočjo izvirnih kvantitativnih raziskav v Sloveniji. Najprej (sedmo poglavje) predstavimo raziskavo organizacijske kulture v izbrani organizaciji javnega sektorja, ki je bila izvedena v vseh njenih 13 organizacijskih enotah in s katero smo ugotavljali sedanjo ter želeno organizacijsko kulturo. Izidi iz raziskave pokažejo, da se sedanja organizacijska kultura statistično značilno razlikuje od zelene organizacijske kulture, da je prevladujoča organizacijska kultura v vseh 13. organizacijskih enotah izbrane organizacije enaka in da vodstvo in ostali zaposleni statistično značilno enako dojemajo organizacijsko kulturo. Izidi raziskave kažejo tudi prisotnost odpora do sprememb. Sledi predstavitev raziskave organizacijske kulture v slovenskih gledališčih, s katero smo ugotavljali prevladujoči tip organizacijske kulture (osmo poglavje). Izidi raziskave pokažejo, da v slovenskih gledališčih prevladuje organizacijska kultura hierarhije, da je organizacijska kultura skladna pri večini dimenzij, da ne obstaja razlika v dojetanju organizacijske kulture med organizacijskimi enotami (splošnim, tehničnim, umetniškim) in da tipi organizacijske kulture niso povezani z dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami. V nadaljevanju predstavimo raziskavo organizacijske kulture in finančne dodane vrednosti v tujih podjetjih v Sloveniji (deveto poglavje). Izidi raziskave pokažejo, da si poslovodstvo tujih podjetij v Sloveniji s pomočjo značilnosti kulture hierarhije in z natančno organizacijsko urejenostjo želi doseči učinkovitejše delovanje organizacije v gospodarskem okolju, ki se odraža v kulturi trga. Izidi raziskave prav tako pokažejo, da si zaposleni v tujih podjetjih v Sloveniji želijo harmoničnega sodelovanja znotraj podjetij, kjer je tudi zaz-

nava zaposlenih po finančni dodani vrednosti največja, ter da si zaposleni na vodstvenih položajih želijo enak tip organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni. Predstavimo tudi raziskavo vpliva organizacijske kulture v izbranih srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji glede na odstotek bolniškega dopusta zaposlenih (deseto poglavje). Izidi raziskave pokažejo, da v odstotku bolniškega dopusta med skupinami podjetij glede na njihov tip organizacijske kulture ni statistično značilnih razlik. Na osnovi omenjenih izidov smo prišli do ugotovitve, da sta organizacijska kultura v izbranih srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji ter odstotek bolniškega dopusta povsem neodvisni spremenljivki. Sledi predstavitev raziskave organizacijske klime v 13. slovenskih zdraviliščih (enajsto poglavje). Izidi raziskave pokažejo, da so zaposleni v teh slovenskih zdraviliščih posamezne kategorije organizacijske klime v večini ocenili kot srednje dobre. Najbolje so bile ocenjene naslednje kategorije: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost. Srednjo pozicijo med ocenjenimi kategorijami zasedajo: pripadnost organizaciji, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter smotrov in ciljev. Najslabše pa so zaposleni ocenili naslednje kategorije: notranje odnose, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter razvoj kariere. Izidi omenjene raziskave prav tako pokažejo, da na finančno donosnost v slovenskih zdraviliščih statistično značilno vlivajo motivacija in zavzetost zaposlenih sodelavcev ter njihovo vodenje, notranji odnosi pa neposredno ne.

Poleg izčrpnega opisa posameznih empiričnih raziskav (namena, metodologije in izidov iz raziskave) izpostavljam konkretne predloge za izboljšave, prispevek k upravnim in organizacijskim vedam ter predloge za morebitno nadaljnje raziskovanje.

Literatura

- Barney, Y. B., D. J. Ketchen in M. Wright. 2011. »The Future of Resource-Based Theory: revitalization od Decline?« *Journal of Management* 37 (5): 1299–315.
- Flamholtz, E. G., in Y. Randle. 2014. »Implications of Organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate.« V *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, ur. B. Schneider in K. Marbera, 235–56. New York: Oxford University Press.
- Giorgi, S., C. Lockwood in A. M. Glynn. 2015. »The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies.« *The Academy of Management Annals* 9 (19): 1–54.

Weber, K., in M. T. Dacin. 2011. »The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue.« *Organization Science* 22 (2): 287–98.

Organizacijska kultura in organizacijska klima

I

Organizacijska kultura: temelji, opredelitev, raziskovanje, merilni inštrumenti

Melita Moretti

Temelji organizacijske kulture

Preučevanje organizacijske kulture, kakršno poznamo še danes, se je začelo leta 1938 s klasičnim managerskim delom Chesterja I. Barnarda z naslovom *The Functions of the Executive* in nadaljevalo leta 1979 z objavo odmevnega članka »On Studying Organizational Cultures« Andrewa Marshalla Pettigrewa (Pettigrew 1979), v katerem avtor opiše in nariše postopke raziskovanja organizacijske kulture. Barnard in Pettigrew nista bila prva, ki sta koncept organizacijske kulture uporabila za preučevanje podjetja ali druge organizacije. Omenimo naj še raziskovalce Roethlisbergerja in Dicksona (1939 – preučevala sta vpliv družbenih odnosov na vedenje zaposlenih), Whytea (1943 – preučeval je družbo revnih v Bostonu; 1948 – preučeval je medčloveške odnose v gostinstvu), Gardnerja (1945 – učbenik *Medčloveški odnosi v industriji*), Jacquesa (1951 – opis vpliva socialnih odnosov na produktivnost), Turnerja (1971 – knjiga o organizacijah kot mikrokulturah). Je bil pa Pettigrewjev članek najodmevnejši v takratnem času. Pojem »kultura« se je pred Pettigrewovim pojavil tudi v znanstvenih člankih s področja organizacijske klime (npr. Fleishman 1953; Argyris 1957; Gilmer 1961 in 1966). Fleishman (1953) je pojem »kultura« opredelil kot socialne razmere v organizaciji (kot splošne norme za ustrezno vedenje, ki so obstajale v organizaciji). Argyris (1957) je organizacijsko kulturo enačil z vedenjskimi normami. Gilmer (1961; 1966) je bil prav tako osredotočen na preučevanje organizacijske klime, vendar je organizacijsko klimo enačil z organizacijsko kulturo.

Po objavi članka »On Studying Organizational Cultures« (Pettigrew 1979) se je koncept organizacijske kulture še bolj razširil in postal

priljubljen tako med teoretiki, raziskovalci kot praktiki. Alvesson in Berg (1992) sta med vzroke za priljubljenost preučevanja organizacijske kulture po letu 1980 navedla: (1) splošni družbeni in poslovni vidik zasnove organizacijske kulture v tej dobi, (2) učinkovito trženje zasnove organizacijske kulture med teoretiki, raziskovalci in praktiki ter (3) nezadovoljstvo teoretikov in raziskovalcev s tradicionalnimi pogledi na organizacijo. Med vplivne teoretike in raziskovalce zasnove organizacijske kulture v obdobju 1980–1990 prištevamo avtorje, kot so npr. Ouchi (1981), Deal in Kennedy (1982), Pascale in Athos (1982), Peters in Waterman (1982), Sathe (1985), Schein (1985), Ott (1989) in številni drugi. V tem obdobju so se med teoretiki, raziskovalci in praktiki začeli pojavljati različne razprave in nasprotujoča si stališča o tem, kako je treba organizacijsko kulturo preučevati, tako s teoretičnega kot z metodološkega vidika. Te razprave in stališča so povzeli Martin, Frost in O'Neill (2006) in jih razdelili v tri glavne skupine: (1) med tiste, ki zagovarjajo preučevanje organizacijske kulture kot »krovni organizacijski konstrukt«, in tiste, ki zagovarjajo prisotnost multikultur/subkultur v organizacijah; (2) med tiste, ki za preučevanje organizacijske kulture uporabljajo kvalitativno metodologijo raziskovanja, in tiste, ki za preučevanje organizacijske kulture uporabljajo kvantitativno metodologijo raziskovanja; (3) med tiste, ki so organizacijsko kulturo preučevali kot način za izboljšanje učinkovitosti organizacije (managerialisti) in tiste, ki so menili, da poslovodstvo s preučevanjem organizacijske kulture nadzoruje zaposlene, ki so na spodnjem nivoju hierarhije organiziranosti (kritični teoretiki). Alvesson in Berg (1992) sta te razprave in stališča s področja preučevanja organizacijske kulture označila kot »kaos« predvsem s pozitivnega vidika preučevanja in dejala: »Množica perspektiv, definicij in teorij, ki obstaja na tem področju, kakor tudi ohlapne povezave teh konceptov med njimi, predstavljajo veliko teoretično prednost pri raziskovanju organizacijske kulture. Dejstvo je, da je kultura tako bogata kot življenje samo, tako da bi njena okrnitev na tog okvir ali natančne in absolutne definicije resno zmanjšali njeno prirodno kompleksnost« (Alvesson in Berg 1992, 48). Teoretiki, raziskovalci in praktiki so v tem obdobju prišli do ugotovitve, da je organizacijska kultura v podjetjih in drugih organizacijah integrirana, različna in razdrobljena. Ugotovili so, da obstajajo različne ravni organizacijske kulture ter različne metode za njeno preučevanje, vse te metode pa so primerne za preučevanje in odvisne od tega, kaj posamezne raziskovalce in praktike zanima (Martin 2002).

Podobno kot drugje po svetu se je intenzivnejše raziskovanje organizacijske kulture v Sloveniji začelo v obdobju 1980–1990. Prvi prispevek o

organizacijski kulturi in njenih motivacijskih in sistemskih determinantah je leta 1986 objavil Sikorski (1986). Leto kasneje so Gorenc idr. (1987) v poročilu o delu predstavili izide o preučevanju organizacijske kulture z vidika strukture in strategije, uspešnosti organizacije ter organizacijske učinkovitosti in kulture vodenja. Nadalje so tudi drugi začeli preučevati organizacijsko kulturo in stile vodenja (Mesner-Andolšek 1988); nove organizacijske paradigme (Kavčič 1988); organizacijsko kulturo in prilagajanje spremembam v poslovanju (Konrad 1990) in dejavnike uspešne uresničitve strategije podjetja (Kovač 1990). Med študenti dodiplomskega in podiplomskega študija je organizacijska kultura postajala ravno tako priljubljena tematika za raziskovanja, saj so bili v tem obdobju že objavljeni dve diplomski nalogi, tri znanstvena magistrska dela in, leta 1992, tudi prva doktorska disertacija z naslovom »Vpliv kulture na organizacijsko strukturo« (Mesner-Andolšek 1992). Med sodobnejšimi teoretiki, raziskovalci in praktiki, ki z različnih vidikov (npr. inovacijsko-inovacijskega, družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja, podjetništva, managementa ali trženja ipd.) preučujejo organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo v slovenskem družbenem okolju, je potrebno omeniti še vsaj naslednje avtorje: Meško Štok idr. (2010), Tekavčič idr. (2010), Belak idr. (2010); Moretti in Biloslavo (2011), Biloslavo idr. (2012), Ropar in Moretti (2014), Antončič idr. (2015), Šarotar Žižek, Treven in Mulej (2015), Potočan idr. (2016).

Če povzamemo: za razumevanje in preučevanje organizacijske kulture ni enotnega merila, ker je merilo odvisno od namena preučevanja organizacijske kulture v podjetju ali drugi ustanovi.

V poznih devetdesetih in v začetku leta 2000 pa vse do danes je organizacijska kultura postala »pomemben vidik organizacije in upravljanja« (Alvesson 2011, 12).

Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je težko opredeljiv, večdimenzionalen pojem, saj ima veliko različnih pomenov, ki jih je težko definirati. Kot zanimivost izpostavimo, da sta raziskovalca Cameron in Ettington (1988) v letih med 1982 in 1986 v svojih delih prispevala 18 različnih definicij organizacijske kulture, Verbeke, Volgering in Hessels (1998) v letih med 1960 in 1993 pa 54 različnih definicij organizacijske kulture.

Med številnimi definicijami organizacijske kulture se je najbolj uveljavila definicija, ki jo je oblikoval Schein (1985, 14; 2010, 18): »Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina odkrila, ko se je učila spopadati s problemi prilagajanja navzven in

povezovanja navznoter, in ta vzorec se je izkazal za dovolj dobrega, da ga je sprejela, zato po tem vzorcu naučijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in čutijo v odnosu do teh problemov.«

Schein (2010, 24) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ravni: artefakte (vidne organizacijske strukture in procesi, opazovano vedenje), vrednote (ideali, cilji, želje, ideologije, racionalizacije) in temeljne predpostavke (podzavest, ki izvira iz prepričanj, vedenj, zaznavanj, mišljenja in čutenja).

V nadaljevanju povzemamo nekatere izbrane definicije organizacijske kulture različnih avtorjev, ki so po našem mnenju, poleg Scheina, pojem organizacijske kulture natančno opredelili.

Nekatere zgodnje definicije organizacijsko opredeljujejo kot:

- »skupno načrtovanje uma« (Hofstede 1980, 25),
- »niz simbolov, obredov in mitov, ki zaposlenim sporočajo temeljne vrednote in prepričanja organizacij.« (Ouchi 1981, 165),
- »prevladujoč in povezan nabor deljenih vrednot, ki jih izražajo simbolična sredstva, kot so zgodbe, miti, legende, slogani, anekdote in pravljice« (Peters in Waterman 1982, 103),
- »verovanje, ki si ga delijo vsi pripadniki organizacije« (Spencer 1983, 2),
- »trdne temeljne vrednote, ki uživajo široko podporo« (O'Reilly 1983, 1),
- »način, kako pri nas delamo« (Deal in Kennedy 1983, 4),
- »skupno razumevanje« (Van Maanen in Barley 1983, 7),
- »nabor deljenih, dolgotrajnih prepričanj, ki se širijo preko različnih simbolnih nosilcev in ki ustvarjajo pomen v delovnih življenjih ljudi« (Kouzes, Caldwell in Posner 1983, 1),
- »nekaj nematerialnega, neizrečenega (neizrazitega) in neoprijemljivega, nekaj, kar se lahko vedno samo indirektno dešifriramo. Organizacijske kulture ne moremo secirati v naravoslovnem smislu, ampak jo lahko razložimo oziroma interpretiramo samo preko simbolov. Vsebinsko določa organizacijsko kulturo tisto, kar ima v podjetju nek pomen, kar velja za pozitivno ali negativno, kako se razmišlja o preteklosti ali okolju in kaj menijo ljudje drug o drugem« (Kasper 1987, 5),
- »bistvo in duša organizacije« (Meek 1988, 454),
- »nekaj, kar je dovoljeno, in nekaj, kar ni dovoljeno« (Atkinson 1990, 6),
- »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih« (Hofstede 1980, 21).

Večina novejših definicij organizacijske kulture je povzetih iz prejšnjih del, zato jih nismo posebej navajali. Glede opredelitve organizacijske kulture pa vseeno velja omeniti naslednje novejše teoretike in raziskovalce: Schermerhorn (2013), Mullins (2010), Robbins, Timothy in Judge (2014), Ehrhart, Schneider in Macey (2014), Giorgi, Lockwood in Glynn (2015).

Schermerhorn (2013) organizacijsko kulturo opisuje iz dveh ravni in sicer:

- zunanja, vidna raven organizacijske kulture: izraža se npr. s slogom oblačenja na delovnem mestu, z urejenostjo delovnih prostorov, načinom komunikacije, naravo pogovorov med zaposlenimi, načinom in naravo pogovorov z odjemalci (tudi strankami/kupci/porabniki) podjetja ali druge organizacije; to raven sestavljajo tudi npr. zgodbe, heroji, rituali, simboli, ki naj bi bili sestavni del vsakdanjega življenja organizacije,
- notranja, globlja raven organizacijske kulture – jedro organizacijske kulture: izraža se npr. z inovativnostjo zaposlenih, etiko in moralo, integriteto, družbeno odgovornostjo in s trajnostnim razvojem, z izvedbo, s timskim delom ipd.; jedro organizacijske kulture naj bi sestavljale temeljne vrednote, predpostavke in prepričanja, ki oblikujejo in usmerjajo vedenje ter obnašanje zaposlenih.

Mullins (2010) organizacijsko kulturo pojmuje kot poslovno-organizacijski sistem upravljanja in managementa – zaposleni sprejmejo organizacijsko kulturo, vrednote organizacijske kulture naj bi povečale moč in avtoriteto upravljalcev ter managerjev na naslednje načine:

- zaposleni se poistovetijo s svojo organizacijo – sprejmejo, »kaj je prav, da naredijo«,
- zaposleni ponotranjijo vrednote v organizaciji, če so mnjenja, da so pravilne,
- zaposleni so motivirani za doseganje smotrov in ciljev organizacije.

Robbins in Judge (2013) so organizacijsko kulturo definirali kot sistem »skupnega pomena zaposlenih, ki razlikuje organizacijo od drugih organizacij« (prav tam, 249) – oblikovali so sedem osnovnih značilnosti organizacijske kulture, in sicer:

- inovativnost in tveganja: stopnja, do katere se spodbuja zaposlene k inovativnosti in stopnja tveganja,

- pozornost na podrobnosti: stopnja, do katere se od zaposlenih pri delu pričakuje natančnost, pozornost in analizo,
- usmerjenost k izidom: stopnja, do katere se management osredotoča na izide in ne na tehnike in postopke, ki se uporabljajo za doseganje smotra in cilja organizacije,
- usmerjenost k zaposlenim: stopnja, do katere odločitve managerjev upoštevajo vpliv izidov na zaposlene v organizaciji,
- timska usmerjenost: stopnja, do katere so delovne aktivnosti zaposlenih organizirane po skupinah ali timih,
- agresivnost: stopnja, do katere so zaposleni pri svojem delu agresivni in konkurenčni,
- stabilnost: stopnja, do katere se z organizacijskimi aktivnostmi osredinjajo na ohranjanje statusa quo v nasprotju z razvojem.

28

Ehrhart, Schneider in Macey (2014) so opredelili naslednje značilnosti organizacijske kulture:

- organizacijska kultura je v skupni rabi: vključuje prepričanja, vrednote, dojemanje, razumevanje, vedenje, norme, interpretacije, ideologije, predpostavke itd., ki si jih delijo zaposleni v organizaciji,
- organizacijska kultura je stabilna, kar pomeni, da je v daljšem časovnem obdobju stabilna in se razvija ne glede na spremembe v družbenem in naravnem okolju, saj predstavlja osrednjo vlogo pri identiteti članov organizacije,
- organizacijska kultura ima globino, pogosto deluje zunaj zavesti zaposlenih v organizaciji,
- organizacijska kultura je simbolična, ekspresivna in subjektivna;
- organizacijska kultura temelji na zgodovini in tradiciji; kultura v organizaciji je odraz preteklosti in učinkovitosti organizacije pri soočanju z različnimi izzivi v daljšem časovnem obdobju,
- organizacijska kultura se prenaša na nove člane (socializacija): prenos posameznih dejavnikov organizacijske kulture (npr. vrednote, prepričanja) v organizaciji na nove zaposlene pomaga, da organizacijska kultura v organizaciji ostaja stabilna,
- z organizacijsko kulturo se zagotavlja red in pravila za obstoj organizacije; funkcija organizacijske kulture v organizaciji je, da se z njo pokaže, kaj se od zaposlenih pričakuje in kaj pri delu velja kot primerno delovanje zaposlenih,

- organizacijska kultura ima širino: vpliva na vse vidike poslovanja organizacije (npr. na vizijo in poslanstvo, ideologijo, stališča, znanje, fizično podobo ipd.),
- organizacijska kultura je vir kolektivne identitete in predanosti; zaradi skupnih vrednot, prepričanj in osnovnih predpostavk posamezna identiteta postane prepletena z identiteto skupine kot celote,
- organizacijska kultura je edinstvena; temelji na edinstveni zgodovini skupine posameznikov v organizaciji, ki se skozi zgodovino organizacije spopadajo z različnimi političnimi, fizičnimi in gospodarskimi okoliščinami.

Če povzamemo, ugotovimo, da je organizacijska kultura kompleksen, večdimenzionalen in večnivojski konstrukt, ki v dejanjih organizacije uresničuje vrednote in etiko, anekdote, artefakte, skupne predpostavke, temeljne predpostavke, način čustvovanja, norme, običaje, mišljenje, obrede, neformalna pravila, filozofijo, fizično podobo organizacije, ideologijo, metafore, predpostavke, prepričanja, proslave, stališča, slog in stil vodenja, tradicijo, vizijo in poslanstvo, vzornike, zgodbe in znanja.

Organizacijska kultura je lahko izrazita, vmesna ali šibka. Robbins in Judge (2013) menita: (1) bolj ko zaposleni sprejemajo temeljne vrednote organizacije, večja je njihova zavzetost za te vrednote in močnejša je organizacijska kultura, in (2) močnejša kot je organizacijska kultura, večji je pritisk na zaposlene, da upoštevajo prevladujoče oblike vedenja in obnašanja v organizaciji. Prisotnost močne organizacijske kulture še ne pomeni, da je ta optimalna in zagotavlja uspešnost organizacije (Kotter and Heskett 1992; Sørensen 2002; Lee in Yu 2004; Flynn in Chatman 2001; Tsui idr. 2006). Po mnenju Sørensen (2002) je močna organizacijska kultura koristna v stabilnih družbenih okoljih, v nestanovitnih družbenih okoljih pa ima na učinkovitost organizacije zmerne učinke moči. Flynn in Chatman (2001) menita, da močna organizacijska kultura ni ovira za inovativnost le v primeru, če se z njo poudarjajo kulturne vsebine, ki naj bi tvorile podlage za invencijsko-inovacijske procese. Ostale pomembne razlike so razvidne v preglednici 1.1.

Preglednica 1.1: Razlike med močno in šibko organizacijsko kulturo

Temeljne vrednote in etiko organizacije sprejema večina zaposlenih.	Temeljne vrednote in etika organizacije so omejene na lastnike in managerje.
Zaposleni so bolj povezani, lojalni in zavezani organizaciji.	Zaposleni so manj povezani, lojalni in zavezani organizaciji.
Med vrednotami in etiko ter vedenjem in obnašanjem obstaja močna povezanost.	Med vrednotami, etiko in vedenjem ter obnašanjem obstaja šibka povezanost.
Večina zaposlenih pozna zgodbe in mite v organizaciji.	Manjšina zaposlenih pozna zgodbe in mite v organizaciji.
Zaposleni se identificirajo z organizacijo.	Zaposleni se ne oziroma se šibko identificirajo z organizacijo.
Fluktuacija zaposlenih je majhna.	Fluktuacija zaposlenih je velika.
Organizacijska kultura se ne spreminja.	Organizacijska kultura se težko spreminja.
Močno vpliva na učinkovitost v organizaciji.	Malo vpliva na učinkovitost v organizaciji.

30

Viri: Sørensen 2002; Lee in Yu 2004; Tsui idr. 2006; Robbins in Judge 2013.

Tako kot v družbi kot celoti je tudi v podjetju ali drugi ustanovi prisotna mešanica organizacijskih subkultur. Subkulture so z vidika podjetja ali druge ustanove skupine posameznikov v organizaciji, ki sodelujejo, komunicirajo in se hkrati identificirajo kot posebna skupina – delijo si vrednote in etiko, ki se razlikujejo od glavnih vrednot in etike v organizaciji (Van Maanen in Barley 1985; Hitt, Miller in Colella 2011; Griffin in Moorhead 2014).

Schein (2010) meni, da v posameznih organizacijah soobstajajo vsaj tri različne subkulture, in sicer:

- operativna subkultura, ki je značilna za zaposlene,;
- inženirska subkultura, ki je značilna za načrtovalce in nadzornike delovnih procesov,
- vodstvena subkultura, ki je značilna za managerje.

Na oblikovanje subkultur vpliva velikost organizacije (z rastjo števila zaposlenih se spreminja tudi njihova raznolikost – npr. starost, izobrazba, poklic, narodnost, delovna doba ipd.), starost organizacije (s starostjo organizacije vanjo vstopajo novi zaposleni, ki prinašajo nove vrednote in norme) in notranje diferenciacije (z večanjem organizacije pride do notranje diferenciacije glede na specializirane funkcije – npr. računovodstvo, trženje, proizvodnjanje ipd.) (Hitt, Miller in Colella 2011; Schermerhorn 2013; Griffin in Moorhead 2014). Subkulture v organizacijah naj bi oteževale izkoriščanje celotnega potenciala zaposlenih in ustvarjajo »multi-kulturnost« organizacije.

Med subkulture Schermerhorn (2013) prišteva:

1. generacijske (starostne) subkulture: starostne razlike posameznikov ustvarjajo t. i. generacijske subkulture v organizacijah (od generacije »baby boom« do generacije interneta) – vsaka generacija ima različne izkušnje in vrednote, ki so lahko (ali pa tudi ne) podlaga za morebitne spore v organizaciji,
2. subkulture glede na spol; primer: (a) če so v skupini samo moški, lahko njihova subkultura tvori takšno konkurenčno vzdušje, kjer za zmage in poraze pri delu uporabljajo športne metafore; (b) če so v skupini samo ženske, njihova subkultura temelji na osebnih odnosih in sodelovanju,
3. etične ali nacionalne subkulture, ki nastajajo med posamezniki v organizaciji, katerim je skupna npr. narodnost, domovina, religija ipd.,
4. poklicne in funkcijske subkulture, ki nastajajo med posamezniki z enakimi poklici in spretnostmi (npr. v proizvodjanju, trženju in financiranju ipd.).

Metodologije raziskovanja organizacijske kulture

Pri preučevanju organizacijske kulture lahko uporabimo kvalitativni (kvalitativna metodologija raziskovanja) ali kvantitativni (kvantitativna metodologija raziskovanja) pristop raziskovanja.

Kvalitativni pristop raziskovanja omogoča podroben vpogled v organizacijsko kulturo (Heron in Reason 2006; Ehrhart, Schneider in Macey 2014). Ta pristop je primeren za analiziranje zgodb in pripovedi (zabeleženega besedila), ki jih o svojih izkušnjah pripovedujejo zaposleni. Vzorec pri kvalitativnem pristopu je majhen in fleksibilen. Najprimernejše metode za kvalitativni pristop raziskovanja organizacijske kulture so intervjuji in fokusne skupine. Analiza zgodb in pripovedi (zabeleženega besedila) se izvede na osnovi kodiranja podatkov (1. identifikacija tem/ključnih pojmov; 2. sortiranje tem/ključnih pojmov v posamezne kategorije; 3. analiza in interpretacija posameznih kategorij), izidi so predstavljeni v obliki teorije, zgodbe in vzrokov. Analizo se lahko izvede brez uporabe računalniških programov, z njihovo uporabo (npr. ATLAS.ti, Nvivo, QDA Miner, Quirkos) pa se pri veliki količini podatkov prihrani čas, možna pa je tudi vizualna predstavitev podatkov in informacij.

Kvantitativni pristop raziskovanja organizacijske kulture temelji na uporabi merilnega instrumenta – vprašalnika (Baker 2007; Nylund, Asparouhov in Muthén 2007; Ehrhart, Schneider in Macey 2014). Kvanti-

tativni pristop raziskovanja je stroškovno učinkovitejši in omogoča širše vzorčenje organizacije, statistično preverjanje prisotnosti subkultur in raven sporazuma o organizacijski kulturi ter primerjavo statističnih podatkov skozi daljše obdobje. Posamezne merilne inštrumente (OCAI, DOCS, OCI) bomo predstavili v naslednjem podpoglavju. Analiza kvantitativnih podatkov se izvede s pomočjo računalniških programov, kot so npr. SPSS, MATLAB, MaxStat in drugi.

V preglednico 1.2 smo razvrstili posamezne prednosti in slabosti raziskovanja organizacijske kulture, ki so jih podali Ehrhart, Schneider in Macey (2014).

Preglednica 1.2: Prednosti in slabosti raziskovalnih metod preučevanja organizacijske kulture

32

Prednosti	Slabosti
Omogoča podroben opis organizacijske kulture v podjetju ali drugi organizaciji.	Temelji na subjektivnem mnenju oseb.
Podaja »notranjo perspektivo«, kakšna je organizacijska kultura v organizaciji.	Težko je pridobiti mnenje vseh članov organizacije.
Omogoča preučevanje organizacijske kulture skozi čas.	
Lahko se uporablja za preučevanje globljih plasti organizacijske kulture.	Zaradi poudarka na edinstvenosti posamezne organizacijske kulture in pomanjkanja skupnih vprašanj je metoda za njihovo primerjanje manj uporabna.
Ugotovitve so lahko nepričakovane.	
Kvantitativna metodologija	
Prednosti	Slabosti
Omogoča primerjavo.	
Primernejša za prikaz, kako je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo.	Za preučevanje globljih nivojev organizacijske kulture ni koristna.
Primernejša za preverjanje s teorijo.	Težko je soditi, ali so vprašanja postavljena primerno in ali so to pomembna za določeno vrsto organizacijske kulture v organizaciji.
Omogoča pregled vseh zaposlenih, vključno z ravnmi in organizacijskimi enotami.	
Omogoča statistično preverjanje prisotnosti subkultur in raven sporazuma o organizacijski kulturi.	Omogoča pristranskost anketiranih.

Vir: Ehrhart, Schneider in Macey 2014, 142.

Primeri kvantitativnih merskih inštrumentov merjenja organizacijske kulture

V nadaljevanju opišemo tri najpogosteje uporabljene merske inštrumente za merjenje organizacijske kulture, in sicer merilne inštrumente OCAI, DOCS in OCI.

Merski inštrument organizacijske kulture OCAI (Cameron in Quinn)

Merski inštrument organizacijske kulture OCAI (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument) temelji na modelu konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework – CVF), ki zajema kombinacijo vedenjskih norm in vrednot zaposlenih ter managementa (Quinn in Rohrbaugh 1983). Po mnenju Allameha, Zamanija in Dovo-odija (2011) model CVF vključuje dokazano oceno za določitev stopnje posameznega tipa organizacijske kulture znotraj podjetja ali druge organizacije. Na podlagi merjenja organizacijske kulture z merskim inštrumentom OCAI dobimo pogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote ter dobimo informacijo, ali so pričakovanja posameznikov glede prihodnosti organizacije skladna s sedanjim stanjem organizacijske kulture.

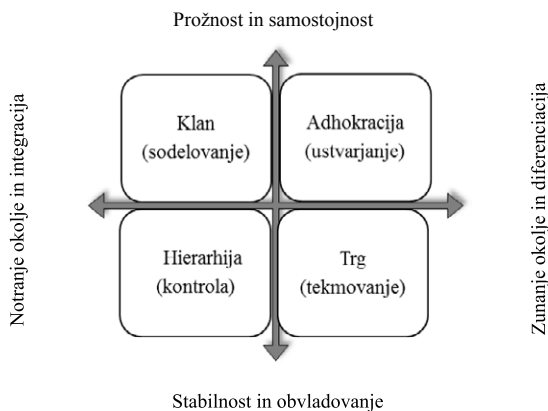
Merski inštrument vsebuje šest sklopov vprašanj (šestih ključnih dimenzij posamezne organizacijske kulture), in sicer (Cameron in Quinn 2011):

- prevladujoče lastnosti organizacije: pripadnost, timsko delo, ustvarjalnost, dinamičnost, usmerjenost, medsebojno zaupanje, poudarjanje učinkovitosti,
- vodenje: dejavniki vodenja, kot so vzgled, mentorstvo, svetovanje, skrb za zaposlene, podjetništvo, inovativnost, pripravljenosti prevzeti tveganje, koordinacija, organiziranje, zagotavljanje sprotne učinkovitosti,
- ravnanje z zaposlenimi: obravnava in stopnja sodelovanja z zaposlenimi,
- lepilo (dejavniki povezovanja) organizacije: skupinsko delo, pripadnost, prilagodljivost, pravila in politika organizacije, pretekli dosežki in napredek,
- strateški poudarki: odnos organizacije do zaposlenih, odnos do inovacij, odnos do rasti in razvoja, odnos do konkurenčnosti,
- merila za uspeh: razvoj zaposlenih, inovacije, prevladujoč položaj na trgu, tržni delež, učinkovitost, sprotno poslovanje.

Pri vsakem sklopu vprašanj (pri vsaki dimenziji organizacijske kulture) obstajajo štiri alternative, ki predstavljajo eno od štirih različnih splošnih organizacijskih kultur, in sicer (prav tam):

- klan: prožna organizacija, v kateri se osredinjajo na lojalnost in tradicijo, razvoj zaposlenih, skrb za zaposlene in poslušneje odjemalce,
- adhokracija: dinamična, podjetniška in ustvarjalna organizacija, v kateri se osredinjajo na inoviranje proizvodov in procesov, nenehno rast in pridobivanje novih zmožnosti,
- hierarhija: strukturirana in formalizirana organizacija, v kateri se osredinjajo na stabilnost, učinkovitost in zagotavljanje sprotnega poslovanja (zanesljivost dobav, izpolnjevanje rokov, nizki stroški poslovanja ipd.),
- trg: k poslovnim izidom usmerjena organizacija, v kateri se s pomočjo agresivnih, zahtevnih in nepopustljivih vodij osredinjajo na tekmovalnost in konkurenčno delovanje organizacije (biti prvi – vodilna vloga na trgu, imeti največji tržni delež ipd.).

34



Slika 1.1: Model konkurenčnih vrednot – CVF

Vir: Cameron in Quinn 2011, 39.

Ti štiri tipi organizacijskih kultur predstavljajo različne kvadrante, ki so tvorjeni s križanjem dveh razsežnostih: (1) prva razsežnost sega od prožnosti in samostojnosti do stabilnosti in obvladovanja, (2) druga razsežnost pa od notranjega okolja organizacije in integriranja do zunanjega okolja organizacije in diferenciranja (Cameron in Quinn 2011, 76). Nastala matrika 2 x 2 je prikazana na sliki 1.1.

Znotraj vsakega od šestih sklopov vprašanj anketirani razdelijo 100 točk (največje število točk razdelijo trditvi, za katero menijo, da opisuje sedanje stanje v organizaciji in željeno stanje organizacije v prihodnosti). Cameron in Quinn (2011) navajata, da se povprečne ocene anketiranih analizira na šest različnih načinov, in sicer: (1) s primerjavo po dimenzijah, kateri je prevladujoči tip organizacijske kulture v podjetju ali drugi organizaciji, (2) s primerjavo med sedanjim in želenim tipom organizacijske kulture, (3) z ugotavljanjem moči organizacijske kulture glede na višino povprečne vrednosti točk prevladujočega tipa organizacijske kulture v podjetju ali drugi organizaciji, (4) s primerjavo rezultatov znotraj posameznih skupin v podjetju ali drugi organizaciji, (5) s primerjavo ocen glede na podatke, ki so bili ugotovljeni pri konkurenčni organizaciji ali panogi, v kateri organizacije deluje, in (6) s primerjavo rezultatov s trendi, ki so bili ugotovljeni z uporabo tega merskega instrumenta.

Med prednosti merskega instrumenta organizacijske kulture OCAI prištevamo ustrezno zanesljivost in veljavnost merjenja, časovno ekonomičnost, omogočanje izrisa organizacijskega profila ločeno po dimenzijah in skupno, preprostost vrednotenja ter prost dostop do merskega instrumenta, kot pomanjkljivost pa štejemo ugotovitev, da vprašalnik uradno ni bil preveden v slovenščino.

Denisonov merski instrument organizacijske kulture DOCS

Z *Denisonovim merskim instrumentom organizacijske kulture DOCS* (angl. Denison Organizational Culture Survey) upoštevamo, prav tako kot z merskim instrumentom organizacijske kulture OCAI, dve razsežnosti organizacijske kulture, in sicer (1) prva razsežnost sega od prožnosti do stabilnosti, (2) druga razsežnost pa od notranjega okolja do zunanje okolje organizacije (Denison 1990; Denison in Neale 2000). Uporabljamo ga pri analiziranju in opredeljevanju lastnosti organizacije z namenom izpostavljanja prednosti in nevarnosti organizacijske kulture v podjetju ali drugi organizaciji.

Denisonov merski instrument organizacijske kulture DOCS vsebuje 60 standardiziranih trditev, ki se jih respondenti ocenjujejo na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Trditve so razdeljene na štiri dimenzije organizacijske kulture, in sicer (Denison 1990; Denison, Nieminen in Kotrba 2012; Kotrba idr. 2012):

- poslanstvo (angl. mission): stopnja izraženosti vizije in smeri usmerjanja,

- konsistentnost (angl. consistency): v kolikšni meri so prepričanja in vrednote usklajena s politikami in prakso organizacije,
- prilagodljivost (angl. adaptability): prilagodljivost notranjih struktur pri izpolnjevanju zahtev iz zunanjega okolja, predvsem pri odjemalcih,
- sodelovanje (angl. involvement): obseg zaposlenih pri odločanju in timska usmerjenost.

Vsaka izmed dimenzij (poslanstvo, konsistentnost, prilagodljivost in sodelovanje) ima tri poddimenzije, na katere se nanaša pet trditev (prav tam). Zanesljivost in veljavnost merjenja organizacijske kulture z uporabo Denisonnega merskega inštrumenta DOCS potrjujejo Denison, Haaland in Goelzer (2003), Fey in Denison (2003) ter Kotrba idr. (2012).

K prednostim *Denisonovega merskega inštrumenta DOCS* prištevamo ustrezno zanesljivost in veljavnost merjenja in omogočanje izrisa organizacijskega profila, kot pomanjkljivost pa lahko štejemo, da vprašalnik uradno ni bil preveden v slovenščino, prav tako pa ni prosto dostopen.

36

*Merski inštrument organizacijske kulture OCI**

Z uporabo merskega inštrumenta organizacijske kulture OCI* (angl. Organizational Culture Inventory) dobimo vpogled v profil trenutne organizacijske kulture; uporablja se za odkrivanje potreb po preoblikovanju/spremembi organizacijske kulture, za načrtovanje in spremljanje razvojnih programov ipd. (Cooke in Lafferty 1987). Merski inštrument OCI* vsebuje 120 trditev, ki se nanašajo na vedenja, za katera anketirani menijo, da so primerna ne glede na pričakovanja v organizaciji (prav tam). V merskim inštrumentu so upoštewane naslednje razsežnosti organizacijske kulture: (1) prva razsežnost sega od skrbi za ljudi do skrbi za naloge, (2) druga razsežnost pa od varnostnih potreb do zadovoljstva (Balthazard, Cooke in Potter 2006).

Trditve so razdeljene na tri dimenzije organizacijske kulture, in sicer (Ehrhart, Schneider in Macey 2014):

- konstruktivno kulturo (angl. Constructive Culture): poudarek na zaposlenih in nalogah z namenom izpolnjevanja potreb managerjev,
- pasivno/obrambno kulturo (angl. Passive/Defensive Culture): poudarek na ohranjanju socialne varnosti zaposlenih,
- agresivno/obrambno kulturo (angl. Aggressive/Defensive Culture): poudarek na nalogah z namenom ohranjanja socialne varnosti.

Vsaka od treh dimenzij organizacijske kulture (konstruktivna, pasivna/obrambna in agresivna/obrambna kultura) zajema štiri vedenjske norme, na katere se nanaša deset trditev. Konstruktivna kultura vključuje dosežke, samorealizacijo, spodbujanje in pripadnost, pasivnoobrambna kultura vključuje odobritev, odvisnost, izogibanje in tradicijo, agresivno-obrambna kultura pa opozicijo, moč, konkurenčnost in perfekcionizem. Anketirani na vsako trditev podajo oceno pričakovanj in zahtev v organizaciji na Likertovi lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (v veliki meri). Zanesljivost in veljavnost merjenja organizacijske kulture z uporabo merskega instrumenta OCI potrjujejo Cooke in Szumal (1993), Xenikou in Furnham (1996), Xenikou in Simoni (2006), Murphy, Cooke in Lopez (2013) ter Chaudhry idr. (2016).

Med prednosti merskega instrumenta prištevamo merjenje dejavnikov, ki dokazano vplivajo na učinkovitost, kot pomanjkljivost pa štejeemo, da vprašalnik ni bil uradno preveden v slovenščino, prav tako pa ni prosto dostopen.

Povzetek poglavja

Preučevanje organizacijske kulture, kakršno poznamo še danes, se je začelo leta 1938 z Barnardovim klasičnim managerskim delom in nadaljevalo leta 1979 s Pettigrewom. Za razumevanje in preučevanje organizacijske kulture ni enotnega merila, saj je slednje odvisno od namena preučevanja organizacijske kulture v podjetju ali drugi ustanovi. Organizacijska kultura je kompleksen, večdimenzionalen in večnivojski konstrukt, ki deluje na organizacijo s pomočjo vrednot, anekdot, artefaktov, skupnih predpostavk, temeljnih predpostavk, načina čustvovanja, norm, običajev, mišljenja, obredov, neformalnih pravil, filozofije, fizične podobe organizacije, ideologije, metafor, predpostavk, prepričanj, proslav, stališč, sloga vodenja, tradicije, vizije, vzornikov, zgodb in znanja. Organizacijska kultura v podjetju ali drugi ustanovi je lahko močna ali šibka. Tako kot družba kot celota tudi podjetja ali druge ustanove vsebujejo mešanico organizacijskih subkultur. Na oblikovanje slednjih vplivajo npr. velikost organizacije, starost organizacije, notranja diferenciacija ipd. Organizacijske subkulture v podjetjih ali drugih ustanovah naj bi oteževale izkoriščanja celotnega potenciala zaposlenih in ustvarjajo »multikulturalnost«
organizacije.

Za preučevanje organizacijske kulture lahko uporabimo kvalitativni ali kvantitativni pristop oziroma metodologijo raziskovanja. Kvalitativni pristop je primeren za majhne in fleksibilne vzorce, uporablja se za analiziranje pripovedi (zabeleženega besedila), ki jih o svojih izkuš-

njah pripovedujejo zaposleni. Najprimernejše metode za kvalitativni pristop raziskovanja organizacijske kulture so intervjuji in fokusne skupine. Kvantitativni pristop raziskovanja organizacijske kulture temelji na uporabi merskega inštrumenta (vprašalnika, npr. OCAI, DOCS, OCI), je stroškovno učinkovitejši, omogoča širše vzorčenje organizacije ter statistično preverjanje prisotnost subkultur in raven sporazumnosti o organizacijski kulturi.

Literatura

- Allameh, M., Z. Zamani in S. M. R. Davoodi. 2011. »The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University).« *Procedia Computer Science* 3 (1): 1224–36.
- Alvesson, M. 2011. »Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity.« V *Handbook of organizational culture and climate*, ur. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson, 11–28. Thousand Oaks: Sage.
- Alvesson, M., in P. O. Berg. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: de Gruyter.
- Antončič, B., T. Bratkovič Kregar, G. Singh in A. F. DeNoble. 2015. »The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia.« *Journal of small business management* 53 (3): 819–41.
- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization*. New York: Harper & Bros.
- Atkinson, P. E. 1990. »Creating Cultural Change.« *Management Services* 34 (7): 6–10.
- Baker, J. A. 2007. *The Report of the BP US Refineries Independent Safety Review Panel*. New York: CCPS.
- Balthazard, P. A., R. A. Cooke in R. E. Potter. 2006. »Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance.« *Journal of Managerial Psychology* 21 (8): 709–32.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belak, J., M. Duh, M. Mulej in T. Štrukelj. 2010. »Requisitely Holistic Ethics Planning as Pre-condition for Enterprise Ethical Behaviour.« *Kybernetes* 39 (1): 19–36.
- Biloslavo, R., A. Fagnel, B. Kodrič in A. Trnavčević. 2012. *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

- Cameron, K. S., in D. R. Ettington. 1988. »The Conceptual Foundations of Organizational Culture.« V *Higher education: Handbook of theory and research*, ur. J. C. Smart, 356–96. New York: Agathon.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Wiley.
- Chaudhry, A., L. Yuan, J. Hu in R. A. Cooke. 2016. »What Matters More? The Impact of Industry and Organizational Factors on Organizational Culture.« *Management Decision* 54 (3): 570–88.
- Cooke, R.A., in J. C. Lafferty. 1987. *Organizational Culture Inventory*®. Plymouth: Human Synergistics International.
- Cooke, R. A., in J. L. Szumal. 1993. »Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory.« *Psychological Reports* 72 (3): 1299–330.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., in W. Neale. 2000. *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Denison, D. R., S. Haaland in P. Goelzer. 2003. »Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern around the World?« *Advances in Global Leadership* 3 (2): 205–27.
- Denison, D. R., L. Nieminen in L. Kotrba. 2012. »Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys.« *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (1): 145–61.
- Ehrhart, M. G., B. Schneider in W. H. Macey. 2014. *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- Fey, C., in D. R. Denison. 2003. »Organizational Culture and Effectiveness: Can an American Theory be Applied in Russia?« *Organization Science* 14 (6): 686–706.
- Fleishman, E. A. 1953. »Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior.« *Personnel Psychology* 6 (2): 205–22.
- Flynn, F. J., in J. A. Chatman. 2001. »Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity?« V *The international handbook of organizational culture and climate*, ur. C. L. Cooper, S. Cartwright in P. C. Earley, 263–87. New York: Wiley.

- Gardner, B. 1945. *Human Relations in Industry*. Homewood: Irwin.
- Gilmer, B. H. 1961. *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Gilmer, B. H. 1966. *Industrial Psychology*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Giorgi, S., C. Lockwood in A. M. Glynn. 2015. »The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies.« *The Academy of Management Annals* 9 (19): 1–54.
- Gorenc, I., D. Mesner-Andolšek, B. Kavčič, A. Čibron-Kodrin in D. Deško-
vič. 1987. »Poročilo o delu za leto 1987: URP/RP.« Ljubljana: RI FSPN.
- Griffin, R. W., in G. Moorhead. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Heron, J., in P. Reason. 2006. »The Practice of Co-Operative Inquiry: Research 'with' Rather than 'on' People.« V *Handbook of Action Research*, ur. P. Reason in H. Bradbury, 179–88. Thousand Oaks: Sage.
- Hitt, M. A., C. C. Miller in A. Colella. 2011. *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & sons.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Jaques, E. 1951. *The Changing Culture of a Factory*. New York: Dryden Press.
- Kasper, H. 1987. *Organisationskultur*. Wien: Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Kavčič, B. 1988. »Nova organizacijska paradigma.« *Organizacija in kadri* 21 (3/4): 193–205.
- Konrad, E. 1990. »Organizacijska kultura in prilagajanje: spremembam v poslovanju.« *MM media marketing* 10 (105): 12–14.
- Kotrba, L. M., M. A. Gillespie, A. M. Schmidt, R. E. Smerek, S. A. Ritchie in D. R. Denison. 2012. »Do Consistent Corporate Cultures Have Better Business Performance? Exploring the Interaction Effects.« *Human Relations* 65 (2): 241–62.
- Kotter, J. P., in J. L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M., D. F. Caldwell in B. Z. Posner. 1983. »Organizational Culture: How It Is Created, Maintained, and Changed.« Prispevek predstavljen na OD Network National Conference, Los Angeles, California.
- Kovač, J. 1990. »Dejavniki uspešne uresničitve strategije podjetja.« *Organizacija in kadri* 23 (7–8): 541–54.
- Lee, S. K. J., in K. Yu. 2004. »Corporate Culture and Organizational Performance.« *Journal of Managerial Psychology* 19 (3): 340–59.

- Martin, J. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J., P. J. Frost in O. A. O'Neill. 2006. »Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance.« V *Sage Handbook of Organizational Studies*, 2nd ed., ur. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence in W. Nord, 725–53. Thousand Oaks: Sage.
- Meek, L. V. 1988. »Organizational Culture: Origins and Weaknesses.« *Organizational Studies* (9) 4: 453–73.
- Mesner-Andolšek, D. 1988. *Organizacijska kultura in stil vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: delavska enotnost.
- Mesner-Andolšek, D. 1992. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV.
- Meško Štok, Z., M. Markič, A. Bertonec in M. Meško. 2010. »Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence = Elementi organizacijske kulture koji vode do poslovne izvrsnosti.« *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci* 28 (2): 303–18.
- Moretti, M., in R. Biloslavo. 2011. »Pomen marketinške kulture za ugled podjetja.« *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 44 (5): 168–79.
- Mullins, L. J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Murphy, P. J., R. A. Cooke in Y. Lopez. 2013. »Firm Culture and Performance: Intensity's Effects and Limits.« *Management Decision* 51 (3): 661–79.
- Nylund, K. L., T. Asparouhov in B. Muthén. 2007. »Deciding on the Number of Classes in Latent Class Analysis and Growth Mixture Modeling: A Monte Carlo Simulation Study.« *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 14 (4): 535–69.
- O'Reilly, C. 1983. »Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms.« Prispevek predstavljen na Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- Ott, J. S. 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks-Cole.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Pascale, R., in A. Athos. 1982. *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.

- Peters, T. J., in R. H. Jr. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. 1979. »On Studying Organizational Cultures.« *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 570–81.
- Potočan, V., L. Galetić, S. Rašič, A. Aleksić, T. Filipović, M. Kindžić in I. Načinović Braje. 2016. *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
- Quinn, R. E., in J. Rohrbaugh. 1983. »A Special Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis.« *Management Science* 29 (3): 363–77.
- Robbins, S. P., in T. A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Roethlisberger, F. J., in W. J. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Boston: Harvard School.
- Ropar, I., in M. Moretti. 2014. »Dejavniki marketinške kulture in zadovoljstvo udeležencev organizacij.« *Journal of Innovative Business and Management* 6 (1–2): 12–25.
- Sathe, V. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Irwin.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. 2013. *Introduction to Management*. Hoboken: Wiley.
- Sikorski, C. 1986. »Organizacijska kultura in njene motivacijske in sistemske determinante.« *Organizacija in kadri* 19 (1/2): 4–11.
- Sørensen, J. B. 2002. »The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance.« *Administrative Science Quarterly* 47 (1): 70–91.
- Spencer, J. C. 1983. »Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis.« Neobjavljen rorkopis, Graduate School of Management, University of California at Los Angeles.
- Šarotar Žižek, S., S. Treven in M. Mulej. 2015. *Model psihičnega dobrega počutja zaposlenih na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti za krepitev uspešnosti*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Tekavčič, M., Dimovski, D., Peljhan, D., Škerlavaj, M. 2010. *Cultural differences and homogeneity in strategic alliances : the case of Trimo Trebnje*. Cheltenham; Northampton: E. Elgar, cop.

- Tsui, A. S., Z-X. Zhang, H. Wang, K. R. Xin in J. B. Wu. 2006. »Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior And Organizational Culture.« *Leadership Quarterly* 17 (2): 113-37.
- Turner, B. 1971. *Exploring the Industrial Subculture*. London: Macmillan.
- Van Maanen, J., in S. R. Barley. 1983. »Cultural Organization: Fragments of a Theory.« Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- Van Maanen, J., in S. R. Barley. 1985. »Cultural Organization: Fragments of a Theory.« V *Organizational culture*, ur. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg in J. Martin, 31-54. Beverly Hills: Sage.
- Verbeke, W., M. Volgering in M. Hessels. 1998. »Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture.« *Journal of Management Studies* 35 (3): 303-29.
- Whyte, W. F. 1943. *Street Corner Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Whyte, W. F. 1948. *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill.
- Xenikou, A., in A. Furnham. 1996. »A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture.« *Human Relations* 49 (4): 349-71.
- Xenikou, A. in M. Simoni. 2006. »Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance.« *Journal of Managerial Psychology* 21 (6): 566-79.

2 Nastanek (oblikovanje), obstoj (socializacija), revizija in spreminjanje organizacijske kulture

Melita Moretti

Nastanek (oblikovanje) organizacijske kulture

Prvotna organizacijska kultura izhaja iz filozofije ustanoviteljev in močno vpliva na način, kako organizacija raste in se razvija. Zaradi edinstvene vloge pri ustanovitvi organizacije imajo ustanovitelji močan vpliv na oblikovanje začetne organizacijske kulture. Z leti delovanja organizacije se vpliv ustanoviteljev zmanjšuje predvsem zaradi upokojitve ali odpovedi neposrednega nadzora ustanoviteljev nad organizacijo (Ott 1989; Alvesson in Sveningsson 2008; Alvesson in Sveningsson 2016). Po mnenju Scheina (2010) ustanovitelji organizacije svoje vrednote in prepričanja sporočajo preko posameznih primarnih (na kaj naj bodo managerji pozorni, kako naj delujejo in kako naj nadzorujejo, kako naj se odzovejo na krizno situacijo, kako razporejajo vire ipd.) in sekundarnih (vpliv na organizacijsko strukturo in strukturo organiziranosti, organizacijske sisteme in postopke ipd.) mehanizmov vpliva – glej preglednico 2.1.

Čeprav ustanovitelji preko lastnih vrednot in prepričanj vplivajo na organizacijsko kulturo na način, da oblikujejo predloge za razrešitev nastalih težav in problemov v organizaciji, te razrešitve niso sprejete »na slepo« – predlagane rešitve naj bi sprejeli tako managerji kot tudi večina ostalih zaposlenih sodelavcev v organizaciji (Schein 1983).

Na nastanek in oblikovanje organizacijske kulture vplivata tudi skupno učenje članov organizacije in utrjevalni proces, ki poteka dalj časa. Učni proces pripadnikov organizacije Schein (1983, 2010) deli na: (1) vidike, ki obravnavajo probleme zunanega prilagajanja, in (2) vidike, ki obravnavajo težave, povezane z notranjo integracijo. Vidiki, s katerimi se obravnavajo problemi zunanega prilagajanja, so v bistvu vprašanja, zakaj

organizacija obstaja, kaj so njeni smotri in cilji in kaj naj bi v organizaciji naredili za njen nadaljnji obstoj. Vidiki, s katerimi se obravnavajo težave, povezane z notranjo integracijo, pa so v bistvu vprašanja, kako skupina pri razreševanju problemov zunanjega prilagajanja sodeluje in funkcionira – v skupini naj bi pri razreševanju problemov zunanjega prilagajanja razvili skupen jezik, skupno razumevanje glede moči in statusa ter poiškali soglasje o tem, kakšno je učinkovito in neučinkovito vedenje posameznikov v organizaciji.

Preglednica 2.1: Mehanizmi vpliva ustanoviteljev organizacije na organizacijsko kulturo

Primarni vpliv ustanoviteljev organizacije
Na kaj naj bodo managerji pozorni, kako naj ravnajo in kako naj nadzorujejo
Kako se managerji odzovejo na krizno situacijo
Kako managerji razdelijo vire
Kako v organizaciji poteka izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
Kako managerji dodeljujejo nagrade in statusne položaje (pozicijo)
Na kakšen način managerji izbirajo, zaposlujejo ali odslovijo posameznega sodelavca
Sekundarni vpliv in utrditev vpliva ustanoviteljev organizacije
Vpliv na organizacijsko obliko in strukturo organiziranosti
Vpliv na organizacijske sisteme in postopke
Vpliv na obrede in rituale v organizaciji
Vpliv na oblikovanje zunanjega izgled kot npr. poslovnih prostorov, stavb, fasad ipd.
Vpliv na zgodbe o pomembnih dogodkih in pomembnih posameznikih
Vpliv na formalne izjave o filozofiji organizacije

Vir: Schein 2010, 236.

Na nastanek in oblikovanje organizacijske kulture vpliva tudi gospodarsko in družbeno okolje organizacije, predvsem vpliv širše kulture družbe, v kateri organizacija deluje (Hofstede in Peterson 2000; Brodbeck idr. 2004; Aldrich in Ruef 2006; Nazarian, Atkinson in Greaves 2014; Nazarian, Atkinson in Foroudi 2017). Iz raziskava Hofsteda in Petersona (2000) je razvidno, da so v organizacijah, ki delujejo v več državah, razvili tako skupno organizacijsko kulturo kot edinstvene subkulture v vsaki državi, te subkulture pa so usklajene z nacionalno kulturo te države. Tudi iz raziskave Brodbecka idr. (2004) med 62 nacionalnimi kulturami je razvidno, da je mogoče z nacionalno kulturo pojasniti med 21 in 47 % variance dimenzij organizacijske kulture. Poleg družbene (naci-

onalne) kulture na posamezno organizacijsko kulture vpliva tudi dejavnost, v kateri organizacija deluje (Devine idr. 2007; Nazarian, Atkinson in Foroudi 2017). Deal in Kennedy (1982) sta dejavnost, v kateri organizacija deluje, opisala kot »en sam največji vpliv na oblikovanje organizacijske kulture« (Deal in Kennedy 1982, 13). Ott (1989) med razloge, zakaj dejavnost organizacije vpliva na organizacijsko kulturo in zakaj imajo organizacije v nekaterih dejavnostih podobno kulturo, prišteva naslednje:

- v dejavnosti, v kateri organizacija deluje, obstajajo prevladujoči poklici posameznikov, katerih lastnosti in značilnosti si deli tudi večina zaposlenih v organizaciji,
- organizacija je v interakciji z zunanjimi udeleženci (npr. dobavitelji, kupci, potrošniki, odjemalci, finančne institucije, lokalna in državna infrastruktura ipd.); značilnost kupcev in njihovih zahtev oblikuje takšno organizacijsko kulturo, da ta vpliva na uspešnost podjetja ali druge ustanove,
- na razvoj organizacijske kulture vplivata tveganje in hitrost informacij: v monopolnih organizacijah npr. razvijejo drugačno organizacijsko kulturo kot v organizacijah z veliko konkurenti (tveganje), v organizacijah, ki prodajajo proizvode preko svetovnega spleta (pomembna je hitrost informacij), razvijejo drugačno organizacijsko kulturo kot v organizacijah v naftni ali vesoljski dejavnosti ipd.,
- zgodovinski razvoj dejavnosti, njene prevladujoče tehnologije in hitrost sprememb v dejavnosti.

Obstoj (socializacija) organizacijske kulture

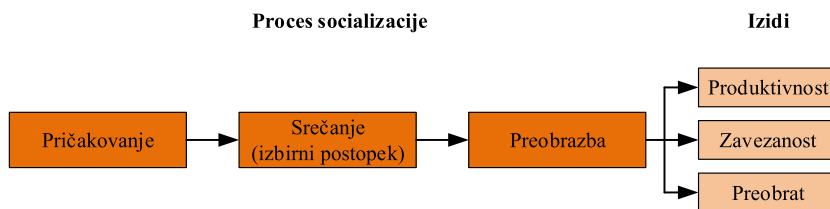
Ne glede na to, kakšna organizacijska kultura obstaja, jo je zaradi uporabnosti in njenega obstoja v daljšem časovnem obdobju treba »prenesti« na novozaposlene, jo socializirati. Socializacijo organizacijske kulture opredelimo kot postopek, na osnovi katerega udeleženci v organizaciji pridobijo vrednote, norme, prepričanja, predpostavke in zahtevana vedenja, ki jim omogočajo biti učinkovit in pomemben član organizacije (Griffin in Moorhead 2014). V organizaciji je socializacija lažja naloga, saj se začne že v izbirnem postopku (v fazi izbiranja posameznikov), ko zaposlitev ne sklenejo s tistim posameznikom, ki ne ustreza njihovi organizacijski kulturi (Hitt, Miller in Colella 2011; Robbins in Judge 2013).

Beres in Portwood (1979) sta organizacijsko kulturo opredelila kot »kognitivni referenčni okvir in vzorec vedenja, ki se iz prejšnjih članov organizacije prenaša na nove člane organizacije« (Beres in Portwood

1979, 171). Tudi Shein (2010) meni, da z organizacijsko kulturo »učimo nove člane pravilnega načina dojemanja, razmišljanja in čutenja« (Schein 2010, 18).

Ashforth, Sluss in Harrison (2007) model socializacije razdelijo na štiri faze, in sicer na: predvidevanje/pričakovanje, srečanje, prilagajanje in stabilizacijo. Prva faza (*predvidevanje/pričakovanje*) se začne pred vstopom posameznika v organizacijo in vključuje pričakovanja posameznika o organizaciji, ki jih pridobi na osnovi informacij, ki jih organizacija sporoča navzven (v zunanje družbeno okolje). Druga faza (*srečanje*) obravnava vstop posameznika v organizacijo, kjer posameznik primerja svoja lastna pričakovanja iz prve faze z izkušnjami, ki jih je pridobil v organizaciji. V tej fazi lahko pride do čustvenih reakcij posameznika na podlagi izpolnjenih ali neizpolnjenih pričakovanj. V tretji fazi (*prilagajanje*) gre posameznik skozi proces prilagajanja in postane integriran v organizacijo. Faza prilagajanja vključuje lastna prizadevanja posameznika, da se integrira v organizacijo, kot tudi prizadevanja organizacije v procesu njegove socializacije (npr. usposabljanje, mentorstvo ipd.). V zadnji fazi (*stabilizacija*) posameznik z vidika socializacije postane polnopravni član organizacije.

48



Slika 2.1: Proces socializacije

Vir: Robbins in Judge 2013, 255.

Robbins in Judge (2013) proces socializacije razdelita na tri faze, in sicer pričakovanje, srečanje in preobrazba (slika 2.1). Prva faza (*pričakovanje*) se začne pred vstopom posameznika v organizacijo in vključuje pričakovanja posameznika o organizaciji, ki jih oblikuje na osnovi informacij, ki jih v organizaciji sporočajo navzven. V drugi fazi (*srečanje*) se posameznik, ki je vstopil v organizacijo, sooča npr. s pričakovanji o delovnem mestu, sodelavcih, neposredno nadrejenem ipd. Ta pričakovanja se lahko razlikujejo od resničnosti. Zato je izbira pravega posameznika pri izbirnem postopku zelo pomembna. V tretji, zadnji fazi (*preobrazba*) gre posameznik skozi preobrazbo preko formalnih, neformalnih, kolektivnih in/

ali serijskih programov socializacije. Ko se proces socializacije na novo zaposlenega posameznika konča, vpliva na produktivnost novozaposlenega, na zavezanost smotrom in ciljem organizacije ter morebitno odločitev, da v organizaciji ostane.

Revizija organizacijske kulture in njeno spreminjanje

Za učinkovito obvladovanje podjetja ali druge ustanove naj bi managerji redno spremljali trenutno organizacijsko kulturo (npr. analizirali skupne vrednote in prepričanja v organizaciji ipd.). Hitt, Miller in Colella (2011) predlagajo naslednje korake spremljanja organizacijske kulture:

- prvi korak: analizirati procese in vsebine socializacije novih sodelavcev in managerjev (z izvedbo intervjujev),
- drugi korak: analizirati odzive na kritične dogodke v preteklosti organizacije (npr. na podlagi dokumentov in intervjujev preteklih ter sedanjih sodelavcev in managerjev izdelati biografijo organizacije),
- tretji korak: analizirati vrednote in prepričanja »ustvarjalcev« organizacijske kulture (ustanoviteljev) in sedanjih managerjev (z opazovanjem in/ali izvedbo intervjujev ustanoviteljev in sedanjih managerjev),
- četrti korak: poiskati odstopanja in nepravilnosti ter s sedanjimi managerji sprožiti postopke razreševanja teh odstopanj in nepravilnosti,
- peti korak: po izvedbi četrtega koraka izvesti pregled povezano-sti sedanje organizacijske kulture s smotri in cilji organizacije.

Revizija organizacijske kulture naj bi bila kompleksen in dolgotrajen proces, ki ga je treba izvesti po skrbnem načrtovanju, saj lahko rezultati revizije pokažejo, da organizacijska kultura ni dobro razvita. Revizija lahko tudi odkrije prisotnost subkultur (subkulture so v smislu organizacije skupine posameznikov v organizaciji, ki si delijo vrednote, drugačne od glavnih vrednot organizacije), ki se močno razlikujejo od glavnih vrednot organizacije.

Sprememba organizacijske kulture naj bi bil dolg in zapleten proces. V primeru, ko stari veljavni postopki za doseganje uspešnosti niso več zadostni, ko v organizaciji niso zmožni razločevati med konkurenčnimi alternativami in možnostmi, ko začnejo v organizaciji prisiljeno ponavljati prejšnje (prej uspešne, toda sedaj že preživele) aktivnosti delovanja, ko za rezeševanje težav v poslovanju potrebujejo veliko časa, virov in naporov (npr. odločajo za spremembe in reorganiziranje organizacijske eno-

te, programov, spreminjajo kadrovske politiko ipd.), ki niso pravi, organizacijska kultura postane neustrezna in jo je treba spremeniti (Robbins in Judge 2013; Schermerhorn in Wright 2014). Sprememba organizacijske kulture je potrebna, ko se v organizacijah soočajo s preživetjem ali pa zaradi številnih drugih zunanjih in notranjih sprememb (npr. tehnoloških sprememb, novih konkurentov, novih materialov, sprememb v političnem sistemu ipd.). Po mnenju Armstronga (2009) sta prav izboljševanje in spreminjanje organizacijske kulture pomembna dejavnika za njeno preživetje. Po mnenju Ehrharta, Schneiderja in Maceyja (2014) naj bi bilo organizacijsko kulturo težko spremeniti, ker:

- vsebuje globoka prepričanja in predpostavke,
- vsebuje veliko število neodvisnih dejavnikov/sestavlin,
- je samoumevna, o njej se redko razpravlja,
- je globoko povezana z zgodovino organizacije,
- so vprašanja v zvezi z organizacijsko kulturo povezana s kulturo moči ali statusom v organizaciji,
- imajo v organizaciji le redko enotno organizacijsko kulturo, v njej obstaja več subkultur,
- je organizacijska kultura povezana z različnimi notranjimi in zunanjimi dejavniki.

Primarni problem pri spreminjanju organizacijske kulture Griffin in Moorhead (2014) prepoznata v vršnih managerjih, ki kljub predanosti spremembam organizacijske kulture nehote prevzemajo ustaljene vzorce vedenja in obnašanja. Za lažje spreminjanje organizacijske kulture je v večini primerov najboljša menjava vršnih managerjev. Prav tako se zaposleni v organizaciji upirajo vsakršnim spremembam, bodisi zaradi neobveščenosti bodisi zaradi slabe obveščenosti o spremembah (Huczynski in Buchanan 2013; Alvesson in Svingsson 2016). Poudariti velja tudi, da je šibko organizacijsko kulturo lažje spreminjati kot močno, saj je krog privrženosti njej ožji in soglasje o vrednotah manjše. Prav tako je lažje spreminjati organizacijsko kulturo v mladi in majhni organizaciji, kjer vrednote še niso tako zakoreninjene in kjer je članov organizacije malo, managerji pa tako lažje sporočijo nove vrednote. Procesi spreminjanja organizacijske kulture se začnejo s potrebo po spremembi in premikom v prehodnem obdobju, v katerem so vloženi veliki naporji za sprejemanje novih vrednot in prepričanj. Na dolgi rok bodo uspešno spremenili svojo organizacijsko kulturo in ugotovili, da so nove vrednote in prepričanja prav tako stabilni in vplivajo na izide organizacije kot stare vrednote in prepričanja – nove vrednote in prepričanja bodo verjetno ostali v veljavi

dolgo časa (Schabracq 2007; Alvesson in Sveningsson 2008; Alvesson in Sveningsson 2016).

Modelov spreminjanja organizacijske kulture je veliko, saj se je s tem vprašanjem ukvarjalo veliko avtorjev, kot so Schein, Cameron in Quinn, Lewin, Kotter in drugi.

Scheinov (2010) model spreminjanja organizacijske kulture temelji na predpostavki, da se organizacijska kultura spreminja glede na življenjski cikel organizacije (ustanovitev/rojstvo in rast organizacije, srednje obdobje organizacije, obdobje zrelosti in upadanje ter ukinitvev oziroma prenehanje organizacije). Organizacijska kultura se v obdobju rojstva in zgodnje rasti spreminja s pomočjo naravne evolucije (npr. spremembe zaradi povečanja števila zaposlenih, diferenciacije, integracije), namerno vodene evolucije z organizacijsko terapijo (spremembe zaradi prihoda zunanjih svetovalcev), z vodeno evolucijo s pomočjo hibridov (spremembe zaradi zamenjave managerjev – na vodilne položaje pridejo že zaposleni v organizaciji) in z »revolucijo«, vodeno s pomočjo zunanjih dejavnikov (spremembe zaradi zamenjave managerjev – na vodilne položaje pridejo novi managerji od zunaj). Organizacijska kultura se v srednjem obdobju spreminja npr. z načrtnimi spremembami, uvajanjem novih tehnologij, sprememb, uporabo škandalov, s poružitvijo mitov ipd. V obdobju zrelosti se spreminja npr. z nasilnim prepričevanjem, prenovo organizacije, reorganizacijo in destrukcijo ipd.

Model spreminjanja organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu (2006; 2011) je sestavljen iz šestih korakov načrtnega in dejanskega uvajanja sprememb, in sicer:

1. doseganja soglasja o sedanji/trenutni organizacijski kulturi,
2. doseganja soglasja o zaželeni organizacijski kulturi,
3. ugotovitve, kaj je potrebno spremeniti in kaj ne,
4. določitev usmeritvene zgodbe za sporočanje organizacijske kulture,
5. izdelave strateškega načrta spreminjanja organizacijske kulture,
6. razvoja načrta uresničevanja sprememb organizacijske kulture.

Lewinov model spreminjanja je preprost model spreminjanja organizacijske kulture in sestoji iz treh zaporednih stopenj: odmrznitve, uvajanja sprememb, zamrznitve (Schein 2010; Robbins in Judge 2013).

Model spreminjanja organizacijske kulture je po Kotterju sestavljen iz osmih korakov načrtnega uvajanja sprememb, in sicer (Robbins in Judge 2013):

1. ugotoviti pravi razlog nujnosti sprememb organizacijske kulture,

2. oblikovati skupino z dovolj moči za načrtovanje, vodenje in obvladovanje sprememb,
3. ustvariti novo vizijo za usmerjanje sprememb in oblikovati strategije za njeno uresničitev,
4. sporočati (komuniciranje) ostalim v organizaciji o novi viziji organizacije,
5. pooblastiti druge zaposlene, da sodelujejo pri odpravi ovir za spremembo organizacijske kulture, spodbujati tveganje in kreativno razreševanje problemov,
6. načrtovati, ustvarjati in nagrajevati kratkoročne »zmage«, ki organizacijo premikajo v smer nove vizije,
7. utrditi izboljšave, ponovno oceniti spremembe in izvesti nujne prilagoditve,
8. okrepiti spremembe v organizacijski kulturi, ki se kažejo z novim vedenjem in obnašanjem ter drugimi izidi iz organizacije.

52

Povzetek poglavja

Poglavje opisuje nastanek in oblikovanje organizacijske kulture, socializacijo, revizijo in njeno spreminjanje. Na nastanek in oblikovanje organizacijske kulture vplivajo: ustanovitelji organizacije, skupno učenje udeležencev organizacije in utrjevalni proces, ki poteka v daljšem časovnem obdobju, kultura širšega družbenega okolja (npr. v organizacijah, ki delujejo v več državah, so razvili tako skupno organizacijsko kulturo kot edinstveno subkulturo v vsaki državi, te subkulture pa so uskladili z nacionalno kulturo države) in dejavnost, v kateri organizacija deluje.

Ne glede na to, kakšna organizacijska kultura obstaja, jo je zaradi uporabnosti in njenega obstoja v daljšem časovnem obdobju treba »prenesti« na novozaposlene, jo socializirati. Pod pojmom »socializacija novih udeležencev v organizaciji« razumemo postopke, na osnovi katerih se npr. vrednote, norme, prepričanja, predpostavke in zahtevana vedenja ipd. prenašajo s prejšnjih ter sedanjih udeležencev na nove udeležence.

Trenutno organizacijsko kulturo naj bi managerji redno spremljali (izvajali t. i. revizijo organizacijske kulture) z namenom trajnostnega razvoja organizacije, boljšega obvladovanja ter zaradi njenega učinkovitejšega doseganja smotrov in ciljev. Revizija organizacijske kulture naj bi bil kompleksen in dolgotrajen proces, ki naj bi ga izvedli šele po skrbnem načrtovanju, saj rezultati revizije lahko pokažejo, da organizacijska kultura ni dobro razvita ali pa z revizijo odkrijemo prisotnost subkultur, ki se

močno razlikujejo od glavnih vrednot v organizaciji. V tem primeru je treba organizacijsko kulturo spremeniti.

Sprememba organizacijske kulture naj bi bil dolg in zapleten proces, saj je takšna kultura globoko zasidrana v zasnovo organizacije. Za lažje spreminjanje organizacijske kulture je tako v večini primerov najboljša menjava vršnih managerjev. Procesi spreminjanja organizacijske kulture se začnejo s potrebo po spremembi in premikom v prehodnem obdobju, v katerem so vloženi veliki naporji za sprejemanje novih vrednot in prepričanj, dolgoročno pa bo organizacijska kultura stabilna, če bo pozitivno vplivala na izide organizacije.

Literatura

- Aldrich, H. E., in M. Ruef. 2006. *Organizations Evolving*. Thousand Oaks: Sage.
- Alvesson, M., in S. Sveningsson. 2008. *Changing Organizational Culture – Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Alvesson, M., in S. Sveningsson. 2016. *Changing Organizational Culture – Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ashforth, B. E., D. M. Sluss in S. H. Harrison. 2007. »Socialization in Organizational Contexts.« V *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ur. G. P. Hodgkinson in J. K. Ford: 1–70. Sussex: Wiley.
- Beres, M. E., in J. D. Portwood. 1979. »Explaining Cultural Differences in the Perceived Role of Work: An Intranational Cross-Cultural Study.« V *Organizational Functioning in a Crosscultural Perspective*, ur. G. W. England, A. R. Negandhi in B. Wilpert, 139–73. Kent: Kent State University Press.
- Brodbeck, F. C., P. J. Hanges, M. W. Dickson, V. Gupta in P. W. Dorfman. 2004. »Societal Culture and Industrial Sector Influences on Organizational Culture.« V *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ur. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman in V. Gupta, 654–68. Thousand Oaks: Sage.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Wiley.

- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Devine, F., T. Baum, N. Hearn in A. Devine. 2007. »International Journal of Contemporary Hospitality Management Managing Cultural Diversity: Opportunities and Challenges for Northern Ireland Hoteliers.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (2): 120–32.
- Ehrhart, M. G., B. Schneider in W. H. Macey. 2014. *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- Griffin, R. W., in G. Moorhead. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., C. C. Miller in A. Colella. 2011. *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- 54 Hofstede, G., in M. F. Peterson. 2000. »Culture: National Values and Organizational Practices.« V *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ur. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson, 401–14. Thousand Oaks: Sage.
- Huczynski, A. A., in D. A. Buchanan. 2013. *Organizational Behaviour*. Edinburg: Pearson.
- Nazarian, A., P. Atkinson in L. Greaves. 2014. »The Relationship between National Culture and Organisational Culture: Case of Medium and Large Size Organisations in Iran.« *Macrotheme Review* 3 (6): 66–78.
- Nazarian, A., P. Atkinson in P. Foroudi. 2017. »Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on the Hotel Industry's Performance.« *International Journal of Hospitality Management* 63 (1): 22–32.
- Ott, J. S. 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks-Cole.
- Robbins, S. P., in T. A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Schabracq, M. J. 2007. *Changing Organizational Culture*. Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.
- Schein, E. H. 1983. »The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.« *Organizational Dynamics* 12 (1): 13–28.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., in B. Wright. 2014. *Management*, 2nd ed. Hoboken: Wiley.

3 Organizacijska kultura in učinkovitost organizacije

Petra Setničar in Mirko Markič

Pojem uspešnosti ni lahko opredeliti, saj predstavlja vseobsežen konstrukt in je odvisen od vidika, s katerega ga preučujemo. Je raznolika lastnost, ki ima v praksi delovanja podjetij in drugih ustanov svoje značilnosti, kot je npr. skupni rezultat v uspešnosti poslovanja pridobitne ali nepridobitne organizacije. Če s svojim delovanjem dosežejo pričakovane izide za večino udeležencev v notranjem in zunanem okolju, naj bi to pomenilo, da je organizacija uspešna. Dobro poslovanje pridobitne organizacije ni možno brez meril, kazalnikov in standardov za npr. delno poslovno učinkovitost in celovito, vseobsežno uspešnost (Markič 2004). Uspešnost pridobitne organizacije je mogoče meriti z različnih vidikov, npr. s prevladujočimi finančnimi kazalniki (npr. donosnost naložbe, dodane vrednosti ipd.), finančnimi in procesnimi kazalniki (npr. s tržnim deležem, stopnjo doseganja postavljenih smotrov in ciljev, z vidika deležnikov, uspešnosti procesa odločanja, uspešnosti pri zagotavljanju surovin, ekoloških standardov), kazalniki celovite učinkovitosti (kot npr. ugled in podoba v javnosti, v zadnjem času pa še družbena odgovornost, trajnostni razvoj ipd.) (Venkatraman in Ramanujam 1986); ali s finančnimi (npr. ROA, ROE, ROI, ROS ipd.) in nefinančnimi (npr. zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, kakovost proizvoda ali procesa, zadovoljstvo kupcev ipd.) (De Wall 2008) ter še s številnimi drugimi načini (Kavčič 2005). Kolenc, Markič in Miklavčič Šumanski (2007) ugotavljajo, da je »organizacijska kultura najbolj trajna in najtežje spremenljiva sestavina uspešnosti«; vidijo jo (prav tam) kot trajno spodbudo in usmerjevalni inštrument za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Organizacijska kultura podpira ali ovira uveljavljanje strategij ter smotrov in ciljev organizacije; tako pomembno

vpliva na obvladovanje organizacije pri doseganju zastavljenih smotrov in ciljev, s tem pa na uspešnost managerjev (Griffin in Moorhead 2014). Pomembno vpliva tudi na opredeljevanje temeljne politike organizacije (Tavčar 2006) oziroma normativnega managementa (Bleicher 1994).

Glede na moč in primernost organizacijske kulture za izvajanje politike organizacije se managerji lahko odločajo med več koncepti (Tavčar 2006, 48–49):

- *ignorirajo organizacijsko kulturo*, kar kratkoročno lajša urejanje posameznih zadev, dolgoročno pa zmanjšuje uspešnost organizacije,
- *izkoriščajo organizacijsko kulturo*: to prinaša kratkoročne koristi, na dolgi rok pa slabša izgleda organizacije zaradi nasprotovanja udeležencev,
- *uporabljajo organizacijsko kulturo*: managerji spodbujajo in ne-
gujejo tiste vidike kultur, poslovnega in družbenega okolja, ki so pomembni za sprotno ali dolgoročnejšo uspešnost organizacije,
- *spreminjajo organizacijsko kulturo*: to je zahtevno, dolgotrajno in tvegano početje, ki je bolj mogoče v lastni organizaciji kot v poslovnih okoljih te organizacije.

56

Kavčič (2005, 69) ugotavlja, da je najpogosteje obravnavan vidik povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti, da močna organizacijska kultura omogoča učinkovitost, čeprav avtorji niso enotnega mišljenja, kaj močna organizacijska kultura je. Po njegovem (prav tam) gre za »*skupek vrednot in prepričanj ter praktičnih postopkov delovanja, ki so skupni vsem managerjem v organizaciji in tudi članom organizacije*«.

O'Reilly in Chatman (1996) opredeljujeta močno organizacijsko kulturo kot niz norm in vrednot, ki si jih deli in jih močno podpira večina članov organizacije. Opredelitve značilnosti močne organizacijske kulture iz literature povzemata Gordon in DiTomaso (1992, 785–86):

- koherentnost: skupek med seboj povezanih in soodvisnih norm in vrednot,
- homogenost: člani organizacije so enotni glede najpomembnejših vrednot in norm,
- stabilnost: prevladujoče vrednote so relativno trajne in se malo spreminjajo,
- kongruentnost, konsistentnost: usklajenost norm in vrednot, ki si medsebojno ne nasprotujejo in enotno usmerjajo delovanje članov,

- strnjenost: manjše število vrednot in norm je strnjenih okrog centralne vrednote,
- penetracija: skupne vrednote pomembno vplivajo na delovanje velike večine članov organizacije,
- internaliziranost kontrole: za močne organizacijske kulture sta značilna zelo velika prisotnost in vpliv skupnih vrednot zaposlenih, ki umerjajo njihovo dejavnost od znotraj, zato zunanja kontrola (managerjev, postopkov in pravil) ni potrebna.

Z močna organizacijsko kulturo naj bi ugodne učinke za uspešnost dosegali preko skupnih smotrov in ciljev, skupnih vrednot, visoke motivacije in navdušujočih razmer, kar omogoča internalizacijo kontrole pri članih organizacije. Zaposleni prostovoljno usmerjajo svojo dejavnost v doseganje organizacijskih smotrov in ciljev. Na ta način se zmanjša potreba po zunanji, birokratski kontroli. To omogoča enostavnejšo organizacijsko strukturo (npr. manj ravni organiziranosti, manj managerjev, večjo samostojnost zaposlenih ipd.). Vse to pa zmanjša stroške delovanja organizacije in poveča njeno učinkovitost (Kotter in Heskett 1992; Brown 1998). Močna organizacijska kultura ljudi povezuje in usmerja bolj kot formalne norme, npr. zakoni, predpisi, navodila (Griffin in Moorhead 2014). Schermerhorn, Hunt in Osborn (1991) ugotavljajo, da so edinstvene skupne vrednote lahko vir za močno identiteto organizacije, spodbujajo kolektivno zavzetost, ustvarjajo stabilen družbeni sistem in zmanjšujejo potrebe po formalnem in birokratskem obvladovanju. Po drugi strani pa lahko močna organizacijska kultura povzroči, da managerji prezrejo pomen sprememb v družbenem in poslovnem okolju, ker so preveč zaverovani v splošno usvojena prepričanja v organizaciji, to pa ovira spremembe v organizaciji. Deal in Kennedy (1999) sta raziskovala organizacijsko kulturo v 207 organizacijah in izmed njih izbrala 20 organizacij z najšibkejšo in 20 organizacij z najmočnejšo organizacijsko kulturo. Ugotovila sta (prav tam), da so imeli v organizacijah z močno organizacijsko kulturo v povprečju 5,71-krat višji dobiček iz tekočega poslovanja in za 4,17-krat višjo rentabilnost kapitala kot v organizacijah s šibko organizacijsko kulturo. Vrednost delnic v organizacijah z močno organizacijsko kulturo je zrasla za 3,63-krat v primerjavi s tistimi s šibko. Kavčič (2005) navede, da naj bi bila močna organizacijska kultura tudi strateško ustrezna, da ima pozitivne učinke na uspešnost, kar pomeni, da ni dovolj samo močna organizacijska kultura, ampak naj bo ta organizacijska kultura tudi pravilno usmerjena, da pospešuje uspešnost. Kadar močna organizacijska kultura ni pravilno usmerjena, ima negativen vpliv na uspešnost organizacije. Sørensen (2001) na osnovi raziskave na vzorcu organizacij iz

različnih dejavnosti ugotavlja, da so v organizacijah z močnejšo organizacijsko kulturo dolgoročno učinkovitejši v stabilnem poslovnem okolju, medtem ko v spremenljivem poslovnem okolju prednost močne organizacijske kulture izginе. Denison (1990) ugotavlja, da je dolgoročno uspešna organizacija, ki ima takšno organizacijsko kulturo, ki udeležence (še posebej pa poslovodstvo) usmerja k sprejemanju informacij iz gospodarskega in družbenega okolja in ustreznemu interpretiranju le-teh. Udeleženci v tej organizaciji naj bi vedeli, kaj spremembe v gospodarskem in družbenem okolju pomenijo za organizacijo in kakšne spremembe zahtevajo v sami organizaciji. Ustvarjanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga managerjev, ki naj pri njenem uresničevanju upoštevajo organizacijsko preteklost in sedanost ter predvidijo njeno prihodnost (Kavčič 2011).

58

Dimovski in Penger (2008) ugotavljata, da je organizacijska kultura kritičnega pomena v učeči se organizaciji. Menita (prav tam), da je v učeči se organizacijah treba spodbujati prilagodljivo organizacijsko kulturo, s katero se spodbuja odprtost, enakost, sodelovanje in izmenjavo znanja, izboljšave in spremembe, saj bo to prispevalo k uspešnosti take organizacije. Ugotavljata (prav tam), da je rigidna organizacijska kultura za mnoge organizacije lahko nevarna, saj kulturne vrednote in prakse, ki prispevajo k uspehu v stabilnem poslovnem okolju, lahko škodujejo uspešnosti v hitro spreminjajočem se družbenem okolju. Uspešnost spodbujajoča organizacijska kultura se razvije tako, da ustanovitelj ustanovi organizacijo z adaptivno organizacijsko kulturo, ki ceni udeležence in spodbuja vodenje na vseh ravneh organiziranosti, ob tem pa razvije tako poslovno strategijo, ki ustreza gospodarskemu okolju in prinese uspeh. Posledično ustanovitelja in njegovo organizacijsko kulturo zaposleni cenijo ter sprejmejo to organizacijsko kulturo in njene temeljne domneve in vrednote. Sčasoma lahko pride do problema, kako tako organizacijsko kulturo trajneje ohraniti, da se ne izrodi v neuspešno. V takem primeru je potreben manager, ki ustvari občutek krize in potrebe po spremembah. Oblikuje novo smer razvoja, ki vključuje oblikovanje nove adaptivne organizacijske kulture in ustrezne poslovne strategije (Brown 1998).

Povzetek poglavja

Organizacijska kultura vpliva na opredeljevanje temeljne politike organizacije, uveljavljanje strategij ter doseganje zastavljenih smotrov in ciljev podjetja ali druge ustanove. Z močno organizacijsko kulturo naj bi ugodne učinke za uspešnost dosegali preko skupnih smotrov in ciljev, skupnih vrednot in etike, visoke motivacije in navdušujočih razmer, kar pri udele-

žencih organizacije omogoča internalizacijo kontrole. Zaposleni prostovoljno usmerjajo svojo dejavnost v doseganje organizacijskih smotrov in ciljev. Na ta način se zmanjša potreba po zunanji, birokratski kontroli in omogoča enostavnejša organizacijsko strukturo (npr. manj ravni organiziranosti, manj managerjev, večja samostojnost zaposlenih ipd.) – vse to pa zmanjša stroške v organizaciji in poveča njeno učinkovitost. Po drugi strani pa lahko močna organizacijska kultura povzroči, da managerji ne zaznavajo pomen sprememb v gospodarskem in družbenem okolju, ker so preveč zaverovani v splošno usvojena prepričanja v organizaciji, to pa ovira spremembe v organizaciji. Organizacijska kultura v učeči se organizaciji naj bi bila prilagodljiva, spodbujajoča odprtost, enakost, sodelovanje in izmenjavo znanja ter izkušenj, izboljšave in spremembe ter na ta način prispevala k uspešnosti učeče se organizacije.

Literatura

- Bleicher, K. 1994. *Normatives Management*. Frankfurt – New York: Campus.Brown.
- Brown, A. D. 1998. *Organizational Culture*. Harlow: Financial Times Management, Prentice Hall.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. London: Orion Business Books.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- De Waal, A. A. 2008. »The Secret of High Performance Organizations.« *Management Online Review*. <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf>.
- Dimovski, V., in S. Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Inc.
- Gordon, G. G., in N. DiTomaso. 1992. »Predicting Corporate Performance from Organizational Culture.« *Journal of Management Studies* 29 (6): 783–98.
- Griffin, R. W. in G. Moorhead. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Kavčič, B. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kolenc, I., M. Markič in M. Miklavčič Šumanski. 2007. »Organizacijska kultura kot učinkovito orodje za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu.« *Delo in varnost* 52 (4): 25–30.

- Kotter, J. P., in J. L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- O'Reilly, C. A., in J. A. Chatman. 1996. »Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment.« *Research in Organizational Behavior* 18 (18): 157–200.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt in R. N. Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. 4. izdaja. Chichester: John Willey.
- Sørensen, J. B. 2001. »the Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. <https://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%2oreliability%20provacc> (12. 3. 2017).
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Venkatraman, N. in V. Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review* 11 (4): 801–814.

4

Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije

Melita Moretti

Zgodovina raziskovanja organizacijske klime

Obdobje od leta 1939 do sredine 1960 opredeljujemo kot obdobje začetka raziskovanja in razumevanja organizacijske klime kot celote in organizacijski klimi podobnih konstruktov. Za opis organizacijske klime so raziskovalci uporabili izraze kot npr. atmosfera v organizaciji, osebnost organizacije in znak organizacije ipd. Pojem »klima« so v jedro raziskav s področja socialne psihologije leta 1939 uvedli Lewin, Lippit in White (raziskovali so družbeno klimo, razlike v družbeni klimi pa pripisali voditeljem – družbena klima je bila po njihovem mnenju neposredno nemerljiva in razvidena kot pogajalski mehanizem) (Lewin, Lippit in White 1939), njihov vpliv pa je bil razviden tudi v delih in raziskavah Argyrisa (1958), McGregorja (1960) in Likerta (1961), ki so postavili temelje za vzpon organizacijske psihologije in s tem temelje za vzpon raziskav na področju organizacijske klime.

Obdobje poznih 60-ih let do zaključka desetletja opredeljujemo kot obdobje ekspanzije raziskav o organizacijski klimi. Raziskave na področju organizacijske klime so bile še razpršene, saj so v tem obdobju raziskovalci temeljne ideje pridobili iz raziskav z začetka raziskovanja organizacijske klime. Z raziskavami niso neposredno merili/ocenjevali organizacijske klime, ampak so merili npr. vodenje, socialne oziroma medosebne odnose, sistem nagrajevanja v organizaciji in na osnovi teh ocen sklepali, kakšna organizacijska klima prevladuje (Ehrhart, Schneider in Macey 2014). So pa raziskovalci v tem obdobju prišli do nekaterih spoznanj o organizacijski klimi – ugotovili so, da obstaja več vrst slednje (Forehand in Gilmer, 1964), da je v daljšem časovnem obdobju relativ-

no stabilna (Litwin in Stringer 1968; Pritchard in Karasick 1973; Tagiuri 1968a) ter da na organizacijsko klimo vpliva vedenje zaposlenih (Forehand in Gilmer 1964; Litwin in Stringer 1968; Pritchard in Karasick 1973; Tagiuri 1968a). Istočasno so se v tem obdobju začele pojavljati kritike nekaterih raziskovalcev npr. Guiona (1973), Johannessona (1973) in Jamesa in Jonesa (1974). Za večino del tega obdobja so bili glavni zadržki v opredelitvi, kaj organizacijska klima je in ali raziskovanje organizacijske klime v teorijo, raziskovanje in poslovno okolje prinaša dodano vrednost. Guion (1973, 121) je menil, da je »organizacijska klima eden najbolj nejasnih pojmov zadnjega časa«. Johannesson (1973) in James in Jones (1974) so izpostavljali podobne pomisleke, vendar pa sta se James in Jones (1974, 1107) kljub temu strinjala, da sta zadovoljstvo pri delu in organizacijska klima povezana na dinamičen način. Če se ozremo nazaj, so bile prav te kritike oziroma odzivi na raziskave bistvenega pomena za prihodnji razvoj raziskav na tem področju, saj so bili raziskovalci prisiljeni konceptualizirati organizacijsko klimo. Pomembne raziskave v obdobju poznih 60-tih let do zaključka desetletja 1970 so izpeljali še Schneider in Bartlett (1968), Payne in Pheysey (1971), Frederiksen, Jensen in Beaton (1972), House in Rizzo (1972), Schneider (1972), Schneider in Hall (1972), Hand, Richards in Slocum (1973), Payne in Mansfield (1973), Pritchard in Karasick (1973), Dieterly in Schneider (1974), Lawler, Hall in Oldham (1974), Schneider (1975) Downey, Hellriegel in Slocum (1975), Sims in LaFollette (1975), Muchinsky (1976), Howe (1977), Muchinsky (1977) in drugi.

S kakovostnimi raziskavami organizacijske klime v obliki, kakršno poznamo še danes, so okoli leta 1979–1980 prispevali raziskovalci Jones in James (1979), Schneider, Parkinson in Buxton (1980) ter Zohar (1980). Jones in James (1979) sta poskusila ustvariti merski inštrument, s katerim bi v delovnem okolju zajeli situacijske vidike, ki so neposrednega pomena za posameznikovo doživljanje organizacijskega okolja – t. i. psihološko klimo. Raziskava Schneiderja, Parkinsona in V. M. Buxton (1980) pa je bila prva raziskava, v kateri so se raziskovalci neposredno ukvarjali s preučevanjem storitvene klime z vidika zaposlenih. Za začetnika raziskav o varnostni klimi velja Zohar, ki je leta 1980 objavil študijo o pomembnosti programov za usposabljanje o varnosti. V raziskavi je razvil merski inštrument, ki je zajemal osem dimenzij varnostnih praks, in sicer: pomembnost programov za usposabljanje o varnosti, odnosi managerjev do varnosti, vpliv varnega ravnanja na napredovanje na delovnem mestu, stopnja nevarnosti na delovnem mestu, vpliv zahtevane delovne hitrosti na varnost, status strokovnjaka za varnost, vpliv varnega ravnanja na

družbeni status in status odbora za varnost. Zohar je na podlagi neodvisnih ocen varnostnega ravnanja s strani varnostnih inšpektorjev na vzorcu dvajsetih tovarn iz različnih dejavnosti ugotovil, da je varnostna klima statistično značilno povezana s splošno ravno varnosti (Zohar 1980).

Do današnjega obdobja je bilo po svetu izvedenih veliko raziskav s področja organizacijske klime, zato je vse nemogoče omeniti. Poleg varnostne (npr. raziskovalci Brown in Holmes 1986; Dedobbeleer in Béland 1991; Hofmann in Stetzer 1998; Probst, Brubaker in Barsotti 2008; Zohar in Tenne-Gazit 2008; Barling, Loughlin in Kelloway 2002; Zohar in Luria 2005; Wallace, Popp in Mondore 2006; Hofmann in Mark 2006; Zohar in Hofmann 2012 in drugi) in storitvene (npr. raziskovalci Schneider, Parkinson in Buxton 1980; Schneider in Bowen 1985; Cooil idr. 2009; Dean 2004; Yagil 2008; Way, Sturman in Raab 2010; Liao in Chuang 2004; Liao in Chuang 2007; Walumbwa idr. 2010; Salanova, Agut in Peiró 2005; Chuang in Liao 2010 in drugi) organizacijske klime, kot tipa organizacijske klime, je moč zaslediti tudi raziskave s področja inovacijske klime (raziskovalci Abbey in Dickson 1983; Anderson in West 1998; King idr. 2007), pravične klime (raziskovalci Mossholder, Bennett in Martin 1998; Colquitt, Noe in Jackson 2002; Ehrhart 2004; Naumann in Bennett 2000), etične klime (raziskovalci Mayer, Kuenzi in Greenbaum 2009; Victor in Cullen 1987; 1988), raznolike klime (raziskovalci Herdman in McMilan-Capehart 2010; McKay, Avery in Morris 2008; Mor Barak, Cherin in Berkman 1998), iniciativne klime (raziskovalci Baer in Frese 2003; Michaelis, Stegmaier in Sonntag 2010), klime enakih možnosti (raziskovalci Walsh idr. 2010), klime za prenos usposabljanja (raziskovalci Rouiller in Goldstein 1993; Tracey, Tannenbaum in Kavanaugh 1995), vodstvene klime (raziskovalci Chen in Bliese 2002; Schyns in Van Veldhoven 2010) in tehničnopolosodobljene klime (raziskovalca Kozłowski in Hults 1987) ipd.

V Sloveniji je organizacijsko klimo prvi raziskoval Konrad, in sicer leta 1987. Z njenim raziskovanjem so se kasneje ukvarjali Možina, Lipičnik, Zupan in drugi. V letu 2001 je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima), ki se izvaja še danes.

Pojem organizacijske klime in njene dimenzije

Organizacijska klima je večdimenzionalen pojem, ki ga je težko definirati in kaže moč prevladujočih vrednot, norm in vedenj večine zaposlenih v organizaciji (Ehrhart, Schneider in Macey 2014; Bahrami idr. 2016; Kang

idr. 2016). Organizacijska klima je skozi daljše časovno obdobje relativno stabilna, po njej se organizacije ločijo med seboj (Chaudhary, Rangnekar in Barua 2014; West in Lyubovnikova 2015).

V nadaljevanju povzemamo posamezne definicije različnih avtorjev, ki po našem mnenju pojem organizacijske klime najjasneje opredeljujejo. Tagiuri in Litwin (1968) organizacijsko klimo opredeljujeta kot kakovost notranjega okolja organizacije, ki vpliva na vedenje zaposlenih in jo opredelimo kot vrednost posameznega sklopa značilnosti (ali lastnosti) organizacije. Pojavlja se v številnih »mehanizmih« organizacije, vključno z managementom, komunikacijo, izobraževanjem ipd. (Ehrhart, Schneider in Macey 2014). Litwin (1968) organizacijsko klimo opredeljuje kot skupni vzorec vrednot, ki obstajajo v nekem okolju. Organizacijska klima nastaja na različne načine, vključno z vodenjem, komunikacijo, izobraževanjem ipd. (Frederiksen, Jensen in Beaton 1972). L. J. Mullins (2007) je mnenja, da temelji na percepciji članov v odnosu do organizacije in jo je mogoče razumeti kot stanje medsebojnega zaupanja in razumevanja med njenimi udeleženci. Pritchard in Karasick (1973) organizacijsko klimo opredelita kot psihološko vzdušje v organizaciji. Robbins in Judge (2014) menita, da organizacijska klima ni lastnost posameznikov, temveč lastnost organizacij in njihovih organizacijskih enot. Griffin in Moorhead (2014) sta organizacijsko klimo opredelila kot zaznavo članov organizacije glede na trenutne razmere v organizaciji ter na povezave med zaposlenimi, delovnimi skupinami in delovno uspešnostjo.

Če povzamemo različne opredelitve, je organizacijska klima psihološki proces in skupek lastnosti prevladujočega trenutnega delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo v organizaciji, in je »glavna sila«, ki vpliva na vedenje in obnašanje zaposlenih – vsebuje t. i. mehke dimenzije »osebnosti« organizacije in posameznikov v organizaciji. Lahko rečemo tudi, da je organizacijska klima trenutna zaznava politike, prakse, dogodkov in posameznih postopkov večine zaposlenih v organizaciji, nekaj, kar zaposleni občutijo, se s tem poistovetijo in to pričakujejo.

V posamezni raziskavi organizacijske klime so avtorji poudarjali neposredne učinke ravni razvitosti organizacijske klime na rezultate organizacije. Npr., iz povprečne ravni storitvene klime je mogoče predvidevati izkušnjo strank (Schneider in White 2004); iz povprečne ravni varnostne klime je mogoče predvidevati stopnjo poškodb (Zohar 2000) in nesreč (Zohar in Luria 2005) ipd. Iz raziskav je prav tako mogoče razbrati, da se višja raven raznolikosti enot v organizaciji (Colquitt, Noe in Jackson 2002) in višja raven socialne interakcije med zaposlenimi in managerji

(González-Roma idr. 2002) odražata v višji ravni organizacijske klime. Od začetka raziskav organizacijske klime (npr. Fleishman 1953; Lewin idr. 1939; McGregor 1960) je razvidno, da imajo managerji odločilno vlogo pri ustvarjanju organizacijske klime in da organizacijska klima deluje kot mehanizem, preko katerega imajo managerji vpliv na ostale zaposlene sodelavce v organizaciji. Številni kadrovske in drugi podporni procesi v organizaciji služijo kot podlaga za organizacijsko klimo v podjetju ali drugi ustanovi (npr. Salanova, Agut in Peiró 2005; Schneider, White in Paul 1998; Wallace, Popp in Mondore 2006), ko pa se s temi procesi osredinjajo na izbrani rezultat organizacije, bo njihov odnos z organizacijsko klimo še močnejši (Hong idr. 2013).

»Zdrava« organizacijska klima ima po L. J. Mullins (2007) naslednje značilnosti:

- integrira organizacijske in osebne smotre ter cilje,
- uveljavlja najprimernejšo organizacijsko strukturo, ki temelji na zahtevah družbenega sistema,
- omogoča demokratičnost delovanja, vključno z vsemi možnostmi za sodelovanje,
- spodbuja medsebojno zaupanje, pozornost in podporo med različnimi ravnmi zaposlenih v organizaciji,
- omogoča odprto komunikacijo med zaposlenimi,
- spodbuja primerno vedenje managerjev in stile vodenja zaposlenih,
- omogoča pravičen sistem nagrajevanja, ki temelji na pozitivnem ravnanju,
- omogoča priložnost za osebni razvoj in napredovanje,
- spodbuja skrb za kakovost delovnega okolja in delovnega mesta,
- spodbuja pripadnosti zaposlenih organizaciji – slednji so zaposleni zvesti in imajo občutek, da so njen pomemben člen.

V primeru, da je potrebno organizacijsko klimo izboljšati (jo spremeniti), naj bi se pozornost namenila poprej navedenim značilnostim. Poudariti pa velja, da z »zdravo« organizacijsko klimo sami po sebi še ne zagotavljamo večje učinkovitosti organizacije, vendar pa naj bi verjetneje dosegala optimalno zmogljivost (Mullins 2007). Spreminjanje organizacijske klime je zapleten proces, narekuje ga družbeno okolje, v katerem organizacija deluje ali pa je pogojeno z življenjskim ciklom organizacije (npr. ko se v organizaciji soočajo s težavami, je sprememba organizacijske klime nujna, prav tako je sprememba organizacijske klime potrebna z rastjo organizacije) – tej novi organizacijski klimi naj bi se zaposleni

prilagodili in jo dojeli (Ehrhart, Schneider in Macey 2014). Organizacijska klima se zaradi družbenega okolja, v katerem organizacija deluje, najpogosteje spreminja nenadzorovano in sama po sebi, kar ima za posledico slabo delovanje organizacije (taka organizacijska klima ni skladna s prizadevanji managerjev). Nadzorovano spreminjanje organizacijske klime poteka na osnovi navodil, ukrepov in predpisov s strani managerjev, s katerimi poskušajo slednji uravnati vedenje in obnašanje posameznega zaposlenega. Naj poudarimo, da večine dejavnikov organizacijske klime ni mogoče spreminjati na podlagi navodil, ukrepov in predpisov (npr. medsebojnih odnosov v organizaciji), ampak naj bi zaposleni sodelavci verjeli in zaupali managerjem, ki predlagajo te ukrepe (Ashkanasy, Wilderom in Peterson 2011).

66

Organizacijsko klimo je mogoče raziskovati na mikro ravni (fokus raziskovanja je izbrana dimenzija organizacijske klime ali izbrano mikro okolje neke organizacije) ali makro ravni (cilj raziskovanja je ugotoviti, kako zaposleni razumejo in dojemajo organizacijsko klimo v izbranem makro okolju neke organizacije) (Schneider idr. 2011). Kot so različne definicije organizacijske klime, se razlikujejo tudi opredelitve njenih dimenzij – raziskovalci organizacijsko klimo analizirajo v različnih okoljih, dejavnostih in oblikah organiziranosti. V nadaljevanju navajamo nekatere dimenzije organizacijske klime, kot so jih oblikovali in poimenovali nekateri raziskovalci:

- Litwin in Stringer (1968): 1) organizacijska struktura, 2) odgovornost, 3) nagrajevanje, 4) tveganje, 5) toplina, 6) podpora, 7) standardi, 8) konflikti in 9) identiteta;
- Campbell idr. (1970): 1) osebna avtonomija, 2) stopnja strukture, temelječe na položaju, 3) usmerjenost k nagrajevanju ter 4) upoštevanje drugih, toplina in podpora;
- Steers (1977): 1) struktura nalog, 2) odnos med nagradami in kaznimi, 3) centralizacija sprejemanja odločitev, 4) poudarjanje dosežkov, 5) poudarjanje izobraževanja in razvoja, 6) varnost proti tveganju, 7) odprtost proti branjenju, 8) status in morala, 9) priznanja in povratna informacija, 10) splošna organizacijska kompetentnost in fleksibilnost;
- Jones in James (1979): 1) konflikt in dvoumnost, 2) izziv na delovnem mestu, pomen in raznolikost, 3) podpora in spodbujanje vodje, 4) sodelovanje skupine, prijateljstvo in toplina, 5) poslovni in organizacijski duh, 6) delovni standardi;
- Tang in Chen (2001): 1) ekologija (materialni viri organizacije: oprema, materiali, inštrumenti, zgradbe in finance); 2) ozad-

- je (značilnosti članov organizacije: družbeno-ekonomski status, stopnja izobrazbe, samozavedanje), 3) družbeni sistem (interakcija med formalnimi in neformalnimi vlogami v organizaciji), 4) organizacijska kultura (obstoječe norme, vrednostni sistemi, prepričanja, kognitivne strukture);
- Robbins (2001): 1) inovacije in prevzem tveganj, 2) pozornost na podrobnosti, 3) usmerjenost k izidom, 4) usmerjenost k ljudem, 5) usmerjenost k timom, 6) stabilnost in 7) napadalnost;
 - Zhang in Liu (2010): 1) ekologija, 2) ozadje, 3) družbeni sistem in 4) kultura;
 - Castro in Martins (2010): 1) vodenje neposredno nadrejenih, 2) preoblikovanje in raznolikost, 3) osebna rast in razvoj, 4) medosebna pripadnost in ustreznost, 5) splošno občutenje zadovoljstva z delom, 6) dobro počutje zaposlenih, 7) ugled, 8) plača, 9) zanimivo in izzivov polno delo, 10) fizično delovno okolje, 11) priznanja in prepoznavnost;
 - Eustace in Martins (2014): 1) management učinkovitosti, 2) prakse samovodenja, 3) inovacije in opolnomočenje, 4) odnos z zaposlenimi, 5) vodenje vršnih managerjev, 6) raznolikost, 7) ekonomsko opolnomočenje, 8) korporativni ugled in upravljanje, 9) organizacijska podpora;
 - SiOK – Slovenska organizacijska klima (Biro Praxis 2016): 1) odnos do kakovosti, 2) zadovoljstvo z delovnim okoljem, 3) motivacija in zavzetost, 4) inovativnost in iniciativnost, 5) vodenje, 6) pripadnost organizaciji, 7) organiziranost, 8) strokovna usposobljenost in učenje, 9) poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, 10) nagrajevanje, 11) notranji odnosi, 12) notranje komuniciranje in informiranje ter 13) razvoj kariere.

Povzetek poglavja

V tem poglavju smo predstavili zgodovinski pregled raziskovanja organizacijske klime. Obdobje od leta 1939 do sredine 1960 smo opredelili kot obdobje začetka raziskovanja in razumevanja klime kot celote in klime podobnih konstruktov. Obdobje poznih 60-ih let do zaključka desetletja smo opredelili kot obdobje ekspanzije raziskav o organizacijski klime. V tem obdobju organizacijska klima ni bila »neposredno« merljiva, ampak so jo avtorji opredelili npr. posredno preko vodenja, socialnih oziroma medosebnih odnosov, sistema nagrajevanja v organizaciji ipd. Kvantitativne raziskave organizacijske klime, kakršne poznamo še danes, pa so

raziskovalci začeli izvajati leta 1979–1980. V nadaljevanju smo oblikovali naslednjo definicijo organizacijske klime:

Organizacijska klima je psihološki proces, je skupek lastnosti prevladujočega sedanjega delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo v organizaciji, in je glavna sila, ki vpliva na vedenje zaposlenih – je trenutna zaznava politike, prakse, dogodkov in posameznih postopkov večine zaposlenih v organizaciji, nekaj, kar zaposleni občutijo, se s tem poistovetijo in to pričakujejo.

V primeru, da je treba organizacijsko klimo izboljšati, jo je mogoče spremeniti (vendar ne lahko) nadzorovano, na osnovi navodil, ukrepov in predpisov, s katerimi poskušajo managerji uravnavati vedenje in obnašanje posameznega zaposlenega sodelavca. Organizacijska klima se spreminja tudi nenadzorovano, zaradi vplivov iz družbenega in naravnega okolja, v katerem organizacije delujejo in naj bi vplivlo na slabšanje njihovega delovanja.

Literatura

- Abbey, A., in J. W. Dickson 1983. »R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors.« *Academy of Management Journal* 26 (2): 362–68.
- Anderson, N. R., in M. A. West. 1998. »Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory.« *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 235–58.
- Argyris, C. 1958. »Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank.« *Administrative Science Quarterly* 2 (4): 501–20.
- Ashkanasy, N. M., C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. 2011. *Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baer, M., in M. Frese. 2003. »Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance.« *Journal of Organizational Behavior* 24 (1): 45–68
- Bahrami, M. A., O. Barati, M. Ghoroghchian, R. Montazer-alfaraj, M. R. Ezzatabadi. 2016. »Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals.« *Osong Public Health Research Perspectives* 7 (2): 96–100.
- Barling, J., C. Loughlin in E. K. Kelloway. 2002. »Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety.« *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 488–96.

- Biro Praxis. 2016. »Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih.« <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36>.
- Brown, R. L., in H. Holmes. 1986. »The Use of a Factor-Analytic Procedure for Assessing the Validity of an Employee Safety Climate Model.« *Accident Analysis & Prevention* 18 (6): 455–70.
- Campbell, J. P., M. D. Dunnette, E. E. Lawler III in K. E. Weick. 1970. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Castro, M. L., in N. Martins. 2010. »The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation.« *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 36 (1): 2–9.
- Chaudhary, R., S. Rangnekar in M. K. Barua. 2014. »Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement.« *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 133 (1): 291–303.
- Chen, G., in P. D. Bliese. 2002. »The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- And Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity.« *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 549–56.
- Chuang, C-H., in H. Liao. 2010. »Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers.« *Personnel Psychology* 63 (1): 153–96.
- Colquitt, J. A., R. A. Noe in C. L. Jackson. 2002. »Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate.« *Personnel Psychology* 58 (1): 83–109.
- Cooil, B., L. Aksoy, T. L. Keiningham in K. M. Marytott. 2009. »The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes: An MLPS Approach.« *Journal of Service Research* 11(3): 277–94.
- Dean, A. 2004. »Links between Organizational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions, and Challenges.« *International Journal of Service Industry Management* 15 (4): 332–50.
- Dedobbeleer, N., in F. Béland. 1991. »A Safety Climate Measure for Construction Sites.« *Journal of Safety Research* 22 (2): 97–103.
- Dieterly, D., in B. Schneider. 1974. »The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study.« *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1): 316–37.
- Downey, H. K., D. Hellriegel in J. W. Slocum. 1975. »Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance.« *Academy of Management Journal* 18 (1): 149–55.

- Ehrhart, M. G. 2004. »Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior.« *Personnel Psychology* 57 (1): 61–94.
- Ehrhart, M. G., B. Schneider in W. H. Macey. 2014. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.
- Eustace, A., in N. Martins. 2014. »The Role of Leadership in Shaping Organisational Climate: An Example from the FMCG Industry.« *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 40 (1): 4.
- Fleishman, E. A. 1953. »Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior.« *Personnel Psychology* 6 (1): 205–22.
- Forehand, G. A., in G. H. Gilmer. 1964. »Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.« *Psychological Bulletin* 62 (6): 361–382.
- 70 Frederiksen, N. O. (1966). »Some Effects of Organizational Climates.« Riskovalni memorandum RM-66-21. Washington: Educational Testing Services.
- Frederiksen, N., O. Jensen in A. E. Beaton. 1972. *Prediction of Organizational Behavior*. New York: Pergamon.
- González-Romá, V., J. M. Peiró in N. Tordera. 2002. »An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength.« *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 465–73.
- Griffin, R. W., in G. Moorhead. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Guion, R. M. 1973. »A Note on Organizational Climate.« *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1): 120–25.
- Hand, H., M. Richards in J. Slocum. 1973. »Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program.« *Academy of Management Journal* 16 (2): 185–95.
- Herdman, A. O., in A. McMilan-Capehart. 2010. »Establishing a Diversity Program Is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate.« *Journal of Business and Psychology* 25 (1): 39–53.
- Hofmann, D. A., in B. Mark. 2006. »An Investigation of the Relationship between Safety Climate and Medication Errors as Well as Other Nurse and Patient Outcomes.« *Personnel Psychology* 59 (4): 847–69.
- Hofmann, D. A., in A. Stetzer. 1998. »The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation: Implications for Learning from Negative Events.« *Academy of Management Journal* 41 (1): 644–58.

- Hong, Y., H. Liao, J. Hu in K. Jiang. 2013. »Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate.« *Journal of Applied Psychology* 98 (2): 237–67.
- House, R. J., in J. R. Rizzo. 1972. »Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation.« *Journal of Applied Psychology* 56 (1): 388–96.
- Howe, J. G. 1977. »Group climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity.« *Organizational Behavior & Human Performance* 19 (1): 106–25.
- James, L. R., in A. P. Jones. 1974. »Organizational Climate: A Review of Theory and Research.« *Psychological Bulletin* 81 (12): 1096–112.
- Johannesson, R. 1973. »Some Problems in the Measurement of Organizational Climate.« *Organizational Behavior and Human Performance* 10 (1): 118–45.
- Jones, A. P., in L. R. James. 1979. »Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions.« *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (1): 201–50.
- Kang, J. H., J. G. Matusik, T. Y. Kim in J. M. Phillips. 2016. »Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Crosslevel Investigation.« *Journal of Business Venturing* 31 (6): 628–42.
- King, E. B., K. de Chermont, M. West, J. F. Dawson in M. R. Hebl. 2007. »How Innovation Can Alleviate Negative Consequences of Demanding Work Contexts: The Influence of Climate for Innovation on Organizational Outcomes.« *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (4): 631–45.
- Konrad, E. 1987. »Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime.« V *XV. posvetovanje psihologov Slovenije*, 99–100. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
- Kozlowski, S. W. J., in B. M. Hults. 1987. »An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance.« *Personnel Psychology* 40 (1): 539–63.
- Lawler, E. E., D. T. Hall in G. R. Oldham. 1974. »Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance.« *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1): 139–55.

- Lewin, K., R. Lippitt in R. K. White. 1939. »Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ‚Social Climates‘.« *Journal of Social Psychology* 10 (1): 271–99.
- Liao, H. in A. Chuang. 2004. »A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes.« *Academy of Management Journal* 47 (1): 41–58.
- Liao, H., in A. Chuang. 2007. »Transforming Service Employees and Climate: A multilevel Multi-Source Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships.« *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 1006–19.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. 1968. »Climate and Behavior Theory: An Environmental Perspective on Theories of Individual and Organizational Behavior.« V *Organizational climate: Explorations of a concept*, ur. R. Tagiuri in G. H. Litwin, 35–61. Boston: Harvard University.
- Litwin, G. H., in R. A. Stringer. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard Business School, Division of Research.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi in R. L. Greenbaum. 2009. »Making Ethical Climate a Mainstream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate.« V *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, ur. D. De Cremer, 181–213. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- McGregor, D. M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKay, P. F., D. R. Avery in M. A. Morris. 2008. »Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate.« *Personnel Psychology* 61 (1): 349–74.
- Michaelis, B., R. Stegmaier in K. Sonntag. 2010. »Shedding Light on Followers’ Innovation Implementation Behavior: The Role of Transformational Leadership, Commitment to Change, and Climate for Initiative.« *Journal of Managerial Psychology* 25 (4): 408–29.
- Mor Barak, M. E., D. A. Cherin in S. Berkman. 1998. »Organizational and Personal Dimensions of Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions.« *Journal of Applied Behavioral Science* 34 (1): 82–104.
- Mossholder, K. W., N. Bennett in C. L. Martin. 1998. »A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context.« *Journal of Organizational Behavior* 19 (1): 131–41.

- Muchinsky, P. M. 1976. »An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and LaFollette Study.« *Personnel Psychology* 29 (1): 371–92.
- Muchinsky, P. M. 1977. »Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction.« *Academy of Management Journal* 20 (4): 592–607.
- Mullins, L. J. 2007. *Management and Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education; London: FT Financial Times; New York: Prentice Hall.
- Naumann, S. E., in N. Bennett. 2000. »A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model.« *Academy of Management Journal* 43 (1): 881–89.
- Payne, R. L., in R. Mansfield. 1973. »Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position.« *Administrative Science Quarterly* 18 (4): 515–26.
- Payne, R. L., in D. C. Pheysey. 1971. »G. G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations.« *Organizational Behavior and Human Performance* 6 (1): 77–98.
- Pritchard, R. D., in B. Karasick. 1973. »The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction.« *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1): 126–46.
- Probst, T., T. Brubaker in A. Barsotti. 2008. »Organizational Under-Reporting of Injury Rates: An Examination of the Moderating Effect of Organizational Safety Climate.« *Journal of Applied Psychology* 93 (5): 1147–54.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: PrenticeHall.
- Robbins, S. P., in T. A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rouiller, J. Z., in I. L. Goldstein. 1993. »The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training.« *Human Resource Development Quarterly* 4 (4): 377–90.
- Salanova, M., S. Agut in J. M. Peiró. 2005. »Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate.« *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1217–27.
- Schneider, B. 1972. »Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities.« *Journal of Applied Psychology* 56 (3): 211–17.

- Schneider, B. 1975. »Organizational Climates: An Essay.« *Personnel Psychology* 28 (4): 447-79.
- Schneider, B., in C. J. Bartlett. 1968. »Individual Differences and Organizational Climate, I: The Research Plan and Questionnaire Development.« *Personnel Psychology* 21 (3): 323-33.
- Schneider, B., in D. E. Bowen. 1995. *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., in D. T. Hall. 1972. »Towards Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests.« *Journal of Applied Psychology* 56 (1): 447-55.
- Schneider, B., in S. S. White. 2004. *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, B., J. J. Parkington in V. M. Buxton. 1980. »Employee and Customer Perceptions of Service in Banks.« *Administrative Science Quarterly* 25 (1): 252-67.
- Schneider, B., S. S. White in M. C. Paul. 1998. »Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model.« *Journal of Applied Psychology* 83 (2): 150-63.
- Schyns, B., in M. Van Veldhoven. 2010. »Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment: A Multilevel Analysis.« *Journal of Personnel Psychology* 9 (2): 57-68.
- Sims, H. P., in W. LaFollette. 1975. »An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire.« *Personnel Psychology* 28 (1): 19-38.
- Steers, R. M. 1977. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica: Goodyear.
- Tagiuri, R. 1968. »The Concept of Organizational Climate.« V *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, ur. R. Tagiuri in G. H. Litwin, 11-32. Boston: Harvard University.
- Tagiuri, R., in G. H. Litwin. 1968. *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University.
- Tang, J., in W. Q. Chen. 2001. »From <Organizational Climate> to ,Organizational Culture' – The Logic of Concept Development.« *Journal of Development in Psychology* 9 (1): 62-65.
- Tracey, J. B., S. I. Tannenbaum in M. J. Kavanaugh. 1995. »Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment.« *Journal of Applied Psychology* 80 (2): 239-52.

- Victor, B., in J. B. Cullen. 1987. »A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations.« V *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ur. W. C. Frederick, 51–71. Greenwich, CT: JAI Press.
- Victor, B., in J. B. Cullen. 1988. »The Organizational Bases of Ethical Work Climates.« *Administrative Science Quarterly* 33 (1): 101–25.
- Wallace, J. C., E. Popp in S. Mondore. 2006. »Safety Climate as a Mediator between Foundation Climates and Occupational Accidents: A Group-Level Investigation.« *Journal of Applied Psychology* 91 (3): 681–88.
- Walsh, B. M., R. A. Matthews, M. D. Tuller, K. M. Parks in D. P. McDonald. 2010. »A Multilevel Model of the Effects of Equal Opportunity Climate on Job Satisfaction in the Military.« *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (2): 191–207.
- Walumbwa, F. O., S. J. Peterson, B. J. Avolio in C. A. Hartnell. 2010. »Relationships of Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance.« *Personnel Psychology* 63 (4): 937–63.
- Way, S. A., M. C. Sturman in C. Raab. 2010. »What Matters More? Contrasting the Effects of Job Satisfaction and Service Climate on Hotel Food and Beverage Managers' Job Performance.« *Cornell Hotel Quarterly* 51 (3): 379–97.
- West, M. A., in J. Lyubovnikova. 2015. »Organizational Climate.« V *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, ur. James D. Wright, 322–26. Oxford: Elsevier Science & Technology.
- Yagil, D. 2008. *The Service Providers*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zhang, J., in Y. Liu. 2010. »Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study.« *International Journal of Psychological Studies* 2 (2): 189–201.
- Zohar, D. 2000. »A Group Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs.« *Journal of Applied Psychology* 85 (1): 587–96.
- Zohar, D., in D. A. Hofmann. 2012. »Organizational Culture and Climate.« V *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ur. S. W. J. Kozlowski, 643–66. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Zohar, D., in G. Luria. 2005. »A Multi-Level Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships between Organization and Group-Level Climates.« *Journal of Applied Psychology* 90 (4): 616–28.

Zohar, D., in O. Tenne-Gazit. 2008. »Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis.« *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 744–57.

5 Organizacijska klima in poslovanje organizacije

Melita Moretti in Mirko Markič

Organizacijska klima in zdravje zaposlenih

Svetovna zdravstvena organizacija (1948) zdravje opredeljuje kot »stanje popolnega telesnega (fizičnega), duševnega (mentalnega) in socialnega blagostanja/ugodja in ne zgolj stanje odsotnosti bolezni ali betežnosti/nemoči«. Številne raziskave so pokazale, da je slabo zdravstveno stanje povezano z nižjo kakovostjo življenja, nižjo produktivnostjo, višjo odsotnostjo z delovnega mesta in s stroški zaradi izgube produktivnosti ter izdatki za zdravstveno nego za posameznika, podjetja in druge ustanove ali družbo (Danna in Griffin 1999; Cartwright in Cooper 2013). Prav tako nekateri (Ostroff in Bowen 2000; Connelly idr. 2011) menijo, da pozitivna organizacijska klima, s katero se spodbuja zdravje zaposlenih, slednjim daje »signale«, da se v organizaciji zdravje ceni. Tudi Tetrick in Peiró (2016) sta mnenja, da so zaposleni bolj zavezani k ohranjanju in izboljševanju svojega zdravja, če imajo občutek, da se njihovo zdravje pozitivno vrednoti.

Organizacijsko klimo, ki spodbuja zdravje zaposlenih, sta Sonnentag in Pundt (2016, 260) opredelila kot »odnos zaposlenih do organizacijskih prizadevanj za zdravo vedenje zaposlenih«. Schulz, Zacher in Lippke (2017) menijo, da organizacijska klima, s katero spodbujamo zdravje zaposlenih v organizaciji, nastaja skozi proces od spodaj navzgor in tvori skupni konstrukt na ravni celotne organizacije. Ta vpliva na izide, ki so povezani z zdravjem – zaposleni so bolj motivirani, obnašajo se skladno s pričakovanji in splošnimi praksami svojih sodelavcev oziroma tvorijo timsko klimo (Ehrhart in Naumann 2004; Schneider, Ehrhart in Macey 2013).

S področjem preučevanja odnosov med zaznavanjem in dojemanjem organizacijske klime, ki spodbuja zdravje zaposlenih, ter rezultati na ravni posameznega zaposlenega so se ukvarjali različni avtorji. Iz raziskave Ribisla and Reischla (1993) je razvidno, da je zaznava organizacijske klime, ki spodbuja zdravje zaposlenih, negativno povezana s samooceno simptomov slabega fizičnega stanja posameznika (npr. glavobol, slabši apetit, vrtoglavica ipd.) in pozitivno povezana s samooceno zdravju koristnega obnašanja posameznikov (npr. telesna aktivnost, zdrava prehrana, zmanjševanje kajenja ipd.) ter z odnosom posameznika do delovnega mesta (npr. zadovoljstvo na delovnem mestu, manjši psihični pritisk ipd.).

Iz raziskave K. Basen-Engquist idr. (1998) je v nasprotju z raziskavo Ribisla and Reischla (1993) razvidno, da organizacijska klima na deloviščih, ki spodbuja zdravje zaposlenih (zdravo prehranjevanje in kajenje), ni povezana z obnašanjem teh posameznikov.

Iz raziskave Schulza, Zacherja in S. Lippke (2017) je razvidno, da je organizacijska klima, s katero v timih spodbujamo zdravje zaposlenih, pozitivno povezana s subjektivnim mnenjem članov skupine o njihovem splošnem zdravstvenem stanju, npr. z njihovim duševnim zdravjem ter njihovo delovno zmogljivostjo, ter negativno povezana s prezentizmom. Iz raziskave je prav tako razvidno, da organizacijska klima, s katero v timih spodbujamo zdravje zaposlenih, blaži negativno povezanost med starostjo zaposlenih in delovno sposobnostjo.

Organizacijska klima in vpetost invalidnih oseb v organizaciji

Veliko je raziskav, ki so povezane z invalidnimi osebami na delovnem mestu (napotitvijo delavcev) (npr. Chen in Huang 2007; Hasmin, Ishak in Hilmi 2015). V organizaciji, v kateri zaposlujejo invalidne osebe, se soočajo s številnimi izzivi, predvsem v prvi fazi zaposlitve, in to zaradi procesa ujemanja med delovnimi zahtevami in stopnjo invalidnosti posameznika (Newton, Ormerod in Thomas 2007; Furuoka idr. 2011). Ta in Leng (2013) menita, da kljub težavam, s katerimi se v organizaciji soočajo pri zaposlovanju invalidnih oseb, so slednje lahko zelo predane delu. Po mnenju Pagan-Rodrigueza (2009) so invalidne osebe na delovnem mestu srečnejše kot neinvalidne osebe – predvsem zaradi doseženih pričakovanj, ki jih imajo v povezavi z delom.

Iz izidov raziskav je mogoče razbrati močno povezanost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih (npr. Schyns, Veldhoven in Wood 2009), obstankom posameznika na delovnem mestu (npr. Gentry idr. 2007) in namenom posameznika, da zapusti delovno mesto (npr. Sto-

ne idr. 2007). Organizacijska klima ima močan vpliv na vedenje in obnašanje posameznika. Iz izidov raziskave Hasmina, N. A. Ishak in Hilmija (2015) je razvidno, da je organizacijska klima pozitivno povezana z delovno vpetostjo v organizacijo ter z zadovoljstvom pri delu.

Organizacijska klima vpliva na produktivnost zaposlenih (npr. Patterson Warr in West 2004) in njihovo socialno interakcijo (npr. Chen in Huang 2007), vendar pa v različnih skupinah zaposlenih ti različno dojemajo svoje delo. Tudi v raziskavi Hasmina, N. A. Ishak in Hilmija (2015) se je pokazala potreba po ustrezni organizacijski klimi s katero se spodbuja zaposlovanje invalidnih oseb.

Organizacijska klima in uspešno staranje zaposlenih

Organizacijska klima je opredeljena kot skupno dojetje zaposlenih (politike, norm, postopkov, praks ipd.) v njihovem delovnem okolju (Schneider in Reichers 1983). Nastane z združevanjem psihološke klime oziroma dojetjem vseh zaposlenih na delovnem mestu (James idr. 2008). Raziskovalci so opredelili več vidikov organizacijske klime, vključno z ustvarjalno klimo (npr. Ekvall 1996), varnostno klimo (npr. Neal, Griffin in Hart 2000) in trajnostno klimo (npr. Norton, Zacher in Ashkanasy 2014). Iz izidov raziskav je razvidno, da je z organizacijsko klimo možno napovedati ustrezen odnos zaposlenih, njihovo vedenje in obnašanje ter učinkovitost organizacije (James idr. 2008; Kuenzi in Schminke 2009).

Organizacijsko klimo, s katero spodbujamo uspešno staranje zaposlenih, definiramo kot skupno dojetje zaposlenih v obsegu, v katerem jim v njihovi organizaciji omogočajo uspešno staranje (Schneider, Ehrhart in Macey 2013). Med vidike delovnega okolja, s katerimi v organizacijah zaposlenim omogočajo uspešno staranje, prištevamo usmeritve in postopke za enako obravnavo zaposlenih iz različnih starostnih skupin, vzpostavitev skupnih družbenih norm v primeru sprememb, povezanih s starostjo zaposlenih, in upoštevanje posameznih lastnosti (npr. izkušnje) ter osebnih okoliščin (družina, skrbniška odgovornost) pri sprejemanju odločitev, povezanih z delom (Hansson idr. 1997; Thrasher idr. 2016; Hertel in Zacher 2017).

Iz raziskave Zacherja in Gielnika (2014) je razvidno, da vršni managerji »starost zaposlenih« povezujejo z njihovim odnosom do mladih in starejših zaposlenih kot dojetje organizacijske klime, ki spodbuja uspešno staranje zaposlenih – kot skupne zaznave skupin mlajših in starejših zaposlenih glede njihovih lastnosti, kot so zanesljivost, produktivnost, ustvarjalnost in prilagodljivost. Povezanost med starostjo vršnih managerjev in organizacijsko klimo, s katero se spodbuja uspešno staranje za-

poslenih, je bila pozitivna, povezanost med starostjo vršnih managerjev, ki imajo pozitiven odnos do mlajših zaposlenih, in organizacijsko klimo, s katero se spodbuja uspešno staranje zaposlenih, je bila za mlajše zaposlene pozitivna, povezanost med starostjo vršnih managerjev, ki imajo negativen odnos do mlajših zaposlenih, ter organizacijsko klimo, s katero se spodbuja uspešno staranje zaposlenih, pa je bila za mlajše zaposlene negativna.

Iz raziskave Kunzeja, Böhma in H. Bruch (2011), je razvidno, da je starostna raznolikost zaposlenih pozitivno povezana z organizacijsko klimo. Organizacija, v kateri je prisotna diskriminacija na podlagi starosti, negativno vpliva na organizacijsko pripadnost zaposlenih ter na uspešnost organizacije. Iz raziskave je razvidno tudi, da je starostno raznolika organizacijska klima pozitivno povezana z učinkovitostjo organizacije in negativno povezana s fluktuacijo zaposlenih.

80

Iz raziskave Zacherja in Yanga (2016) je razvidno, da je starostno raznolika organizacijska klima pozitivno povezana z delom ter odnosom posameznikov do različnih učinkov posameznih starostnih skupin zaposlenih.

Organizacijska klima ter varnost in zdravje pri delu

Zaupanje zaposlenih naj bi razumeli kot prostovoljno odprto občutljivost posameznikov za ostale sodelavce v organizaciji (Rousseau idr. 1998). Zaupanje v organizaciji (kot npr. zaupanje med sodelavci, zaupanje v managerje ipd.) predstavlja vplivni dejavnik za spoštovanje varnostnih ukrepov in postopkov, ki so namenjeni načrtovanju in vzdrževanju varnega delovnega okolja (Avram, Ionescu in Mincu 2015). Reason (1997) meni, da naj bi imeli v organizaciji z ustrežno varnostno klimo tudi ustrezen informacijsko-komunikacijski sistem – učinkovita varnost posameznikov naj bi se ustvarjala z izvajanjem ustreznih postopkov za pridobivanje in sporočanje informacij, ki so povezane z varstvom in zdravjem pri delu, poštenega motiviranja in pravičnega kaznovanja zaposlenih. Na tak način bodo zaposleni zaupali managerjem, da bodo ti ravnali na pošten način. Po mnenju Burnsa (2005) naj bi v organizaciji za svoje zaposlene izvajali tudi izobraževanje in usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu – zaposleni naj bi imeli vse potrebne informacije v zvezi s svojo varnostjo in zdravjem.

V tveganem delovnem okolju (z negativnim dojetjem varnostne klime) se zmanjšuje raven zadovoljstva pri delu in povečuje stopnja odpovedi delovnega razmerja (Malek, Fahrudin in Kamil 2009). Iz raziskave Avrama, D. Ionescu in Mincu (2015) je razvidno, da je pozitivno doje-

manje varnostne klime povezano z visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, visoka stopnja zadovoljstva pri delu pa je povezana z visoko ravno zaupanja organizaciji pri zaposlenih.

Organizacijska klima in inovativnost

Znanje in veščine zaposlenih so ključnega pomena za razvoj inovacij ter konkurenčnih prednosti organizacije (Kissi, Dainty in Liu 2012). Po mnenju Janssena (2000) inovativno vedenje zaposlenih ni vključeno v opis delovnih nalog zaposlenega oziroma nima pomembne vloge. Zato je potrebno ustvariti organizacijsko klimo, s katero se bo spodbujalo inovacije (Deshpande in Farley 2004; Patterson, Warr in West 2004; Nybakk in Jenssen 2012).

Za organizacije, v katerih spodbujajo inovacije, je značilna visoka stopnja ustvarjalnosti, proaktivnosti in tolerance do tveganja. Na podlagi teh predpostavk so raziskovalci razvili konstrukt, ki so ga imenovali »podjetniško tveganje« in vsebuje omenjene tri dimenzije – inovativnost, proaktivnost in toleranco do tveganja (Covin in Slevin 1989, 1991; Lumpkin in Dess 1996). Podjetniško tveganje pomeni proces zasnove, izvedbe in obvladovanja strategije v organizaciji ter na ravni organizacijskih enot in notranjih organizacijskih praks (De Clercq in Rius 2007; Rauch idr. 2009). Če se podjetniško tveganje odraža v procesih in praksah organizacije, te organizacijske lastnosti prepoznajo zaposleni in tako prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske klime. Taka organizacijska klima po mnenju raziskovalcev (npr. Crespell in Hansen 2009; Nybakk in Jenssen 2012) vpliva na uspešnost organizacije. Iz številnih raziskav (npr. Janssen, Van de Vliert in West 2004; Kanter 1988; Oldham in Cummings 1996; Scott in Bruce 1994; Yuan in Woodman 2010; Shih in Susanto 2011) je mogoče razbrati, da inovativno vedenje zaposlenih pomaga organizacijam pri pridobivanju konkurenčne prednosti.

Zasledili smo raziskave, v katerih so avtorji preučevali organizacijsko klimo, s katero se spodbuja inovativnost, proaktivnost in toleranco do tveganja, kot tudi raziskave, v katerih so posebej preučevali t. i. inovativno organizacijsko klimo (Fischer in Farr 1985; Moolenaar, Daly in Slegers 2010; Patterson idr. 2005; Scott in Bruce 1994; Van der Vegt, Van de Vliert in Huang 2005; Wang in Rode 2010), proaktivno organizacijsko klimo (Baer in Frese 2003; Fay, Luhrmann in Kohl 2004; Grant in Ashford, 2008; Michaelis, Stegmaier in Sonntag 2010) in tvegano organizacijsko klimo (Ansari, Baumgartel in Sullivan 1982; Ekvall 1996; Etlie in O'Keefe 1982; Hughes in Morgan 2007).

Inovativno organizacijsko klimo opredeljujemo kot skupno percepcijo članov organizacije v zvezi s postopki, postopke in vedenje, ki spodbujajo nastanek, razvoj ter realizacijo novih in uporabnih idej (Van der Vegt, Van de Vliert in Huang 2005). V organizacijah z močno razvito inovativno organizacijsko klimo spodbujajo zaposlene, da se učijo od drugih – tako znotraj kot zunaj organizacije (Pillinger in West 1995; Van der Vegt, Van de Vliert in Huang 2005). Iz raziskave Mumforda in S. B. Gustafson (1988) je razvidna pozitivna povezanost med inovativno organizacijsko klimo in individualno ustvarjalnostjo zaposlenih. Iz drugih raziskav (npr. Eisenbeiss, Boerner in Knippenberg 2008; Mathisen, Martinsen in Einarsen 2008) pa je razvidna pozitivna povezanost med inovativno klimo in inovacijami v skupini (timu).

82

S proaktivno organizacijsko klimo se spodbuja zaposlene, da izkoristijo priložnosti in zasledujejo inovacije ter prevzemajo pobudo. S proaktivno organizacijsko klimo prav tako omogočamo zaposlenim, da v primeru nepričakovanih težav na delovnem mestu ravnajo proaktivno (Baer in Frese 2003; Michaelis, Stegmaier in Sonntag 2010).

Organizacijska klima, s katero se spodbuja obvladovanje tveganja, se nanaša na zaznavanje tveganja z vidika zaposlenih. V organizacijah, v katerih je bila razvita močna organizacijska klima, s katero se je spodbujalo tveganje, je bilo zaposlenim dovoljeno sprejemati odločitve, tudi če niso imeli vseh informacij. S tvegano organizacijsko klimo se spodbuja ustvarjalno delovno okolje, zaposlenim pa omogoča, da njihovi inovativni predlogi ne bodo zavrženi zgolj zaradi zapletenosti ali premajhne pomembnosti (Isaksen in Ekvall 2010).

Povzetek poglavja

Organizacijska klima je opredeljena kot skupno dožemanje zaposlenih v svojem delovnem okolju. »Prava« organizacijska klima pozitivno vpliva na učinkovitost organizacije.

Z organizacijsko klimo, s katero spodbujamo zdravje zaposlenih, vplivamo na izide, ki so povezani z duševnim in s fizičnim zdravjem, pozitivno vplivamo na delovno zmožnost zaposlenih in zmanjšujemo prezentizem ali absentizem. To se odraža v večji motiviranosti in pripadnosti zaposlenih podjetju ali drugi ustanovi. Z organizacijsko klimo prav tako pozitivno vplivamo na delovno vpetost invalidnih oseb, njihovo zadovoljstvo pri delu, produktivnost in socialno interakcijo. Zato je dobro, da v organizacijah razvijajo takšno organizacijsko klimo, s katero spodbujajo zaposlovanje invalidnih ali kako drugače hendikepiranih oseb.

Organizacijsko klimo, s katero spodbujamo uspešno staranje zaposlenih sodelavcev, smo opredelili kot klimo, s katero naj bi podpirali usmeritve in postopke za enako obravnavo zaposlenih različnih starosti, skupne družbene usmeritve, ki jih je mogoče povezati s starostjo zaposlenih (npr. z vidika zanesljivosti, produktivnosti, ustvarjalnosti, prilagodljivosti ipd.), in upoštevali spremembe, ki so povezane z njihovim delom. Starostno raznolika organizacijska klima je pozitivno povezana z učinkovitostjo organizacije in negativno povezana s fluktuacijo zaposlenih. Organizacijska klima, v kateri je prisotna diskriminacija na podlagi starosti, negativno vpliva na pripadnost zaposlenih ter na uspešnost organizacije.

S »pravo« organizacijsko klimo pozitivno vplivamo na varno in zdravo delovno okolje zaposlenih sodelavcev – organizacijska klima, s katero spodbujamo načrtovanje, izvajanje in kontroliranje ustreznih postopkov za sporočanje informacij, je povezana z varnostjo in zdravjem pri delu. S primerno varnostno klimo spodbujamo izvajanje kar najpravičnejših načel in pravil glede motiviranja in spodbujanja zaposlenih sodelavcev. Poudariti velja, da v tveganem delovnem okolju (npr. z negativnim dojemanjem varnostne kulture) zmanjšujemo raven zadovoljstva zaposlenih sodelavcev pri delu in povečujemo stopnjo absentizma ter odpovedi delovnega razmerja.

Z visoko razvito organizacijsko klimo pozitivno vplivamo tudi na inovativno vedenje in obnašanje zaposlenih, kar se odraža v uspešnosti podjetja in drugih ustanov. V organizacijah z močno razvito inovativno klimo spodbujajo zaposlene, da se učijo od drugih, in individualno ustvarjalnost zaposlenih. S proaktivno organizacijsko klimo spodbujamo zaposlene sodelavce, da izkoristijo priložnosti in prevzemajo pobudo. Organizacijska klima, s katero spodbujamo prevzemanje tveganja, se odraža v večji kreativnosti zaposlenih sodelavcev ter v njihovem boljšem sprejemanju odločitev.

Literatura

- Ansari, M. A., H. Baumgartel in G. Sullivan. 1982. »The Personal Orientation-Organizational Climate Fit and Managerial Success.« *Human Relations* 35 (12): 1159–78.
- Avram, E., D. Ionescu in C. L. Mincu. 2015. »Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction.« *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 187 (1): 679–84.
- Baer, M. in M. Frese. 2003. »Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance.« *Journal of Organizational Behaviour* 24 (1): 45–68.

- Basen-Engquist, K., K. S. Hudmon, M. Tripp in R. Chamberlain. 1998. »Worksite Health and Safety Climate: Scale Development and Effects of a Health Promotion Intervention.« *Preventive Medicine* 27 (1): 111–19.
- Böhm S. A., F. Kunze in H. Bruch. 2014. »Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes.« *Journal of Personality and Social Psychology*. 67 (3): 667–704.
- Burns, C. 2005. »Dual Attitudes about Trust in Safety Culture.« *The Business Review* 4 (2): 92–98.
- Cartwright, S., in C. L. Cooper. 2013. »Towards Organizational Health: Stress, Positive Organizational Behavior, and Employee Well-Being.« *V Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, ur. G. F. Bauer in O. Hämmig, 29–42. New York: Springer.
- Chen, C., in J. Huang. 2007. »How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management – The Social Interaction Perspective.« *International Journal of Information Management* 27 (2): 104–18.
- Connelly, B. L., S. T. Certo, R. D. Ireland in C. R. Reutzel. 2011. »Signaling Theory: A Review and Assessment.« *Journal of Management* 37 (1): 39–67.
- Covin, J. G., in D. P. Slevin. 1989. »Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments.« *Strategic Management Journal* 10 (1): 75–87.
- Covin, J. G., in D. P. Slevin. 1991. »A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.
- Crespell, P., in E. Hansen. 2009. »Antecedents to Innovativeness in the Forest Product Industry.« *Journal of Forest Products Business Research* 6 (1): 1–20.
- Danna, K., in R. W. Griffin. 1999. »Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature.« *Journal of Management* 25 (3): 357–384.
- De Clercq, D., in I. B. Rius. 2007. »Organizational Commitment in Mexican Small Andmedium-Sized Firms: The Role Ofwork Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation.« *Journal of Small Business Management* 45 (1): 467–90.
- Deshpande, R., in J. U. Farley. 2004. »Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firmperformance: An International Research Odyssey.« *International Journal of Research in Marketing* 21 (1): 3–22.

- Ehrhart, M. G., in S. E. Naumann. 2004. »Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach.« *Journal of Applied Psychology* 89 (6): 960–74.
- Eisenbeiss, S. A., S. Boerner in D. V. Knippenberg. 2008. »Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles.« *Journal of Applied Psychology* 93 (6): 1438–46.
- Ekvall, G. 1996. »Organizational Climate for Creativity and Innovation.« *European Journal of Work Organizational Psychology* 5 (1): 105–23.
- Ettlie, J. E., in R. D. O'Keefe. 1982. »Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations.« *Journal of Management Studies* 19 (1): 163–82.
- Fay, D., H. Luhrmann in Kohl. 2004. »Proactive Climate in a Post-Reorganization Setting: When Staff Compensate Managers' Weakness.« *European Journal of Work Organizational Psychology* 13 (2): 241–67.
- Fischer, W. A., in C. M. Farr. 1985. »Dimensions of Innovative Climate in Chinese R & D Units.« *R & D Management* 15 (3): 183–90.
- Furuoka, F., B. Lim, K. H. Pazim in R. Mahmud. 2011. »Employment Situation of Persons with Disabilities: Case Studies of US, Japan and Malaysia.« *Journal of Arts, Science & Commerce* 2 (4): 1–10.
- Gentry, W.A., K. W. Kuhnert, S. P. Mandore in E. E. Page. 2007. »The Influence of Supervisory-Support Climate and Unemployment Rate on Part-Time Employee Retention: A Multilevel Analysis.« *Journal of Management Development* 26 (10): 1005–22.
- Grant, A. M., in S. J. Ashford. 2008. »The Dynamics of Proactivity at Work.« *Research in Organizational Behavior* 28 (1): 3–34.
- Hansson R. O., P. D. DeKoekkoek, W. M. Neece in D. W. Patterson D. W. 1997.«Successful Aging at Work: Annual Review, 1992–1996: The Older Workers and Transitions to Retirement.« *Journal of Vocational Behavior* 51 (2): 202–233.
- Hasmin, H., N. A. Ishak in Z. A. G. Hilmi. 2015. »Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness.« *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 202 (1): 242–51.
- Hertel, G., in H. Zacher. 2017. »Managing the Aging Workforce.« *V Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, ur. N. Anderson, D. S. Ones, C. Viswesvaran in H. K. Sinangil, v tisku. New York: Sage Publications.
- Hughes, M., in R. E. Morgan. 2007. »Deconstructing the Relationship between entrepreneurial Orientation and Business Performance at the

- Embryonic Stage of Firmgrowth.« *Industrial Marketing Management* 36 (1): 651–61.
- Isaksen, S. G., in G. Ekvall. 2010. »Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates.« *Creativity and Innovation Management* 19 (2): 73–88.
- James L. R., C. C. Choi, C.-H. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright in K. I. Kim. 2008. »Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research.« *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (1): 5–32.
- Janssen, O. 2000. »Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour.« *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (1): 287–302.
- Janssen, O., E. Van de Vliert in M. West. 2004. »The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction.« *Journal of Organizational Behavior* 25 (1): 129–145.
- Kanter, R. M. 1988. »When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations.« *V Research in Organizational Behaviour*, ur. B. M. Straw in L. L. Cummings, 123–67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kissi, J., A. R. J. Dainty, A. R. J. in A. Liu. 2012. »Examining Middle Managers' Influence on Innovation in Construction Professional Services Firms: A Tale of Three Innovations.« *Construction Innovation: Information, Process, Management* 12 (1): 11–28.
- Kuenzi, M., in M. Schminke. 2009. »Assembling Fragments into a Lense: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature.« *Journal of Management* 35 (3): 634–717.
- Kunze, F., S. A. Böhm in H. Bruch. 2011. »Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences: A Cross Organizational Study.« *Journal of Organizational Behavior* 32 (2): 264–90.
- Lumpkin, G. T., in G. G. Dess. 1996. »Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.« *Academy of Management Review* 21 (1): 135–72.
- Malek, M. D., A. Fahrudin in I. S. M. Kamil. 2009. Occupational Stress and Psychological Well Being in Emergency Services. *Asian Social Work and Policy* 3 (1): 143–154.
- Mathisen, G. E., O. Martinsen in S. Einarsen. 2008. »The Relationship between Creative Personality Composition, Innovative Team Climate, and Team Innovativeness: An Input-Process-Output Perspective.« *Journal of Creative Behavior* 42 (1): 13–31.

- Michaelis, B., R. Stegmaier in K. Sonntag. 2010. »Shedding Light on Follower's Innovation Implementation Behavior: The Role of Transformational Leadership, Commitment to Change, and Climate for Initiative.« *Journal of Management Psychology* 25 (1): 408–29.
- Moolenaar, N. M., A. J. Daly in P. J. C. Sleegers. 2010. »Occupying the Principal Position: Examining Relationships between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools Innovative Climate.« *Education Administration Quarterly* 46 (1): 623–70.
- Mumford, M. D., in S. B. Gustafson. 1988. »Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation.« *Psychology Bulletin* 103 (1): 27–43.
- Neal, A., M. A. Griffin in P. M. Hart. 2000. »The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior.« *Safety Science* 34 (1–3): 99–109.
- Newton, R., M. Ormerod in P. Thomas. 2007. »Disabled People's Experiences in the Workplace Environment in England.« *Equal Opportunities International* 26 (6): 610–23
- Norton, T. A., H. Zacher in N. M. Ashkanasy. 2014. »Organisational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate Perceptions.« *Journal of Environmental Psychology* 38 (1): 49–54.
- Nybakk, E., in J. I. Jenssen. 2012. »Innovation Strategy, Working Climate, and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis.« *International Journal of Innovation Management* 16 (2): 1–30.
- Oldham, G. R., in A. Cummings. 1996. »Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.« *Academy of Management Journal* 39 (3): 607–34.
- Ostroff, C., in D. E. Bowen. 2000. »Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness.« *V Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, ur. K. J. Klein in S. W. J. Kozlowski, 211–66. San Francisco: Jossey-bass.
- Pagan-Rodriguez, P. 2009. »Onset Disability and Life Satisfaction: An Evidence from the German Socio-Economic Panel (GSOEP).« *European Journal Health Economic* 11 (1): 471– 85.
- Patterson, M. G., P. Warr, P. in M. West. 2004. »Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level.« *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (1): 193–216.

- Patterson, M., M. West, V. Shackleton, J. Dawson, R. Lawthom, S. Matlis, D. L. Robinson in A. M. Wallace. 2005. »Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation.« *Journal of Organizational Behaviour* 26 (1): 379–408.
- Pillinger, T., in M. A. West. 1995. *Innovation in UK Manufacturing Companies*. Sheffield: Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin in M. Frese. 2009. »Entrepreneurial Orientation and Business Performance. An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future.« *Entrepreneurship Theory & Practice* 33 (3): 761–87.
- Reason, J. 1997. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Ribisl, K. M., in T. M. Reischl. 1993. »Measuring the Climate for Health at Organizations: Development of the Worksite Health Climate Scales.« *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 35 (1): 812–24.
- Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt in C. Camerer. 1998. »Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust.« *Academy of Management Review* 23 (2): 393–404.
- Schneider, B., in A. E. Reichers. 1983. »On the Etiology of Climates.« *Personnel Psychology* 36 (1): 19–40.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart in W. H. Macey. 2013. »Organizational Climate and Culture.« *Annual Review of Psychology* 64 (1): 361–88.
- Schulz, H., H. Zacher in S. Lippke. 2017. »The Importance of Team Health Climate for Health-Related Outcomes of White-Collar Workers.« *Frontiers in Psychology* 8 (74). <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.00074/full>.
- Schyns, B., M. V. Veldhoven in S. Wood. 2009. »Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction.« *Leadership & Organization Development Journal* 30 (7): 649–663.
- Scott, S. G., in R. A. Bruce. 1994. »Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.« *Academy of Management Journal* 37 (1): 580–607.
- Shih, H., in E. Susanto. 2011. »Is Innovative Behavior Really Good for the Firm?: Innovative Work Behavior, Conflict with Co-Workers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness.« *International Journal of Conflict Management* 22 (2): 111–30.
- Sonnentag, S., in A. Pundt. 2016. »Organisational Health Behavior Climate: Organisations Can Encourage Healthy Eating and Physical Exercise.« *Applied Psychology an International Review* 65 (1): 259–86.

- Stone, P.W., C. Mooney-Kane, E. L. Larson, D. K. Pastor, J. Zwanziger in A. W. Dick. 2007. »Nurse Working Conditions, Organizational Climate and Intent to Leave ICUs: An Instrumental Variable Approach.« *Health Services Research* 42 (3): 1085–104.
- Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization). 1948. *Preamble to the Constitution of the World Health Organization*. Geneva: World Health Organization.
- Ta, T. L., in K. S. Leng. 2013. »Challenges Faced by Malaysians with Disabilities in the World of Employment.« *Disability, CBR & Inclusive Development* 24 (1): 6–21.
- Tetrick, L. E., in J. M. Peiró. 2016. »Prevention and Promotion.« V *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*, ur. M. J. Grawitch in D. W. Ballard, 199–229. Washington: American Psychological Association.
- Thrasher, G. R., K. Zabel, K. Wynne in B. B. Baltes. 2016. »The Importance of Workplace Motives in Understanding Work-Family Issues for Older Workers.« *Work Aging Retirement* 2 (1): 1–11.
- Van der Vegt, G. S., E. Van de Vliert in X. Huang. 2005. »Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance.« *Academy of Management Journal* 48 (6): 1171–82.
- Wang, P., in J. C. Rode. 2010. »Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate.« *Human Relations* 63 (8): 1105–28.
- Yuan, F., in R. W. Woodman. 2010. »Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations.« *Academy of Management Journal* 53 (2): 323–42.
- Zacher, H., in M. Gielik. 2014. »Organizational Age Cultures: The Interplay of Chief Executive Officers' Age and Attitudes toward Younger and Older Employees.« *International Small Business journal* 32 (1): 327–49.
- Zacher, H., in J. Yang. 2016. »Organizational Climate for Successful Aging.« *Frontiers in Psychology* 7 (1): 1007.

6

Organizacijska kultura in organizacijska klima: Kako blizu in narazen sta si? Kaj se raziskovalci posameznih konstruktov lahko učijo eden od drugega?

Melita Moretti

Za razumevanje notranjega okolja v podjetju ali drugi ustanovi je koristno poznati tako organizacijsko kulturo kot organizacijsko klimo. Če se ozremo v zgodovino njenega poučevanja, ugotovimo, da so hkratne znanstvene razprave o organizacijski klimi in organizacijski kulturi redke in neskladne. Nekateri avtorji (npr. Evan 1968; Fleishman 1953) so bili mnenja, da je organizacijska kultura širši pojem kot organizacijska klima, nekateri drugi (npr. Argyris 1958) pa menijo ravno obratno, namreč da je organizacijska klima širši pojem kot organizacijska kultura. Med raziskovalci smo zaznali tudi neskladnosti, ki izhajajo iz različnih pristopov preučevanja in razumevanja organizacije. Raziskovalci s področja organizacijske klime so npr. veliko bolj pripravljeni priznati vrednost raziskav s področja organizacijske kulture kot pa obratno. Kot primer navajamo raziskovalca Tricea in J. M. Beyer (1993), ki sta organizacijsko klimo zavrnila kot edini »odsev« izkušenj posameznikov v organizaciji. Drugi raziskovalci so npr. podcenjevali vlogo organizacijske klime in jo označili kot »prehodno« (Ott 1989), »prepoznavno« (Rousseau 1990) ali »površinsko« (Alvesson in Berg 1992). Naša skupna ugotovitev je, da sta oba preučevana konstrukta v teorijo, raziskovanje in prakso prispevala različne vidike pestrosti pogledov na organizacijo, vendar sta nekako kot »dva pogleda za isto mizo«. S tem dvema konstruktoma so avtorji zgolj raziskovali in razvijali umetnost razumevanja ene izmed nekaterih možnih podob ter narave metafor v organizacijah (Örtenblad, Trehan in Putman 2016). Podobno ugotovitev je prispeval Schein (2000, xxiv–xxv), ko je navajal da je »treba razumeti, kaj se v organizacijah dogaja in zakaj ravno na ta način, zato pa je potrebnih več konceptov. Če sta klima in kultura na-

tančno opredeljeni, potem obe postaneta ključna gradnika za opis organizacije in analiz.«

V prejšnjih poglavjih smo avtorji predstavili vsak konstrukt organizacijske klime in organizacijske kulture posebej, na način, kot je napisana večina strokovne in znanstvene literature s področja organizacijskih značnosti. Namen tega poglavja je na podlagi spoznanj iz predhodnih poglavij osvetliti podobnosti in razlike med obema konstruktoma ter na novo izpostaviti, kako preučevanja oziroma ugotovitve iz obravnave enega konstrukta koristijo drugemu in obratno.

Podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo naj bi obstajalo nekaj podobnosti, predvsem z raziskovalnega vidika. Prva podobnost je ta, da sta tako organizacijska kultura kot organizacijska klima razsežen, večdimenzionalen in večnivojski konstrukt. Druga podobnost je v tem, da se s preučevanjem obeh konstruktov osredinjamo na makro pogled skupnih učinkov posameznikov in njihovega vedenja ter obnašanja v izbranem podjetju ali drugi ustanovi (oziroma množici podjetij ali drugih ustanov). Kot tretje, s preučevanjem obeh konstruktov se osredinjamo na notranje okolje podjetja ali druge ustanove in ne na posameznika (Denison 1996). Pri obeh konstruktih se uporabljata različna pristopa preučevanja notranjega okolja organizacije, v izhodišču pa sta podobna. Četrta ključna podobnost med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo je v tem, da naj bi z obema konstruktoma delovali na organizacijo (enoto analize) bolj kot na posameznika. Definicije organizacijske kulture in organizacijske klime zajemajo dejavnike organizacije, v kateri obstajajo skupne zaveze, pomeni in/ali razumevanje. Peta podobnost med obema konstruktoma se nanaša na vloge lastnikov, ustanoviteljev ter managerjev in njihovega planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Tako preučevalci organizacijske klime kot organizacijske kulture osrednjo vlogo pri tem, kakšen konstrukt bo v organizaciji opredeljen in na kakšen način bo vplival na zaposlene sodelavce, pripisujejo lastnikom in managerjem. Ta poudarek je izrazitejši v strokovni literaturi s področja organizacijske kulture – Shein je npr. razpravljal o mehanizmih vgradnje organizacijske kulture in njene krepitve kot o načinih, kako managerji »krepijo svoja lastna prepričanja in vrednote« (Shein 2010, 235) in »učijo svoje organizacije, kako zaznavajo, mislijo, čutijo in se obnašajo v skladu s svojimi zavednimi in nezavednimi prepričanji« (Shein 2010, 235). V strokovni literaturi s področja organizacijske klime pa se zdi poudarjen pomen lastnikov in managerjev samoumeven. Kot šesto podobnost med organizacijsko

kulturo in organizacijsko klimo naj omenimo še moč posameznega konstrukta. V strokovni literaturi z obeh področij je razvidno, da se organizacije (ali enote znotraj njih) razlikujejo po moči posameznih konstruktov – to je po obsegu strinjanja posameznikov o prevladujoči organizacijski kulturi ali organizacijski klimi. Kot zadnjo (sedmo) podobnost izpostavimo spoznanje, da sta tako organizacijska kultura kot organizacijska klima povezana z uspešnostjo podjetja ali druge ustanove. Na osnovi predhodnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev iz dosedanjega preučevanja obeh konstruktov smo oblikovali preglednico 6.1, v kateri smo povzeli bistvene podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.

Preglednica 6.1: Podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

1	Organizacijska kultura in organizacijska klima sta kompleksna, večdimenzionalna in večnivojska konstrukta.
2	Organizacijska kultura in organizacijska klima se osredinjata na makro pogled skupnih učinkov posameznikov in njihovega vedenja ter obnašanja v organizaciji.
3	Organizacijska kultura in organizacijska klima se osredinjata na okolje v organizaciji in ne na posameznike.
4	Organizacijska kultura in organizacijska klima delujeta na organizacijo ali enoto organizacije (na enoto analize) bolj kot na posameznike.
5	Vloge ustanoviteljev, lastnikov in managerjev pri oblikovanju konteksta in pomenu v zvezi z njo.
6	Vprašanje moči, ki je pomembna za razumevanje učinkov organizacijske kulture in organizacijske klime.
7	Povezanost organizacijske kulture in organizacijske klime z uspešnostjo podjetja ali druge ustanove.

Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo obstajajo razlike. Po-udarili bomo predvsem tiste, ki jih je v svojem članku opredelil Denison (1996).

Kot prvo razliko izpostavi teoretična izhodišča konstrukta organizacijske klime in organizacijske kulture ter metodologije njenega raziskovanja. Teoretična izhodišča organizacijske klime naj bi izhajala iz psihologije, za preučevanje pa se je večinoma uporabljala kvantitativna metodologija (vprašalniki, testiranje/merjenje in opazovanje). Teoretične korenine organizacijske kulture naj bi izhajale iz antropologije, medtem ko se je za njeno preučevanje prevladujoče uporabljala kvalitativna metodologija (intervju, opazovanje in metode dnevnika).

Kot drugo razliko izpostavimo časovno usmerjenost obeh konstruktov – organizacijska kultura je bila usmerjena v preteklost ali prihodnost, organizacijska klima pa v sedanje stanje.

Kot tretjo razliko izpostavimo samo zavedanje o organizacijski kulturi ali organizacijski klimi. Organizacijska kultura se pojavlja na nivoju

odnosov in vrednot in, na svojih najglobljih ravneh, deluje zunaj zavedanja posameznikov v organizaciji – je relativno nevidna in v podzavesti posameznikov. Schein (2010) npr. navaja, da imajo v podjetju ali drugi ustanovi tako organizacijsko kulturo, ki jo njeni udeleženci takoj »začutijo«. Medtem ko naj bi se organizacijska klima odražala predvsem v okviru posameznikovega zavedanja, je prepoznavnejša in deluje na nivoju odnosov in vrednot – temelji na skupnem zaznavanju udeležencev organizacije o tem, kaj se dogaja z njimi in v njihovi okolici.

Kot četrto razliko izpostavimo prilagodljivost posameznih konstruktov. Kot smo opisali v drugem poglavju, je po mnenju številnih avtorjev (Alvesson in Berg 1992; Deal in Kennedy 1982; Martin in Siehl 1983; Schein 2010) organizacijsko kulturo težko oziroma se postopoma spreminja. Lažje naj bi bilo spreminjati organizacijsko klimo. Tudi če v organizaciji začnejo uvajati korenite spremembe v strateških, taktičnih in izvedbenih postopkih, je za to, da njeni notranji udeleženci sprejmejo in začnejo izvajati nove naloge managerjev, potreben daljši čas.

Preglednica 6.2: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

1	Teoretična izhodišča in metodologija raziskave: teoretična izhodišča organizacijske klime izhajajo iz psihologije, za preučevanje se večinoma uporabljajo kvantitativne metode; teoretična izhodišča organizacijske kulture izhajajo iz antropologije, za preučevanje se večinoma se uporabljajo kvalitativne metode.
2	Časovna usmerjenost: organizacijska kultura naj bi bila usmerjena v preteklost ali prihodnost, organizacijska klima pa v trenutno stanje.
3	Zavedanje: organizacijska kultura se pojavlja na nivoju odnosov in vrednot, je relativno nevidna in v podzavesti posameznikov. Organizacijska klima deluje v okviru posameznikovega zavedanja, je vidnejša in deluje na nivoju odnosov in vrednot.
4	Prilagodljivost: organizacijsko kulturo je težko spremeniti, organizacijsko klimo pa lažje.
5	Strateška usmeritev raziskav s področja organizacijske klime; raziskave s področja organizacijske kulture se večinoma ne osredinjajo na »usmerjeno« preučevanje.

Kot peto razliko izpostavimo strateško usmeritev pri posameznem konstrukt. Schneider (1975) je tako npr. zagovarjal trditev, da če je treba napovedati določene izide v organizaciji, bi bilo pri preučevanju organizacijske klime potrebno opredeliti tiste vidike okolja v organizaciji, ki so najpomembnejši za napovedovanje teh izidov – preučevale naj bi se npr. zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov ipd. Kot primer je navedel sledeče: če sta smoter in cilj izboljšanje kakovosti storitev in višje zadovoljstvo strank, potem je smiselno preučevati storitveno organizacijsko klimo, vključno z vsemi bistvenimi vidiki postopkov, procesov in praks, ki se nanašajo na zagotavljanje teh storitev (Schneider 1975). Raziskovalci s področja organizacijske kulture se večinoma ne osredinjajo na

»usmerjeno« preučevanje, saj je preučevanje organizacijske kulture široko (preučuje npr. vrednote, etiko, moralo, norme, načine obnašanja in vedenja ipd.) (Schein 2010). Na osnovi predhodnih teoretičnih spoznanj in ugotovitev empiričnih raziskav smo oblikovali preglednico 6.2, kjer smo strnili razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.

Kaj se preučevalci posameznega konstrukta lahko naučijo eden od drugega?

Predhodno smo ugotovili, da med raziskavami organizacijske kulture in organizacijske klime obstajajo podobnosti in razlike v njunem raziskovanju. Za razumevanje notranjega okolja v organizaciji je dobro poznati tako organizacijsko klimo kot organizacijsko kulturo.

Kaj bi lahko raziskovalci s področja organizacijske klime izvedeli in se naučili od razmišljanja raziskovalcev na področju organizacijske kulture?

Izpostavili bomo štiri področja širitve raziskovanja organizacijske klime, ki so običajno v domeni raziskovalcev organizacijske kulture, ki pa bi lahko izboljšala konceptualne temelje raziskav in praks s področja organizacijske klime. Kot prvo področje širitve raziskovanja organizacijske klime bi lahko izpostavili večjo osredinjenost na globjo raven psihologije v organizaciji. Z vključitvijo posameznih vprašanj, kot npr. prepričan in vrednot, ki so običajno v domeni raziskovalcev organizacijske kulture, bi raziskovalci s področja organizacijske klime pridobili dodatne poglede, saj Schein (2010) meni, da so zunanji dejavniki prilagoditve (npr. poslanstvo in vizija ter viri in strategija) pomembni za razumevanje temeljev strateške organizacijske klime, medtem, ko so posamezne predpostavke o notranjem povezovanju, kot npr. jezik, status, porazdelitev moči, status, norme ipd., pomembne za procesno organizacijsko klimo. Raziskovalca varnostne organizacijske klime Zohar in Luria (2005) sta prav tako prišla do ugotovitve, kako je strateško usmerjena varnostna organizacijska klima močno povezana z različnimi kazalniki učinkovitosti organizacije – ugotovila sta npr., da je osredinjenost na ustvarjanje varnostne organizacijske klime močno povezana z notranjo kakovostjo storitev (kakovost je ena izmed dimenzij organizacijske kulture), ki je potrebna kot podpora tistim posameznikom v organizaciji, ki delajo neposredno s strankami (npr. v prodajnem oddelku) in v poprodajnem oddelku (npr. servisu, distribuciji, dostavi).

Kot drugo področje širitve raziskovanja organizacijske klime bi lahko izpostavili večji poudarek na širitev nabora posameznih spremenljivk, ki morebiti vplivajo na organizacijsko klimo, vključno z miti, zgodbami ipd. Raziskovalci organizacijske klime se običajno osredinjajo na politike, pra-

kse, postopke in sistem nagrajevanja v organizaciji; raziskovanje organizacijske klime pa naj bi razširili z vključitvijo spremenljivk s področja mitov, zgodb, ritualov, zgodovine organizacije ipd., ki so običajno v domeni raziskovalcev organizacijske kulture – npr. delovna obleka, ureditev delovnega prostora in geografska razpršenost organizacije, naj bi bili po mnenju Ehrharta, Schneiderja in Maceya (2014) povezani z organizacijsko klimo.

Kot tretje področje širitve raziskovanja organizacijske klime izpostavimo raziskovanje širšega vidika zunanjega okolja, v katerem organizacija deluje, vključno z nacionalno in s transnacionalno kulturo, poklicno kulturo in z naravo širšega gospodarstva in negospodarstva (npr. stanje v posameznih dejavnostih, stanje v posameznih lokalnih skupnostih, regijah ipd.) (Schneider, Ehrhart in Macey 2012).

Kot četrto področje širitve raziskovanja organizacijske klime izpostavljamo uporabo tudi kvalitativnih metod raziskovanja (npr. fokusne skupine) in ne samo kvantitativnih (vprašalniki), saj bi na ta način raziskovalci organizacijske klime zajeli večji nabor pomembnih dejavnikov za razumevanje organizacijske klime. Kot dober primer navedimo raziskavo Schneiderja, Ehrharta in Maceyja (1992), ki so s pomočjo 100 fokusnih skupin intervjuirali udeležence o vrsti izkušenj s storitvami v posamezni podružnici banke in na osnovi analize zapisov ter tekstovnih opisov ugotavljali storitveno klimo v banki – vprašanja za izvedbo fokusne skupine (Schneider, Wheeler in Cox 2013) so bila po mnenju Honga idr. (2013) uporabljena v mnogih kvalitativnih raziskavah s področja storitvene klime.

Kaj bi lahko raziskovalci s področja organizacijske kulture izvedeli in se naučili od razmišljanja raziskovalcev na področju organizacijske klime?

Odgovor na to vprašanje je zapletenejši, saj so raziskovalci pri preučevanju organizacijske kulture v večini primerov uporabljali kvalitativne metode raziskovanja, vendar pa tudi kvantitativne. Npr., v večini analiziranih primerov raziskav v Sloveniji so avtorji uporabili kvantitativne metode raziskovanja – kot primer navedimo raziskovanje tržne (marketinge) kulture v različnih podjetjih in ustanovah, v katerih so uporabili vprašalnik Webster (1995) ter njegove posodobljene in prirejene različice in standardizirani OCAI vprašalnik avtorjev Camerona in Quinna (2006; 2011). V nadaljevanju iskanja odgovorov na zastavljeno vprašanje se bomo tako omejili na raziskave, v katerih so avtorji preučevali organizacijsko kulturo na splošno, in na raziskave, v katerih so avtorji preučevali samo organizacijsko kulturo.

Kot prvo področje širitve raziskovanja organizacijske kulture bi izpostavili povečanje preučevanja odnosa med organizacijsko kulturo in

uspešnostjo podjetja ali druge ustanove. Ne glede na to, da so nekateri raziskovalci preučevali odnos med organizacijsko kulturo in učinkovitostjo podjetja ali druge ustanove (Sackmann 2011), je po mnenju Ehrharta, Schneiderja in Maceya (2014) čutiti odpor do preučevanja odnosa med organizacijsko kulturo in učinkovitostjo podjetja ali druge ustanove. Avtorji (2014) predpostavljajo, da naj bi vzroki tičali v osredinjenost raziskovalcev na učinkovitost podjetja ali druge ustanove na splošno, kjer so izidi iz raziskav pokazali na omejen vpliv (Alvesson in Berg 1992; Denison 1996; Martin in Frost 1996).

Kot drugo področje širitve raziskovanja organizacijske kulture izpostavljam uporabo t. i. moderatorjev – to je uporabo dejavnikov, preko katerih naj bi organizacijska kultura imela posreden vpliv na uspešnost podjetja ali druge ustanove. Kot zgleden primer navajamo ugotovitve iz raziskave Gregoryja idr. (2009) o odnosu zaposlenih kot moderatorju vpliva organizacijske kulture na uspešnost ter raziskavo Sørensen (2002) o odnosu nestabilnosti industrijske dejavnosti kot moderatorju učinkov moči organizacijske kulture na uspešnost podjetja ali druge ustanove.

Kot tretje področje širitve raziskovanja organizacijske kulture izpostavljam priporočilo o sočasni uporabi mešanih metod raziskovanja (kvalitativnih in kvantitativnih). Kot zgleden primer navajamo raziskavo Jermierja idr. (1991), v kateri so raziskovalci izide iz kvantitativne metode raziskave (vprašalniki) dopolnili z rezultati kvalitativne metode zbiranja podatkov (intervjuji).

Povzetek poglavja

Za razumevanje notranjega okolja v podjetju ali drugi ustanovi je koristno poznavanje tako organizacijske kulture kot organizacijske klime. Med obema konstruktoma obstajajo podobnosti in razlike. Podobnosti med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo so naslednje: (1) oba konstrukta sta kompleksna, večdimenzionalna in večnivojska; (2) oba konstrukta se fokusirata na makro pogled skupnih učinkov posameznikov in njihovega vedenja ter obnašanja v organizaciji; (3) z obema konstruktoma se osredinjamo na notranje okolje v organizaciji in ne na posameznike; (4) z obema konstruktoma se osredinjamo na celotno organizacijo ali na njeno organizacijsko enoto (enoto analize) bolj kot na posameznike; (5) na uveljavljanje obeh konstruktov v organizaciji naj bi imeli največji in neposreden vpliv ustanovitelji, lastniki in managerji; (6) oba konstrukta se razlikujeta po moči in vplivu, ki naj bi bila pomembna za razumevanje množice soodvisnih učinkov organizacijske kulture in organizacijske klime v podjetju ali drugi ustanovi; (7) oba konstrukta naj bi bilo mogoče

(ne vedno) povezati z učinkovitostjo podjetja ali druge ustanove. Prevladujoče razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo so bile naslednje: (1) teoretična izhodišča organizacijske klime naj bi izhajala iz psihologije, za preučevanje so se večinoma uporabljale kvantitativne metode zbiranja podatkov, teoretična izhodišča organizacijske kulture pa naj bi izhajala iz antropologije, za preučevanje pa so se večinoma uporabljale kvalitativne metode zbiranja podatkov; (2) organizacijska kultura naj bi bila usmerjena v preteklost ali prihodnost, organizacijska klima pa naj bi bila usmerjena na sedanje stanje; (3) organizacijska kultura naj bi se pojavljala na nivoju odnosov in vrednot, je relativno nevidna in v podzavesti posameznikov; organizacijska klima pa naj bi delovala v okviru posameznikovega zavedanja, je vidnejša in deluje na nivoju odnosov ter vrednot; (4) organizacijsko kulturo naj bi bilo težje spremeniti kot organizacijsko klimo, vendar oboje ni mogoče izvesti preprosto in hitro; (5) raziskave s področja organizacijske klime so usmerjene v strateške vidike medtem, ko se raziskovalci s področja organizacijske kulture večinoma ne osredinjajo na »usmerjeno« preučevanje.

Literatura

- Alvesson, M., in P. O. Berg. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: de Gruyter.
- Argyris, C. 1958. »Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank.« *Administrative Science Quarterly* 2 (4): 501–20.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. »Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.« San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Wiley.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. 1996. »What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars.« *Academy of Management Journal* 21 (3): 619–654.
- Ehrhart, M. G., B. Schneider in W. H. Macey. 2014. *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.

- Evan, W. M. 1968. »A System Model of Organizational Climate.« V *Organizational climate: Explorations of a concept*, ur. R. Tagiuri in G. H. Li-twin, 110–24. Boston: Harvard University.
- Fleishman, E. A. 1953. »Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior.« *Personnel Psychology* 6 (2): 205–22.
- Gregory, B. T., S. G. Harris, A. A. Armenakis in C. L. Shook. 2009. Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research* 62 (7): 673–679.
- Hong, Y., H. Liao, J. Hu in K. Jiang. 2013. »Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators Of Service Climate.« *Journal of Applied Psychology* 98 (2): 237–67.
- Jermier, J. M., J. W. Slocum, L. W. Fry in J. Gaines. 1991. »Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Façade of an Official Culture.« *Organization Science* 2 (2): 170–94.
- Martin, J., in P. J. Frost. 1996. »The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance.« V *Handbook of Organizational Studies*, ur. R. Clegg, C. Hardy in W. R. Nord, 599–621. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J., in C. J. Siehl. 1983. »Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis.« *Organizational Dynamics* 12 (2): 52–64.
- Örtenblad, A., K. Trehan in L. L. Putman. 2016. *Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, Melbourne: SAGE Publications, Inc.
- Ott, J. S. 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA:Brooks-Cole.
- Rousseau, D. M. 1990. »Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods.« V *Organizational Climate and Culture*, ur. B. Schneider, 153–92. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackmann, S. A. 2011. »Culture and Performance.« V *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ur. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson, 188–224. Thousand Oaks: Sage.
- Schein, E. H. 2000. »Sense and Nonsense about Culture and Climate.« V *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ur. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson, xxiii–xxx. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schneider, B. 1975. »Organizational Climates: An Essay.« *Personnel Psychology* 28 (4): 447–79.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart in W. A. Macey. 2012. »A Funny Thing Happened on the Way to the Future: The Focus on Organizational Competitive Advantage Lost Out.« *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 5 (1): 96–101.
- Schneider, B., J. K. Wheeler in J. F. Cox. 1992. »A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes.« *Journal of Applied Psychology* 77 (5): 705–716.
- Sørensen, J. B. 2002. »The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance.« *Administrative Science Quarterly* 47 (1): 70–91.
- Trice, H. M., in J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Webster, C. 1995. »Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms.« *The Journal of Services Marketing*, 9 (2): 6–21.
- Zohar, D., in G. Luria. 2005. »A Multi-Level Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships between Organization and Group-Level Climates.« *Journal of Applied Psychology* 90 (4): 616–28.

Različni vidiki
organizacijske kulture
in organizacijske klime:
empirične raziskave
v Sloveniji

7 Organizacijska kultura v izbrani organizaciji javnega sektorja

Sonja Belac in Mirko Markič

Družbeno okolje, v katerem delujejo pridobitne in nepridobitne, javne ali zasebne organizacije, je vse kompleksnejše in turbulentnejše. Spremembe v njem so vsestranske in nepredvidljive, njihova hitrost pa naj bi v prihodnje še naraščala. V razmerah hitrih in dramatičnih sprememb organizacije ne morejo ostati enake za daljše obdobje in pri tem obstati. Izziv zanje ni več, ali se spreminjati, temveč, kako se spreminjati, da bi povečale svojo uspešnost (Cameron in Quinn 2006, 9). Zahtevam dinamičnega družbenega okolja se ne morejo izogniti v nobeni organizaciji, niti v organizacijah v javni upravi.

Na nujnost reforme, ki bo pripeljala do sprememb v ustanovah javne uprave, je leta 2008 opozorila tudi OECD v dokumentu »Managing Change in OECD Governments« (Huerta Melchor 2008, 4). Da bi z reformami odgovorili na družbena pričakovanja ob vedno bolj omejenih finančnih sredstvih in političnih pritiskih, v dokumentu izpostavljajo nujno po oblikovanju ustrezne strategije in managementa sprememb. Uspešnost sprememb v organizacijah pa je po Cameronu in Quinnu (2006, 9–12) odvisna od uspešne spremembe organizacijske kulture. Avtorja na podlagi študij v več tisoč podjetjih in organizacijah ugotavljata, da so v organizacijah po vpeljanih spremembah pogosto v še slabšem stanju, v kolikor te ne vključujejo tudi sprememb organizacijske kulture.

Reforme v organizacijah javne uprave so odvisne tudi od prevladujočega pristopa v teoriji in praksi javne uprave. Tradicionalni pristop je od 80. let prejšnjega stoletja spodrival nov javni management (angl. New Public Management – NPM), pojavlja pa se tudi nov pristop. Za njegovo ime še ni soglasja med različnimi avtorji, čeprav v literaturi zasledimo raz-

lične izraze: nova javna služba (angl. new public service) (Bryson, Crosby in Bloomberg 2014, 445), vseobsežno/celovito upravljanje (angl. whole-of-government) (Huerta Melchor 2008, 10), novo upravljanje (angl. new governance), dobro upravljanje (angl. good governance) in drugi. Ne glede na vrsto reforme se organizacije v javni upravi spreminjajo predvsem na podlagi posodobljenega managementa javne uprave, tako da se tradicionalne vrednote spreminjajo v vrednote nove organizacijske kulture (Huerta Melchor 2008, 14; Pagon, Banutai in Bizjak 2008, 9).

Po pregledu strokovne literature in virov lahko rečemo, da so raziskave s področja organizacijske kulture v javni upravi redke. Z izvedbo raziskave organizacijske kulture v izbrani organizaciji javne uprave z uveljavljenim in standardiziranim vprašalnikom OCAI Camerona in Quinna (2006, 26–28), ki temelji na tipologiji, ki sta jo avtorja imenovala The Competing Values Framework – CVF (Model konkurenčnih vrednot) (Cameron in Quinn 2006, 31), smo tako prispevali k zapolnitvi raziskovalne vrzeli na tem področju.

104

Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti obstoječo in želeno organizacijsko kulturo v izbrani organizaciji javne uprave in prisotnost odpora do sprememb ter oblikovati predloge za morebitno izboljšanje.

Iz namena raziskave izhajajo cilji raziskave:

- na populaciji 233 zaposlenih v izbrani organizaciji javne uprave – v Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) – ugotoviti obstoječo in želeno organizacijsko kulturo, raziskati, ali ljudje na vodstvenih položajih različno dojemajo organizacijsko kulturo od ostalih zaposlenih, ter ugotoviti, ali zaposleni čutijo odpor do sprememb,
- na podlagi izidov raziskave zasnovati teoretične in praktične smernice za izboljšanje organizacijske kulture v AJPES.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, namena in ciljev smo oblikovali hipoteze raziskave.

- H1: Prevladujoči tip organizacijske kulture je kultura hierarhije.
- H2: Organizacijska kultura je enaka v vseh organizacijskih enotah.
- H3: Dojemanje organizacijske kulture vodij je statistično značilno drugačno od dojemanja ostalih zaposlenih.
- H4: Zaposleni ne čutijo odpora do sprememb.

V empiričnem delu raziskave smo v osnovi uporabili kvantitativno metodo, kot jo opisujejo Easterby Smith, Thorpe in Lowe (2005, 169). Za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili vprašalnik, in sicer že uveljavljen ter standardiziran vprašalnik OCAI Camerona in Quinn (2006, 26–28), ki smo mu dodali še dve vprašanji za ugotavljanje odpora do sprememb, izluščeni iz razmišljanja v delu Huerte Melchorja (Huerta Melchor 2008, 16–20) in delu Pagona, Banutajja in Bizjaka (2008, 2011). Vse podatke, pridobljene z anketo, smo ustrezno uredili in obdelali. Najprej smo z metodami opisne statistike preverili lastnosti vzorca in opravili osnovne analize, s katerimi smo določili prevladujočo in želeno organizacijsko kulturo ter odpor do sprememb. Razlike med zaznano obstoječo in želeno organizacijsko kulturo skupno in po posameznih vidikih oziroma vsebinskih področjih organizacijske kulture smo preverili s t-testom dvojic (angl. Paired Samples T-Test). Hipoteze smo preverili z metodami multivariatne analize: z analizo variance in s t-testom za neodvisne vzorce smo preverili razlike v organizacijski kulturi za posamezne organizacijske enote in razlike med vodji ter ostalimi zaposlenimi. Za obdelavo podatkov smo uporabili programsko opremo SPSS in MS Office Excel.

Oprelitev populacije

Na dan 31. 12. 2015 je bilo na AJ PES v 13 organizacijskih enotah, centrali in 12 izpostavah v večjih krajih Slovenije zaposlenih 233 delavcev za določen in nedoločen čas, od teh 222,7 v javni službi in 10,3 v tržni dejavnosti. 78,1 % je bilo žensk, 21,9 % pa moških. Povprečna starost zaposlenega je bila 47 let, 45 % od vseh zaposlenih je bilo starih od 40 do 49 let, 34 % od 50 do 59 let, 18 % od 29 do 39 let in 3 % jih je imelo nad 60 let. 15 % je imelo srednješolsko izobrazbo, 13 % višješolsko, 27 % visokošolsko, kar 44 % pa univerzitetno ali podiplomsko izobrazbo (»Letno poročilo AJ PES za leto 2015«). Po »Pravilniku o notranji organiziranosti in sistematizaciji delovnih mest v AJ PES« vodstvo organizacije sestavljajo direktor, namestnik direktorja in 2 področna sekretarja. Sektorje, službe, izpostave in nekatere oddelke vodijo področni sekretarji ali področni podsekretarji, teh je 32, ostale oddelke pa drugi uslužbenci po pooblastilu direktorja, teh je 13. Zaposlenih na strokovno-tehničnih mestih je 66, ostali, razen direktorja in njegovega namestnika, pa so sodelavci, ki opravljajo naloge javne službe oziroma so na delovnih mestih vodij finančno-računovodske, pravne in kadrovske službe ter službe za informacijske sisteme. V anketiranju smo vključili vse zaposlene sodelavce izbrane organizacije javne uprave.

Vprašalnik

Za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili vprašalnik, in sicer že uveljavljen ter standardiziran vprašalnik OCAI Camerona in Quinna (2006, 26–28). Vprašalnik temelji na tipologiji, ki sta jo Cameron in Quinn imenovala »The Competing Values Framework – CVF« (Model konkurenčnih vrednot) in na podlagi katere sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur (prav tam, 31). Za ugotavljanje odpora do sprememb smo k vprašalniku dodali še dve vprašanji, izluščeni iz razmišljanja v delih Huerte Melchorja (Huerta Melchor 2008, 16–20) ter Pagona, Banutajja in Bizjaka (2008, 2011).

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del vprašalnika se nanaša na standardiziran vprašalnik OCAI, ki je sestavljen iz šestih sklopov s štirimi trditvami, prirejenimi po vprašalniku v knjigi *Diagnosing and Changing Organisational Culture* (Cameron in Quinn 2006, 26–28), ki ocenjujejo organizacijsko kulturo AJ PES. Anketiranci so v stolpcu trenutno stanje razvrstili skupno 100 točk med trditve posameznega sklopa, tako da so po njihovi presoji kar najbolj odražale trenutno stanje v organizaciji. Enako so ponovili v nadaljevanju v stolpcu zeleno stanje, pri čemer so označili tisto, za kar so želeli, da bi v organizaciji veljalo.

PRIMER: Če je nekdo bil mnenja, da trditev A najbolj opisuje stanje v organizaciji, trditvi B in C tudi, a manj kot A, trditev D pa komaj ustreza opisu stanja, je lahko razdelil točke na naslednji način: A = 55 točk, B in C = vsaka 20 točk, D = 5 točk. To predstavlja skupno 100 točk.

Temu delu sta dodani dve vprašanji, vezani na odpor do sprememb. Drugi del pa se nanaša na splošne podatke o anketirancu (spol, starost, vrsta zaposlitve, lokacija dela).

Zbiranje podatkov

Pred izvedbo raziskave smo pridobili pisno soglasje direktorice AJ PES. Za zbiranje podatkov in informacij smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa in enim kombiniranim vprašanjem. Vse vodje izpostav in vodstvo v centrali so bili telefonsko obveščeni o tem, da jim bodo v tajništvo poslale ankete, pojasnjen je bil namen raziskave in odgovorjeno je bilo na vsa vprašanja v zvezi z anketo. Anketni vprašalnik s spremnim dopisom za vsakega zaposlenega je bil v izpostavo Maribor posredovan v skladu s telefonskim pogovorom z vodjo izpostave po elektronski pošti 18. 1. 2016, vodja pa je vprašalnice natisnila in jih razdelila vsem sodelavcem. Vprašalniki s spremnim dopisom za vsakega zaposlenega za izpostavo Koper so bili v skladu z dogovorom z vodjo izpostave osebno odneseni vodji izpostave Koper 20. 1. 2016, ki je vprašalnice raz-

delil vsem sodelavcem. V ostale izpostave in na centralo so bili vprašalniki s spremnim dopisom za vsakega zaposlenega in s spremnim dopisom za tajništvo posredovani po pošti z navadno pošiljko 19. 1. 2016. Tajništva so razdelila ankete ostalim zaposlenim. Anketiranje se je izvajalo en mesec, do 19. 2. 2016, med tem časom smo določene organizacijske enote spodbudili telefonsko, da nam posredujejo izpolnjene ankete.

Rezultati raziskave

Sledi analiza strukture vzorca, predstavitev ocene stanja trenutne organizacijske kulture in želene organizacijske kulture ter razlik med percepcijo trenutnega stanja in želeno organizacijsko kulturo, analiza glede na vrsto zaposlitve in lokacijo dela ter analiza odpora do sprememb. Poglavlje zaključujemo z razlago izidov in s preverjanjem hipotez ter predlogi za izboljšanje.

Analiza strukture vzorca

Prejeli smo 102 rešena vprašalnika iz vseh trinajstih organizacijskih enot, med temi je bil eden nepravilno izpolnjen, tako da smo v nadaljnji obravnavi upoštevali samo 101 vprašalnik, kar predstavlja 43,35 % celotne populacije. V vzorcu je največ anket iz izpostave Ljubljana (21,8 %), centrale (18,8 %) in izpostave Maribor (13,9 %), najmanj pa iz izpostave Nova Gorica (1 %), izpostave Postojna (2 %) in izpostave Trbovlje (2 %), kar pa ustreza tudi sliki v populaciji, saj je največ zaposlenih AJ PES v centrali in izpostavah Ljubljana in Maribor, najmanj pa v izpostavi Postojna, Trbovlje in Krško (»Zapisnik 13. seje kolegija AJ PES 2015«, 31). Vprašalnik je izpolnilo 77 % žensk in 23 % moških v 67,7 %, starih od 36 do 55 let, kar ravno tako ustreza sliki celotne populacije (preglednica 7.1). Vodilni zaposleni so v vzorcu zastopani v 16,8 % ter iz vseh organizacijskih enot z izjemo ene izpostave. Kljub temu, da poznamo populacijsko strukturo in ocenjujemo, da je struktura vzorca podobna populacijski, pa to ni zadosten pogoj, da bi lahko izide raziskave, pridobljene iz vzorca, nekritično posplošili na populacijo. Za posploševanje sta namreč potrebna dva pogoja: reprezentativnost in verjetnost (naključnost vzorca). Ker je naš vzorec priložnostni, lahko ob ocenjeni reprezentativnosti vzorca zgolj trdimo, da so rezultati raziskave morda podobni populacijskim, neposredno posploševanje pa ni možno.

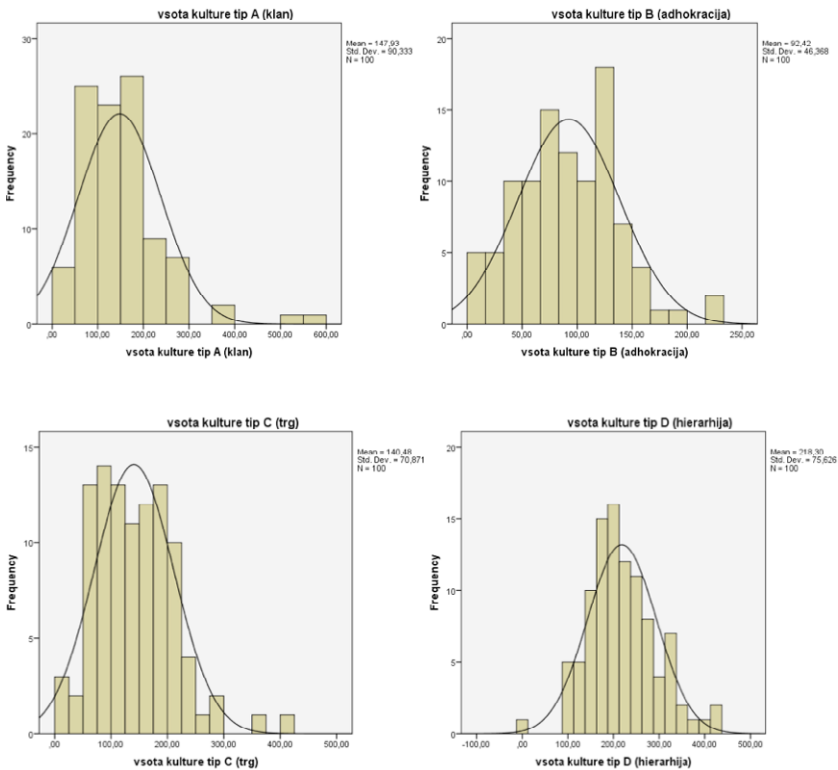
Preglednica 7.1: Demografski podatki anketiranih oseb

SPREMENLJIVKA	DESKRIPTOR	%
ZAPOSILITEV	vodstveni kader	16,8
	ni vodstveni kader	83,2
SPOL	moški	23,0
	ženski	77,0
STAROST	od 25 do 35 let	9,1
	od 36 do 45 let	35,4
	od 46 do 55 let	32,3
	več kot 55 let	23,2
LOKACIJA DELA	centrala	18,8
	Ljubljana	21,8
	Celje	5,9
	Koper	6,9
	Kranj	4,0
	Krško	5,0
	Maribor	13,9
	Murska Sobota	5,9
	Nova Gorica	1,0
	Novo mesto	4,0
	Postojna	2,0
Trbovlje	2,0	
Velenje	8,9	

Analiza percepcije trenutne organizacijske kulture

Rezultati analize kažejo (slika 7.1), da je prevladujoči tip organizacijske kulture v AJPEŠ hierarhija (vrednost = 36,86), sledijo organizacijska kultura tipa klan ali skupina (vrednost = 23,92), tipa trg (vrednost = 23,78) in tipa adhokracija (vrednost = 15,29). Pri tem je vrednost posameznega tipa organizacijske kulture pri percepciji trenutnega stanja in želenega stanja izračunana kot povprečna skupna vsota točk po posameznih tipih organizacijskih kultur. Posamezne točke iz vprašalnika OCAI vprašalnika, ki so jih anketiranci dodelili odgovorom A, B, C in D po posameznih šestih sklopih oziroma vidikih ali vsebinskih področjih organizacijske

kulture, smo namreč ločeno sešteli ter delili s šest (Cameron in Quinn 2006, 26–30).



Slika 7.1: Histogrami s prikazom frekvenčne porazdelitve podatkov zaznave trenutnega stanja po posameznih tipih organizacijskih kultur

Na sliki 7.2 so s histogrami predstavljene frekvenčne porazdelitve podatkov po posameznih tipih organizacijskih kultur za zaznano stanje (spremenljivke, poimenovane vsota kulture tip A, B, C in D). Tako so podatki za hierarhijo in adhokracijo, kar se tiče simetričnosti, blizu normalne porazdelitve, podatki za oceno trenutnega stanja organizacijske kulture tipa klan in tipa trg pa kažejo asimetričnost v desno (koeficient asimetričnosti za klan = 1,8 in za trg = 0,7). Vse krivulje zaznave trenutnega stanja so nekoliko koničaste (glede na koeficient sploščenosti), bolj zgoščene okrog modusa kot pri normalni porazdelitvi.

Kot kaže preglednica 7.2, organizacijska kultura v AJ PES ni usklajena v vseh njenih vidikih oziroma na vsebinskih področjih, saj vodi-

teljstvo v organizaciji in način ravnanja z zaposlenimi kažeta značilnosti drugačne organizacijske kulture – tipa trg in tipa klan. Usklajenost posameznih vidikov organizacijske kulture s prevladujočo skupno organizacijsko kulturo je po Cameronu in Quinnu pomembna, saj so po raziskavah avtorjev organizacije s skladno organizacijsko kulturo uspešnejše (2006, 60). Izidi raziskave kažejo, da je v AJ PES prevladujoča taka organizacijska kultura, kot je značilna za klasično obliko javne uprave, glede na Webrova teoretična izhodišča o birokratski upravi. Po oceni zaposlenih je delovno okolje v AJ PES zelo nadzorovano in strukturirano, ljudje se morajo pri opravljanju svojega dela držati formalnih postopkov in pravil. Formalna pravila in usmeritve so tisto, kar povezuje zaposlene. Najpomembnejša naloga je vzdrževanje stabilnega delovanja organizacije. AJ PES po mnenju zaposlenih namreč poudarja stabilnost in trajnost delovanja, pomembna sta učinkovitost in vzdrževanje nadzora ter delovanja brez motenj. Organizacija svojo uspešnost opredeljuje na osnovi učinkovitosti. Ključno je sistematično načrtovanje dela in s tem čim manjša poraba sredstev. Po mnenju zaposlenih so značilnosti voditeljstva takšne, ki kažejo na tržno naravnost, saj menijo, da je vodstvo zgled dobrega, agresivnega in na rezultat osredotočenega managementa, način ravnanja z zaposlenimi pa takšen, ki ima povečini značilnosti organizacijske kulture tipa klan, saj so timsko delo, iskanje soglasja in sodelovanje glavne značilnosti stila vodenja v organizaciji. Sicer pa v obeh vidikih oziroma na vsebinskih področjih organizacijske kulture (voditeljstvo v organizaciji in način ravnanja) prevladujočima organizacijskima kulturama tesno sledi organizacijska kultura tipa hierarhija.

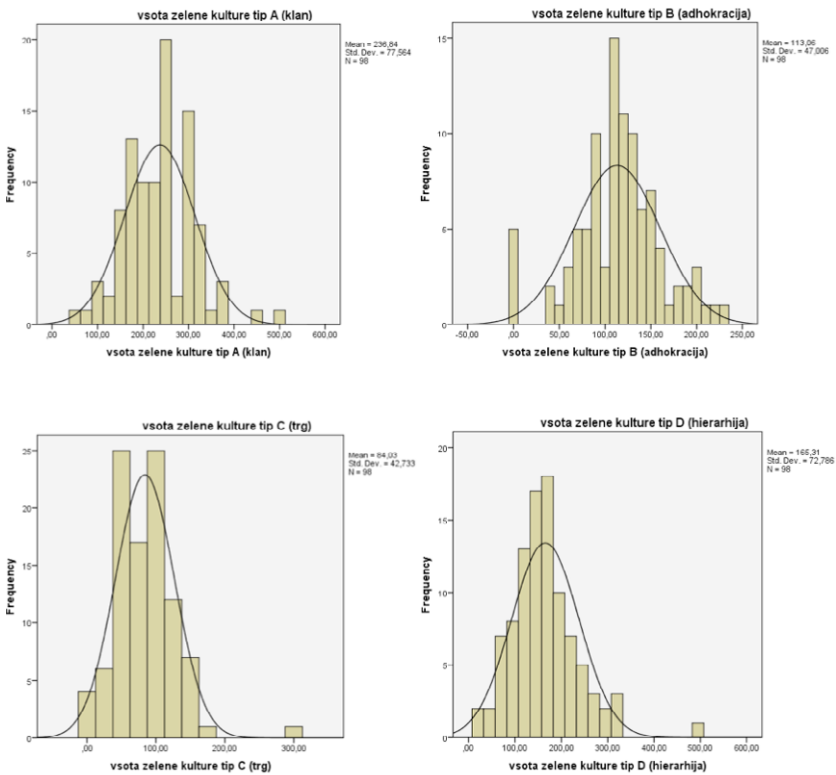
Preglednica 7.2: Prevladujoči tip organizacijske kulture glede na različne vidike organizacijske kulture

Posamezni vidik organizacijske kulture	Prevladujoči tip organizacijske kulture
temeljne značilnosti delovnega okolja	hierarhija
voditeljstvo v organizaciji	trg
način ravnanja s sodelavci	klan
vezi v organizaciji	hierarhija
strateški poudarki	hierarhija
sodila za uspešnost	hierarhija

Želena stanja

Zaposleni si želijo po vseh vidikih oziroma vsebinskih prodročjih in skupno (vrednost = 39,47) organizacijsko kulturo tipa klan oziroma skupina. Zanja velja, da je organizacija prijazno delovno okolje, kjer se udeleženci počutijo kot v družini in si delijo dobro ter zlo. Vodje so mentorji, podpirajo in skrbijo za zaposlene ter so spodbujevalci sodelovanja, organizacijske predanosti in lojalnosti. Pomembne so pripadnost in tradicija ter zavzetost ljudi. Dolgoročno so pomembni razvoj ljudi, povezovanje in moralno delovanje. Uspešnost je odvisna od organizacijske klime in skrbi za ljudi. Poglavitni so timsko delo, sodelovanje in soglasje. Zunanji udeleženci organizacije so v vlogi partnerjev. Na drugem mestu sledi organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 27,55), potem pa adhokracija (vrednost = 18,84) in trg (vrednost = 14).

111



Slika 7.2: Histogrami s prikazom frekvenčne porazdelitve podatkov želenega stanja po posameznih tipih organizacijskih kultur

Na sliki 7.2 so s histogrami predstavljene frekvenčne porazdelitve podatkov po posameznih tipih organizacijskih kultur za želeno stanje (spremenljivke, poimenovane vsota zelene kulture tip A, B, C in D). Tako so podatki za klan in adhokracijo, kar se tiče simetričnosti, blizu normalne porazdelitve, podatki za želeno organizacijsko kulturo tipa hierarhija in tipa trg pa kažejo asimetričnost v desno (koeficient asimetričnosti za hierarhijo = 1,2 in za trg = 1,2). Vse krivulje zelenega stanja so nekoliko koničaste (glede na koeficient sploščenosti), bolj zgoščene okrog modusa kot pri normalni porazdelitvi.

Razlike

Ko imamo izdelan grafični profil organizacijske kulture in profil posameznih atributov (slike 6 do 11), se lahko lotimo interpretacije z različnih perspektiv, in sicer z vidika dominantne kulture organizacije, z vidika odstopanj med trenutno in želeno organizacijsko kulturo, z vidika moči organizacijske kulture, ki je trenutno dominantna, z vidika ujemanja profila posameznih atributov organizacijske kulture tudi glede na različne skupine oziroma organizacijske udeležence, z vidika primerjave s profilom tipske organizacijske kulture v svoji dejavnosti, z vidika trendov, ki jih avtorja navajata na podlagi svojih raziskav (Cameron in Quinn 2006, 69–71).

Ugotavljali smo razlike med oceno organizacijske kulture o trenutnem stanju in želeno organizacijsko kulturo. Razlike smo preverjali s t-testom dvojic (Paired – samples t-test). Med percepcijo obstoječe organizacijske kulture in želeno organizacijsko kulturo smo ugotovili statistično značilne razlike pri vseh štirih tipih organizacijskih kultur, in sicer (preglednica 7.3):

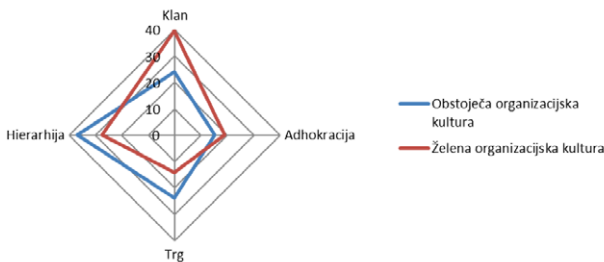
- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo bistveno več organizacijske kulture tipa klan – razlika je $-15,56$ (vse, kar se razlikuje za 10 in več točk, je po Cameronu in Quinnu pomembno odstopanje (2006, 74)) ($t = -11,24$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa adhokracija: anketirane osebe si v prihodnje želijo več inovativnosti, dinamičnosti, ustvarjalnosti in podjetnosti in so pripravljene v ta namen prevzeti več tveganja ($t = -4,17$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo občutno manj usmerjenosti na izid in agresivnosti vodstva;

tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki naj ne bodo na prvem mestu ($t = 8,80$; $\text{Sig.} = 0,000$);

- organizacijska kultura tipa hierarhija: anketirane osebe si v prihodnje želijo manj nadzora, formaliziranosti in strukturiranosti ($t = 7,22$; $\text{Sig.} = 0,000$).

Preglednica 7.3: Primerjava obstoječe in zelene organizacijske kulture – skupni izid

Tip organizacijske kulture	Obstoječa organizacijska kultura		Zelena organizacijska kultura		Razlika		
	vrednost	standardni odklon	vrednost	standardni odklon	vrednost	t	Sig.
klan	23,92	13,32	39,47	12,93	-15,56	-11,24	,000
adhokracija	15,29	7,35	18,84	7,83	-3,55	-4,17	,000
trg	23,78	11,62	14,01	7,12	9,78	8,80	,000
hierarhija	36,86	12,13	27,55	12,93	9,31	7,22	,000



Slika 7.3: Obstoječa in zelena organizacijska kultura v AJ PES – skupni izid

Profil organizacijske kulture AJ PES (slika 7.3) je primerljiv tudi s profilom kulture organizacij v javni upravi, ki sta ga predstavila Cameron in Quinn, kjer prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, organizacijska kultura tipa klan in tipa trg sta zastopani v manjši meri, najmanj pa je prisotna organizacijska kultura tipa adhokracija. Nizka ocena organizacijske kulture tipa adhokracija je po avtorjih običajen pojav. Navajata tudi, da se organizacije skozi čas nagibajo k spodnjima dvema kvadrantom, ki tudi vztrajata najdlje. Premik iz organizacijske kulture tipa hierarhija in tipa trg v tip klan in tip adhokracija pa predstavlja za management velik izziv, saj je za to potreben velik napor (Cameron in Quinn 2006, 69–81). Po Cameronu in Quinnu pa se prevladujoča organizacijska kultura hierarhije v organizacijah javne uprave ne ujema s prevladujočim novim pristopom v javni upravi v Sloveniji, to je z dobrim upravljanjem, kjer

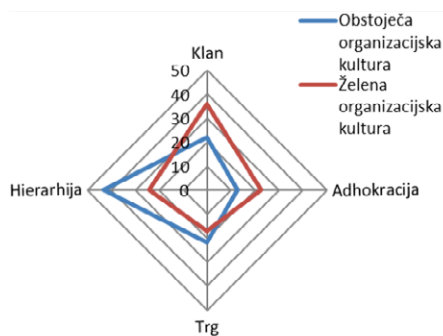
so v ospredju drugačne vrednote. Sicer pa tipologija konkurenčnih vrednot razkriva sobivanje različnih vrednot, kultur v posamezni organizaciji in omogoča tudi presojo o jakosti posamezne kulture ali pa o uravnoteženosti kultur.

Avtorja navajata, da večje, kot je število točk posameznega tipa organizacijske kulture, večja je jakost, dominantnost tega tipa kulture. Presoja, ali je za organizacijo bolje imeti močan posamezen tip organizacijske kulture ali pa uravnoteženost različnih kultur, je odvisna tudi od zunanjega okolja, v katerem organizacija deluje. Grafični profil organizacijske kulture AJ PES (slika 7.4) kaže na odstopanje organizacijske kulture tipa hierarhija, ostale tri vrste organizacijske kulture pa so zastopane v manjši meri. Po Malbašiču (2015, XV) so organizacije z uravnoteženimi organizacijskimi vrednotami na splošno uspešnejše od organizacij z neuravnoteženimi vrednotami.

114

Ugotavljali smo tudi razlike med percepcijo trenutnega stanja in želenim stanjem po posameznih vidikih oziroma vsebinskih področjih organizacijske kulture. Razlike smo preverjali s t-testom dvijic (Paired – samples t-test).

Temeljne značilnosti delovnega okolja smo ugotavljali na podlagi odgovorov prvega sklopa vprašanj iz vprašalnika. Izidi prvega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na zaznano in želeno organizacijsko kulturo pri temeljnih značilnostih delovnega okolja, so prikazani na sliki 7.4. Po mnenju anketiranih oseb v AJ PES prevladuje delovno okolje z značilnostmi organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 44,04), za katerega sta značilni nadzorovanost in strukturiranost ter da se ljudje morajo držati formalnih postopkov in pravil pri opravljanju svojega dela. Sledi ji organizacijska kultura tipa trg (vrednost = 22,17), tipa klan (vrednost = 21,24) in tipa adhokracija (vrednost = 12,45).

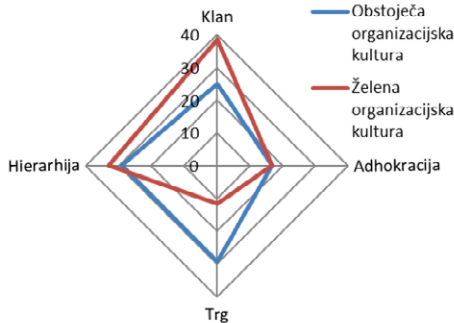


Slika 7.4: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri temeljnih značilnostih delovnega okolja

Anketirane osebe si v prihodnje želijo delovnega okolja, v katerem bi prevladovala organizacijska kultura tipa klan (vrednost = 35,86) oziroma delovnega okolja, za katerega velja, da je zelo osebni prostor, kjer se ljudje počutijo kot v družini in med seboj zelo dobro sodelujejo. Sledijo organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 24,39), tipa adhokracija (vrednost = 22,37) in tipa trg (vrednost = 17,07).

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri vseh štirih tipih organizacijskih kultur:

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo večjega medsebojnega sodelovanja in povezanosti ($t = -7,57$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa adhokracija: anketirane osebe si v prihodnje želijo več inovativnosti, dinamičnosti, ustvarjalnosti in podjetnosti ter so pripravljene v ta namen prevzeti več tveganja ($t = -6,99$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo manj usmerjenosti v izid in tekmovalnosti ($t = 3,23$; Sig. = 0,002);
- organizacijska kultura tipa hierarhija: anketirane osebe si v prihodnje želijo bistveno manj nadzora, strukturiranosti in manj pravil ter postopkov pri opravljanju svojega dela ($t = 8,47$; Sig. = 0,000).



Slika 7.5: Grafični prikaz profila zaznane in želene organizacijske kulture pri voditeljstvu v AJPEŠ

Značilnosti voditeljstva v AJPEŠ smo ugotavljali na podlagi odgovorov drugega sklopa vprašanj iz vprašalnika. Izidi drugega sklopa vpra-

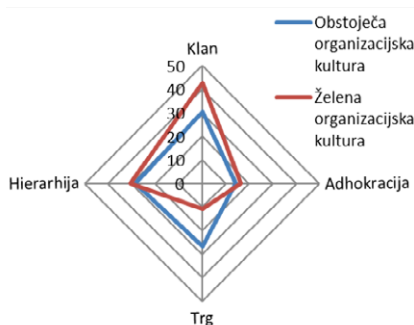
šanj, ki se nanašajo na zaznano in želeno organizacijsko kulturo pri voditeljstvu v AJPES, so prikazani na sliki 7.5. Po mnenju anketiranih oseb v AJPES prevladuje voditeljstvo z značilnostmi organizacijske kulture tipa trg (vrednost = 29,80), za katerega sta značilni usmerjenost na rezultate in agresivnost. Sledijo značilnosti organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 29,29), tipa klan (vrednost = 24,24) in adhokracija (vrednost = 16,62).

Anketirane osebe si v prihodnje želijo voditeljstva, ki bi v največji meri kazalo značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 38,43) oziroma voditeljstva, ki bi bilo zgled dobrega svetovanja (mentoriranja), podpiranja in skrbi za zaposlene. Sledi voditeljstvo z značilnostmi organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 32,98), tipa adhokracija (vrednost = 16,72) in tipa trg (vrednost = 11,62).

116

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri naslednjih tipih organizacijskih kultur:

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo večje podpore vodstva, mentorskega odnosa in skrbi za zaposlene ($t = -7,34$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo manj usmerjenosti v izid in agresivnega voditeljstva ($t = 7,98$; Sig. = 0,000).



Slika 7.6: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri ravnanju z zaposlenimi

Značilnosti načina ravnanja s sodelavci smo ugotavljali na podlagi odgovorov tretjega sklopa vprašanj iz vprašalnika. Izidi tretjega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na zaznano in želeno organizacijsko kulturo pri

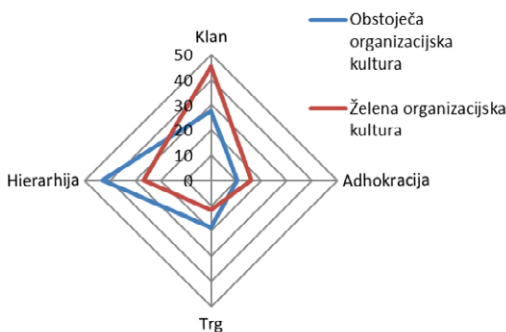
načinu ravnanja s sodelavci, so prikazani na sliki 7.6. Po mnenju anketiranih oseb v AJ PES prevladuje način ravnanja s sodelavci z značilnostmi organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 29,80), za katerega so značilni timsko delo, iskanje soglasja in sodelovanje. Sledijo značilnosti organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 28,88), tipa trg (vrednost = 27,19) in tipa adhokracija (vrednost = 13,92).

Anketirane osebe si v prihodnje želijo ravnanja s sodelavci, ki bi v še večji meri kazalo značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 42,60). Sledi zelena organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 30,41), tipa adhokracija (vrednost = 16,38) in tipa trg (vrednost = 10,61).

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri naslednjih tipih organizacijskih kultur:

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo še več timskega dela, iskanja soglasja in sodelovanja ($t = -6,84$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo manj tekmovalnosti, visokih zahtev in dosežkov ($t = 7,29$; Sig. = 0,000).

117



Slika 7.7: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri vezeh med zaposlenimi

Značilnosti vezi med zaposlenimi smo ugotavljali na podlagi odgovorov četrtega sklopa vprašanj iz vprašalnika. Izidi četrtega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na zaznano in zeleno organizacijsko kulturo pri vezeh med zaposlenimi v organizaciji, so prikazani na sliki 7.7. Po mnenju anketiranih oseb v AJ PES prevladujejo vezi med zaposlenimi z značilnostmi organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 43,69), kar pomeni, da so

tisto, kar povezuje zaposlene, formalna pravila in usmeritve. Sledijo povezovalni dejavniki, ki kažejo značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 26,82), tipa trg (vrednost = 18,94) in tipa adhokracija (vrednost = 10,30).

Anketirane osebe si v prihodnje želijo vezi med sodelavci, ki bi v največji meri kazale značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 45,15), kjer sta najpomembnejši povezovalni dejavnik zvestoba in medsebojno zaupanje. Sledi zelena organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 26,57), tipa adhokracija (vrednost = 16,01) in tipa trg (vrednost = 11,72).

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri vseh štirih tipih organizacijskih kultur:

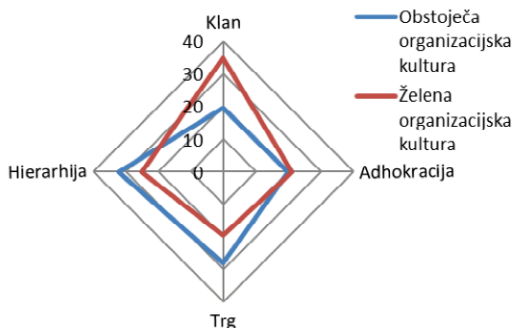
118

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo večji poudarek na zvestobi in medsebojnem zaupanju ($t = -7,78$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa adhokracija: anketirane osebe si v prihodnje želijo več zavezanosti inovacijam in razvoju, za kar so pripravljene prevzeti več tveganja ($t = -4,67$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo manj poudarka na doseganju smotrov, ciljev in dosežkih ($t = 4,59$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa hierarhija: anketirane osebe si v prihodnje želijo manj formalnih pravil in usmeritev ($t = 7,60$; Sig. = 0,000).

Značilnosti strateških poudarkov smo ugotavljali na podlagi odgovorov petega sklopa vprašanj iz vprašalnika. Izidi petega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na zaznano in zeleno organizacijsko kulturo pri strateških poudarkih v organizaciji, so prikazani na sliki 7.8. Po mnenju anketiranih oseb v AJPES prevladujejo strateški poudarki z značilnostmi organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 32,37), kar pomeni, da se poudarjajo stabilnost in trajnost delovanja, učinkovitost, nadzor in delovanje brez motenj. Sledijo strateški poudarki, ki kažejo značilnosti organizacijske kulture tipa trg (vrednost = 28,59), tipa adhokracija (vrednost = 19,95) in tipa klan (vrednost = 18,89).

Anketirane osebe si v prihodnje želijo strateških poudarkov, ki bi v največji meri kazali značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 34,75), kjer se poudarja razvoj zaposlenih, visoko zaupanje, odkritost in

sodelovanje. Sledijo zelena organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 25), tipa adhokracija (vrednost = 21,06) in tipa trg (vrednost = 19,44).



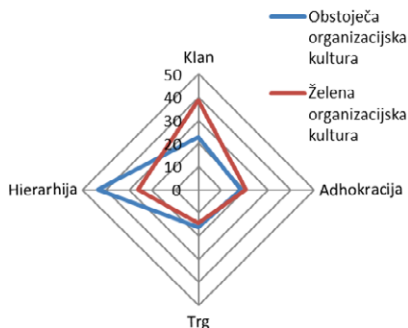
Slika 7.8: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri strateških poudarkih

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri naslednjih tipih organizacijskih kultur:

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo večji poudarek na razvoju zaposlenih in ustvarjanju razmer zaupanja, odkritosti in sodelovanja ($t = -7,89$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa trg: anketirane osebe si v prihodnosti želijo manj strateških poudarkov, vezanih na konkurenčnost in doseganje smotrov ter ciljev ($t = 4,97$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa hierarhija: anketirane osebe si v prihodnje želijo manjši poudarek na strateških usmeritvah, ki se nanašajo na stabilnost, učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje ($t = 3,53$; Sig. = 0,001).

Značilnosti sodil uspešnosti smo ugotavljali na podlagi odgovorov šestega sklopa vprašanj. Izidi šestega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na zaznano in zeleno organizacijsko kulturo pri sodilih za uspešnost, so prikazani na sliki 7.9. Po mnenju anketiranih oseb v AJPEŠ prevladujejo sodila za uspešnost z značilnostmi organizacijske kulture tipa hierarhija (vrednost = 42,98), kar pomeni, da organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Sledijo sodila za uspešnost, ki kažejo značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 21,92), tipa adhokracija (vrednost = 18,48) in tipa trg (vrednost = 16,55).

Anketirane osebe si v prihodnje želijo sodil za uspešnost, ki bi v največji meri kazala značilnosti organizacijske kulture tipa klan (vrednost = 38,64), kjer organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi razvoja zaposlenih, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi. Sledi jo zelena organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 26,21), tipa ad-hokracija (vrednost = 20,61) in tipa trg (vrednost = 14,44).



Slika 7.9: Grafični prikaz profila zaznane in zelene organizacijske kulture pri sodilih uspešnosti

Pri tem vidiku organizacijske kulture smo med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo ugotovili statistično značilne razlike pri naslednjih tipih organizacijskih kultur:

- organizacijska kultura tipa klan: anketirane osebe si v prihodnje želijo uspešnosti organizacije, ki bi temeljila na razvoju zaposlenih, timskem delu, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi ($t = -8,73$; Sig. = 0,000);
- organizacijska kultura tipa hierarhija: anketirane osebe si želijo, da bi se v prihodnje uspešnost organizacije manj merila z učinkovitostjo, s sistematično načrtovanjem delom in porabo sredstev ($t = 6,74$; Sig. = 0,000).

Analiza glede na vrsto zaposlitve in lokacijo dela

Analiza je pokazala, da je organizacijska kultura v osmih organizacijskih enotah enaka, in sicer tipa hierarhije, v petih pa drugačna od te. V izpostavah Koper, Kranj in Velenje anketirani zaposleni zaznavajo organizacijsko kulturo tipa klan, v izpostavah Celje in Nova Gorica pa tipa trg. V vseh petih organizacijskih enotah sledi tip organizacijske kulture hierarhija. Po drugi strani nam ANOVA pokaže, da ni značilnih razlik

v dojemaju organizacijske kulture med organizacijskimi enotami (vse vrednosti Sig. nad 0,05). Vzrok za tak rezultat je tudi majhno število odgovorov po posameznih organizacijskih enotah.

Iz preglednice 7.4 je razvidno, da je anketirani vodstveni kader manj močno zaznaval organizacijsko kulturo tipa klan, adhokracija in trg v primerjavi z ostalimi zaposleni, medtem ko je organizacijsko kulturo tipa hierarhija zaznaval močnejše od ostalih zaposlenih.

Preglednica 7.4: Zaznavanje organizacijske kulture glede na vrsto zaposlitve

	ZAPOSLITEV	N	Vrednost	Standardni odklon
relativna ocena kulture klan	vodstveni kader	17	21,13	7,31
	nevodstveni kader	83	25,38	16,13
relativna ocena kulture adhokracija	vodstveni kader	17	13,97	6,08
	nevodstveni kader	83	15,70	8,02
relativna ocena kulture trg	vodstveni kader	17	21,94	11,80
	nevodstveni kader	83	23,71	11,86
relativna ocena kulture hierarhija	vodstveni kader	17	42,84	13,38
	nevodstveni kader	83	35,06	12,10

121

Glede na t-test je dojetanje organizacijske kulture vodij statistično značilno drugačno od dojetanja ostalih zaposlenih le glede organizacijske kulture hierarhija (Sig. = 0,05). Pri ostalih tipih kultur pa razlike niso statistično značilne.

Odpor do sprememb

Preglednica 7.5: Zaznavanje odpora do sprememb

		Frekvenca	%	%
Veljavno	ne čutim	27	26,7	32,9
	neznatno čutim	32	31,7	39,0
	čutim	17	16,8	20,7
	čutim močnejše	4	4,0	4,9
	izredno čutim	2	2,0	2,4
	skupno	82	81,2	100,0
Brez podatka	9	19	18,8	
Skupaj		101	100,0	

Iz preglednice 7.5 je razvidno, da skoraj petina vprašanih ni odgovorila na vprašanje, v kakšni meri čutijo odpor do sprememb. Razlog gre iskati v občutljivosti vprašanja. Zaradi kočljivega vprašanja menimo, da ni nujno, da so odgovori pokazatelj dejanskega stanja v organizaciji. Na to nas napeljuje dejstvo, da so praktično vsi anketiranci kljub temu odgovorjali na naslednje vprašanje o razlogih za odpor do sprememb (94 % anketiranih je dalo veljavne odgovore).

Glede na preglednico 7.5 je približno tretjina tistih, ki so odgovorili na vprašanje o zaznavanju odpora do sprememb, odgovorila, da ne čuti odpora do sprememb, približno dve tretjini pa ga čuti (39 % neznatno; 20,7 % čuti; 4,9 % čuti močneje in 2,4 % izredno čuti odpor do sprememb). Vprašanje, ki se je nanašalo na vzroke za odpor do sprememb, je bilo kombiniranega tipa. Ponujenih je bilo namreč pet odgovorov, kjer so anketiranci z od 1 (sploh ne drži) do 5 (v celoti drži) označili svoje strinjanje z odgovori ter možnost drugega odgovora. Povprečja smo preverili s t-testom za odvisne vzorce. Med vzroki za odpor do sprememb po mnenju anketiranih so v enaki meri prisotne slaba komunikacija, slaba vključenost zaposlenih v proces sprememb in slaba informiranost o spremembah, v nekoliko manjši meri pa nepripravljenost za dodatni angažma ter slaba seznanjenost z vizijo, s smotri in cilji AJPES. Možnosti odgovora drugo so se poslužili le štirje vprašani (4 %). Dva od njih sta opozorila na preveliko obremenjenost zaposlenih kot razlog za odpor do sprememb, ostali navedeni razlogi pa so: nemotiviranost, zastarela in nepravična plačna politika, neustrezna sistematizacija delovnih mest, premalo ovrednoten strokovni kader ter preveč kadra na vodstvenih delovnih mestih, pričakanje boljših rezultatov z manj zaposlenimi, postavljanje ciljev brez nagraj in brez kazni za njihovo nedoseganje, visoka povprečna starost zaposlenih v določenih službah, nerazumevanje potreb/želja/motivov vsakega zaposlenega.

Ugotovili smo tudi različne vzroke odpora do sprememb v različnih organizacijskih enotah. Pri interpretaciji je treba tudi upoštevati, da je v šestih organizacijskih enotah odgovorilo na to vprašanje po manj kot pet ljudi, v izpostavi Nova Gorica pa nihče. Ugotavljamo, da v izpostavah Kranj, Murska Sobota, Novo mesto in Trbovlje polovica respondentov ne čuti odpora do sprememb, medtem ko ga v različnih jakostih v izpostavi Postojna čutijo vsi respondenti, v izpostavah Ljubljana in Krško 80 % respondentov, v izpostavah Koper in Celje 75 %, na centrali 70,5 %, v izpostavi Velenje 66 % in v izpostavi Maribor 53 % respondentov. Izkazalo se je tudi, da obstajajo razlike pri občutenju odpora do sprememb glede na položaj v službi. Vodstvo ga čuti v 75 %, ostali pa v 65,5 %. Vodstvo pri

tem v največjem deležu (62,5 %) čuti neznamenit odpor, medtem ko ga ostali neznamenito čutijo le v tretjini primerov, v 22,7 % pa so navedli, da ga čutijo.

Razlaga rezultatov in preverjanje hipotez

Rezultati analize kažejo, da je prevladujoči tip organizacijske kulture v AJPES organizacijska kultura tipa hierarhije ter da bi si zaposleni v bodoče želeli prevladujoče organizacijske kulture tipa klan v vseh njenih vidikih oziroma vsebinskih področjih: v temeljnih značilnostih delovnega okolja, voditeljstvu v organizaciji, načinu ravnanja s sodelavci, vezeh v organizaciji, strateških poudarkih ter sodilnih za uspešnost. Želijo si manj organizacijske kulture tipa hierarhija in trg ter več adhokracije. Ugotovljamo tudi, da zaposleni organizacijsko kulturo dojemajo v vseh organizacijskih enotah enako ter da so statistične razlike v dojetanju organizacijske kulture med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi le glede organizacijske kulture tipa hierarhija. Izidi raziskave kažejo tudi prisotnost odpora do sprememb.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, namena in ciljev smo oblikovali štiri hipoteze. Vsako hipotezo smo preverili z ustrežno metodo statistične analize, pri čemer smo v dveh primerih v ničelni hipotezi predpostavili enakost, v alternativni pa razlike ali vplive, izhajajoče iz raziskovalne hipoteze. Na podlagi izidov analiz smo sprejeli odločitve o veljavnosti postavljenih hipotez.

Hipoteza 1

Prva hipoteza (H_1), ki smo jo postavili, se je glasila: Prevladujoči tip organizacijske kulture je kultura hierarhije.

Iz rezultatov osnovne analize je mogoče ugotoviti, da je prevladujoči tip organizacijske kulture v AJPES organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 36,86), sledijo organizacijska kultura tipa klan ali skupin (vrednost = 23,92), tipa trg (vrednost = 23,78) in tipa adhokracija (vrednost = 15,29). Zaradi navedenega lahko hipotezo H_1 sprejmemo.

Hipoteza 2

Druga hipoteza (H_2), ki smo si jo v nalogi postavili, je bila: Organizacijska kultura je enaka v vseh organizacijskih enotah.

- H_0 : Vrednost prevladujoče organizacijske kulture je v vseh organizacijskih enotah enaka.
- H_1 : Vrednost prevladujoče organizacijske kulture se razlikuje med organizacijskimi enotami.

Iz analize je s primerjavo vrednosti ocen posameznih tipov kultur razvidno, da je organizacijska kultura v osmih organizacijskih enotah enaka, in sicer tipa hierarhija, v petih pa drugačna od te. Po drugi strani pa nam ANOVA pokaže, da ni značilnih razlik v dojetanju organizacijske kulture med organizacijskimi enotami (vse vrednosti Sig. nad 0,05). Vzrok za take rezultate je tudi majhno število odgovorov po posameznih organizacijskih enotah. Iz navedenega sledi, da ne moremo zavriniti ničelne hipoteze, kar pomeni, da se H₂ potrди.

Hipoteza 3

Tretja hipoteza (H₃), ki smo jo v nalogi postavili, je bila: Dojetanje organizacijske kulture vodij je statistično značilno drugačno od dojetanja ostalih zaposlenih.

124

- H₀: Prevladujoča organizacijska kultura je enaka v obeh skupinah.
- H₁: Prevladujoča organizacijska kultura vodij in ostalih zaposlenih je različna.

Za preverjanje ničelne hipoteze smo opravili t-test za neodvisna vzorca (Independent Samples T-Test). Pred tem smo upoštevali rezultate za preizkus enakosti varianc in šele nato rezultate za preizkus enakosti povprečij. Na osnovi Levenovega testa za enakost varianc smo ugotovili, da sta varianci odvisne spremenljivke na vzorcu enaki za vse tipe organizacijskih kultur, z izjemo organizacijske kulture tipa klan, in nato upoštevali pripadajoči izid t-testa. Značilne razlike med skupinama smo ugotovili le v primeru relativne ocene organizacijske kulture tipa hierarhija (sig. = 0,039). Pri ostalih tipih kultur razlik med skupinama nismo zaznali: klan (sig. = 0,096), adhokracija (sig. = 0,404) in trg (sig. = 0,575). Navedeno pomeni, da je dojetanje organizacijske kulture vodij statistično značilno drugačno od dojetanja ostalih zaposlenih le glede organizacijske kulture tipa hierarhija, tako da hipotezo H₃ lahko sprejmemo.

Hipoteza 4

Četrta hipoteza (H₄), ki smo jo v nalogi postavili, je bila: Zaposleni ne čutijo odpora do sprememb.

Iz rezultatov osnovne analize izhaja, da je le 32,9 % tistih, ki so odgovorili na vprašanje o zaznavanju odpora do sprememb, odgovorilo, da ne čutijo odpora do sprememb, 67 % pa ga čuti (39 % neznatno; 20,7 % čuti; 4,9 % čuti močneje in 2,4 % izredno čuti odpor do sprememb). Ker večina zaposlenih izraža, da čutijo odpor do sprememb, H₄ ne potrdimo.

Predlogi za izboljšanje

Iz raziskave izhaja, da ima AJ PES natančno opredeljeno politiko organizacije – vizijo, poslanstvo, smotre in cilje ter strategijo v skladu z interesi in vrednotami pomembnih udeležencev in v skladu z nacionalno politiko, s strategijo razvoja javne uprave in z nacionalnimi predpisi, kar ambiciozno tudi uresničuje. Pestrost vrednot, ki jih goji, je tudi posledica spoznanja, da se AJ PES, poleg nudenja javnih storitev, uveljavlja tudi na trgu. Posledično se to zrcali v prisotnosti različnih tipov organizacijskih kultur, kjer pa vseeno prednjači tip hierarhije. Izidi raziskave kažejo na to, da bi si anketiranci v bodoče želeli prevladujoče organizacijske kulture tipa klan v vseh njenih vidikih oziroma na vsebinskih področjih: v temeljnih značilnostih delovnega okolja, voditeljstvu v organizaciji, načinu ravnanja s sodelavci, vezeh v organizaciji, strateških poudarkih ter sodilnih za uspešnost. Usklajenost vseh atributov organizacijske kulture dokazano vodi k večji uspešnosti organizacije. Želijo si manj organizacijske kulture tipa hierarhija in trg ter več adhokracije.

Glede na izide raziskave z namenom približanja obstoječe organizacijske kulture želeni organizacijski kulturi predlagamo spremembe po posameznih atributih organizacijske kulture, in sicer:

- pri temeljnih značilnostih delovnega okolja predlagamo zagotovitev delovnega okolja, ki bi omogočalo več medsebojnega sodelovanja in povezanosti, več inovativnosti, dinamičnosti, ustvarjalnosti in podjetnosti ter bistveno manj nadzora, strukturiranosti in manj pravil ter postopkov pri opravljanju svojega dela, manj tekmovalnosti in usmerjenosti v izid;
- pri voditeljstvu v organizaciji predlagamo tako vodenje, ki bi bilo usmerjeno v dajanje zgleda, mentorski odnos, svetovanje zaposlenim pri delu, podpiranje in skrb za zaposlene ter manj v agresivno vodenje, usmerjeno v izide;
- pri načinu ravnanja s sodelavci, kljub temu, da anketiranci ocenjujejo, da način ravnanja že odraža organizacijsko kulturo tipa klan, predlagamo vztrajanje pri dejavnostih, ki bi omogočale še več timskega dela in sodelovanja, pri tem pa je potrebno paziti, da se ne razvija tekmovalnost in da niso poudarjene visoke zahteve ter dosežki;
- pri vezeh v organizaciji predlagamo oblikovanje razmer, kjer bi zaposlene povezovali medsebojno zaupanje in zvestoba, zavezanost k inovacijam in razvoju, ne pa poudarek na dosežkih in do-

seganje smotrov ter ciljev, zmagovanje kot tudi neformalna pravila in usmeritve;

- pri strateških poudarkih predlagamo večji poudarek na razvoj zaposlenih in ustvarjanje razmer zaupanja, odkritosti in sodelovanja ter manjši poudarek na konkurenčnost in doseganje smotrov ter ciljev in na stabilnost, učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje;
- pri sodilih za uspešnost predlagamo taka merila uspešnosti, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb za ljudi, manj pa na učinkovitost, sistematično načrtovano delo in manjšo porabo sredstev.

AJPES že sedaj posveča veliko pozornosti zaposlenim, saj so po besedah direktorice ti pomemben most med gospodarstvom in javnim sektorjem, zato bo po njenih besedah organizacija še naprej gojila dober odnos z zaposlenimi, se zavzemala za partnerski odnos z državo ter profesionalen odnos do vseh deležnikov, ki temelji na medsebojnem spoštovanju ter realnih finančnih in zakonskih podlagah. Skrb za razvoj zaposlenih se kaže tudi v izobraževanju, načrtovanju individualnega razvoja v letnih razgovorih, njihovi vključenosti v različne skupine – v letu 2015 je bilo tako izvedenih 13 strokovnih usposabljanj z udeležbo po več kot 20 zaposlenih, zaposleni so vključeni tudi v 26 delujočih projektnih, strokovnih in delovnih skupin za izvajanje strokovnih nalog (»Letno poročilo AJPES za leto 2015 2016«, 7–9). Vse to že sedaj kaže na pravilno naravnost kadrovske politike. Nenazadnje so anketiranci v raziskavi ocenili, da za način ravnanja s sodelavci že sedaj veljajo značilnosti organizacijske kulture tipa klan. Zaradi navedenega predlagamo vztrajanje pri dobrih praksah pri vodenju kadrovske politike organizacije in njeno dopolnitev s predlaganimi usmeritvami ob konkretizaciji in realizaciji predlogov.

Izidi raziskave kažejo tudi prisotnost odpora do sprememb, saj le 32,9 % vprašanih ne čuti odpora do sprememb. Med vzroki za odpor do sprememb po mnenju anketiranih so v enaki meri prisotne slaba komunikacija, slaba vključenost zaposlenih v proces sprememb in slaba informiranost o spremembah, v nekoliko manjši meri pa nepripravljenost za dodatni angažma ter slaba seznanjenost z vizijo, s smotri in cilji organizacije. Zaradi navedenega predlagamo zagotavljanje uspešne komunikacije z zaposlenimi z njihovo večjo seznanjenostjo o spremembah in njihovo večjo vključenostjo v proces spreminjanja.

Za spremembo organizacijske kulture predlagamo uporabo šestih korakov, ki jih opisujeta Cameron in Quinn, in sicer doseganje soglasja glede trenutne organizacijske kulture, doseganje soglasja glede zelene

organizacijske kulture, določitev sprememb in tega, kaj je mišljeno s posamezno spremembo, identificiranje pomembnih ponazarjajočih zgodb, razvoj strateškega akcijskega načrta (z ustrežno strategijo komuniciranja) in razvoj izvedbenega načrta (s poudarkom na šestih S-strukturah: simbolih, sistemih, sodelavcih, strategijah, stilih vodenja in sposobnostih vodstva). Namen naštetih korakov je v povečanju vključenosti zaposlenih in v zmanjšanju odpora do sprememb (uspeh sprememb je po avtorjih v veliki meri odvisen od soglasja zaposlenih), poleg tega se tako nazorno predstavi obseg sprememb in določi, česa se ne bo spreminjalo ter aktivnosti, ki bodo pomenile začetek spreminjanja organizacijske kulture. Upoštevajoč Camerona in Quinna predlagamo, da se v organizaciji razvija in zagotovi podporno okolje in pripravljenost na spremembe, za kar priporočajo oblikovanje zaveznitva podpornikov, osredotočenost na proces spreminjanja, odgovornost in poročanje o spremembah; zagotovi zadostna informiranost s poudarkom na razlogih za spremembe; zagotovi kriterije in merila uspešnosti pri spreminjanju, da se lahko majhne napredke oziroma želene spremembe izpostavi in nagradi, nezaželeno preteklost brez kritik pokoplje in oblikuje nove simbole, ki bi predstavljali zeleno prihodnost (Cameron in Quinn 2006, 69–142).

Stanje v AJPES se sklada tudi s sliko, ki jo razkriva raziskava »Leadership Competencies of Successful Change Management«. Njeni zaključki namreč kažejo, da so v javni upravi prisotni tako tradicionalne vrednote kot vrednote nove kulture kot tudi strah in odpor do sprememb. Rezultati poudarjajo pomen implementacije vrednot nove kulture v javno upravo in kažejo na to, da je mogoče tradicionalne vrednote nadomestiti z vrednotami nove kulture (Pagon, Banutai in Bizjak 2008, 11–28).

Povzetek ugotovitev raziskave

Družbeno okolje, v katerem delujejo pridobitne in nepridobitne, javne ali zasebne organizacije, je vse kompleksnejše in turbulentnejše. Izziv za organizacije ni več, ali se spreminjati, temveč, kako se spreminjati, da bi povečale svojo uspešnost. Na nujnost reforme, ki bo pripeljala do sprememb v ustanovah javne uprave, so opozorili tudi OECD kot ključni motor reformiranja in spreminjanja javne uprave ter drugi, tuji in domači, teoretiki javne uprave, pri čemer v fokus reforme organizacij v javni upravi postavljajo organizacijsko kulturo z oblikovanjem ustrezne strategije in managementa sprememb.

Raziskavo smo izvedli na populaciji 233 zaposlenih v izbrani organizaciji javne uprave – v Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), z namenom, da bi ugotovili obstoječo in že-

leno organizacijsko kulturo, raziskali, ali ljudje na vodstvenih položajih organizacijsko kulturo dojemajo različno od ostalih zaposlenih, ter ugotovili, ali v AJPES zaposleni čutijo odpor do sprememb, pri čemer smo si pomagali z uporabo vprašalnika OCAI Camerona in Quinna (2006, 26–28), ki smo mu dodali še dve vprašanji za ugotavljanje odpora do sprememb, izluščeni iz razmišljanja v delih Huerte Melchorja (Huerta Melchor 2008, 16–20) ter dela Pagona, Banutaija in Bizjaka (2008, 2011).

Rezultati analize kažejo, da je prevladujoči tip organizacijske kulture v AJPES organizacijska kultura tipa hierarhija ter da bi si zaposleni v bodoče želeli prevladujoče organizacijske kulture tipa klan v vseh njenih vidikih oziroma na vsebinskih področjih: v temeljnih značilnostih delovnega okolja, vodenju v organizaciji, načinu ravnanja s sodelavci, vezeh v organizaciji, strateških poudarkih ter sodilih za uspešnost. Usklajenost vseh atributov organizacijske kulture dokazano vodi k večji uspešnosti organizacije. Želijo si manj organizacijske kulture tipa hierarhija in trg ter več adhokracije. Iz raziskave izhaja, da zaposleni organizacijsko kulturo v vseh organizacijskih enotah dojemajo enako ter da so statistične razlike v dojetju organizacijske kulture med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi le, kar zadeva organizacijsko kulturo tipa hierarhija. Izidi raziskave kažejo tudi prisotnost odpora do sprememb. Stanje v AJPES se sklada tudi s sliko, ki jo razkriva raziskava »Leadership Competencies of Successful Change Management.« Njeni zaključki namreč kažejo, da so v javni upravi prisotni tako tradicionalne vrednote in vrednote nove kulture kot tudi strah in odpor do sprememb (Pagon, Banutai in Bizjak 2008, 11–28).

Vse podatke in informacije, pridobljene iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave, smo povezali v sklepna spoznanja, ki so nam služila kot osnova za izdelavo predloga za izboljšanje organizacijske kulture v izbrani pravni osebi javnega prava.

Prispevek k znanosti

Z izvedbo raziskave organizacijske kulture s pomočjo uveljavljenega in standardiziranega vprašalnika OCAI Camerona in Quinna, ki temelji na enem najpogosteje uporabljenih modelov obravnave vrednot, na modelu konkurenčnih vrednot Camerona in Quinna, v izbrani organizaciji javne uprave smo prispevali k zapolnitvi raziskovalne vrzeli na tem področju.

Oblikovali smo štiri raziskovalne hipoteze. Vsako hipotezo smo preverili z ustrežno metodo statistične analize in na podlagi izidov analiz sprejeli odločitev o veljavnosti postavljenih hipotez. Dokazali smo, da je

prevladujoči tip organizacijske kulture v izbrani organizaciji javne uprave hierarhija, s čimer smo potrdili prvo hipotezo. Drugo hipotezo, ki pravi, da je organizacijska kultura enaka v vseh organizacijskih enotah izbrane organizacije, smo ravno tako potrdili. Ugotovili smo tudi, da je v izbrani organizaciji javne uprave dojemanje organizacijske kulture vodij statistično značilno drugačno od dojemanja ostalih zaposlenih le, kar zadeva organizacijsko kulturo tipa hierarhija, zaradi česar smo potrdili tudi tretjo hipotezo. Četrto hipotezo, ki je predpostavljala, da zaposleni v izbrani organizaciji ne čutijo odpora do sprememb, smo ovrgli, saj smo v raziskavi ugotovili nasprotno.

Na podlagi izidov raziskave smo zasnovali teoretične in praktične smernice za izboljšanje organizacijske kulture v AJPEŠ, s čimer smo dosegli cilj raziskave. Predlogi se nanašajo na potrebne spremembe za dosego želene organizacijske kulture po posameznih vidikih oziroma vsebinskih področjih organizacijske kulture. Predlagali smo tudi vztrajanje pri dobrih praksah pri vodenju kadrovske politike organizacije in njeno dopolnitev s predlaganimi usmeritvami po posameznih vidikih organizacijske kulture ob konkretizaciji in realizaciji predlogov. Za spremembo organizacijske kulture smo predlagali uporabo šestih korakov, ki jih opisujeta Cameron in Quinn ob razvijanju in zagotavljanju podpornega okolja in pripravljenosti na spremembe. Izhajajoč iz izidov raziskave smo za zmanjšanje odpora do sprememb predlagali zagotavljanje uspešne komunikacije z zaposlenimi z večjo seznanjenostjo zaposlenih o spremembah in njihovo večjo vključenostjo v proces spreminjanja.

Z izvedbo raziskave smo tako prišli do novih empiričnih spoznanj, ki bodo koristna tako za teoretike in raziskovalce kot tudi praktike v javnih ustanovah.

Predlogi za nadaljnje raziskave

Kljub temu, da se upravljanje strukturno spreminja od hierarhičnega upravljanja do omrežij oziroma kot proces od klasičnega pristopa do novega pristopa v javni upravi, čemur sledi tudi upravna kultura, pa žal tega ne moremo z gotovostjo trditi za kulturo posamezne organizacije v javni upravi, saj na tem področju v Sloveniji nismo zasledili raziskav. Raziskava, ki smo jo opravili v izbrani organizaciji javne uprave, kaže, da je trenutni tip organizacijske kulture še vedno hierarhija in da si zaposleni želijo organizacijske kulture tipa skupina oziroma klava. Glede na to, da posamezna organizacija v javni upravi predstavlja subkulturo upravne kulture, bi si bilo potrebno prizadevati za spremembo posameznih organizacijskih

kultur in tako povzročiti spremembe tudi od spodaj navzgor – na državno raven oziroma upravno-kulturo.

Zaradi pomanjkanja tovrstnih raziskav v javni upravi predlagamo, da bi se opravile raziskave v organizacijah javne uprave na področju organizacijske kulture z namenom ugotoviti, ali ta podpira druge sestavine politike organizacije in ali je prisoten odpor do sprememb. Z oblikovanjem primerne organizacijske kulture, s strateškim managementom in z managementom sprememb bodo tudi reforme privedle do želenih sprememb ter tudi pripomogle k spremembi upravne kulture in organizacijske kulture.

Predlagamo:

- izvedbo raziskav s področja organizacijske kulture in odpora do sprememb, in sicer v organizacijah državne uprave, organizacijah lokalne samouprave in nosilcih javnih pooblastil ter izvajalcih javnih služb in skupno za javno upravo (s čimer bi tudi ugotovili, v kakšni meri so prisotni tradicionalne vrednote, vrednote nove kulture ter strah in odpor do sprememb), na način, da bi bila možna primerjava posamezne organizacije s splošnim profilom;
- periodično izvajanje raziskav zaradi možnosti ugotavljanja približevanja vrednotam novega pristopa oziroma načelom dobrega upravljanja, ki so zapisani v »Politiki napredka in kakovosti sodobne javne uprave«;
- izvedbo raziskav z uporabo enake metode raziskovanja oziroma uporabo vprašalnika OCAI, saj tipe upravljanja in pristope v javni upravi upravno-kulturo razvrščamo na podlagi enakih uveljavljenih miselnih shem, kot to velja za model konkurenčnih vrednot (pa vendar bi bilo tudi to trditev potrebno podkrepiti z več dokazi), s čimer bi omogočili primerljivost na vseh ravneh;
- izvedbo raziskav vpliva organizacijske kulture na izbrane finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti organizacije v javni upravi;
- izvedbo raziskav organizacijske kulture z drugimi vprašalniki, kot so npr. Organizational Culture Inventory – OCI (Cooke in Lafferty), Denison Organizational Scale – DOCS (Denison), Organizational Description Questionnaire – ODQ (Bass in Avolio), Time-At-Work Questionnaire (Schriber in Gutek), Person-Organization Fit Scale (Bretz in Hudje), Competing Value Scale (Meyer, Hecht, Gill in Toplonytsky) (po Zakrajšek in Žuntar 2012, 2–17), in primerjavo rezultatov;

- izvedbo raziskav s področja organizacijske kulture in odpora do sprememb v organizacijah javne uprave v tujini ter primerjavo izidov z izidi domačih organizacij;
- redno izvajanje raziskav s tega področja v izbrani organizaciji javne uprave, s čimer bi bilo možno primerjati rezultate in na ta način ugotoviti napredek oziroma spremembe, ki so posledica ukrepov za uskladitev organizacijske kulture s strategijo, ter zmanjšati odpor do sprememb.

Literatura

- AJPES. 2015. »Zapisnik 13. seje Kolegija AJPES.« Številka: 013-13/2015-2. Interno gradivo, AJPES.
- AJPES. 2016a. »Letno poročilo AJPES za leto 2015.« Številka: 007-15/2016-2. Interno gradivo, AJPES.
- AJPES. 2016b. »Program dela AJPES za leto 2016.« Številka: 070-3/2016-1. Interno gradivo, AJPES.
- Bryson, J. M., B. C. Crosby in L. Bloomberg. 2014. »Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management.« *Public Administration Review* 74 (4): 445–46.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Huerta Melchor, O. 2008. »Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework.« OECD Working Papers on Public Governance, št. 12. France: OECD Publishing.
- Malbašič, I. 2015. »Vpliv uravnoteženih organizacijskih vrednot na poslovanje.« Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru.
- Pagon, M., E. Banutai in U. Bizjak. 2008. »Leadership Competencies for Successful Change Management.« Študijsko poročilo, Univerza v Mariboru.
- Pagon, M., E. Banutai in U. Bizjak. 2011. »Organizational Culture in European Public Administration Institutions: New and Traditional Values, Fear, and Resistance to Change.« http://www.academia.edu/7889415/Organizational_Culture_in_European_Public_Administration_Institutions_New_and_Traditional_Values_Fear_and_Resistance_to_Change.
- Zakrajšek, T., in S. Žuntar. 2012. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Organizacijska kultura*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

8

Organizacijska kultura v slovenskih gledališčih

Petra Setničar in Mirko Markič

V zadnjem obdobju je zanimanje za organizacijsko kulturo naglo naraslo in posledica je porast raziskav organizacijske kulture v različnih organizacijah in panogah. V slovenskih gledališčih organizacijska kultura še ni bila preučevana, zato smo se odločili raziskati, kakšen tip organizacijske kulture prevladuje, ali je prevladujoči tip skladen pri večini dimenzij in ali obstajajo razlike v dojemanju organizacijske kulture med posameznimi sektorji. Raziskali smo tudi povezanost tipov kulture in zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnimi razmerami.

Populacija in vzorec

Populacija so zaposleni v slovenskih gledališčih, in sicer na dan 31. 12. 2014 je bilo skupaj 527 zaposlenih (AJ PES b. l.). Vprašalnik smo razposlali po elektronski pošti, nekaterim pa smo ga razdelili osebno. Dosegli smo povprečno odzivnost, tj. 31 %. Flere (2000, 128) namreč ugotavlja, da se običajno na ankete odzove 20–40 % ljudi.

Po podatkih Statističnega urada RS (b. l.) je bilo januarja 2016 v kulturni, razvedrilni in rekreacijski dejavnosti v RS skupaj zaposlenih 14.281 oseb, od tega 50,6 % (7.227) moških in 49,6 % (7.054) žensk. Pri naših anketirancih pa je razmerje v prid ženskam, saj se je na anketo odzvalo 54,8 % (91) žensk in 45,2 % (75) moških.

Gledališča so razdeljena na tri organizacijske enote, sektorje: umetniškega, tehničnega in splošnega. Na anketo je odgovorilo 69 zaposlenih iz umetniškega sektorja, kar predstavlja 41,6 % vseh anketirancev, 55 zapo-

slenih iz splošnega sektorja, kar je 33,1 % anketirancev, in 42 zaposlenih iz tehničnega sektorja, kar je 25,3 % anketiranih.

Največ anketirancev je bilo iz razreda med 40 in 50 let, odgovorilo jih je 65 (39,2 %), sledijo tisti med 50 in 60 let, ki jih je odgovorilo 42 (25,3 %), v razredu med 30 in 40 let jih je odgovorilo 34 (20,5 %), 12 (7,2 %) jih je odgovorilo v razredu med 20 in 30 let in 13 (7,6 %) tistih nad 60 let.

Preglednica 8.1: Demografska struktura anketirancev

	Frekvenca	Delež (%)
Spol		
ženski	91	54,8
moški	75	45,2
Skupaj	166	100,0
Sektor		
splošni	55	33,1
tehnični	42	25,3
umetniški	69	41,6
	166	100,0
Starost v letih		
nad 20 do 30 let	12	7,2
nad 30 do 40 let	34	20,5
nad 40 do 50 let	65	39,2
nad 50 do 60 let	42	25,3
nad 60 let	13	7,8
Skupaj	166	100,0
Izobrazba		
I. do IV. stopnja	27	16,3
V. stopnja	42	25,3
VI. stopnja	15	9,0
VII. stopnja ali več	82	49,4
Skupaj	166	100,0

	Frekvenca	Delež (%)
Delovna doba v organizaciji v letih		
do 10 let	61	36,8
nad 10 do 20 let	59	35,5
nad 20 do 30 let	29	17,5
nad 30	17	10,2
Skupaj	166	100,0

Skoraj polovico (49,4 %) odgovorov smo prejeli od anketirancev z najmanj VII. stopnjo izobrazbe, sledijo tisti s V. stopnjo izobrazbe (25,3 %), nato tisti z najnižjo izobrazbo (I. do IV. stopnja), ki jih je bilo 16,3 %, VI. stopnjo izobrazbe pa ima 9 % anketirancev. Takšna struktura je posledica dejstva, da je bilo največ anketirancev iz umetniškega sektorja, v katerem je visoka izobrazba pogoj za zaposlitev. Visoko izobrazbo ima tudi veliko zaposlenih iz splošnega sektorja, v tehničnem sektorju pa prevladuje nižja izobrazba.

Glede na delovno dobo, ki so jo anketiranci preživeli v organizaciji, prevladujeta razreda do 10 let delovne dobe v organizaciji (36,8 %) in nad 10 do 20 let (35,5 %). Iz razreda nad 20 do 30 let je odgovorilo 17,5 % anketiranih in 10,2 % tistih z več kot 30 let delovne dobe v organizaciji.

Opis instrumenta

V raziskavi smo uporabili metode, značilne za kvantitativno raziskovanje, kot jih opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 163–68). Kot način zbiranja kvantitativnih podatkov je bil uporabljen anketni vprašalnik zaprtega tipa, zasnovan na osnovi strokovne literature in na osnovi vprašalnikov, uporabljenih v dosedanjih raziskavah, ki ga sestavljajo trije vsebinski sklopi. Prvi sklop se je nanašal na demografska vprašanja (spol, sektor, starost, izobrazba in delovna doba v organizaciji), ki smo jih predstavili s pomočjo deskriptivne statistike.

V drugem delu vprašalnika smo ugotavljali zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami. Poslužili smo se vprašalnika, ki ga za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabila Kragelj (2010), pri čemer smo uporabili 39 od njegovih 40 vprašanj. Zanesljivost vprašalnika, natančneje njegovo notranjo konsistentnost, smo preverili s Cronbachovim alfa testom. Test je pokazal, da je vrednost Cronbachovega koeficienta alfa 0,917, kar pomeni odlično zanesljivost oziroma notranjo konsistentnost vprašalnika.

Tretji del pa je bil standardiziran vprašalnik OCAI, ki sta ga razvila Cameron in Quinn (2006); z njim smo analizirali prevladujoči tip organizacijske kulture (prav tam, 23) v izbranih gledališčih in ugotovili želeni tip organizacijske kulture (prav tam, 23).

Zanj smo se odločili predvsem zaradi njegove praktičnosti, časovne ustreznosti in veljavnosti. Vprašalnik OCAI nam na osnovi ustreznih merskih karakteristik nudi vpogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote ter pokaže razkorak med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo. Je prosto dostopen in preprost za vrednotenje. Uporabimo ga lahko na vseh nivojih organizacije (Zakrajšek in Žuntar 2012/2013).

Vprašalnik OCAI (Cameron in Quinn 2006, 23–30) je razdeljen na šest sklopov, ki predstavljajo šest dimenzij organizacijske kulture: glavne značilnosti organizacije, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki in merilo uspeha.

Vsak sklop (dimenzija) vsebuje štiri trditve, ki opredeljujejo določen tip organizacijske kulture (prav tam, 23–30):

- A – kultura klana,
- B – kultura adhokracije,
- C – kultura trga in
- D – kultura hierarhije.

Anketiranec med te štiri trditve pri vsaki dimenziji razdeli dvakrat po 100 točk, in sicer (v skladu s priporočili avtorjev) (prav tam, 25) najprej za sedanje stanje, v drugem koraku pa še za želeno stanje.

Na osnovi seštevka točk posameznih alternativ (posebej za sedanje in posebej za želeno stanje) smo ugotavljali povprečje alternativ, ki je določilo prevladujoči tip organizacijske kulture.

Vprašalnik OCAI temelji na ipsativnem vrednotenju: anketiranci razporedijo točke med posamezne alternative, pri čemer je vsota točk (100) točno določena. To pomeni, da so postavke soodvisne, kar lahko vpliva na rezultat, zato naj bi bili na to pozorni (Zakrajšek in Žuntar 2012/2013).

Teoretično osnovo za standardizirani vprašalnik OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument) predstavlja model konkurenčnih vrednot (CVF – The Competing Values Framework), ki sta ga Cameron in Quinn razvila na osnovi raziskav 39 pomembnih kazalnikov učinkovitosti organizacij (Cameron in Quinn 2006). Posamezne tipe kulture, kot sta jih opredelila avtorja (prav tam), podrobneje opisujemo v poglavju 2.5.2.

Anketo smo izvedli v začetku leta 2016. Anketni vprašalnik smo po gledališčih razposlali po elektronski pošti, kjer pa je bilo to mogoče, smo ga še osebno razdelili, pri čemer smo sodelavce tudi osebno poprosili, da izpolnijo vprašalnik, in s tem zagotovo dosegli večjo odzivnost, kot bi jo sicer. Anketo je izpolnilo 166 od 527 zaposlenih.

Anketi smo priložili tudi spremno besedilo, s katerim smo na kratko pojasnili namen raziskave in dali navodila za izpolnjevanje, zagotovili anonimnost in se zahvalili za sodelovanje.

Analiza in interpretacija raziskave

V prvem delu poglavja predstavljamo rezultate odgovorov po metodologiji OCAI. V nadaljevanju opišemo način analize rezultatov raziskave ter nato analiziramo rezultate in preverjanje hipotez.

Vprašalnik OCAI

Dimenzija glavne značilnosti organizacije

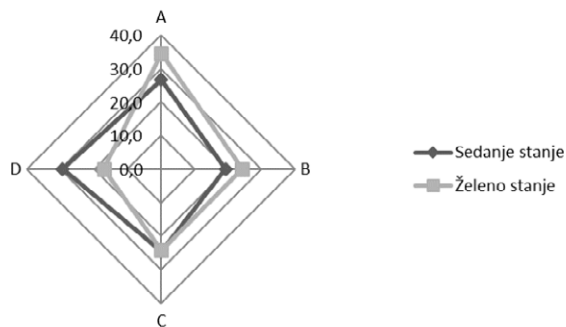
V tem sklopu oziroma pri tej dimenziji so zaposleni odgovarjali na vprašanja o glavnih značilnostih organizacije. Pri sedanjem stanju prevladuje organizacijska kultura hierarhije, in sicer za 2,6 točke pred kulturo klana in za 4,6 točke pred kulturo trga; to kaže, da zaposleni kot glavno značilnost organizacije dojemajo strukturiranost in ravnanje po pravilih. Glede na to, da po rezultatih irganizacijski kulturi hierarhije tesno sledi organizacijska kultura klana, zaposleni po drugi strani organizacijo dojemajo kot osebni prostor. V prihodnosti si zaposleni želijo še mnogo več kulture klana (34,5 točke), tj. da bi bila organizacija v prihodnosti še bolj orientirana k zaposlenim in do njih še prijaznejša. Želijo si tudi več kulture adhokracije, tj. bolj dinamične in podjetniško naravnane organizacije, mnogo manj pa kulture hierarhije. Na osnovi preučene teorije lahko razložimo, da si zaposleni želijo predvsem usmerjenosti kulture navznoter in prevladovanja značilnosti, kot so varnost, sodelovanje in zaupanje, ter manj formalnih pravil.

Preglednica 8.2: Glavne značilnosti organizacije

1. GLAVNE ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Organizacija je osebni prostor. Je kot razširjena družina. Zaposleni veliko zadev delijo z organizacijo.	26,7	34,5
B	Organizacija je dinamična in podjetniško naravnana. Zaposleni so se pripravljene izpostaviti in prevzeti tveganje.	19,3	24,2
C	Organizacija je usmerjena k rezultatom. Glavna skrb je opraviti vse naloge. Zaposleni so tekmovalni, stremijo k dosegom.	24,7	24,2
D	Organizacija ima močan sistem kontrole in je strukturirana. Zaposleni se ravna po formalnih pravilih.	29,3	17,1
Skupaj		100	100

138

Slika 8.1 nam kaže zelo velik razkorak pri kulturi hierarhije, ki sedaj prevladuje, zaposleni pa bi si je v prihodnje želeli mnogo manj. Manj, kot bi si zaposleni želeli, pa sta prisotni kulturi klana in adhokracije. Vidimo pa, da ni razkoraka pri kulturi trga.



Slika 8.1: Glavne značilnosti organizacije

Dimenzija stil vodenja

Pri dimenziji stil vodenja zaposleni obstoječo organizacijsko kulturo dojemajo kot kulturo trga (34,4), ki prevladuje pred kulturo hierarhije. To pomeni, da vodenje temelji predvsem na smiselnosti in usmerjenosti k uresničevanju ciljev ter na koordiniranju, organiziranju in zagotavljanju tekoče učinkovitosti. Najmanj prisotni pri tej dimenziji sta organizacijska kultura adhokracije (14,1) in organizacijska kultura klana (21,2), ki pa je hkrati tudi najbolj zaželena organizacijska kultura (33,4); to pome-

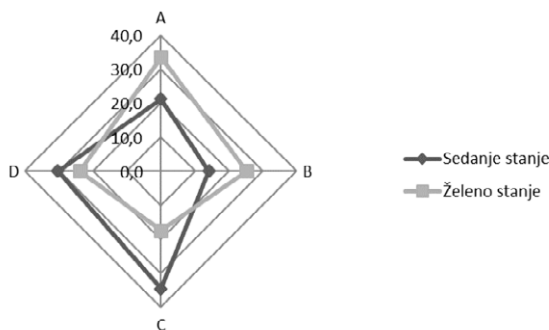
ni, da si zaposleni želijo bolj mentorskega vodenja, pomoči in svetovanja. Najmanj zaželena organizacijska kultura za prihodnost je kultura trga, ki se je zaposleni želijo bistveno manj.

Preglednica 8.3: Stil vodenja

2. STIL VODENJA		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Vodenje organizacije temelji na vzgledu, mentorstvu, svetovanju, skrbi.	21,2	33,4
B	Vodenje organizacije temelji na podjetništvu, inovativnosti in pripravljenosti prevzemanja tveganja.	14,1	25,2
C	Vodenje organizacije temelji na smiselnosti. Je agresivno in usmerjeno k uresničevanju ciljev.	34,4	17,5
D	Vodenje organizacije temelji na koordiniranju, organiziranju in zagotavljanju gladko tekoče učinkovitosti.	30,3	23,9
Skupaj		100	100

139

Iz slike 8.2 razberemo, da obstaja velik razkorak med sedanjo in željeno organizacijsko kulturo pri stilu vodenja, in sicer kar pri treh tipih kulture: kulturi klana in kulturi adhokracije, ki si ju zaposleni v prihodnosti želijo več, ter pri kulturi trga, ki si je zaposleni v prihodnosti želijo bistveno manj.



Slika 8.2: Stil vodenja

Dimenzija ravnanje z zaposlenimi

Zaposleni so odgovorili, da pri dimenziji ravnanje z zaposlenimi prevladuje organizacijska kultura klana, kar pomeni, da način vodenja temelji na timskem delu, iskanju soglasja in vključevanju. Dokaj tesno sledi

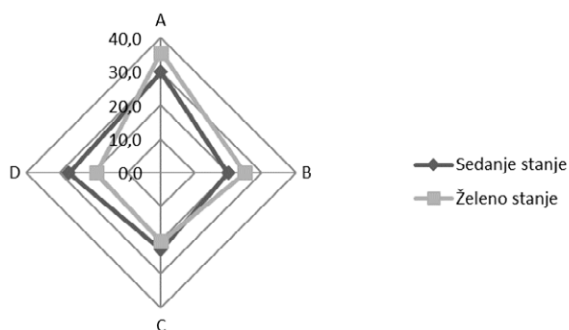
organizacijska kultura hierarhije, kar kaže na to, da v organizaciji skrbi-
jo za zagotavljanje varnosti zaposlitve, udobnost, predvidljivost in stabil-
nost medsebojnih odnosov. V prihodnosti si zaposleni želijo še več že se-
daj prevladujoče organizacijske kulture klana in tudi več organizacijske
kulture adhokracije, kar pomeni, da si pri načinu vodenja želijo več in-
dividualnega prevzemanja tveganja in inovativnosti. Želijo pa si mnogo
manj prisotnosti organizacijske kulture hierarhije.

Preglednica 8.4: Ravnanje z zaposlenimi

3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Način vodenja temelji na timskem delu, iskanju soglasja in vključenju.	30,0	35,7
B	Način vodenja temelji na individualnem prevzemanju tveganja, inovativnosti, svobodi in izvirnosti.	19,9	25,0
C	Način vodenja temelji na veliki konkurenčnosti, visokih zahtevah in dosežkih.	22,8	20,3
D	Način vodenja temelji na težnjah po zagotavljanju varnosti zaposlitve, udobnosti, predvidljivosti ter stabilnosti medsebojnih odnosov.	27,3	19,0
Skupaj		100	100

140

Iz slike 8.3 je razvidno, da pri dimenziji ravnanje z zaposlenimi obstaja največji razkorak pri kulturi hierarhije, ki si je zaposleni v prihodnosti želijo mnogo manj. Najmanjši razkorak pa se kaže pri kulturi trga.



Slika 8.3: Ravnanje z zaposlenimi

Dimenzija povezovalne sile organizacije

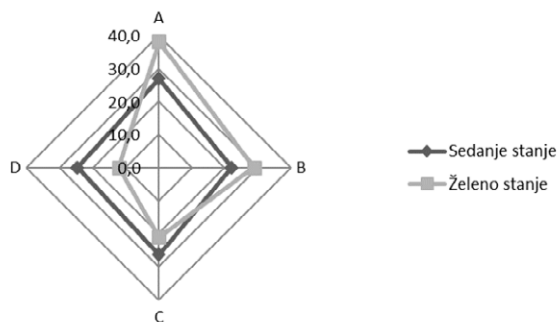
Pri tej dimenziji prevladuje organizacijska kultura klana (27,0) pred kulturo trga (24,7) in kulturo hierarhije (24,7), najmanj prisotna je organizacijska kultura adhokracije (22,0). To pomeni, da organizacijo povezujeta lojalnost in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji predani. Po drugi strani pa tesno sledi organizacijska kultura trga (26,3), kar pomeni, da organizacijo povezujejo tudi pretekli dosežki ter uresničevanje zastavljenih ciljev in dosežkov. Nekoliko manj so prisotna formalna pravila in zavezanost k napredku, ki pa bi si je zaposleni želeli več.

Preglednica 8.5: Povezovalne sile organizacije

4. POVEZOVALNE SILE ORGANIZACIJE		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Organizacijo držita skupaj lojalnost in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji predani.	27,0	38,1
B	Organizacijo drži skupaj zavezanost k napredku in inovativnosti.	22,0	28,8
C	Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki ter uresničevanje zastavljenih ciljev in dosežkov.	26,3	21,1
D	Organizacijo povezujejo predvsem formalna pravila in sama politika organizacije. V organizaciji je pomembno izogibanje nepredvidljivim dogodkom.	24,7	12,0
Skupaj		100	100

141

Iz grafa na sliki 8.4 lahko razberemo, da pri tej dimenziji obstaja velik razkorak med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo pri vseh dimenzijah, še posebej pa pri kulturi hierarhije, ki si je zaposleni v prihodnosti želijo bistveno manj. Vidimo, da si zaposleni želijo več kulture klana in kulture adhokracije, kar pomeni več prožnosti in samostojnosti.



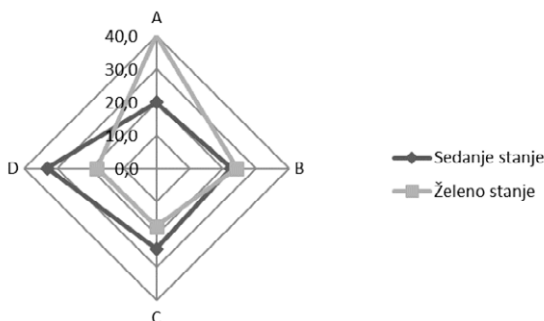
Slika 8.4: Povezovalne sile organizacije

Dimenzija strateški poudarki

Iz preglednice 8.6 je razvidno, da pri dimenziji strateški poudarki prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, kar pomeni, da organizacija poudarja stalnost in stabilnost, učinkovitost, kontrolo in tekoče izvajanje dejavnosti. Sledi organizacijska kultura trga – poudarjanje doseganja visoko zastavljenih ciljev in prevlade na trgu. V prihodnosti si zaposleni pri strateških poudarkih močno želijo organizacijske kulture klana, kar pomeni poudarek na razvoju zaposlenih, zaupanju, odprtosti in sodelovanju.

Preglednica 8.6: Strateški poudarki

5. STRATEŠKI POUĐARKI		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Organizacija poudarja razvoj zaposlenih. V njej prevladujejo visoka stopnja zaupanja, odprtost in sodelovanje.	19,9	40,1
B	Organizacija poudarja pridobivanje novih virov in iskanje novih priložnosti. Preizkušanje novih stvari in iskanje novih priložnosti sta pomembni vrednoti.	22,5	24,2
C	Organizacija poudarja tekmovalnost in dosežke. Najpomembnejša sta doseganje visoko zastavljenih ciljev in prevladovanje na trgu.	24,5	17,7
D	Organizacija poudarja stalnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in tekoče izvajanje dejavnosti.	33,1	18,0
Skupaj		100	100



Slika 8.5: Strateški poudarki

Slika 8.5 kaže, da pri strateških poudarkih prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, ki si je v prihodnosti zaposleni želijo manj. Največji razkorak med sedanjim in želenim stanjem pa se kaže pri kulturi tipa klan (poudarjanje razvoja zaposlenih, zaupanje in sodelovanje), ki si

je zaposleni močno želijo v prihodnosti. Mnogo manj pa si želijo kulture hierarhije.

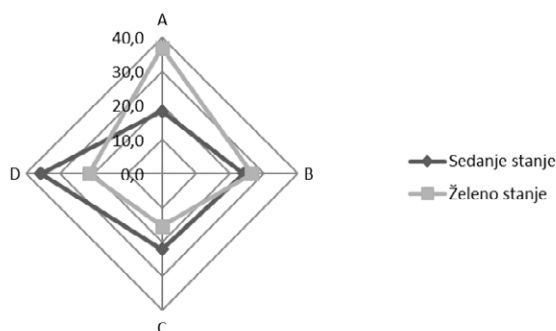
Dimenzija merilo uspeha

Pri tej dimenziji močno prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija (35,5). Sledita organizacijska kultura adhokracije (24,4) in organizacijska kultura trga (22,2). Najmanj prisotna je organizacijska kultura klana (18,3), ki pa si je zaposleni v prihodnosti želijo mnogo več. Merila uspeha naj bodo razvoj zaposlenih, timsko delo, pripadnost zaposlenih in skrb za zaposlene (kultura klana), manj pa učinkovitost in nizki stroški delovanja (kultura hierarhije) ter prevlada na trgu (kultura trga).

Preglednica 8.7: Merilo uspeha

6. MERILO USPEHA		Sedanje stanje	Željeno stanje
A	Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti zaposlenih ter skrbi za zaposlene.	18,3	36,8
B	Organizacija se opredeljuje kot uspešna, kadar ima unikatne in najnovejše storitve. Izmišlja si nove stvari in je vodilna pri razvoju storitev na svojem področju.	24,1	26,5
C	Organizacija opredeljuje svoj uspeh po prevladi na trgu in onemogočanju konkurenčnih organizacij. Ključno je prevladovanje na trgu.	22,2	15,4
D	Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na podlagi učinkovitosti. Točnost, tekoč urnik in nizki stroški delovanja so bistvenega pomena.	35,4	21,3
Skupaj		100	100

143



Slika 8.6: Merilo uspeha

Iz slike 8.6 razberemo velik razkorak med sedanjo in želeno prevladujočo organizacijsko kulturo v organizaciji, saj trenutno pri dimenziji

merilo uspeha močnejše prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, medtem ko si zaposleni v prihodnosti močno želijo kulture tipa klan.

Skupni rezultat – prevladujoči tip sedanje in zelene organizacijske kulture

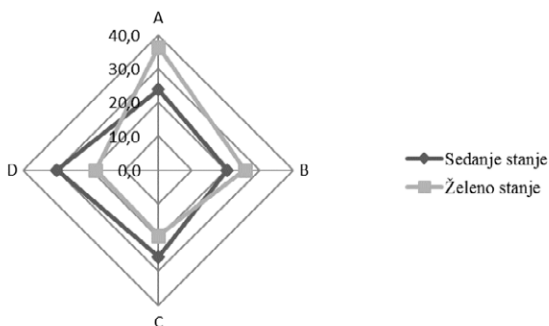
V nadaljevanju prikazujemo prevladujoči tip sedanje in zelene organizacijske kulture. Izračunali smo ga tako, da smo kumulativno povprečje posamezne dimenzije, ki smo ga dobili s pomočjo predloge za točkovanje vprašalnika OCAI (Cameron in Quinn 2006, 29), delili s številom anketirancev (166). Rezultate smo preverili še z enim izračunom: seštelimo povprečja posameznih odgovorov (A, B, C in D) iz vseh dimenzij, posebej za sedanje stanje in posebej za zeleno stanje, in vsako dobljeno vsoto delimo s šest.

Na osnovi kumulativne povprečne vrednosti vseh šestih dimenzij sedanjega stanja ugotavljamo, da v slovenskih gledaliških ustanovah prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija (30,1 %), sledi organizacijska kultura trga (25,8 %); obeh si zaposleni v prihodnosti želijo bistveno manj. Močno pa si želijo kulture klana (36,5 %) in tudi nekoliko več kulture adhokracije (25,6 %).

144

Preglednica 8.8: Tip organizacijske kulture – sedanje in zeleno stanje v organizaciji

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Zeleno stanje
A Kultura klana	23,8	36,5
B Kultura adhokracije	20,3	25,6
C Kultura trga	25,8	19,4
D Kultura hierarhije	30,1	18,5
Skupaj	100	100



Slika 8.7: Tip organizacijske kulture – sedanje in zeleno stanje v organizaciji

Slika 8.7 nam prikazuje velik razkorak med sedanjim in želenim stanjem organizacijske kulture pri vseh tipih kulture. Zaposleni si v prihodnosti želijo manj kulture hierarhije in kulture trga. Močno pa si želijo kulture klana in tudi nekoliko več kulture adhokracije. Iz grafa vidimo, da si zaposleni v slovenskih gledališčih želijo bolj integrirane in navznoter usmerjene organizacije.

Opis analize izidov raziskave

Demografske podatke smo analizirali s pomočjo deskriptivne statistike. Za ugotavljanje sedanjega in želenega tipa organizacijske kulture smo po navodilih metodologije OCAI (Cameron in Quinn 2006, 29), s pomočjo predpisane predloge za točkovanje, iz trditve izračunali povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah, ki so nam pokazale sedanji in prevladujoči tip organizacijske kulture. Rezultate smo prikazali v preglednicah in grafično s polarnimi grafi.

Podatki, ki smo jih pridobili na podlagi anketnega vprašalnika OCAI, so spremenljivke, pri katerih se, kot posledica uporabe lestvice s konstantno vsoto (anketiranci pri vsaki dimenziji razdelijo 100 točk med štiri trditve), pojavlja medsebojna povezanost/soodvisnost med spremenljivkami – pokazateljicami prevladujoče organizacijske kulture. Tako smo uporabili neparametrični preizkus dvojic – Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov, in sicer pri prvi hipotezi na ravni vseh dimenzij hkrati (celovita ocena organizacijske kulture), pri drugi hipotezi pa smo postopek ponovili šestkrat – za vsako dimenzijo posebej. Pri tretji hipotezi smo preučevali razlike vseh relevantnih spremenljivk naenkrat med sektorji s pomočjo diskriminantne analize.

Ugotavljali smo tudi povezanost tipov kulture z dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami. V ta namen smo pri četrti hipotezi najprej s pomočjo faktorjske analize izračunali faktorje – dejavnike zadovoljstva. Nato smo za ugotavljanje povezanosti med posameznimi tipi organizacijske kulture (za sedanje in želeno stanje) in dejavniki zadovoljstva z delom izer delovnimi razmerami izvedli korelacijsko analizo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom (r).

Na osnovi izidov raziskave smo oblikovali predloge, ki bi v prihodnosti lahko prinesli pozitivne spremembe organizacijske kulture, saj smo iz odgovorov zaznali, da si zaposleni v prihodnosti želijo spremembe organizacijske kulture. Predvsem si želijo več značilnosti kulture klana in mnogo manj značilnosti kulture hierarhije.

Interpretacija rezultatov raziskave

Glede na teoretična izhodišča in rezultate naše raziskave po metodologiji OCAI lahko iz analize kumulativnih povprečij OCAI zaključimo, da v slovenskih gledališčih prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, kar pomeni, da so slovenska gledališča strukturirana in v njih prevladuje ravnanje po pravilih. Ustanove poudarjajo stalnost in stabilnost, učinkovitost, kontrolo in tekoče izvajanje dejavnosti. Svojo uspešnost opredeljujejo na osnovi učinkovitosti, točnosti, tekočega urnika in nizkih stroškov delovanja, kar pa po našem mnenju niti ni tako presenetljivo, saj gre za javni sektor.

Ugotavljamo tudi, da si zaposleni v slovenskih gledališčih želijo, da bi bila organizacija bolj usmerjena k zaposlenim, do njih prijaznejša, da bi se v njej počutili kot v neke vrste razširjeni družini. Vodenje naj temelji na mentorstvu, vzgledu, timskem delu, iskanju soglasja in vključevanju (kultura klana). Želijo si tudi nekoliko bolj podjetniško naravnane organizacije (kultura adhokracije). Organizacijo naj bolj kot formalna pravila in sama politika organizacije (kultura hierarhije) ter pretekli dosežki in ureničevanje zastavljenih ciljev (kultura trga) povezujejo medsebojno zaupanje in predanost zaposlenih (kultura klana) ter inovativnost in zavezanost k napredku (kultura adhokracije).

Zaposleni si želijo, da bi organizacija strateško poudarjala razvoj zaposlenih, zaupanje in sodelovanje (kultura klana), manj pa tekmovalnost in dosežke (kultura trga) ter učinkovitost in tekoče poslovanje (kultura hierarhije). Merilo uspeha naj bodo razvoj zaposlenih, timsko delo, pripadnost zaposlenih in skrb za zaposlene (kultura klana) ter manj učinkovitost in nizki stroški delovanja (kultura hierarhije) in prevlada na trgu (kultura trga).

Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: V izbranih gledališčih prevladuje organizacijska kultura tipa klan.

S pomočjo Wilxonovega preizkusa predznačenih rangov smo preverjali statistično pomembno prevlado kulture tipa klan (A).

Najprej smo združili trditve v štiri vsebinske sklope ustrezno s štirimi tipi organizacijskih kultur, v skladu z izvirno metodologijo OCAI in s pomočjo programa SPSS izračunali osnovno statistiko (preglednica 8.9) in izračunali povprečne range, pripadajoče posameznemu tipu kulture (preglednica 8.10).

Preglednica 8.9: Povprečne vrednosti obstoječih tipov kulture

Tip kulture	N		Povprečje	Mediana	Modus	Stan-dardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
A	166	0	23,83	22,08	31,67	11,27
B	166	0	20,32	20,00	12,50	6,74
C	166	0	25,80	25,00	15,00	10,13
D	166	0	30,05	26,67	20,83a	11,76

Opomba: a – modusov je več; prikazana je najmanjša vrednost.

Vidimo, da je povprečje rangov tipa kulture B (adhokracija) v 91 primerih nižje od povprečij rangov tipa kulture A (klan), 66 jih je višjih in 9 enakih. Pri primerjavi tipa kulture C – A vidimo, da je 68 povprečij rangov C (trg) nižjih od povprečij rangov tipa A (klan), 96 je višjih in dva sta enaka kot pri tipu kulture A (klan). Pri primerjavi povprečij rangov tipov kulture D – A vidimo, da je 68 povprečij rangov tipa D (hierarhija) nižjih, 96 je višjih in dva sta enaka povprečjem rangom tipa kulture A (klan).

Preglednica 8.10: Povprečni rangi posameznih tipov kulture

		Rangi		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
B – A	Negativni	91a	91,09	8289,00
	Pozitivni	66b	62,33	4114,00
	Izenačeni	9c		
	Skupaj	166		
C – A	Negativni	68d	92,90	6317,00
	Pozitivni	96e	75,14	7213,00
	Izenačeni	2f		
	Skupaj	166		
D – A	Negativni	68g	72,10	4903,00
	Pozitivni	96h	89,86	8627,00
	Izenačeni	2i		
	Skupaj	166		

Preverili smo še statistično pomembno prevlado kulture klan (A). Vse druge tipe kulture (B – adhokracija, C – trg in D – hierarhija) primerja-

mo s tipom kulture klan (A). Hipotezo smo preverjali z Wilcoxonovim preizkusom predznačenih rangov (Preglednica 8.11). Preizkus izračuna razlike v povprečjih med pari vrednosti. Če je p-vrednost pod 0,05, razlike obstajajo. Hipotezo bomo potrdili, če bo p-vrednost manjša od 0,05 pri vseh treh tipih kulture, ki jih primerjamo s tipom kulture A.

Preglednica 8.11: Testna statistika – prevladujoči tip kulture

	B – A	C – A	D – A
Z	-3,662b	-7,36c	-3,058c
Asomptimatična p-vrednost (2-stranska)	,000	,462	,002

148

Vidimo, da je p-vrednost le v dveh primerih manjša od 0,05, zato ne moremo govoriti o prevladi kulture tipa klan (A). Hipotezo 1 zavrnamo.

Hipoteza 2: Tip organizacijske kulture je skladen pri večini dimenzij.

Hipotezo smo prav tako preverjali z Wilcoxonovim preizkusom predznačenih rangov, pri čemer smo postopek izvedli za vsako dimenzijo posebej. Primerjali smo vse tipe kulture, vsakega posebej, z vsemi dimenzijami, in ugotavljali razlike v povprečjih. Če rezultati omenjenega preizkusa potrdijo statistično pomembno prevlado izbranega tipa organizacijske kulture pri štirih dimenzijah ali več, lahko hipotezo potrdimo.

Za vsako dimenzijo posebej smo izračunali range (preglednice 8.12, 8.14, 8.16, 8.18, 8.20 in 8.22) in izvedli testno statistiko (preglednice 8.13, 8.15, 8.17, 8.19, 8.21 in 8.23).

Preglednica 8.12: Rangji – glavne značilnosti organizacije

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – glavne značilnosti organizacije	Negativni	69	89,96	6207,00
	Pozitivni	97	78,91	7654,00
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – glavne značilnosti organizacije	Negativni	33	67,45	2226,00
	Pozitivni	129	85,09	10977,00
	Izenačeni	4		
	Skupaj	166		
C – glavne značilnosti organizacije	Negativni	75	83,31	6248,00
	Pozitivni	82	75,06	6155,00
	Izenačeni	9		
	Skupaj	166		
D – glavne značilnosti organizacije	Negativni	93	92,95	8644,50
	Pozitivni	67	63,22	4235,50
	Izenačeni	61		
	Skupaj	166		

Iz preglednice 8.13 vidimo, da pri dimenziji *Glavne značilnosti organizacije* pri tipih kulture A in C razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,325$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,760$).

Preglednica 8.13: Testna statistika – glavne značilnosti organizacije

	A – glavne značilnosti organizacije	B – glavne značilnosti organizacije	C – glavne značilnosti organizacije	D – glavne značilnosti organizacije
Z	-1,168b	-7,325b	-,082c	-3,760c
Asomptimatična p-vrednost (2-stranska)	,243	,000	,935	,000

Preglednica 8.14: Rangji – stil vodenja

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – stil vodenja	Negativni	97	79,02	7665,00
	Pozitivni	69	89,80	6196,00
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – stil vodenja	Negativni	129	85,14	10983,00
	Pozitivni	33	67,27	2220,00
	Izenačeni	4		
	Skupaj	166		
C – stil vodenja	Negativni	82	74,18	6082,50
	Pozitivni	74	83,29	6163,50
	Izenačeni	10		
	Skupaj	166		
D – stil vodenja	Negativni	67	63,59	4260,50
	Pozitivni	93	92,68	8619,50
	Izenačeni	61		
	Skupaj	166		

150

Pri dimenziji *Stil vodenja* pri tipih kulture A in C (preglednica 8.15) razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,335$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,717$).

Preglednica 8.15: Testna statistika – stil vodenja

	A – stil vodenja	B – stil vodenja	C – stil vodenja	D – stil vodenja
Z	-1,185b	-7,335b	-.072c	-3,717c
Asomptimatična p-vrednost (2-stranska)	,236	,000	,943	,000

Preglednica 8.16: Rangji – ravnanje z zaposlenimi

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – ravnanje z zaposlenimi	Negativni	97	78,85	7648,50
	Pozitivni	69	90,04	6212,50
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – ravnanje z zaposlenimi	Negativni	128	84,71	10843,50
	Pozitivni	33	66,59	2197,50
	Izenačeni	5		
	Skupaj	166		
C – ravnanje z zaposlenimi	Negativni	82	75,06	6155,00
	Pozitivni	75	83,31	6248,00
	Izenačeni	9		
	Skupaj	166		
D – ravnanje z zaposlenimi	Negativni	66	63,95	4221,00
	Pozitivni	94	92,12	8659,00
	Izenačeni	61		
	Skupaj	166		

151

Pri dimenziji *Ravnanje z zaposlenimi* pri tipih kulture A in C (preglednica 8.17) razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,304$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,785$).

Preglednica 8.17: Testna statistika – ravnanje z zaposlenimi

	A – ravnanje z zapos- lenimi	B – ravnanje z zapos- lenimi	C – ravnanje z zaposlenimi	D – ravnanje z zaposlenimi
Z	-1,159b	-7,304b	-,082c	-3,785c
Asomprimatična p-vrednost (2-stranska)	,247	,000	,935	,000

Preglednica 8.18: Rangji – povezovalne sile organizacije

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – povezovalne sile organizacije	Negativni	97	78,91	7654,00
	Pozitivni	69	89,96	6207,00
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – povezovalne sile organizacije	Negativni	129	85,09	10977,00
	Pozitivni	33	67,45	2226,00
	Izenačeni	4		
	Skupaj	166		
C – povezovalne sile organizacije	Negativni	82	75,06	6155,00
	Pozitivni	75	83,31	6248,00
	Izenačeni	9		
	Skupaj	166		
D – povezovalne sile organizacije	Negativni	67	63,22	4235,50
	Pozitivni	93	92,95	8644,50
	Izenačeni	61		
	Skupaj	166		

152

Pri dimenziji *Povezovalne sile organizacije* pri tipih kulture A in C (preglednica 8.19) razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladuje-ta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,325$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,760$).

Preglednica 8.19: Testna statistika – povezovalne sile organizacije

	A – povezovalne sile organizacije	B – povezovalne sile organizacije	C – povezovalne sile organizacije	D – povezovalne sile organizacije
Z	-1,168b	-7,325b	-,082c	-3,760c
Asomptimatična p-vrednost (2-stranska)	,243	,000	,935	,000

Preglednica 8.20: Rangji – strateški poudarki

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – strateški poudarki	Negativni	96	79,67	7648,00
	Pozitivni	70	88,76	6213,00
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – strateški poudarki	Negativni	129	85,09	10977,00
	Pozitivni	33	67,45	2226,00
	Izenačeni	4		
	Skupaj	166		
C – strateški poudarki	Negativni	82	74,82	6135,00
	Pozitivni	75	83,57	6268,00
	Izenačeni	9		
	Skupaj	166		
D – strateški poudarki	Negativni	67	63,21	4235,00
	Pozitivni	93	92,96	8645,00
	Izenačeni	6		
	Skupaj	166		

153

Pri dimenziji *Strateški poudarki* pri tipih kulture A in C (preglednica 8.21) razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,325$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,761$).

Preglednica 8.21: Testna statistika – strateški poudarki

	A – strateški poudarki	B – strateški poudarki	C – strateški poudarki	D – strateški poudarki
Z	-1,158b	-7,325b	-1,17c	-3,761c
Asimptotična p-vrednost (2-stranska)	,247	,000	,907	,000

Preglednica 8.22: Rangji – merilo uspeha

		Rangji		
		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
A – merilo uspeha	Negativni	97	78,91	7654,00
	Pozitivni	69	89,96	6207,00
	Izenačeni	0		
	Skupaj	166		
B – merilo uspeha	Negativni	129	85,09	10977,00
	Pozitivni	33	67,45	2226,00
	Izenačeni	4		
	Skupaj	166		
C – merilo uspeha	Negativni	82	75,06	6155,00
	Pozitivni	75	83,31	6248,00
	Izenačeni	9		
	Skupaj	166		
D – merilo uspeha	Negativni	67	63,22	4235,50
	Pozitivni	93	92,95	8644,50
	Izenačeni	6		
	Skupaj	166		

154

Pri dimenziji *Merilo uspeha* pri tipih kulture A in C (preglednica 8.23) razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B ($p < 0,05$, $Z = -7,325$) in D ($p < 0,05$, $Z = -3,760$).

Preglednica 8.23: Testna statistika – merilo uspeha

	A – merilo uspeha	B – merilo uspeha	C – merilo uspeha	D – merilo uspeha
Z	-1,168b	-7,325b	-0,82c	-3,760c
Asomptimatična p-vrednost (2-stranska)	,243	,000	,935	,000

Vidimo, da je tip kulture skladen pri vseh šestih dimenzijah. Pri tipu kulture A in C razlike v povprečjih ne obstajajo ($p > 0,05$). Prevladujeta tipa B in D pri vseh dimenzijah ($p < 0,05$). Hipotezo 2 potrdimo.

Hipoteza 3: Obstaja razlika v dojetanju tipa organizacijske kulture med splošnim, tehničnim in umetniškim sektorjem.

S pomočjo diskriminantne analize smo preverili statistično pomembnost razlik v tipu zaznane organizacijske kulture med vsemi tremi sektorji.

Diskriminantna analiza je metoda v multivariatni analizi, s katero se poiščejo linearne kombinacije opazovanih spremenljivk, ki ločujejo vnaprej določene skupine tako, da je napaka pri uvrščanju v skupine najmanjša. Iskali smo razsežnost podatkov, ki najbolje pojasnjuje razlike med skupinami.

Vse trditve, A, B, C, D, v vseh dimenzijah smo združili v eno vrednost in izračunali povprečje.

Preglednica 8.24: Vrednosti OCAI – sedanje stanje

Tip kulture	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
A	166	0	23,83	22,08	31,67	11,27
B	166	0	20,32	20,00	12,50	6,74
C	166	0	25,80	25,00	15,00	10,13
D	166	0	30,05	26,67	20,83	11,76

Najvišje povprečje (30,05) je pri kulturi hierarhije, sledi organizacijska kultura trga (25,80), nato organizacijska kultura klana (23,83), najnižje povprečje pa se kaže pri organizacijski kulturi adhokracije (20,32) – preglednica 8.24. Standardni odkloni/odstopanja od povprečja so velika.

Gledališča so razdeljena na tri organizacijske enote – sektorje: umetniški, tehnični in splošni. Ti nastopajo kot faktorji, tipi kulture pa kot neodvisne spremenljivke (preglednica 26).

Preglednica 8.25: Statistika skupin

Sektor	Povprečje	Standardni odklon	N		
			Brez uteži	Uteži	
Umetniški	A	20,83	9,07	55	55,00
	B	21,06	4,28	55	55,00
	C	29,79	10,40	55	55,00
	D	28,32	8,78	55	55,00
Tehnični	A	25,40	13,00	42	42,00
	B	19,58	7,77	42	42,00
	C	26,23	11,72	42	42,00
	D	28,79	12,29	42	42,00
Splošni	A	25,25	11,40	69	69,00
	B	20,18	7,66	69	69,00
	C	22,37	7,43	69	69,00
	D	32,20	13,24	69	69,00
Skupaj	A	23,83	11,27	166	166,00
	B	20,32	6,74	166	166,00
	C	25,80	10,13	166	166,00
	D	30,05	11,76	166	166,00

V preglednici 8.25 vidimo, da so standardni odkloni/odstopanja od povprečja kar velika.

Preglednica 8.26: Test enakosti povprečja skupin

	Wilksova lambda	F	df1	df2	p-vrednost
A	,965	2,972	2	163	,054
B	,993	,594	2	163	,553
C	,900	9,081	2	163	,000
D	,976	2,014	2	163	,137

Idealen rezultat bi bil, če bi bil test Wilksove lambde statistično značilen za vse tipe kulture. P- vrednost mora biti manjša od 0,05. To je le pri tipu kulture C.

Poglejmo še znotrajskupinsko matriko. Višje vrednosti pomenijo, da so tipi kulture med seboj močno povezani (preglednica 8.27).

Preglednica 8.27: Znotrajskupinska matrika

Tip kulture	A	B	C	D	
Korelacija	A	1,000	,444	-,608	-,706
	B	,444	1,000	-,477	-,607
	C	-,608	-,477	1,000	,028
	D	-,706	-,607	,028	1,000

Preglednica 8.28: Log dejavniki

Sektor	Rang	Log dejavniki
Umetniški	3	11,196
Tehnični	3	12,995
Splošni	3	12,314
Znotraj skupin	3	12,410

Log dejavniki nam kažejo, da so vrednosti med sektorji zelo podobne; vidimo, da med skupinami ni bistvenih razlik.

Testiramo še ničelno hipotezo o enakosti kovariančne matrike.

Preglednica 8.29: Testni rezultati

	Kvadrat M	48,05
F	Aproksimatičnost	3,89
	df ₁	12,00
	df ₂	91618,77
	p-vrednost	0,00

Ugotovimo, da je p-vrednost pod 0,05, in potrdimo ničelno hipotezo o enakosti kovariančne matrike. Med sektorji ni razlike. Hipotezo χ^2 zavrnemo. Sektorji nimajo pomembnega vpliva.

Preglednica 8.30: Koeficienti

	Sektor		
	Umetniški	Tehnični	Splošni
A	,425	,464	,429
B	,738	,649	,641
C	,862	,823	,754
(Konstanta)	-26,139	-24,143	-21,420

Vidimo pa, da ne moremo govoriti o statistični značilnosti med tipi kulture in sektorji, ker so p-vrednosti višje od 0,05. Sektorji nimajo pomembnega vpliva.

158

Hipoteza 4: Obstaja statistično značilna povezanost med tipi organizacijske kulture in dejavniki zadovoljstva pri delu in z delovnimi razmerami.

S pomočjo faktorjske analize smo izračunali faktorje – dejavnike zadovoljstva. Za analizo povezanosti med posameznimi tipi organizacijske kulture (za sedanje in želeno stanje) in dejavnikov zadovoljstva smo izvedli korelacijsko analizo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom (r).

Preglednica 8.31: Osnovna statistika

Trditve	Povprečje	Standardni odklon	N
Vodje oddelkov so primerno usposobljeni za svoje delo.	3,64	0,64	165
Moj neposredno nadrejeni dobro opravlja svoje naloge.	3,32	0,84	165
Kakovost vodenja je dobra.	3,32	0,83	165
Vodje posredujejo dovolj povratnih informacij o delu zaposlenih.	3,18	0,87	165
Pretok informacij od vodij do zaposlenih poteka dobro.	3,25	0,72	165
Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj naj bi delal(a).	3,30	0,88	165
Seznanjen sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri oceni moje delovne uspešnosti.	3,14	1,13	165
Za dobro opravljeno delo sem ustrezno pohvaljen(a).	3,02	1,09	165
Nagrajevanje je pravično.	2,84	1,08	165
Če naredim kaj narobe, sem opozorjen.	4,32	0,71	165
Za svoje delo prejemam ustrezno plačilo.	3,08	0,75	165

Trditve	Povprečje	Standardni odklon	N
Vodja me za moj trud pri delu (predlogi za izboljšave/inovativnost) zna pohvaliti.	3,32	1,01	165
S sodelavci se dobro razumem.	3,99	0,63	165
Svojega nadrejenega cenim in spoštujem.	3,76	0,86	165
Moji predpostavljani mi izkazujejo primerno spoštovanje.	3,53	0,99	165
Z nadrejenim se dobro razumem.	3,65	1,05	165
Za naš oddelek so značilni sodelovanje, pomoč in tovarištvo.	3,92	0,96	165
V našem oddelku je pogosto opaziti neizrečene zamere in užaljenost.	2,39	0,98	165
V našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci.	2,54	1,03	165
V našem oddelku je pogosto mogoče zaznati nepripravljenost za sodelovanje.	2,28	0,90	165
V našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje.	3,54	0,89	165
Za naš oddelek je značilno dobro timsko delo.	3,59	0,85	165
Imam možnosti za usposabljanje na področju svojega dela.	2,73	1,20	165
Delo je enolično, dolgočasno, premalo zanimivo.	2,06	0,98	165
Inovativnost, izboljšave in ustvarjalnost so na oddelku zaželeni.	3,32	1,26	165
Menim, da sem premalo usposobljen(a) za svoje delo.	1,98	1,03	165
Strokovna usposabljanja so dovolj pogosto organizirana.	2,41	1,02	165
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravi.	3,71	1,09	165
Delo mi omogoča, da pokažem svoje sposobnosti in znanje.	3,77	0,67	165
Delo me veseli in mi daje osebno zadovoljstvo.	3,93	0,75	165
Po opravljenem delu imam občutek, da sem nekaj dosegel/-la.	3,85	0,84	165
Količina in obseg dela, ki ga opravljam, sta zame primerna.	3,41	0,84	165
Razpored delovnega časa je ustrezen.	3,35	1,00	165
Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen/-na.	4,16	0,66	165
Tam, kjer je to mogoče, lahko odločam o tem, kako in kaj bom naredil(a).	4,00	0,74	165
O načinu rešitve problemov odloča vodja sam.	3,13	0,92	165
O načinu rešitve problemov odloča vodja skupaj s sodelavci.	3,51	0,84	165
Delovni pogoji za moje delo so primerni.	3,53	0,84	165
Moja služba negativno vpliva na moje življenje.	2,44	0,98	165

Trditve	Povprečje	Standardni odklon	N
Skupaj	3,29		

Povprečne vrednosti odgovorov na trditve nam kažejo, da so zaposleni ocenili, da najbolj drži trditev, da so opozorjeni, če naredijo kaj narobe (4,32), in da so z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni (4,16), ter da tam, kjer je mogoče, lahko odločajo o tem, kaj in kako bodo naredili (4,00). Najmanj pa držijo trditve, da so premalo usposobljeni za svoje delo (1,98), da je delo enolično, dolgočasno in premalo zanimivo (2,06). Ugotovimo lahko, da so zaposleni srednje zadovoljni z delom in delovnimi razmerami, saj je povprečna ocena vseh odgovorov 3,29 (na lestvici od 1 do 5).

V faktorsko analizo smo vključili 39 spremenljivk. Zanima nas, če so mogoče indikatorji za kakšne latentne spremenljivke. Na osnovi diagrama lastnih vrednosti (slika 10), ki je eden od načinov za določitev števila faktorjev, sklepamo, da gre za tri faktorje. Faktorski model je identifikabilen, saj je predpostavljenih faktorjev veliko manj kot spremenljivk.

S pomočjo faktorske analize smo spremenljivkam določili skupne faktorje. Faktorska analiza določi, katera od 39 vprašanj imajo toliko skupnega, da jih lahko obravnavamo kot en sklop oziroma en faktor.

Preglednica 8.32: Komponentna matrika

	Komponentna matrika		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 2
Vodje oddelkov so primerno usposobljeni za svoje delo.	,459	-,439	-,246
Moj neposredno nadrejeni dobro opravlja svoje naloge.	,599	,094	-,236
Kakovost vodenja je dobra.	,779	,072	-,321
Vodje posredujejo dovolj povratnih informacij o delu zaposlenih.	,558	-,278	,408
Pretok informacij od vodij do zaposlenih poteka dobro.	,633	-,390	,322
Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj naj bi delal(a).	,778	,019	-,113
Seznanjen sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljene največji poudarek pri oceni moje delovne uspešnosti.	,711	,407	-,093
Za dobro opravljeno delo sem ustrezno pohvaljen(a).	,733	,367	,052
Nagrajevanje je pravično.	,497	,500	-,001
Če naredim kaj narobe, sem opozorjen.	,195	,268	,537
Za svoje delo prejemam ustrezno plačilo.	,529	,117	-,213

Komponentna matrika	Komponentna		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 2
	Vodja me za moj trud pri delu (predlogi za izboljšave/inovativnost) zna pohvaliti.	,807	,075
S sodelavci se dobro razumem.	,413	-,696	-,228
Svojega nadrejenega cenim in spoštujem.	,647	-,138	-,395
Moji predpostavljeni mi izkazujejo primerno spoštovanje.	,813	,038	-,377
Z nadrejenim se dobro razumem.	,758	,223	-,266
Za naš oddelek so značilni sodelovanje, pomoč in tovarištvo.	,556	-,269	,443
V našem oddelku je pogosto opaziti neizrečene zamere in užaljenost.	,244	-,046	,646
V našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci.	,522	-,236	,582
V našem oddelku je pogosto mogoče zaznati nepripravljenost za sodelovanje.	,416	-,186	,687
V našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje.	,600	-,415	,327
Za naš oddelek je značilno dobro timsko delo.	,557	-,520	,304
Imam možnosti za usposabljanje na področju svojega dela.	,400	,664	-,152
Delo je enolično, dolgočasno, premalo zanimivo.	-,325	,208	,137
Inovativnost, izboljšave in ustvarjalnost so na oddelku zaželeni.	,680	-,010	,334
Menim, da sem premalo usposobljen(a) za svoje delo.	-,020	,550	,260
Strokovna usposabljanja so dovolj pogosto organizirana.	,013	,676	,177
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravi.	,364	,551	,462
Delo mi omogoča, da pokažem svoje sposobnosti in znanje.	,655	,177	-,043
Delo me veseli in mi daje osebno zadovoljstvo.	,372	-,238	-,204
Po opravljenem delu imam občutek, da sem nekaj dosegel/-la.	,632	,075	,062
Količina in obseg dela, ki ga opravljam, sta zame primerna.	,241	,600	,006
Razpored delovnega časa je ustrezen.	,189	-,188	-,566
Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen/-na.	,488	,555	-,127
Tam, kjer je to mogoče, lahko odločam o tem, kako in kaj bom naredil(a).	,723	,089	-,266
O načinu rešitve problemov odloča vodja sam.	,585	-,399	,129
O načinu rešitve problemov odloča vodja skupaj s sodelavci.	,622	,062	,401
Delovni pogoji za moje delo so primerni.	,430	-,322	-,525
Moja služba negativno vpliva na moje življenje.	,226	-,015	-,458

Dobljene rešitve (preglednica 8.32) ne moremo dobro interpretirati, zato smo za ocenjevanje faktorskih uteži uporabili rotacije. Namen teh je

poenostavitev faktorkega modela. Faktorska rotacija je postopek, s katerim se določa nove skupne faktorje zaradi pridobitve enostavne strukture in poenostavitve razlage skupnih faktorjev. Dobljena rešitev ravno tako dobro predstavlja podatke. Uporabimo jo, če skupnih faktorjev ne moremo smiselno interpretirati. Izvedli smo pravokotno rotacijo. Rotirane faktorke uteži (po Varimaxu) prikazuje preglednica 8.33.

Preglednica 8.33: Pravokotna rotacija faktorjev zadovoljstva zaposlenih

	Komponenta		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Vodje oddelkov so primerno usposobljeni za svoje delo.	.243	.232	.592
Moj neposredno nadrejeni dobro opravlja svoje naloge.	.608	.122	.194
Kakovost vodenja je dobra.	.772	.167	.301
Vodje posredujejo dovolj povratnih informacij o delu zaposlenih.	.165	.716	.121
Pretok informacij od vodij do zaposlenih poteka dobro.	.202	.735	.275
Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj naj bi delal(a).	.671	.341	.227
Seznanjen sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri oceni moje delovne uspešnosti.	.798	.177	-.108
Za dobro opravljeno delo sem ustrezno pohvaljen(a).	.745	.312	-.153
Nagrajevanje je pravično.	.639	.092	-.283
Če naredim kaj narobe, sem opozorjen.	.093	.411	-.470
Za svoje delo prejemam ustrezno plačilo.	.556	.092	.147
Vodja me za moj trud pri delu (predlogi za izboljšave/inovativnost) zna pohvaliti.	.778	.218	.277
S sodelavci se dobro razumem.	.076	.314	.776
Svojega nadrejenega cenim in spoštujem.	.591	.115	.480
Moji predpostavljeni mi izkazujejo primerno spoštovanje.	.803	.157	.368
Z nadrejenim se dobro razumem.	.809	.142	.146
Za naš oddelek so značilni sodelovanje, pomoč in tovarištvo.	.155	.739	.093
V našem oddelku je pogosto opaziti neizrečene zamere in užaljenost.	-.059	.635	-.270
V našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci.	.094	.811	-.019
V našem oddelku je pogosto mogoče zaznati nepripravljenost za sodelovanje.	-.004	.812	-.142
V našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje.	.161	.729	.285
Za naš oddelek je značilno dobro timsko delo.	.085	.727	.370
Imam možnosti za usposabljanje na področju svojega dela.	.695	-.134	-.352
Delo je enolično, dolgočasno, premalo zanimivo.	-.208	-.154	-.317

	Komponenta		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Inovativnost, izboljšave in ustvarjalnost so na oddelku zaželeni.	,419	,631	-,024
Menim, da sem premalo usposobljen(a) za svoje delo.	,157	-,018	-,588
Strokovna usposabljanja so dovolj pogosto organizirana.	,274	-,108	-,634
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	,391	,346	-,614
Delo mi omogoča, da pokažem svoje sposobnosti in znanje.	,593	,331	-,015
Delo me veseli in mi daje osebno zadovoljstvo.	,255	,142	,389
Po opravljenem delu imam občutek, da sem nekaj dosegel/-la.	,519	,371	,051
Količina in obseg dela, ki ga opravljam, sta zame primerna.	,481	-,081	-,426
Razpored delovnega časa je ustrezen.	,263	-,248	,511
Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen/-na.	,703	-,027	-,258
Tam, kjer je to mogoče, lahko odločam o tem, kako in kaj bom naredil(a).	,716	,171	,244
O načinu razrešitve problemov odloča vodja sam.	,229	,568	,379
O načinu razrešitve problemov odloča vodja skupaj s sodelavci.	,383	,623	-,131
Delovni pogoji za moje delo so primerni.	,376	-,035	,650
Moja služba negativno vpliva na moje življenje.	,338	-,210	,320

Trditve smo uvrstili v tisto skupino (faktor), kjer je vrednost faktor-ske uteži največja.

Prvi faktor smo poimenovali *vodenje, nagrajevanje in delovni pogo-ji*. Zanj so razvidne visoke factorske uteži, da moj neposredno nadrejeni dobro opravlja svoje naloge (0,608), da je kakovost vodenja dobra (0,772), da nadrejeni zaposlenim dajejo primerne informacije o tem, kaj naj bi delali (0,671), da so zaposleni seznanjeni s tem, katerim vidikom njihovega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri oceni delovne uspešnosti (0,798), da so zaposleni za dobro opravljeno delo ustrezno pohvaljeni (0,745), da je nagrajevanje pravično (0,639), da za svoje delo prejema ustrezno plačilo (0,556), da vodja zaposlene za njihov trud pri delu (predlogi za izboljšave/inovativnost) zna pohvaliti (0,778), da zaposleni svojega nadrejenega cenijo in spoštujejo (0,591), da predpostavljeni sodelavcem izkazujejo primerno spoštovanje (0,803), da se z nadrejenim dobro razumejo (0,809), da imajo možnosti za usposabljanje na področju svojega dela (0,695), da imajo pri delu na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravijo (0,391), da jim delo omogoča, da pokažejo svoje sposobnosti in znanje (0,593), da imajo po opravljenem delu občutek, da so nekaj dosegli (0,519), da sta količina in obseg dela, ki ga opravljajo, zanje primerna (0,481), da so z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni (0,703), da tam, kjer

je to mogoče, lahko zaposleni sami odločajo o tem, kako in kaj bodo naredili (0,716), da služba negativno vpliva na življenje zaposlenih (0,338).

Drugi faktor smo poimenovali *sodelovanje in odnosi*. Vanj so se uvrstile naslednje spremenljivke z visokimi faktorskimi utežmi: vodje posredujejo dovolj povratnih informacij o delu zaposlenih (0,716), pretok informacij od vodij do zaposlenih poteka dobro (0,735), če naredim kaj narobe, sem opozorjen (0,411), za naš oddelek so značilni sodelovanje, pomoč in tovarišstvo (0,739), v našem oddelku je pogosto opaziti neizrečene zamere in užaljenost (0,635), v našem oddelku je pogosto opaziti zavist med sodelavci (0,811), v našem oddelku je pogosto mogoče zaznati nepripravljenost za sodelovanje (0,812), v našem oddelku prevladuje dobro razpoloženje (0,729), za naš oddelek je značilno dobro timsko delo (0,727), inovativnost, izboljšave in ustvarjalnost so na oddelku zaželeni (0,631), o načinu razrešitve problemov odloča vodja sam (0,568), o načinu razrešitve problemov odloča vodja skupaj s sodelavci (0,623).

Tretji faktor smo poimenovali *motiviranost za delo*. Vanj so se uvrstile naslednje spremenljivke z najvišjimi faktorskimi utežmi: vodje oddelkov so primerno usposobljeni za svoje delo (0,592), s sodelavci se dobro razumem (0,776), delo me veseli in mi daje osebno zadovoljstvo (0,389), razpored delovnega časa je ustrezen (0,511), delovni pogoji za moje delo so primerni (0,650).

Preglednica 8.34: Korelacije med faktorji pri pravokotni rotaciji

Komponenta	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1	,799	,556	,229
Faktor 2	,483	–,366	–,796
Faktor 3	–,358	,746	–,561

Za testiranje naše hipoteze, da obstaja statistično značilna povezanost med tipi organizacijske kulture in dejavniki zadovoljstva pri delu ter z delovnimi razmerami, smo izvedli korelacijsko analizo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom (r). Ugotavljali smo povezanost med spremenljivkami: tipi kulture (A – klan, B – adhokracija, C – trg, D – hierarhija) in dejavniki zadovoljstva (faktor 1 – vodenje, nagrajevanje in delovni pogoji, faktor 2 – sodelovanje in odnosi, faktor 3 – motiviranost za delo), in sicer dvakrat; prvič za sedanje stanje zaznanih tipov organizacijske kulture in drugič za zeleno stanje tipov organizacijske kulture.

Iz preglednice 8.35, ki prikazuje Pearsonov korelacijski koeficient, njegovo stopnjo značilnosti in število veljavnih enot, vidimo, da med

spremenljivkami dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami ter tipi organizacijske kulture – sedanje stanje ni povezanosti. Pearsonov koeficient povezanosti je neznačilen, saj p-vrednosti presegajo vrednosti 0,05.

Preglednica 8.35: Povezanost dejavnikov zadovoljstva in tipov organizacijske kulture – sedanje stanje

		A	B	C	D
Faktor 1	Pearsonov koeficient korelacije	,038	,124	-,146	,018
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,632	,113	,062	,814
	N	165	165	165	165
Faktor 2	Pearsonov koeficient korelacije	-,070	-,059	,088	,025
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,371	,455	,263	,751
	N	165	165	165	165
Faktor 3	Pearsonov koeficient korelacije	-,031	-,025	-,005	,048
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,690	,747	,951	,537
	N	165	165	165	165

Enak test smo naredili še za ugotavljanje povezanosti med dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami ter tipi organizacijske kulture za želeno stanje.

Preglednica 8.36: Povezanost dejavnikov zadovoljstva in tipov organizacijske kulture – želeno stanje

		A	B	C	D
Faktor 1	Pearsonov koeficient korelacije	,016	,168*	-,163	-,014
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,836	,032	,036	,855
	N	165	165	165	165
Faktor 2	Pearsonov koeficient korelacije	,084	,056	-,076	-,114
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,281	,479	,334	,145
	N	165	165	165	165
Faktor 2	Pearsonov koeficient korelacije	,032	-,102	,027	,023
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,681	,191	,732	,771
	N	165	165	165	165

Pearsonov koeficient je statistično značilen, kjer p-vrednost ne presega vrednosti 0,05. Vidimo, da je to pri povezanosti faktorja 1 – *vode*

nje, nagrajevanje in delovni pogoji in tipov kulture C (kultura trga) ter B (kultura adhokracije), kjer pa gre le za neznatno povezanost (na lestvici od 0 do 1, kjer 0 pomeni, da ni povezanosti, 0,01–0,019 pomeni neznatno povezanost, 0,02–0,039 pomeni šibko povezanost, ..., 0,09–0,99 pomeni močno povezanost, 1 pomeni popolno povezanost).

Ugotavljamo, da ne obstaja statistično značilna povezanost med tipi organizacijske kulture (A – klan, B – adhokracija, C – trg, D – hierarhija) in dejavniki zadovoljstva (faktor 1 – vodenje, nagrajevanje in delovni pogoji, faktor 2 – sodelovanje in odnosi, faktor 3 – motiviranost za delo).

Hipotezo 4, da obstaja statistično značilna povezanost med tipi organizacijske kulture in dejavniki zadovoljstva pri delu in z delovnimi razmerami, zavrnamo.

Ugotovitve iz raziskave

V raziskavi smo na vzorcu 166 zaposlenih v slovenskih gledališčih po metodologiji OCAI ugotavljali sedanji in želeni prevladujoči tip organizacijske kulture. Ugotavljali smo, ali je prevladujoči tip organizacijske kulture (sedanji) skladen pri večini dimenzij in ali obstajajo razlike v dojemanju organizacijske kulture med posameznimi organizacijskimi enotami, sektorji. Ugotavljali smo tudi statistično povezanost med tipi kulture in dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami. S tem smo dosegli drugi cilj naše raziskave.

Ker organizacijska kultura v slovenskih gledališčih še ni bila raziskovana, smo se lahko oprli le na nekatere raziskave v drugih institucijah javnega sektorja (Kragelj 2010; Skinder Savič 2013; Bačovnik Komprej 2014), ki so ugotovile prevlado kulture klana. Na tej osnovi smo postavili hipotezo, da v slovenskih gledališčih prevladuje organizacijska kultura tipa klan. Razlike v povprečjih kažejo, da ne moremo potrditi hipoteze, da prevladuje organizacijska kultura tipa klan. Hipotezo smo zavrnil.

Povprečja, izračunana po metodologiji OCAI, kažejo, da zaposleni zaznavajo največ kulture tipa hierarhija (30,05 %), ki si je v prihodnosti želijo bistveno manj (18,6 %), si pa zaposleni v prihodnosti močno želijo kulture klana (36,5 %).

Drugo hipotezo, da je organizacijska kultura skladna pri večini dimenzij, smo postavili na osnovi raziskav o skladnosti kulture (Prša 2010; Lučič 2014; Sršen 2014), iz katerih smo razbrali, da tip kulture ni popolnoma skladen pri vseh dimenzijah, je pa skladen pri večini dimenzij.

Ugotovili smo, da lahko potrdimo hipotezo, da je tip organizacijske kulture skladen pri večini dimenzij.

Tretjo hipotezo, da obstaja razlika v dojemanju organizacijske kulture med sektorji, smo postavili na osnovi raziskav, ki so ugotovile, da obstaja razkorak med dojemanjem organizacijske kulture med managerji in ostalimi zaposlenimi (Uršič Kern 2012; Otrin 2015) oziroma obstajajo razlike v dojemanju tipa organizacijske kulture med poklicnimi skupinami (Skinder Savić 2013) in tudi med različnimi poslovnimi enotami (Prša 2010). Hipoteza, da obstaja razlika v dojemanju organizacijske kulture med sektorji, je bila zavrnjena. Sektorji nimajo pomembnega vpliva.

Ugotavljamo, da so zaposleni v slovenskih gledališčih srednje zadovoljni z delom in delovnimi razmerami (3,29 – na lestvici od 1 do 5) in da ne obstaja statistično značilna povezanost med tipi organizacijske kulture (A – klan, B – adhokracija, C – trg, D – hierarhija) ter dejavniki zadovoljstva (faktor 1 – vodenje, nagrajevanje in delovni pogoji, faktor 2 – sodelovanje in odnosi, faktor 3 – motiviranost za delo).

Predlogi za izboljšave

Izidi raziskave kažejo, da sta v slovenskih gledaliških ustanovah najprisotnejši organizacijski kulturi tipa hierarhija in tipa trg, medtem ko si zaposleni v prihodnje kot skupno prevladujočo organizacijsko kulturo močno želijo organizacijsko kulturo tipa klan in manj prisotnosti zdaj prevladujočih tipov organizacijske kulture. Te ugotovitve terjajo razmislek o spreminjanju organizacijske kulture. Ustrezna organizacijska kultura namreč lahko bistveno pripomore k povečanju uspešnosti organizacije, medtem ko ji neustrezna organizacijska kultura lahko škodi.

Prepričani smo, da bi sprememba organizacijske kulture prinesla koristi vsem zaposlenim v gledališčih. Izsledki naše raziskave bi lahko bili osnova za spreminjanje organizacijske kulture v gledaliških ustanovah. Priporočamo, da se pred spreminjanjem organizacijske kulture naredijo še dodatne analize v vsaki posamezni ustanovi (npr. z drugo metodo ali instrumentom, da bo možna primerjava izidov s sedanjo raziskavo) in da se na tej osnovi pripravi načrt spreminjanja za vsako ustanovo posebej. Pri sami izvedbi spreminjanja pa je pomembno, da se spremembe organizacijske kulture uvajajo postopoma in s soglasjem ter da se o njih sproti in jasno obvešča vse vpletene. Na ta način bo manj možnosti, da se bodo zaposleni upirali spremembam ali jih celo onemogočili.

Spreminjanje organizacijske kulture je možno npr. z zamenjavo simbolov, obredov in zgodb, z razbijanjem legend, rahljanjem subkultur (npr. s kolobarjenjem sodelavcev in managerjev ter z načrtnim kadrovanjem) in s podpiranjem tistih sodelavcev, ki poosebljajo zelene vrednote (Tavčar 2000, 114).

Ocenjujemo, da je prevladovanje organizacijske kulture tipa hierarhija posledica dejstva, da so gledališča del javnega sektorja, kjer so še vedno bolj kot inovativnost in podjetniška naravnost pomembni sistem kontrole, zagotavljanje izvajanja formalnih pravil ter izpolnjevanje načrtovanih smotrov in ciljev, kjer vodenje temelji na zagotavljanju gladko tekoče učinkovitosti, ravnanje z zaposlenimi pa na varnosti zaposlitve in stabilnosti medsebojnih odnosov. Veljalo bi razmisliti o ukrepih za zmanjšanje nepotrebnih formalnih pravil, o večji podjetniški naravnosti gledališč, o spodbujanju timskega dela in o zagotavljanju takšnih pogojev, ki bodo spodbujali inovativnost. Ukrepe za spodbujanje inovativnosti predlagamo predvsem na področjih delovnih procesov in ponudbe prijaznejših storitev za obiskovalce.

Vodenje ustanov naj temelji na vzgledu, mentorstvu, svetovanju in skrbi za zaposlene in naj bo podjetniško naravnano, manj usmerjeno zgolj k uresničevanju smotrov in ciljev organizacije.

Način vodenja naj temelji na timskem delu, iskanju soglasja in individualnem prevzemanju tveganja.

Ustanove naj poudarjajo vrednote, kot so razvoj zaposlenih, zaupanje, odprtost in sodelovanje. Manj naj poudarjajo tekmovalnost, dosežke, učinkovitost in kontrolo.

Ustanove naj bi pri svojem merilu uspeha uravnesile zahteve finančerja po učinkovitosti in nizkih stroških delovanja ter želje zaposlenih, da bi njihove organizacije opredeljevale svoj uspeh na osnovi razvoja zaposlenih in skrbi zanje. Ocenjujemo, da je takšno ravnovesje mogoče doseči, saj se bodo z zmanjšanjem obremenjenosti zaposlenih zmanjšali tudi nekateri stroški v ustanovah.

Gledališče naj bi – kar je tudi želja zaposlenih – povezovali lojalnost, medsebojno zaupanje in predanost organizaciji (kultura klana), mnogo manj pa formalna pravila in sama politika organizacije (hierarhija). Ustanove naj ustvarijo tako vzdušje, kjer prevladuje zaupanje. Lojalnost in predanost zaposlenih organizaciji naj bi ustanove dosegle preko zadovoljstva zaposlenih.

Priporočamo, da se redno izvaja analize zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnimi razmerami in da se izvede potrebne ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Gledališča naj bi z ustreznim kadrovskim načrtom vlagala v razvoj zaposlenih, z ustreznimi ukrepi izboljševala delovno okolje zaposlenih (tehnološko in prostorsko posodabljanje) ter zagotavljala sredstva za stimulacijo delovne uspešnosti zaposlenih in njihovo motiviranje.

Prispevek k znanosti

Prispevek k znanosti, ki temelji na empirični raziskavi, je predvsem v tem, da gre za prvo raziskavo organizacijske kulture v gledališčih v Republiki Sloveniji. Najbistvenejše ugotovitve so, da organizacijska kultura ni enaka kot v drugih organizacijah, da je skladna, da ne obstaja razlika v dojemanju organizacijske kulture med organizacijskimi enotami (sektorji) in da tipi organizacijske kulture niso povezani z dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami. V empiričnem delu povzemamo spoznanja, ki so vezana na preučevane ustanove – gledališča nacionalnega pomena, ne izključujemo pa možnosti, da naša spoznanja v določeni meri veljajo tudi za vsa druga, manjša gledališča in druge ustanove. Na ta način smo prišli do novih spoznanj, ki v določeni meri spreminjajo dosedanja spoznanja. Ugotovili smo, da v slovenskih gledališčih (za razliko od izidov raziskav, na katere smo se oprli pri postavljanju hipotez) prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija, da različne organizacijske enote (sektorji) nimajo pomembnega vpliva na zaznani tip organizacijske kulture ter da dejavniki zadovoljstva z delom in delovnimi razmerami niso povezani s tipi organizacijske kulture.

Z zasnovo predlogov za izboljšanje smo prispevali k managerski stroki in praksi na področju organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnimi razmerami. Pridobljeni rezultati, ugotovitve in sklepi so dobra osnova za preučitev sistematičnejšega pristopa k spreminjanju organizacijske kulture v gledališčih in bi bili lahko osnova pri oblikovanju organizacijske kulture ter v pomoč poslovodstvu gledališč pri spreminjanju in oblikovanju organizacijske kulture.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Verjamemo, da smo z raziskavo prispevali pomemben kamenček v mozaik razumevanja organizacijske kulture v slovenskih gledaliških ustanovah. Za nadaljnje raziskovanje predlagamo predvsem naslednje metodološke in vsebinske usmeritve:

- redno izvajanje raziskav in analiz organizacijske kulture v gledališčih,
- uporaba druge metodologije zbiranja in analiziranja podatkov ter informacij o organizacijski kulturi v obravnavanih ustanovah,
- primerjava izidov posameznih raziskav in evalvacija napredka oziroma sprememb,

- izvedba raziskave po posameznih slovenskih gledališčih, ki bi omogočila primerjavo med samimi gledališči,
- redno izvajanje raziskav in analiz zadovoljstva zaposlenih z delom ter delovnimi razmerami,
- izvedba raziskave o organizacijski kulturi v tujih/sosednjih državah in primerjava rezultatov,
- primerjalna raziskava organizacijske kulture v zasebnih in državnih gledališčih,
- raziskava vpliva organizacijske kulture na druge finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti,
- večje število anketiranih,
- uporaba drugega instrumenta, npr. izvedba intervjuja ipd.,
- uporaba kvalitativne metodologije in primerjava dobljenih rezultatov.

Literatura

- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). B. l. Vstopna stran. Dostop 30. marca 2016. <http://www.ajpes.si/>.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Kragelj, J. 2010. *Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici*. Magistrska naloga, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Statistični urad Republike Slovenije. B. l. Vstopna stran. Dostp 1. marca 2016. <http://pxweb.stat.si/>.
- Tavčar, M. I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zakrajšek, T., in S. Žuntar. 2012/2013. »Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Organizacijska kultura.« <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf>.

9 Organizacijska kultura in finančna dodana vrednost v tujih podjetjih v Sloveniji

Benjamin Kmetec in Mirko Markič

V zadnjem desetletju se v podjetjih in drugih organizacijah soočajo z novimi izzivi pri zagotavljanju sedanje in prihodnje uspešnosti. Poleg nevarnosti, ki jih prinaša globalna konkurenčnost, se pojavljajo tudi številne nove priložnosti (Whitelock 2002, 344). V tistih podjetjih, ki jih želijo izkoristiti v svojo korist, naj bi se nenehno spreminjali v skladu s spremembami v družbenem in poslovnem okolju oziroma spremembe tudi povzročali (Hrastelj 1990, 422). V tej globalni konkurenčnosti ima organizacijska kultura z zakoreninjeno temeljno osnovo v nenapisanih »pravilih igre« ali temeljnih predpostavkah na nezavedni ravni zelo velik pomen (Schein 1997, 17). Prav zaradi navedenega imajo kulturološki in organizacijski dejavniki čedalje večji vpliv na poslovanje podjetij v modernem in globaliziranem mednarodnem poslovnem okolju.

Kultura v organizaciji nastaja kot posledica skupinskega življenja. Skupna pot razreševanja problemov, iskanja odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno kulturo (Mesner-Andolšek 1995, 132). Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno mlad pojem. Kot teoretični pojem se je začel uveljavljati šele od 70. letih prejšnjega stoletja najprej. V realnosti pa se je pomembnost tega pojava pokazala že, ko so Japonci pričeli s svojim gospodarskim čudežem. Američani so začeli iskati vzvode zanj, vendar ne tehnološka prednost, znanje, kapital ali optimiranje logistike niso dali zadovoljivega odgovora na japonski čudež. Šele po natančnem preučevanju japonskih organizacij so odkrili vrsto posebnosti v organizacijskih strukturah in združbah kot celotah (Kavčič 2005, 4). Organizacijska kultura je prisotna v vseh družbah. Razvojnim zamislim daje zalet ali pa

jih zatre že v kali. V mnogih organizacijah sistemske spremembe potekajo več let, najmanj od tri do pet. Glavni razlogi za tako dolgotrajne sistemske spremembe so kompleksnost in nejasnost organizacijske kulture ter močan vpliv organizacijske kulture na spremembe v organizacijah (Alvesson in Sveningsson 2008).

Glede na (bodisi ugoden bodisi neugoden) vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije velja omeniti velik pomen oblikovanja močne organizacijske kulture. Kot trdita Kotter in Heskett (1992, 10–12), ima organizacija izoblikovano močno organizacijsko kulturo takrat, ko govorimo o skladnosti metod dela in vrednosti pri vseh managerjih ob hkratni visoki stopnji sprejemanja oziroma poistovetenja zaposlenih z vrednotami.

Dodano vrednost je mogoče izračunati za izdelovalna in tudi za storitvena podjetja. Podjetniško uspešnost nam kaže informacija o tem, koliko enot proizvoda odpade na enega zaposlenega v določeni časovni enoti. Govorimo o dodani vrednosti na zaposlenega (DVZ). DVZ je ključni kazalnik kakovosti poslovanja v podjetju ali drugi organizaciji, njegove organiziranosti, tehnološke strukture in managementa (Pečnik 2008, 33):

- merila donosnosti (EPS – Earnings per Share; ROI – Return on Investment; ROA – Return on Assets; ROE – Return on Equity; ROCE – Return On Capital Employed),
- merila denarnega toka (DCF – Discounted Cash Flow; ROGI – Return on Gross Investment; CFROI – Cash-Flow Return on Investment),
- merila vrednosti (EVA – Economic Value Added; MVA – Market Value Added; CVA – Cash Value Added; SVA – Shareholder Value Added).

Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je prevladujoča organizacijska kultura v tujih podjetjih v Sloveniji in kakšna usmerjenost k posameznim kulturam se kaže na različnih ravneh organiziranosti, ter podati predloge za izboljšanje.

Opredelitev vzorca in potek raziskave

Vzorec raziskave zajema mikro, mala, srednje velika in velika (ZGD-1, *Uradni list RS* št. 42/2006) slovenska podjetja s tujim kapitalom s petimi ali več zaposlenimi. Kriteriji za omejitev izbranih podjetij iz podatkovne baze Bizi.si so bili: lastništvo tujega kapitala; letni promet, večji

od 520.000 EUR; število zaposlenih; pravni status (d. d., d. o. o., d. n. o., k. d.). Po teh kriterijih je bilo izbranih 437 podjetij v Republiki Sloveniji. Pričakovali smo 25–40-odstotno stopnjo odgovorov (Flere 2000, 18). Stopnja odgovora po zaključnem anketiranju je bila 47 % (od 237 klikov na anketo je bilo v celoti izpolnjenih 113 anketnih vprašalnikov). Če opredelimo odzivnost glede na povprečno število zaposlenih tujih notranjih povezanih podjetij (SURS 2010), je ta veliko manjša.

Glavno oviro pri našem delu je predstavljala neodzivnost posameznikov, ki so zaposleni v tujih podjetjih, saj smo odgovore zbirali slabih deset mesecev. Na koncu smo dobili 113 v celoti izpolnjenih anket, ki so bile primerne za obdelavo podatkov.

Vprašalnik

Za potrebe empiričnega dela magistrske naloge smo uporabili tipologijo po Cameronu in Quinnu (1999), tako imenovani OCAI-vprašalnik, »The Competing Values Framework – CVF« (model konkurenčnih vrednot). Cameron in Quinn sta na podlagi merskega inštrumenta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur.

Vprašalnik smo izbrali, ker meri različne dimenzije organizacijske kulture. Omogoča hkraten prikaz dejanskega in želenega stanja organizacijske kulture v podjetju. V vprašalniku smo uporabili zaprta in odprta vprašanja. Na koncu smo dodali tudi nekaj demografskih vprašanj (glej prilogo 1).

Vprašalnik meri naslednje dimenzije:

- splošne karakteristike podjetja,
- vodenje v organizaciji,
- sistem ravnanja z zaposlenimi,
- lepilo organizacije,
- strateške poudarke,
- kriterije uspeha.

Vsak izmed šestih sklopov vsebuje štiri trditve, ki merijo točno določen tip organizacijske kulture. Tipi so za lažjo prepoznavo in obdelavo označeni s črkami. Črka A predstavlja kulturo klana, črka B ad hoc kulturo, črka C kulturo trga, črka D pa kulturo hierarhije.

Izpolnjevanje vprašalnika poteka tako, da je pri vsakem izmed šestih sklopov anketirani med štiri izbrane trditve posameznega sklopa razdelil 100 točk, in sicer po principu največ točk trditvi, ki najbolje opisuje dejansko stanje, dokler se ni vseh 100 točk porazdelilo med vse štiri trdi-

tve posameznega sklopa. Postopek se je ponovil še za trditve, ki opisujejo želeno stanje.

Zbiranje podatkov

Izmed različnih metod zbiranja podatkov smo se odločili za spletno zbiranje podatkov (Web Survey), ki je v primerjavi z drugimi načini anketiranja hitreje izvedljivo in omogoča dostop do vprašalnika kjer koli in kadar koli. Je tudi cenejši način zbiranja podatkov in omogoča nadzor nad posameznim odgovorom.

Podjetja, na katera smo se obrnili s prošnjo reševanja ankete, smo zbrali tako, da smo posameznim podjetjem, ki so ustrezala našim izbranim karakteristikam, po elektronski pošti poslali povabilo k izpolnitvi vprašalnika z razlago in namenom anketiranja ter povezavo do spletnega vprašalnika. Zaradi omejenega odziva smo osebno poklicali v podjetja in jih povabili k sodelovanju. Anketiranje je bilo s pomočjo programskega orodja FluidSurveys.si izvedeno v času od oktobra 2010 do avgusta 2011. Nekaj anketnih vprašalnikov smo zaradi neznanja uporabe interneta posredovali v fizični obliki ter jih nato vnesli v programsko orodje FluidSurvey.si, da smo podatke nadalje lažje statistično obdelovali.

Podatke za statistično obdelavo in določanje uspešnosti podjetij smo napravili na podlagi podatkovne baze Bizi. Podatke analiziranih podjetij smo za vsako podjetje posebej izpisovali v Excelovo podatkovno preglednico in na tak način prišli do izidov raziskovalnega vzorca. Uspešnost podjetja smo enačili na podlagi računovodskega podatka poslovnega izida.

Obdelava podatkov

V kvantitativnem delu empirične študije smo zbrane primarne podatke statistično obdelali s programskim paketom SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Podrobnejša analiza postavk vprašalnika je opisana v poglavju Izidi raziskave. Podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo spletne ankete, smo opisno (deskriptivno) analizirali. To pomeni, da smo za intervalne spremenljivke izračunali povprečno oceno (M) in standardni odklon (SD).

Preden smo se lahko lotili analiz podatkov, smo morali podatke ustrezno pripraviti. Ker so udeleženci raziskave med štiri trditve posameznega sklopa razdelili 100 točk, smo želeli ugotoviti, koliko točk so anketirani pripisali posamezni trditvi in posledično posameznemu tipu organizacijske kulture.

Izidi raziskave

Poglavje Izidi raziskave je razdeljeno na več delov. Na začetku poglavja bomo predstavili dejansko kulturo v podjetjih, v katerih so anketirani zaposleni. Sledi predstavitev zelene kulture ter primerjava med dejansko in zeleno kulturo. Izide bomo prikazali tudi po posameznih sklopih in glede na spol, starost, zaposlitveno dobo, tip zaposlitve ter delovno mesto, ki ga zasedajo anketirani. Sledili bosta korelacijska analiza, kjer bomo predstavili povezanost med posameznimi tipi organizacijske kulture, ter faktorska analiza, s pomočjo katere bomo ugotavljali, s koliko skupnimi faktorji lahko predstavimo organizacijsko kulturo in kateremu področju organizacijske kulture dajejo anketirani največ poudarka. S pomočjo regresijske analize bomo preverjali vpliv različnih vidikov (spol, starost itd.) na organizacijsko kulturo. Tik pred koncem poglavja bomo predstavili še preverjanje hipotez.

Normalnost porazdelitve

Pred analizo izvedenih spremenljivk smo preverili, ali so spremenljivke, ki jih bomo uporabili, normalno porazdeljene (glej preglednico 9.1: Test normalne porazdelitve). Ugotavljamo, da sta izvedeni spremenljivki kultura klana in ad hoc kultura normalno porazdeljeni. Pravimo, da so spremenljivke normalno porazdeljene, ko so porazdeljene po Gaussovi krivulji. Kadar temu ni tako, pravimo, da spremenljivke niso normalno porazdeljene. Spremenljivki kultura trga in kultura hierarhije nista normalno porazdeljeni.

Preglednica 9.1: Test normalne porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov(a)		Stopnja značilnosti
	Statistika	Stopnja prostosti	
Kultura klana	0,071	113	0,200
Ad hoc kultura	0,097	113	0,011
Kultura trga	0,134	113	0,000
Kultura hierarhije	0,106	113	0,003

Analiza strukture vzorca

V raziskavi je sodelovalo 113 anketiranih. Od tega 43 (38 %) moških in 70 (62 %) žensk. Povprečna starost anketiranih je 36 let. Anketirani so v podjetju v povprečju zaposleni sedem let in imajo redno obliko zaposlitve (84 %).

Preglednica 9.2: Demografska struktura vzorca 1

		N	Delež (%)
Spol	Ženski	70	61,9
	Moški	43	38,1
Starost	20-29	24	21,2
	30-39	56	49,6
	40-49	25	22,1
	50+	8	7,1
	Področje dela	Spodnji management	8
	Srednji management	21	18,6
	Strokovnjak	15	13,3
	Vršni management	15	13,3
	Zaposleni	54	47,8
V podjetju ste zaposleni	Redno	95	84,1
	Preko študentske napotnice	6	5,3
	Druge oblike zaposlitve	12	10,6

Preglednica 9.3: Demografska struktura vzorca 2

	N	M	Mc	Mo	SD
Delovna doba	113	6,9	5,0	5	6,5
Starost	113	35,9	34,0	34	8,1

Polovica anketiranih je starih med 30 in 39 let. Dobra petina jih je starih med 20 in 29 let (21 %) in prav tako dobra petina med 40 in 49 let. 7 % anketiranih je starih 50 let ali več.

Slaba polovica (48 %) je v podjetju zaposlenih, 19 % je zaposlenih na položaju srednji management, po 13 % je zaposlenih v vršnem managementu in na položaju strokovnjaka, 7 % pa na položaju spodnjega managementa. Večina je redno zaposlena, 5 % je zaposlenih preko študentske napotnice, 10 % pa ima kakšno drugo obliko zaposlitve (pogodba za določen čas itd.).

Dejansko stanje

Preden se lotimo razlage rezultatov, na hitro predstavimo, kaj nam posamezen tip organizacijske kulture vsebinsko predstavlja. Po tipologiji Camerona in Quinna (1999, 30-33) ločimo štiri različne dimenzije (ek-

stravertiranost, introvertiranost, stabilnost in fleksibilnost), na podlagi katerih določamo štiri različne tipe organizacijskih kultur (prav tam, 33-38):

- *Kultura klana* je dobila ime zaradi podobnosti družinskemu tipu organizacije.
- *Ad hoc kultura* je ena najodzivnejših organizacijskih kultur v turbulentnem družbenem oziroma poslovnem okolju 21. stoletja. Osnovne predpostavke te kulture so se razvijale na popolnoma drugačen način od preostalih opisanih tipov kultur in temeljijo na inovativnosti: biti prvi v razvoju neke razrešitve, kajti to je tisto, kar vodi k uspehu.
- *Kultura trga* je zelo priljubljena postala v poznih šestdesetih letih 20. stoletja, ko so se začeli v podjetjih soočati z novimi konkurenčnimi izzivi.
- *Kultura hierarhije*; do šestdesetih let 20. stoletja je skoraj vsaka knjiga o študiju managementa in organizacije temeljila na Webrovi predpostavki hierarhije oziroma birokracije kot idealni obliki organizacije, ki je omogočila stabilne, učinkovite in visokokakovostne izdelke ter storitve.

Zanimalo nas je, katera je prevladujoča organizacijska kultura v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni. Anketirani so morali med vse tipe organizacijskih kultur razdeliti 100 točk. Če so vse organizacijske kulture ovrednotili enako, so vsaki izmed njih dodelili 25 točk. Vsaka organizacijska kultura, ki so ji anketirani dodelili več kot 25 točk, predstavlja morebitno prevladujočo organizacijsko kulturo. S pomočjo t-testa (glej priloženo 4, tabela 1), smo preverili, ali se vrednost indeksa organizacijskih kultur razlikuje od 25 točk in na ta način še statistično preverili prevladujočo organizacijsko kulturo.

V preglednici 9.4 so prikazani rezultati dejanske organizacijske kulture. Vidimo, da sta s po 27 točkami prevladujoči kulturi tipa kultura trga in kultura hierarhije – razlika med številom točk, ki je bil dodeljen tipu kulture (27 točk), in testno vrednostjo (25 točk) – pomembni pri stopnji tveganja 10 %. T-test nam tudi pove, da je tip kulture ad hoc kultura manj zaznan kot prevladujoč tip kulture v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni (21 točk).

Preglednica 9.4: Deskriptivni podatki o dejanskem stanju organizacijske kulture

	N	M	SD	Minimum	Maksimum
Kultura klana	117	25	12	0	67
Ad hoc kultura	117	21	8	0	53
Kultura trga	117	27	13	0	71
Kultura hierarhije	117	27	11	0	75

Preglednica 9.5: Deskriptivni podatki o dejanskem stanju organizacijske kulture

		N	M	SD	Minimum	Maksimum
Splošne karakteristike podjetja	Kultura klana	113	20	16	0	100
	Ad hoc kultura	113	26	16	0	100
	Kultura trga	113	27	15	0	80
	Kultura hierarhije	113	26	20	0	100
Vodenje v organizaciji	Kultura klana	113	23	16	0	100
	Ad hoc kultura	113	20	12	0	50
	Kultura trga	113	29	21	0	100
	Kultura hierarhije	113	28	17	0	100
Sistem ravnanja z zaposlenimi	Kultura klana	113	28	19	0	100
	Ad hoc kultura	113	20	15	0	100
	Kultura trga	113	28	23	0	100
	Kultura hierarhije	113	23	16	0	100
Lepilo organizacije	Kultura klana	113	28	19	0	100
	Ad hoc kultura	113	24	14	0	60
	Kultura trga	113	23	19	0	100
	Kultura hierarhije	113	24	17	0	100
Strateški poudarki	Kultura klana	113	23	15	0	70
	Ad hoc kultura	113	23	15	0	100
	Kultura trga	113	27	20	0	100
	Kultura hierarhije	113	27	18	0	100
Kriteriji uspeha	Kultura klana	113	24	18	0	80
	Ad hoc kultura	113	15	11	0	50
	Kultura trga	113	28	18	0	100
	Kultura hierarhije	113	32	22	0	100

V poglavju Izhodišča raziskave smo omenili, da je uporabljeni merški inštrument sestavljen iz šestih sklopov (splošne karakteristike podjetja, vodenje v organizaciji, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki, kriteriji uspeha). Poglejmo, katero organizacijsko kulturo anketirani občutijo kot prevladujočo v podjetjih, kjer so zaposleni, glede na posamezni tematski sklop. V prvem sklopu, splošne karakteristike podjetja, prevladuje kultura trga (27 točk), sledita ad hoc kultura in kultura hierarhije s po 26 točkami; z 20 točkami je na zadnjem mestu kultura klana. V drugem sklopu, vodenje v organizaciji, je prevladujoča kultura trga (29 točk), sledijo kultura hierarhije (28 točk), kultura klana (23 točk) in ad hoc kultura (20 točk). V tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, anketirani kot prevladujočo kulturo zaznajo kulturo klana (29 točk), sledijo kultura trga (27 točk), kultura hierarhije (23 točk) in ad hoc kultura (20 točk). V četrtem sklopu, lepilo organizacije, prevladuje kultura klana (28 točk), sledijo kultura hierarhije (24 točk), ad hoc kultura (24 točk) in kultura trga (23 točk). V petem sklopu, strateški poudarki, prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk), sledita kultura klana in ad hoc kultura s po 23 točkami. V zadnjem, šestem sklopu, kriterij uspeha, anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni, zaznavajo kulturo hierarhije (32 točk), sledijo kultura trga (28 točk), kultura klana (24 točk) in ad hoc kultura (15 točk).

Vsaka organizacijska kultura, ki so ji anketirani dodelili več kot 25 točk, predstavlja morebitno organizacijsko kulturo, ki si jo anketirani želijo v podjetjih, v katerih so zaposleni. S pomočjo t-testa smo preverili, ali se vrednost indeksa organizacijskih kultur razlikuje od 25 točk, in na ta način še statistično preverili prevladujočo organizacijsko kulturo po posameznih sklopih.

Ugotovili smo, da je v prvem (splošne karakteristike podjetja s 27 točkami) in v drugem sklopu (vodenje v organizaciji z 29 točkami) prevladujoča kultura tipa kultura trga. V tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, in v četrtem sklopu, lepilo organizacije, z 28 točkami prevladuje kultura klana. V šestem sklopu, kriterij uspeha, anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju, kjer so zaposleni, izpostavljajo kulturo hierarhije (32 točk). T-test (glej prilogo 4, tabela 2) potrdi, da so razlike med številom točk in testno vrednostjo pomembne. V petem sklopu, strateški poudarki, prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk), vendar razlike niso pomembne, tako da ne moremo reči, da anketirani ti dve kulturi vidijo kot prevladujoči. Ravni tveganja za takšno zaključevanje so med 0 in 10 % tveganja oziroma kot je navedeno pri stopnji značilnosti.

Želena stanje

V tem poglavju predstavljamo rezultate zelene organizacijske kulture anketiranih v podjetjih, v katerih so zaposleni.

Zanimalo nas je, kateri tip kulture si anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje. Dodatno nas je zanimalo, ali se zelena organizacijska kultura razlikuje glede na posamezen sklop vprašalnika. Anketirani so morali tudi v tem delu vprašalnika med vse tipe organizacijskih kultur razdeliti 100 točk. Če so vse organizacijske kulture ovrednotili enako, so jim dodelili 25 točk. Vsaka organizacijska kultura, ki so ji anketirani dodelili več kot 25 točk, predstavlja morebitno prevladujočo organizacijsko kulturo. S pomočjo t-testa smo preverili, ali se vrednost indeksa organizacijskih kultur razlikuje od 25 točk, in na ta način še statistično preverili prevladujočo organizacijsko kulturo.

180

Iz preglednice 9.6 je razvidno, da si anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, v prihodnosti želijo kulture klana (37 točk). Sledijo ad hoc kultura (26 točk), kultura hierarhije (21 točk) in kultura trga (17 točk). T-test potrди, da so pri tipu kulture klana, trga in hierarhije razlike med številom točk in testno vrednostjo (25 točk) pomembne. Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo kulture klana.

Preglednica 9.6: Deskriptivni podatki o želenem stanju organizacijske kulture

	N	M	SD	Minimum	Maksimum
Kultura klana	117	37	12	10	75
Ad hoc kultura	117	26	7	10	50
Kultura trga	117	17	8	0	43
Kultura hierarhije	117	21	9	0	70

Tudi tukaj je bil uporabljen merski inštrument sestavljen iz šestih sklopov (splošne karakteristike podjetja, vodenje v organizaciji, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki, kriteriji uspeha). Poglejmo rezultate o želeni organizacijski kulturi po posameznih sklopih.

Iz preglednice 9.7 je razvidno, da je v vseh sklopih prevladujoča organizacijska kultura klana. V prvem sklopu, splošne karakteristike podjetja, s 35 točkami, v drugem sklopu, vodenje v organizaciji, s 34 točkami, v tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, z 38 točkami, v četrtem sklopu, lepilo organizacije, s 37 točkami, v petem sklopu, strateški poudarki, s 35 točkami, in v šestem sklopu, kriterij uspeha, z 39 točkami. Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo organizacijsko kulturo kla-

na. T-test potrdi (glej prilogo 4, tabela 3), da je razlika med številom točk pri indeksu kultura klana in testno vrednostjo (25 točk) pomembna za vseh šest sklopov.

Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, v prihodnosti želijo organizacijsko kulturo, ki je podobna družinskemu tipu organizacije. Ta tendenca morebiti izhaja iz dejstva, da so takšne organizacije usmerjene navznoter in se v njih goji skrben odnos do zaposlenih. Vodje v takšnih organizacijah igrajo predvsem vlogo mentorja; včasih je ta odnos tudi starševski, kar zaposlenim nudi psihološko varnost. Prav tako je poudarek na složnosti in vzdušju, osebni razvoj posameznika stoji na prvem mestu. Kultura klana se odraža tudi v složnosti, timskem delu, soglasju, kar skupaj privede do harmonizacije okolja, kakršnega si zaposleni po naravnem vzgibu najbolj želijo.

Preglednica 9.7: Deskriptivni podatki o zelenem stanju organizacijske kulture po sklopih

		N	M	SD	Minimum	Maksimum
Splošne karakteristike podjetja	Kultura klana	113	35	21	0	100
	Ad hoc kultura	113	27	17	0	100
	Kultura trga	113	20	11	0	50
	Kultura hierarhije	113	18	14	0	70
Vodenje v organizaciji	Kultura klana	113	34	16	0	100
	Ad hoc kultura	113	26	15	0	100
	Kultura trga	113	16	10	0	50
	Kultura hierarhije	113	25	13	0	70
Sistem ravnanja z zaposlenimi	Kultura klana	113	38	16	10	100
	Ad hoc kultura	113	24	12	0	70
	Kultura trga	113	15	10	0	50
	Kultura hierarhije	113	22	14	0	70
Lepilo organizacije	Kultura klana	113	37	17	10	100
	Ad hoc kultura	113	27	12	0	50
	Kultura trga	113	16	11	0	50
	Kultura hierarhije	113	20	12	0	70
Strateški poudarki	Kultura klana	113	35	15	0	80
	Ad hoc kultura	113	28	15	0	100
	Kultura trga	113	17	12	0	100
	Kultura hierarhije	113	20	13	0	70

	N	M	SD	Minimum	Maksimum
Kriteriji uspeha	Kultura klana	113	39	18	100
	Ad hoc kultura	113	21	13	70
	Kultura trga	113	18	12	60
	Kultura hierarhije	113	22	16	100

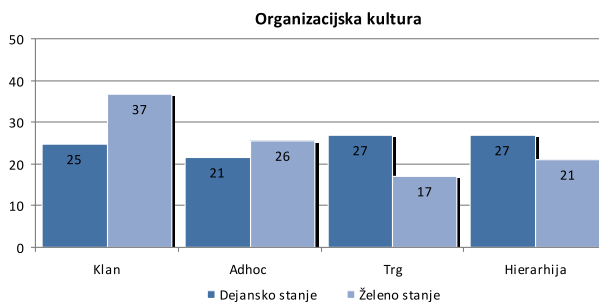
Razlike

V tem poglavju predstavljamo razlike med dejansko in želeno organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni.

V predhodnih poglavjih smo omenili, da anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni, *občutijo* kulturo hierarhije (27 točk) in kulturo trga (27 točk). Sledita kultura klana (25 točk) in ad hoc kultura (21 točk). Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, *želijo* kulture klana (37 točk), sledi ad hoc kultura (26 točk), kultura hierarhije (21 točk) in kultura trga (17 točk).

Splošne želje, vrednote, ki se odražajo v kulturi organizacije, v kateri želijo zaposleni delati, so odvisne od položaja, osebnih interesov in socialno-družbene percepcije posameznika.

182



Slika 9.1: Vrednosti spremenljivk posameznega tipa organizacijske kulture

V predhodnih poglavjih smo predstavili deskriptivne podatke za spremenljivke, ki merijo dejansko in želeno stanje organizacijske kulture v podjetjih. Statistično pomembnost razlik med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture smo preverili s pomočjo t-testa. Primerjali smo pare spremenljivk, ki merijo dejansko in želeno stanje. Preverili smo, ali med posameznimi pari spremenljivk obstaja korelacija. Med pari spremenljivk zaznamo šibke korelacije. Razvidno je, da so razlike med dejanskim in želenim stanjem statistično pomembne, kar nakazuje stopnja značilnosti, ki je pri vseh štirih parih spremenljivk manjša od 0,05. S t-te-

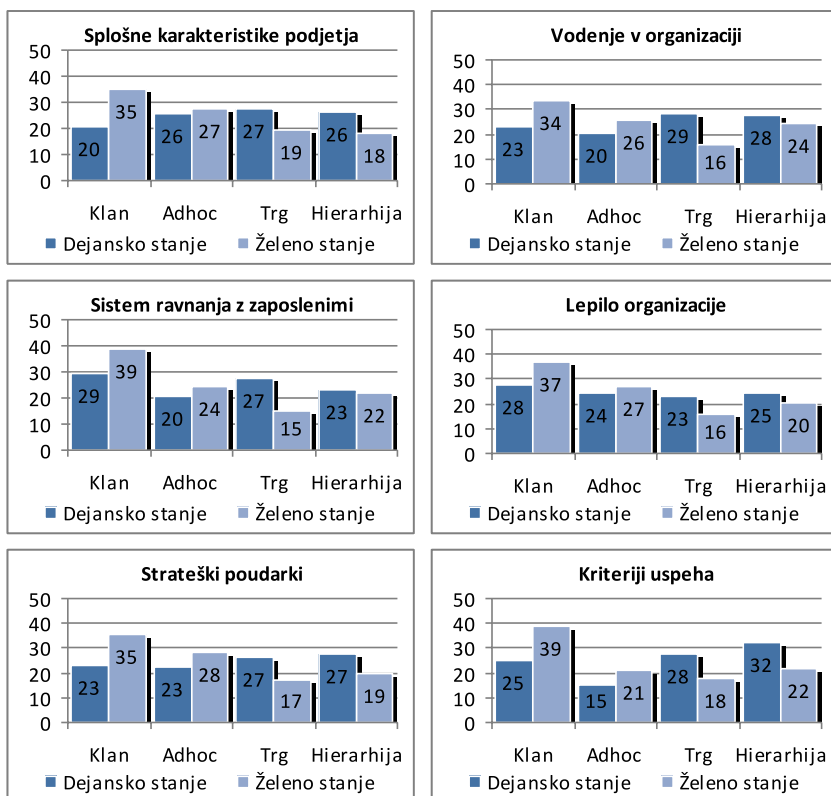
stom smo potrdili, da obstajajo razlike med percepcijo dejanske organizacijske kulture in želene organizacijske kulture v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni.

Preglednica 9.8: Deskriptivni podatki o želenem stanju organizacijske kulture po sklopih

		N	Korelacija	Stopnja značilnosti
Par A – kultura klana	Dejansko stanje – Želeno stanje	113	0,174	0,065
Par B – ad hoc kultura	Dejansko stanje – Želeno stanje	113	0,260	0,005
Par C – kultura trga	Dejansko stanje – Želeno stanje	113	0,190	0,044
Par D – kultura hierarhije	Dejansko stanje – Želeno stanje	113	0,184	0,051

Razloge za razkorak med dejanskim in želenim stanjem lahko iščemo v razhajanju mnenj vodstva podjetij in zaposlenih o tem, kakšna naj bo organizacijska kultura v podjetju. Vodstvo in zaposleni na želeno kulturo organizacije gledajo z drugih zornih kotov; videnje načeloma izhaja iz različnih zasledovanj ciljev, pristojnosti in odgovornosti posameznih skupin.

Analizirali smo tudi, ali se mnenje anketiranih o prevladujoči organizacijski kulturi v podjetjih, kjer so zaposleni, razlikuje glede na posamezen vsebinski sklop in ali so razlike med dejanskim in želenim stanjem pomembne. V predhodnih poglavjih smo predstavili deskriptivne podatke za spremenljivke, ki merijo dejansko in želeno stanje. Sedaj predstavljamo samo kulture z največjim številom točk po posameznem sklopu. V prvem sklopu, splošne karakteristike podjetja, prevladuje kultura trga (27 točk). V drugem sklopu, vodenje v organizaciji, je prevladujoča kultura trga (29 točk). V tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, anketirani kot prevladujočo kulturo zaznajo kulturo klana (29 točk). V četrtem sklopu, lepilo organizacije, prevladuje kultura klana (28 točk). V petem sklopu, strateški poudarki, prevladujeta dve organizacijski kulturi – kultura trga in kultura hierarhije (27 točk). V zadnjem, šestem sklopu, kriterij uspeha, anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni, zaznavajo kulturo hierarhije (32 točk). Pri vseh sklopih se kot prevladujoča organizacijska kultura, ki si jo anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje, izpostavi kultura klana.



Slika 9.2: Vrednosti spremenljivk posameznega tipa organizacijske kulture

S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta (glej preglednico 9.9) smo preverjali korelacije med pari spremenljivk, ki merijo dejansko in želeno organizacijsko kulturo. Med pari spremenljivk, kjer obstajajo srednje močne korelacije, je stopnja značilnosti označena s krepkim tiskom.

Iz grafov razberemo, da obstajajo razlike med dejanskim in zelenim stanjem organizacijske kulture v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni. S pomočjo t-testa (glej prilogo 4, tabela 6), smo primerjali posamezne pare spremenljivk (tiste, ki merijo dejansko organizacijsko kulturo v podjetjih, s tistimi, ki merijo želeno) in dokazovali, da so razlike med dejanskim in zelenim stanjem organizacijske kulture po posameznih sklopih pomembne. Stopnja značilnosti je manjša od 0,05. Izjemo predstavljajo par spremenljivk v sklopu splošne karakteristike podjetja, ki meri ad hoc kulturo, par spremenljivk v sklopu vodenje v organizaciji, ki meri kulturo hierarhije, in par spremenljivk v sklopu sistem ravnanja z zaposle-

nimi, ki meri kulturo hierarhije. Med temi pari spremenljivk razlike med dejanskim in želenim stanjem niso pomembne.

Preglednica 9.9: Pearsonov koeficient korelacije za pare spremenljivk štirih organizacijskih kultur po sklopih

		N	Korelacija	Stopnja značilnosti
Splošne karakteristike podjetja	Kultura klana	113	0,101	0,286
	Ad hoc kultura	113	0,275	0,003
	Kultura trga	113	0,164	0,082
	Kultura hierarhije	113	-0,007	0,940
Vodenje v organizaciji	Kultura klana	113	0,130	0,170
	Ad hoc kultura	113	0,128	0,176
	Kultura trga	113	0,115	0,226
Sistem ravnanja z zaposlenimi	Kultura klana	113	0,272	0,004
	Ad hoc kultura	113	0,140	0,138
	Kultura trga	113	0,117	0,215
Lepilo organizacije	Kultura klana	113	0,152	0,107
	Ad hoc kultura	113	0,343	0,000
	Kultura trga	113	0,049	0,603
Strateški poudarki	Kultura klana	113	0,317	0,001
	Ad hoc kultura	113	0,258	0,006
	Kultura trga	113	-0,076	0,422
Kriteriji uspeha	Kultura klana	113	0,244	0,009
	Ad hoc kultura	113	0,248	0,008
	Kultura trga	113	0,253	0,007
	Kultura trga	113	0,312	0,001
	Kultura hierarhije	113	0,360	0,000

Vse to kaže, da so med dejanskim in želenim stanjem pomembna razhajanja. Želja po spremembi organizacijske kulture se lahko kaže v razhajanjih trenutnih in bodočih želenih koristi posameznikov in njihove identifikacije znotraj podjetja.

Na podlagi strokovne literature lahko predvidevamo zeleno spremembo zgolj na objektivnih temeljih raziskave, ki smo jo opravili. Želeno

spremembo kulture lahko vidimo v relativno mladih tujih podjetjih, kjer si zaposleni na podlagi svojih predhodnih organizacijsko-kulturnih izkušenj želijo pretekli vzorec organizacijske kulture ter, kot rečeno, zelenih individualnih koristi, ki jih pričakujejo od organizacije.

Korelacijska matrika

Korelacijska matrika je v pomoč pri ocenjevanju povezanosti med posameznimi spremenljivkami, ki določajo tip organizacijske kulture pri preučevanem vzorcu. Odločili smo se, da korelacijsko matriko naredimo samo med štirimi dimenzijami, med glavnimi štirimi tipi organizacijske kulture, saj nas zanima, ali obstajajo povezave med njimi. Na ta način bomo raziskali, ali so si organizacijske kulture med seboj podobne ali se popolnoma razlikujejo.

186

Preglednica 9.10: Korelacijska matrika

		Kultura klana	Ad hoc kultura	Kultura trga	Kultura hierarhije
Kultura klana	Pearsonov koeficient korelacije	1	0,117	-0,760	-0,318
	Stopnja značilnosti		0,215	0,000	0,001
	N	113	113	113	113
Ad hoc kultura	Pearsonov koeficient korelacije	0,117	1	-0,211	-0,634
	Stopnja značilnosti	0,215		0,025	0,000
	N	113	113	113	113
Kultura trga	Pearsonov koeficient korelacije	-0,760	-0,211	1	-0,152
	Stopnja značilnosti	0,000	0,025		0,108
	N	113	113	113	113
Kultura hierarhije	Pearsonov koeficient korelacije	-0,318	-0,634	-0,152	1
	Stopnja značilnosti	0,001	0,000	0,108	
	N	113	113	113	113

** Korelacija je signifikantna na stopnji 0,01 (2-tailed).

* Korelacija je signifikantna na stopnji 0,05 (2-tailed).

Iz preglednice 9.10 lahko razberemo, da obstajajo povezanosti med posameznimi organizacijskimi kulturami. S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije lahko statistično značilno linearno korelacijo pri manj

kot 1-odstotnem tveganju potrdimo z izmerjeno vrednostjo $-0,760$, in sicer med spremenljivkama, ki merita kulturo klana in kulturo trga. Z vrednostjo $-0,634$ jo potrdimo tudi med spremenljivkama, ki merita ad hoc kulturo in kulturo hierarhije. Ti korelaciji sta močni. Srednje močno povezavo z vrednostjo $-0,318$ potrdimo med kulturo hierarhije in kulturo klana. Pri manj kot 5-odstotnem tveganju lahko z vrednostjo $-0,211$ potrdimo šibko korelacijo med spremenljivkama ad hoc kultura in kultura trga. Korelacija med kulturo klana in kulturo trga je razumljiva, saj obe kulturi delno temeljita na sodelovanju, katerega odraz je uspeh podjetja, pri čemer se v prvem primeru kaže tudi uresničevanje ciljev posameznika v sodelovanju v skupini, v drugem pa se uresničevanje ciljev posameznika kaže s pomočjo oziroma s primerjanjem uspeha z drugimi v skupini. Povezanost med ad hoc in kulturo hierarhije se kaže na eni strani v organiziranosti obvladljivosti, nekonfliktnosti, po drugi strani pa v želji po kreativnosti, tveganju in izvirnosti.

Iz korelacijske matrike lahko razberemo število močnejših korelacijskih »težišč«. Težišče v našem primeru predstavlja statistično značilno korelacijo med organizacijskimi kulturami, ki jo zaznamo. V našem primeru razberemo dve korelacijski težišči. Glede na rezultate korelacijske matrike lahko za prvo in drugo težišče potrdimo močno negativno povezavo (spremenljivk organizacijske kulture). Med ostalimi spremenljivkami se ne kažejo povezave, kar pomeni, da pri njih ne moremo pričakovati večjega vpliva splošnih (skupnih) faktorjev, temveč jih lahko pripišemo specifičnim faktorjem.

Faktorska analiza

Ali so preučevane organizacijske kulture med seboj povezane ali ne? S faktorsko analizo smo preverili, ali na podlagi teorije organizacijske kulture tudi dejansko korelirajo med seboj oziroma tvorijo ustrezne faktorje.

Faktorsko analizo smo sprva poskušali narediti s pomočjo metode glavnih osi (PAF – Principal Axis Factoring), vendar postopek ni konvergirala. To pomeni, da omenjene analize teh podatkov ni bilo moč narediti s statističnega vidika. Zato smo jo naredili s pomočjo metode PCA (PCA – Principal Component Analysis) na štirih spremenljivkah in z rotacijo (varimax). Omenjeno metodo statistični paket SPSS samodejno predpostavi in jo prevajamo kot analizo glavnih komponent.

Prvi pogoj za izvedbo faktorske analize je zadostna soodvisnost med spremenljivkami. Ali podatki temu pogoju zadostijo, izračunamo s pomočjo korelacijske matrike. To smo storili že v prejšnjem poglavju in ugotovili, da spremenljivke med seboj korelirajo. Vrednosti korelacijskih ko-

eficientov zavzemajo vrednosti med 0,15 in 0,76 (glej preglednico 9.10). Večja ko je vrednost korelacijskega koeficienta, večja je verjetnost, da boste spremenljivki razvrščeni v isti faktor. Na podlagi rezultatov korelacijske matrike smo predpostavili, da je linearno povezanost med spremenljivkami, ki merijo organizacijsko kulturo, možno pojasniti z dvema skupnima faktorjema.

Iz preglednice 9.11 s celotno pojasnjeno varianco (Total Variance Explained) razberemo, kako se varianca razdeli med vse možne (štiri) faktorje. Da je faktor ustrezen, je treba zadostiti kriteriju višine pojasnjene variance. Da je nek faktor še ustrezen, mora biti izračun lastne vrednosti večji od 1,0. Z dvema skupnima faktorjema lahko pojasnimo 86 % celotne variabilnosti vrednosti spremenljivk, ki merijo tipe organizacijske kulture. Pri tem gledamo razdelek, ki prikazuje lastne vrednosti rotacije. Vidimo tudi, da se delež pojasnjene variance brez rotacije in z njo v skupnem seštevku ne razlikuje.

188

Preglednica 9.11: Celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti			Lastne vrednosti rotacije		
	Vrednost	% variance	Kumulativna (%)	Vrednost	% variance	Kumulativna (%)	Vrednost	% variance	Kumulativna (%)
1	2,0	49,0	49,0	2,0	49,0	49,0	1,8	44,1	44,1
2	1,5	36,7	85,7	1,5	36,7	85,7	1,7	41,6	85,7
3	0,6	14,3	100,0						
4	0,0	0,0	100,0						

Iz matrike faktorskih uteži (preglednica 9.12) je razvidno, da sta v prvi faktor zajeti spremenljivki kultura trga in kultura klana, v drugi faktor pa spremenljivki kultura hierarhije in ad hoc kultura.

Preglednica 9.12: Faktorske uteži (rotacija)

	Vrednosti rotiranih faktorskih uteži	
	1. faktor	2. faktor
Kultura trga	-0,959	
Kultura klana	0,909	
Kultura hierarhije		-0,935
Ad hoc kultura		0,863

Pri poimenovanju faktorjev se navezujemo na interpretacijo Camerona in Quinna (1999) in njuno poimenovanje tipov organizacijske kulture. *Prvi faktor* izpostavlja kulturo trga in kulturo klana. Kjer prevladuje kultura klana, si zaposleni pomagajo in zaupajo. Vodstvo in zaposleni sodelujejo, poudarjeni sta predanost in zvestoba združbi. V zameno pa družba skrbi za zaposlene, za njihovo izobraževanje in razvoj. Na drugi strani je v podjetjih, kjer prevladuje kultura trga, povsem drugače, pomembni so rezultati. Med zaposlenimi vlada tekmovalnost. Vodstvo želi doseči zastavljene cilje, izločiti konkurencu in biti vodilni na trgu. Prvi faktor imenujemo *usmeritev v odnose*, ki so lahko usmerjeni navzven ali navznoter.

Drugi faktor izpostavlja kulturo hierarhije in ad hoc kulturo. Kultura hierarhije temelji na formalnih pravilih in kontroli. Pomembni sta organizacija in koordiniranje, tako da delo poteka tekoče. Izogibajo se nepredvidljivim situacijam in tudi konfliktom. Vodstvo in zaposleni cenijo zanesljivost in stabilnost. Zadovoljni so z obstoječim stanjem. Za ad hoc kulturo je značilno, da je združba dinamična, vodstvo in zaposleni so pripravljeni tvegati. Cenjeni sta inovativnost in izvirnost, saj se želijo na trgu predstaviti z vedno novimi proizvodi. Zato spodbujajo ustvarjalnost, iščejo vedno nove vire in nove priložnosti. Drugi faktor imenujemo *usmeritev v organizacijo dela*, ki je lahko organizirana in hierarhična ali neorganizirana in ad hoc.

Model regresijske analize

S pomočjo regresijske analize smo poskušali odgovoriti na vprašanje, ali na izbiro prevladujočega tipa organizacijske kulture (odvisna spremenljivka) vplivajo spol, starost, delovna doba, tip zaposlitve in področje dela (neodvisne spremenljivke). Preverili smo tudi, katera izmed demografskih spremenljivk (spol, starost, delovna doba, tip zaposlitve in področje dela) najbolj vpliva na izbiro prevladujočega tipa organizacijske kulture. Za posamezen tip kulture imamo na voljo izvedeno spremenljivko. Tako smo za preverjanje našega vprašanja naredili štiri regresijske analize in z njihovo pomočjo poskušali ugotoviti, ali neodvisne spremenljivke vplivajo na izbiro prevladujočega tipa organizacijske kulture.

S prvim regresijskim modelom smo preverjali, ali neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno spremenljivko *kultura klana*. Prvi regresijski model je smiseln, saj se statistično prilega podatkom, in sicer je značilen pri ničodstotni stopnji tveganja. Statistika F znaša 4,425 pri statistični značilnosti 0,001. Determinacijski koeficient R^2 , ki je normaliziran glede na število neodvisnih spremenljivk, znaša 0,133. To pomeni, da z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 13,3 % celotne variance odvisne spre-

menljivke. Standardni regresijski koeficienti β -e so statistično pomembni ($p < 0,05$) za štiri neodvisne spremenljivke (spol, starost, tip zaposlitve in področje dela). Pri statistični značilnosti ($p = 0,022$) in vrednosti beta koeficienta (β) $-0,207$ lahko trdimo, da moški v večji meri izbirajo kulturo klana za prevladujočo kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni. Pri statistični značilnosti ($p = 0,022$) in vrednosti beta koeficienta (β) $0,279$ lahko trdimo, da starejši kot so anketirani, bolj izbirajo kulturo klana za prevladujočo kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni. Pri statistični značilnosti ($p = 0,031$) in vrednosti beta koeficienta (β) $-0,222$ lahko trdimo, da anketirani, ki so redno zaposleni, v večji meri menijo, da je prevladujoča kultura v podjetjih, kjer so zaposleni, kultura klana. Zaposleni, ki nimajo redne oblike zaposlitve, so nasprotnega mnenja. Pri statistični značilnosti ($p = 0,025$) in vrednosti beta koeficienta (β) $-0,210$ lahko trdimo, da anketirani, ki zasedajo osnovno raven zaposlitve, v večji meri menijo, da je prevladujoča kultura v podjetjih, kjer so zaposleni, kultura klana. Zaposleni na višjih položajih so nasprotnega mnenja. Delovna doba anketiranih na izbor nima vpliva.

Z drugim regresijskim modelom smo preverjali, ali neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno spremenljivko *ad hoc kultura*. Drugi regresijski model ni smiseln, saj se statistično ne prilega podatkom. Statistika F znaša samo $0,236$ in ni statistično pomembna ($\alpha = 0,946$).

S tretjim regresijskim modelom smo preverjali, ali neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno spremenljivko *kultura trga*. Tretji regresijski model je smiseln, saj se statistično prilega podatkom, in sicer je značilen pri $6,4$ -odstotni stopnji tveganja. Statistika F znaša $2,160$ pri statistični značilnosti $0,064$. Determinacijski koeficient R^2 , ki je normaliziran glede na število neodvisnih spremenljivk, znaša $0,049$. To pomeni, da z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo $4,9$ % celotne variance odvisne spremenljivke. Standardni regresijski koeficienti β -e so statistično pomembni za dve odvisni spremenljivki.

Pri statistični značilnosti ($p = 0,097$) in vrednosti beta koeficienta (β) $0,177$ lahko trdimo, da anketirani, ki nimajo rednih oblik zaposlitve, v večji meri menijo, da je prevladujoča kultura v podjetjih, kjer so zaposleni, kultura trga. Zaposleni, ki imajo redno obliko zaposlitve, so nasprotnega mnenja. Pri statistični značilnosti ($p = 0,037$) in vrednosti beta koeficienta (β) $-0,205$ lahko trdimo, da anketirani, ki zasedajo osnovno raven zaposlitve, v večji meri menijo, da je prevladujoča kultura v podjetjih, kjer so zaposleni, kultura trga. Zaposleni na višjih položajih so nasprotnega mnenja. Ostale demografske spremenljivke (spol, starost in delovna doba) na izbor prevladujoče organizacijske kulture nimajo vpliva.

S četrtem regresijskim modelom smo preverjali, ali neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno spremenljivko *kultura hierarhije*. Četrti regresijski model ni smiseln, saj se statistično ne prilega podatkom. Statistika F znaša 1,537 in ni statistično pomembna ($\alpha = 0,184$).

V preglednici 9.13, ki predstavlja regresijsko analizo, so predstavljeni osnovni podatki vseh štirih regresijskih analiz (vrednost koeficientov b, standardna napaka koeficienta in bete).

Preglednica 9.13: Regresijska analiza

		B	SE B	β
Model 1 Odvisna spremenljivka: Kultura klana	Konstanta	25	9	
	Spol	-5	2	-0,207
	Starost	0	0	0,279
	Delovna doba	0	0	-0,077
	Tip zaposlitve	-5	2	-0,222
	Področje dela	2	1	0,210
Model 2 Odvisna spremenljivka: Ad hoc kultura	Konstanta	21	6	
	Spol	0	2	0,001
	Starost	0	0	0,127
	Delovna doba	0	0	-0,027
	Tip zaposlitve	-1	2	-0,072
	Področje dela	0	1	-0,035
Model 3 Odvisna spremenljivka: Kultura trga	Konstanta	28	9	
	Spol	1	2	0,050
	Starost	0	0	-0,144
	Delovna doba	0	0	0,020
	Tip zaposlitve	4	3	0,177
	Področje dela	-2	1	-0,205
Model 4 Kultura hierarhije	Konstanta	26	8	
	Spol	4	2	0,171
	Starost	0	0	-0,237
	Delovna doba	0	0	0,082
	Tip zaposlitve	2	2	0,094
	Področje dela	0	1	0,029

Opomba: Okrepljene β predstavljajo $p < .10$.
Okrepljene in obarvane β predstavljajo $p < .05$.

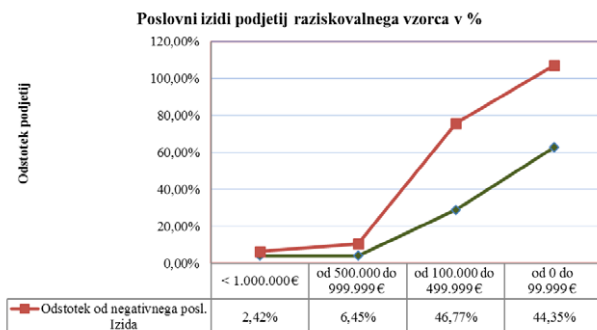
Zaključimo lahko, da na izbiro kulture klana vplivajo tako spol in starost kot tip zaposlitve in področje dela. Na izbiro kulture trga pa vpliva področje dela. Na ostala dva tipa organizacijske kulture ni vidnega vpliva neodvisnih spremenljivk.

Uspešnost tujih podjetij v Sloveniji

V sklopu našega raziskovanja smo analizirali uspešnost podjetij, ki zajemajo vzorec raziskave. Definicijo uspešnosti smo oblikovali na podlagi pozitivnega ali negativnega poslovnega izida. Omejitve določanja uspešnosti podjetij je več, vendar lahko kljub omejitvam dobimo nek splošen vpogled v podjetja v tuji lasti. Omejitve, s katerimi smo se soočali pri definiciji uspešnosti podjetij raziskovalnega vzorca, so naslednje:

- neupoštevanje panožne opredelitve podjetij;
- pri tujih podjetjih, ki so v Sloveniji sorazmerno mlada, se del investicij neposredno odraža v poslovnem izidu, kar tega neupravičeno negativno prikazuje;
- morebitna strukturna razčlenjenost podjetij lahko prikazuje ne-realen poslovni izid (znotraj skupine podjetij se lahko oblikuje več pravnih oseb – npr. zaradi ločevanja operativnega poslovanja od premoženja podjetja).

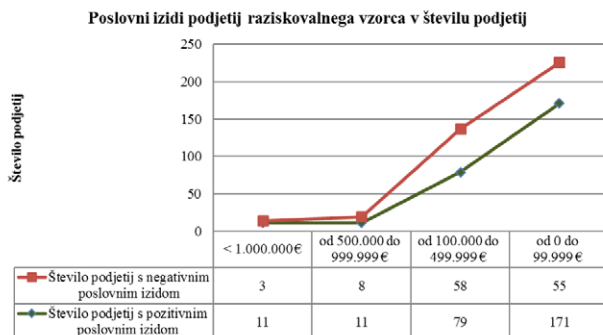
V vzorec analize podjetij je bilo vključenih 396 podjetij.



Slika 9.3: Poslovni izid podjetij raziskovalnega vzorca v %

Graf (slika 9.3) prikazuje porazdelitev negativnega in pozitivnega poslovnega izida, razdeljeno po kategoriji razpona višine poslovnega izida. Pri podjetjih, ki ustvarijo pozitivni poslovni izid, v primerjavi s tistimi podjetji, ki ustvarijo negativni poslovni izid, se kaže največja odstotkovna razlika pri podjetjih, ki ustvarijo pozitivni poslovni izid, več-

ji od 1.000.000 EUR, in podjetjih, ki ustvarijo poslovni izid do 500.000 EUR. Zanimivo bi bilo ugotoviti, ali se podjetja iz skupine z najnižjim poslovnim izidom sčasoma premikajo v skupine z višjim pozitivnim poslovnim izidom.



Slika 9.4: Poslovni izid podjetij raziskovalnega vzorca v številu podjetij

Preverjanje hipotez

H1: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom je prevladujoča organizacijska kultura tipa trg.

V poglavju Analiza tipa organizacijske kulture smo dokazali, da sta v našem vzorcu po mnenju anketiranih prevladujoči kar dve organizacijski kulturi, in sicer kultura hierarhije in kultura trga (obe s po 27 točk).

Nadalje smo preverjali, katera je prevladujoča organizacijska kultura anketiranih v podjetju, kjer so zaposleni, glede na posamezen tematski sklop. V prvem sklopu (splošne karakteristike podjetja) prevladuje kultura trga (27 točk). V drugem sklopu (vodenje v organizaciji) je prevladujoča kultura trga (29 točk). V tretjem sklopu (sistem ravnanja z zaposlenimi) anketirani kot prevladujočo kulturo zaznajo kulturo klana (29 točk). V četrtem sklopu (lepilo organizacije) prevladuje kultura klana (28 točk). V petem sklopu (strateški poudarki) prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk). V zadnjem, šestem sklopu (kriterij uspeha) anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju, kjer so zaposleni, zaznavajo kulturo hierarhije (32 točk).

Hipoteze ne moremo potrditi v celoti, saj sta na splošno kot prevladujoči organizacijski kulturi navedena dva tipa kulture. Ker pa je eden izmed njiju kultura trga, lahko hipotezo H1 delno potrdimo.

Hipoteza je bila postavljena na podlagi makroekonomskega videnja delovanja podjetij na trgu. Rezultate lahko interpretiramo na način, da vodstvo podjetja želi s pomočjo značilnosti kulture hierarhije s striktno

organizacijsko urejenostjo doseči učinkovitejše delovanje organizacije v ekonomskem okolju, ki se odraža v kulturi trga.

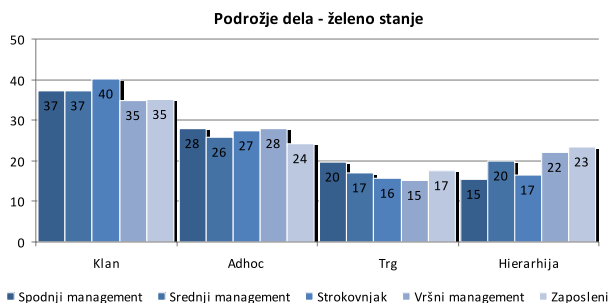
H2: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni izraziteje želijo organizacijsko kulturo tipa klan.

V poglavju Analiza tipa organizacijske kulture smo dokazali, da si v našem vzorcu anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, v prihodnje želijo kulture klana (37 točk). Glede na posamezen tematski sklop smo preverili tudi, katera je organizacijska kultura, ki si jo anketirani v podjetju, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje. Pri vseh sklopih se kot prevladujoča organizacijska kultura, ki si jo anketirani v podjetju, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje, izpostavi kultura klana. Hipotezo H2 potrdimo. Kultura klana najbolj potrди željo zaposlenih po harmoničnem sodelovanju, kjer je tudi zaznava zaposlenih po dodani vrednosti največja.

H3: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni na vodstvenih položajih želijo drugačen tip organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni.

V poglavju Analize glede na spol, starost, zaposlitveno dobo, tip zaposlitve in delovno mesto smo prikazali rezultate prevladujočega tipa kulture, ki si ga anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje. S pomočjo t-testa smo preverjali, ali lahko potrdimo tretjo hipotezo.

194



Slika 9.5: Ocena zelene organizacijske kulture po področju dela

Sklepi iz raziskave

Glavni sklep empiričnega dela raziskave je, da si anketirani, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih s tujim kapitalom, želijo *kulture klana*, kot prevladujoči kulturi v podjetju pa dojemajo *kulturo trga* in *kulturo hierarhije*. *Ad hoc kultura* med anketiranimi ni izpostavljena.

Anketirani delajo v okolju, kjer prevladujejo stabilnost, kontrola in uspešnost. V organizacijah, v katerih so zaposleni, je poslovna politika

usmerjena v trženje, merilo uspeha je tržni delež. Poudarjeni sta konkurenčnost in produktivnost. Primarna dejavnost organizacij je izpolnitev cilja. Štejeta ugled in uspešnost. Organizacije imajo značilnosti tudi birokratske organizacije (delitev dela, hierarhična ureditev položajev, formalno in strukturirano delovno okolje, zapisana vodila).

Anketirani pa si v prihodnje želijo biti zaposleni v delovnem okolju, ki je prijazno, deluje kot velika družina, oziroma v okolju, kjer je poudarjen in omogočen osebni razvoj zaposlenih. V takšnih delovnih sredinah vodilni skrbijo za zaposlene. Za uspešnost organizacije so pomembni dejavniki, kot so: spodbujajoče okolje za delo, timsko delo, medsebojno sodelovanje, dolgoročni osebni razvoj, razvita morala.

Vprašanje, ki se nam poraja, je, ali je kultura klana res organizacijska kultura, ki je primerna za vsako podjetje in ki lahko pripelje do uspešnega podjetja.

Kulturo klana bi lahko izpostavili kot družinsko ali prijateljsko delovanje znotraj organizacije, ki pri ljudeh psihološko sproži največ pozitivnih asociacij. Omenjena kultura podjetja uspešno deluje v panogah, kjer je zahtevano tesno sodelovanje, kreativnost ipd. V primeru velikih podjetij, kjer kompleksnost in delovanje podjetij navzven obsega veliko širino delovanja, struktura klana ne bi zmogla zagotoviti učinkovitega in uspešnega delovanja.

Pri raziskavi uspešnosti podjetij pa ne moremo popolnoma potrditi niti zavrtni trditve, da so tuja podjetja, ki v Sloveniji poslujejo s tujo organizacijsko kulturo, uspešnejša od domačih, slovenskih podjetij. Na podlagi naše raziskave, v katero je bilo zajetih 396 slovenskih podjetij s tujim lastništvom, se kaže tudi uspešnost le-teh. Pokaže se, da približno dve tretjini podjetij posluje s pozitivnim poslovnim izidom.

Potrditev uspešnosti teh podjetij, merjene na podlagi poslovnega izida, pa potrjuje tudi Modic (2012), ki pravi, da lahko sodeč po rezultatih slovenska podjetja v tuji lasti označimo za nekajkrat donosnejša od ostalega dela slovenskega gospodarstva. Prav tako meni, da je leto neuspešno zaključila manj kot desetina velikih »tujih« družb. Zanimiv je tudi podatek, da »tuje« družbe bolj kot obseg prihodkov zanima ustvarjanje dobička.

Predviden prispevek k znanosti

Prispevek k znanosti lahko opredelimo že v izhodišču glede na trenutno gospodarsko stanje v širšem okolju. Veliko podjetij se zaradi gospodarske krize ni uspelo odzvati na način, da bi ohranila oziroma izoblikovala svoj gospodarski položaj, pri čemer pomembno vlogo odigra tudi organizacij-

ska kultura. Na to lahko navežemo misel, da imajo dolgoročno možnosti preživetja le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne pri reševanju problemov. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram ali pa, če do prilagajanja sploh ne pride.

Kljub hudemu udarcu za slovensko gospodarstvo v zadnjih dveh letih opažamo razvoj in širitev tujih družb v Sloveniji, ki tako rekoč plavajo proti toku (UniCredit, Hofer, Lidl, Eurospin idr.). Te organizacije odlikuje organizacijska kultura, ki bistveno vpliva na možnost razvoja tudi v zaostrenih gospodarskih razmerah. Iz rezultatov ankete lahko razberemo tendence organizacijskih kultur tujih podjetij v Sloveniji. Te bi bilo v nadaljnji raziskavi smiselno primerjati s tendenčnimi organizacijskimi kulturami slovenskih podjetij in opozoriti na morebitne potrebne spremembe.

Splošne raziskave organizacijske kulture tujih podjetij v Sloveniji nismo zasledili. Omeniti velja naše razmišljanje o dodani vrednosti z vidika nadaljnjih raziskovalnih dejavnosti, katerih cilj bi lahko bila preučitev »uspešne« organizacijske kulture za slovenski gospodarski prostor.

Omejitev raziskave – (ne)reprezentativnost vzorca: porazdelitev po spolu in starosti je posledica naključno izbranega vzorca. Vzorec prav tako ni reprezentativen za slovenska podjetja s tujim kapitalom. Vse interpretacije se tako nanašajo na naš vzorec in jih ni mogoče posploševati na slovensko populacijo, zaposleno v slovenskih podjetjih s tujim kapitalom. Zaradi zanimivosti obravnavane teme in rezultatov predlagamo, da se nadaljnje podobne raziskave osredotočijo na reprezentativen vzorec slovenskih podjetij in zaposlenih v njih.

Literatura

- Alvesson, M., in S. Sveningsson. 2008. *Changing Organizational Culture – Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison Wesley.
- Kavčič, B. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kotter, J. P., in J. L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mesner-Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV založba.
- Pečnik, B. 2008. »Organizacijska kultura hotelskega podjetja v slovenski Istri.« Magistrska naloga, Univerza na Primorskem.

Schein, E. H. 1997. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2010. »Tuja notranja povezana podjetja, Slovenija, 2010 – končni podatki.« http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5030.

Whitelock, J. 2002. »Theories Of Internationalisation and Their Impact on Market Entry.« *International Marketing Review* 19 (4): 342–47.

»Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).« *Uradni list RS*, št. 42/2006.

IO

Organizacijska kultura v izbranih slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji

Tadeja Skok Matko in Mirko Markič

Definicij organizacijske kulture je veliko, vendar pa iz vseh lahko razberemo, da je to pomembna sestavina poslovanja organizacij in da je nujna za uspešnost poslovanja organizacij. Schein (1991, 247) organizacijsko kulturo definira na sledeči način: »Kultura je: vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je iznašla, odkrila in razvila neka skupina, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, in ki so se pokazale dovolj dobre, da jih je sprejela kot veljavne, zato naučijo nove člane skupine v odnosu do teh problemov zaznavati, misiti in čutiti po tem vzorcu.«

Prav tako kot je veliko definicij organizacijske kulture, je tudi več njenih tipologij (tipologija organizacijskih kultur Charlesa Handyja, tipologija Terrencea E. Dealja in Allana A. Kennedyja, tipologija Manfreda Ketsa de Vriesa in Dannyja Millerja, tipologija R. E. Quinna in M. R. McGratha, tipologija Carterja McNamara ter tipologija Kima S. Camerona in Roberta E. Quinna) (Kavčič 2011, 64–71).

Na drugi strani pa smo preučevali zdravstveni absentizem. Pojmi »zdravstveni absentizem«, »začasna zadržanost od dela iz zdravstvenih razlogov«, »bolniški stalež« in »bolniška« so sinonimi, ki označujejo čas, ko zaposleni ne dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana, pri čemer naj bi njegova nezmožnost za delo (ali zmanjšana delovna sposobnost) trajala omejen čas (Vučković 2010, 10).

Zdravstveni absentizem je pomemben zaradi številnih negativnih posledic. Te so prisotne tako pri samih zaposlenih (na prvem mestu nižji dohodek, pa tudi manjše možnosti napredovanja, nezadovoljstvo v delovnem okolju, izguba delovnih navad in spretnosti itd.) kot pri delodajalcih

(neposredni stroški za plačila nadomestil, stroški za nadomestne sodelavce, zmanjšana produktivnost itd.) in na ravni nacionalnega gospodarstva kot celote (nižji bruto domači proizvod) (Vučkovič 2010, 10).

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) beleži v Sloveniji letno med 10 in 11 milijonov izgubljenih delovnih dni, kar pomeni, da dnevno od dela izostane, zaradi bolezni ali poškodbe, približno med 38.500 in 39.000 zaposlenih (Vučkovič 2010, 17). Skupni letni strošek zaradi absentizma v Sloveniji se ocenjuje na 750 do 800 milijonov evrov (Strmec 2012, 3).

Najpogostejši vzrok za izostanek od dela so bolezni mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, sledijo poškodbe in zastrupitve izven dela, nato pa bolezni dihal, poškodbe in zastrupitve pri delu ter duševne in vedenjske motnje (Vučkovič 2010, 17).

Zaposleni naj bi bili ključni vir (tudi zmožnost, kapital ipd.) organizacije, o čemer se prepričamo, če preletimo vrednote, ki jih v podjetjih in drugih organizacijah navajajo v svojih predstavitvah. V vsaki je namreč omenjena pomembnost zaposlenih. Tam, kjer se zares zavedajo pomena zaposlenih za uspeh organizacije, se trudijo ustvariti pozitivno delovno vzdušje, kar zajema varno ter zdravju prijazno delovno okolje, dobre medosebne odnose in stimulatívno delo, saj ti dejavniki prinašajo zdrave in zadovoljne zaposlene, ki so zaradi tega tudi manj na bolniškem dopustu.

200

Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali posamezen tip organizacijske kulture (hierarhija, trg, klan in adhokracija) statistično značilno vpliva na odstotek bolniškega staleža v velikem in v srednje velikem podjetju. Najprej smo ugotavljali posamezen tip organizacijske kulture, nato pa smo pridobili podatke, iz katerih smo izračunali odstotek bolniškega staleža. V ta namen smo izvedli empirično raziskavo na populaciji 230 srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Sloveniji.

Postopek in vzorec

Raziskavo smo opravljali v času od 15. januarja 2014 do 30. junija 2014.

Z vprašalnikom smo pridobili podatke, iz katerih smo določili organizacijsko kulturo, in podatke o bolniški odsotnosti, iz katerih smo izračunali odstotek bolniškega staleža.

Namen empirične raziskave je bil preveriti naslednje hipoteze:

- H1: Prevladujoča organizacijska kultura tipa trg ima signifikantno negativen vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.
- H2: Prevladujoča organizacijska kultura tipa klan ima signifikantno pozitiven vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.

Vzorec smo oblikovali s pomočjo javno dostopne baze podjetij, ki so v poslovnem imeniku <http://www.bizi.si/iskanje/> (15. 1. 2014). V navedeni bazi je bilo po klasifikaciji za velika podjetja (več kot 50 zaposlenih) delujočih 1.309 podjetij, omejili smo se na gospodarske družbe brez javnih zavodov. Vsa ta podjetja smo najprej kontaktirali po telefonu, poskusili priti v stik z vodji kadrovskih služb in jih prosili za sodelovanje v raziskavi. Vodje kadrovskih služb smo si izbrali, ker imajo dovolj znanja, da lahko odgovorijo na prvi del vprašalnika in s tem določijo organizacijsko kulturo podjetja, istočasno pa imajo tudi vse podatke o bolniških odsotnostih. Vprašalnik skupaj s spremnim dopisom pa smo nato posredovali po elektronski pošti. V spremnem dopisu smo razložili namen ankete, ocenili čas, potreben za izvedbo ankete, dali zagotovilo za varnost podatkov in njihovo uporabo, navedli kontaktno osebo za dodatna vprašanja in rok za vrnitev izpolnjene ankete.

Od 1.309 gospodarskih družb, ki smo jih osebno kontaktirali po telefonu, je v anketiranje privolilo 340 vodij kadrovskih služb, ki smo jim nato poslali anketni vprašalnik po elektronski pošti, in od 340 poslanih anketnih vprašalnikov smo dobili vrnjenih 70 vprašalnikov.

Podatke, pridobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovi tabeli. Tako pripravljene podatke smo nato prenesli v programsko orodje IBM SPSS Statistics 22, kjer smo jih podrobneje statistično obdelali. Opravili smo analizo variance, s katero smo primerjali % BS pri posameznem tipu organizacijske kulture. Dobljeni rezultat smo še enkrat preverili z analizo variance za indeks onesposabljanja. Nato pa smo naredili še t-preskus, s katerim smo preverjali odvisnost med dejavnostjo podjetja (podjetja smo razdelili na izdelovalna in storitvena) in odstotkom bolniškega staleža.

Opis merskega instrumenta

Kot orodje raziskave smo uporabili vprašalnik zaprtega tipa. S prvim delom vprašalnika smo ugotavljali tip organizacijske kulture organizacije, ki ji pripada anketiranec. Za prvi del vprašalnika smo uporabili vprašalnik avtorjev Camerona in Quinna iz knjige *Diagnosing and Changing*

Organizational Culture (2006, 26–28). Prvi del vprašalnika je sestavljen iz šestih sestavin, ki ugotavljajo: 1) prevladujoče značilnosti organizacije, 2) vodenje organizacije, 3) management zaposlenih, 4) organizacijsko povezanost, 5) strateške usmeritve in 6) kriterije uspešnosti. Vsaka od teh šestih sestavin je sestavljena iz štirih trditvev (A, B, C, D) in med te trditve je moral anketiranec razdeliti 100 točk – največ točk se pripiše tisti trditvi, ki najbolj ustreza stanju v podjetju. Nato pa smo sešteli točke, ki pripadajo trditvam A, B, C in D: tisti anketni vprašalniki, ki so imeli največ točk pri trditvah A, pripadajo tipu organizacijske kulture klan; tista podjetja, ki imajo največ točk pri trditvah pod oznako B pripadajo organizacijski kulturi tipa adhokracija; podjetja, ki imajo največ točk pri trditvah pod oznako C, pripadajo organizacijski kulturi tipa trg; podjetja, ki imajo največ točk pri trditvah pod oznako D, imajo organizacijsko kulturo tipa hierarhija. Ugotavljali smo samo prevladujoči tip obstoječe organizacijske kulture v podjetju in ne tudi željene organizacijske kulture, kot je vprašalnik prvotno zasnovan.

Drugi del vprašalnika je bil namenjen pridobivanju podatkov o bolniški odsotnosti, iz katerih smo lahko izračunali odstotek bolniškega staleža (odstotek bolniškega staleža je odstotek izgubljenih delovnih dni na enega zaposlenega sodelavca) in indeks onesposabljanja (to je število izgubljenih delovnih dni na enega zaposlenega). Spraševali smo tudi po številu primerov bolniške odsotnosti, da bi lahko izračunali resnost (povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega razloga) vendar tega podatka nismo dobili od 39 % anketiranih, zato ga nismo mogli uporabiti v statistični analizi.

S tretjim delom vprašalnika smo pridobili podatke o podjetju, in sicer: povprečno število zaposlenih v letu 2013 ter dejavnost in starost podjetja.

Analiza in interpretacija raziskave

Demografski podatki podjetij

Od 67 anketiranih podjetij jih je 59,7 % (40) v izdelovalni dejavnosti in 40,3 % (27) v storitveni dejavnosti. 19,4 % anketiranih podjetij deluje do 20 let, 25 % jih deluje med 21 in 40 let in prav tako 25 % jih deluje med 41 in 60 let. Od 61 do 80 let delujočih podjetij je 11,9 %, od 81 do 100 let delujočih podjetij je 7,5 %, 4,5 % anketiranih podjetij deluje med 101 in 120 let, po 3 % pa deluje med 121 in 140 let, med 141 in 160 let ter med 161 in 180 let. Po številu zaposlenih je med anketiranimi 35,8 % takšnih, ki sodijo med srednje velika podjetja (od 50 do 150 zaposlenih), preostalih 64,2 % anketiranih podjetij pa sodi med velika podjetja z nad 300 zaposlenimi.

Preglednica 10.1: Število podjetij po dejavnosti, starosti in številu zaposlenih

	Frekvenca	Delež (v %)
Dejavnost podjetja		
Izdelovalna dejavnost	40	59,70
Storitvena dejavnost	27	40,30
Skupaj	67	100
Starost podjetja v letih		
1–20	13	19,40
21–40	16	23,88
41–60	16	23,88
61–80	8	11,94
81–100	5	7,46
101–120	3	4,48
121–140	2	2,99
141–160	2	2,99
161–180	2	2,99
Skupaj	67	100
Število zaposlenih		
50–150	24	35,82
151–300	28	41,79
301–500	4	5,97
501–750	5	7,46
751–1.050	2	2,99
1.051–1.400	4	5,97
Skupaj	67	100

Analiza organizacijske kulture

Obstoječo organizacijsko kulturo v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, smo ugotavljali z vprašalnikom OCAI, ki loči štiri prevladujoče tipe organizacijskih kultur: hierarhijo, trg, klan in adhokracijo. Tako smo glede na prevladujoči tip organizacijske kulture dobili štiri skupine podjetij. Od 67 anketiranih podjetij jih ima 37,3 % (25) organizacijsko kulturo tipa trg, 35,8 % (24) organizacijsko kulturo tipa klan, 13,4 % (9) organizacijsko kulturo tipa hierarhija in prav toliko tipa adhokracija.

Preglednica 10.2: Število podjetij glede na prevladujoči tip organizacijske kulture

	Frekvenca	Delež (v %)
Organizacijska kultura		
Hierarhija	9	13,43
Trg	25	37,31
Klan	24	35,82
Adhokracija	9	13,43
Skupaj	67	100

Trditve, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, so anketirani ocenili z ocenami od 0 do 100 tako, da so 100 točk razdelili med štiri trditve in najvišjo oceno dali tisti trditvi, ki najbolje opisuje razmere v njihovi organizaciji.

Preglednica 10.3: Prevladujoče značilnosti organizacije

Katere so prevladujoče značilnosti delovnega okolja v vaši organizaciji?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Delovno okolje v naši organizaciji je zelo osebno prostor. Je kot razširjena družina. Ljudje med seboj dobro sodelujejo.	67	0	100	28,03	24,38
Delovno okolje v naši organizaciji je zelo dinamično in podjetniško naravnano. Ljudje so se pripravljeno izpostaviti in prevzeti tveganje.	67	0	100	20,25	18,199
Delovno okolje v naši organizaciji je zelo usmerjeno k doseganju rezultatov. Najpomembnejše je dokončati nalogo. Ljudje so zelo tekmovalni in naravnani k doseganju ciljev.	67	0	80	19,51	16,297
Delovno okolje v naši organizaciji je zelo nadzorovano in strukturirano. Ljudje se morajo d opravljanju svojega dela ržati formalnih postopkov in pravil pri.	67	0	80	32,21	25,042

Prvi sklop trditev ugotavlja glavne značilnosti organizacije. Najnižja povprečna ocena je bila izračunana pri trditvi *Delovno okolje v naši organizaciji je zelo usmerjeno k doseganju rezultatov*. Najpomembnejše je dokončati nalogo. Ljudje so zelo tekmovalni in naravnani k doseganju ciljev. Sledi trditev z izračunano srednjo vrednostjo 20,25: *Delovno okolje v naši organizaciji je zelo dinamično in podjetniško naravnano*. Ljudje so se prip-

ravljene izpostaviti in prevzeti tveganje. Srednja vrednost 28,03 je izračunana pri trditvi *Delovno okolje v naši organizaciji je zelo osebni prostor. Je kot razširjena družina. Ljudje med seboj dobro sodelujejo*. Najvišja srednja vrednost 32,21 pa je izračunana pri trditvi *Delovno okolje v naši organizaciji je zelo nadzorovano in strukturirano. Ljudje se morajo pri opravljanju svojega dela držati formalnih postopkov in pravil*.

Preglednica 10.4: Vodenje organizacije

Kakšno je vodstvo vaše organizacije?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega svetovanja (mentoriranja), podpiranja in skrbi za zaposlene.	67	0	70	27,13	18,984
Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega podjetništva, inoviranja in sprejemanja tveganja.	67	0	100	25,33	18,638
Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega, agresivnega in na rezultat osredotočenega managementa.	67	0	100	21,8	23,058
Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled, kako z dobro koordinacijo in organiziranjem dela doseči splošno učinkovitost.	67	0	100	25,74	21,013

Drugi sklop ugotavlja stil vodenja v organizaciji in najnižji srednja vrednost 21,8 je izračunana pri trditvi *Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega, agresivnega in na rezultat osredotočenega managementa*. Srednja vrednost 25,33 je izračunana pri trditvi *Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega podjetništva, inoviranja in sprejemanja tveganja*. Naslednja srednja vrednost je zelo blizu prejšnji in sicer 25,74, izračunana pa je pri trditvi *Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled, kako z dobro koordinacijo in organiziranjem dela doseči splošno učinkovitost*. Najvišja srednja vrednost 27,13 pa je izračunana pri trditvi *Menim, da je vodstvo v naši organizaciji zgled dobrega svetovanja (mentoriranja), podpiranja in skrbi za zaposlene*.

Preglednica 10.5: Management zaposlenih

Kakšen je stil vodenja zaposlenih v vaši organizaciji?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Timsko delo, iskanje konsenza in sodelovanje so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji.	67	0	100	39,1	22,296
Tveganje posameznika, inovativnost, svoboda in edinstvenost so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji.	67	0	100	18,2	17,128
Izrazita tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji.	67	0	70	15,49	17,647
Skrb za varnost zaposlitve, prilagodljivost in stabilnost v medosebnih odnosih so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji.	67	0	80	26,97	18,332

Preglednica 10.6: Organizacijska povezanost

Kaj povezuje zaposlene v vaši organizaciji v celoto?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Tisto, kar povezuje zaposlene, sta zvestoba in medsebojno zaupanje zaposlenih. Zavezanost tej organizaciji je visoka.	67	0	100	36,56	26,308
Tisto, kar povezuje zaposlene, je zavezanost inovacijam in razvoju. Tveganje je naše osnovno vodilo.	67	0	35	11,23	9,817
Tisto, kar povezuje zaposlene, je poudarek na dosežkih in doseganju ciljev. Agresivnost in zmagovanje sta naši glavni značilnosti.	67	0	55	14,34	14,648
Tisto, kar povezuje zaposlene, so formalna pravila in usmeritve. Najpomembnejša naloga je vzdrževanje stabilnega delovanja organizacije.	67	0	100	38,03	25,598

Tretji sklop identificira sistem ravnanja z zaposlenimi in najnižja srednja vrednost 15,49 je pri trditvi *Izrazita tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji*. 18,2 je srednja vrednost pri trditvi *Tveganje posameznika, inovativnost, svoboda in edinstvenost so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji*. Naslednja srednja vrednost, 26,97, je izračunana pri trditvi *Skrb za varnost zaposlitve, prilagodljivost in stabilnost v medosebnih odnosih so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji*. Najvišjo srednjo vrednost 39,1 pa

ima trditev *Timsko delo, iskanje konsenza in sodelovanje so glavne značilnosti stila vodenja v naši organizaciji.*

Četrty sklop ugotavlja, kaj je tisto, kar povezuje zaposlene, in najnižja srednja vrednost, 11,23, je izračunana pri trditvi *Tisto, kar povezuje zaposlene, je zavezanost inovacijam in razvoju. Tveganje je naše osnovno vodilo.* Srednja vrednost 14,34 je izračunana pri trditvi *Tisto, kar povezuje zaposlene, je poudarek na dosežkih in doseganju ciljev. Agresivnost in zmagovanje sta naši glavni značilnosti.* Sledi izračunana srednja vrednost 36,56 pri trditvi *Tisto, kar povezuje zaposlene, sta zvestoba in medsebojno zaupanje zaposlenih. Zavezanost tej organizaciji je visoka.* Najvišja srednja vrednost 38,03 pa je izračunana pri trditvi *Tisto, kar povezuje zaposlene, so formalna pravila in usmeritve. Najpomembnejša naloga je vzdrževanje stabilnega delovanja organizacije.*

Preglednica 10.7: Strateške usmeritve

Kakšne so strateške usmeritve v vaši organizaciji?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Organizacija poudarja razvoj zaposlenih. Značilni so visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje.	67	0	70	20,82	17,611
Organizacija poudarja razvoj novih programov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti je cenjeno.	67	0	55	18,28	13,475
Organizacija poudarja konkurenčnost in doseganje rezultatov. Najpomembnejše je doseganje zastavljenih ciljev in biti boljši od organizacij s podobnimi programi.	67	0	80	29,02	20,511
Organizacija poudarja stabilnost in trajnost delovanja. Pomembno je biti učinkovit, obdržati nadzor in delovati brez motenj.	67	0	100	31,89	21,334

Sklop strateške usmeritve ima najnižjo srednjo vrednost 18,28 pri trditvi *Organizacija poudarja razvoj novih programov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti je cenjeno.* Sledi srednja vrednost 20,82 pri trditvi *Organizacija poudarja razvoj zaposlenih. Značilni so visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje.* 29,02 je srednja vrednost, izračunana pri trditvi *Organizacija poudarja konkurenčnost in doseganje rezultatov. Najpomembnejše je doseganje zastavljenih ciljev in biti boljši od organizacij s podobnimi programi.* Najvišjo srednjo vrednost v petem sklopu, 31,89, ima trditev *Organizacija poudarja stabilnost*

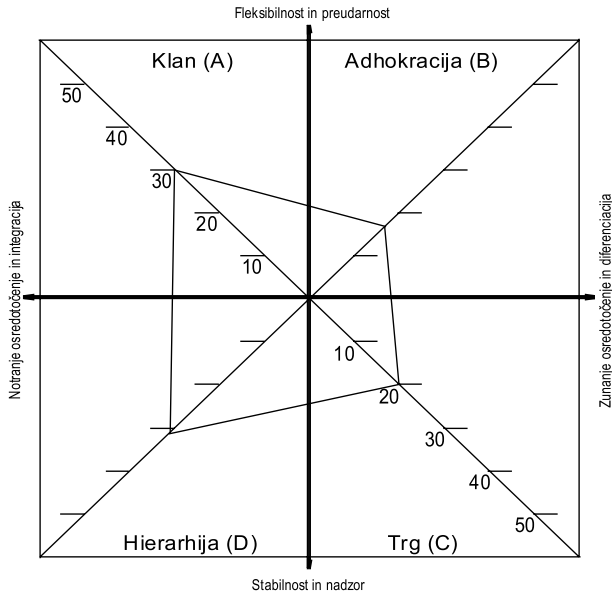
in trajnost delovanja. Pomembno je biti učinkovit, obdržati nadzor in delovati brez motenj.

Preglednica 10.8: Kriteriji uspešnosti

Kateri so kriteriji uspešnosti?	N	Min	Max	Sred. vrednost	St. odklon
Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi razvoja zaposlenih, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.	67	0	100	25,82	23,562
Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi edinstvenosti in modernosti svojih programov. Organizacija »orje ledino«.	67	0	40	11,56	11,816
Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi prehitevanja konkurenčnih organizacij. Ključno je konkurenčno, k trgu usmerjeno vodenje.	67	0	100	24,67	22,133
Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Ključno je sistematično načrtovanje dela in s tem čim manjša poraba sredstev.	67	0	100	37,95	26,792

Zadnji sklop ugotavljanja organizacijske kulture identificira kriterije uspešnosti in najnižjo srednjo vrednost, 11,56, ima trditev *Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi edinstvenosti in modernosti svojih programov. Organizacija »orje ledino«*. Naslednja srednja vrednost, 24,67, je izračunana pri trditvi *Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi prehitevanja konkurenčnih organizacij. Ključno je konkurenčno, k trgu usmerjeno vodenje*. Sledi srednja vrednost 25,82 pri trditvi *Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi razvoja zaposlenih, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi*. Najvišja srednja vrednost zadnjega sklopa znaša 37,95, in sicer pri trditvi *Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Ključno je sistematično načrtovanje dela in s tem čim manjša poraba sredstev*.

Na podlagi analize trditev instrumenta OCAI smo grafično ponazorili (slika 10.1) povprečno strukturo organizacijske kulture podjetij, ki so sodelovali v raziskavi. Ugotavljamo, da sta v slovenskih srednje velikih in velikih organizacijah prevladujoči organizacijski kulturi tipa klan s povprečno oceno 29,95 in hierarhija s povprečno oceno 31,09, ki sta skoraj enako močno zastopani. Slabše pa sta zastopana tipa organizacijske kulture adhokracija s povprečno oceno 15,66 in trg s povprečno oceno 20,16.



Slika 10.1: Povprečne strukture organizacijskih kultur podjetij, ki so sodelovala v raziskavi

Analiza odstotka bolniškega staleža glede na tip organizacijske kulture

Nadalje pa smo ugotavljali odstotek bolniškega staleža (% BS), ki je odstotek izgubljenih delovnih dni na enega zaposlenega. Odstotek bolniškega staleža smo izračunali s formulo:

$$\% \text{ BS} = \frac{\text{število izgubljenih delovnih dni} \times 100}{\text{povprečno število zaposlenih} \times 312}$$

Podatek o številu izgubljenih delovnih dni ter o povprečnem številu zaposlenih smo pridobili z drugim delom vprašalnika. Spraševali smo po podatkih za leto 2013. Podatek o številu izgubljenih delovnih dni ter povprečno število zaposlenih smo vnesli v Excelovo tabelo in z vstavljenjo zgornjo formulo izračunali odstotek bolniškega staleža za vsa anketirana podjetja.

Nato pa smo opravili deskriptivne statistike odstotka bolniškega staleža za skupine podjetij z istim tipom prevladujoče organizacijske kulture. Rezultati so razvidni iz preglednice 10.9. Razberemo lahko, da je povprečni odstotek bolniškega staleža najvišji pri podjetjih z organizacijsko kulturo klan, in sicer 3,706 odstotkov, najnižji povprečni odstotek bolniškega staleža pa pri podjetjih z organizacijsko kulturo trg, in sicer 1,106 odstotkov.

niškega staleža pa je v podjetjih z organizacijsko kulturo tipa adhokracija, 2,999 odstotkov. Pri organizacijski kulturi tipa adhokracija so bili podatki o odstotku bolniškega staleža tudi najhomogenejšii, najmanj homogeni pa so bili podatki o odstotku bolniškega staleža pri organizacijski kulturi tipa trg.

Preglednica 10.9: Deskriptivne statistike indeksa onesposabljanja pri skupinah podjetij z enakim prevladujočim tipom organizacijske kulture

Tip organizacijske kulture	N	Min	Max	Sred. vrednost	Mediana	St. odklon
Hierarhija	9	1	21,04	10,357	10,336	6,012
Trg	25	0,4	21,42	10,683	8,092	5,853
Klan	24	5,12	21,2	11,564	11,471	4,588
Adhokracija	9	4,56	13,83	9,355	9,161	3,512
Skupaj	67	11,08	77,49	41,959	39,06	19,965

210

Analiza odstotka bolniškega staleža glede na dejavnost podjetja

Naredili smo tudi deskriptivne statistike odstotka bolniškega staleža glede na dejavnost podjetja in ugotovili, da se povprečni odstotek bolniškega staleža malo razlikuje glede na to, ali gre za podjetja, v katerih se ukvarjajo z izdelovalno, ali za tista, v katerih se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Nekoliko višji, in sicer za 0,1 odstotek, je povprečni odstotek bolniškega staleža v storitvenih organizacijah.

Preglednica 10.10: Deskriptivne statistike odstotka bolniškega staleža glede na dejavnost podjetja

Dejavnost podjetja	N	Min	Max	Sred. vrednost	Mediana	St. odklon
Izdelovalna podjetja	40	1,46	6,79	3,399	3,304	1,508
Storitvena podjetja	27	0,13	6,86	3,498	3,256	1,79
Skupaj	67	1,59	13,65	6,897	6,56	3,298

Preverjanje hipotez

H1: Prevladujoča organizacijska kultura tipa trg ima signifikantno negativen vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.

Prvo hipotezo smo preverili z analizo variance dveh neodvisnih vzorcev: primerjali smo odstotek bolniškega staleža organizacij, ki imajo prevladujočo organizacijsko kulturo tipa trg, z odstotkom bolniškega sta-

leža pri ostalih organizacijah (preglednica 10.11). Na osnovi značilnostne ravni, kjer je vrednost večja od 0,05 ($p = 0,134$), potrjujemo ničelno hipotezo in trdimo, da ni statistično značilnih razlik med odstotkom bolniškega staleža pri organizacijah z organizacijsko kulturo tipa trg v primerjavi z odstotkom bolnišniškega staleža pri organizacijah, ki imajo drugačen tip organizacijske kulture (hierarhija, klan, adhokracija). Tudi primerjava indeksa onesposobljenosti pri organizacijah z organizacijsko kulturo trg in organizacijah z drugimi tipi organizacijske kulture prinaša podoben rezultat ($p = 0,174$). Na podlagi teh rezultatov trdimo, da organizacijska kultura tipa trg nima vpliva na odstotek bolniškega staleža v slovenskih srednje velikih in velikih gospodarskih družbah.

Preglednica 10.11: Primerjava variance odstotka bolniškega staleža organizacij z organizacijsko kulturo tipa trg z varianco odstotka bolniškega staleža organizacij z drugačnim tipom organizacijske kulture

Statistične skupine						
SKUPINA_TRG	N	Povp. vrednost	St. odklon	St. napaka		
ODS_BS	,00	42	3,4484	1,46205	,22560	
	1,00	25	3,4240	1,87598	,37520	
IO	,00	42	10,8320	4,70221	,72557	
	1,00	25	10,6827	5,85289	1,17058	

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc				T-test enakosti povprečij				
		F	p	t	df	p (2-str.)	Razlika med povp. vrednostma	St. napaka razlike	95 % interval zaupanja	
								Spodnja meja		Zgornja meja
ODS_BS	Predpostavljene enake variance	2,306	,134	,059	65	,953	,02442	,41104	-79648	,84532
	Predpostavljene različne variance			,056	41329	,956	,02442	,43780	-85952	,90836
IO	Predpostavljene enake variance	1,886	,174	,115	65	,909	,14930	1,30270	-2,45238	2,75097
	Predpostavljene različne variance			,108	42327	,914	,14930	1,37721	-2,62939	2,92798

H2: Prevladujoča organizacijska kultura tipa klan ima signifikantno pozitiven vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.

Drugo hipotezo smo prav tako preverili z analizo variance dveh neodvisnih vzorcev: primerjali smo odstotek bolniškega staleža organizacij, ki imajo prevladujočo organizacijsko kulturo tipa klan, z odstotkom bolniškega staleža pri ostalih organizacijah (preglednica 10.12). Na osnovi značilnostne ravni, kjer je vrednost večja od 0,05 ($p = 0,389$), potrjujemo ničelno hipotezo in trdimo, da ni statistično značilnih razlik med odstotkom bolniškega staleža pri organizacijah z organizacijsko kulturo tipa klan v primerjavi z odstotkom bolniškega staleža pri organizacijah, ki imajo drugačen tip organizacijske kulture (hierarhija, trg, ad-hokracija). Tudi primerjava indeksa onesposobljenosti pri organizacijah z organizacijsko kulturo klan in organizacijah z drugimi tipi organizacijske kulture prinaša podoben rezultat ($p = 0,345$). Na podlagi teh rezultatov trdimo, da organizacijska kultura tipa klan nima statistično značilnega vpliva na odstotek bolniškega staleža v slovenskih srednje velikih in velikih gospodarskih družbah.

212

Preglednica 10.12: Primerjava variance odstotka bolniškega staleža organizacij z organizacijsko kulturo tipa klan z varianco odstotka bolniškega staleža organizacij z drugačnim tipom organizacijske kulture

	SKUPINA_ KLAN	Statistične skupine			
		N	Povp. vrednost	St. odklon	St. napaka
ODS_BS	,00	43	3,2902	1,68822	,25745
	1,00	24	3,7064	1,47061	,30019
IO	,00	43	10,3366	5,39327	,82247
	1,00	24	11,5640	4,58811	,93654

		Test neodvisnih vzorcev									
		Levenov test enakosti varianc				T-test enakosti povprečij					
		F	p	t	df	p (2-strans.)	Razlika med popv. vrednostima	Sr. napaka razlike	95-% interval zaupanja		
									Spodnja meja	Zgornja meja	
ODS_BS	Predpostavlj. enake variance	.753	.389	-1.012	65	.315	-.41619	.41139	-1.23780	.40542	
	Predpostavlj. različne variance			-1.052	53.444	.297	-.41619	.39547	-1.20924	.37686	
IO	Predpostavlj. enake variance	.905	.345	-.940	65	.351	-1.22740	1.30530	-3.83426	1.37947	
	Predpostavlj. različne variance			-.985	54.428	.329	-1.22740	1.24642	-3.72587	1.27108	

Sklepi iz raziskave

Z empirično raziskavo smo ugotovili, da tipi organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu ne vplivajo na odstotek bolniškega staleža.

Pri izvedbi raziskave smo uporabili kvantitativno raziskavo, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). Kot pripomoček za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili vprašalnik. Populacijo v naši raziskavi predstavlja 1.309 gospodarskih družb v Sloveniji z več kot 50 zaposlenimi. Nato smo po vrsti kontaktirali vsa ta podjetja in uspelo nam je dobiti 340 elektronskih naslovov vodij kadrovske službe, ki smo jim smeli posredovati vprašalnik. Od 340 poslanih vprašalnikov smo dobili vrnjenih 67 vprašalnikov, za katere menimo, da posredujejo pravilne informacije. Od posredovanih vprašalnikov smo torej dobili vrnjenih 19,71 %, in to je v območju od 15 do 40 % pričakovanega deleža vrnjenih vprašalnikov, kot ga navaja Flere (2000, 108), glede na vsa kontaktirana podjetja pa je v raziskavi sodelovalo 5,12 % podjetij. Na tako pridobljenih podatkih in informacijah smo opravili statistično analizo s programskim paketom IBM SPSS.22. Osnovne izide smo predstavili tabelarično in opisno. Za ponazoritev pridobljenih podatkov smo uporabili deskriptivno statistiko, za preverjanje hipotez pa analizo variance (ANOVA). Statistično značilne rezultate smo obravnavali pri stopnji značilnosti 0,05.

Cilj je bil preveriti naslednje hipoteze:

- H1: Prevladujoča organizacijska kultura tipa trg ima signifikantno negativen vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.

- H₂: Prevladujoča organizacijska kultura tipa klan ima signifikantno pozitiven vpliv na odstotek bolniškega staleža zaposlenih v podjetju.

Hipotezo smo preverili z analizo variance, kjer smo primerjali aritmetično sredino odstotka bolniškega staleža organizacij z organizacijsko kulturo trg z organizacijami, ki imajo drugačno prevladujočo organizacijsko kulturo, in organizacij z organizacijsko kulturo klan s preostalimi organizacijami. Tudi F-test je pokazal, da ni statistično značilnih razlik v odstotku bolniškega staleža med skupinami podjetij glede na njihov tip organizacijske kulture in tako smo zavrnilo obe postavljeni hipotezi. Ker ni statistično značilnih razlik v odstotku bolniškega staleža med skupinami podjetij z različnimi tipi prevladujočih organizacijskih kultur, ne moremo trditi, da imajo v podjetjih z organizacijsko kulturo tipa trg višji odstotek bolniškega staleža kot podjetja z drugim tipom organizacijske kulture; prav tako ne moremo trditi, da imajo v podjetjih z organizacijsko kulturo tipa klan nižji odstotek bolniškega staleža kot v podjetjih z drugačnim tipom organizacijske kulture. Na podlagi naše raziskave trdimo, da sta organizacijska kultura in odstotek bolniškega staleža povsem neodvisni spremenljivki.

214

Predlogi za izboljšave

Ugotavljanje organizacijske kulture in njeno spreminjanje

Pomembno je, da se organizacije zavedajo pomena organizacijske kulture za svojo uspešnost. Zato je potrebno identificiranje obstoječe organizacijske kulture in opredelitev željene organizacijske kulture ter nato spreminjanje obstoječe organizacijske kulture v željeno. Na absentizem vplivajo delovni pogoji, stres in zadovoljstvo zaposlenih, zato bi morale organizacije svojo organizacijsko kulturo razvijati v smeri, ki bi zaposlenim dajala večjo motivacijo za delo ter povzročala njihovo zadovoljstvo. Anketirani so delovno okolje v srednje velikih in velikih gospodarskih družbah ocenili kot zelo nadzorovano in strukturirano, sodelavci se morajo pri opravljanju svojega dela držati formalnih postopkov in pravil, zaposlene povezujejo formalna pravila. Najpomembnejše strateške usmeritve so učinkovitost, obdržati nadzor in delovati brez motenj. Glede na to, da so anketirane organizacije svoj kriterij uspešnosti v največji meri opredelile s trditvijo *Organizacija opredeljuje svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Ključno je sistematično načrtovanje dela in s tem čim manjša poraba sredstev*, sklepamo, da večji del slovenskih srednje velikih in velikih gospodarskih organizacij svojo uspešnost gradi na veliki delovni obreme-

nitvi vsakega zaposlenega sodelavca, za minimalno zakonsko določeno plačilo. Orodja za doseganje učinkovitosti pa so nadzor in pravila. Hierarhična organizacijska kultura, ki je skupaj s klansko organizacijsko kulturo prevladujoča v slovenskih srednje velikih in velikih gospodarskih družbah, ni več primerna za današnje nestabilno gospodarsko okolje, ker zavira ustvarjalnost in povzroča nezadovoljstvo zaposlenih sodelavcev.

Povečati pomen varnosti in zdravja pri delu

Gspan in Jug (1993, 5) opozarjata, da v Sloveniji ni podatkov o tem, koliko ekonomsko škodo povzročajo poškodbe pri delu, bolezni zaradi dela in posledične invalidnosti. In ker nimamo podatkov o škodi zaradi slabega varstva pri delu, ne moremo objektivno oceniti, ali je vlaganje v varnost in zdravje pri delu ekonomsko upravičeno ali ne.

Pridružujemo se mnenju avtorjev, da je vlaganje v varnost in zdravje pri delu v Sloveniji slabo načrtovano in velikokrat neučinkovito, pa tudi motiviranost za varnost in zdravje na delovnem mestu je nizka tako pri delodajalcih kot pri zaposlenih, predvsem zaradi nepoznavanja direktnih ekonomskih učinkov izvajanja posameznih ukrepov varstva pri delu. Zato bi bilo v Sloveniji potrebno uveljaviti enoten model ekonomskega vrednotenja učinkov ukrepov varnosti in zdravja pri delu, saj bi s tem lahko ugotovili, kateri ukrepi so učinkoviti in kje so učinkoviti ter ali so ekonomsko upravičeni.

Raziskati vzroke za najpogostejše odsotnosti z dela in oblikovati učinkovite preventivne ukrepe

Glede na to, da smo na podlagi podatkov Inštituta za javno zdravje ugotovili, da je v Sloveniji največ odsotnosti zaradi poškodb in zastrupitev pri delu ter izven dela, lahko trdimo, da dosedanji način izvajanja izobraževanj in izpitov iz varnosti in zdravja pri delu ni učinkovit. Vsaka organizacija bo morala identificirati vse možne poškodbe in zastrupitve pri delu, ker se tveganja za poškodbe razlikujejo od organizacije do organizacije. Vrsta poškodb pri delu je v veliki meri odvisna od dejavnosti, ki jo organizacija izvaja, zato so posplošena izobraževanja o varnosti in zdravju pri delu premalo. Vsaka organizacija, bi morala vsaj enkrat letno organizirati poglobljeno izobraževanje o možnih poškodbah in zastrupitvah pri njenem delu, možnih načinih, kako lahko pride do posamezne poškodbe ali zastrupitve, ter vse možnih posledicah posamezne poškodbe in varnostnih ukrepov, s katerimi lahko preprečimo morebitne poškodbe. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije pa bi lahko organiziral kampanjo, ki bi opozarjala na nevarnosti in posledice poškodb pri delu doma,

saj se ljudje v domačem okolju premalo zavedajo nevarnosti in zato so tudi manj pazljivi pri domačih opravilih.

Naslednji vzrok za bolniško odsotnost zaposlenih pa so boleznimi mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, ki pa je posledica sedečega dela. Nekatere organizacije že izvajajo nekajminutno telovadbo med delovnim časom, vendar pa so takšna podjetja redke izjeme. Menimo, da bi tovrstne aktivnosti lahko pripomogle k zmanjšanju boleznimi mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, vendar pa bi jih bilo potrebno zakonsko določiti, ker drugače ne bodo množično zaživele.

Prispevek k znanosti

Izvedli smo terensko raziskavo in ugotavljali vpliv tipa organizacijske kulture na zdravstveni absentizem v velikih in srednje velikih gospodarskih družbah v RS. Ker doslej tovrstne raziskave v RS še ni bilo, prinašajo rezultati naše raziskave nova znanja in spoznanja ter prispevajo k znanosti. Kot prvi v RS smo ugotovili, da tipi organizacijske kulture, hierarhija, trg, klan in adhokracija, na vplivajo statistično značilno na odstotek bolniškega staleža v velikih in srednje velikih gospodarskih družbah. Prav tako smo prišli do novih spoznanj tudi glede na dejavnosti, ki smo jih razdelili na izdelovalno in storitveno dejavnost: ugotovili smo, da dejavnost, ki jo opravljajo v gospodarskih družbah, ne vpliva statistično značilno na odstotek bolniškega staleža. Na podlagi teh ugotovitev smo mnenja, da rezultati raziskave prispevajo k novim teoretičnim, raziskovalnim ter praktičnim spoznanjem na področju managementa in organizacijske kulture ter njunega vpliva na zdravstveni absentizem.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Navajamo naslednje predloge za nadaljnje raziskovanje:

- V empirično raziskavo je potrebno vključiti organizacije iz javnega sektorja npr. zdravstva, šolstva in sociale ter državne uprave.
- Organizacijsko kulturo in njen vpliv na zdravstveni absentizem v posamezni ustanovi naj bi ocenjevalo več sodelavcev, ker bi na ta način prišli do verodostojnejših informacij.
- Za pridobivanje podatkov o obstoječi organizacijski kulturi s pomočjo vprašalnika naj bi uporabili tudi vprašalnike drugih avtorjev in jih nato medsebojno primerjali.
- Pridobivanje podatkov o bolniški odsotnosti, na podlagi katerih se izračuna odstotek bolniškega staleža, naj izhaja iz uradno in

formalno razpoložljivih evidenc pooblaščenih organizacij in ne iz osebne ocene.

- Raziskavo o stanju organizacijske kulture in njenega vpliva na zdravstveni absentizem naj bi ponovno opravili v času gospodarske rasti in rezultate primerjali z rezultati iz časa gospodarske krize.

Literatura

- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Gspan, P., in A. Jug. 1993. *Ekonomski učinki varstva pri delu*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varnost pri delu.
- Kavčič, B. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Schein, E. H. 1991. »What Is Culture?« V *Reframing Organizational Culture*, ur. Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg in Joanne Martin, 243–53. London: Sage.
- Strmec, M. 2012. *Absentizem (preprečevanje, obvladovanje in zmanjševanje)*. *Priručnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.
- Vučković, R. 2010. *Obvladovanje zdravstvenega absentizma – izziv za družbo*. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji. Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

II Organizacijska klima v slovenskih zdraviliščih

Nataša Kežman in Mirko Markič

Po pregledu raziskav in prispevkov zgoraj navedenih avtorjev smo ugotovili, da organizacijska klima vpliva na počutje zaposlenih. Počutje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pa pomembno vplivata na izide (uspešnost) njihovega dela in na odnos do strank. Neustrezna organizacijska klima pri zaposlenih povzroča slabo počutje, sodelavci so na delovnem mestu nezadovoljni, vse to pa se odraža v rezultatih njihovega dela in odnosu do strank. Zdraviliški turizem je ena izmed najstabilnejših pojavnih oblik turizma, saj je zdravljenje nujna potreba. Zdraviliški turizem definira skupnost odnosov in pojavov, ki s spremembo kraja bivanja spodbujajo, stabilizirajo in po potrebi vzpostavljajo telesno, duševno in socialno dobro počutje z uporabo zdravstvenih storitev (Gojčič 2005, 76).

V storitvenih organizacijah, kot so npr. zdraviliške, je zadovoljstvo gostov izjemnega pomena. Še tako kakovostna storitev, ki ni izvedena na pravi način, ne prinese želenega rezultata – zadovoljstva gosta. Zavedali naj bi se, da se samo zadovoljni gost vrne, je ponovno pripravljen koristiti storitve zdravilišča, to pa organizaciji prinaša konkurenčno prednost (Gojčič 2005, 79).

Če se zavedamo, da so zaposleni v turizmu v neposrednem stiku z gosti (turisti), naj bi se zavedali tudi njihovega pomena za organizacijo. V vseh turističnih podjetjih, v katerih si prizadevajo za dvig uspešnosti, naj bi se zavedali, da kakovostno storitev lahko izvaja le primerno motivirano osebje. Manager naj bi ustvarjal ugodno vzdušje za sodelavce, kar je enako pomembno, kot ustvariti ugodno vzdušje za goste (Brezovec, 2000, 119).

Positivno spodbujanje izrabljanja človeških virov poganja razvoj turizma, vpliva na kakovost storitev, omogoča premagovanje konkurence in

posledično osvajanje trgov ter zagotavlja cvetočo prihodnost te dejavnosti (Florjančič in Jesenko, 1997, 65).

V slovenskih zdraviliško-turističnih centrih do sedaj še ni bilo opravljene raziskave o vplivu organizacijske klime na dodano vrednost, temveč se je vršni management pri prepoznavanju organizacijske klime zanašal zgolj na lastna znanja, izkušnje in občutke. Temeljni problem je, da še ni bilo opravljene raziskave o vplivu organizacijske klime na dodano vrednost v slovenskih zdraviliščih. Zaradi nujnosti celostnega razumevanja vpliva organizacijske klime na poslovno uspešnost želimo raziskati stanje v slovenskih zdraviliščih ter pomen in vpliv posameznih dejavnikov organizacijske klime glede na prihodek na zaposlenega v poslovanju izbranih slovenskih zdravilišč.

Namen raziskave

Namen kvantitativne raziskave je ugotoviti vpliv dimenzij organizacijske klime na donosnost v slovenskih zdraviliščih in nakazati možne rešitve za izboljšanje stanja.

Metodologija

Uporabili smo kvantitativno metodologijo raziskovanja; za pridobivanje podatkov in informacij o vplivu organizacijske klime na donosnost obravnavanih zdravilišč smo uporabili standardizirani vprašalnik SiOK.

Vprašalnik je vseboval:

- lestvico za oceno organizacijske klime – 69 vprašanj,
- oceno zadovoljstva z delom – 11 vidikov zadovoljstva.

Vprašanja iz standardiziranega vprašalnika SIOK smo združili po apriornih dejavnikih ter jih v sami analizi v PSPP označili z okrajšavami, kot je prikazano v nadaljevanju:

1. Dejavnik organiziranosti

- Trditev št. 20. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih – DO₁
- Trditev št. 30. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno – DO₂
- Trditev št. 37. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene – DO₃
- Trditev št. 41. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja – DO₄

- Trditev št. 52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu – DO₅
2. Strokovna usposobljenost in učenje
- Trditev št. 38. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela – SU₁
 - Trditev št. 23. Zaposleni se učimo drug od drugega – SU₂
 - Trditev št. 58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo – SU₃
 - Trditev št. 64. Sistem usposabljanja je dober – SU₄
 - Trditev št. 19. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih – SU₅
3. Odnos do kakovosti
- Trditev št. 9. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti – OK₁
 - Trditev št. 14. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke – OK₂
 - Trditev št. 27. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti – OK₃
 - Trditev št. 43. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela – OK₄
 - Trditev št. 61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni – OK₅
4. Nagrajevanje
- Trditev št. 5. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in strategijah – N₁
 - Trditev št. 39. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani – N₂
 - Trditev št. 24. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen – N₃
 - Trditev št. 56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču – N₄
 - Trditev št. 62. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna – N₅
5. Notranje komuniciranje in informiranje
- Trditev št. 12. Vodstvo zaposlenim informacije posreduje na razumljiv način – K₁

- Trditev št. 33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij – K₂
- Trditev št. 50. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela – K₃
- Trditev št. 57. Delovni sestanki so redni – K₄
- Trditev št. 53. V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno – K₅

6. Notranji odnosi

- Trditev št. 16. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev – NO₁
- Trditev št. 18. Konflikte rešujemo v skupno korist – NO₂
- Trditev št. 36. Ljudje si medsebojno zaupajo – NO₃
- Trditev št. 54. Odnosi med zaposlenimi so dobri – NO₄
- Trditev št. 60. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo – NO₅

7. Vodenje

- Trditev št. 3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela – V₁
- Trditev št. 7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo – V₂
- Trditev št. 21. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela – V₃
- Trditev št. 34. Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za naše delo – V₄
- Trditev št. 44. V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje – V₅

8. Pripadnost organizaciji

- Trditev št. 1. Naša ciljna organizacija ima velik ugled v okolju – PO₁
- Trditev št. 17. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača – PO₂
- Trditev št. 32. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena – PO₃
- Trditev št. 35. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji – PO₄
- Trditev št. 55. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej – PO₅

9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

- Trditev št. 4. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja – PP1
- Trditev št. 11. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim – PP2
- Trditev št. 40. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni – PP3
- Trditev št. 42. Cilje organizacije sprejemamo za svoje – PP4

10. Motivacija in zavzetost

- Trditev št. 13. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti – MZ1
- Trditev št. 15. V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo – MZ2
- Trditev št. 28. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo – MZ3
- Trditev št. 59. V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva – MZ4
- Trditev št. 63. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen – MZ5

11. Razvoj kariere

- Trditev št. 6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim – RK1
- Trditev št. 26. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike – RK2
- Trditev št. 31. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje – RK3
- Trditev št. 45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje – RK4
- Trditev št. 49. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem – RK5

12. Inovativnost, iniciativnost

- Trditev št. 8. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb – I1
- Trditev št. 22. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje – I2
- Trditev št. 48. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud – I3

- Trditev št. 46. Napake med preizkušanjem novih načrtov dela so v naši organizaciji sprejemljive – I₄
- Trditev št. 51. Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljammo – I₅

13. Zadovoljstvo

- Trditev št. 65. Zadovoljstvo z delom – Z₁
- Trditev št. 66. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije – Z₂
- Trditev št. 67. Zadovoljstvo s sodelavci – Z₃
- Trditev št. 68. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi – Z₄
- Trditev št. 69. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje – Z₅
- Trditev št. 70. Zadovoljstvo s plačo – Z₆
- Trditev št. 71. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji – Z₇
- Trditev št. 72. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori) – Z₈
- Trditev št. 73. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje – Z₉
- Trditev št. 74. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve – Z₁₀
- Trditev št. 75. Zadovoljstvo z delovnim časom – Z₁₁

224

Apriornim dimenzijam organizacijske klime so dodana še vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih: s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja, s plačo.

Pri analizi smo upoštevali še prihodek na zaposlenega za posamezno zdravilišče v Sloveniji. S kazalnikom pokažemo, koliko skupnih prihodkov na zaposlenega so v organizaciji ustvarili v opazovanem letu. Večja vrednost kazalnika kaže na poslovno uspešnejšo organizacijo. Analizirali smo kazalnik prihodkov na zaposlenega, saj so nekatera zdravilišča v analiziranem obdobju izkazovala izgubo in bi to predstavljalo težavo v nadaljnji analizi s pomočjo programa SPSS.

Ker v raziskavi nismo želeli izpostavljati nobenega izmed analiziranih zdravilišč, jih ne predstavljamo z imeni, ampak smo vsakemu izmed izbranih zdravilišč namenili kodno oznako od A do M, kjer je A poslovno najuspešnejše zdravilišče, M pa najmanj uspešno zdravilišče.

Populacija in vzorec

Vzorec je sestavljen iz 13 zdraviliško-turističnih centrov v Republiki Sloveniji, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje za pridobitev statusa državno verficiranega zdravilišča, kar jim omogoča vključevanje v javno zdravstveno

mrežo Slovenije. Osnovni vzorec za anketiranje je zajemal 360 zaposlenih v izbranih zdraviliško-turističnih centrih, ki sodijo med največje v Sloveniji. Vseh zdraviliško-turističnih centrov, ki delujejo v Sloveniji in jih je po podatkih Slovenske turistične organizacije 17, nismo mogli zajeti, saj bi to predstavljalo prevelik obseg za samo magistrsko delo. Obenem pa 360 zaposlenih predstavlja dovolj velik in reprezentativen vzorec. Pričakovana stopnja odzivnosti je bila 20–40 % odgovorov tistih, ki jim je bil poslan vprašalnik (Flere 2000, 128).

Postopki zbiranja podatkov

Metodi zbiranja podatkov sta standardizirani anketni vprašalnik SiOK, ki je predstavljen v prilogi ter opisan v predhodnih poglavjih, in baza iBON® za leto 2011, ki omogoča dostop do finančnih podatkov za slovenska naravna zdravilišča. Vprašalnik je bil poslan po e-pošti. Anketo smo opravljali v začetku leta 2013, od začetka januarja 2013 do sredine meseca februarja 2013. Med anketiranjem nismo naleteli na težave, anketirani so bili pripravljene sodelovati v anketi, pri čemer smo jim zagotovili, da bo anketa anonimna in da se bodo rezultati uporabili samo za potrebe te magistrske naloge.

Meritev organizacijske klime je potekala skupinsko in anonimno, kar pomeni, da nas niso zanimali podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celote oziroma posameznih organizacijskih enot. Znotraj podjetja smo s pomočjo enostavnega slučajnega vzorčenja zagotovili reprezentativen vzorec – organizacijo v malem glede na parametre raziskovanja (spol, starost, staž, nivo v organizaciji, stopnja izobrazbe).

Rezultati raziskave

Demografske značilnosti anketiranih in razvrstitev slovenskih zdravilišč glede na prihodek na zaposlenega

V raziskavi je sodelovalo 61 % žensk in 39 % moških. Največje število anketirancev spada v starostno skupino od 30 do 40 let, to je 48 %, temu sledi starostna skupina do 30 let, anketirancev je 23 %, najmanj anketirancev pa je starih nad 50 let, 8 %, iz česar lahko sklepamo, da so v slovenskih zdraviliščih naklonjeni zaposlovanju mladih. Med anketiranimi prevladujejo izvajalci nalog, delež teh je 82 %, ostali so enakomerno razdeljeni, 21 % je vršnih in srednjih managerjev, samostojnih strokovnih kadrov in operativnih vodij. Glede na čas zaposlitve v organizaciji prevladujejo tisti, ki imajo 10 do 20 let delovne dobe, sledijo jim tisti z do 5 leti delovne dobe, najmanj pa je takih, ki imajo nad 20 let delovne dobe v izbranem

zdravilišču. Glede na strokovno izobrazbo sicer prevladuje srednja strokovna izobrazba, vendar pa ni zanemarljiv delež niti tistih, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo. Podatki so prikazani v preglednici 11.1. Prikazani so deleži za posamezni dejavnik.

Preglednica 11.1: Demografske značilnosti anketiranih

Starost	Špol	Nivo v organizaciji	Delovni staž	Strokovna izobrazba					
do 30 let	23,0 %	moški	39,0 %	izvajalci	82,0 %	do 2 leti	12,0 %	poklicna šola ali manj	5,0 %
30 do 40 let	48,0 %	ženski	61,0 %	srednji in vršni managerji	7,0 %	2 do 5 let	28,0 %	srednja šola	48,0 %
40 do 50 let	21,0 %			samosvojni strokovni sodelavci	6,0 %	5 do 10 let	10,0 %	višja šola	18,0 %
nad 50 let	8,0 %			operativni vodje	8,0 %	10 do 20 let	44,0 %	visoka ali več	29,0 %
						nad 20 let	6,0 %		

Preglednica 11.2: Razvrstitev slovenskih zdravilišč glede na prihodek na zaposlenega

Zdravilišče	Čisti prihodki (v EUR)	Povprečno št. zaposlenih	Prihodek na zaposlenega (v EUR)
A	17684047	206	85.844,88
B	32784592	460	71.270,85
C	10857674	172	63.126,01
D	7914589	129	61.353,40
E	7503467	123	61.003,79
F	25052092	440	56.936,57
G	11581363	213	54.372,59
H	31308151	614	50.990,47
I	18119531	381	47.557,82
J	7931301	167	47.492,82
K	20122352	461	43.649,35
L	4486840	105	42.731,80
M	5811150	152	38.231,25
Povprečje			55.537,58

Vir: iBON 2013.

Iz preglednice 11.2 vidimo, da imajo v šestih slovenskih zdraviliščih prihodek na zaposlenega večji od povprečja vseh slovenskih zdravilišč, v sedmih zdraviliščih pa je prihodek na zaposlenega manjši od povprečja. V najmanj uspešnem slovenskem zdravilišču je prihodek na zaposlenega več kot za enkrat manjši kot v najboljših dveh.

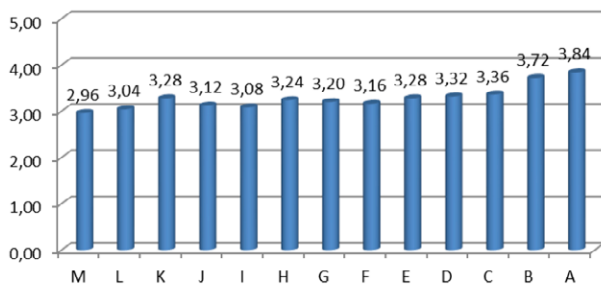
Analiza dejavnikov organizacijske klime

Podatke smo analizirali s pomočjo računalniških orodij Excel in PSPP, ki je prostokodna različica programa SPSS in je brezplačno dostopna vsakomur. Omogoča ista opravila kot verzija SPSS. Najprej smo meritve iz vprašalnika razvrstili glede na število apriornih dimenzij (kategorij) klime skladno z raziskavo SiOK, in sicer: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo pri delu kot posebna kategorija z enajstimi vprašanji, ki meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela.

Z razvrščanjem in urejanjem izidov meritev smo oblikovali frekvenčne porazdelitve meritev tako po posameznih vprašanjih kot skupno po apriornih kategorijah organizacijske klime. S frekvenčno porazdelitvijo smo prikazali pogostnost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna ocena.

Najvišje povprečne ocene pri vseh dejavnikih smo dobili v zdraviliščih, pri katerih smo ugotovili, da imajo največji povprečni letni prihodek na zaposlenega. V primeru analize dejavnika organiziranosti vidimo, da so najboljše ocene v povprečju dali zaposleni v Termah A in Termah B.

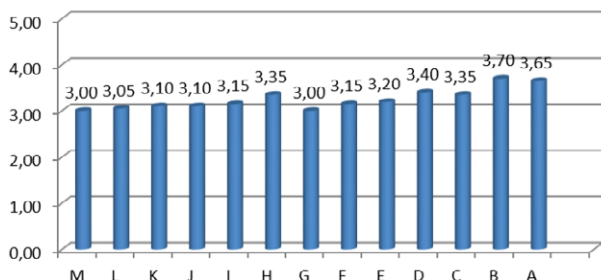
Organiziranost



Slika 11.1: Organiziranost

V primeru dejavnika strokovnega usposabljanja in izobraževanja so najboljše ocene prisodili zaposleni v Termah B, ki jim zopet sledijo zaposleni iz Term A. Zaposleni v Termah M in Termah L najslabše ocenjujejo te dejavnike.

Strokovna usposobljenost, učenje

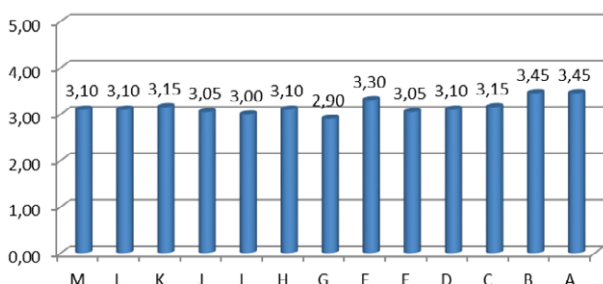


228

Slika 11.2: Strokovna usposobljenost in učenje

Tudi v primeru odnosa do kakovosti sta na prvih mestih Terme B in Terme A, pri čemer pa moramo poudariti, da so v tem primeru srednje vrednosti nekoliko bolj izenačene, nobeno izmed zdravilišč ne izstopa posebej. Najslabšo oceno so pri tem dejavniku prisodili zaposleni v Termah G.

Odnos do kakovosti

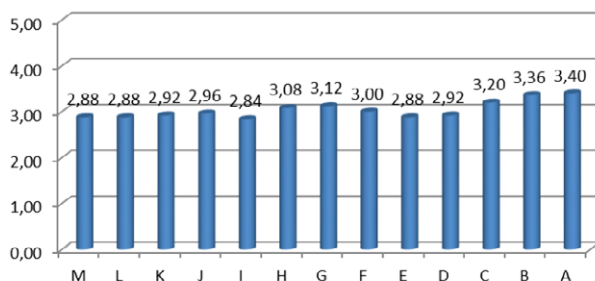


Slika 11.3: Odnos do kakovosti

S sistemom nagrajevanja so najbolj zadovoljni zaposleni v Termah B, ki jim sledijo zaposleni v Termah A. Preostala zdravilišča so pri tem de-

javniku nekako izenačena, nobeno ne izstopa niti v pozitivnem niti v negativnem smislu.

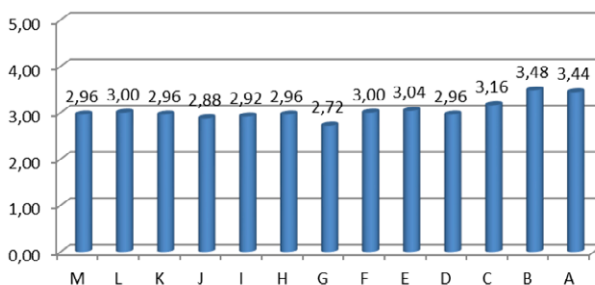
Nagrajevanje



Slika 11.4: Nagrajevanje

Prav tako so s področjem komuniciranja najbolj zadovoljni zaposleni v Termah B, zopet pa so na drugem mestu Terme A. Najslabše to področje ocenjujejo zaposleni v Termah G, ki jim sledijo Terme J.

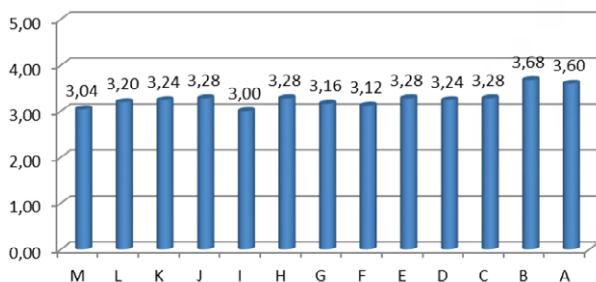
Notranje komuniciranje



Slika 11.5: Notranje komuniciranje

Kot že v nekaj primerih pred tem, tudi notranje odnose najboljše ocenjujejo zaposleni v Termah B, ki jim sledijo zaposleni iz Term A. Lahko pa rečemo, da so vsi anketirani dokaj zadovoljni s tem področjem, saj nobeno izmed zdravilišč ne izstopa v negativnem smislu, torej so povprečne ocene enake ali preko 3.

Notranji odnosi

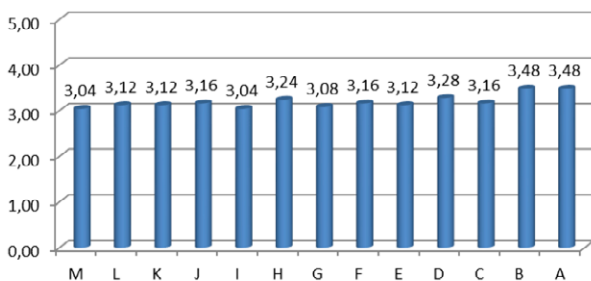


Slika 11.6: Notranji odnosi

230

Tudi s področjem vodenja so anketirani očitno kar zadovoljni, saj je tudi v tem primeru povprečna ocena preko 3. Pri čemer pa so s tem področjem najbolj zadovoljni zaposleni v dveh najuspešnejših zdraviliščih glede na prihodek na zaposlenega, in sicer v Termah A in B.

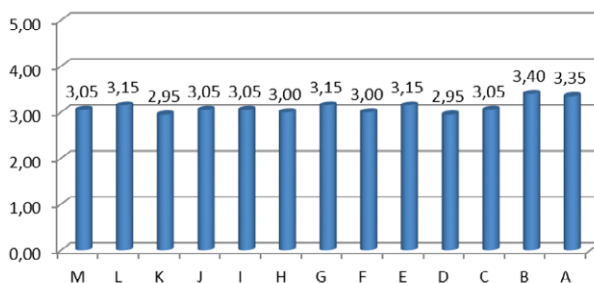
Vodenje



Slika 11.7: Vodenje

Pripadnost organizaciji je po našem mnenju kar pomemben dejavnik v organizacijski klimi in kulturi. Glede na izmerjene ocene vidimo, da so anketirani s tem področjem dokaj zadovoljni. Kljub temu da nekoliko izstopata oceni za Terme A in Terme B, lahko rečemo, da so tudi ostali dokaj zadovoljni.

Pripadnost organizaciji

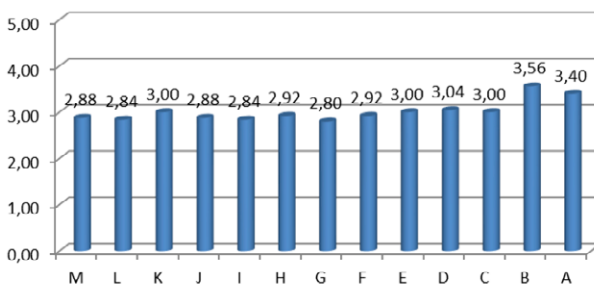


Slika 11.8: Pripadnost organizaciji

S cilji, vizijo in poslanstvom organizacije so najbolj seznanjeni zaposleni v Termah B, dokaj blizu pa so tudi zaposleni iz Term A. Nekoliko manj pa so s tem seznanjeni zaposleni v ostalih slovenskih naravnih zdraviliščih, ki ta dejavnik ocenjujejo s povprečno oceno manj kot 3.

231

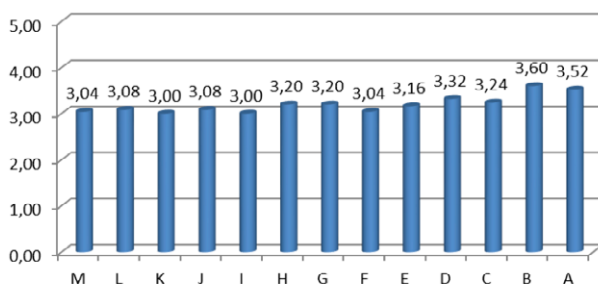
Poznavanje ciljev, vizije, poslanstva



Slika 11.9: Poznavanje vizije in poslanstva ter smotrov in ciljev organizacije

Zaposleni so v vseh zdraviliščih dokaj motivirani za dobro opravljanje dela, saj ga v vseh primerih ocenjujejo preko 3. Najvišja povprečna ocena znaša 3,6, prisodili pa so jo zaposleni iz Term B.

Motivacija, zavzetost

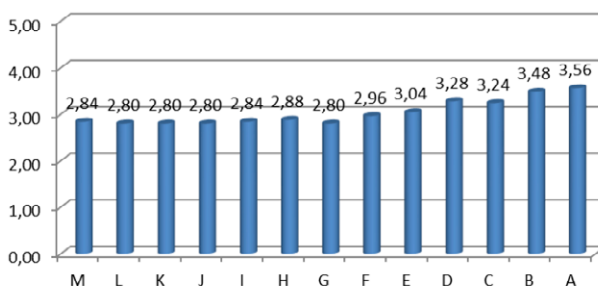


Slika 11.10: Motivacija in zavzetost zaposlenih

232

Z razvojem kariere so najzadovoljnejši v Termah A, so pa s tem področjem zadovoljni tudi v ostalih slovenskih zdraviliščih, ki dosegajo dobre rezultate glede na prihodek na zaposlenega.

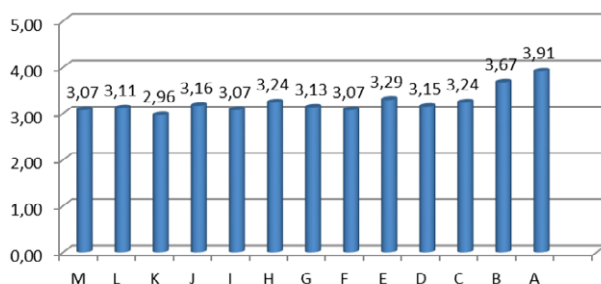
Razvoj kariere



Slika 11.11: Razvoj kariere v organizaciji

Na koncu smo z vprašalnikom SIOK preverjali tudi splošno zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom zadovoljstva – vseh dejavnikov je 11. Najvišjo povprečno oceno vseh dejavnikov so prisodili zaposleni v Termah A, blizu 4, sledijo jim zaposleni v Termah B. Glede na povprečne ocene vidimo, da nihče izmed anketiranih ni posebej nezadovoljen.

Zadovoljstvo



Slika 11.12: Zadovoljstvo zaposlenih

Analiza odvisnosti donosnosti podjetja od dejavnikov organizacijske klime

233

Odvisnost donosnosti organizacije, v našem primeru prihodkov na zaposlenega, od posameznih analiziranih dejavnikov organizacijske klime, ki smo jo merili, smo analizirali s pomočjo nekaterih statistik. Merili smo korelacijski koeficient med dejavniki organizacijske klime kot neodvisne spremenljivke in prihodki na zaposlenega kot odvisne spremenljivke.

Pearsonov koeficient korelacije je matematična in statistična številna mera, ki predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y, merjenih na istem predmetu preučevanja. Koeficient je definiran kot vsota vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov.

Pearsonov koeficient 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo, koeficient 1 označuje popolni vpliv ene spremenljivke na drugo. Vrednost koeficienta:

- 0,00 – ni povezanosti,
- 0,01–0,19 – neznatna povezanost,
- 0,20–0,39 – nizka/šibka povezanost,
- 0,40–0,69 – srednja/zmerna povezanost,
- 0,70–0,89 – visoka/močna povezanost,
- 0,90–0,99 – zelo visoka/zelo močna povezanost,
- 1,00 – popolna (funkcijska) povezanost.

Izračunali smo Pearsonov koeficient med vsemi spremenljivkami. Prikazani so v preglednici v prilogi. Na tem mestu pa posebej opozarjamo na tiste, pri katerih je Pearsonov koeficient korelacije najvišji. Pri teh

znaša korelacijski koeficient več kot 0,55 in pomeni zmerno povezanost. Pri preostalih je ta koeficient med nižjimi. To so dejavniki:

- Dejavnik organizacije – DO:
 - o V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti uravnotežene na vseh nivojih – DO₁
 - o Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje – DO₅
- Strokovno usposabljanje in učenje – SU
 - o Zaposleni se učimo drug od drugega – SU₂
- Nagrajevanje – N:
 - o Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna – N₅
- Motivacija in zavzetost – MZ:
 - o V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo – MZ₂
- Razvoj kariere – RK:
 - o Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem – RK₅
- Inovativnost – I
 - o Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud – I₃
- Zadovoljstvo – Z:
 - o Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi – Z₄
 - o Zadovoljstvo s statusom v organizaciji – Z₇
 - o Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje – Z₉

Preglednica 11.3: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki organizacijske klime

		prihodek
prihodek	Pearsonova soodnosnost	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66
DO ₁	Pearsonova soodnosnost	0,63
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
DO ₅	Pearsonova soodnosnost	0,59
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
SU ₁	Pearsonova soodnosnost	0,47
	Sig. (1-tailed)	0,00

		prihodek
	N	66
SU ₂	Pearsonova soodnosnost	0,57
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
N ₅	Pearsonova soodnosnost	0,57
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
MZ ₂	Pearsonova soodnosnost	0,59
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
RK ₅	Pearsonova soodnosnost	0,62
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
I ₃	Pearsonova soodnosnost	0,57
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
Z ₄	Pearsonova soodnosnost	0,57
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
Z ₇	Pearsonova soodnosnost	0,65
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
Z ₉	Pearsonova soodnosnost	0,59
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66

ANOVA ali analiza variance je v raziskavah pogosto uporabljena statistična metoda. Je splošno ime za metode, ki primerjajo pojasnjeno variabilnost z nepojasnjeno. Če je pojasnjena variabilnost dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, lahko zaključimo, da ima tisto, kar pojasnjuje, nek vpliv na obravnavano odvisno spremenljivko.

Preglednica 11.4: Analiza variance ANOVA

		Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
DO ₁	Med skupinami	24,39	12	2,03	4,54	0,00
	Zunaj skupin	23,73	53	0,43		
	Skupaj	48,12	65			
DO ₅	Med skupinami	6,52	12	0,54	4,15	0,00
	Zunaj skupin	6,93	53	0,13		
	Skupaj	13,45	65			
SU ₁	Med skupinami	4,97	12	0,41	7,84	0,00
	Zunaj skupin	2,8	53	0,05		
	Skupaj	7,77	65			
SU ₂	Med skupinami	14,08	12	1,17	3,51	0,00
	Zunaj skupin	17,73	53	0,33		
	Skupaj	31,82	65			
N ₅	Med skupinami	2,52	12	0,21	3,45	0,00
	Zunaj skupin	3,23	53	0,06		
	Skupaj	5,76	65			
MZ ₂	Med skupinami	1,96	12	0,16	0,6	0,83
	Zunaj skupin	2,83	53	0,05		
	Skupaj	6,62	65			
RK ₅	Med skupinami	24,09	12	2,01	6,86	0,00
	Zunaj skupin	15,5	53	0,29		
	Skupaj	39,59	65			
I ₃	Med skupinami	3,43	12	0,29	4,21	0,00
	Zunaj skupin	3,6	53	0,07		
	Skupaj	7,03	65			
Z ₄	Med skupinami	4,26	12	0,35	4,7	0,00
	Zunaj skupin	4	53	0,08		
	Skupaj	8,26	65			
Z ₇	Med skupinami	5,83	12	0,49	8,05	0,00
	Zunaj skupin	3,2	53	0,06		
	Skupaj	9,03	65			

		Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
Z ₉	Med skupinami	6,49	12	0,54	3,75	0,00
	Zunaj skupin	7,63	53	0,14		
	Skupaj	14,12	65			

Iz preglednice 11.4 je razvidno:

- DO₁: Ocena pojasnjene variance znaša 2,03. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,45. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- DO₅: Ocena pojasnjene variance znaša 0,54. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,13. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- SU₁: Ocena pojasnjene variance znaša 0,41. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,05. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- SU₂: Ocena pojasnjene variance znaša 1,17. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,33. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- N₅: Ocena pojasnjene variance znaša 0,21. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,06. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- MZ₂: Ocena pojasnjene variance znaša 0,16. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,05. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- RK₅: Ocena pojasnjene variance znaša 2,01. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,29. Pojasnjena varianca je dovolj velika v pri-

merjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.

- I3: Ocena pojasnjene variance znaša 0,29. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,07. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- Z4: Ocena pojasnjene variance znaša 0,35. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,08. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- Z7: Ocena pojasnjene variance znaša 0,49. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,06. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.
- Z9: Ocena pojasnjene variance znaša 0,54. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,14. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru prihodke na zaposlene.

238

Primerjava izidov pokaže določena odstopanja tako v pozitivni kot v negativni smeri. Večja pozitivna odstopanja se kažejo v kategorijah nagradjevanje, vodenje, motivacija in zavzetost, negativne pa so kategorije notranji odnosi, pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti, razvoj kariere, strokovna usposobljenost, učenje ter poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.

Odnos do kakovosti je po ocenah anketiranih ena izmed najvišje ocenjenih kategorij klime. Kategorijo motivacija in zavzetost so anketirani ocenili precej visoko, saj je poleg odnosa do kakovosti najvišje ocenjena kategorija organizacijske klime. Kategorija inovativnost in iniciativnost je med tremi najbolj ocenjenimi kategorijami organizacijske klime. Kategorija vodenje je med srednje ocenjenimi kategorijami. Kategorija pripadnost organizaciji je med srednje ocenjenimi. Kategorija organiziranost je med srednje ocenjenimi. Kategorija strokovna usposobljenost in učenje je po višini ocen organizacijske klime v sredini. Tudi kategorija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je med srednje ocenjenimi kategorijami. Kategorija notranji odnosi je med nižje ocenjenimi kategorijami.

Anketirani so kategorijo notranje komuniciranje in informiranje ocenili nizko. Razvoj kariere so anketirani ocenili kot najnižjo med dvanajstimi kategorijami. Kategorija zadovoljstvo pri delu je bila ocenjena visoko.

Analiza hipotez

H1: Notranji odnosi imajo signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v slovenskih zdraviliščih.

Hipotezo smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta in analize variance ANOVA.

Preglednica 11.5: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki notranjih odnosov

		prihodek
NO1	Pearsonova soodnosnost	0,21
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
NO2	Pearsonova soodnosnost	0,29
	Sig. (1-tailed)	0,01
	N	66
NO3	Pearsonova soodnosnost	0,16
	Sig. (1-tailed)	0,11
	N	66
NO4	Pearsonova soodnosnost	0,35
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
NO5	Pearsonova soodnosnost	0,29
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66

Iz preglednice 11.5 je razvidno:

- NO1: Personov koeficient znaša 0,21. Linearna povezanost spremenljivk je nizka/šibka.
- NO2: Personov koeficient znaša 0,29. Linearna povezanost spremenljivk je nizka/šibka.
- NO3: Personov koeficient znaša 0,16. Linearne povezanosti spremenljivk je nizka/šibka.

- NO₄: Personov koeficient znaša 0,35. Linearna povezanost spremenljivk je nizka/šibka.
- NO₅: Personov koeficient znaša 0,29. Linearna povezanost spremenljivk je nizka/šibka.

Preglednica 11.6: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₁

		Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
NO ₁	Med skupinami	5,82	12	0,49	2,38	0,02
	Zunaj skupin	10,8	53	0,2		
	Skupaj	16,62	65			
NO ₂	Med skupinami	10,98	12	0,92	2,88	0,00
	Zunaj skupin	16,83	53	0,32		
	Skupaj	27,82	65			
NO ₃	Med skupinami	5,82	12	0,39	2,38	0,02
	Zunaj skupin	10,8	53	0,30		
	Skupaj	16,62	65			
NO ₄	Med skupinami	6,72	12	0,56	1,72	0,04
	Zunaj skupin	17,23	53	0,33		
	Skupaj	23,95	65			
NO ₅	Med skupinami	5,83	12	0,49	8,05	0,00
	Zunaj skupin	3,2	53	0,06		
	Skupaj	9,03	65			

Iz preglednice 11.6 je razvidno:

- NO₁: Ocena pojasnjene variance znaša 0,49. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,20. Pojasnjena varianca ni dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da neodvisna spremenljivka nima vpliva na odvisno spremenljivko.
- NO₂: Ocena pojasnjene variance znaša 0,92. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,32. Pojasnjena varianca ni dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da neodvisna spremenljivka nima vpliva na odvisno spremenljivko.
- NO₃: Ocena pojasnjene variance znaša 0,39. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,30. Pojasnjena varianca ni dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da neodvisna spremenljivka nima vpliva na odvisno spremenljivko.

- NO₄: Ocena pojasnjene variance znaša 0,56. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,33. Pojasnjena varianca ni dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da neodvisna spremenljivka nima vpliva na odvisno spremenljivko.
- NO₅: Ocena pojasnjene variance znaša 0,49. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,06. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da neodvisna spremenljivka nima vpliva na odvisno spremenljivko.

Na podlagi izračunanega korelacijskega koeficienta in izračunane statistike analize variance ANOVA smo ugotovili, da dejavnik notranjih odnosov nima tako velikega pomena kot nekateri drugi dejavniki. Izračunali smo nizko/šibko povezanost med dejavnikom notranjih odnosov in dejavnikom prihodkov na zaposlenega. Prav tako izračun testa ANOVA pokaže, da je velik del variance nepojasnen, torej ni dokazanega neposrednega vpliva notranjih odnosov na poslovanje izbranega zdravilišča. Hipoteze H₁ ne moremo potrditi.

H₂: Motivacija in zavzetost imata signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v slovenskih zdraviliščih.

Hipotezo smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta in analize variance ANOVA.

Preglednica 11.7: Korelacija med prihodki na zaposlenega in dejavniki motivacije in zavzetosti

		prihodek
prihodek	Pearsonova soodnosnost	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66
MZ ₁	Pearsonova soodnosnost	0,49
	Sig. (1-tailed)	0,01
	N	66
MZ ₂	Pearsonova soodnosnost	0,59
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
MZ ₃	Pearsonova soodnosnost	0,36
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
MZ ₄	Pearsonova soodnosnost	0,43

		prihodek
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
MZ ₃	Pearsonova soodnosnost	0,43
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66

Iz preglednice 11.7 je razvidno:

- MZ₁: Personov koeficient znaša 0,49. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- MZ₂: Personov koeficient znaša 0,59. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- MZ₃: Personov koeficient znaša 0,36. Linearne povezanosti spremenljivk je nizka/šibka.
- MZ₄: Personov koeficient znaša 0,43. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- MZ₅: Personov koeficient znaša 0,43. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.

242

Preglednica 11.8: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₂

		Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
MZ ₁	Med skupinami	3,25	12	1,27	1,28	0,26
	Zunaj skupin	11,23	53	0,21		
	Skupaj	14,48	65			
MZ ₂	Med skupinami	1,96	12	0,16	0,6	0,83
	Zunaj skupin	2,83	53	0,05		
	Skupaj	6,62	65			
MZ ₃	Med skupinami	3,72	12	2,31	0,83	0,62
	Zunaj skupin	19,73	53	0,37		
	Skupaj	23,45	65			
MZ ₄	Med skupinami	2,63	12	0,92	1,82	0,07
	Zunaj skupin	6,4	53	0,12		
	Skupaj	9,03	65			
MZ ₅	Med skupinami	7,13	12	0,89	1,57	0,13
	Zunaj skupin	20,03	53	0,08		

	Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
Skupaj	27,17	65			

Iz preglednice 11.8 je razvidno:

- MZ1: Ocena pojasnjene variance znaša 1,27. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,21. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- MZ2: Ocena pojasnjene variance znaša 0,16. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,05. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- MZ3: Ocena pojasnjene variance znaša 2,31. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,37. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- MZ4: Ocena pojasnjene variance znaša 0,92. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,12. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- MZ5: Ocena pojasnjene variance znaša 0,89. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,08. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.

Pri drugi hipotezi ugotavljamo, da obstaja srednja/zmerna povezanost med dejavnikom motivacije in zavzetostjo ter uspešnostjo poslovanja zdravilišča. Prav tako pa test ANOVA pokaže, da je velik del variance uspešnosti poslovanja pojasnjen z odstopanjem vrednosti posameznih dejavnikov motivacije in zavzetosti. Hipotezo H₂ smo potrdili.

H₃: Vodenje ima signifikantno pozitiven vpliv na donosnost v slovenskih zdraviliščih.

Hipotezo smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta in analize variance ANOVA.

Preglednica 11.9: Korelacija med prihodka na zaposlenega in dejavniki vodenja

		prihodek
prihodek	Pearsonova soodnosnost	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66
V1	Pearsonova soodnosnost	0,46
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
V2	Pearsonova soodnosnost	0,31
	Sig. (1-tailed)	0,01
	N	66
V3	Pearsonova soodnosnost	0,44
	Sig. (1-tailed)	0,11
	N	66
V4	Pearsonova soodnosnost	0,49
	Sig. (1-tailed)	0,00
	N	66
V5	Pearsonova soodnosnost	0,49
	Sig. (1-tailed)	0,01
	N	66

Iz preglednice 11.9 je razvidno:

- V1: Personov koeficient znaša 0,46. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- V2: Personov koeficient znaša 0,31. Linearne povezanosti spremenljivk je nizka/šibka.
- V3: Personov koeficient znaša 0,44. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- V4: Personov koeficient znaša 0,49. Linearna povezanost spremenljivk je srednja/zmerna.
- V5: Personov koeficient znaša 0,49. Linearna povezanost spremenljivk je nizka/šibka.

Preglednica 11.10: Analiza variance ANOVA, hipoteza H₃

		Vsota kvadratov	Prostostna stopnja	Vrednost kvadrata	F	Pomembnost
V ₁	Med skupinami	2,08	12	1,17	0,45	0,93
	Zunaj skupin	5,63	53	0,11		
	Skupaj	11,76	65			
V ₂	Med skupinami	5,32	12	0,84	1,84	0,07
	Zunaj skupin	12,8	53	0,24		
	Skupaj	18,12	65			
V ₃	Med skupinami	0,74	12	0,26	1,02	0,44
	Zunaj skupin	3,2	53	0,06		
	Skupaj	3,94	65			
V ₄	Med skupinami	0,83	12	1,07	0,91	0,54
	Zunaj skupin	17,23	53	0,33		
	Skupaj	23,95	65			
V ₅	Med skupinami	3,78	12	0,92	1,27	0,27
	Zunaj skupin	13,2	53	0,25		
	Skupaj	16,98	65			

Iz preglednice 11.10 je razvidno:

- V₁: Ocena pojasnjene variance znaša 1,17. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,11. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- V₂: Ocena pojasnjene variance znaša 0,84. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,24. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- V₃: Ocena pojasnjene variance znaša 0,26. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,06. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- V₄: Ocena pojasnjene variance znaša 1,07. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,33. Pojasnjena varianca je dovolj velika v primerjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.
- V₅: Ocena pojasnjene variance znaša 0,92. Ocena nepojasnjene variance znaša 0,25. Pojasnjena varianca je dovolj velika v pri-

merjavi z nepojasnjeno, zato lahko zaključimo, da ima neodvisna spremenljivka vpliv na odvisno spremenljivko.

Srednja/zmerna korelacijska odvisnost je v večini primerov izračunana tudi med dejavniki vodenja. S pomočjo izračuna statistike ANOVA smo ugotovili, da je velik del variance donosnosti posameznega slovenskega zdravilišča pojasnjen z dejavniki vodenja v teh zdraviliščih. Hipotezo H_3 sprejmemo.

Na podlagi izračunov ugotavljamo, da lahko organizacijska klima pozitivno vpliva na poslovanje zdravilišč. S tega vidika ugotavljamo, da je v slovenskih zdraviliščih smiselno razvijati organizacijsko klimo, saj bomo na ta način zagotovili še boljše poslovanje.

Sklepi iz raziskave

246

Primerjava rezultatov s povprečjem med zdravilišči, vključenimi v raziskavo, pokaže določena odstopanja tako v pozitivni kot v negativni smeri. Nekoliko večja pozitivna odstopanja od povprečja se kažejo v kategorijah nagrajevanje, vodenje ter motivacija in zavzetost. To pomeni, da so zaposleni v zdraviliščih, ki imajo večji dohodek na zaposlenega, tem kategorijam dali višjo oceno od povprečne ocene drugih sodelujočih podjetij. Negativno pa od povprečja odstopajo kategorije notranji odnosi, pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti, razvoj kariere, strokovna usposobljenost in učenje ter poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, kjer so zaposleni z nižjim prihodkom na zaposlenega tem kategorijam dali nižje ocene od povprečja.

Zaposleni v organizacijah so kategorije organizacijske klime v večini ocenili kot srednje dobre. Najboljše ocene so dobile kategorije: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost. Srednjo pozicijo med ocenjenimi kategorijami zasedajo: pripadnost organizaciji, organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev. Najslabše pa so zaposleni ocenili: notranje odnose, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter razvoj kariere.

Odnos do kakovosti je po ocenah anketiranih ena izmed najvišje ocenjenih kategorij klime. Za kakovost svojega dela se zaposleni počutijo odgovorne, prav tako se tudi trudijo dosegati standarde kakovosti. Kakovost in količina dela se zdita zaposlenim dokaj enako pomembni. V organizacijskih enotah imajo jasno zastavljene cilje, vendar pa drugih sodelavcev in organizacijskih enot ne obravnavajo vedno kot cenjene stranke.

Kategorijo motivacija in zavzetost so anketirani ocenili precej visoko, saj je poleg odnosa do kakovosti najvišje ocenjena kategorija organizacijske klime. Večina zaposlenih je pri delu pripravljena vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno, hkrati menijo, da so v organizaciji postavljene dokaj visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Zaposleni so tudi zavzeti za svoje delo. Dober delovni izid v podjetju srednje hitro opazijo.

Kategorija inovativnost in iniciativnost je med tremi najbolje ocenjenimi kategorijami organizacijske klime. Zaposleni se večinoma zavedajo nujnosti sprememb v zdravilišču in precej pogosto izboljšujejo in posodablajo svoje storitve. V zdravilišču se pogosto pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne zgolj vodje, zaposleni pa so do srednje mere tudi pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Manj so v organizaciji sprejemljive napake, ki se pojavijo med preskušanjem novih načinov dela.

Kategorija vodenje je med srednje ocenjenimi kategorijami. Zaposleni menijo, da so večinoma samostojni pri svojem delu. V zdravilišču so pogovori nadrejenih s podrejenimi o izidih dela precej pogosti. Vodje pa do določene mere zaposlene tudi spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za njihovo delo.

Kategorija pripadnost organizaciji je bila med srednje ocenjenimi. Kaže se v pozitivnem govorjenju zaposlenih o lastnem zdravilišču ter njihovem ponosu, da so zaposleni ravno tukaj. Menijo, da ima njihovo zdravilišče precejšnji ugled v družbenem okolju. Manj se strinjajo s trditvijo, da je zaposlitev varna oziroma zagotovljena. Najmanjša pripadnost organizaciji se kaže v odhodu zaposlenih v primeru znižanja plače zaradi poslovnih težav.

Kategorija organiziranost je bila med srednje ocenjenimi. Anketirani zaposleni imajo precej jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje. Malce manj razumejo svoj položaj v organizacijski shemi zdravilišča, vendar še vedno dokaj dobro. Menijo, da so zadolžitve dobro opredeljene, odločitve vodij pa se včasih ne sprejemajo pravočasno, prav tako pa pristojnosti in odgovornosti na različnih nivojih organiziranosti med seboj niso uravnotežene.

Kategorija strokovna usposobljenost in učenje je bila po višini ocen organizacijske klime v sredini. Zaposleni se učijo od drugih sodelavcev in menijo, da organizacija potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela nudi le delno. Menijo, da sistem usposabljanja ni najboljši ter da so v zdravilišču zaposleni tudi sodelavci, ki niso ustrezno usposobljeni za svoje delo. Prav tako se želje anketiranih pri načrtovanju usposabljanja ne upoštevajo vedno.

Tudi kategorija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je med srednje ocenjenimi kategorijami, z nižjo oceno kot kategorija strokovna usposobljenost in učenje. Anketirani so ocenili, da imajo v zdravilišču oblikovano poslanstvo ter da zaposleni sprejemajo cilje zdravilišča. Delno se strinjajo s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni. Manj se jim zdijo jasni cilji in politika organizacije, pri postavljanju ciljev pa, poleg vodij, drugi zaposleni ne sodelujejo pogosto.

Kategorija notranji odnosi je med nižje ocenjenimi kategorijami organizacijske klime. K notranjim odnosom največ prispeva spoštovanje dela sodelavcev, ki je znotraj kategorije ocenjeno najvišje. Odnosi med zaposlenimi so dobri, zaposleni pa včasih med seboj sodelujejo, včasih pa tekmujejo. Konflikti se ne razrešujejo v skupno korist, prav tako si zaposleni včasih ne zaupajo.

248

Uspešnost se navadno vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. Menijo, da za slabo opravljeno delo sledijo ustrezne sankcije. Anketirani prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču. Ne strinjajo pa se s trditvijo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani. Najslabše zaposleni ocenjujejo ustreznost razmerij med plačami v zdravilišču.

Anketirani so kategorijo notranje komuniciranje in informiranje ocenili nizko, predvsem pa na to vpliva mnenje, da dobijo odločno premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Posredovanje informacij s strani vodstva je nerazumljivo, poleg tega nadrejeni dajejo dovolj, drugič premalo informacij za dobro opravljanje dela zaposlenih. Komunikacijo med sodelavci in vodji so ocenili kot prijateljsko in sproščeno, redni pa so tudi delovni sestanki.

Razvoj kariere so anketirani ocenili kot najnižjo med dvanajstimi kategorijami organizacijske klime v organizaciji. Najvišjo oceno znotraj kategorije ima postavka, ki se nanaša na zadovoljstvo z dosedanjim osebnim razvojem, ki je bila ocenjena s srednjo oceno. Kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim, prav tako zaposleni nimajo realnih možnosti za napredovanje.

Kategorija zadovoljstvo pri delu je bila ocenjena visoko. Najbolj so anketirani zadovoljni z delovnim časom in s sodelavci. Tudi s samim delom so zadovoljni. Zaposleni so zadovoljni s svojimi neposredno nadrejenimi ter s stalnostjo zaposlitve. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je visoko, zadovoljni so s svojim statusom in z možnostmi za izobraževanje. Zadovoljstvo s plačo je visoko in se nahaja v rangu zadovoljstva z možnostmi za izobraževanje. Niso pa zadovoljni z vodstvom podjetja in z možnostjo za napredovanje.

In če za konec povemo še, kaj pomeni višja povprečna ocena posameznih dejavnikov organizacijske klime glede na letni prihodek na zaposlenega: ugotovili smo, da je slednji v zdraviliščih, v katerih organizacijsko klimo ocenjujejo boljše, višji kot v zdraviliščih, kjer so posamezni dejavniki slabše ocenjeni. Na osnovi preverjanja pravilnosti hipotez H_1 , H_2 in H_3 smo ugotovili, da je letni prihodek na zaposlenega v soodvisnosti z organizacijsko klimo. V zdravilišču v katerem je organizacijska klima na višjem nivoju, je tudi letni prihodek na zaposlenega višji. Dokazali smo, da organizacijska klima pozitivno oziroma negativno vpliva na letni prihodek na zaposlenega v izbranih slovenskih zdraviliško-turističnih centrih.

Predlogi ukrepov za izboljšanje organizacijske klime

Na podlagi vseh izsledkov iz raziskave navajamo naslednje predloge za izboljšanje organizacijske klime:

249

- Z nagradami motivirati zaposlene: obstaja veliko teorij o tem, kaj motivira zaposlene, in ugotovili bomo, da se sodelavci različno odzivajo, ko jim predstavimo spodbude za uspešnost. Sodelavci bodo bolj motivirani, če bodo menili, da je nagrada kapital v organizaciji. Odpravlja videz favoriziranja in priznavanja dosežkov.
- Spodbujati novativnost in podjetniški duh: ustvarjanje podjetniškega duha se začne s preoblikovanjem sodelavcev v gospodarski »motor« zdraviliško-turističnih centrov. Eden od načinov za pospeševanje podjetništva je, da se organizacijska enota vzpostavi kot profitni center in se zaposlenim omogoči, da morebitne dobičke, ustvarjene s pomočjo prihrankov in povečanja prodaje, usmerijo v tisto, kar mislijo, da je najboljše za organizacijo. Prav tako naj v podjetju posameznikom ponujajo nagrade za inovativne ideje in plačilo licenčnine za prihodke, ustvarjene s patentirano idejo ipd.
- Pripraviti sodelavce na spremembe: odpor do sprememb se kaže v mnogih simptomih, ki lahko ustvarijo neprimerno organizacijsko klimo. Priporočamo, da se spremembe uvajajo v točno določenih obdobjih. Če je sprememba za vsakogar sezonskega značaja, to ne bo nikogar presenetilo.
- Spodbujati povezanost zaposlenih: organizacijska klima je izboljšana, ko sodelavci občutijo povezavo ali vez s svojimi kolegi. Tudi če ima vsak zaposleni drugačno delo znotraj organizacije,

je treba poenotiti osnovni namen vsega, kar počnejo, da se s tem poveže organizacija kot celota. Povezovanje naj bo takšno, da zaposleni razumejo in vidijo, kako je njihovo delo povezano v celoto in kakšni učinki so v tej celoti.

- Izpostavljati pomen zaposlenih in njihovega dela: sodelavci želijo, da je njihovo delo pomembno in da imajo nekaj nadzora nad končnim izdelkom oziroma v našem primeru storitve. Opolnočenje vodi v boljšo izvedbo, saj so zaposleni, ki so najbližje delu izdelka, sposobni najti probleme hitreje in imajo več idej o tem, kako izboljšati učinkovitost.
- Razviti iskrene komunikacije in s tem graditi zaupanje: prepričati se je potrebno, da organizacija jasno in pogosto komunicira z zaposlenimi o pravem stanju, vključno z nalogami, s cilji, finančnim stanjem, z dosežki in napakami organizacije. Nihče ne mara slabe novice, ampak zaupanje nikoli ne bo zaživel v organizaciji, ki z zaposlenimi ne deli tako dobrih kot slabih novic. To bi vodilo v govornice, podpihovanje, kar vsekakor ne bi pripomoglo k boljši klimi. Težav ne pometamo pod preprogo, o njih se posvetujemo tudi z zaposlenimi. Tako bomo, namesto da bi jih preložili na prihodnji čas, ko bodo še izrazitejše, težave odpravili v začetni fazi.

250

Prispevek k znanosti

Na podlagi empiričnih rezultatov raziskave smo prišli do novih in doslej še neugotovljenih razlik med posameznimi zdraviliško-turističnimi centri v Republiki Sloveniji. Na ta način smo prišli do novih spoznanj, ki bodo imela praktične ter teoretične koristi za vse tiste, ki se ukvarjajo z managementom organizacij, s poudarkom na dejavniku organizacijske klime.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi rezultatov raziskave predlagamo, da bi se organizacijska klima v obravnavanih slovenskih zdraviliščih merila vsakoletno, saj bi s tem omogočili longitudinalno primerjavo. Ugotavljali bi lahko, ali so organizacije teoretična izhodišča za boljšo organizacijsko klimo uspele uspešno implementirati v prakso. Na ta način bi se lahko organizacije, ki pri prvem merjenju niso bile tako uspešne, primerjale med seboj ter ugotavljale pozitivne znake na poti k dobro delujoči organizaciji s pomočjo dobre organizacijske klime v podjetju.

Pridobljeno strokovno znanje bodo tako lahko aplicirale v prakso, izidi analize bodo primerjani s povprečjem v Sloveniji. Na podlagi pridobljenih rezultatov bodo lahko oblikovani predlogi in ukrepi za izboljšanje določenih ugotovljenih šibkih dimenzij, ki jih morebiti v organizaciji še ni uspelo popraviti. Letna primerjava rezultatov bo pokazala tudi učinke uvajanja ukrepov za izboljšanje določenih dimenzij, ki so morebiti šibke na ravni celotne dejavnosti.

Kljub temu da so storitvene dejavnosti, kamor spada zdraviliška dejavnost, specifične, pa bi bilo zanimivo v prihodnje rezultate merjenja organizacijske klime v slovenskih zdraviliščih primerjati s povprečjem merjenja organizacijske klime v vseh drugih sodelujočih slovenskih podjetjih.

Glede na to, da nismo zasledili, da se podobna merjenja opravljajo v tujini, bi bilo smiselno izvesti podobno merjenje tudi med tujimi oziroma nam sosednjimi zdravilišči, predvsem v Italiji, Avstriji, na Madžarskem in Hrvaškem, ter jih primerjati s slovenskimi.

Literatura

- Brezovec, A. 2000. *Marketing v turizmu*. Portorož: Turistica.
- Florjančič, J., in J. Jesenko. 1997. *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gojčič, S. 2005. *Wellness: zdrav način življenja, nova zvrst turizma*. Ljubljana: GV Založba.

Recenziji

I

Glavna tema monografske publikacije sta organizacijska kultura in organizacijska klima. Monografska publikacija ima poleg predgovora še enajst sklopov, od tega dva vsebinska. Prvi vsebinski sklop vsebuje šest sklopov in zgoščeno prikazuje teoretična izhodišča s področja organizacijske kulture in klime. S pomočjo temeljnega pregleda literature s tega področja je opredeljen pomen kulture in klime za organizacijo, predstavljene so dosedanje pomembne tuje raziskave z obravnavanega področja in koncepti spreminjanja kulture ter klime v organizaciji. Glede na to, da imata tako kultura (makro okolje poslovnega sistema) kot klima (mikro pogled poslovnega sistema) enak pomen za organizacijo, je razvoju obeh treba posvetiti enako pozornost. V ta namen so na koncu prvega vsebinskega sklopa nazorno predstavljene podobnosti ter razlike med kulturo in klimo ter koristi preučevanja kulture za proučevanje klime v organizaciji in obratno.

Drugi vsebinski sklop predstavlja pet raziskav raziskovalcev z obravnavanega področja v Sloveniji, ki do sedaj še niso bile opravljene. Poleg izčrpnega opisa posameznih raziskav (metodologija, vzorec, rezultati) so podrobno predstavljeni predlogi za izboljšave, predlogi za nadaljnje raziskovanje ter prispevek k znanosti. Na ta način so v monografski publikaciji predstavljene raziskava organizacijske kulture v izbrani večji organizaciji javnega sektorja, raziskava organizacijske kulture v slovenskih gledališčih, raziskava organizacijske kulture in dodane vrednosti v tujih podjetjih v Sloveniji, raziskava vpliva organizacijske kulture v izbranih srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji na odstotek bolniškega do-

pusta zaposlenih in raziskava o organizacijski klimi v trinajstih slovenskih zdraviliščih.

Monografsko publikacijo priporočam za izdajo, ker predstavlja pomemben teoretični, raziskovalni in empirični prispevek z implikacijami na znanost, stroko ter prakso na področju kulture in klime v organizaciji v Sloveniji, v EU in tudi širše.

Boštjan Antončič

II

Monografija *Organizacijska kultura in organizacijska klima – teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*, katere urednika in avtorja sta dr. Melita Morretti in prof. dr. Mirko Markič (s soavtorji), obsega 11 poglavij, ki so smiselno zaokrožena na dva vsebinska sklopa.

254

V prvem sklopu, ki obsega 6 poglavij, monografija poda pregled dosežanih tujih raziskav s področja organizacijske kulture in organizacijske klime, ki so imele največji vpliv na tem področju. V tem delu monografija tudi pojasni pomen in vlogo organizacijske kulture in organizacijske klime za organizacijo ter v primeru, ko stari veljavni postopki za doseganje uspešnosti in učinkovitosti organizacije niso zadostni, na primerih dobrih praks prikaže načine spreminjanja obeh konstruktov. Na koncu prvega sklopa sledi poglavje, kjer sta povezana oba konstrukta, prikazane so podobnosti in razlike med njima ter poudarjeno, kako lahko raziskave in ostala preučevanja oziroma ugotovitve enega koristijo drugemu ter obratno, saj oba konstrukta, tako organizacijska kultura kot organizacijska klima, v znanstveno in poslovno sfero prinašata različna poglede na organizacijo.

V drugem sklopu, ki obsega pet poglavij, so predstavljeni rezultati izvedenih raziskav raziskovalcev s področja organizacijske kulture in organizacijske klime v Sloveniji.

- Prvi primer govori o raziskavi organizacijske kulture v izbrani organizaciji javnega sektorja, ki je bila izvedena v vseh njenih 13 organizacijskih enotah,
- drugi primer je raziskava organizacijske kulture v slovenskih gledališčih,
- tretji primer je raziskava organizacijske kulture in dodane vrednosti v tujih podjetjih v Sloveniji,

- četrti primer je raziskava vpliva organizacijske kulture v izbranih srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji na odstotek bolniškega dopusta zaposlenih, a
- peti primer je raziskava o organizacijski klimi v 13 slovenskih zdraviliščih.

Poleg izčrpnega opisa posameznih raziskav so predstavljeni predlogi za izboljšave, prispevek k znanosti in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

Pokaže se, da sta organizacijska kultura in organizacijska klima kot mehka dejavnika uspeha pri delovanju in dobrega počutja udeležencev ter deležnikov organizacije pomembna v praktično vseh tipih organizacij. Pred leti smo vzpostavili krog osebne vrednote (vplivnih) ► kultura ► etika ► norme ► osebne vrednote ► .. kot sliko, kako organizacijska kultura nastane in vpliva, a na dosti načelnejši ravni kot v tej monografiji, ki je tudi zato dragocena.

Tema monografije je zelo aktualna. Organizacijska kultura in organizacijska klima predstavljata dva organizacijska dejavnika, ki sta zelo neposredno povezana z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v organizacijah v Sloveniji in EU, ne le danes, ampak tudi v prihodnosti. Poznavanje in obvladovanje organizacijske kulture in organizacijske klime je ključnega pomena za vse organizacije, tako na področju javnega kot zasebnega sektorja, saj se vsaka sprememba kulture in klime odraža na vseh ostalih področjih v organizaciji:

- spremembe organizacijske kulture se odražajo v strategiji, razvoju, strateških ciljih, stabilnosti, organiziranosti, splošni rasti, globalni interakciji organizacije,
- spremembe organizacijske klime pa v operativnih in procesnih elementih organizacije, kot so postopki, politika, kratkoročni cilji, struktura zaposlenih, operacionalizacija in načini poslovanja organizacije.

Čeprav se v monografiji predstavljene empirične raziskave nanašajo na slovensko okolje, so obravnavane raziskave in teme danes pomembne za celotno EU in tudi širše. Tovrstna dela lahko med teoretiki, raziskovalci in managerji povečajo zavest o pomenu organizacijske kulture in organizacijske klime za vse vrste organizacij, zato delo zelo priporočam za izdajo.

Matjaž Mulej





Založba Univerze na Primorskem