

Analiza organizacijske klime v preučevani organizaciji po izvedbi reorganizacije

Barbara Purkart¹, Lidija Breznik²

e-pošta¹: barbi.purkart@gmail.com

e pošta²: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Sodobne razmere ponujajo organizacijam nove izzive in priložnosti, kar vpliva na organizacijsko klimo. To opredelimo kot skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na vedenje in motivacijo zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo, zato je pomembno njeno poznavanje, zaznavanje sprememb in ukrepanje, da bo čim bolj ugodna. Namen prispevka je pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije konkretne preučevane organizacije. Priporočila lahko koristijo tudi večjim podjetjem, ki imajo podobne lastnosti v številu, organizaciji in vodenju zaposlenih. Sintetična analiza rezultatov je poglobila vpogled v dimenzije in dejavnike vpliva na zaznavanje organizacijske klime. Ugotovljeno je bilo, da se kljub izvedeni reorganizaciji klima v preučevani organizaciji ni poslabšala. To kaže, da je pomembno nenehno prizadevanje organizacije za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, merjenje zadovoljstva zaposlenih, dimenzije organizacijske klime

1. Uvod

Organizacije se v nepredvidljivem in dinamičnem zunanem in notranjem okolju soočajo z več izzivi, novimi priložnostmi in visoko stopnjo tveganja. Pričakovati je manjšo stabilnost klime, hitrejša spreminjanja ter večje zahteve in potrebe po njenem hitrem spreminjanju. Napredek tehnologije, kulturne spremembe, zapiranje delovnih mest in podobni vplivi okolja bodisi kontrolirano ali nenadzorovano bodisi ugodno ali neustrezno spreminjajo organizacijsko klimo v organizacijah, ki je po definiciji vedenje ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Sodobne organizacije se zavedajo pomembnosti ustvarjanja privlačne organizacijske klime za privabljanje, razvoj in ohranitev intelektualnega bogastva (človeškega kapitala) ter izpolnjevanje pričakovanih mlajših generacij, ki predstavljajo bodoče zaposlene (Bukovec, 2006; Drucker, 2001; Halkos, 2012; Lipičnik, 1998; Luo in Jiang, 2014; Mihelčič, 1999; Vila, 2000). Managerji morajo nenehno spremljati spremembe in se jim prilagajati, kar je ključno za učinkovitost in dolgoročno uspešnost podjetja (Alfirević, Garbin-Praničević in

Talaja, 2014, str. 61). Digitalizacija predstavlja razsežno in hitro preoblikovanje organizacij glede na procese, dejavnosti, kompetence, modele za izkoriščanje sprememb in priložnosti (Moreira, Joao Ferreira in Seruca, 2018). Kombiniranje tehnologij ustvarja priložnosti za ustvarjanje novih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber in Schirgi, 2019). Raziskava je pokazala, da je bilo tveganje digitalne preobrazbe v letu 2019 največja skrb vodstvenega kadra. Pomembna sta prepoznava tveganj in poudarjanje preobrazbe kot nadgradnje znanja in izkušenj zaposlenih, in ne grožnje delovnim mestom (Tabrizi, Lam, Girard in Irvin, 2019). Uspešnost organizacij bo v prilagoditvi, izkoriščanju umetne inteligence za pretvorbo podatkov v znanje in njegovi uporabi, kar lahko izboljša produktivnost, optimizira stroške in poveča inovativnost (Huang, 2017).

Statistični demografski podatki izkazujejo, da se je pričakovana življenjska doba ob rojstvu v Sloveniji v zadnjih 25 letih podaljšala v povprečju za oba spola za približno sedem let. Številčno razmerje med prebivalci, starimi 65 let in več, in otroki, starimi manj kot 15 let, se v Sloveniji povečuje. Razmerje

opredeljuje indeks staranja prebivalstva, za katerega podatki kažejo, da bo v letu 2033 znašal več kot 200 (Statistični urad RS, 2019). Spremembe v demografski piramidi zahtevajo prilagoditev družbe. Povečanje medosebnih napetosti zaradi raznolikih interakcij zaposlenih različne starosti in težav delodajalcev pri enakovrednem zadovoljevanju njihovih potreb z omejenimi razpoložljivimi viri lahko pripelje do medgeneracijskega konflikta. Po mnenju več avtorjev lahko negativno vpliva na poslovni izid, sodelovanje in delovno zavzetost, povzroča diskriminacijo, nezadovoljstvo zaposlenih, napetost na delovnem mestu in fluktuacijo (Ho in Yeung, 2020).

Namen prispevka je pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije konkretne preučevane organizacije. Priporočila lahko koristijo tudi večjim podjetjem, ki imajo podobne lastnosti v številu, organizaciji in vodenju zaposlenih. Cilj teoretičnega dela prispevka je predstaviti pomen krepitve zelene organizacijske klime ter preučiti njene dimenzije in njeno merjenje. Cilj empiričnega dela prispevka je raziskati, kakšna je organizacijska klima v treh izbranih organizacijskih enotah preučevane organizacije, ki so bile konec leta 2019 reorganizirane, ter ugotoviti, ali obstajajo razlike v rezultatih organizacijske klime med letoma 2020 in 2019. Konkretna informacija o vplivu reorganizacije bo pomagala vodstvu pri razumevanju sprememb in uvedbi ukrepov za izboljšave, zaradi posrednega vpliva na uspešnost in doseganje ciljev organizacije. V preučevani organizaciji s tako dolgoletno tradicijo je reorganizacija nujen ukrep za prilagoditev trenutnim in predvidenim razmeram na trgu. Priporočila lahko pomagajo k preprečitvi in omilitvi škodljivih posledic reorganizacije v splošnem.

2. Opredelitev organizacijske klime in njen vpliv na organizacijo

Organizacijska klima je večdimenzionalen pojem, ki ga je težko definirati. Najbolj znana definicija organizacijske klime je, da gre za skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni dojemajo posredno ali neposredno in ki vplivajo na njihovo vedenje in motivacijo v organizaciji. Zaradi teh značilnosti se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73) in vplivajo na vedenje ljudi v njej. Obratno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo (Gilmer, 1969, v Mihalič, 2007, str. 8). Organizacijska

klima ponazarja stanje organizacije ali njenih delov. »Sposobnost organizacije, da se uči in to učenje hitro prevede v akcijo, je največja konkurenčna prednost.« To so znamenite besede, ki jih je izrekel Jack Welch, nekdanji izvršni direktor General Electric. Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje, inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, povečuje rast, razvoj, dobičkonosnost in konkurenčnost organizacije. Zaviralna organizacijska klima deluje v nasprotno (negativno) smer. Organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Dokler je organizacija uspešna, je ustrezna tudi klima. Poleg vpliva na elemente uspešnosti in učinkovitosti ima organizacijska klima pomembno vlogo pri podpori strategije, vizije, politike in ciljev ter podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (Mihalič, 2007, str. 106).

Informacija o stanju klime je ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu (Mihalič, 2007, str. 106). Za ugotovitev njenega trenutnega stanja jo je treba preučiti. To je pomembno za uresničitev postavljenih ciljev. Na osnovi ugotovljenih odstopanj od zelene klime spremenimo oziroma izvedemo ukrepe, s katerimi se lahko spremeni neugodna organizacijska klima oziroma doseže ugodnejša klima. Ugodna organizacijska klima je namreč temelj za dobro in hitro opravljeno delo, vpliva na motiviranost in zavzetost zaposlenih za delo. Preučevanje organizacijske klime v praksi pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Rezultati meritev se uporabljajo v različne namene, kot so vključevanje v poslovne cilje, načrte za izboljšave, osnove za ocenjevanje in razvoj vodij, merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije, merjenje uspešnosti vodij, kot kriterij pri nagrajevanju, napredovanju v povezavi z letnimi razgovori ipd. (Bitenc, 2020).

Organizacijsko klimo je treba spremeniti, če je neugodna. Pri tem se upoštevajo cilji, ki jih organizacija želi doseči. Primer neustrezne klime je, kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije. Spremembe klime so pogojene z življenjskimi cikli organizacije (rast in razvoj), trendi v prihodnosti in okoljem, v katerem deluje organizacija. Zaradi nepredvidljivega, hitreje spremenljivega in bolj dinamičnega zunanega in notranjega okolja z visoko stopnjo tveganja je v prihodnje pričakovati manjšo stabilnost klime,

hitrejšje spreminjanje in večje zahteve in potrebe po njenem hitrem spreminjanju. Zaradi trendov organizacij prihodnosti ter zahtev po ustvarjanju višje dodane vrednosti pri inoviranju bo klima pridobivala vlogo in pomen, njenemu načrtnemu upravljanju se bo posvečalo več pozornosti. Izvajanje pritiskov bo pri zaposlenih ustvarjalo odpor. To bo vplivalo na to, da bodo zaposlenim bolj kot plačilo pomembni pogoji dela, vzdušje v organizaciji in podobno (Mihalič, 2007, str. 110; Ivanko in Stare, 2007, str. 128). Za spreminjanje organizacijske klime so odgovorni managerji.

3. Učinki organizacijske klime

V novejši literaturi je navedeno, da se v organizacijah spreminjajo tudi ljudje. Zaposleni hočejo biti ustvarjalni, slišani, vključeni v soustvarjanje trajnostnih rešitev. Veliko je nenačrtovanih sprememb, ki zahtevajo takojšnje odzive. Organizacija mora biti sposobna odreagirati, če želi preživeti, kar je mogoče le ob opolnomočenju zaposlenih. Organizacija mora delovati v posameznih delih in tudi kot celota. Zato so pomembni odnosi – s sodelavci, v pristopih do aktivnosti, v načinu delovanja. Za agilne organizacije je značilno sodelovanje, katerega poglobitveni pomen je dopolnjevanje kompetenc zaposlenih v popolnost. Sodelovalni odnos je nadgrajen s sinergijo, ki je presežno obnašanje celote. Sinergija temelji na dobrih odnosih, ki so povezani z zaupanjem. Identiteta organizacije kot živega organizma izvira iz odnosov v organizaciji – ki vladajo v organizaciji in ki jih organizacija gradi z deležniki. Vodje se morajo zato usmeriti v razvoj odnosov (Klopčič, 2019, str. 25–27). Kovačeva je v raziskavi potrdila tezo, da sta preučevana konstrukta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pomembna elementa, ki vplivata na razvoj, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, dobre medosebne odnose, večjo pripadnost zaposlenih in poslovno učinkovitost (Kovač, 2016, str. 71). Za povečanje rezultatov, doseganje trajnostno konkurenčne prednosti, za dolgoročen obstoj podjetja in uspešnost organizacije je nepogrešljiva visoka stopnja pripadnosti zaposlenih (Gul, 2015, str. 118; Kim, 2014, str. 37–51; Podnar, 2006, str. 4–9). Izsledki raziskave Kekićeve kažejo, da mora podjetje obvezno posvetiti več pozornosti svojim zaposlenim in jim omogočiti vključevanje pri postavljanju ciljev. Tako zaposleni dobijo občutek pripadnosti, posledično je večje zadovoljstvo. Izpostavlja vprašanje, da vodje morda ne prepoznajo potreb in želja zaposlenih

zato, ker so zaposleni v svoji komunikaciji zaradi strahu pred negativnimi posledicami raje zadržani in neiskreni (Kekić, 2020, str. 80–81). Kavčič (2020, str. 16–20) poudarja, da je pomen motivacije pri zaposlenih ključen. Denarni motivaciji pripisuje kratkoročnost. Izjemno pomembni so odnos nadrejenih in vodenje z zgledom, iskrenost in medsebojno zaupanje. Svojim zaposlenim v praksi vlija občutek pomembnosti za delovanje podjetja. Na podlagi lastnih izkušenj meni, da so zato bolj zavzeti in pripravljeni delati več. Disciplina mora biti takšna, da ne omejuje ustvarjalnosti zaposlenih in zagotavlja dobro počutje. Avtoriteta ni potrebna, potreben je le dober zgled. Ker različne generacije zahtevajo različne pristope vodenja, meni, da morajo obstajati pravila in meje za namen nadzora in kontrole. Spodbuja stalno in nenehno učenje kot gonilo napredka. Tudi raziskave kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od možnosti in od ustreznih delovnih pogojev za vse starostne skupine, ki jih ponuja organizacija (Rožman in Tominc, 2014).

4. Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so razdeljene na dvanajst dimenzij. Lahko jih razdelimo v štiri skupine. V prvo skupino (organizacijski sistemi) uvrščamo organiziranost, razvoj kariere in nagrajevanje. V drugo skupino (sistemi vodenja) spadajo komuniciranje, informiranje, vodenje in notranji odnosi. Tretja skupina (delo in kakovost) obsega inovativnost, iniciativnost, motivacijo in zavzetost ter odnos do kakovosti. Zadnjo, četrto skupino (razvojni okvir) pa sestavljajo strokovno usposabljanje, učenje, poslanstvo, vizija in cilji ter pripadnost. Klima se najpogosteje meri z vprašalniki, intervjuji ali lestvicami. V slovenski praksi je najbolj znan vprašalnik v sklopu SiOK. Gre za projekt preučevanja, opazovanja in analiziranja organizacijske klime v podjetjih. Nastal je leta 2001 na pobudo nekaterih slovenskih podjetij, združenih pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, v kateri je sodelovala strokovna interdisciplinarna ekipa (Moretti, 2017, str. 63). Standardni vprašalnik SiOK obsega 69 vprašanj, povezanih z dvanajstimi apriornimi dimenzijami klime (Biro Praxis, 2020; Ivanko in Stare, 2007, str. 129): odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere.

- **Odnos do kakovosti**

Černetič (2007, str. 299) opisuje kakovost kot konkurenčno prednost za podjetja, ki jo narekujejo svetovni trendi in zakonske zahteve z določanjem vse ostrejših standardov kakovosti in ekoloških standardov. Obravnavana dimenzija skuša ugotoviti zavedanje zaposlenih o svoji vplivnosti in odgovornosti pri ravnanju z okoljem in doseganju standardov kakovosti.

- **Inovativnost in iniciativnost**

Inovativnost in iniciativnost pripomoreta k reševanju različnih problemskih situacij v podjetju. Inovacijske sposobnosti zaposlenih so dodana vrednost organizacije. Zavzetost zaposlenih je pogojena s tem, kaj organizacija ponuja in omogoča zaposlenim, ter z lastnim merilom organizacije, kaj pravzaprav je dodana vrednost njenih zaposlenih (Kahn, 1990; Lobnikar, 2014). Breznikova (2014, str. 18) je v raziskavi o razvijanju inovacijskih zmožnosti in vplivu na uspešnost ugotovila, da se reprezentativna podjetja med seboj razlikujejo v zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in izkoriščanja virov notranjih inovacijskih zmožnosti, med temi so ključni človeški viri.

- **Motivacija in zavzetost**

Zavzetost zaposlenih je umetnost in znanost vključevanja ljudi v verodostojne in prepoznane povezave s strategijo, vlogami, uspešnostjo, organizacijo, skupnostjo, odnosi, kupci, razvojem, energijo in srečo, da se delo izkoristi, ohrani in preoblikuje v rezultate« (Zinger, 2020). Zavzetost zaposlenih je pozitiven odnos zaposlenih do organizacije, ki se kaže kot delovanje v korist in skrbi za razvoj organizacije (Hayda, Perryman in Robinson, 2004). Organizacije z visoko zavzetimi delavci so dosegale za 22 % večjo učinkovitost (Slezak, 2017). Z dimenzijo motivacije in zavzetosti se ugotavlja zavzetost zaposlenih za delo, zadovoljstvo z informiranostjo v organizaciji in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, ko je ta potreben.

- **Vodenje**

Stil vodenja pomembno vpliva na ustvarjanje odnosov in posledično na organizacijsko klimo. Dimenzija vodenja se dopolnjuje in prekriva z dimenzijo notranjih odnosov. V teoriji vodenja poznamo več stilov vodenja, in sicer transformacijsko, transakcijsko, pasivno vodenje in druge vrste. Prevladujoče je transakcijsko vodenje, ki ga delimo na avtokratsko in demokratično (Kavčič, 1991, v

Babnik, 2012, str. 16–20). Demokratični stil vodenja je bil prepoznan kot tisti, ki najbolj pripomore k ustvarjanju dobre organizacijske klime, saj zaposleni lahko izražajo svoje ideje in misli (Blažević, 2000, str. 39). Dimenzija vodenja in participacije preučuje in meri stopnjo spodbujanja zaposlenih za sprejemanje odgovornosti za delo, intenzivnost podpore in zaščite nadrejenih, njihovo povratno informiranje nadrejenih o uspešnosti in zadovoljstvu z delom sodelavcev, razmerje med hvalo in pohvalo nadrejenih, stopnjo cenjenja strokovnosti in priznavanje avtoritete vodij, intenzivnost spodbujanja sodelavcev k samostojnosti, stopnjo participacije zaposlenih pri odločitvah v povezavi z njihovim delom (Mihalič, 2006, str. 261).

- **Notranji odnosi**

Dimenzija medosebnih odnosov preučuje odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Zelo pomembno je spoštovanje in cenjenje dela, naporov in dosežkov sodelavcev. K dobri klimi ne pripomore tekmovalen odnos med zaposlenimi, ki je pogojen z nezaupanjem in opravljanjem, temveč je njen doprinos v sodelovanju, ki nastane, ko skušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči skupne cilje. S to dimenzijo se preučuje tudi stopnja zaupanja med vodstvom in zaposlenimi, kjer se motivacija spodbuja s participacijo zaposlenih v procesih odločanja o pogojih dela in skupnem iskanju ustreznih rešitev (Mihalič, 2006, str. 262; Černetič, 2007, str. 302–303).

- **Razvoj kariere**

Merkač Skokova (2005, str. 138–139) opredeljuje definicijo, da kariera predstavlja planirano ali neplanirano zaporedje dela, v kar so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja posameznika. Vsaka dosežena stopnja ustvarja pri posamezniku željo po doseganju naslednje, za kar je pripravljen tudi kaj narediti. Doživljanje kariere je motivacijsko sredstvo, ki vpliva na aktivnosti zaposlenih. Managerji imajo pomembno vlogo pri zastopanju interesov pri oblikovanju kariere tako organizacije kot tudi zaposlenih, obenem pa skrbijo tudi za svojo (Lipičnik, 1998, str. 179–180).

- **Notranje komuniciranje in informiranje**

Komunikacija je temelj in nuja delovanja vsake organizacije. Pomeni sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij in sporazumevanje z različnimi sredstvi komuniciranja. Za kakovost medsebojnih odnosov je najpomembnejša formalna

komunikacija, pri kateri so znani viri informacij in v ozadju katerih so konkretni ljudje ali organizacije. Neformalna komunikacija je vir neverodostojnih informacij (Centa, 2019, str. 39–40). Notranje informiranje omogoča boljšo seznanitev zaposlenih s poslovanjem, cilji, politiko in načrti organizacije ter možnost samoprepoznave zaposlenih o lastnih potencialih za doprinos k uspehu (Černetič, 2007, str. 304).

- **Nagrajevanje**

Nagrade motivirajo ljudi, vendar kratkoročno zagotavljajo le začasno pripadnost in vdanost. Ko se nagrajevanje konča, se zaposleni vrnejo k običajnemu vedenju. Zaradi tega je nujno imeti razdelan sistem nagrajevanja za delo. »Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, sistem spodbujanja dosežkov« (Merkač Skok, 2005, str. 199). V dimenziji nagrajevanje se ugotavljajo učinki sistema nagrajevanja na vedenje posameznikov in tudi organizacije. Pomembno je mnenje zaposlenih o tem, kako podjetje izpolnjuje njihova pričakovanja glede nagrad za dobre rezultate in plač. Kriteriji materialnega nagrajevanja morajo biti znani, jasni in merljivi.

- **Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Zaposleni ostajajo v organizaciji, da bi v njej oziroma z njeno pomočjo dosegli svoje cilje. Prispevajo k organizacijskim ciljem, če s tem uresničujejo svoje lastne cilje. Z organizacijo sklenejo neformalizirano in enostransko »psihološko pogodbo«. Zaposleni imajo oblikovana pričakovanja o povračilih od organizacije kot nadomestilih za svoje napore v aktivnosti organizacije. Če se pričakovanja uresničijo, so zaposleni zadovoljni. Veliko vlogo pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti ima komunikacija ciljev s strani vodstva, bistvena je tudi transparentnost ciljev, vizije, strategije in politike (Mihalič, 2007, str. 28, 33). Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije in strategije ter verjamejo v uspeh, so voljni nadgrajevati svoje znanje, se miselno razvijati in prilagajati svoje vedenje.

- **Strokovna usposobljenost in učenje**

Izobraževanje je za organizacijo nuja, pa tudi vrednota in del njene kulture. »Učeca se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije.« Po mnenju Dimovskega so tovrstne

organizacije, kjer ljudje izboljšujejo zmožnosti doseganja zelenih rezultatov, izboljšujejo nove vzorce, načine mišljenja, skupne težnje so svobodne, pri tem pa se učijo, kako se učiti skupaj. Učeca se organizacija je odprta za okolje in ima željo po nadgradnji znanja in učenju (Dimovski in Penger, 2004, str. 806).

- **Organiziranost in odgovornost**

Razmerja med zaposlenimi v organizaciji so hierarhično urejena, iz položaja posameznika pa izvira tudi stopnja njegove avtoritete oziroma moči. V dimenziji organiziranosti in odgovornosti se ugotavlja, ali zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega delovanja, ali imajo jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje, in ali poznajo svoje pristojnosti v oddelku in organizaciji. Pomembni so pravočasno odločanje vodij in spodbujanje zaposlenih k samostojnemu delu, ravnotežje med pristojnostmi in odgovornostmi ter ne pretirana hierarhična razslojenost zaposlenih v organizaciji (Černetič, 2007, str. 302; Lipičnik, 1998, str. 72; Mihalič, 2006, str. 261; Mihalič, 2007, str. 34).

- **Pripadnost organizaciji**

Organizacije si morajo zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. V dimenziji pripadnost organizaciji se preučujejo ugled organizacije, občutek varnosti zaposlitve in odnos zaposlenih (Zupan, 2001, str. 41). Bistvo pripadnosti je poistovetenje zaposlenih s cilji in rezultati organizacije, prizadevanje za vključevanje v organizacijo in zvestoba. Cilj ustvarjanja pripadnosti je, da zaposleni zavestno in brez prisile prevzemajo zadolžitve in jih uresničujejo po svojih najboljših močeh. Prizadevajo si za »extra mile«, kar pomeni pripravljenost, da vložijo več truda pri dosežkih in se trudijo izpolnjevati naloge po svojih najboljših močeh, vložiti več znanja ter organizacijo priporočiti tudi drugim (Kavčič, 2020, str. 16–20; Mishra, Boynton in Mishra, 2014, str. 183–202).

5. Izvedba raziskave in metodologija

Preučevana organizacija sodi med velike organizacije v Sloveniji. Trenutno uveljavljena organizacijska struktura v preučevani organizaciji je povezana z večjo učinkovitostjo. Omogoča hitrejše in preglednejše odločanje ter bolj neposredno komunikacijo med zaposlenimi. Organizacija deluje z manjšim številom odločitvenih teles kot v preteklosti, zato je manj birokratska, večji poudarek

je na kompetencah managerjev. Organizacijska struktura izboljšuje osredotočenost na ustvarjanje vrednosti za stranke organizacije v vseh ciljnih segmentih in zasleduje uresničevanje strategije. Strategija organizacije je v prihodnjih letih predvsem razvoj poslovanja v smeri nadgradnje informacijskih rešitev, implementacije digitalnih inovacij in rešitev, ki ustrezajo sodobnemu življenjskemu slogu. Organizacija vlaga v nove tehnologije za podporo poslovni strategiji, tj. doseganje nadpovprečne izkušnje za stranke v smislu kakovosti, inovacij, zanesljivosti in varnosti. Glavni cilj kadrovske politike je vlagati v sistematični razvoj zaposlenih in stalno spremljati moderne pristope v razvoju sposobnosti zaposlenih.

Namen raziskave je bil pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije preučevane organizacije. Cilj empiričnega dela je bil ugotoviti organizacijsko klimo zaposlenih v treh organizacijskih enotah preučevane organizacije na podlagi uporabe kvantitativnih podatkov, ti pa so podkrepiljeni s kvalitativnimi podatki, pridobljenimi tako iz vprašalnika (odprta vprašanja) kot poglobljenih intervjujev. Sintetična analiza rezultatov je dala globlji vpogled v dimenzije in dejavnike, ki so vplivali na zaznavanje organizacijske klime v organizaciji, ter ponudila boljše razumevanje o vzrokih, ki so vodili do takšnega dojemanja organizacijske klime.

Empirična raziskava je bila izvedena z vprašalnikom, iz katerega smo interpretirali odgovore na postavljena vprašanja. Vprašalnik je bil oblikovan na osnovi standardiziranega vprašalnika SiOK. Pred anketiranjem smo s formaliziranim postopkom pridobili vse potrebne odobritve vodstva zaradi protokola ter zaupnosti identitete organizacije in podatkov. Organizacijsko enoto (OE), ki skrbi za izobraževanje zaposlenih, smo prosili za pomoč, da pošlje anonimni vprašalnik na elektronske naslove zaposlenih v treh organizacijskih enotah, ki so bile izbrane zaradi različnih razlogov. Vzorec raziskave je bil namenski, vanj so bili vključeni vsi zaposleni iz preučevanih OE. Enote so bile izbrane na podlagi naslednjih kriterijev: večje število zaposlenih v posamezni enoti, višja fluktuacija zaposlenih v zadnjem obdobju, končan postopek reorganizacije, pomembnost delovnih nalog oziroma pristojnosti posamezne enote ter njihovega prispevka k uresničevanju ključnih ciljev preučevane organizacije.

Anketni vprašalnik je bil posredovan 137 zaposlenim. V celoti je bilo izpolnjenih 67 vprašalnikov (49 %), te smo upoštevali v analizi pridobljenih podatkov. Odziv na poziv k izpolnjevanju ankete je

bil večji, vendar so bile ankete neustrezno ali le delno izpolnjene, zato jih nismo upoštevali v raziskavi. Pri pripravi anketnega vprašalnika smo izhajali iz standardiziranega vprašalnika SiOK, ki vključuje dvanajst dimenzij organizacijske klime. Za raziskavo smo jih izbrali devet, in sicer sklope vprašanj o motivaciji in zavzetosti pri delu, notranjih odnosih, notranjem komuniciranju in informiranju, razvoju kariere, zadovoljstvu pri delu, pripadnosti organizaciji, organiziranosti, poslanstvu, viziji in ciljnih ter vodenju. V vprašalnik so bila vključena tudi odprta vprašanja, na katera so anketirani podali svoja razmišljanja in komentarje, s čimer smo želeli pridobiti poglobljen uvid. Vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa, anketiranci so na nekatera vprašanja odgovarjali na podlagi ocenjevalnih lestvic in lestvic stališč. Demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovna doba) so bila zaprtega tipa. Pri večini drugih vprašanj je bilo mogoče odgovoriti z uporabo petstopenjske Likertove lestvice (izraža pet stopenj strinjanja: sploh se ne strinjam; se ne strinjam; niti se ne strinjam niti se strinjam; se strinjam; popolnoma se strinjam). Z odgovori smo pridobili mnenja oziroma stopnjo strinjanja zaposlenih.

Veljavnost vprašalnika smo preverili s Cronbachovim koeficientom alfa. Ugotovili smo, da je vprašalnik zelo zanesljiv ($\alpha = 0,958$). V nadaljevanju smo s testom Kolmogorova in Smirnova ter testom Shapira in Wilka preverili normalnost porazdelitve spremenljivk, ki predstavljajo elemente organizacijske klime. Ker te spremenljivke niso bile normalno porazdeljene, smo za ugotavljanje razlik uporabili neparametrične teste. Pridobljene podatke smo analizirali s statističnim programom SPSS 25.0, uporabili smo metodo deskriptivne in inferenčne statistike. Na podlagi odgovorov, obdelanih z opisnimi statistikami, smo za ugotavljanje razlike med spremenljivkami uporabili statistične teste. Za ugotavljanje statistične pomembnosti smo v raziskavi uporabili t-test za neodvisne vzorce z namenom preverbe razlik v povprečju dveh skupin. Za računanje pomembnih razlik med več skupinami anketirancev smo uporabili analizo variance (ANOVA). Podatke smo predstavili v grafični in tabelarni obliki in jih interpretirali.

Rezultati so bili podkrepiljeni s kvalitativno raziskavo, in sicer z globinskim intervjujem predstavnika vsake izmed treh izbranih organizacijskih enot. Intervjuvanci imajo dolg stalež v preučevani organizaciji. Intervjuji so bili izvedeni z vnaprej pripravljenim usmeritvenim naborom ključnih vprašanj, poenotenega za vse intervjuvance. Nabor je obsegal devet ključnih vprašanj. Globinskih intervjujev zaradi upoštevanja interesa deležnikov

ni bilo dovoljeno snemati. Vprašanja smo sprotno preverjali in zapisovali ključne povzetke ter pridobivali povratno informacijo. Med intervjujem smo ohranjali fokus na temi. Upoštevana so bila načela učinkovite komunikacije ter priporočila in smernice za izvedbo globinskih intervjujev. Trajali so v povprečju 17 minut. Z globinskimi intervjuji smo pridobili globlji uvid v problematiko ter podrobnejše opise in razlage.

6. Rezultati raziskave in interpretacija rezultatov

Ciljno populacijo je predstavljalo vseh 137 zaposlenih v treh izbranih organizacijskih enotah v preučevani organizaciji, ki so bili na dan pošiljanja vprašalnika v zaposlitvenem razmerju. Med prejetimi anketnimi vprašalniki je bilo 70 neustrezno oziroma delno izpolnjenih anket, v raziskavo smo vključili le 67 v celoti in ustrezno izpolnjenih anket. Odzvali so se zaposleni iz vseh treh enot. Enote so zaradi anonimnosti predstavljene kot OE 1, OE 2 in OE 3. Moški so izpolnili 19,4 % (N = 13) vprašalnikov, ženske pa 80,6 % (N = 54) vprašalnikov. Največ anketiranih (N = 32; 47,8 %) ima več kot 20 let delovne dobe, 35,8 % (N = 24) ima od 10 do 20 let delovne dobe, najmanj je bilo anketiranih, ki imajo največ dve leti delovne dobe (N = 3; 4,5 %). Največ anketiranih (N = 26; 38,8 %) je starih nad 51 let, 37,3 % (N = 25) je bilo starih od 41 do 50 let, najmanj anketiranih je bilo iz starostne skupine do 30 let (N = 1; 1,5 %). Največ anketiranih (N = 28; 41,8 %) ima končan univerzitetni program, najmanj anketiranih ima končano višjo šolo (N = 1; 1,5 %). Največ anketiranih (N = 36; 53,7 %) je zaposlenih v OE 2, sledijo anketirani iz OE 1 (N = 16; 23,9 %) in OE 3 (N = 15; 22,4 %).

Da bi preverili, ali se ocena organizacijske klime oziroma ocena posameznih elementov organizacijske klime statistično značilno razlikuje med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami, smo v nadaljevanju izvedli Kruskal-Wallisov test. Rezultat Kruskal-Wallisovega testa je pokazal, da so med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami statistično značilne razlike pri elementih organizacijske klime Notranje informiranje in komuniciranje ($H = 12,832$, $P = 0,002$) in Organiziranost ($H = 11,753$, $P = 0,003$). V povprečju najboljše Notranje informiranje in komuniciranje ocenjujejo anketirani iz »Organizacijske enote 2«, v povprečju najslabše pa anketirani iz »Organizacijske enote 3«. V povprečju najboljše Organiziranost ocenjujejo anketirani iz »Organizacijske enote 2«, v povprečju najslabše pa anketirani iz »Organizacijske enote 1«. Pri preostalih sedmih elementih organizacijske klime

med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami ni statistično značilnih razlik ($P > 0,05$). Rezultati so podrobneje predstavljeni v tabeli 1.

Zanimalo nas je, katera dimenzija je bila najboljše ocenjena in katera najslabše. Anketirani so v povprečju najboljše ocenili dimenzijo organizacijske klime Notranji odnosi (povprečje = 4,12; standardni odklon = 0,74), najslabše pa dimenzijo Razvoj kariere (povprečje = 2,05; standardni odklon = 0,87).

Da bi preverili, ali se v letu 2020 ocena med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami statistično značilno razlikuje v primerjavi z letom 2019, smo izvedli T-test za en vzorec, kot testno vrednost pa postavili oceno stopnje zavzetosti v letu 2019. Če primerjamo skupne rezultate, to je povprečje stopnje zavzetosti pri vseh treh preučevanih organizacijskih enotah, ugotovimo, da je stopnja zavzetosti v letu 2020 statistično značilno enaka, kot je bila v letu 2019 ($t = 0,388$, $df = 66$, $P = 0,699$). Če primerjamo povprečne vrednosti stopnje zavzetosti posameznih organizacijskih enot, pa ugotovimo, da se stopnja zavzetosti v letu 2020 v »Organizacijski enoti 3« statistično značilno razlikuje v primerjavi z oceno stopnje zavzetosti v letu 2019. Ugotovili smo, da so anketirani v povprečju statistično značilno slabše ocenili stopnjo zavzetosti v letu 2020 (razlika povprečja = 0,78; $t = -5,331$, $df = 14$, $P = 0,000$), kot pa je bila stopnja zavzetosti v letu 2019.

Vse tri organizacijske enote so bile konec leta 2019 reorganizirane. Primerjava rezultatov obeh let je dala odgovor na to, kako je reorganizacija vplivala na organizacijsko klimo. Prizadevali smo si pridobiti podrobnejše podatke o rezultatih merjenja organizacijske klime v letu 2019, ko je preučevana organizacija izvedla zadnjo raziskavo organizacijske klime. Prejeli smo odgovor, da organizacija razpolaga le s podatki, ki so predstavljeni v tabeli 2. Tabela 2 prikazuje primerjavo povprečja let 2019 in 2020. Na splošno so se izboljšale ocene večine preučevanih dimenzij, izjemno pa pri dimenziji Zadovoljstvo pri delu (zvišanje povprečne ocene v letu 2020 v primerjavi z leto 2019 za 1,16), sledi Razvoj kariere (zvišanje povprečne ocene za 0,29). Spodbuden podatek je, da se v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 ni poslabšala ocena nobene preučevane dimenzije organizacijske klime. Dimenzije, pri katerih se v letu 2020 ni pokazal napredek glede na oceno v letu 2019, so Motivacija in zavzetost, Vodenje ter Notranje informiranje in komuniciranje.

Rezultati raziskave dokazujejo, da se organizacijska klima v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 z vidika preučevanih dimenzij zaradi reorganizacije ni poslabšala.

Tabela 1: Pregled rezultatov analize posameznih dimenzij organizacijske klime med preučevanimi organizacijskimi enotami

		N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečni rang	H	P ¹
Motivacija in zavzetost	Organizacijska enota 1	16	4,06	0,76	36,56	1,382	0,501
	Organizacijska enota 2	36	4,10	0,60	34,96		
	Organizacijska enota 3	15	3,96	0,57	28,97		
	Skupaj	67	4,06	0,63			
Pripadnost organizaciji	Organizacijska enota 1	16	3,88	0,56	35,44	0,982	0,612
	Organizacijska enota 2	36	3,77	0,50	31,93		
	Organizacijska enota 3	15	3,92	0,44	37,43		
	Skupaj	67	3,83	0,50			
Notranji odnosi	Organizacijska enota 1	16	4,22	0,80	36,81	0,527	0,768
	Organizacijska enota 2	36	4,11	0,73	33,61		
	Organizacijska enota 3	15	4,05	0,72	31,93		
	Skupaj	67	4,12	0,74			
Vodenje	Organizacijska enota 1	16	3,97	0,70	33,19	2,394	0,302
	Organizacijska enota 2	36	4,16	0,60	36,92		
	Organizacijska enota 3	15	3,87	0,69	27,87		
	Skupaj	67	4,05	0,65			
Notranje informiranje in komuniciranje	Organizacijska enota 1	16	3,77	0,58	27,13	12,832	0,002
	Organizacijska enota 2	36	4,22	0,58	41,71		
	Organizacijska enota 3	15	3,63	0,71	22,83		
	Skupaj	67	3,98	0,66			
Organiziranost	Organizacijska enota 1	16	3,67	0,63	25,69	11,753	0,003
	Organizacijska enota 2	36	4,15	0,52	41,46		
	Organizacijska enota 3	15	3,68	0,55	24,97		
	Skupaj	67	3,93	0,59			
Poslanstvo, vizija, cilji	Organizacijska enota 1	16	3,89	0,67	30,88	0,813	0,666
	Organizacijska enota 2	36	4,09	0,60	35,88		
	Organizacijska enota 3	15	3,99	0,59	32,83		
	Skupaj	67	4,02	0,61			
Razvoj kariere	Organizacijska enota 1	16	2,84	0,88	30,38	0,970	0,616
	Organizacijska enota 2	36	3,16	0,92	35,99		
	Organizacijska enota 3	15	3,02	0,73	33,10		
	Skupaj	67	3,05	0,87			
Zadovoljstvo pri delu	Organizacijska enota 1	16	3,86	0,92	34,22	0,033	0,984
	Organizacijska enota 2	36	3,93	0,68	34,24		
	Organizacijska enota 3	15	3,92	0,54	33,20		
	Skupaj	67	3,91	0,71			

Analiza podatkov, pridobljenih na osnovi intervjujev

V nadaljevanju predstavljamo analizo podatkov, pridobljenih s tremi poglobljenimi intervjuji. Intervjuvanec 1 prihaja iz OE 1, Intervjuvanec 2 iz OE 2, Intervjuvanec 3 pa iz OE 3. Med intervjuvanci sta bila dva moška in ena ženska. Vsi trije sodijo v starostno skupino

od 35 do 50 let. Vsi trije intervjuvanci so v preučevani organizaciji zaposleni od 15 do 25 let. En intervjuvanec je bil izbran iz vrst zaposlenih. Dva intervjuvanca imata večletne vodstvene in svetovalne izkušnje ter poglobljeno poznata organizacijo. Eden od njiju ima vlogo svetovalca, drugi je neformalni namestnik direktorja.

Tabela 2: Primerjava rezultatov organizacijske klime v letih 2019 in 2020 z vidika preučevanih dimenzij organizacijske klime

Dimenzija organizacijske klime	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Motivacija in zavzetost	4,06	4,06
Pripadnost organizaciji	3,60	3,83
Notranji odnosi	3,89	4,12
Vodenje	4,00	4,05
Notranje informiranje in komuniciranje	3,91	3,98
Organiziranost	3,80	3,93
Poslanstvo, vizija, cilji	3,92	4,02
Razvoj kariere	2,76	3,05
Zadovoljstvo pri delu	2,75	3,91

Po opravljeni raziskavi (intervjujih) se je pokazalo, da so izkušnje in pričakovanja posameznikov različna. Delovanje organizacije intervjuvanci dobro poznajo. Zasedajo različna delovna mesta na različnih hierarhičnih položajih. Po mnenju vseh treh sogovornikov so odnosi v organizaciji dobri in se s časom spreminjajo. Po mnenju dveh je v organizaciji sistem preveč hierarhičen, en sogovornik je predlagal sploščitev. Dva sogovornika sta poudarila pomembnost odnosa nadrejenih do podrejenih. Posluš nadrejenih po mnenju dveh sogovornikov ni do vseh enak, večjega je zaznati pri favoriziranih delavcih. Tretji intervjuvanec je izpostavil, da se nekaterih zadev ne da rešiti, ker so odvisne od drugih faktorjev iz okolja. Cilji so v vseh treh enotah jasni. Dva sogovornika sta povedala, da so naloge nepravilno porazdeljene. Dobro delo je, sodeč po mnenju sogovornikov, cenjeno in pohvaljeno. Intervjuvanec 1 meni nasprotno, in sicer dobro opravljeno delo ni cenjeno ter ni deležno pohvale niti finančne nagrade. Učinkovitost se spodbuja v dveh enotah. V drugi enoti zaposleni z ustreznimi znanji, ki nalogo rešijo prej kot drugi, niso prepoznani kot učinkoviti, ampak kot manj delavni, ker imajo zaradi tega več prostega časa. Sogovornik iz tretje enote je izpostavil, da se v času dela od doma učinkovitost spodbuja s prilagajanjem delovnega časa družinskim potrebam. Pri delu od doma je ključno, da so naloge opravljene. Cilji so v vseh treh enotah jasni. Dva sogovornika sta povedala, da niso pravično porazdeljeni. Drugi sogovornik je podal mnenje, da je delitev dela povezana z načrtom vodstva. Tretji sogovornik je navedel, da je vedno priložnost za izboljšave in da nikoli ni doseženo idealno ciljno stanje. Prvi sogovornik ne pozna načina, kako bi napredoval ali bil finančno nagradjen. Drugi sogovornik je omenil, da zaposleni težko presegajo cilje in da je le malo odstopanj od doseganja postavljenih ciljev. Meni, da takšna situacija slabo vpliva na motivacijo in pripravljenost zaposlenih na vložitev dodatnega napora. Tretji intervjuvanec ima pozitivno mnenje o postavljanju ciljev in ocenjevanju. Glede napredovanja je izpostavil omejene možnosti

napredovanja po delovnih mestih, ker po njegovem kriteriju niso določeni. Ocenjuje, da ni konkretnega sistema napredovanja v organizaciji. Dva intervjuvancata imata enako mnenje o opazni pristranskosti odločevalcev ter o tem, da delovnih mest ne zasedajo ustrezni zaposleni, z vidika njihovih kompetenc in primernosti. Tretji sogovornik iz izkušenj poudarja, da verjame v osebe na vodstvenih položajih in v njihovo dobro opravljanje dela. Vsi intervjuvanci imajo predloge za izboljšanje klime. Prvi je omenil večjo enakovrednost med sodelavci, manjše razlike v napredovanjih in plačnih količinskih ter enako ovrednotenje istovrstnih delovnih mest. Drugi intervjuvanec je omenil že vzpostavljeni sistem zbiranja predlogov za izboljšave v anonimnem nabiralniku. Možnosti za izboljšanje klime vidi v dopuščanju večje samostojnosti zaposlenim, ki si tega želijo, in v tem, da zaposleni zasedejo delovno mesto, ki jim ustreza in si ga želijo. Tretji intervjuvanec meni, da h klimi največ prispeva pravočasna in ustrezna komunikacija, ki se navezuje na aktualne teme in nagrajevanje. Strinja se s sogovornikom v delu, v katerem je izpostavljena problematika dela od doma, in sicer opazno je naraščajoče pomanjkanje komunikacije ter občutkov, povezanih s tem, kot so vibracije in energija. Za izboljšanje klime bi bilo treba spodbujati neformalno komunikacijo na virtualnih srečanjih v delovnem času.

7. Predlogi za izboljšave in priporočila za prakso

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz teoretičnih osnov in opravljene raziskave, navajamo predloge za izboljšave in ključna priporočila. Glede na izvedeno anketiranje in analizo stanja organizacijske klime je bilo ugotovljeno, da je najslabše ocenjena dimenzija, povezana z razvojem kariere. Politika razvoja kariere in napredovanja mora biti skladna z interesi organizacije

ter tudi z interesi vsakega posameznika. Organizacija na tak način pridobiva in ohranja kompetentne zaposlene. Politiko je treba izvajati v skladu s konkretnimi kriteriji, ti morajo biti jasni in zaposleni morajo biti z njimi seznanjeni. Sistem mora omogočati, da delovna mesta zasedejo primerne osebe. Sistem bi moral omogočiti realne možnosti za napredovanje vsem zaposlenim. Napredovanje bi moralo biti transparentno, vsi zaposleni bi morali imeti enake možnosti. Pravilnik in kriteriji za napredovanje bi morali biti znani vsem zaposlenim. Kriteriji bi morali biti realni in dosegljivi. Merila za napredovanje bi morala upoštevati tudi druge kriterije (npr. stopnja izobrazbe, ustvarjalnost ipd.). Organizacija ima že vpeljan osebni razvojni načrt posameznika in kadrovanje perspektivnih kadrov, ki bi pomagali pri identifikaciji naslednikov nadrejenih. Rezultati ankete namreč kažejo mnenje anketirancev, da se kljub temu ne vzgaja naslednikov.

Z analizo dimenzije vodenja prihajamo do zaključka, da vodje prepuščajo zaposlenim veliko samostojnosti pri opravljanju dela in jih pri tem spodbujajo. Anketirani se v veliki meri strinjajo, da se z vodjo pogovarjajo o rezultatih dela, vendar pa vodje niso naklonjeni prejetemu utemeljenih pripomb k svojemu delu. Nekateri anketirani pogošajo več žensk na vodilnih mestih, med drugim med top managementom, kar je zanimiv podatek, glede na to, da je med anketiranimi precej večji delež žensk. Takšno stanje pa je tudi na ravni organizacije. Za primer vzemimo tri preučevane OE, v katerih je od 137 zaposlenih kar 109 žensk. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko zaključimo, da ima preučevana organizacija še potencial za razvoj pri nekaterih dimenzijah klime. Pripadnost podjetju bi lahko izboljšali tako, da zaposleni okrepijo občutek varnosti zaposlitve in delovnega prostora. K temu bi pripomogla ustrezna komunikacija od višjih ravni odločanja. Glede na pridobljene rezultate pri dimenziji organiziranosti in zadovoljstvu pri napredovanju in nagrajevanju je bistvenega pomena, da bi se spremenil odnos do zaposlenih. Konkretno bi bilo treba preveriti poštenost sistema nagrajevanja in delitve stimulacije, popestriti delo, uvesti motivacijske tehnike in izboljšati neustrezne medsebojne odnose. Vredno je spodbujati aktivno nezavzete zaposlene v organizaciji, ki povzročijo veliko škode. Po podatkih merjenja organizacijske klime v organizaciji v minulih letih je delež takih zaposlenih zelo visok. Opazijo jih vsi zaposleni, kar je bilo zaznati tudi iz odgovorov vseh treh intervjuvancev. Ne le, da so takšni zaposleni nezadovoljni in neproduktivni na svojem delovnem mestu, svoje nezadovoljstvo aktivno izražajo in širijo negativnost. Pomemben ukrep, ki lahko izboljša razmere, je izboljšanje odnosa nadrejenega do svojih sodelavcev. To se lahko doseže z

več ukrepi. Pričakovanja in cilji zaposlenih morajo biti jasno opredeljeni, dosežki prepoznani in spodbujani. Zaposleni želijo vedeti, kakšna sta njihova vloga in prispevek pri doseganju ciljev. Zaposlenim je treba zagotoviti občutek pomembnosti in dragocenosti. Nadrejeni mora kakovostno delo znati opaziti, pohvaliti in nagraditi. Pomembna je tudi raznolikost in obogatitev dela z različnimi nalogami in izzivi, da lahko zaposleni pri tem uporabijo različne veščine, sposobnosti in talente. Pomemben ukrep je spodbujanje zaposlenih k iskanju nasvetov, prenosu znanja in informacij. Zato je pomembno sodelovanje v timu in ustvarjanje okolja zaupanja, kar gradi nadrejeni. Kot slednje je pomembno tudi, da si vodja pridobi zaupanje zaposlenih. Izjemnega pomena je, da je nadrejeni zgled svojim zaposlenim, da živi vrednote in norme ter da je pri svojem delovanju etičen. Odgovori anketiranih so pokazali, da je treba usmeriti pozornost na boljšo komunikacijo med različnimi organizacijskimi enotami na ravni preučevane organizacije. Pomembno je spodbujanje zaposlenih k učinkovitosti v okviru organizacijske enote. Anketirani imajo občutek, da zaposlitev v organizaciji ni zagotovljena. Delovna doba in izobrazba zaposlenih pripomoreta k temu, da imajo zaposleni občutek, da so samostojni, hkrati so spodbujeni k prevzemanju večje odgovornosti. Z vidika vodenja pa je zaznano, da bi bili nadrejeni lahko bolj dovezetni za povratne informacije podrejenih o svojem delu.

Odgovori o poznavanju poslanstva, ciljev in vizije organizacije so izpostavili mnenje zaposlenih, da nimajo velike vloge pri postavljanju ciljev. Ti morajo biti jasno definirani, realni in dosegljivi. Posamezen vodja bi moral vsakemu zaposlenemu jasno pojasniti njegove naloge in to, kaj se od njega pričakuje. V skladu s tem bi morala organizacija zagotoviti primerno plačilo za dobro opravljeno delo. Odgovori na vprašanja o mnenju o organiziranosti so pokazali možnosti za izboljšave pri uravnoteženju pristojnosti in odgovornosti na vseh ravneh. Odzivi na priložnosti in grožnje ter odločitve se sprejemajo pravočasno. Vsekakor so možnosti za izboljšave v smislu vključevanja in sodelovanja zaposlenih v proces oblikovanja in postavljanja ciljev.

8. Zaključek

Vsaka organizacija ima svojo klimo, ne glede na velikost, uspešnost ali dejavnost. V nekaterih organizacijah je boljša, v drugih slabša, vendar ni neposredno primerljiva, ker so organizacije različne. Vsaka organizacija ima svoje norme in vrednote. Na odraz sociološkega in psihološkega stanja v

organizaciji vplivajo tudi dogodki iz preteklosti organizacije, ki so lahko edinstveni pri posamezni organizaciji, in odziv na zunanje dogodke (npr. epidemija), zato se konstantno spreminja. Klima je zelo pomembna, saj vpliva na zadovoljstvo z delom in s tem na uspešnost organizacije. Vsaka organizacija, ki ima za cilj dolgoročno uspešnost poslovanja, bi morala biti aktivna v ustvarjanju in stalnem izboljševanju organizacijske klime. Začetni koraki so izvedba kvalitetne raziskave med zaposlenimi in identifikacija neželenega stanja ter ukrepi za izboljšanje kritičnih parametrov. Pridobljeni rezultati bi bili podlaga za načrtovanje aktivnosti in ukrepov, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo. Prepoznavanje šibkih točk organizacijske klime je lahko podlaga za konkretne odločitve in ukrepe managementa organizacije za doseganje boljšega poslovanja v prihodnosti. Vodstvo mora biti s svojim vedenjem zgled zaposlenim, spodbujati mora odprto komunikacijo, prisluhniti željam in omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja ter načrtovanju razvoja zaposlenih. Zelo pomembno je vzdrževati odprto obojestransko komunikacijo z zaposlenimi.

Glede na rezultate raziskave ugotavljamo, da je organizacijska klima ugodna. Rezultati raziskave dokazujejo, da se organizacijska klima v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 z vidika preučevanih dimenzij zaradi reorganizacije ni poslabšala. Zaposleni so odgovorni, pripadni in relativno zadovoljni. Zavedajo se nujnosti sprememb. Prizadevajo si za uresničevanje ciljev organizacije in so pripravljeni vložiti dodaten napor, če se to od njih pričakuje ali zahteva. V anketi so bile nekatere dimenzije organizacijske klime slabše ocenjene, denimo razvoj kariere, kar je lahko izziv za organizacijo, da stanje izboljša. Pomembno je prizadevanje organizacije za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb. S tem bodo zaposleni pozitivno občutili organizacijo, bodo bolj motivirani in uspešni pri svojem delu.

Literatura in viri

- Alfirević, N., Garbin-Praničević, D. in Talaja, A. (2014). *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet.
- Babnik, B. (2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo*, (Diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Bitenc, P. (2020). *Zakaj je organizacijska klima v organizaciji pomembna*. Pridobljeno s <http://www.ocerintj.si/?p=19>

- Biro Praxis. (2020). *Razvoj kadrov*. Pridobljeno s <http://www.biro-praxis.si/>
- Blažević, N. (2000). *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*, (Diplomsko delo), Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Breznik, L. (2014). Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informatike. *Naše gospodarstvo*, 60(1-2), 12-25.
- Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117-123.
- Centa, N. (2019). Komunikacija in organizacija. *HRM*, 5(21), 39-40.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Dimovski, V. in Penger, S. (2004). Učeca se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(4-6), 806-825.
- Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *Journal of Social Science*, 9(2), 117-124.
- Halkos, G. (2012). Importance and influence of organizational changes on companies and their employees. *Journal of Advanced Research in Management (JARM)*, (3), 89-102.
- Ho, H. C. Y. in Yeung, D. Y. (2020). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125.
- Huang, J. (2017). Building intelligence in digital transformation. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(4), 1-4.
- Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kavčič, J. (2020). Prihodnost je v rokah tistih, ki bodo obudili zmagovalno miselnost. *HRM*, 5(25), 16-20.
- Kekić, S. (2020). Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo pri delu zaposlenih v podjetju X, (Magistrsko delo), Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: the mediating role of affective commitment. *Global Business and Management research. An internal Journal*, 6(1), 37-51.

- Klopčič, S. (2020). Nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih. *HRM*, 5(21), 25–27.
- Kovač, J., Koletnik, F. in Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, N. (2016). *Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru NB sektorja za privatno bančništvo*, (Magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luo, Y. in Jiang, H. (2014). Effective public relations leadership in organizational change: a study of multinationals in mainland China. *Journal of Public Relations Research*, 26, 136–160.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d. n. o.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mishra, K., Boynton, L. in Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Communication*, 5(2), 183–202.
- Moreira, F., Ferreira, M. J. in Seruca, I. (2018). Enterprise 4.0 – the emerging digital transformed enterprise? *Procedia computer science*, 138, 525–532.
- Moretti, M. (2017). Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije. *Kultura in organizacijska klima*. V M. Moretti in M. Markič (ur.), *Organizacijska kultura in organizacijska klima* (str. 61–68). Koper: Univerza na Primorskem.
- Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 10(5), 4–9.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. in Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.
- Robinson, D., Perryman, S. in Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Pridobljeno s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Rožman, M. in Tominc, P. (2014). *Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih*. Pridobljeno s <https://pdfs.semanticscholar.org/40ba/a027fed-132ff3d5bed40783d7ffaa42dcef.pdf>
- Slezak, P. (2017). *How much can disengaged employees cost your business*. Pridobljeno s <https://www.zippia.com/employer/much-can-disengaged-employees-cost-business-infographic/>
- Statistični urad RS. (2019). *Skoraj vsak peti prebivalec Slovenije je starejši od 65 let*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8374>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. in Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13, 1–6.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zinger, D. (2020). *Authentic Employee Engagement with Results that Matter to All*. Pridobljeno s <http://www.davidzinger.com/zinger-model/>
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

Barbara Purkart je magistrirala na GEA Collegeu. Bogati jo 15 let delovnih izkušenj v bančništvu. Pridobila je dragocene kompetence, spoznala izjemne ljudi in delovala na različnih poslovnih področjih v bančništvu. Pridobila je tudi nekaj mednarodnih izkušenj, predvsem na območju Balkana. Trenutno je zaposlena v večji slovenski banki, sodeluje pri implementiranju rešitev in izboljšav ter nadzoru. Vedoželjni duh jo spodbuja k raziskovanju in iskanju odgovorov ter vseživljenjskemu izobraževanju in širjenju obzorja intelektualnega razumevanja.

Doc. dr. Lidija Breznik je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa. Poglobljeno se ukvarja s strateškim in inovacijskim managementom ter razvojem poslovanja. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, zadnja leta v zavarovalniški panogi. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica več strokovnih in akademskih združenj, urednica in recenzentka ter uveljavljena raziskovalka.