

Organizacijska klima v obravnavani organizaciji

Dominik Žužman, Irena Žužman, Melita Moretti

1. Uvod

Organizacije se danes srečujejo z vedno novimi izzivi, ki so posledica različnih dejavnikov kot so globalizacija, internacionalizacija, gospodarska kriza, prestrukturiranje proizvodnih in organizacijskih procesov, IT tehnologija itd. Vsi ti izzivi »prisilijo« organizacije, da ponovno ovrednotijo svoje zastavljene cilje in namenijo več pozornosti postavljanju prave strategije za doseganje teh ciljev (Ahmadi & Emamipour 2013). Kot odgovor na te hitre spremembe številne organizacije radikalno rekonstruirajo svojo operativno strukturo (Shahae 2007). Tako je poleg razvoja in inovativnosti za obstojno konkurenčno prednost organizacij pomemben »človeški faktor«, ki lahko s svojim odnosom bistveno pripomore k uspehu organizacije (Vukasovič Ružman 2013). Znanje, večletne izkušnje, sposobnost in spretnost zaposlenih v organizaciji še ne pomeni tudi njihove uspešnosti pri delu. Za optimalno delovanje posameznikov ali skupin v organizaciji je nujno potrebno tudi primerno okolje - optimalna zaznana klima (Ahmadi & Emamipour 2013). V ta namen se je razvila potreba po opazovanju in spremljanju organizacijske klime (Julie, Olivier & Yadani 2009). Ugodnost ali neugodnost klime se da presojati z vidika njenih posledic v organizaciji: učinkovitost, ustvarjalnost, doživljanje stresa in zadovoljstvo zaposlenih (Samadi & Shirzadi Esfahani 2006; Musek Lešnik 2006; Ahmadi & Emamipour 2013). V ta namen bomo v prispevku predstavili ugotovitve raziskave, pri kateri smo se osredotočili na ugotavljanje zaznane organizacijske klime v izbrani organizaciji na področju predelovalne dejavnosti. Na obravnavano organizacijo je, tako kot na vse organizacije s področja predelovalne dejavnosti, po raziskavi Inštituta za ekonomska raziskovanja iz leta 2009 (Bešter & Murovec 2010) nastala gospodarska kriza zelo negativno vplivala (količinska prodaja se je zmanjšala kar dvema tretjinama anketiranih podjetij, skoraj polovica podjetij je znižala cene svojih izdelkov, gospodarska kriza je zmeroma omejevalno vplivala na njihovo inovacijsko dejavnost, ipd.). Prav tako pa Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj v letu 2014 in 2015 v Sloveniji še ne pričakuje izboljšanja gospodarskih razmer (UMAR 2013). Ker pa organizacijska klima po Williams et al. (1979) neposredno ali posredno vpliva na uspešnost organizacije, je ugotavljanje zaznane klime v izbrani organizaciji več kot potrebno.

Prispevek je razdeljen na štiri dele. Uvodnemu delu sledi pregled literature o organizacijski klimi in njenih dimenzijah. V tretjem delu je opisana empirična raziskava (metode, vzorec in rezultati raziskave), v zadnjem delu pa podamo sklepe ugotovitve.

2. Organizacijska klima in njene dimenzije

Številni raziskovalci (Schneider et al. 2002; Dickson et al. 2006; Kaushik 2007; James et al. 2008; Julie, Olivier & Yadani 2009; Hammami et al. 2013) so v zadnjih desetletjih raziskovali

organizacijsko klimo. Večina raziskovalcev in teoretikov se strinja, da je organizacijska klima vedno prisoten zapleten multidimenzionalni pojav, ki izhaja iz zaznave (1) zaposlenih o njihovih izkušnjah v sami organizaciji (zaznavanje dogodkov, postopkov, pravil in odnosov), enoti v organizaciji ali v oddelku posamezne organizacije (Koys & DeCotiis 1991; Schulte, Ostroff et, Shmulyian, & Kinicki 2006). Terminov za organizacijsko klimo je več: klima v organizaciji ali organizacijska klima, psihološka klima, delovno ozračje, poslovna klima, osebnost podjetja (Gomezelj Omerzel et al. 2010, 36). Ne glede na izraz, ki se za organizacijsko klimo uporablja, je pomembno, da se klime v organizaciji ne da ustvarjati na novo, ker je že v organizaciji (Schneider et al. 2002).

Ne smemo pa enačiti pojem organizacijske klime z organizacijsko kulturo (2). Organizacijska klima (3) nas zanima predvsem v sedanjem času (t.i. zaznana organizacijska klima), medtem ko organizacijsko kulturo (4) lahko obravnavamo v preteklosti in prihodnosti (Gomezelj Omerzel et al. 2010, 37). Oba pojma se po definiciji razlikujeta, vendar imata precej skupnih točk: 1) oba pojma pojasnjujeta določenost človekovega vedenja v organizaciji ; 2) oba se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 2005). Tudi Schneider, Brief in Guzzo (1996, 18–19) trdijo, da praksa, ki jo managerji uveljavijo, in vrednote, ki jih ti posredujejo, določajo tako kulturo kot klimo organizacije.

»Vsebine (5)« (dimenzije) organizacijske klime, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo, so (SIOK 2011):

- – Pripadnost organizaciji: ugotavlja se ugled, varnost zaposlitve ter odnos zaposlenih do organizacije;
- – Organiziranost: ugotavlja se, ali v organizaciji zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in ali management sprejema svoje odločitve pravočasno ter ali management spodbuja samostojnost zaposlenih;
- – Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije: ugotavlja se ali imajo organizacije jasno in realno oblikovano poslanstvo, jasne in realne zastavljene cilje in vizijo organizacije. Prav tako se ugotavlja ali zaposleni te cilje, vizijo in poslanstvo sprejemajo za svoje;
- – Strokovna usposobljenost in učenje: ugotavlja se sistem usposabljanja v organizaciji;
- – Vodenje: ugotavlja se samostojnost zaposlenih pri upravljanju dela, sprejemanje odgovornosti za svoje delo, odnos (pogovor) managementa z zaposlenimi glede rezultatov dela, njihovo usmerjanje zaposlenih;
- – Notranji odnosi: ugotavlja se usklajenost dela med zaposlenimi, odnos zaposlenih in managementa organizacije;
- – Razvoj kariere: ugotavlja se zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo in sistemom napredovanja, mnenje o jasnosti meril za napredovanje;
- – Motivacija in zavzetost: ugotavlja se zavzetost zaposlenih za svoje delo ter pripravljenost zaposlenih na dodaten napor, če je to potrebno. Prav tako se ugotavlja, kako management ceni dobro opravljeno delo, kako se management na dobro opravljeno delo odziva (pohvale, nagrade) ipd.;
- – Notranje komuniciranje in informiranje: ugotavlja se način komuniciranja in informiranja v organizaciji;

- – Inovativnost in iniciativnost: ugotavlja se pripravljenost zaposlenih, da prevzamejo tveganje in uveljavijo svoje pobude, zavedanje zaposlenih o nujnosti stalnih sprememb (inovacij);
- – Nagrajevanje: ugotavlja se sistem/način nagrajevanja v organizaciji (usklajenost nagrajevanja, stimulativnost nagrajevanja);
- – Odnos do kakovosti: ugotavlja se odnos sodelavcev v organizaciji glede odgovornosti za kakovost svojega dela, jasnost zastavljenih standardov in ciljev kakovosti. Ugotavlja se tudi, ali v organizaciji dajejo prednost količini narejenega ali kakovosti svojega dela.

Z merjenjem organizacijske klime management pridobi vpogled v mnenje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela v organizaciji (James et al. 2008). Na ta način lahko s strateškim načrtovanjem in spreminjanjem organizacijske klime organizacija močno prispeva k zagotavljanju višjega zadovoljstva zaposlenih v organizaciji (Gagnon, Paquet, & Courcy, 2008):

- posledica dobre klime v organizaciji so zadovoljni in visoko motivirani zaposleni (Schneider et al. 2002; Meško Štok 2011),
- posledica slabe klime v organizaciji so ponavljajoče stopnje »negativnega« stresa (6), ki zavira delovno učinkovitost in škoduje zdravju – posledica nezadovoljstva (Musek Lešnik 2006; Hammami et al. 2013).

Poudariti velja, da ima organizacijska klima tudi močan vpliv na motivacijo vsakega zaposlenega v organizaciji (Gagnon, Paquet, & Courcy, 2008). Tako je potrebno v organizaciji vzpostaviti takšno klimo, ki bo znala izkoristiti ustvarjalnost zaposlenih – klimo, ki bo spodbujala zaposlene k iskanju, preizkušanju in uveljavljanju novih, boljših rešitev za izboljšanje ali uvajanje novih izdelkov ali storitev (7) (Musek Lešnik 2006). Če je klima v organizaciji dobra, potem obstajajo pogoji za ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi (Lipovec 1997). Takšna klima je tudi "privlačna" za dobre delavce in izraža boljšo produktivnost dela (prav tam).

3. Empirična raziskava

Namen empirične raziskave je z izbranimi analitičnimi metodami ugotoviti in proučiti organizacijsko klimo v obravnavani organizaciji na področju predelovalne dejavnosti. Cilji empirične raziskave so naslednji:

- – ugotoviti in analizirati organizacijsko klimo,
- – na osnovi ugotovitev predlagati spremembe oziroma ukrepe, ki bodo prispevali k realizaciji ciljev obravnavane organizacije.

V raziskavi se bomo osredotočili na obravnavano organizacijo, zato bodo rezultati odraz stanja proučevane organizacije na področju predelovalne dejavnosti - rezultatov ne bo mogoče posplošiti na vse organizacije na področju predelovalne dejavnosti.

3.1. Vprašalnik

Za namen raziskave smo uporabili anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki spada med kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov (Moretti & Biloslavo 2011). Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh sklopov:

- 1. sklop: demografski podatki anketiranih oseb (spol, starost, število let delovne dobe);
- 2. sklop: trditve (69) dvanajstih dimenzij organizacijske klime (trditve povzete po SIOK 2011).

Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketiranci označili na lestvici od 1 do 5, in sicer 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Podatke smo zbirali v mesecu oktobru in novembru 2013 s pomočjo anketiranja po klasični pošti s priloženim spremnim dopisom, anketnim vprašalnikom in povratno ovojnico.

Vsebinsko veljavnost vprašalnika smo preverili na pilotskem vzorcu sedmih oseb, ki so zaposlene v obravnavani organizaciji. Težav z razumevanjem vprašalnika ni bilo, zato smo ga pustili nespremenjenega. Zanesljivost vprašalnika smo preverili s Cronbach's alpha testom, ki je pokazal, da je vprašalnik zanesljiv (Cronbach koeficient alfa = 0,970 – zelo dobra merska zanesljivost). Zanesljivost posameznih delov vprašalnika (posameznih dimenzij organizacijske klime) bomo prikazali v nadaljevanju.

3.2. Vzorčenje in izvedba raziskave

V vzorec so bili vključeni vsi zaposleni v obravnavani organizaciji. Podatke za raziskavo smo zbirali v mesecu oktobru in novembru 2013. Vrnjenih smo prejeli 126 rešenih vprašalnikov (66,3 % odzivnost). Vsi prejeti vprašalniki so bili primerni za nadaljnjo obdelavo.

3.3. Demografski podatki anketiranih oseb

V vzorec je bilo zajetih 126 vprašalnikov. Ženske so izpolnile 33 vprašalnikov (26,2 %), moški pa 93 vprašalnikov (73,8 %). Drugi podatki o anketiranih osebah so prikazani v tabelah 2 in 3.

Tabela 2: Struktura anketirancev glede na starost

Starost	Število anketirancev	Delež anketirancev
Do 30 let	23	18,2
Od 31 do 40 let	36	28,6
Od 41 do 50 let	33	26,2
Nad 50 let	34	27,0
Skupaj	126	100,0

Iz tabele 2 je razvidno, da je največ anketirancev starih od 31 do 40 let (28,6 %), sledijo anketiranci stari nad 50 let (27,0 %), nato anketiranci stari od 41 do 50 let (26,2 %) in anketiranci stari do 30 let (18,2 %).

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na delovno dobo

Delovna doba	Število anketirancev	Delež anketirancev
Do 5 let	20	15,9
Od 5 do 10 let	21	16,7
Od 11 do 15 let	28	22,2
nad 15 let	57	45,2
Skupaj	126	100,0

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 3 je razvidno, da je največ anketirancev z delovno dobo nad 15 let (45,2 %), sledijo anketiranci z delovno dobo od 11 do 15 let (22,2 %), nato anketiranci z delovno dobo od 5 do 10 let (16,7 %) in anketiranci z delovno dobo do 5 let (15,9 %). Vzorec je glede na primerljiv delež med dejansko zaposlenimi v obravnavani organizaciji ustrezen.

3.4. Analiza organizacijske klime

V nadaljevanju bomo predstavili mnenje anketiranih oseb, t.j. ocene posameznih dimenzij organizacijske klime v izbrani organizaciji.

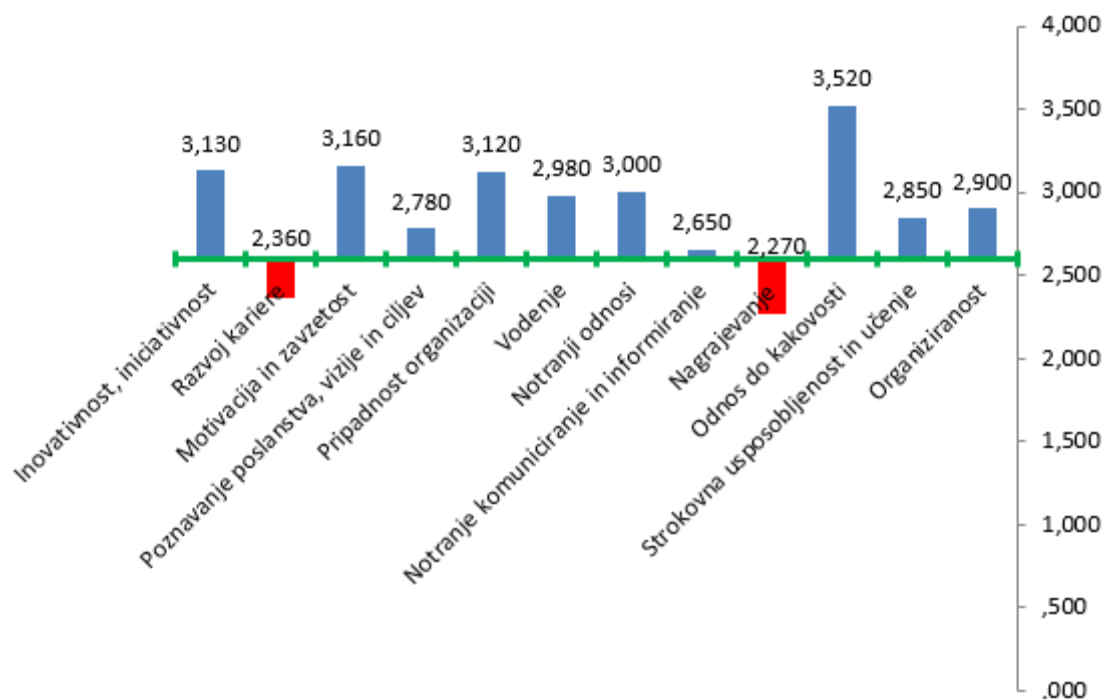
Tabela 4: Povprečna vrednost posameznih dimenzij organizacijske klime in test zanesljivosti sklopa trditev

Dimenzija organizacijske klime	Povprečna vrednost za dimenzijo	<u>Cronbach</u> <u>alpha</u>
Organiziranost	2,90	0,835
Strokovna usposobljenost in učenje	2,85	0,711
Odnos do kakovosti	3,52	0,719
Nagrajevanje	2,27	0,796
Notranje komuniciranje in informiranje	2,65	0,747
Notranji odnosi	3,00	0,857
Vodenje	2,98	0,769
Pripadnost organizaciji	3,12	0,725
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	2,78	0,731
Motivacija in zavzetost	3,16	0,782
Razvoj kariere	2,36	0,783
Inovativnost, iniciativnost	3,13	0,740

Vir: lastni vir, 2013

V tabeli 4 so opisane povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime. Lestvico primernosti posameznih dimenzij organizacijske klime smo postavili na točko 2,60. Tako je iz tabele in slike 1 razvidno, da so anketirani najbolj ocenili dimenzijo »Odnos do kakovosti (M=3,52), sledi dimenzija »Motivacija in zavzetost« (M=3,16), »Inovativnost, iniciativnost« (M=3,13), »Pripadnost organizaciji« (M=3,12), »Notranji odnosi« (M=3,00), »Vodenje« (M=2,98), »Organiziranost (M=2,90), »Strokovna usposobljenost in učenje« (M=2,85) in dimenzija »Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev« (M=2,78)- Anketirani pa so najslabše ocenili dimenzije »Nagrajevanje« (M=2,27), »Razvoj kariere« (M=2,36) in »Notranje komuniciranje in informiranje (M=2,65).

Slika 1: Povprečna vrednost posameznih dimenzij organizacijske klime



Vir: lastni vir, 2013

Sledi podrobnejši pregled posameznih dimenzij organizacijske klime. Podatke smo razvrstili padajoče glede na povprečno vrednost posamezne trditve v dimenziji organizacijske klime. Trditve, ki so ocenjene s povprečno vrednostjo pod 2,60 (*) smo označili in opisali z obratno konotacijo.

3.4.1. Organiziranost

Tabela 5: Organiziranost

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	3,40	1,187
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	3,25	1,150
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,02	1,216
*Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,52	1,157
*V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,33	1,072

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 5 in slike 2 je razvidno, da imajo anketirani jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu ($M=3,40$) in razumejo svoj položaj v organizacijski shemi ($M=3,25$). Prav tako se strinjajo z dejstvom, da so njihove zadolžitve jasno opredeljene. Razvidno je, da ima obravnavana organizacija organizacijsko strukturo dobro oblikovano – sistemizacija delovnih mest, oblikovani oddelki, ipd.

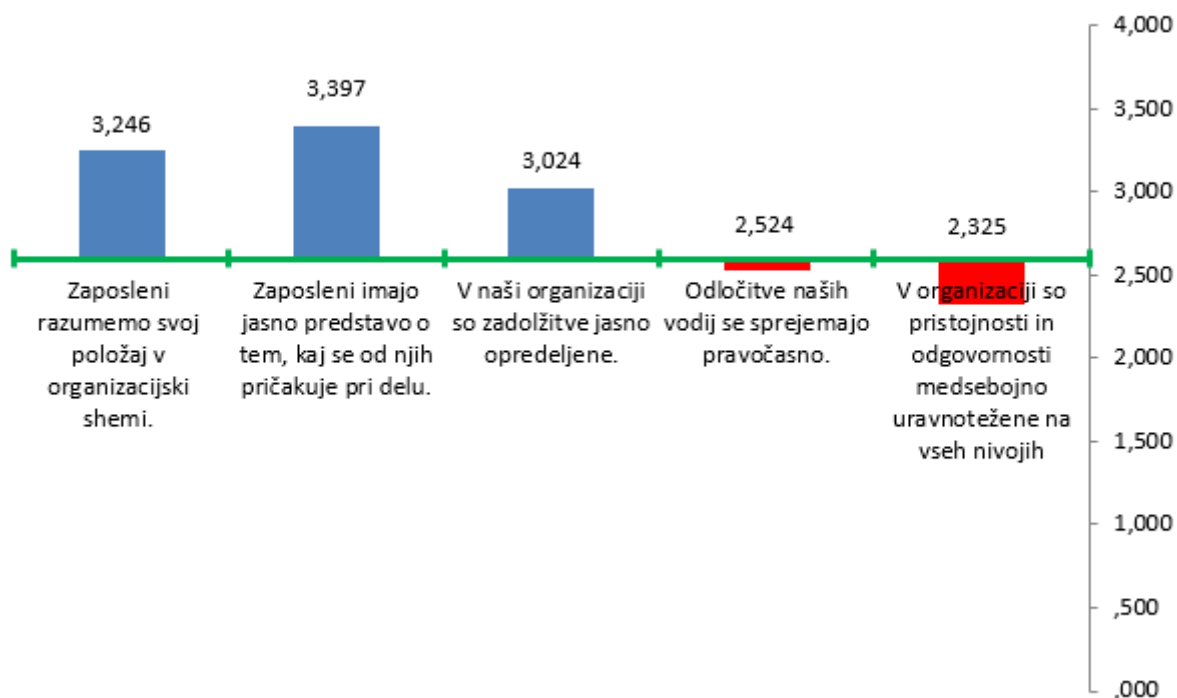
Anketirani prav tako menijo, da se odločitve vodij v organizaciji ne sprejemajo pravočasno ($M=2,52$). Odločitve se v organizaciji sprejemajo na več nivojih (od prve linije vodij do vršnega managementa). Te je treba sprejemati hitro oziroma pravočasno, saj pomembno vplivajo na razvoj organizacije in na uspešnost poslovanja organizacije.

Anketirani so tudi mnenja, da pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih niso medsebojno uravnotežene ($M=2,33$). Menimo, da ima ta trditev podlago v dejstvu, da je organizacijska shema v obravnavani organizaciji razvejana. Za vse organizacije je izrednega pomena, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

Razmisliti velja o eventuelni odpravi določenih hierarhičnih nivojev med zaposlenimi in vodstvom.

Standardni odkloni se gibljejo od 1,072 do 1,216.

Slika 2: Organiziranost - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

3.4.2. Strokovna usposobljenost in učenje

Tabela 6: Strokovna usposobljenost in učenje

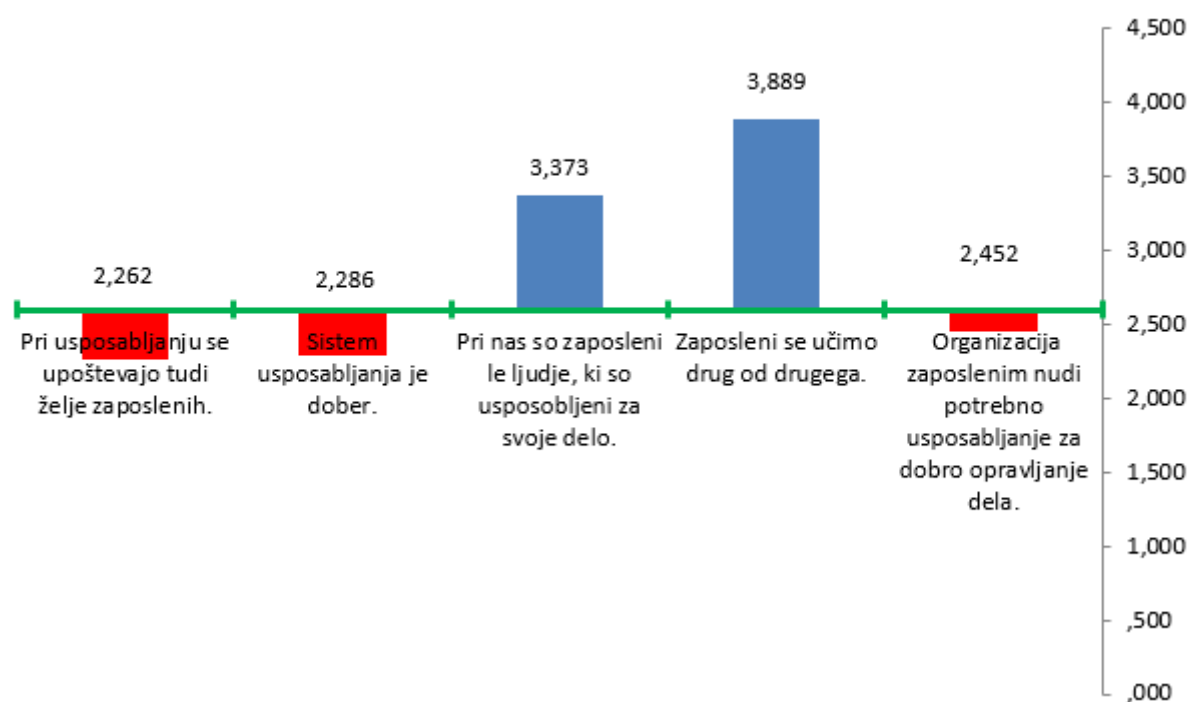
Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,89	1,067
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,37	1,250
*Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	2,45	1,100
*Sistem usposabljanja je dober.	2,29	1,065
*Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,26	1,147

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 6 in slike 3 je razvidno, da se anketirani učijo drug od drugega ($M=3,89$). V organizaciji so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo ($M=3,37$), vendar pa jim organizacija ne nudi potrebnih usposabljanj za dobro opravljena dela ($M=2,45$). Anketirani menijo, da sistem usposabljanja v organizaciji ni dober ($M=2,29$), želja zaposlenih pa se pri usposabljanjih prav tako ne upošteva ($M=2,26$). Poudariti velja, da je cilj usposabljanja zaposlenih zagotavljanje usposobljenosti izvajanja delovnih procesov v organizaciji – dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru v organizaciji (zaposlenim). Negativni oceni gre po vsej verjetnosti pripisati sedanjim gospodarskim razmeram, racionalizaciji poslovanja in zmanjševanju stroškov v obravnavani organizaciji. Ker je znanje ključni dejavnik konkurenčnosti, bo v obravnavani organizaciji treba usposabljanjem kljub nastalim razmeram nameniti več pozornosti in sredstev.

Standardni odkloni se gibljejo od 1,065 do 1,250.

Slika 3: Strokovna usposobljenost in učenje - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

3.4.3. Odnos do kakovosti

Tabela 7: Odnos do kakovosti

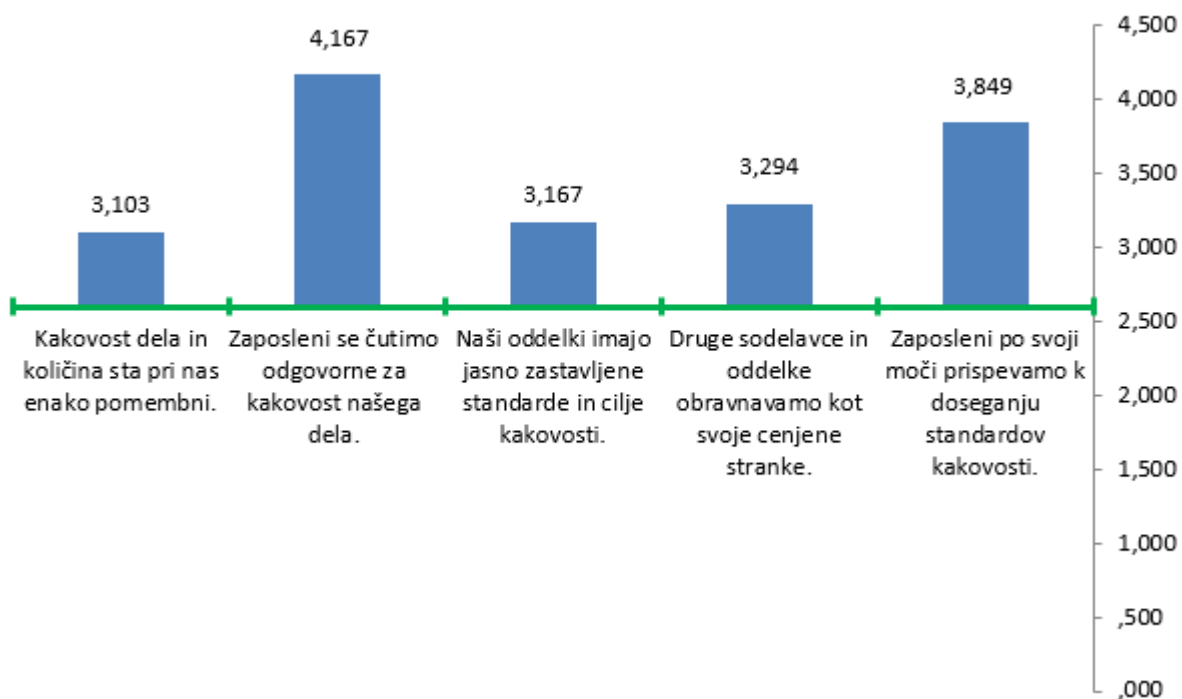
Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,17	0,919
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	3,85	1,020
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3,29	1,118
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,17	1,231
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,10	1,238

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 7 in slike 4 je razvidno, da se anketirani čutijo odgovorne za kakovost svojega dela ($M=4,17$), po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti ($M=3,85$), prav tako druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke ($M=3,29$). Mnenje anketiranih je, da imajo oddelki v organizaciji jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti ($M=3,17$), kakovost dela in količina dela sta enako pomembni ($M=3,10$). Ugotavljamo, da so anketirani kategorijo odnos do kakovosti ocenili dobro. Za doseganje kakovosti v organizaciji so potrebni dobri medsebojni odnosi. Menimo, da so dobre ocene odraz zavedanja vodstva in vseh zaposlenih, da je kakovost za obravnavano organizacijo ne le konkurenčna prednost, temveč konkurenčna nujnost.

Standardni odkloni se gibljejo od 0,919 do 1,238.

Slika 4: Odnos do kakovosti - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

3.4.4. Nagrajevanje

Tabela 8: Nagrajevanje

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	2,87	1,175
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	2,77	1,234
*Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,27	1,176
*Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1,91	1,012
*Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1,55	0,882

Vir: lastni vir, 2013

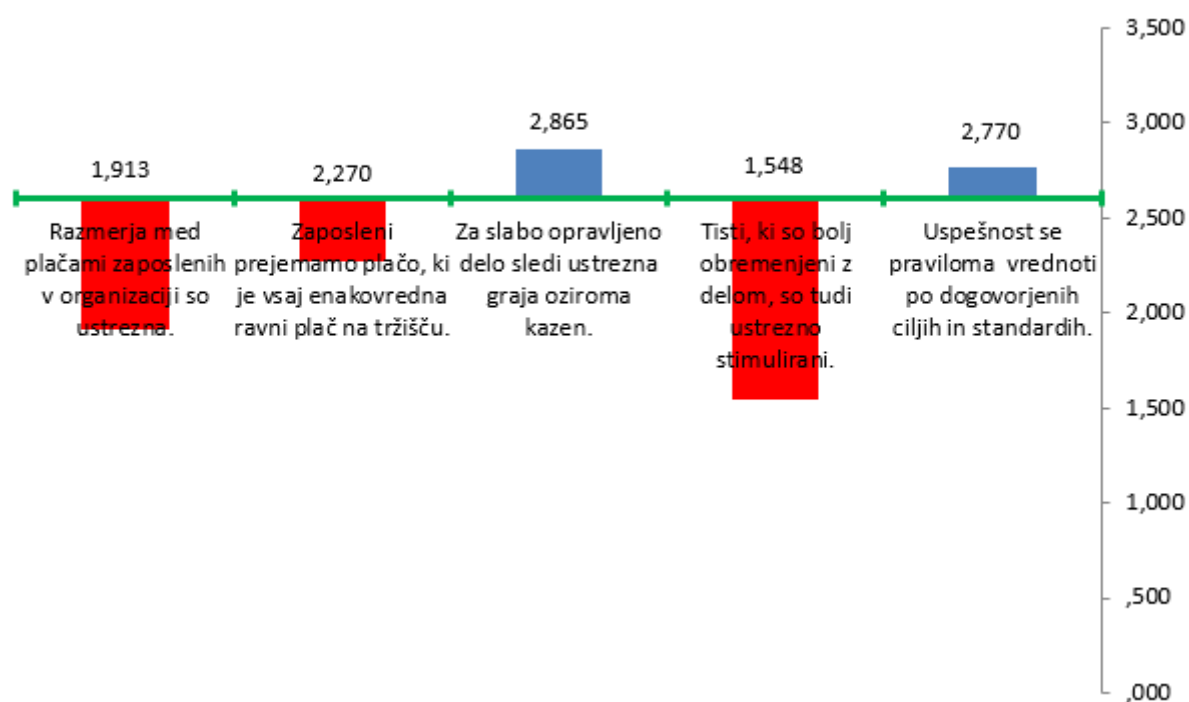
Sistem nagrajevanja vključuje tako finančne kot nefinančne nagrade in ostale ugodnosti pri delu.

Iz tabele 8 in slike 5 je razvidno, da so anketirani mnenja, da za slabo opravljeno delo v organizaciji sledi ustrezna graja oziroma kazen ($M=2,87$). Prav tako menijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardi ($M=2,77$). Anketirani pa so mnenja, da ne prejemajo plače, ki bi bila enakovredna ravni plač na tržišču ($M=2,27$). Prav tako razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji niso ustrezna ($M=1,91$), saj tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani ($M=1,55$).

Standardni odkloni se gibljejo od 0,882 do 1,234.

Menimo, da je slabša ocena te kategorije odraz dejstva, da obravnavana organizacija ne namenja veliko pozornosti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje zaposlenih v organizaciji - kriteriji za materialno nagrajevanje niso jasni, merljivi in znani. Organizacije se po vsej verjetnosti premalo poslužujejo pohval.

Slika 5: Nagrajevanje - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

3.4.5. Notranje komuniciranje in informiranje

Tabela 9: Notranje komuniciranje in informiranje

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Delovni sestanki so redni.	3,02	1,374
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	2,87	1,298
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,67	1,259
*Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	2,45	1,217
*O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,27	1,046

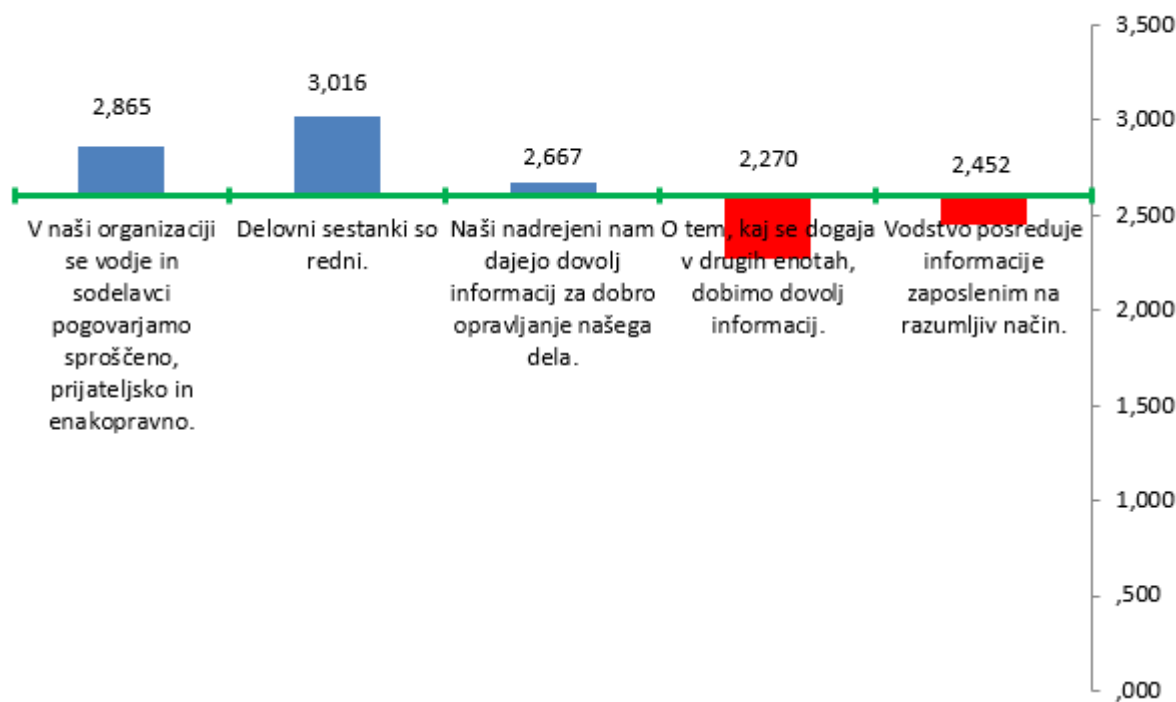
Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 9 in slike 6 je razvidno, da so anketirani mnenja, da delovni sestanki potekajo redno ($M=3,02$), da od svojih nadrejenih pridobijo dovolj informacij za dobro opravljeno delo ($M=2,67$), te informacije pa niso vedno dovolj razumljive ($M=2,45$). Vodje in sodelavci se med seboj seveda pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno ($M=2,87$). Anketirani menijo tudi, da o dogodkih v drugih enotah ne dobijo dovolj informacij ($M=2,27$). Ocene so odraz dejstva, da delovni sestanki potekajo na način, kjer zaposleni ne pridobijo zadostnih razumljivih informacij v zvezi s poslovanjem organizacije. Vodstvo organizacije se po vsej verjetnosti ne zaveda, da lahko zaposleni prispevajo k večjemu poslovnemu uspehu organizacije, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni s politiko in cilji obravnavane organizacije. S pravočasnim informiranjem se vsekakor povečata tudi zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih.

Standardni odkloni se gibljejo od 1,046 do 1,298.

Slika 6: Notranje komuniciranje in informiranje - povprečne vrednosti posameznih trditev

&



Vir: lastni vir, 2013

3.4.6. Notranji odnosi

Tabela 10: Notranji odnosi

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,33	1,117
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.	3,33	1,179
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	2,94	1,137
Ljudje si medsebojno zaupajo.	2,75	1,179
Konflikte rešujemo v skupno korist.	2,69	1,183

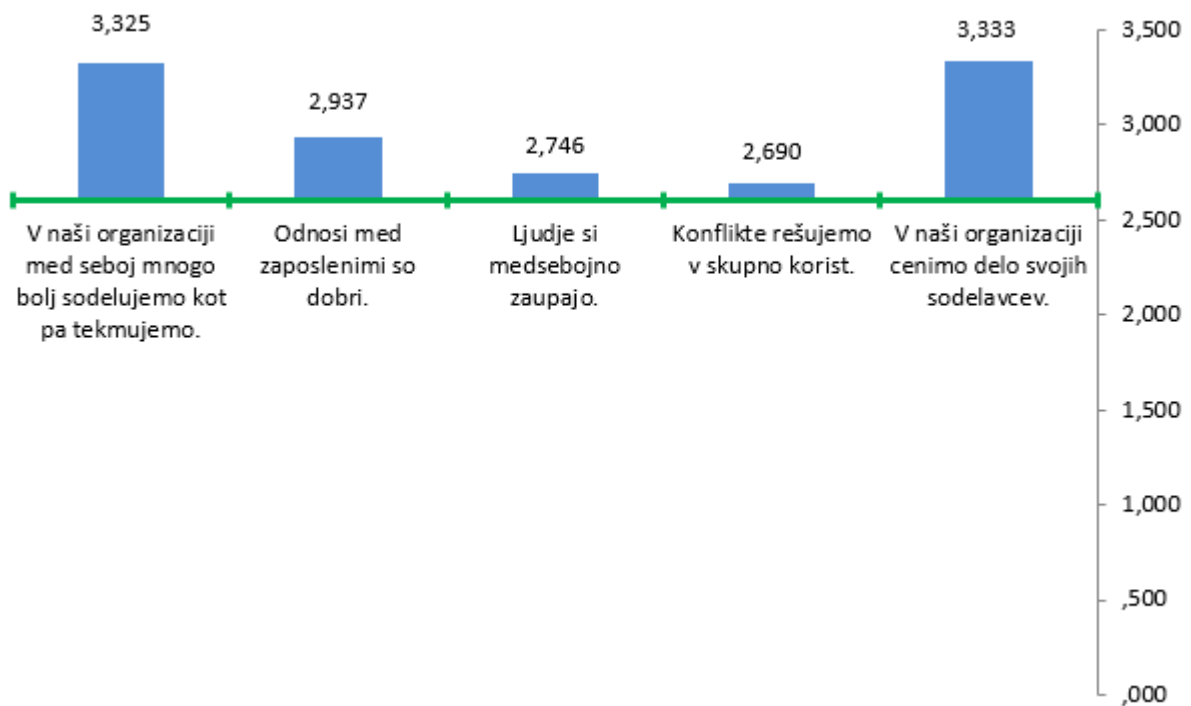
Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 10 in slike 6 je razvidno, da so anketirani mnenja, da se delo vseh zaposlenih (vseh sodelavcev) ceni ($M=3,33$), sodelavci si med seboj zaupajo ($M=2,75$), sodelujejo med seboj ($M=3,33$), odnosi med zaposlenimi so dobri ($M=2,94$), eventuelne konflikte pa rešujejo v skupno korist ($M=2,69$).

Standardni odkloni se gibljejo od 1,117 do 1,183.

Ugotavljamo, da so anketirani kategorijo odnos do kakovosti ocenili dobro. Dobre ocene izhajajo iz dejstva, da zaposleni sodelujejo v procesih odločanja o pogojih svojega dela (skupaj z vodstvom iščejo najboljše metode za organizacijo delovnih procesov, sodelujejo pri iskanju najustreznejših rešitev, ipd.).

Slika 7: Notranji odnosi - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

Vodenje

Tabela 11: Vodenje

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,76	1,127
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,29	1,096
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	2,74	1,188
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	2,58	1,304
*Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,54	1,171

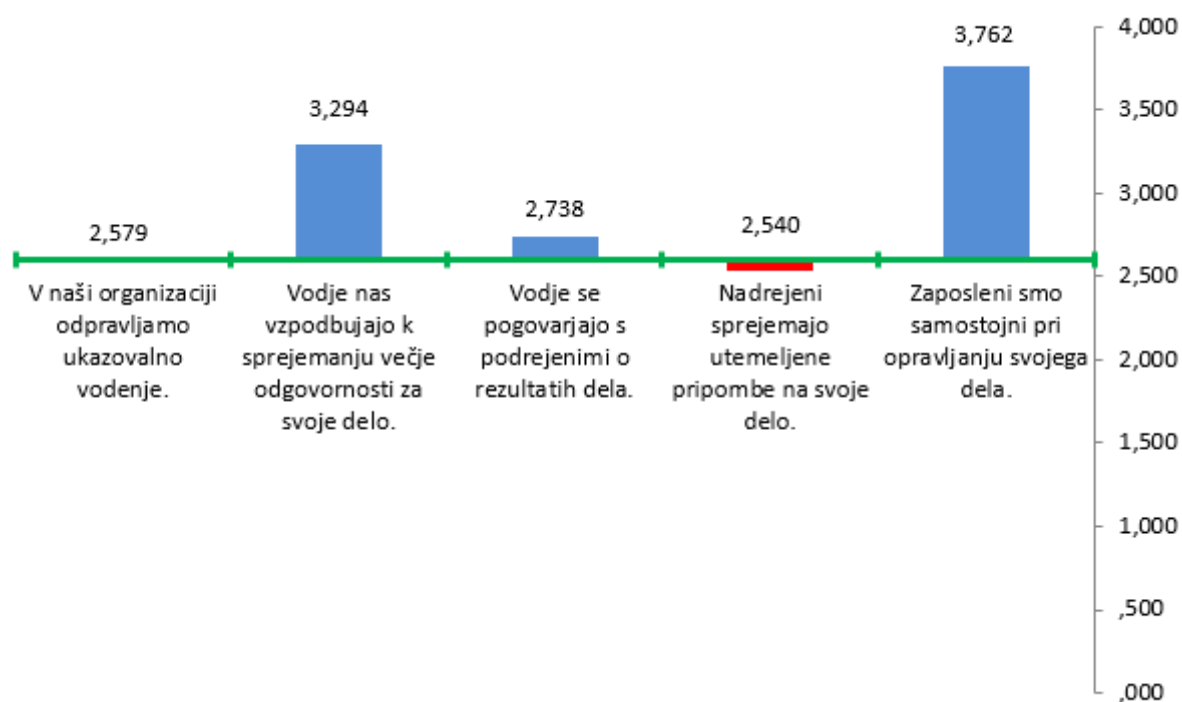
Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 11 in slike 7 je razvidno, da so anketirani mnenja, da so pri svojem delu samostojni ($M=3,76$). Vodje jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo ($M=3,29$) in pogovarjajo z njimi o rezultatih dela ($M=2,74$). V organizaciji se odpravlja ukazovalno vodenje ($M=2,58$), vendar pa nadrejeni še ne sprejemajo utemeljenih pripomb zaposlenih glede njihovega dela ($M=2,54$).

Standardni odkloni se gibljejo od 1,096 do 1,304.

Iz rezultatov je razvidno, da bo obravnavana organizacija morala izboljšati vodenje v organizaciji. Vodje se s podrejenimi/zaposlenimi premalo pogovarjajo o rezultatih dela. Priporočamo dodatno izobraževanje vodij s področja odnosov s človeškimi viri. Na ta način bi se izboljšale vrednote (soodločanje, inovativnost, zadovoljstvo ipd.) vodij in izboljšal njihov poslovni uspeh. Vse to pa bi imelo tudi pozitivne posledice na razvoj vseh zaposlenih v obravnavani organizaciji.

Slika 8: Vodenje - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

Pripadnost organizaciji

Tabela 12: Pripadnost organizaciji

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3,68	1,143
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,33	1,144
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	3,26	1,082
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	3,14	1,205
*Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	2,53	1,184

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 12 in slike 9 je razvidno, da so anketirani ponosni, da so zaposleni v tej organizaciji (M=3,33), saj ima organizacija velik ugled v okolju (M=3,68). Čeprav je zaposlitev v organizaciji varna (M=3,14), bi jo zaposleni v primeru poslovnih težav zapustili (M=2,53).

Standardni odkloni se gibljejo od 1,082 do 1,205.

Ocene so odraz dejstva, da se zvestobi in pripadnosti zaposlenih ne posveča toliko pozornosti. Rezultati kažejo, da bi zaposleni v primeru poslovnih težav obravnavano organizacijo zapustili. S seboj bi vzeli vse svoje znanje in informacije, ki je za vsako organizacijo ključnega pomena. Verjetno je slabša ocena tudi odraz slabših ocen dimenzij organizacijske klime, in sicer: dimenzije nagrajevanja, dimenzije organiziranosti in dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja.

Slika 9: Pripadnost organizaciji - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Tabela 13: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,27	1,305
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	3,05	1,050
*Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,43	1,176
*Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	2,38	1,232

Vir: lastni vir, 2013

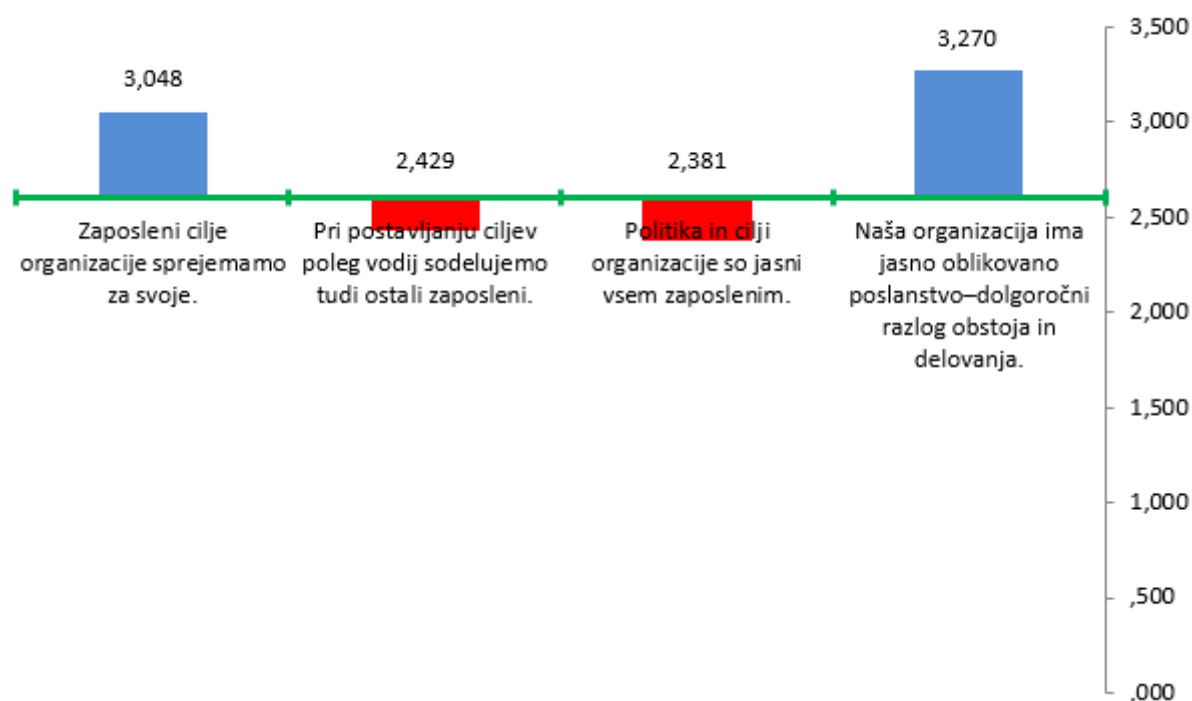
Iz tabele 13 in slike 10 je razvidno, da so anketirani mnenja, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo (M=3,27), cilje organizacije zaposleni sprejemajo za svoje (M=3,05).

Anketirani so prav tako mnjenja, da zaposleni premalo sodelujejo pri postavljanju ciljev organizacije ($M=2,43$), prav tako pa politika in cilji organizacije niso jasni vsem zaposlenim ($M=2,38$).

Standardni odkloni se gibljejo od 1,050 do 1,205.

Iz rezultatov je razvidno, da obravnavana organizacija svoje poslanstvo, vizijo in cilje opredeljuje v strateškem razvojnem programu in načrtih. Pri oblikovanju strateškega razvojnega programa sodelujejo samo vodstveni sodelavci (od vodij navzgor). Gre za t.i. delegiranje od zgoraj navzdol.

Slika 10: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

Motivacija in zavzetost

Tabela 14: Motivacija in zavzetost

Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,82	1,141
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,67	1,072
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,34	1,104
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,80	1,220
*Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,17	1,074

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 14 in slike 11 je razvidno, da so anketirani zavzeti za svoje delo ($M=3,67$). Prav tako so pri delu pripravljeni vložiti dodaten napor, če se to zahteva ($M=3,82$). Mnenja so, da so glede delovne uspešnosti v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve ($M=3,34$). Dobro opravljeno delo v organizaciji se ceni ($M=2,80$), čeprav se dober delovni rezultat ne opazi hitro ($M=2,17$). To je odraz dejstva, da vodje dosledno ne spremljajo dela svojih zaposlenih. Vodje ne opazijo pozitivnih učinkov dela zaposlenih – mogoče raje spregledajo dobro opravljeno delo, kakor da bi zaposlenega pohvalili.

Standardni odkloni se gibljejo od 1,072 do 1,220.

Slika 11: Motivacija in zavzetost - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

Razvoj kariere

Tabela 15: Razvoj kariere

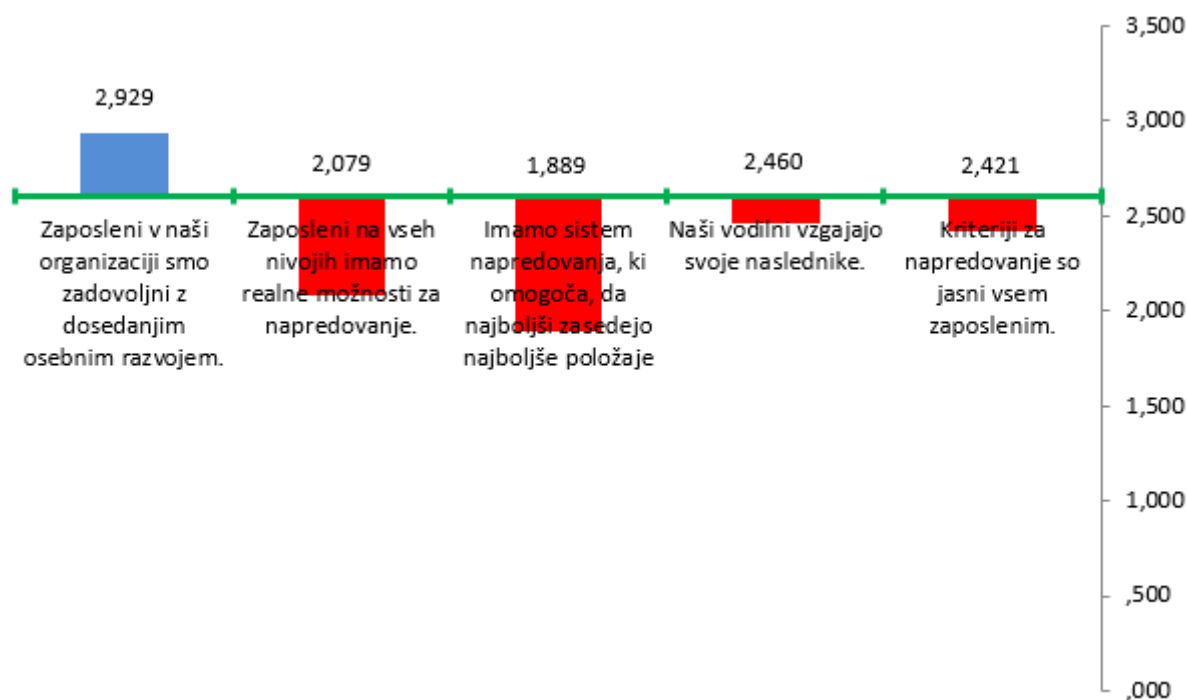
Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2,93	1,097
*Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,46	1,150
*Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,42	1,376
*Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,08	1,143
*Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1,89	1,112

Vir: lastni vir, 2013

Ta kategorija organizacijske klime v obravnavani organizaciji je najslabše ocenjena. Iz tabele 15 in slike 12 je razvidno, da so anketirani zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem ($M=2,93$), vendar pa jim organizacija možnosti napredovanja ne nudi: vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov ($M=2,46$), kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim ($M=2,42$), realne možnosti za napredovanje nimajo vsi zaposleni ($M=2,08$), sistem napredovanja ne omogoča najboljšim, da zasedejo najboljše položaje ($M=1,89$). Standardni odkloni se gibljejo od 1,097 do 1,376.

Menimo, da so slabe ocene odraz dejstva, da obravnavana organizacija nima razvitih t.i. kontrolnih točk, iz katerih bi vsak zaposleni prepoznal kako napreduje. Na dolgi rok lahko to ogrozi preživetje obravnavane organizacije.

Slika 12: Razvoj kariere - povprečne vrednosti posameznih trditev



&

Vir: lastni vir, 2013

Inovativnost, iniciativnost

Tabela 16: Inovativnost, iniciativnost

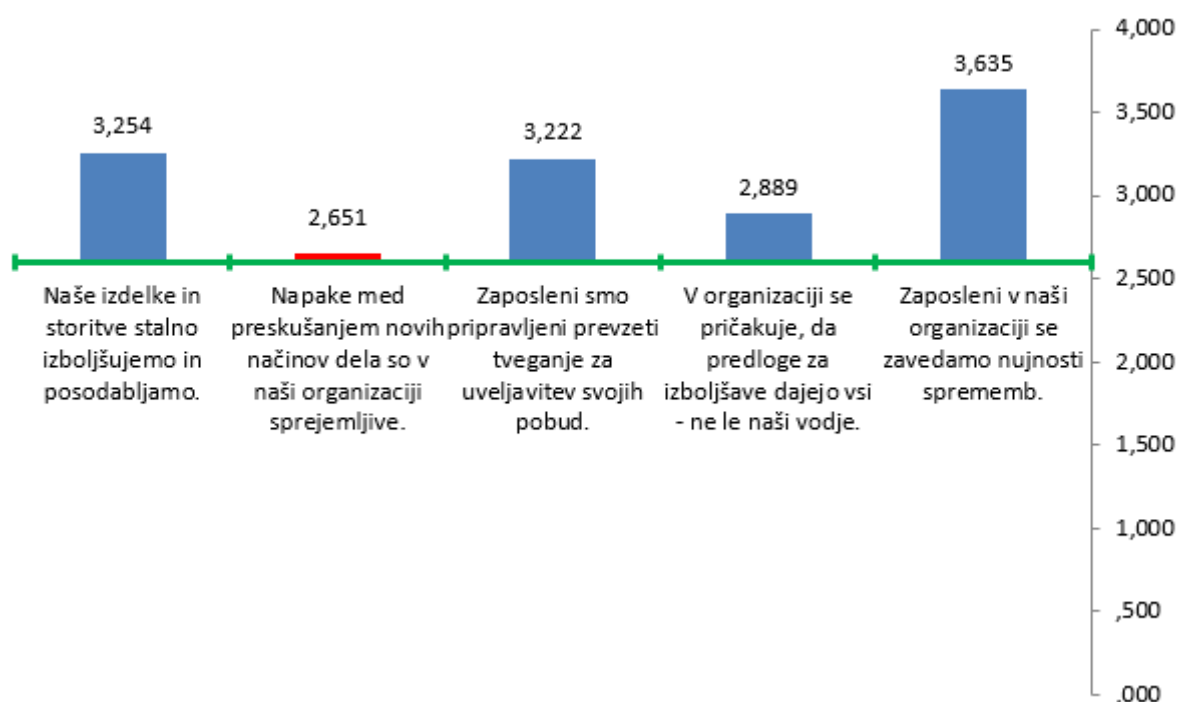
Trditev	Povprečna vrednost (M)	Standardni odklon (SD)
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,63	1,107
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	3,25	1,213
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,22	0,911
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	2,89	1,298
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	2,65	1,038

Vir: lastni vir, 2013

Iz tabele 16 in slike 13 je razvidno, da se anketirani zavedajo nujnosti sprememb ($M=3,63$), za uveljavitev svojih pobud so pripravljeni prevzeti tveganje ($M=3,22$). Anketirani so prav tako mnenja, da se od njih pričakuje, da dajejo predloge za izboljšave ($M=2,89$). Menimo, da bi vodstvo moralo poskrbeti za sistem nagrajevanja koristnih idej. Na ta način bi bili zaposleni še bolj motivirani k dajanju predlogov za izboljšave. Standardni odkloni se gibljejo od 0,911 do 1,298.

Iz slike 13 je prav tako razvidno, da je potrebno biti pozoren tudi na napake med preskušanjem novih načinov dela, saj so te sedaj sprejemljive.

Slika 13: Inovativnost, iniciativnost - povprečne vrednosti posameznih trditev



Vir: lastni vir, 2013

4. Sklepne ugotovitve

Z merjenjem organizacijske klime organizacija pridobi informacije o zaznani klimi v organizaciji. Organizacijska klima kaže na delovno zadovoljstvo, ki je posledica različnih dejavnikov (znanih in neznanih) in vpliva na učinkovitost pri delu in vrednote ljudi. Nato sledi spreminjanje tistih dejavnikov organizacijske klime, ki bodo prispevali k doživljanju klime na način boljše uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih.

S kvantitativno raziskavo smo ugotovili glavne značilnosti klime v obravnavani organizaciji. Tako smo za obravnavano organizacijo prišli do »ključnega orodja« za ustvarjanje takšne organizacijske klime, ki bo obravnavani organizaciji omogočala doseganje zelenih rezultatov. Največ pozornosti je potrebno nameniti dimenzijama »Nagrajevanje« in »Razvoj kariere«, saj sta najslabše ocenjeni dimenziji v obravnavani organizaciji na področju predelovalne dejavnosti. Priporočamo, da načrtovanje ukrepov in sprememb poteka na ravni celotne organizacije, za njihove zaznave pa naj bodo odgovorni vsi zaposleni. Za obravnavano organizacijo priporočamo spremembe dejavnikov, kot so: jasna določitev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji, izboljšanje sistema usposabljanj, urediti/preurediti sistemizacijo delovnih mest ter nagrajevanje prilagoditi novi sistemizaciji, ustrezno oblikovati sistem napredovanja v organizaciji, izboljšati komunikacijo med vsemi ravni v organizaciji,

predstaviti politiko ter kratkoročne in dolgoročne cilje organizacije vsem zaposlenim in ne nazadnje uporabiti »pohvale, pohvale in še enkrat pohvale«.

Prepričani smo, da bi izboljšanje teh dejavnikov vplivalo na uspešnost poslovanja organizacije in na zadovoljstvo vseh zaposlenih v obravnavani organizaciji.

5. Literatura

- Ahmadi, A. & Emamipour, Z. 2013. A study on relationship between organizational climate and creativity. *Management Science Letters* 3: 2709–2716. Dostopno na: http://www.growingscience.com/msl/Vol3/msl_2013_316.pdf (22.1.2014)
- Bešter, J. & Murovec, N. 2010. Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Dickson, M. W. & Resick, C. J. & Hanges, P. J. 2006. When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology* 91(2), 351–364.
- Gagnon, S. & Paquet, M. & Courcy, F. 2008. Climat psychologique et santé du milieu de travail. In AIPTLF. , disponible dans le site de centre de recherche intervention en santé des organisations. Dostopno na: http://www.criso.ca/CMS/Media/Preview_69_14_fr-CA_0_123.pdf (21.1.2014)
- Gomezelj Omerzel, D. & Biloslavo, R. & Trnavčević, A. 2010. Management znanja v visokošolskih zavodih. Koper : UP, Fakulteta za management.
- Hammami, H. & Amara, N. & Landry, R. 2013. Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management* 33 (1): 105– 118.
- James, L.R. & Choi C.C. & Ko, C.E. & McNeil, P.K. & Minton, M.K. & Wright, M.A. & Kim, K. 2008. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(1): 5–32.
- Kaushik, K. 2007. Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12: 99–108. Dostopno na: <http://www.vidyasagar.ac.in/journal/Commerce/vol12/9th%20Article.pdf> (23.1.2014)
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44(3): 265–285.
- Liebman, J. & Thibeault, C.O. & Yadani, N. 2009. Qualité de vie au travail au CSSS Pierre- Boucher. *Infolettre de l'ADASUM* 17(2), 1–8. Dostopno na: http://www.adasum.com/wp-content/uploads/2012/03/Infolettre_juin-2009.pdf (23.1.2014).
- Lipičnik, B. 2005. Organizacija podjetja. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. 1997. Razvita teorija organizacije. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- Meško Štok, Z. 2011. Trženje med organizacijami. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Moretti, M. & Biloslavo R. 2011. Pomen marketinške kulture za ugled podjetja. *Organizacija* 44 (5): 168-179.
- Musek Lešnik, K. 2006. Kaj je organizacijska klima? Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html> (10.1.2014)
- Samadi, P. & Shirzadi Esfahani, H. 2006. The relationship between school climate and entrepreneurial spirit in the second and third grade female students in Isfahan high schools. *Journal of Educational Innovations* 5(16):164-187.

- Schneider, B. & A. P. Brief & R. A. Guzzo. 1996. Creating a climate culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* 24 (4): 7–19.
- Schneider, B. & Salvaggio, A. N. & Subirats, M. 2002. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology* 87(2), 220–229.
- Schulte, M. & Ostroff et, C. & Shmulyian, S. & Kinicki, A. J. 2006. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology* 94(3), 618–634.
- Shahaee, B. 2007. Entrepreneurship education and development challenges: Take the role of personality traits. Tehran: National Conference on Entrepreneurship, Creativity and Future Organizations.
- SIOK. 2013. Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo? Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html> (3.1.2014)
- UMAR. 2013. Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2013. Dostopno na: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Jesenska_napoved_2013/JNNG_2013_splet.pdf (19.1.2014)
- Vukasovič, T. & Ružman, R. 2013. Analiza vpliva čustvene inteligence zaposlenih na uspešnost delovanja organizacije. *Management* 8 (3): 233-250. Dostopno na: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/8_233-250.pdf (18.1.2014)
- Williams, D.J. 1979. Change & Stability in values and values systems: a sociological perspective. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding human values*. pp. 15-46. New York: Free Press

(1) Plod psiholoških procesov, ki potekajo v posamezniku.

(2) Organizacijska kultura se oblikuje na ravni organizacije in izhaja iz medsebojne interakcije članov te organizacije.

(3) Organizacijska klima spada med psihološke vede.

(4) Organizacijska kultura spada med antropološke in sociološke vede

(5) To so vsebine, s pomočjo katerih se da najbolje opisati klimo v določeni organizaciji.

(6) Stres z vidika delovne učinkovitosti ni vedno negativen pojav, saj je za visok delovni učinek navadno nujna optimalna stopnja stresa (ne premajhna in ne prevelika stopnja stresa) – imenujemo ga »pozitivni stres«.

(7) Skupni imenovalci takšne klime so: izziv, podpora idejam, svoboda, zaupanje/odprtost, dinamičnost/živahnost, igrivost/humor, reševanje konfliktov, dialog, tveganje in čas za ideje (Musek Lešnik 2006)