

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V DRUŠTVU OZARA
SLOVENIJA NACIONALNO ZDRUŽENJE ZA
KAKOVOST ŽIVLJENJA**

DIPLOMSKO DELO

Peter Bednařik

Mentor: pred. Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem zaposlenim na društvu Ozara, ki so mi pomagali pri izdelavi tega diplomskega dela. Še posebej sem hvaležen Maši Černe, univ. dipl. soc. del. za vso podporo. Zahvaljujem se profesorjem fakultete, ki so me poučevali, še posebej prof. dr. Tanji Urbančič ter pred. mag. Alenki Stanič Lang za vse nasvete med študijem na fakulteti. Zahvala gre mentorju pred. Tomici Dumančiču, prof. soc. za vse napotke in nasvete za boljše delo pri pisanju diplomskega dela.

Zahvala gre tudi mojim sorodnikom, ki so me ves čas študija vzpodbujali in mi svetovali.

NASLOV

Organizacijska klima v društvu Ozara Slovenija Nacionalno združenje za kakovost življenja

IZVLEČEK

V diplomskem delu smo predstavili pojem »organizacijska klima«. Opisali smo zakaj se organizacijska klima preučuje in kako je povezana z organizacijsko kulturo. V nalogi smo opisali naslednje dimenzije organizacijske klime, katere so: zadovoljstvo z delom, notranje komuniciranje in informiranje, samoiniciativnosti in inovativnosti, motivacija in zavzetost, medsebojni odnosi ter pripadnost organizaciji. Opisane dimenzije se nanašajo na praktični del.

Praktični del naloge temelji na raziskavi organizacijske klime na društvu Ozara, Nacionalno združenje za kakovost življenja. Anketne vprašalnike za podrobnejšo analizo organizacijske klime smo pripravili in poslali enotam društva Ozara po Sloveniji. Nato smo anketne vprašalnike analizirani in rezultati anket so bili prikazani v obliki grafikonov obdelani z programom Exell. Nato smo predstavili ugotovitve anket, ki so rezultat raziskave in nazadnje smo podali zaključke v obliki razprave. Menimo, da bi bili koristni za izboljšanje delovanja društva Ozara oziroma in njegove organizacijske klime, kar bi vodilo k učinkovitejšemu in plodnejšemu delovanju društva.

KLJUČNE BESEDE

organizacijska klima, organizacijska kultura, dimenzije organizacijske klime, Ozara Nacionalno združenje za kakovost življenja, analiza, raziskava

TITLE

Organisation climate in the Ozara Slovenia Life Quality National Association

ABSTRACT

In diploma work we had described the meaning of term “organisation climate”. We had described why it had been researched and how the organisation climate is connected to organisation culture. In the work we had described the following dimensions of organisation climate which are: job satisfaction, inside communicativeness, management and inventiveness, motivation and commitment, mutually relationships and commitment to the organisation. The described dimensions are related to the practical work.

The practical work is based on the research of organisation climate at Ozara Slovenia Life Quality National Association. The survey for detail analysis of organisation climate had been prepared and sent to the units of Ozara association throughout Slovenia. The surveys had been analysed and results were presented by the diagrams prepared with the computer program Excell . At the end we had analysed the results of the survey and finally everything had been summarized in the discussion. We believe that results can be used by Ozara association for improvement of organisation climate which can lead to more effective and productive activity in many ways.

KEYWORDS

organisation climate, organisation culture, dimensions of organisation climate, Ozara Slovenia Life Quality National Association, analysed ,research,

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 Cilji in potek dela	1
1.2 Teorija o organizacijski klimi.....	2
1.2.1 Definicija organizacijske klime.....	2
1.2.2 Kaj opisuje organizacijska klima.....	2
1.2.3 Zakaj se preučuje organizacijska klima	3
1.2.4 Organizacijska klima in tim.....	4
1.2.5 Kultura in klima organizacije.....	4
1.3 Dimenzija zadovoljstvo z delom	7
1.4 Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje	7
1.5 Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti	8
1.6 Dimenzija motivacija in zavzetost.....	9
1.7 Dimenzija medsebojni odnosi.....	9
1.8 Dimenzija pripadnost organizaciji.....	10
2 PROBLEMATIKA IN NAMEN.....	10
3 METODOLOGIJA.....	10
3.1 Vprašalnik.....	11
3.2 Potek raziskave	12
3.3 Statistična obdelava podatkov.....	12
3.4 Predstavitev društva Ozara	12

4 REZULTATI RAZISKAVE.....	16
4.1 Demografski podatki.....	16
4.2 Preučevanje organizacijske klime	17
4.3 Zadovoljstvo z delom.....	18
4.3.1 Dimenzija »zadovoljstvo z delom« z višjo stopnjo izobrazbe	19
4.3.2 Dimenzija »zadovoljstvo z delom« z nižjo stopnjo izobrazbe	20
4.4 Vodstvo	22
4.4.1 Dimenzija »vodstvo« z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe	23
4.5 Notranje komuniciranje in informiranje	24
4.6 Motivacija in zavzetost	26
4.6.1 Povprečne vrednosti dimenzije »motivacija«	27
4.7 Medsebojni odnosi	28
4.7.1 Dimenzija »medsebojni odnosi« za višjo in nižjo stopnjo izobrazbe	29
4.8 Pripadnost organizaciji	30
4.9 Odnos do kakovosti	31
5 UGOTOVITVE.....	33
5.1 Zadovoljstvo z delom.....	33
5.2 Vodstvo	33
5.3 Notranje komuniciranje in informiranje	34
5.4 Motivacija in zavzetost	35

5.5 Medsebojni odnosi	36
5.6 Pripadnost organizaciji	37
5.7 Odnos do kakovosti	38
6 SKLEP.....	39
7 LITERATURA.....	40
8 VIRI	41
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema društva Ozara, Urednik: Staš Ravter, Ozara Slovenija, Živeti s težavami z duševnim zdravjem, marec 2004, str. 26).....	16
Grafikon 1: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime.....	17
Grafikon 2: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom	19
Grafikon 3: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z višjo stopnjo izobrazbe.	20
Grafikon 4: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z nižjo stopnjo izobrazbe	21
Grafikon 5: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo«.....	23
Grafikon 6: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo« za anketirance z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe.....	24
Grafikon 7: Povprečne vrednosti za trditve pri dimenziji »notranje komuniciranje in informiranje«.....	26
Grafikon 8: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »motivacija in zavzetost« ..	27
Grafikon 9: Povprečne vrednosti za dimenzijo »motivacija«.....	28
Grafikon 10: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi«	29
Grafikon 11: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi« za višjo in nižjo stopnjo izobrazbe.....	30
Grafikon 12: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »pripadnost organizaciji«.	31
Grafikon 13: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »odnos do kakovosti«	32

1 UVOD

V diplomskem delu smo predstavili različne teorije o organizacijski klimi in njeni povezavi s pojmom organizacijska kultura; kako je organizacijska klima povezana z kulturo ter katere so tiste dimenzije organizacijske klime, ki bistveno vplivajo na vzdušje in vsakodnevno delovanje članov organizacije. Opisali smo dimenzije organizacijske klime, ki se neposredno navezujejo na praktični del v diplomskem delu obravnavanega društva. Gre za raziskavo konkretnih dimenzij organizacijske klime društva Ozara - Nacionalno združenje za kakovost življenja, ki ima enote po vsej Sloveniji. Preučili smo dimenzije organizacijske klime in nato analizirali rezultate anket in napisali razpravo. Na podlagi rezultatov ankete, ki smo jih dobili z obdelavo podatkov, smo lahko podali določene zaključke, ki bodo koristili društvu Ozara pri izboljšanju oziroma ohranjanju ugotovljenega stanja organizacijske klime.

1.1 Cilji in potek dela

Namen je bil predstaviti teorijo dimenzij organizacijske klime ter s pomočjo anketnega vprašalnika preučiti organizacijsko klimo v enotah Ozare po Sloveniji. Dimenzije organizacijske klime, ki so predstavljene v teoretičnem delu smo raziskali in opisali v izsledkih ankete, ki je bila opravljena v času od 12. 12. 2008 do 15. 1. 2009. Od petnajstih enot, ki so prejele anketne vprašalnike, jih je 7 izpolnilo in vrnilo anketne vprašalnike. Te enote so v Ljubljani, Novi Gorici, Izoli, Brežicah, Kranju, na Ptuj in na Ravnah na Koroškem. Anketni vprašalnik, ki vsebuje štiriindvajset sklopov je bilo izpolnjenih in vrnjenih po pošti na enoto Ozare v Novi Gorici. Anketne vprašalnike smo analiziral s pomočjo programa Microsoft Excel 2003. S pomočjo standardiziranega, vendar konkretnim potrebam prilagojenega anketnega vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime, smo skušali preveriti ustreznost obstoječe organizacijske klime, ki ima bistven vpliv za uspešno delovanje društva Ozara, ki ima enote po celi Sloveniji. Rezultati raziskave so nam služili za podrobnejšo analizo in ugotavljanje obstoječega stanja ter temeljna predpostavka za pripravo konkretnih predlogov, kaj storiti, da se sedanje delovanje društva relativno izboljša. Ob konkretnem opredeljevanju teoretičnih predpostavk organizacijske

kulture in klime, smo v diplomskem delu skušali preučiti bistvene dimenzije organizacijske klime v povsem konkretnih okoljih, kjer delujejo društva.

1.2 Teorija o organizacijski klimi

1.2.1 Definicija organizacijske klime

»Organizacijsko klimo (Organizational Climate) definiramo kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje »mehke« dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest, interakcije in podobno. Pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno lahko klimo sistema opredelimo kot psihološko ozračje.« (Dumančič, 2008). Iz predstavljenе definicije je torej razvidno, da gre za povsem konkretna, čeprav na videz nemerljiva stanja, ki opredeljujejo, kako se posamezniki znajdejo in počutijo v neki organizaciji. Dandanes pa je tovrstno počutje posameznikov temeljnega značaja za uspešnost oziroma neuspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije, ne glede na to, s kakšno dejavnostjo se le ta ukvarja.

1.2.2 Kaj opisuje organizacijska klima

»Organizacijska klima opisuje stanje organizacije in njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij, rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, temelj za interpretiranje situacije in vir vzpodbud za usmerjanje aktivnosti« (Možina, 1994, str. 146)

»Organizacijska klima je izraz za vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in učinkovitost uporabe njihovih zmogljivosti.« (Vidič, 2007)

»Na osnovi klasifikacije organizacijske klime tudi tu obstojijo specifične oblike kot so inovativna, motivacijska, raziskovalna, managerska in druge vrste klime. Glede na dominantno obliko klime tako ločimo organizacijo dosežkov, organizacijo ohranjanja varnosti, organizacijo sodelovanja in organizacijo kreativnosti. V organizaciji dosežkov je klima zelo kompetitivna, ključ je doseganje ciljev, bistvo so dosežki in učinki, zahteve s strani vodstva so visoke, uporablja se vodenje s cilji in prevladujejo agresivne akcije. V organizaciji ohranjanja varnosti je klima formalna in strukturirana, vodje predvsem koordinirajo in nadzorujejo, največja nagrada za dobro delo je varnost zaposlitve, najbolj pomembno pa je pravočasno in stroškovno ustrezno doseganje ciljev. V organizaciji sodelovanja gre za prijateljske odnose, ki so zelo tradicionalni, gradi se na zaupanju, pripadnosti in participaciji, odprti komunikaciji, sodelovanju ter timskem in skupinskem delu. V organizaciji kreativnosti pa se izpostavljata predvsem znanje in usposobljenost, pripadnost je visoka, inoviranje se vzpodbuja sistematično, klima je dinamična, spremembe so stalne in poudarek je na hitri rasti.« (Dumančič, 2008)

Iz navedenega je razvidno, da različni avtorji na različne načine obravnavajo pojem organizacijske klime, vendar je vsem skupno to, da poudarjajo notranje vzdušje, ki je posledica zapisanih in nenapisanih pravil, sedanjih in preteklega dogajanja v organizaciji, ki ima vpliv na konkretna razmerja med soudeleženci, ki so zaradi najrazličnejših interesov zbrali oziroma združili v neko organizacijo. Splošna ugotovitev, ki izhaja iz vseh navedenih definicij organizacijske klime nas navaja na naslednji sklep: boljše ko je stanje notranje kohezije organizacije, bolj je organizacija uspešna in obratno, saj je posameznik in skupina ujeta v mrežo nevidnih determinant, ki so posledica najširšega spleta odnosov, komuniciranja, vodenja, reševanja konfliktnih situacij itn. Zato se zdi preučevanje organizacijske klime nikoli neizpeta zgodba, ki jo je potrebno nenehno ponavljati ter na podlagi ugotovitev značilnosti obstoječega stanja pripravljati ukrepe (korektorje) za spremembe.

1.2.3 Zakaj se preučuje organizacijska klima

Organizacijska klima z njenimi dimenzijami se v organizacijah preučuje oziroma raziskuje z namenom ugotoviti trenutno ali obstoječe stanje ter na podlagi izsledkov oziroma ugotovitev pripravljati konkretne akcijske načrte za zavestno, usmerjeno in

vodeno delovanje z namenom, spreminjati obstoječe v želeno. Ponavadi se dimenzijam, ki v poteku raziskave dobijo relativno najnižje ocene posveti posebna pozornost z namenom, da se v določenem stanju izboljša. Zato se tovrstne raziskave ponavljajo vsakih nekaj let in s tem dajejo povsem konkretna izhodišča za oblikovanje programa t.i. internega komuniciranja v organizaciji. Organizacijsko klimo in njene dimenzije merimo indirektno z anketnimi vprašalniki med celotno populacijo (včasih je populacijo – npr. vse člane neke organizacije nemogoče vključiti v raziskavo, saj bi nas to veliko stalo in bi potrebovali veliko časa!) ali pa na reprezentativnem vzorcu, ki je vendar ima vse lastnosti populacije, kar pomeni, da na temelju ugotovitev, ki izhajajo iz vzorca, sklepamo o celotni populaciji.

1.2.4 Organizacijska klima in tim

Organizacijska klima ima velik pomen za uspešno delovanje podjetja oziroma organizacije, saj dobro vzdušje in pozitiven odnos med zaposlenimi vplivata na dobro počutje posameznika in s tem posledično na uspešnost tima z njegovimi pozitivnimi sinergijskimi učinki. Prispevek tima, ki ga sestavljajo posamezniki, ki sodelujejo med seboj pri delu, je večji v primerjavi s prispevkom posameznika.

1.2.5 Kultura in klima organizacije

Organizacijska kultura in klima se medsebojno prepletata in se kažeta v delovanju organizacije v okolju. Organizacijska kultura so pisana in (zlasti) nepisana pravila igre, kaj funkcionira in kaj ne, kaj se sme in kaj ne, kaj je bolj in kaj manj zaželeno, komu in kdaj se sme kaj reči in komu ne... Gre tako za otipljive dokumente in predmete kot za nevidne silnice, ki bistveno vplivajo na atmosfero in klimo v delovnem okolju. Prvi korak je zavedanje, kakšno kulturo želimo imeti; drugi, kakšno dejansko imamo. Nato pa se začne dolgo, a izpolnjujoče spreminjanje dejanske v želeno kulturo.

Tako se organizacijska kultura organizacije, podjetja, društva itn. najbolje prezentira oziroma kaže v vrednotah, normah, občutjih, prizadevanjih, vedenju, običajih, komunikaciji in simbolih, ki so za neko organizacijo značilni ter jo ravno zato, ker so

takšni, nazorno razlikujejo od drugih organizacij. Ravno tako je jasno, da je organizacijska klima izraz oziroma rezultat organizacijske kulture.

Kadar se vzorci vedenja, vrednote, napisana in nenapisana pravila utrdijo v času in prostoru, takrat na povsem neviden način vplivajo na strategijo, politiko in cilje organizacije. Pravzaprav, ti vzorci nevidno vplivajo na celostni sistem, na procese in načine medsebojnega delovanja in sodelovanja.

»Vpliva na počutje ljudi, ki v organizaciji delajo in s tem na uspešnost poslovanja. Že sprehod skozi podjetje in analiza dokumentov dajeta prvi vtis o kulturi. Še dodatno pa zvemo veliko o kulturi iz tega, kako v podjetju razmišljajo, kako se vedejo, kakšen je njihov način življenja, kakšne so njihove stvaritve, izdelki. Smernice za oblikovanje organizacijske kulture v največji meri postavlja vodstvo podjetja.« (Vrhovec, 2003)

Organizacijsko kulturo pogosto enačijo z organizacijsko klimo, ki je največkrat obravnavana kot determinanta organizacijske klime, kar pomeni, da je pojem organizacijske klime ožji od pojma kulture pa čeprav je recipročnost vpliva druge na drugo permanentna, vzročno posledična in se praktično nikoli ne neha: dokler obstaja organizacija, je nujen obstoj tako njene kulture, kot tudi klime. Lahko bi rekli, da brez kulture ni klime in obratno.

Temeljne dimenzije organizacijske klime, ki jih ponavadi merimo, kot indikatorje stanja v neki organizaciji so:

- razumevanja vizije, politike in ciljev organizacije,
- dimenzija organiziranja ali kako udeleženci sprejemajo organizacijo,
- vodenje v najširšem pomenu in participacija udeležencev v organizaciji,
- dimenzija kvalitete dela ali kako se udeleženci zavedajo pomena kakovosti dela
- razumevanje pojmov uspešnosti in učinkovitosti organizacije,
- dimenzija delovne prizadevnosti ali stopnja zavzetosti udeležencev,

- dimenzija upravljanja kariere ali kako udeleženci vidijo možnost razvoja lastne kariere,
- dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja za potrebe uspešnega dela posameznikov in skupin,
- dimenzija nagrajevanja in kaznovanja ali kako udeleženci ocenjujejo ustreznost sistema nagrajevanja ali kaznovanja za opravljeno oziroma neopravljeno delo,
- dimenzija motiviranosti ali stopnjo motiviranosti za kakovostno opravljanje nalog,
- dimenzija informiranosti ali stopnja informiranosti o dogajanju v organizaciji ter kdo so poglobitvi viri informacij
- dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti ali obstaja način in formalna možnost za učinkovito predlaganje izboljšav,
- dimenzija pripadnosti in lojalnosti udeležencev organizaciji,
- dimenzija zadovoljstva z delom, ki ga udeleženci opravljajo v organizaciji,
- dimenzija zadovoljstva z delovnim mestom,
- dimenzija internega komuniciranja, ki vsebuje informiranje in možnost prenašanja informacij horizontalno in vertikalno,
- dimenzija medosebnih odnosov ali kakšni odnosi med udeleženci prevladujejo.

Skratka, gre za indikatorje, ki jih na podlagi ugotovitev strnemo v splošni pojem organizacijska klima oziroma vzdušje v neki organizaciji. Le sinergija vseh naštetih dimenzij nam omogoča sprejemanje zaključkov o tem, ali je neka organizacija na pravi poti za doseganje zastavljenih ciljev (sodelovanje med udeleženci) ali pa je na poti nenehnega notranjega prerivanja, ki bi ga lahko poimenovali tekmovanje, kdo ima bolj prav. Vsekakor so na daljše obdobje uspešnejše organizacije, kjer prevladuje klima sodelovanj in stremjenja za doseganje skupnih ciljev organizacije.

Bolj ko so interesi posameznika istovetni interesom (poznavanje, razumevanje in zavzemanje za uresničevanje vizije, politik in ciljev organizacije), bolj je uspešna

organizacija in obratno. Zato je z vidika vodenja organizacije še kako pomembno poznavati stanje na posameznih dimenzijah, da bi se sprejemale prave in pravočasne odločitve. Pravzaprav – to je temeljni namen raziskovanja organizacijske klime.

1.3 Dimenzija zadovoljstvo z delom

»Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem efektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (med drugim tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja, ...), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji.«
(<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>)

1.4 Dimenzija notranje komuniciranje in informiranje

»Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Poslovno komuniciranje pa je ciljna dejavnost-naravnano na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost«. (Možina, 1998, str. 21)

Organizacijska klima je pozitivna v organizaciji, če je komuniciranje uspešno in usmerjeno k ciljem, ki jih ima organizacija. Učinkovito komuniciranje se kaže v komunikaciji preko različnih kanalov oziroma medijev, kot so telefon, internet, pošta ali pa osebno preko socialnega stika. Interna komunikacija teče na sestankih ter v pisarnah, kjer sta zaposleni dve ali več oseb, ki si izmenjujejo informacije na delu, pa naj bo to formalno ali neformalno. Notranje komuniciranje je zelo pomembno za uspešnost organizacije in če je pozitivno, prinaša povezanost zaposlenih in posledično dobro organizacijsko klimo.

1.5 Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti

Sirća opisuje kreativnost kot proizvodnjo novih idej in podlago za inovacije. Meni tudi, da vsaka nova ideja ne povzroči nastanka inovacije, pojav inovacije pa ni mogoč brez kreativnosti (Sirća, 1994).

S. Treven ugotavlja, da med individualne metode ustvarjalnega mišljenja spada svoboda asociacije, ko posameznik generira zamisli, ki nastanejo, da bi rešil problem, ki se navezuje na določeno asociacijo. Do iskanja metafor pride, ko posameznik ustvari različne zamisli na podlagi primerjav. Seznam vprašanj temelji na iskanju postopka za reševanje problema. Imitacija je lahko koristna, ko posameznik zazna problem ali zamisel in pokaže, kako bi jo rešil. Skupinske metode ustvarjalnega mišljenja delimo na možgansko nevihto, ki je ena najpreprostejših metod in jo vodi posameznik, ki je vodja v skupini. Poteka v naslednjih fazah: 1. reševanje testnega problema, 2. prikaz temeljnega problema, 3. oblikovanje zamisli, 4. ocena zamisli in 5. izdelava seznama predlogov. Obrnjena možganska nevihta; pri tej metodi ne prehajamo od vprašanja k zamisli, temveč ravno nasprotno, torej kako uporabiti zamisel, ki naj bi bila uspešna. Zapisovanje zamisli temelji na rešitvah, ko ideje zapišemo na papir, in je podobna možganski nevihti. Metoda najizvirnejše zamisli temelji na tem, da najboljšo, najkoristnejšo in najizvirnejšo idejo raziščemo tako, da postane uporabna. Metoda Delfi temelji na tem, da se pri statistični obdelavi pridobljenega mišljenja strokovnjakov pri napovedih, ki se nanašajo na razvoj tehnologije v prihodnosti in se poišče najboljša rešitev. (Treven, 1998).

Organizacija in dobri rezultati, ki so tudi posledica dobre klime v podjetju, bi lahko prinašali dobre rezultate s pomočjo iskanja rešitev znotraj in posledično zunaj organizacije. Pobude zaposlenih in uporabnikov so zelo pomemben člen pri notranjem informiranju in delovanju v harmoničnem odnosu. Izobraževanje in izpopolnjevanje prinašata dolgoročen uspeh in nadgrajevanje znanja, ki ga lahko uporabimo pri delu.

1.6 Dimenzija motivacija in zavzetost

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je vzbujanje hotenj, nastalih v človekovi notranjosti ali okolju na podlagi njegovih potreb za osebno delovanje.

V knjigi Sonje Treven najdemo naslednjo definicijo za uspešnost posameznika: »Uspešnega posameznika zaznamuje deset odstotkov idej in devetdeset odstotkov naporenega dela«, ki pojasnjuje, da je za uspeh pomembna vztrajnost pri delu. Osebe se med seboj razlikujejo in le naporno delo posledično prinaša uspeh. (Treven, 1998, str. 106). Vendar so motivatorji različnih posameznikov zelo različni; nekoga motivira ustvarjalno delo na tehničnem področju, drugega pa zapleteno reševanje medčloveških relacij. Zato je pomembno pri organizaciji dela razmišljati, kaj nekega posameznika motivira in kaj je tisto, kar ga demotivira. Poiskati pravi odgovor na navedeno dilemo pa je včasih zelo težek problem.

1.7 Dimenzija medsebojni odnosi

Za uspešnost organizacije je pomembno, da so medosebni odnosi dobri in korektni. Pravila morajo biti dobro zastavljena, norme, povezane s kulturo za delovanje organizacije. Komunikacija naj bi bila sproščena in pozitivno naravnana, tako da so pogoji za delo primerni, kar povečuje produktivnost in kakovostno nudenje storitev. Pri reševanju problema naj bi se le-ta rešil s sodelovanjem tako, da bi bili odnosi prijateljski ter bi bili sodelavci med seboj partnerji in potekal bi sproščen pogovor. V dobri klimi organizacije ne sme biti veliko obrekovanj, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun in razlik med sodelavci. Vsak posameznik se mora držati pravil in mora biti strpen do sodelavcev. To omogoča skupinsko reševanje problema, delo pa je manj naporno, kot če bi delal vsak zase. Medosebni odnosi med sodelavci potekajo tudi izven delovnega časa, kar pozitivno vpliva na boljše opravljanje dela in medsebojno razumevanje.

1.8 Dimenzija pripadnost organizaciji

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. Pripadnost organizaciji je za uspešnost organizacije in vsakega posameznika, ki z zaposlenimi tvori skupino ali tim zelo pomembna, saj z sodelovanjem prispeva k uresničitvi nalog in ciljev organizacije. Dobra organizacijska klima in pripadnost zaposlenih prinaša najprej uspeh in napredovanje posameznika ter nato skupine in posledično uspeh organizacije na trgu konkurence. Vendar se stopnja pripadnosti organizaciji relativno hitro spremeni in vodje so tisti, ki bi to morali relativno hitro zaznavati. Pogosto pa se dogaja, da šele takrat ko nekdo zapušča organizacijo odgovorni izvedo, da so se dogajale zadeve, ki so pripeljale do take odločitve. Če bi se problema pravočasno zavedali, potem bi lahko odgovorni hitro in učinkovito reagirali.

2 PROBLEMATIKA IN NAMEN

Namen diplomskega dela je pregledati teoretična izhodišča za razumevanje pojma organizacijska klima ter povsem konkretno raziskati organizacijsko klimo (z njenimi poglavitnimi dimenzijami v društvu Ozara Slovenija - Nacionalno združenje za kakovost življenja v enotah po vsej Sloveniji) in podati konkretne predloge, kako obstoječo organizacijsko klimo spreminjati na bolje, kar bi koristilo društvu kot celoti.

3 METODOLOGIJA

Pri raziskavi organizacijske klime društva Ozara Slovenija - Nacionalno združenje za kakovost življenja smo prilagodili standardizirani vprašalnik, ki se že nekaj let uporablja za raziskovanje organizacijske klime v naši državi. Vprašalnik je oblikovan na podlagi različnih trditev, ki so jih anketiranci potrdili tako, da so obkrožili ustrezní odgovor. Anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa. Z raziskavo smo skušali ugotoviti organizacijsko klimo, ki je prisotna v enotah društva Ozara po celi Sloveniji. Vrnjene anketne vprašalnike smo obdelali oziroma analizirali ter

interpretirali pridobljene rezultate. Na podlagi dobljenih rezultatov smo pripravili konkretne predloge oziroma ukrepe za izboljšanje stanja.

3.1 Vprašalnik

Anketni vprašalnik vsebuje sedem sklopov trditev oziroma dimenzij za merjenje organizacijske klime. Vprašanja v prvem sklopu se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, izobrazbo, delovno dobo ter delovno mesto.

V nadaljevanju pa sledijo sklopi trditev, ki se nanašajo na povsem konkretne dimenzije, za katere smo menili, da bi na ustrezen način dali odgovore o stanju organizacijske klime v društvu Ozara. Ker pa gre za specifično društvo smo se osredotočili na naslednje dimenzije:

- zadovoljstvo z delom,
- vodstvo,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- motivacijo in zavzetost,
- medsebojne odnose,
- pripadnost organizaciji,
- odnos do kakovosti.

Pri trditvah je bila uporabljena Likertova lestvica s petstopenjskim intervalnim razponom, s pomočjo katere so anketiranci izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo.

V vprašalniku sta tudi dve vprašanji, kjer so anketiranci izrazili svoje mnenje na podlagi večstopenjske lestvice. Navedene dejavnike so razvrščali od najmanj pomembnega do najbolj pomembnega faktorja delovne motivacije.

3.2 Potek raziskave

Anketiranje se je izvajalo od 12. 12. 2008 do 15. 1. 2009. Vsem enotam društva (15 enot) smo v kuverti po pošti poslal po štiri izvide anketnih vprašalnikov. 46 % ali 7 povabljenih društev se je odzvalo našemu vabilu in vrnilo izpolnjene vprašalnike. Na podlagi deleža vrnjenih vprašalnikov torej lahko ocenjujemo, da je vzorec sodelujočih v raziskavi reprezentativen, kar pomeni, da lahko postavljamo trditve, ki so statistično značilne za celotno populacijo.

3.3 Statistična obdelava podatkov

Z raziskavo smo skušali ugotoviti, kakšna je organizacijska klima društva Ozara v povprečju. Za oblikovanje grafov in tabel sem uporabil program Microsoft Office Excel 2003. Analiza je bila izražena v odstotkih, prikazana na grafu ali tabelah glede na posamezne dimenzije organizacijske klime ter posamezne trditve. Za vse trditve smo izračunali tudi aritmetično sredino (srednjo vrednost) in standardni odklon, ki kaže, kako se posamezne ocene razvrščajo okoli povprečne ocene.

Pri analizi podatkov smo spremljali tudi razlike med povprečnimi vrednostmi posameznih trditev glede na dve značilnosti, glede na spol in stopnjo izobrazbe. Pri analiziranju razlik glede na stopnjo izobrazbe smo upoštevali dva razreda izobrazbe:

- nižja stopnja izobrazbe, ki vključuje zaposlene s stopnjo izobrazbe od I. do V. stopnje izobrazbe
- višja stopnja izobrazbe, ki vključuje zaposlene s stopnjo izobrazbe od VI. do VII. Stopnje in več

3.4 Predstavitev društva Ozara

Društvo OZARA SLOVENIJA - Nacionalno združenje za kakovost življenja je nevladna humanitarna organizacija, ki deluje v javnem interesu na področju socialnega in zdravstvenega varstva. Ustanovljena je bila leta 1994 z namenom

izboljšanja skupnostne skrbi za osebe s težavami z duševnim zdravjem v Republiki Sloveniji.

Društvo dijakom in študentom ponuja pomoč pri izdelavi seminarskih nalog, opravljanje praktičnega usposabljanja ter pomoč pri pisanju diplomskih del. Zaposleni na društvu so strokovni in izobraženi ter nudijo socialno pomoč tistim, ki so te pomoči potrebni. Društvo izvaja programe preko pisarn za informiranje in svetovanje, preko stanovanjske skupnosti in preko dnevnih centrov. Poleg naštetega društvo izvaja različne preventivne aktivnosti in so po lastnih finančnih možnosti ukvarja tudi z založniško dejavnost. Društvo se zelo dobro promovira preko televizijskih oddaj in najrazličnejših brošur, ki so uporabnikom dostopne na stojnicah, ob dnevih zdravja in dnevih prostovoljnega dela ter tako postaja vse bolj prepoznavno v širši družbi.

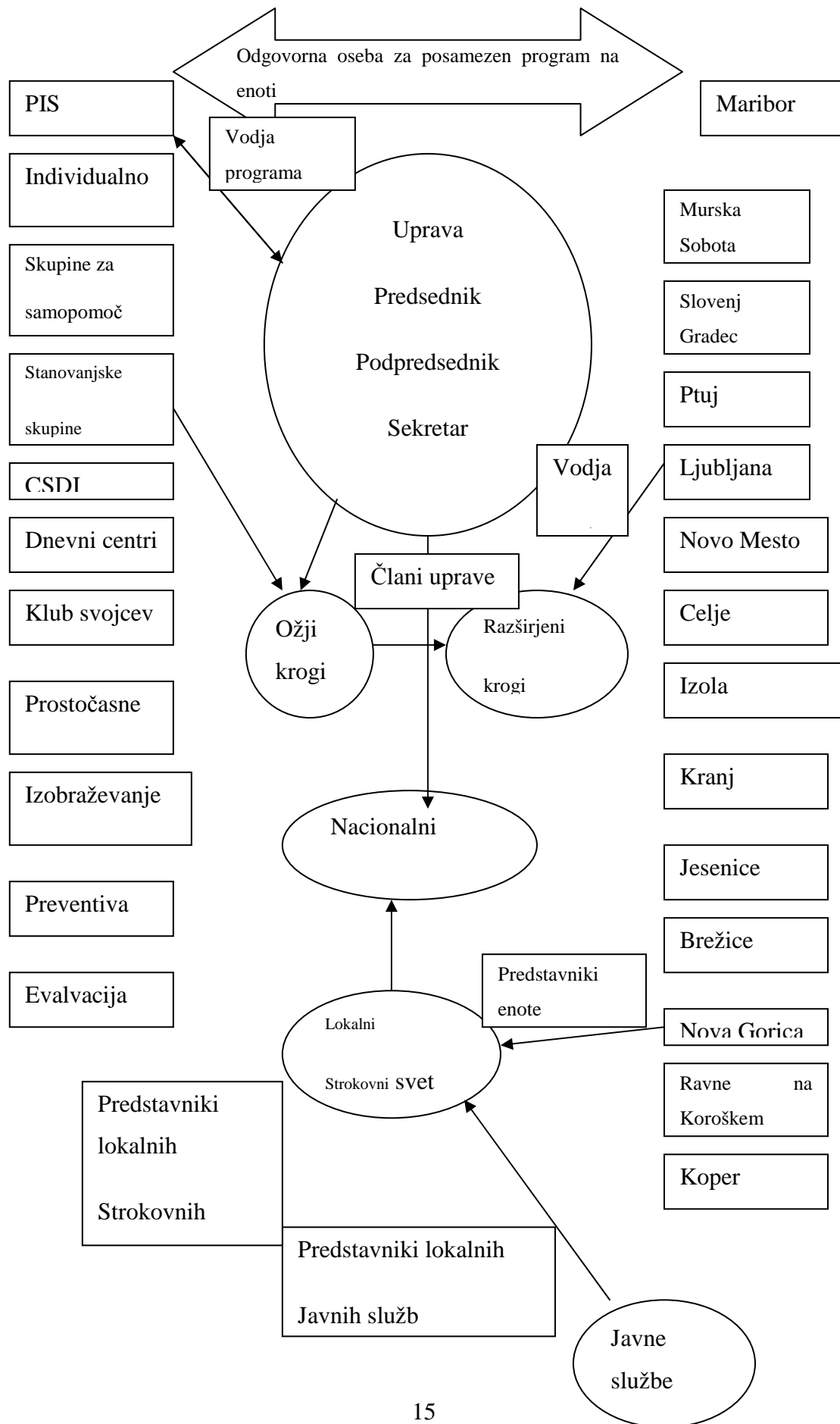
Ozara Slovenija je torej humanitarno društvo, ki deluje v javnem interesu na področju socialnega varstva in izvaja svoje dejavnosti za člane in nečlane društva. Ozara deluje na področju skupnostne skrbi za duševno zdravje v republiki Sloveniji, osnovni namen društva je reševanje in lajšanje psihosocialnih stisk in težav ljudi s težavami v duševnem zdravju in njihovih svojcev, zagovorništvo zaradi težav v duševnem zdravju socialno ogroženih in odrinjenih posameznikov in družbenih skupin ter krepitev zdravja prebivalstva.

Na kratko bi lahko temeljni namen in cilje društva strnili v naslednje:

- izboljševanje kakovosti storitev, namenjenih ljudem s težavami v duševnem zdravju in njihovim najbližjim svojcem,
- spodbujanje individualnih pristopov pri obravnavi ljudi s težavami v duševnem zdravju,
- zagotovitev podpore v družbi glede na potrebe ciljne skupine,
- povečati moč uporabnikov storitev v družbi, kot celoti,
- izgraditev mreže s programi, ki naj bi bili po meri uporabnika ter

- z ozaveščanjem javnosti zmanjšati stigmo, ki obdaja ljudi s težavami v duševnem zdravju.

Na podlagi lastnih izkušenj moram poudariti, da gre za zelo pomembno nevladno organizacijo, ki svojim delovanjem pomaga velikemu številu starejših in mlajših posameznic in posameznikov, ki so zaradi najrazličnejših stisk njihove pomoči potrebni.



Slika 1: Organizacijska shema društva Ozara, Urednik: Staš Ravter, Ozara Slovenija, Živeti s težavami z duševnim zdravjem, marec 2004, str. 26)

4 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so bili pridobljeni in analizirani na podlagi vprašalnika za ugotavljanje organizacijske klime. Prikazani so v grafikonih in tabelah v enakem vrstnem redu kot so zapisani na anketnem vprašalniku.

4.1 Demografski podatki

V raziskavi organizacijske klime je sodelovalo 24 članov društva, od tega 22 oziroma 92 % žensk in 2 oziroma 8 % moških.

Nobeden od anketirancev ni imel manj kot 20 let.

Eden anketiranec pripada starostni skupini od 21 do 25 let. Dva anketiranca sodita v starostno skupino od 26 do 30 let, štirje anketiranci sodijo v starostno skupino od 31 do 35 let, trije v starostno skupino od 36 do 40 let, dva v starostno skupino od 41 do 45 let, štirje v starostno skupino 46 do 50 let ter osem (8) anketirancev, ki sodijo v starostno skupino od 51 do 60 let.

Med anketiranci je kar enajst (11) sodelujočih ali 46 % imelo VII. Stopnjo izobrazbe, devet (9) ali 38 % je imelo V. stopnjo izobrazbe, dva (2) sodelujoča pa sta imela VI. stopnjo izobrazbe. Po ena oseba pa sodita v IV. in VIII. stopnjo izobrazbe.

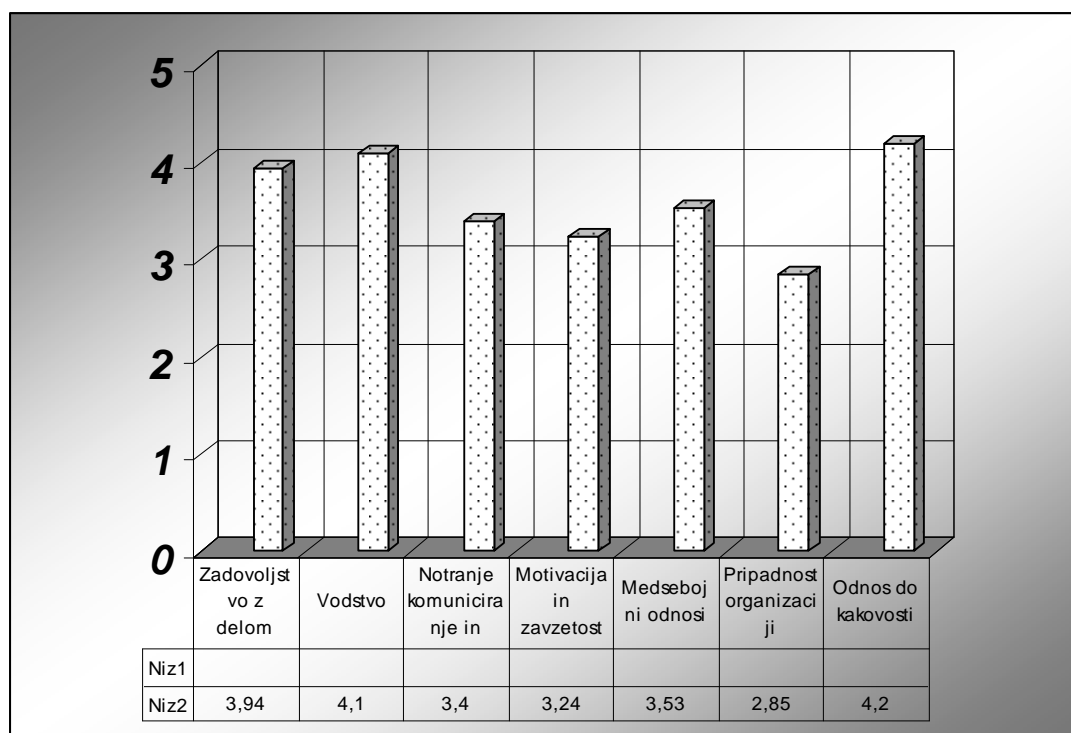
Ena četrtnina anketirancev oziroma 6 oseb je imelo do 5 let delovnih izkušenj, druga četrtnina je imela do 10 let delovnih izkušenj in kar 50 odstotkov anketirancev je imelo več kot 20 let delovne dobe.

Zanimivo je, da med anketiranci ni bilo prostovoljcev. Štirje sodelujoči v anketi so vodstveni delavci, največ, kar 41 % oziroma deset (10) anketirancev pa so strokovni delavci v društvu, devet (9) oziroma 38 % sodelujočih pa so mentorji. V raziskavi je sodeloval tudi en administrativni delavec.

Glede na demografske podatke anketirancev lahko sodimo, da gre za pestro strukturo in da je struktura sodelujočih relativno podobna strukturi zaposlenih v društvu. Tudi s tega vidika lahko rečemo, da je vzorec reprezentativen in da na podlagi pridobljenih odgovorov lahko sklepamo o značilnostih celotne populacije.

4.2 Preučevanje organizacijske klime

S pomočjo anketnega vprašalnika smo torej merili naslednje dimenzije organizacijske klime: zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z vodstvom, stopnja notranjega komuniciranja in informiranja, motiviranost in zavzetost, stopnja medsebojnih odnosov, pripadnost organizaciji in odnos do kakovosti. Na grafikonu 2 so prikazane povprečne ocene, ki so jih anketiranci namenili omenjenim dimenzijam.



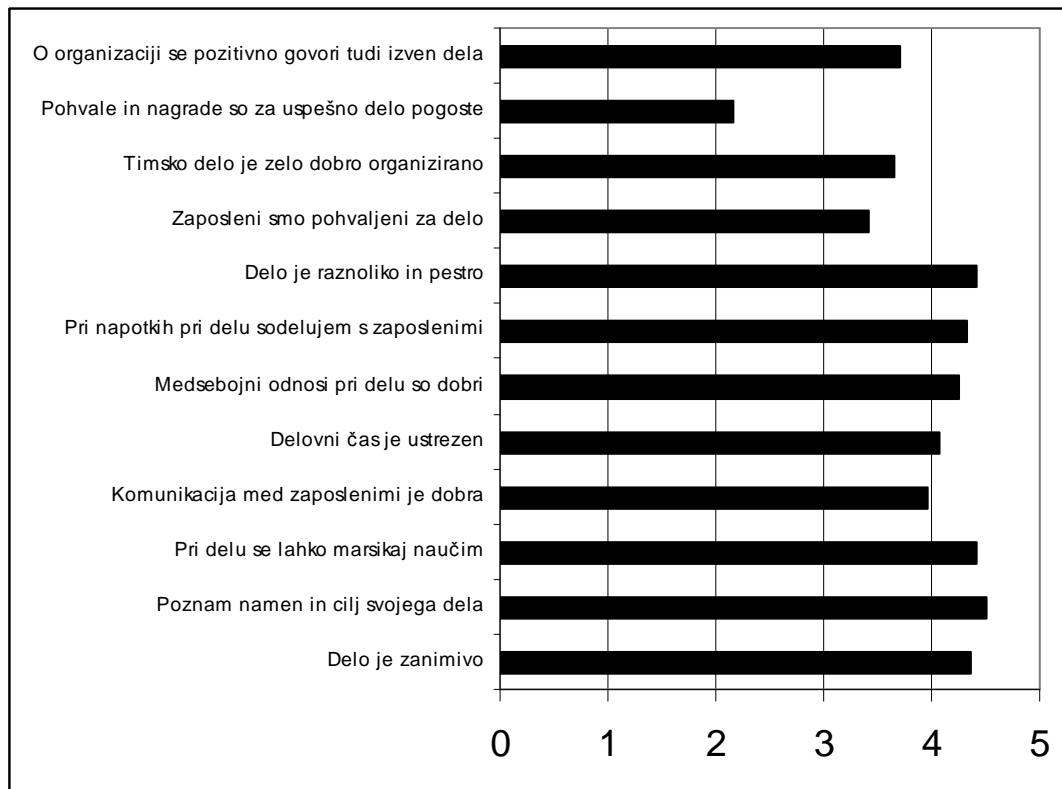
Grafikon 1: Povprečne vrednosti preučevanih dimenzij organizacijske klime

Povprečna ocena vseh ocenjevanih dimenzij je 3,6 in iz grafikona lahko vidimo, da kar štiri (4) dimenzije imajo podpovprečne ocene. Od povprečja v pozitivnem smislu odstopajo dimenzije »zadovoljstvo z delom«, »vodstvo«, in »odnos do kakovosti«, ki so ji anketiranci namenili najvišjo oceno (4,2). Najnižjo povprečno oceno so

anketiranci namenili dimenziji »pripadnost organizaciji«, kar nas napeljuje na sklep, da je potrebno na tej dimenziji največ postoriti. Podpovprečno pa so ocenjene dimenzije »notranje komuniciranje in informiranje«, kateri so anketiranci namenili povprečno oceno 3,4., »motivacija in zavzetost« je ocenjena s povprečno oceno 3,24, dimenzijo medsebojni odnosi pa s povprečno oceno 3,53. Vsekakor bo moralo vodstvo tem dimenzijam nameniti več pozornosti in z natančno analizo priti do okvirnega načrta, kako izboljšati stopnjo zadovoljstva z omenjenimi dimenzijami organizacijske klime.

4.3 Zadovoljstvo z delom

Povprečna ocena dimenzije »zadovoljstvo z delom« je 3,94 in le za malenkost odstopa od povprečja vseh dimenzij. Vprašanje, ali je delo zanimivo, je bilo ocenjeno s povprečno oceno 4,37. Anketiranci so bili skoraj enakega mnenja, kar je razvidno iz standardnega odklona 1,37. Približno enako je bilo ocenjena trditev, da zaposleni poznajo namen in cilj svojega dela, in sicer s povprečno oceno 4,5. Trditev, da se lahko pri delu marsikaj naučijo, so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,42 kar bi lahko razumeli, da je prenos znanja in veščin med sodelavci v povprečju zadovoljiv. Povprečna ocena pri trditvi, da je komunikacija med zaposlenimi dobra, je bila nadpovprečna (3,96). Delovni čas se zaposlenim zdi ustrezen, vendar pa se nekateri ne strinjajo s to trditvijo, kar je razvidno iz standardnega odklona 3,08. Večina anketirancev je bila mnenja, da so medsebojni odnosi pri delu zelo dobri in da zaposleni sodelujejo pri napotkih sodelavca. Delo je tudi zelo raznoliko in pestro, kar meni večina zaposlenih. Zaposleni so le delno zadovoljni s pohvalami za opravljeno delo, kar kaže povprečna ocena 3,42. Pohvale in nagrade za uspešno delo niso tako pogoste, saj so anketiranci tej trditvi dodelili najskromnejšo oceno pri tej dimenziji. Očitno bi se lahko na tem področju veliko več naredilo; če bi med zaposlenimi prevladal dogovor, da se dobro opravljene naloge (materialno ali nematerialno) nagradijo. Organizacijo timskega dela bi se dalo pri nekaterih enotah izboljšati, saj povprečna ocena pri tej trditvi znaša 3,66 in je le za malenkost višja od povprečne ocene za celotno dimenzijo. Povprečna ocena 3,7 kaže, da o »organizaciji govori pozitivno tudi izven dela«, čeprav obstajajo še velike možnosti izboljšanj, kar prikazuje grafikon 3.



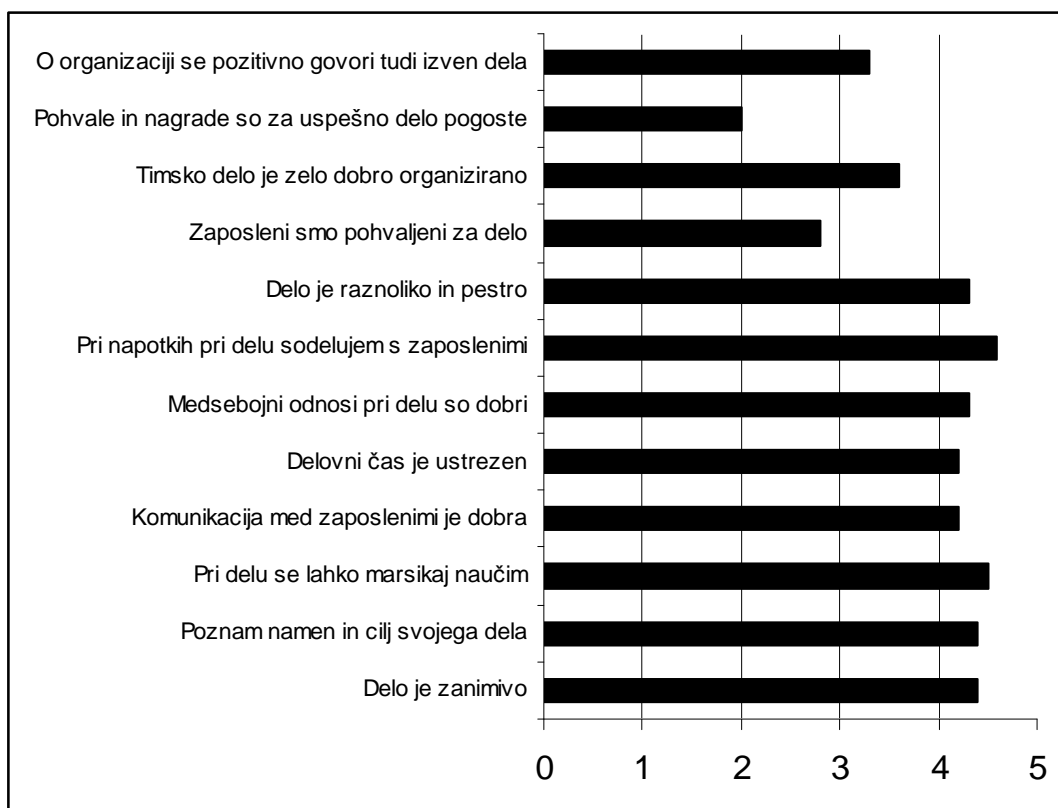
Grafikon 2: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom

4.3.1 Dimenzija »zadovoljstvo z delom« z višjo stopnjo izobrazbe

Z delom so zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe zelo zadovoljni, saj se jim delo zdi zanimivo, kar kaže povprečna ocena 4,4. Namen in cilj dela sta zelo nazorna, kar kaže rezultat 4,4. Večina zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe se pri delu marsikaj nauči. Tudi komunikacija pri delu je zelo dobra. Večina se strinja, da je delovni čas ustrezen. Medsebojni odnosi so glede na povprečno oceno 4,3 pri večini zaposlenih zelo dobri. Večina zaposlenih medsebojno dobro sodeluje.

Tudi delo je raznoliko in pestro, kar kaže povprečna ocena 4,3. Pohvale zaposlenih so bolj redke, kar je razvidno iz povprečne ocene 2,8. Timsko delo bi se dalo še bolje organizirati, saj povprečna ocena za to trditev znaša 3,6. Pohvale in nagrade za uspešno delo so redke, povprečna ocena ne preseže 2,0 in zagotovo je to ena šibkejših točk ne le pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe ampak nasploh v društvu. Trditev, da se o organizaciji pozitivno govori tudi izven dela, pa so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,3, kar je za 0,4 ocene nižje, kot je ta trditev

ocenjena med vsemi anketiranci. Grafikon 4 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z višjo stopnjo izobrazbe.



Grafikon 3: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z višjo stopnjo izobrazbe.

4.3.2 Dimenzija »zadovoljstvo z delom« z nižjo stopnjo izobrazbe

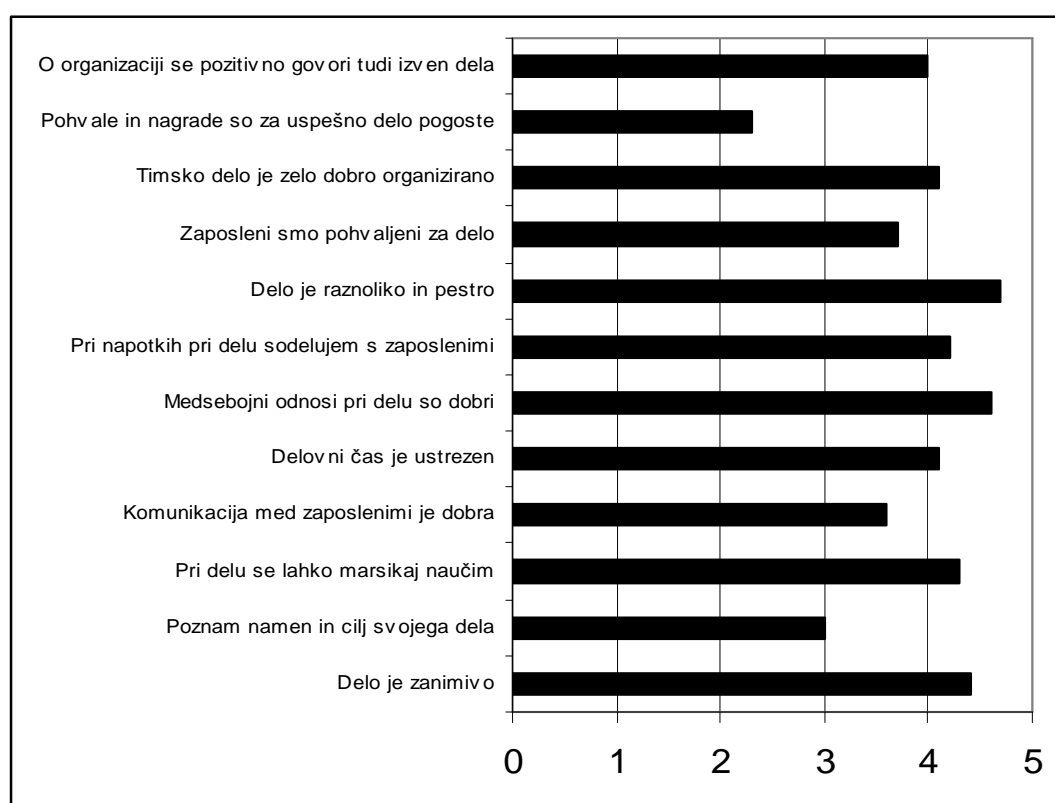
Pri anketirancih z nižjo stopnjo izobrazbe je dimenzija »zadovoljstvo z delom« nekoliko slabše ocenjena, čeprav je »zanimivost z delom« dobila povprečno oceno 4,4. Trditve o »poznavanju namena in cilja svojega dela« so ocenili s povprečno oceno 3,0. Tako nizka ocena nam daje priložnost sklepati, da nameni in cilji delovanja niso povsem razumljeni med zaposlenimi z nižjo stopnjo izobrazbe. Zato se pojavlja izrazita priložnost, da vodstvo s proaktivnim pristopom, z relativno malo napora, bistveno spremeni poznavanje namenov in ciljev društva.

Zaposleni so prepričani, da se marsikaj naučijo pri delu, kar je razvidno iz povprečne ocene (4,3). Komunikacija pri delu je relativno slabo ocenjena, saj znaša toliko, kot

povprečje vseh dimenzij (3,6). Zagotovo bi se dalo na področju uspešnejše komunikacije pri delu veliko postoriti in izboljšati. Delovni čas so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,1, vendar imajo nekateri o tem različna mnenja (standardni odklon je 3,1). Trditev, da so medsebojni odnosi zelo dobri, je ocenjena z oceno 4,6.

Da je delo raznoliko in pestro so anketiranci ocenili z nadpovprečno oceno, vendar tudi tukaj zaznavamo težave s pohvalami in nagradami za dobro opravljeno delo (povprečna ocena 3,7 in precejšen standardni odklon 2,7).

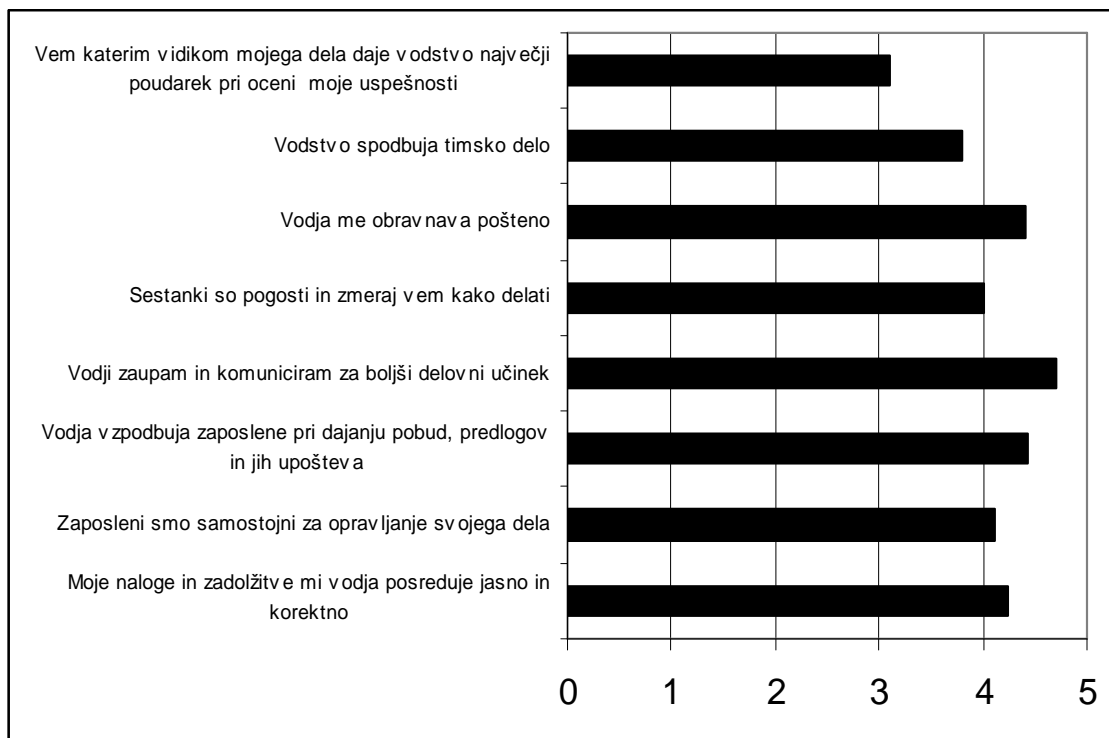
Trditev glede »timskega dela« so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,1, vendar je standardni odklon precej visok (3,1), kar kaže na precejšnjo razpršenost odgovorov sodelujočih v anketi. Grafikon 5 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z nižjo stopnjo izobrazbe.



Grafikon 4: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »zadovoljstvo z delom« za anketirance z nižjo stopnjo izobrazbe

4.4 Vodstvo

Povprečna ocena dimenzije »vodstvo« je 4,1 s standardnim odklonom 3,1. Na podlagi tako visokega standardnega odklona lahko sklepamo, da so mnenja sodelujočih o vodstvu precej različna oziroma, da se pojavljajo ekstremne ocene sodelujočih v anketi. Da vodje »zadolžitve posreduje jasno in korektno« menijo anketiranci, saj so tej trditvi namenili povprečno oceno 4,25. Tudi zaposleni se pri »opravljanju svojega dela počutijo samostojni«, kar kaže povprečna ocena 4,12. Anketiranci se večinoma strinjajo, da vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in da jih v končni konsekvenci tudi upošteva. Najboljšo oceno pri dimenziji »vodstvo« si je prislužila trditev »vodji zaupam in komuniciram za boljši delovni učinek«. Le nekoliko slabše pa je ocenjena trditev, da »vodja me obravnava pošteno«, kar pomeni, da med zaposlenimi in vodji vendar obstaja precej visoka stopnja zaupanja in sodelovanja. Pri trditvi, da so »sestanki pogosti in zmeraj vemo, kako delati« je sicer ocenjena s povprečno oceno 4,0, vendar bi se tudi na tem področju dalo narediti več, saj je razvidno splošno strinjanje anketirancev, da si želijo določen premik na tem področju. V veliki meri pa je tovrstni način skupnega delovanja odvisen od sloga vodenja, ki je lasten vodstvu društva. Anketiranci so trditev, da vodja vzpodbuja timsko delo, ocenili z oceno 3,8. Trditev, da vedo, katerim vidikom njihovega dela daje vodstvo največji poudarek, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,1. Grafikon 6 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo«.

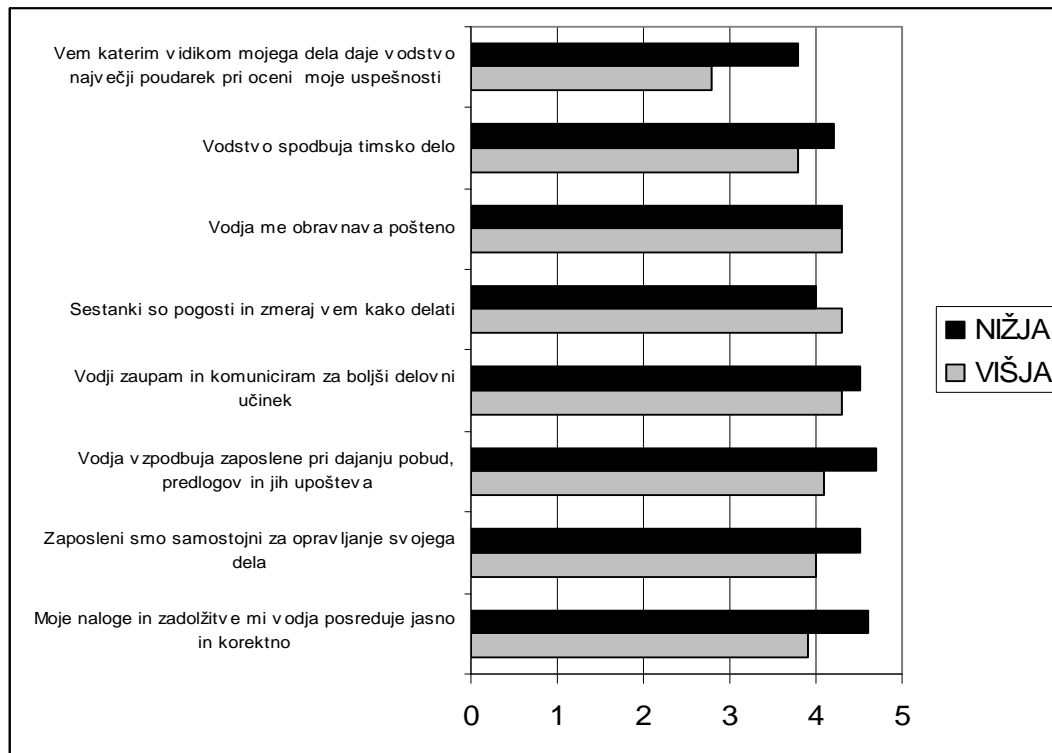


Grafikon 5: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo«

4.4.1 Dimenzija »vodstvo« z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe

Anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe so trditev, da vodja naloge in zadolžitve posreduje jasno in korektno, ocenili s povprečno oceno 3,9, tisti z nižjo stopnjo izobrazbe pa z 4,6. Večina anketirancev z nižjo stopnjo izobrazbe se je strinjala, da dobijo jasne napotke pri delu, standardni odklon pri tej trditvi pa je bil 1,6. Trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, je bila pri anketirancih z višjo stopnjo izobrazbe ocenjena z oceno 4, pri tistih z nižjo stopnjo izobrazbe pa z oceno 4,5.

Anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe so trditve ocenili z višjo oceno v primerjavi s tistimi z višjo stopnjo izobrazbe, kar pomeni, da so zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe bolj vodeni in manj samostojni kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. Grafikon 7 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo« za anketirance z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe.



Grafikon 6: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »vodstvo« za anketirance z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe

4.5 Notranje komuniciranje in informiranje

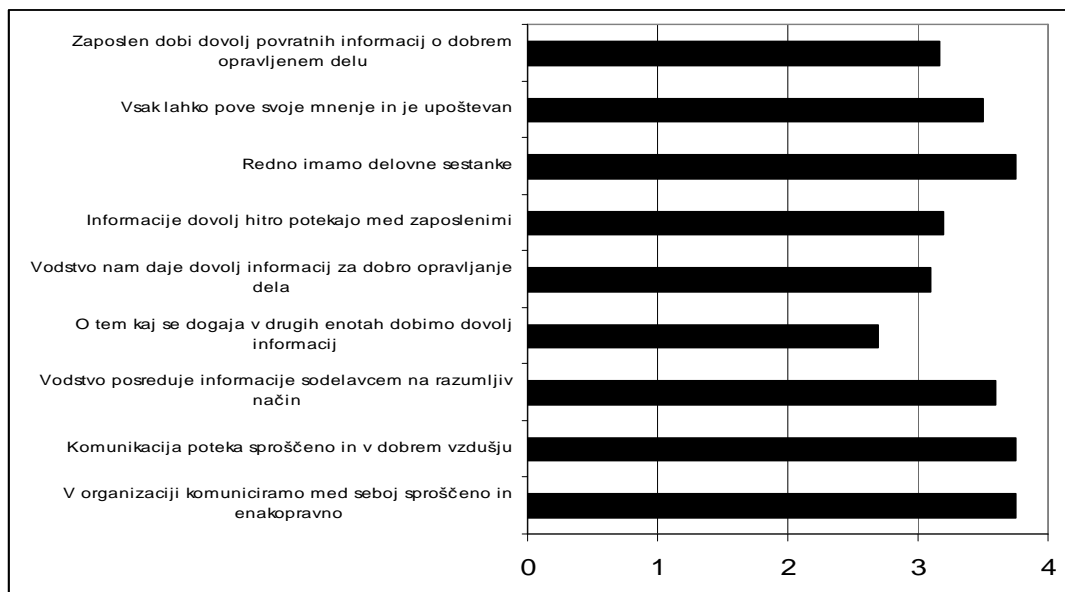
Povprečna ocena dimenzije »notranje komuniciranje in informiranje« znaša 3,4 in je torej nižja, kot je povprečna ocena za vse dimenzije. Ravno tako je visok standardni odklon (2,4), kar pomeni, da so ocene posameznikov zelo razpršene. Trditve, da v organizaciji komunicirajo med seboj »sproščeno in enakopravno«, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,75, kar je le nekoliko višje od povprečne ocene dimenzije. Ravno tako je relativno skromna ocena trditve, da »komunikacija poteka sproščeno in v dobrem vzdušju«, kar daje veliko priložnost izboljšanj, ki ga lahko dosežejo z nekoliko več pozornosti pri izboljševanju »notranje komunikacije«

Relativno slaba je tudi ocena (3,6), da »vodstvo posreduje informacije sodelavcem na razumljiv način«, kar kaže tudi standardni odklon 2,6. Informacij o tem, »kaj se dogaja v drugih enotah«, je bolj malo, saj je povprečna ocena (2,7) izrazito nizka. Le nekoliko višja je povprečna ocena za trditev »vodstvo daje dovolj informacij za

dobro opravljanje dela« (3,1). Nič bolje ni bila ocenjena trditev, da se »informacije med zaposlenimi izmenjujejo dovolj hitro« (3,2).

Trditev, da so »delovni sestanki so redni« je ocenjena s povprečno oceno 3,75. Še nižja pa je povprečna ocena za trditev, da »lahko vsak pove svoje mnenje, ki se upošteva«, saj znaša komaj 3,5. Celotno serijo slabše ocenjenih trditvev zaključijo povprečna ocena za trditev, da zaposleni »dobijo dovolj povratnih informacij o dobrem opravljenem delu«, ki znaša komaj 3,16.

Na podlagi pridobljenih ocen za dimenzijo »notranje komuniciranje in informiranje« sklepamo lahko, da je na tem področju potrebno in možno doseči precejšen napredek, saj se na skoraj vseh trditvah pojavljajo »komunikacijski šumi«, kar pomeni, da obstajajo določene ovire pri razvoju učinkovitega komuniciranja med posamezniki in organizacijo. Bistveno nalogo bo pri tem moralo opraviti ravno vodstvo, ki se je v naši raziskavi najslabše izkazalo. Ali drugače povedano, vodstvo bo moralo marsikaj postoriti, če bo hotelo izboljšati lastno podobo v očeh zaposlenih. Organizirati bo potrebno učinkovite kanale za prenašanje informacij in vzpostavitev t.i. »povratnih zank«, kar je odlika uspešnih in razvojno naravnanih organizacij. Grafikon 8 prikazuje povprečne vrednosti za trditve pri dimenziji »notranje komuniciranje in informiranje«.

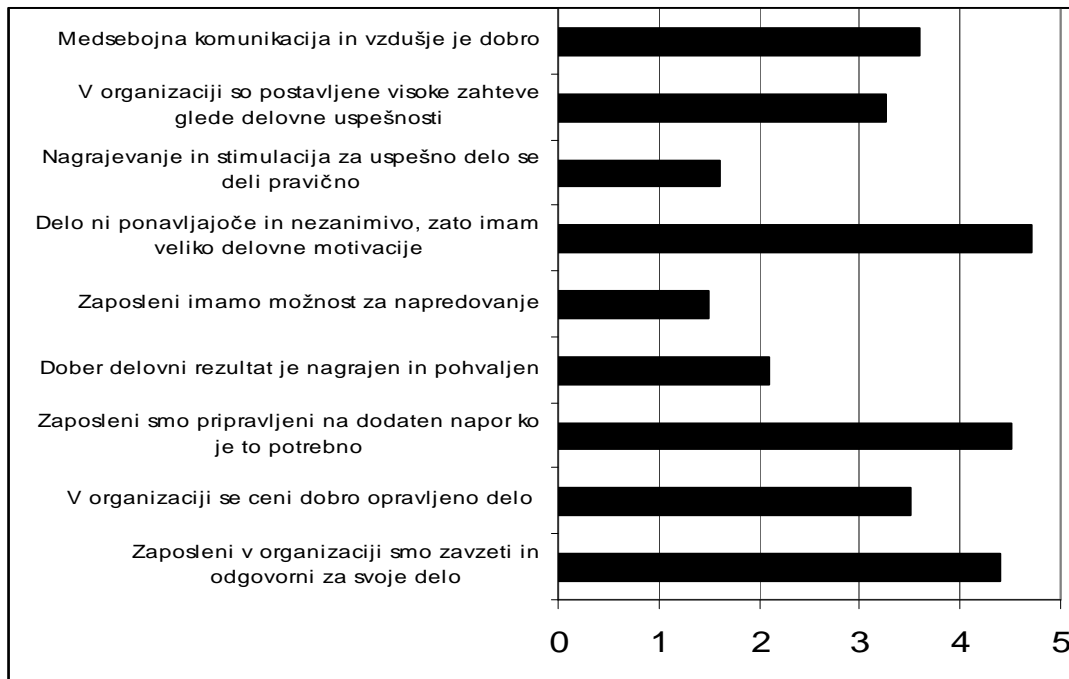


Grafikon 7: Povprečne vrednosti za trditve pri dimenziji »notranje komuniciranje in informiranje«

4.6 Motivacija in zavzetost

Trditev, da so »zaposleni v organizaciji zavzeti in odgovorni za svoje delo«, je bila visoko ocenjena (4,4). Na drugi strani pa je bila trditev, da se v »organizaciji ceni dobro opravljeno delo«, ocenjena z veliko nižjo (slabšo) povprečno oceno 3,5.

Med najslabše ocenjenimi trditvami dimenzije »motivacija in zavzetost« je trditev, da ne obstaja transparenten način napredovanja (2,1) in nagrajevanja (1,6). To dejstvo, ki ga lahko zasledimo tudi pri podobnih raziskavah v drugih organizacijah (raziskave SIOK, GZS), kaže na nujnost priprave transparentnega načina nagrajevanj zaposlenih, ki so izrazito nezadovoljni z obstoječim sistemom. Pa še to: pripraviti učinkovit sistem nagrajevanja, ki bi zadovoljil želje in interese velike večine zaposlenih je izrazito težka naloga, saj je raznoterost interesov in želja v vsaki organizaciji še kako prisotna. S tega vidika je situacija v društvu zelo podobna, kot v prenekaterem slovenskem podjetju. Vsekakor pa to dejstvo ne sme zavesti vodstva, da bi skušalo obstoječe, izrazito nezadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanj čim prej spremeniti s ponudbo boljšega, transparentnejšega in pravičnejšega sistema. Grafikon 9 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »motivacija in zavzetost«

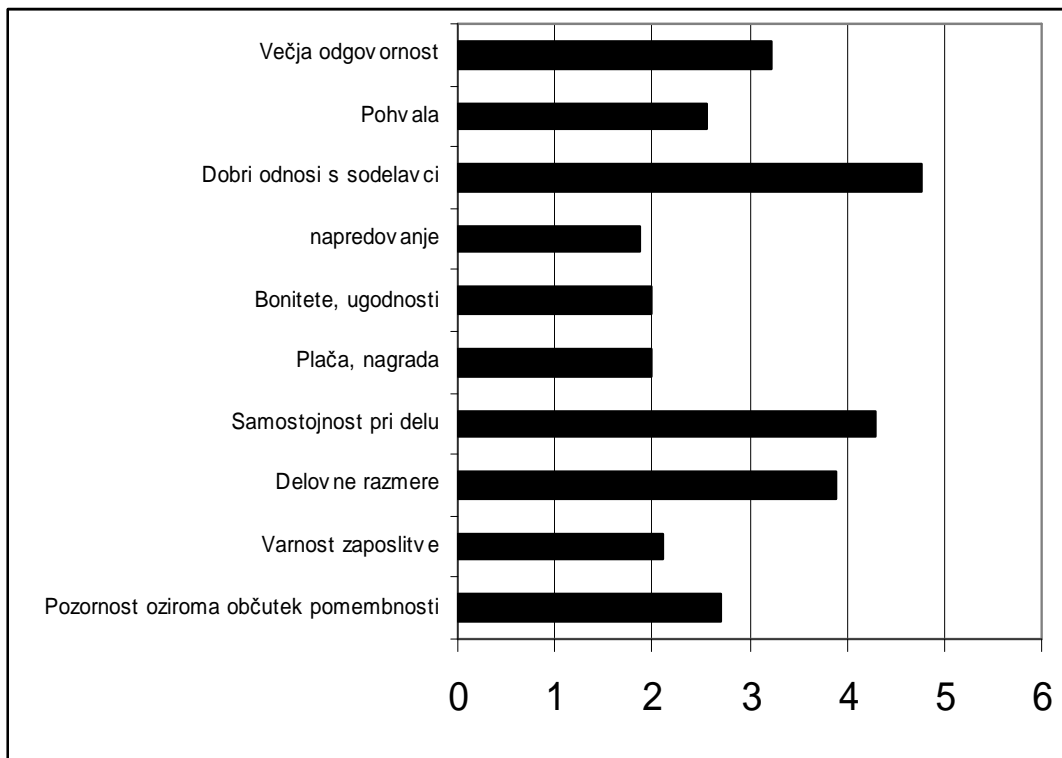


Grafikon 8: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »motivacija in zavzetost«

4.6.1 Povprečne vrednosti dimenzije »motivacija«

»Večja odgovornost«, »dobri odnosi s sodelavci«, samostojnost pri delu« in »delovne razmere« so najboljše motivatorji na naše anketirance, saj so tem trditvam dodelili najvišjo povprečno oceno. Na drugi strani pa so »napredovanje«, »bonitete in ugodnosti«, »plača, nagrade« in »varnost zaposlitve« tiste kategorije, ki zaposlene ne motivirajo. Ali drugače povedano, to so občutki in prepričanja, ki ne predstavljajo posebnega stimulansa za zaposlene, saj jih ni oziroma so tako skromno prisotne v društvu, da jih zaposlenih ne čutijo kot motivatorje.

Tudi na tem področju bo moralo vodstvo veliko postoriti, če želi pri zaposlenih vzpodbuditi večjo zavzetost pri delu. V nasprotnem primeru se zna zgoditi, da najboljši kadri začnejo zapuščati društvo ter iskati nove priložnosti za doseganje višje pripadnosti in še zlasti socialne varnosti. »Varnost zaposlitve« je pridobila zelo skromno oceno (2,1), še skromnejšo pa možnost »napredovanja« (1,88). Grafikon 10 prikazuje povprečne vrednosti za dimenzijo »motivacija«.



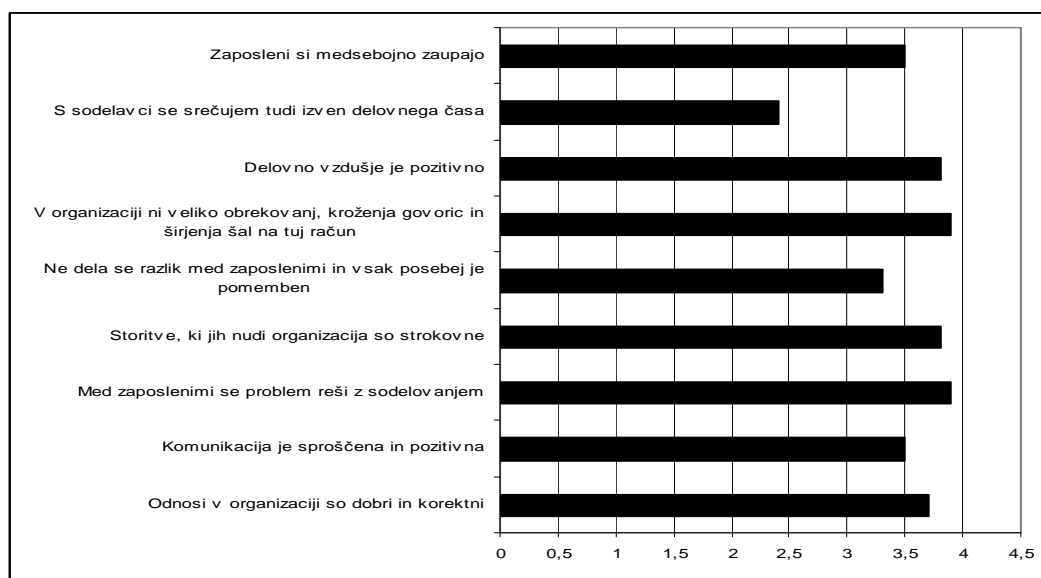
Grafikon 9: Povprečne vrednosti za dimenzijo »motivacija«

4.7 Medsebojni odnosi

Trditev, da so »odnosi v organizaciji dobri in korektni«, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,7 in standardnim odklonom 1,7, kar je precej dobra ocena. Komunikacija v enotah društva Ozara je »sproščena in pozitivna« je ocenjena nižje od povprečja vseh v raziskavo vključenih dimenzij (3,5). Trditev, da zaposleni »rešujejo probleme med sabo s sodelovanjem«, je bila ocenjena z dokaj dobro oceno 3,9. Tudi storitve organizacije so bile ocenjene z relativno visoko oceno 3,8. Trditev, da »ni razlik med zaposlenimi in je vsak posameznik pomemben«, je bila ocenjena z nizko povprečno oceno 3,3. V organizaciji »ni veliko obrekovanj, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun«, kar kažeta ocena 3,9. Delovno vzdušje je precej dobro ocenjeno (3,8). Trditev, da se anketiranci s sodelavci srečujejo tudi izven delovnega časa, je bila ocenjena z oceno 2,4, trditev, da si zaposleni medsebojno zaupajo, pa z oceno 3,5.

Skratka; med zaposlenimi prevladuje relativno dobro zaupanje in iz tega izhajajoče sodelovanje, čeprav se iz posameznih povprečnih ocen da razbrati, da so določene

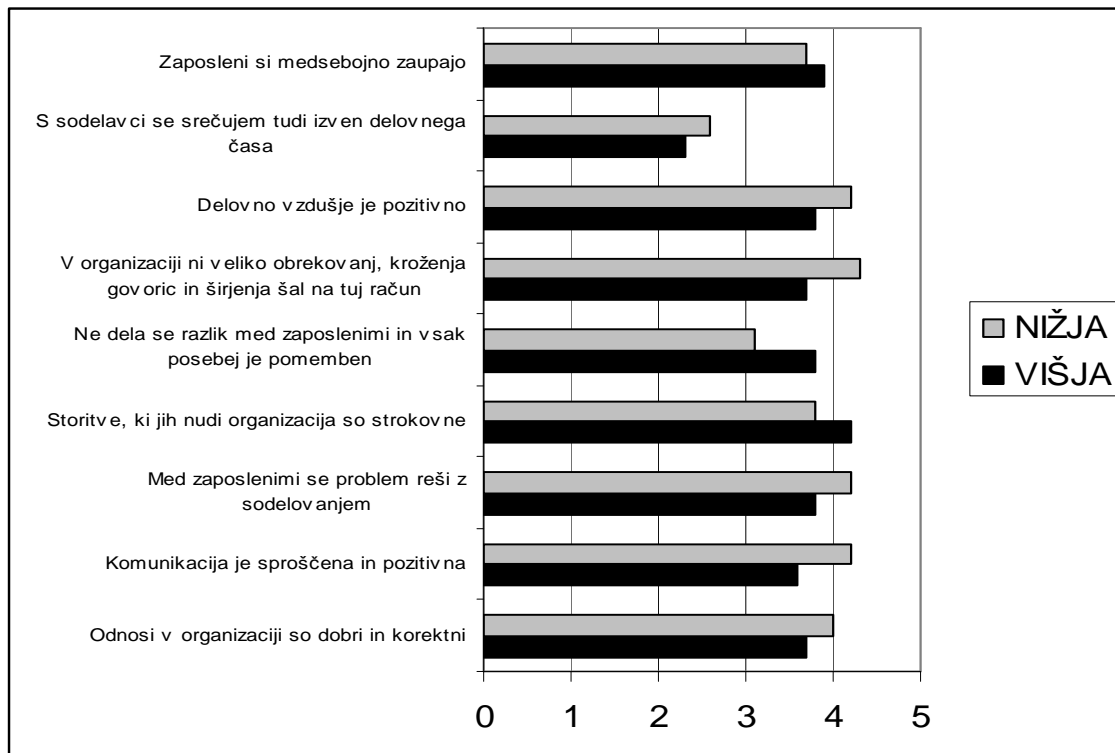
težave glede enakopravnost vseh zaposlenih. Na tem področju bo potrebno storiti določene premike, da se ne bi splošna situacija poslabšala. Podobno ugotovitev bi lahko dali vsem, v to dimenzijo vključenim trditvam, zaradi česar upamo, da bo vodstvo hotelo in želelo razumeti ugotovljene pomanjkljivosti. Grafikon 11 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi«.



Grafikon 10: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi«

4.7.1 Dimenzija »medsebojni odnosi« za višjo in nižjo stopnjo izobrazbe

V povprečju so medsebojni odnosi v organizaciji bolje ocenjeni pri anketirancih z nižjo stopnjo izobrazbe v primerjavi s tistimi z višjo stopnjo izobrazbe. Izjema je trditev, ali si zaposleni medsebojno zaupajo, kjer se je izkazalo, da si zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe bolj medsebojno zaupajo, saj imajo bolj zahtevno delo in so v odnosu s sodelavci, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe. Skratka, medsebojni odnosi so nekoliko boljši med zaposlenimi z nižjo stopnjo izobrazbe in le ti so v povprečju bolj zadovoljni pri delu (bolj si zaupajo, komunikacija med njimi je bolj sproščena itn.). Grafikon 12 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi« za višjo in nižjo stopnjo izobrazbe.



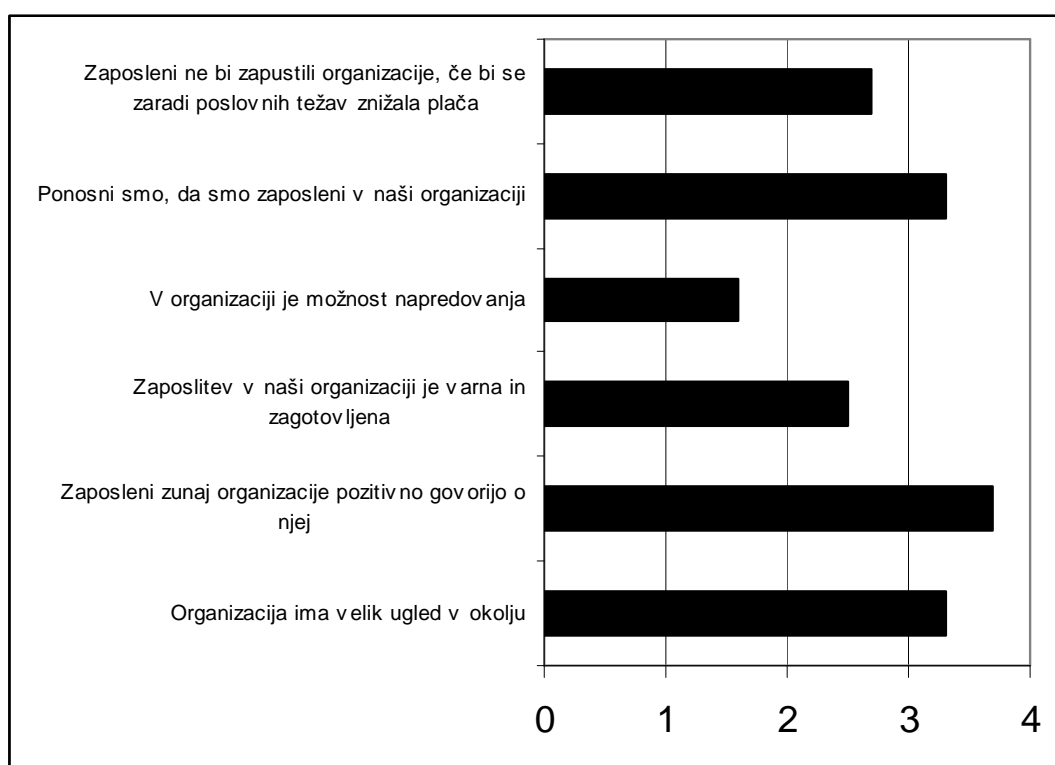
Grafikon 11: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »medsebojni odnosi« za višjo in nižjo stopnjo izobrazbe

4.8 Pripadnost organizaciji

Povprečje »dimenzije pripadnost organizaciji« je 2,85 s standardnim odklonom 2,15. Iz tega dejstva lahko sklepamo, da anketiranci zelo nizko ocenjujejo to dimenzijo organizacijske kulture. Čeprav v anketi sodelujoči v anketi ocenjujejo »ugled organizacije v okolju« (3,3) nas standardni odklon (2,3) opominja, da je na celotnem področju dimenzije »pripadnost organizaciji« nekaj narobe, saj so ocene očitno zelo razpršene.

Zaposleni, glede na povprečno oceno 3,7, »zunaj organizacije« relativno pozitivno govorijo o organizaciji sami. Zaposlitev v organizaciji je glede na povprečno oceno 2,5 ne čutijo kot »zadovoljivo varno«. V organizaciji ni zaznati možnosti napredovanja, kar je razvidno iz povprečne ocene, ki znaša komaj 1,6. To pomeni, da organizacija ni fleksibilna glede »napredovanja« na višja delovna mesta. Ravno tako je relativno nizka povprečna ocena pri trditvi »ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji«, ki so ji anketiranci namenili povprečno oceno 3,3. Trditev, da »ne bi

zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača«, so anketiranci ocenili z oceno 2,7, kar kaže na to, da bi se v opisani situaciji relativno veliko zaposlenih odločilo zamenjati službo. Vendar, glede na čas, v katerem živimo, to ni nič nenavadnega. Skrb za relativno ugodno ekonomsko in materialno preskrbljenost (posameznika in njegove družine) je pomembna vrednota večine zaposlenih. Grafikon 13 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »pripadnost organizaciji«.

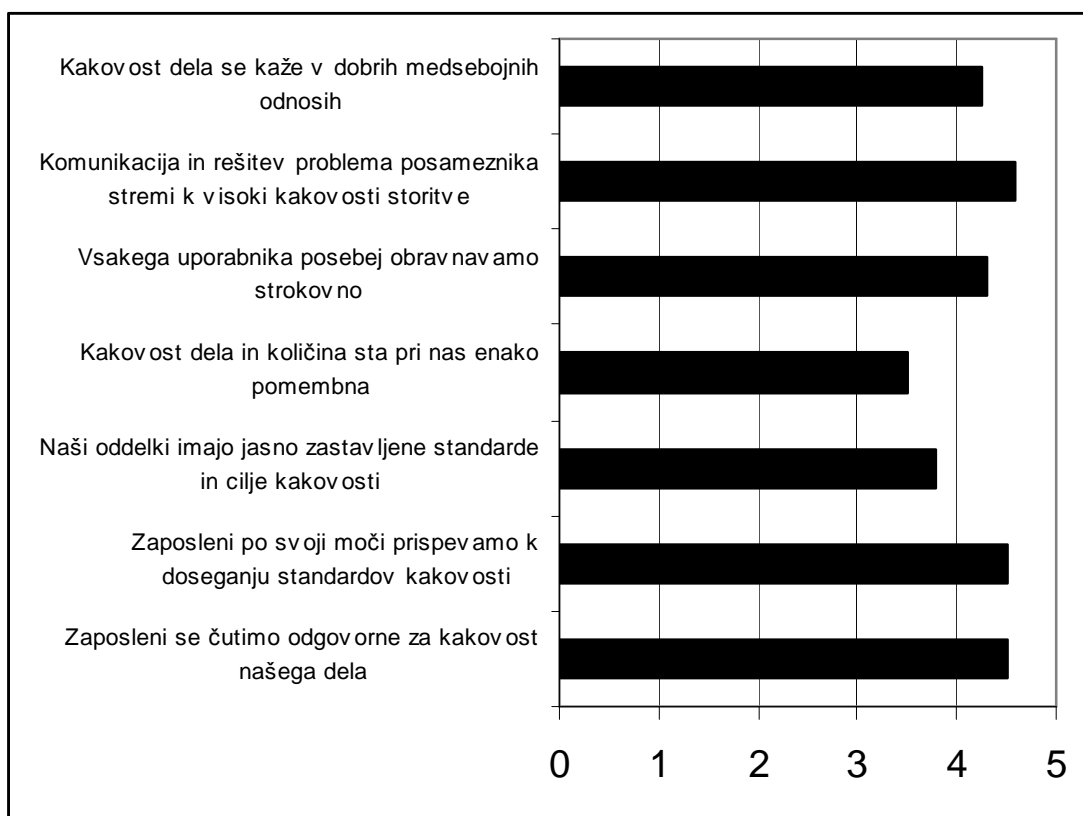


Grafikon 12: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »pripadnost organizaciji«

4.9 Odnos do kakovosti

Celotna dimenzija »odnos do kakovosti« je bila ocenjena s povprečno oceno 4,2. Ocena bi bila dobra, vendar nas visoki standardni odklon (3,2) opozarja na veliko razpršenost najvišjih in najnižjih ocen, ki so jih posamezniki namenili posameznim trditvam znotraj dimenzije »odnos do kakovosti«. Še zlasti nizko oceno so sodelujoči namenili odnosu med »količino in kakovostjo dela«, kar bi lahko pomenilo, da je delo neustrezno organizirano in porazdeljeno med posamezniki v društvu. Po drugi

strani pa vsekakor pozitivno izstopa prepričanje, da »zaposleni čutijo odgovornost« za kakovostno opravljanje zaupanega jim dela. Grafikon 14 prikazuje povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »odnos do kakovosti«.



Grafikon 13: Povprečne vrednosti za trditve o dimenziji »odnos do kakovosti«

5 UGOTOVITVE

5.1 Zadovoljstvo z delom

Pri dimenziji »zadovoljstvo z delom« rezultati ankete kažejo, da bi se dalo v enotah društva Ozara timsko delo še dodatno izboljšati z izboljšanjem organizacije in delovanja tima. Anketiranci so soglasno ocenili, da je komunikacija med zaposlenimi dobra in pozitivna. Tudi delo je zanimivo in pestro, pri napotkih pri delu zaposleni sodelujejo z vodjem in upoštevajo njegova pravila. Namen in cilj njihovega dela je relativno dobro definiran in organiziran. Glede na visoko povprečno oceno je delovni čas ustrezen. Pohvale in nagrade ki bi pripomogle k ustvarjanju še bolj pozitivne organizacijske klime ter k iskrenejši medsebojni naklonjenosti niso pogoste in na tem področju je zaznati največje probleme.

V povprečju so zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe manj zadovoljni z delom kot anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe, saj so pri svojem delu manj samostojni in veliko bolj soodvisni od dela drugih ter se zato pojavljajo pogostejše težave.

5.2 Vodstvo

Dimenzija »vodstvo« je ocenjena z relativno visoko povprečno oceno (4.1), vendar dobro oceno nekoliko skazi visok standardi odklon (3.1) Omenjeno dejstvo kaže, da je na vodstvu posebna naloga, da se bolj enakomerno posveti vsem zaposlenim in njihovim problemom. Zaposleni v enotah društva v povprečju dobro zaupajo vodstvu in notranja medsebojna komunikacije je prisotna z namenom, dosegati boljši delovni učinek. Pošteni odnosi in dobra organizacijska klima vladajo s strani vodstva in vodstvo prav tako obravnava pošteno zaposlene v drugih enotah društva po Sloveniji. Zaposleni so pri opravljanju svojega dela samostojni, kar pomeni, da so uspešni in zadovoljni s svojim delom. Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva, kar pomeni, da sta komunikacija preko medijev in motivacija pri delu s strani vodstva dobri. Vodstvo daje dobre predloge in vzpodbude.

Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe imajo manj informacij o tem, katerim vidikom dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni delovne uspešnosti, kot zaposleni z

višjo stopnjo izobrazbe, kar bi se dalo izboljšati. Trditev, da so sestanki pogosti in da zaposleni vedo, kako delati, so anketiranci ocenili z relativno visoko povprečno oceno, kar pomeni, da so timi v enotah relativno uspešni. Sestanki nimajo zadostnega sinergijskega učinke in bi lahko še bolj prispevali k bolj kakovostnemu delu in medsebojnemu razumevanju. Trditev, da vodstvo vzpodbuja timsko delo, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,8, vendar pa zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe pogosteje komunicirajo med sabo in se posvečajo timu bolj kot nekateri zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe, ki delajo bolj samostojno in vodijo enoto. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so timski pristop ocenili s povprečno oceno 3,8.

5.3 Notranje komuniciranje in informiranje

Povprečna ocena dimenzije »notranje komuniciranje in informiranje« je najnižje ocenjena med vsemi dimenzijami (3,4), kar kaže, da bi se komunikacija med zaposlenimi v enotah in med enotami dala bistveno izboljšati. Komunikacija med zaposlenimi je premalo sproščena in enakopravna, kar pomeni, da bi se klima oziroma ozračje pri delu dala relativno hitro izboljšati.

O tem, kaj se dogaja v drugih enotah društva Ozara, zaposleni ne dobijo dovolj informacij, kar kaže nizka povprečna ocena 2,7. Trenutno stanje bi se dalo izboljšati z boljšo informiranostjo in izmenjavo informacij med posameznimi enotami društva. Z uporabo sodobnih medijev internega komuniciranja in s pogostejšim neposrednim srečevanjem zaposlenih (redni sestanki kolektivov) bi naredili občuten premik tudi na tem področju. Zato predlagamo redne sestanke, kjer bi se pregledalo dogajanje v preteklem obdobju (tednu, mesecu) ter podale najave dogajanja v prihajajočem obdobju. Z mesečnimi najavami dogodkov, ki bi si jih enote medsebojno izmenjevale, bi zaposleni po vseh enotah imeli možnost biti informirani o vseh dogodkih, ki jih društvo pripravlja. Občasna srečanj predstavnikov društva, še zlasti, ko se pripravljajo polletni ali letni programi, bi omogočili učinkovitejši pretok informacij in neposredno izmenjavo izkušenj za namenom, da bi se dosegla še večja učinkovitost.

Vse to pa so naloge neposrednih vodstev enot, ki naj medsebojno uskladijo planirane aktivnosti in zaposlene obveščajo o načrtih in pričakovanjih. Zagotovo bi na ta način

dosegli občuten premik v zadovoljstvu zaposlenih, kar bi imelo neposreden vpliva na boljšo organizacijsko klimo v društvu, kot celoti ter v vsaki enoti društva. Posebnih materialnih sredstev z tovrstne aktivnost vodstva enot ne potrebujejo.

5.4 Motivacija in zavzetost

Povprečna ocena dimenzije »motivacija in zavzetost« je 3,24, kar kaže na srednje strinjanje anketirancev s trditvami v tej dimenziji. Zaposleni v organizaciji so zavzeti in odgovorni za svoje delo, kar pomeni, da je posameznik samostojen in stremi k temu, da se bo še naprej učil in izpopolnjeval za boljše in kakovostnejše delo. V organizaciji se ceni dobro opravljeno delo, kar kaže rezultat 3,5, posameznik pa je motiviran za opravljanje naloge. Zaposleni so pripravljeni vložiti dodaten trud, ko je to potrebno, kar kaže na prizadevanje posameznika, da nalogo dobro in uspešno zaključi. Iz rezultatov je razvidno, da dober delovni rezultat ni vedno nagrajen in pohvaljen. Zaposleni nimajo možnosti za napredovanje, oziroma je ta ocenjena zelo slabo, s povprečno oceno 2,1. Delo ni ponavljajoče in nezanimivo, zato imajo zaposleni veliko delovne motivacije, delo v enotah je raznoliko, klima pa je zelo dobra. Trditev, da sta nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo razporejena pravično, je ocenjena z nizko povprečno oceno. Trditev, da so v organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, kar pomeni strmenje k visokim ciljem in uspehu organizacije, je ocenjena z oceno 3,25. Medsebojna komunikacija, vzdušje in klima so ocenjeni dobro, in sicer s povprečno oceno 3,6.

Tudi na tem področju so možne, relativno hitre izboljšave. Na vodstvu je, da pripravi akcijski načrt, kako pristopiti k zaposlenim, da bodo še bolj motivirani.

Dimenzija »motivacija« je bila, glede na lestvico pomembnosti, ocenjena relativno slabo. Samostojnost pri delu je zaposlenim zelo pomembna, kot motivator za boljše delo. Dobri »odnosi s sodelavci« zelo pomembno vplivajo na učinkovitost dela. »Delovne razmere« in »odgovornost pri delu« sta za zaposlene pomemben dejavnik motiviranja oziroma samomotiviranja.

Očitno so velike težave pri motivatorju »plača«, ki sicer ni najpomembnejši, vendar so jo sodelujoči postavili, kot eden močnejših motivatorjev. »Napredovanje na

delovnem mestu« bi bilo potrebno izboljšati s konkretnim programom oziroma aktom, ki bi vsem zaposlenim vendarle določil cilje in poti do doseganja zastavljenih ciljev, kar bi se realiziralo z napredovanjem posameznika. Če to povežemo s popravljenim modelom »pohvale in nagrade« potem je kot na dlani, kaj mora vodstvo storiti. Varnost zaposlitve je ocenjena s povprečno oceno 2,1, torej je izrazito nizko in tudi na tem področju bo moralo vodstvo storiti ustrezne korake k višjemu občutku varnosti. Zavedati se je potrebno, da sedanji čas zahteva maksimalno fleksibilnost, kar nikakor ne zvišuje občutek varnega delovnega mesta. Pa vendar; ker gre za specifično dejavnost bo moralo vodstvo poskrbeti, da se ta, nadvse pomemben občutek, pri zaposleni vendarle poveča.

5.5 Medsebojni odnosi

Dimenzija »medsebojni odnosi« je ocenjena s povprečno oceno 3,53, kar je pod povprečjem vseh dimenzij in kaže na to, da vendarle obstaja veliko možnosti za izboljšanje organizacijske klime v enotah. V povprečju so zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi, kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe, saj imajo bolj ustvarjalne medsebojne stike. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo strokovno delo in preživijo več časa v pisarnah kot mentorji, ki so na terenu, kjer se ukvarjajo z vsakodnevnimi, konkretnimi problemi.

Odnosi v organizaciji so dobri in korektni, kar pomeni, da so »pravila igre« dobro zastavljena. Približno enako, in sicer z oceno 3,9, je ocenjena trditev, da se problemi rešujejo z medsebojnim sodelovanjem. Trditev, da ni razlik med zaposlenimi in je vsak posameznik pomemben, je bila ocenjena z relativno, kar dobro oceno, kar vsekakor pomeni, da bi se dala hierarhija v enotah še bolj sploščiti in povezati. Zato bi bila tako organizacijska klima, kot tudi pogoji za delo še boljši. Trditev, da se s sodelavci srečujejo tudi izven delovnega časa, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,4, kar pomeni, da je večina zaposlenih samo med delom v medsebojnih relacijah. Vzpostavljanje in ohranjanje socialnih stikov izven dela pa očitno ne sodi v kulturo društva, čeprav bi lahko z organiziranjem in izvajanjem tovrstnih formalnih in neformalnih srečanj dobro vplivali na izboljšanje notranje kohezije med zaposlenimi. Zaupanje med sodelavci je ocenjeno s povprečno oceno 3,5, kar odpira

veliko priložnosti, da se medsebojno zaupanje, zlasti z uspešnim in učinkovitim komuniciranjem, povsem izboljša. To je naloga vodstva na eni strani in vseh zaposlenih na drugi strani. Skratka, delovno vzdušje, ki sicer ni slabo, bi se z aktivnostmi vodstva in zaposlenih dalo zelo popraviti.

5.6 Pripadnost organizaciji

Dimenzija pripadnost organizaciji je ocenjena s povprečno oceno 2,85, kar je najskromnejša ocena, ki so jo anketiranci namenili posamezni dimenziji organizacijske klime.

Odnos do organizacije pa bi se dalo še veliko izboljšati. Trditev, da ima organizacija velik ugled v okolju, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,3, kar pomeni, da se notranja in zunanja podoba glede na mišljenje zaposlenih o organizacij dokaj skladata in da so ti ponosni na službo, ki jo opravljajo, pa čeprav menijo, da zunanja javnost vendarle ne ocenjujejo organizacije, kot bi si to zaslužila.

Trditev, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,7, pri čemer so bila mnenja v vseh enotah skoraj identična. To pomeni, da imajo zaposleni dobro mnenje o društvu in so ponosni na svojo službo ter širijo poznanstvo o društvu Ozara med ljudi v urbanem okolju. Trditev, da je zaposlitev v organizaciji varna in zagotovljena, je bila ocenjena s povprečno oceno 2,5. Iz tega lahko sklepamo, da je socialna varnost delno zagotovljena in se organizacija obdrži na trgu delovne sile ter da je prihodnost društva zagotovljena, ker Ozara nudi storitve, ki jih družba potrebuje. Iz povprečne ocene (1,6) za trditev, da »organizacija nudi možnost napredovanja«, je razvidno, da struktura društva ni fleksibilna in da je napredovanje izrazito omejeno, saj zaposleni ostanejo na istem delovnem mestu, kjer so začeli delati. To bi bilo mogoče izboljšati tako, da bi zaposleni s svojim trudom in dobrim delom dali vedeti nadrejenim, da so produktivni in koristijo ugledu in napredku društva Ozara in bi tako imeli motivacijo za napredovanje in boljšo plačo. Trditev, da so ponosni, da so zaposleni v organizaciji, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,3, kar ni tako slabo in kaže, da imajo zaposleni veselje do zaupanega dela ter da so delovno vzdušje, delovni pogoji (do neke mere) stimulatívni za zaposlene. To seveda pomeni tudi priložnost izboljšav na

vseh naštetih področjih, kar zahteva načrtovano in ustrezno vodeno delo vsake enot posebej.

Trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, je bila ocenjena s povprečno oceno 2,7, kar nakazuje na možnost, relativno visoke stopnje odhajanja kadrov iz društva.

5.7 Odnos do kakovosti

Ta dimenzija je bila ocenjena z zelo dobrim povprečnim rezultatom 4,2, kar pomeni, da se odnos do kakovostnih storitev nenehno izpopolnjuje in ima organizacija zelo dober program. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, kar pomeni, da so vestni pri opravljanju delovnih nalog, ponujajo storitve, ki stremijo k popolnosti in delavci čutijo odgovornost do svojih uporabnikov, da jim pomagajo z nasveti v obliki pogovora. Trditev, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, je bila zelo dobro ocenjena, kar pomeni, da so cilji, namen in poslanstvo dobro zastavljeni in je kontinuiran trud za dobro opravljeno delo prisoten. Iz ocene trditve, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, je razvidno, da vsak ve, kaj mora delati na svojem delovnem mestu in ima vizijo ter komunicira z nadrejenimi v enoti, kjer nadrejeni deli nasvete in napotke za učinkovito delo.

Trditev o obravnavanju vsakega uporabnika posebej je bila ocenjena s povprečno oceno 4,3, kar pomeni, da je vsak posameznik pomemben. Trditev, da komunikacija in reševanje problemov posameznika stremita k visoki kakovosti storitve, je bila zelo dobro ocenjena. Kakovost dela se kaže tudi v relativno dobrih medsebojnih odnosih.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo preučili dimenzije organizacijske klime, ki se navezujejo na društvo Ozara Slovenija Nacionalno združenje za kakovost življenja. S pomočjo analize pridobljenih rezultatov smo ugotovili, da je sedanja organizacijska klima relativno ugodna, vendar je tudi še veliko priložnosti.

Zagotovo bi se dalo timsko delovanje društva in enot društva (s svojimi sinergijskimi učinki) še bolj poglobiti in s tem bistveno vplivati na tista področja delovanja društva, kjer se kaže potreba po spreminjanju obstoječega. Pri tem je še kako pomembno usklajeno delovanje vodstev enot in sicer od skupnega načrtovanj akcij do boljše seznanjenosti (informiranosti) članstva, kaj se v posameznih enotah dogaja. Vse to pa bi pozitivno vplivalo na zunanje oceno delovanja društva kot celote. Skratka; sistem vodenja enot društva bi bilo potrebno čim prej poenotiti in na ta način zasledovati doseganje skupno zastavljenih ciljev.

Zaposleni ne dobijo dovolj informacij, kaj se dogaja v drugih enotah, kar bi se dalo izboljšati z boljšo informiranostjo in spremembo načina vodenja enot. Sprememba nikakor ne sme biti usmerjena k izničenju sedanje ocene enakopravnosti, ampak bi se morala usmeriti v načrtovanje in združevanje skupnih aktivnosti. Sedanjo stopnjo samostojnosti pri delu kaže vsekakor zadržati, saj so zaposleni s to kategorijo zadovoljni in jim predstavlja zelo močan motivator za še boljše delo.

Poseben problem so plače in možnosti nagrajevanja in napredovanje. Kot celota predstavlja omenjeni problem največjo oviro za še boljše delovanje društva. Čeprav plača ni najpomembnejši motivator, glede na ostale oblike delovne motivacije, pa je vendarle nujno potrebno (kljub kriznim in recesijskim časom!) prevetriti obstoječe pravilnike o plači in nagrajevanju. Ob materialnem nagrajevanju, kar plača vsekakor je, obstaja veliko število nematerialnih oblik nagrajevanja, kar bi zaposleni – zagotovo - z veseljem sprejeli. Pri tem je potrebno paziti, da se posameznike nagrajuje v skladu z njihovimi pglavitnimi motivatorji. Za to so zadolženi vodje.

7 LITERATURA

B. Kavčič (1991). Sodobna teorija organizacije, Državna založba organizacije, Ljubljana

Marija Malešič (2006). Komuniciranje v krizi, Ljubljana

Mojca Svetinčič (december 2003), Revija Podjetnik

R. Vidič (2005) Priloga iz Vaje Projektiranje Organizacije, Poslovno tehniška fakulteta, Nova Gorica.

Skupina avtorjev (1999). Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju, uredil: Jure Kovač, Založba moderna organizacija, 1999.

S. Možina (1998). Poslovno komuniciranje, Založba obzorja, Maribor.

S. Možina (1994) Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

S. Možina, dr. Jože Florjančič (1990). Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela, moderna organizacija, Kranj

Stanka Vrhovec (2003). Poslovno sporazumevanje in vodenje, Celje.

S. Treven(1998). Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

S. Treven (1998). Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 106.

T. Dumančič: Priloga za pisanje diplomskega dela

Urednik: Staš Ravter (marec 2004), Ozara Slovenija, Nacionalno združenje za kakovost življenja, Ljubljanska 9 Maribor: Živeti s težavami v duševnem zdravju, Maribor.

Zlatko Mihaljčič (2006). Poslovno komuniciranje, Založništvo Jutro.

8 VIRI

Biro Praxis d.o.o.(2009). Pridobljeno 6.6.2009 s svetovnega spleta: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>

Boh S. s.p. Organizacijska klima. Pridobljeno 11.10.2008 s svetovnega spleta: <http://www.organizacijska-klima.si/>

Company for Market Research and Marketing. Pridobljeno 26.9.2009 s svetovnega spleta: <http://www.rmplus.si/>

Gospodarska zbornica Slovenije (2008). Pridobljeno 1.12.2008 s svetovnega spleta: <http://www.rmplus.si/siok/>

Gospodarska zbornica Slovenije (2008).Pridobljeno 1.12.2008 s svetovnega spleta: <http://www.gzs.si/slo/>

Kunšek I. (2003) Glas gospodarstva. Pridobljeno 12.10 2008 s svetovnega spleta: <http://www.gzs.si/slo/9157>

Ozara Slovenija (2009). Pridobljeno 10.3. 2009 s svetovnega spleta: <http://www.ozara.org/?id=29>

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime

Moje ime je Peter Bednarik. Sem študent Poslovno tehnične fakultete Univerze v Novi Gorici, smer Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov. V okviru diplomske naloge nameravam raziskati organizacijsko klimo v društvu OZARA Nacionalno združenje za kakovost življenja in podati mnenja in zaključke, ki bi bili koristni za društvo pri preučevanju organizacijske klime v enotah v Sloveniji.

Hvaležen bi bil, če bi mi odgovorili na zastavljena vprašanja in bi mi posredovali izpolnjen anketni vprašalnik do 15. 1. 2009 po pošti na naslov Ozara Nacionalno združenje za kakovost življenja Enota Nova Gorica, Partizanska 57, 5000 Nova Gorica, za kar se vam lepo zahvaljujem.

Peter Bednařik

Enota društva Ozara v Sloveniji: _____

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor

1. Spol: 1) moški

2) ženski

1.1. Starost: 1) pod 20 let

2) od 21 do 25 let

3) od 26 do 30 let

4) od 31 do 35 let

5) od 36 do 40 let

6) od 41 do 45 let

7) od 45 let do 50 let

8) od 51 do 60 let

9) nad 61 let

1.2. Izobrazba: 1) od I. do IV. stopnje

2) V. stopnja

3) VI. stopnja

- 4) VII. stopnja
- 5) VIII. stopnja
- 6) IX. stopnja

1.3. Skupna delovna doba:

- 1) do 5 let
- 2) od 5 do 10 let
- 3) od 10 do 20 let
- 4) nad 20 let

1.4. Delovno mesto:

- 1) vodilni ali vodstveni delavec
- 2) strokovni delavec
- 3) administrativni delavec
- 4) mentor
- 5) prostovoljec

2. Zadovoljstvo z delom:

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako trditve. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Delo je zanimivo	1	2	3	4	5
Poznam namen in cilj svojega dela	1	2	3	4	5
Pri delu se lahko marsikaj naučim	1	2	3	4	5
Komunikacija med zaposlenimi je dobra	1	2	3	4	5

Delovni čas je ustrezen	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi pri delu so dobri	1	2	3	4	5
Pri napotkih pri delu sodelujem z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Delo je raznoliko in pestro	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pohvaljeni za delo	1	2	3	4	5
Timsko delo je zelo dobro organizirano	1	2	3	4	5
Pohvale in nagrade so za uspešno delo pogoste	1	2	3	4	5
O organizaciji se pozitivno govori tudi izven dela	1	2	3	4	5

3. Vodstvo

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pri opravljanju svojega dela samostojni	1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	1	2	3	4	5
Vodji zaupam in komuniciram za boljši delovni učinek	1	2	3	4	5
Sestanki so pogosti in zmeraj vem, kako delati	1	2	3	4	5
Vodja me obravnava pošteno	1	2	3	4	5
Vodstvo spodbuja timsko delo	1	2	3	4	5
Vem, katerim vidikom mojega dela daje vodstvo največji poudarek pri oceni moje uspešnosti	1	2	3	4	5

4. Notranje komuniciranje in informiranje

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

V organizaciji komuniciramo med seboj sproščeno in enakopravno	1	2	3	4	5
Komunikacija poteka sproščeno in v dobrem vzdušju	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije sodelavcem na razumljiv način	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	1	2	3	4	5
Vodstvo nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
Informacije med zaposlenimi se izmenjujejo dovolj hitro	1	2	3	4	5
Redno imamo delovne sestanke	1	2	3	4	5
Vsak lahko pove svoje mnenje, ki se upošteva	1	2	3	4	5
Zaposleni dobi dovolj povratnih informacij o dobro opravljenem delu	1	2	3	4	5

5. Motivacija in zavzetost

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Zaposleni v organizaciji smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	1	2	3	4	5
V organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, ko je to potrebno	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat je nagrajen in pohvaljen	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost za napredovanje	1	2	3	4	5
Delo ni ponavljajoče in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo sta pravično razporejena	1	2	3	4	5
V organizaciji so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Medsebojna komunikacija in vzdušje sta dobra	1	2	3	4	5

5.1. Razvrstite naslednje trditve po pomembnosti od 1 do 5 in pripišite številko v tabelo pod razvrstitev.

1- najmanj me motivira

2- malo več me motivira

3- srednje me motivira

4- skoraj največ me motivira

5- največ me motivira

Oblika motivacije	Razvrstitev
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	
Varnost zaposlitve	
Delovne razmere	
Samostojnost pri delu	
Plača, nagrada	

5.2. Razvrstite naslednje trditve po pomembnosti od 1 do 5 in pripišite številko v tabelo pod razvrstitev.

1-najmanj me motivira

2-malo več me motivira

3-srednje me motivira

4-skoraj največ me motivira

5-največ me motivira

Oblika motivacije	razvrstitev
Bonitete, ugodnosti	
Napredovanje	
Dobri odnosi s sodelavci	
Pohvala	
Večja odgovornost	

6. Medsebojni odnosi

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Odnosi v organizaciji so dobri in korektni	1	2	3	4	5
Komunikacija je sproščena in pozitivna	1	2	3	4	5
Problemi med zaposlenimi se rešujejo s sodelovanjem	1	2	3	4	5
Storitve, ki jih nudi organizacija, so strokovne	1	2	3	4	5
Ni razlik med zaposlenimi in vsak posameznik je pomemben	1	2	3	4	5
V organizaciji ni veliko obrekovanj, kroženja govoric in	1		3	4	5

širjenja šal na tuj račun					
Delovno vzdušje je pozitivno	1	2	3	4	5
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno zaupajo	1	2	3	4	5

7. Pripadnost organizaciji

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Organizacija ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna in zagotovljena	1	2	3	4	5
V organizaciji je možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5

8. Odnos do kakovosti

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Srednje se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1	2	3	4	5

Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna	1	2	3	4	5
Vsakega uporabnika posebej obravnavamo strokovno	1	2	3	4	5
Komunikacija in rešitev problema posameznika kažeta visoko kakovost storitev	1	2	3	4	5
Kakovost dela se kaže v dobrih medsebojnih odnosih	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.