



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**ORGANIZACIJSKA KLIMA
v Pošti Slovenije,
v Poslovni enoti KRANJ**

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Andreja Kosec

Kandidatka: Jana Krnc

Kranj, maj 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala mag. Miranu Čehovinu iz podjetja Pošta Slovenije, d. o. o., in ostalim sodelavcem za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Kosec, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki me je podpirala in v času študija namesto mene marsikaj postorila.

IZJAVA

»Študentka Jana Krnc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe dr. Silve Kos Knez.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 25. april 2010

Podpis: _____

POVZETEK

Hitre spremembe na trgu omogočajo preživetje in uspeh podjetjem, ki so pripravljena na nove izzive in spremembe. K uspešnosti podjetja ne pripomoreta le kapital in najnovejša tehnologija, marveč tudi zadovoljni, izobraženi in usposobljeni zaposleni. Uspešnost podjetja je odvisna tudi od drugačnosti, ki jo zagotavljajo prav zaposleni. Izziv pa je takšne zaposlene tudi obdržati.

Podjetja so prisiljena vzpostaviti delovno okolje, ki bo zaposlene vzpodbujalo k čim večjemu potencialu, saj se moramo zavedati, da ljudje preživimo na delovnem mestu več kot tretjino svojega časa. Dobra organizacijska klima pa ustvarja dobro ozračje med zaposlenimi in se pozitivno kaže tudi v odnosu s strankami.

V diplomski nalogi sem preučila organizacijsko klimo in njene dimenzije, organizacijsko kulturo ter analizirala podatke merjenja organizacijske klime s pomočjo projekta SiOK. Zanimalo me je, kakšna klima vlada v celotnem podjetju in v kranjski poslovni enoti. Rezultate Poslovne enote Kranj sem primerjala z rezultati Pošte Slovenije, d. o. o.

KLJUČNE BESEDE

- Organizacijska klima
- Organizacijska kultura
- Dimenzije organizacijske klime
- Merjenje organizacijske klime

ZUSAMMENFASSUNG

Schnelle Änderungen auf dem Markt ermöglichen das Überleben und den Erfolg der Firmen, die auf neue Herausforderungen und Änderungen bereit sind. Zum Erfolg tragen aber nicht nur das Kapital und die neuste Technologie bei, sondern auch zufriedene, ausgebildete und befähigte Beschäftigte. Der Erfolg eines Unternehmens hängt auch von der Andersartigkeit ab, die gerade von den Beschäftigten sichergestellt wird. Eine Herausforderung ist aber solche Arbeiter zu behalten.

Firmen sind gezwungen solche Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die die Beschäftigten zu einem möglichst hohem Potential ermutigen wird, denn wir müssen uns bewusst sein, das Leute heute mehr als ein Drittel Ihrer Zeit an der Arbeit verbringen. Gutes Organisationsklima schafft aber zwischen den Arbeiter gute Atmosphäre und zeigt sich als positiv auch in dem Verhältnis zu den Kunden.

In der Diplomarbeit habe ich das Organisationsklima und dessen Dimensionen, sowie Organisationskultur erforscht und die Daten der Messungen des Organisationsklimas mit Hilfe des Projektes SiOK analysiert. Mich interessierte vor allem, was für Klima in dem gesamten Unternehmen und in der Geschäftsstelle Kranj herrscht. Resultate der Geschäftsstelle Kranj habe ich mit denen der Post Sloweniens, Pošta Slovenije, d.o.o., verglichen.

SCHLÜSSELWÖRTER

- Organisationsklima
- Organisationskultur
- Dimensionen der Organisationsklima
- Messungen der Organisationsklima

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.2.1	Zgodovinski razvoj pošte	1
1.2.2	Pošta danes.....	2
1.2.3	Organiziranost in upravljanje	2
1.2.4	Poslovna enota Kranj	4
1.2.5	Poslanstvo, vizija	4
1.3	CILJI DIPLOMSKE NALOGE	5
1.4	METODE DELA	5
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA	7
3.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	7
3.2	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	7
3.2.1	Odnos do kakovosti.....	7
3.2.2	Inovativnost in iniciativnost	8
3.2.3	Motivacija in zavzetost	9
3.2.4	Pripadnost organizaciji	9
3.2.5	Zadovoljstvo.....	9
3.2.6	Notranji odnosi	9
3.2.7	Vodenje	10
3.2.8	Organiziranost	10
3.2.9	Strokovna usposobljenost in učenje.....	10
3.2.10	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	10
3.2.11	Notranje komuniciranje in informiranje	11
3.2.12	Nagrajevanje.....	11
3.2.13	Razvoj kariere	12
4	PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	13
5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	15
6	ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU POŠTA SLOVENIJE, d. o. o.	16
6.1	VPRAŠALNIK.....	16
6.2	PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA KLIME	17
6.3	KATEGORIJE IN POVPREČNE OCENE.....	17
6.3.1	Odnos do kakovosti.....	18
6.3.2	Inovativnost, iniciativnost.....	20
6.3.3	Motivacija in zavzetost	21
6.3.4	Pripadnost organizaciji	22
6.3.5	Strokovna usposobljenost in učenje.....	23
6.3.6	Notranji odnosi	25
6.3.7	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	26
6.3.8	Organiziranost	27
6.3.9	Vodenje	28
6.3.10	Notranje komuniciranje in informiranje	29
6.3.11	Razvoj kariere	30
6.3.12	Nagrajevanje.....	31
6.3.13	Zadovoljstvo.....	32

6.3.14	Primerjalna vprašanja.....	33
6.3.15	Dodatna vprašanja o sistemih	34
6.3.16	Razlogi za bolniško odsotnost	35
7	ZAKLJUČEK.....	37
8	LITERATURA IN VIRI.....	39

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Kategorije.....	18
Graf 2: Odnos do kakovosti	19
Graf 3: Inovativnost, iniciativnost	21
Graf 4: Motivacija in zavzetost.....	22
Graf 5: Pripadnost organizaciji	23
Graf 6: Strokovna usposobljenost in učenje	24
Graf 7: Notranji odnosi	25
Graf 8: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	26
Graf 9 : Organiziranost.....	28
Graf 10: Vodenje	29
Graf 11: Notranje komuniciranje in informiranje	30
Graf 12: Razvoj kariere	31
Graf 13: Nagrajevanje.....	32
Graf 14: Zadovoljstvo.....	33
Graf 15: Primerjalna vprašanja.....	34
Graf 16: Dodatna vprašanja o sistemih.....	35
Graf 17: Razlogi za bolniško odsotnost.....	36

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V času recesije se podjetja ukvarjajo z različnimi vprašanji o tem, kako pomembni so za podjetje zaposleni, kapital in tehnologija. Zaposleni so pomemben dejavnik vsake družbe. Če nimamo ustrezno usposobljenega in izobraženega kadra, nam ne pomaga še tako dobra tehnologija. Ne zadostuje nam niti kapital, če z njim ne znamo pravilno ravnati.

Sposobni in motivirani zaposleni so pravi vir za uspešno podjetje. Ozračje v organizaciji imenujemo organizacijska klima. Je posledica znanih in neznanih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in uporabo njihovih zmožnosti.

Organizacije se med seboj razlikujejo po fizični in psihološki strukturi. Nekateri zaposleni so zadovoljni s svojim delovnim mestom, drugi ne. Klimo naj bi ustvarjale individualne osebnosti in delovne zahteve, ki so zelo pomembne za zaposlenega in organizacijo.

Da bi lahko prejeli ukrepe za povečanje motivacije, je potrebno najprej proučiti organizacijsko klimo v podjetju.

Namen diplomske naloge je predstaviti pojem organizacijska klima in s pomočjo analize rezultatov meritev ugotoviti stanje ter pripraviti smernice za nadaljnje aktivnosti.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

1.2.1 Zgodovinski razvoj pošte

Beseda pošta izhaja iz latinskega glagola "ponere", točneje iz glagolskega pridevnika ženskega spola posita, kar v prevodu pomeni postavljena. Prav v zvezi z organizacijo cursus publicus je označevala kraj, kjer se je nahajala postaja za zamenjavo konj in ljudi (posita, positiones). Beseda pošta (posita) se danes pojavlja v več jezikih (post, poste, pošta ipd.).

Danes je težko ugotavljati, v katero zgodovinsko obdobje sežejo začetki dogodkov, ki predstavljajo zametek poštnega prometa kot oblike prenosa vesti in sporočil. Potreba po sporočanju raznih vesti je gotovo nastala s človekom, ki je zaradi svojega obstoja potreboval zvezo z drugimi ljudmi – ne le s svojimi bližnjimi, ampak tudi z bolj oddaljenimi. Seveda pa je človek sredstva in načine, s katerimi je sporočal ali se sporazumeval z drugimi ljudmi, vedno bolj izpopolnjeval. Stremel je za tem, da so bili ti načini in sredstva čim hitrejši, zanesljivi in da je bil z njimi dosežen učinek in namen. Zgodovina pošte in prenosa pisanega sporočila je neposredno povezana z nastankom in razvojem pisane besede oziroma pisave. Najstarejša pisava in pisani spomeniki izhajajo iz Egipta iz 4. stoletja pr. n. št. Ta pisava je bila slikovna (piktografska pisava, t. j. pojmovna pisava), ki je predmet ali delo opisovala s pomočjo slike, vsaka pa je predstavljala eno besedo, samostalnik ali glagol. Od 3.

stoletja pr. n. št. naprej so najprej Sumerci, zatem pa Babilonci, Asirci in Perzijci uporabljali klinasto pisavo. V tej, po načinu komuniciranja prav tako slikovni pisavi, so bili posamezna beseda, zlog ali glas označeni s pomočjo raznih kombinacij pokončnih, poševnih in vodoravnih črt klinaste oblike. Kitajska pisava, ki se je prav tako razvila iz slikovne pisave, se je pojavila že okoli 2000 let pred našim štetjem. Feničani, Indijci in Grki so poznali in uporabljali glasovno pisavo – alfabet, pri kateri vsaki črki ustreza en glas. Številke, ki so jih uporabljali Indijci v svoji pisavi, so prinesli v Evropo Arabci in po njih so tudi imenovane – arabske številke.

Latinica je pisava, ki se je razvila iz grškega alfabeta, sčasoma pa je doživela – v skladu s potrebami prilagajanja raznim jezikom – mnoge spremembe, dokler ni dobila današnje oblike. Latinico danes uporabljajo vsi romanski jeziki, tudi keltski in germanski, nekateri slovanski jeziki ter mnogi neevropski jeziki. Ta pisava je danes obvezna v mednarodnem poštnem prometu pri označevanju naslovne pošte na pošiljkah kakor tudi pri nazivu pošte na poštnem žigu.

Poleg papirusa, ki so ga uporabljali za pisanje stari Egipčani, so se za pisanje uporabljali še les, žgana zemlja, palmni listi, koža, kovina, platno, svila, glinaste in kamnite ploščice in plošče, namazane z voskom, pergament itn. Proizvodnjo papirja pa so iznašli Kitajci v začetku 2. stoletja.

Nadaljnje spremembe in razvoj beleži Pošta, telegraf, telefon (v nadaljevanju: PTT) po letu 1990, zlasti po uveljavitvi določil Zakona o podjetjih in drugih novih predpisov. Zlasti pa prihaja do velikih statusnih in organizacijskih sprememb po osamosvojitvi Republike Slovenije od leta 1991 naprej.

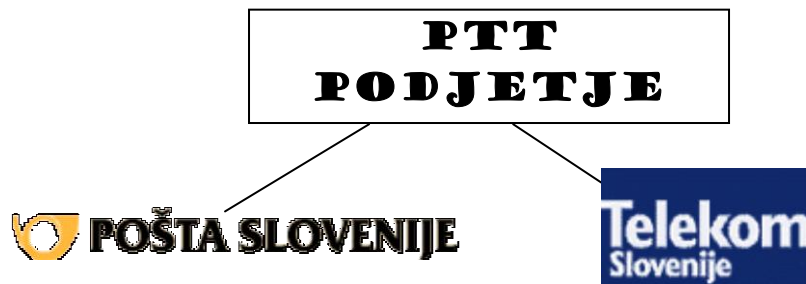
1.2.2 Pošta danes

Za poštno dejavnost je obdobje od leta 1990 do 2000 pomembno zaradi velikih organizacijskih sprememb, dinamične rasti storitev, povečanja števila enot poštne omrežja, pospešenega posodabljanja poslovanja, uvedbe projektnega vodenja na osnovi sprejete Strategije razvoja in izboljšanja ekonomske učinkovitosti. Pošta Slovenije je pomemben gospodarski subjekt, kar potrjujejo številni kazalci, od števila zaposlenih, letnega prihodka, velikosti investicij in nabav do vpletenosti v mednarodni poštni promet in podobno. Poleg tega pa s poštnimi in drugimi storitvami ter izdelki pomembno prispeva k nacionalnemu razvoju in s tem tudi k razvoju demografsko ogroženih območij. Pošta Slovenije deluje na celotnem območju Republike Slovenije kot javna gospodarska služba, po drugi strani pa mora kot vsak drug poslovni sistem delovati po tržnih načelih.

1.2.3 Organiziranost in upravljanje

Sestavljeno PTT podjetje Slovenije je bilo konstituirano 1. 4. 1990 pod imenom Sestavljeno PTT podjetje Slovenije, n. sub. o., s sedežem v Ljubljani. Do oktobra 1993 so obstajala še PTT podjetja kot osnovni nosilci razvoja PTT prometa na svojih območjih. Sestavljeno PTT podjetje Slovenije je bilo predvsem mesto usklajevanja razvoja skupnih PTT zmogljivosti in poštne ter telekomunikacijskega prometa. S 1. oktobrom 1993 je bilo ustanovljeno PTT podjetje Slovenije, ki je poslovalo do 31. 12. 1994. Na podlagi Uredbe o reorganizaciji podjetij, ki opravljajo dejavnost PTT prometa, so se PTT podjetja Celje, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, Trbovlje in Sestavljeno PTT podjetje Slovenije združili v PTT podjetje Slovenije. Vlada Republike Slovenije je opravila funkcijo ustanovitelja PTT podjetja kot javnega podjetja.

PTT podjetje je imelo devet poslovnih enot, strokovna dela za potrebe PTT podjetja pa je opravljala uprava podjetja, ki je bila organizirana v osem sektorjev in poslovni sekretariat. Organ upravljanja PTT podjetja je bil upravni odbor, ki je imel devet članov, od katerih je vlada imenovala šest članov, tri člane pa izvršilni odbor delavskega sveta Sestavljenega PTT podjetja Slovenije izmed delavcev podjetja. Mandat upravnega odbora je trajal dve leti oziroma do zakonske ureditve PTT dejavnosti. PTT podjetja so se prej nahajala v poslovnem okolju v strogem monopolnem položaju. Sredstva za ekonomsko neodvisno poslovanje tako telekomunikacijske kot tudi poštne dejavnosti pa so se prelivala iz telefonije v pošto. Zaradi zagotovljenega trga, ki ga je ščitila zakonodaja, kot tudi zaradi finančnega pokrivanja poslovanja, ki je bil dosežen z rastjo cen telekomunikacijskih storitev, ne pa s konkurenčnim poslovanjem v podjetju, ni obstajal interes po prenovi poslovanja, uvajanju novih storitev in nadgradnji obstoječih storitev z dodano vrednostjo. Kakovost poslovanja je bila posledica močne formalizacije in ne notranje kulture organizacije. Najpomembnejša organizacijska sprememba je nastopila s 1. 1. 1995, ko je prišlo do ločitve poštne in telekomunikacijske dejavnosti in ustanovitve Pošte Slovenije kot družbe z omejeno odgovornostjo.



Ločitev telekomunikacijske in poštne dejavnosti je proces, ki poteka po vsem svetu, saj imata obe dejavnosti, ki sta bili sicer tradicionalno povezani, vse manj skupnih poslovnih interesov.

Pošta Slovenije, d. o. o., je bila ustanovljena z uredbo Vlade Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 76/94), izdano na podlagi Zakona o Pošti Slovenije (Ur. l. RS, št. 73/94). Državni zbor Republike Slovenije je 28. maja 1997 sprejel Zakon o poštnih storitvah (Ur. l. RS, št. 35). Veljati je začel z 28. junijem 1997. S tem zakonom se opredeljujejo poštne storitve, določajo pogoji in načini njihovega opravljanja ter razmerja med uporabniki in izvajalci poštnih storitev. V mesecu februarju leta 1998 je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o preoblikovanju Pošte Slovenije, d. o. o., v javno podjetje.

O upravljanju javnega podjetja odločajo ustanovitelj – to je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice prek Vlade Republike Slovenije, in organi javnega podjetja.

Organa Pošte Slovenije sta nadzorni svet in generalni direktor. Nadzorni svet šteje sedem članov, od tega predsednika in štiri člane imenuje Vlada Republike Slovenije, dva člana pa Svet delavcev Pošte Slovenije. Pošto Slovenije sestavlja deset regijskih poslovnih enot (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica in Novo mesto), dva poštnologistična centra (Ljubljana in Maribor), ki spadata v sklop 10 regijskih poslovnih enot, in uprava družbe.

1.2.4 Poslovna enota Kranj

Poslovna enota Kranj je ena od desetih regijskih poslovnih enot Pošte Slovenije in s svojo dejavnostjo pokriva površino 2137 kvadratnih kilometrov. Na tem območju živi 71.035 gospodinjstev z 206.468 prebivalci.

Gorenjska je gorata alpska pokrajina ob zgornjem delu reke Save v Sloveniji, severno in severozahodno od Ljubljane, med razvodnico s Sočo na zahodu, Dravo na severu, Savinjo na vzhodu, Posavskim hribovjem ter Ljubljano na jugu. Obsega pogorja Karavank, zahodno, kamniško stran Kamniško-Savinjskih Alp ter vzhodni del Julijskih Alp.

Vendar pa poslovna enota Kranj ne zajema celotne Gorenjske regije. Poslovna enota Kranj pokriva 18 občin, in sicer: Bled, Bohinj, Cerklje na Gorenjskem, Gorenja vas – Poljane, Gorje, Jesenice, Jezersko, Kranj, Kranjska Gora, Naklo, Preddvor, Radovljica, Šenčur, Škofja Loka, Tržič, Železniki, Žiri in Žirovnica.

Območje poslovne enote obsega 10 odstotkov slovenskega ozemlja in 10 odstotkov prebivalcev. Na poštno enoto (teh je na območju poslovne enote Kranj 53, od tega en paketno pretovorni center, ena premična pošta, 43 dostavnih in 8 okenskih centrov) pride povprečno 3971 prebivalcev oziroma 1366 gospodinjstev. Ena pošta pokriva poprečno 41,1 kvadratnega kilometra.

Ob določenih dogodkih pa obratuje tudi pošta 4284 Triglav, ki je najvišje delujoča pošta v Sloveniji.

1.2.5 Poslanstvo, vizija

1.2.5.1 Poslanstvo

Zagotavljati razvoj ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje raznovrstnih storitev prebivalstvu in pravnim subjektom v domačem in mednarodnem okolju, in sicer:

- poštних storitev,
- logističnih storitev,
- varnih elektronskih poštних storitev,
- storitev uporabe globalnega poštnege informacijskega in komunikacijskega omrežja in
- prodaje trgovskega blaga.

Prispevati k:

- nacionalnemu razvoju tudi na demografsko ogroženih območjih,
- zadovoljstvu državljanov kot uporabnikov storitev,
- večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov.

1.2.5.1 Vizija

Biti najpomembnejši in največji izvajalec poštних in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštnege trga v EU.

Razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost.

Zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala.

1.3 CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Cilj diplomske naloge je spoznati pojem organizacijska kultura in klima, podrobneje spoznati posamezne dimenzije organizacijske klime, kako jo merimo in spreminjamo.

Namen je tudi raziskati, kakšna je organizacijska klima v Poslovni enoti Kranj in jo primerjati s klimo v Pošti Slovenije, d. o. o., saj organizacijska klima vpliva na psihološko ozračje. Vpliva tudi na vedenje zaposlenih. Negativna klima ni nujno neposredni vzrok za manjšo motiviranost ali slabšo učinkovitost, je pa pomemben faktor pri zaposlenih, če podjetje zaide v krizo.

Po analizi rezultatov raziskave je glavni cilj ugotoviti, katere dimenzije v Poslovni enoti Kranj so kritične, in predlagati predloge za izboljšanje klime.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in raziskovalnega dela.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom opisala podjetje Pošta Slovenije, d. o. o., (v nadaljevanju Pošta Slovenija) nekoč in danes, organizacijsko kulturo ter pomen in dimenzije organizacijske klime.

V raziskovalnem delu pa bom analizirala meritev organizacijske klime, merjene v Pošti Slovenije in njenih poslovnih enotah, primerjala rezultate Poslovne enote Kranj s Pošto Slovenije ter podala predloge za izboljšave.

V Poslovni enoti Kranj sem zaposlena 22 let.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov vodenja ter načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. (Mihalič, 2008, stran 5)

Uvajanje sprememb v podjetje je za vodstvo podjetja dolgotrajen in težaven proces. Spreminjanje organizacijske kulture je zahtevna naloga, saj je kultura globoko zakoreninjena v podjetju. Zajema vrednote, prepričanja in stališča posameznikov. Najbolj ukoreninjena so prepričanja, saj so nezavedna in jih ne moremo opazovati.

Komuniciranje mora biti v podjetju zelo dobro razvito, saj na ta način odpravljamo blokade, izoliranost in nezaupanje. V podjetje pa vnašamo klimo povezovanja in nenehnega pretoka znanja, idej in informacij.

Na razvoj kulture znanja v podjetju vplivajo mnogi dejavniki. Nekateri dejavniki vplivajo spodbujevalno, drugi zaviralno. Pomembno je, da se jih zavedamo in poznamo njihov učinek ter poskušamo zaviralne dejavnike odpraviti ali vsaj oslabiti.

Spodbujevalci kulture znanja so lahko:

- medsebojno zaupanje,
- jasni, natančno določeni cilji,
- nagrajevanje dobrega dela,
- možnost sodelovanja na usposabljanjih, tečajih,
- dovolj časa za interakcije med zaposlenimi in
- pozitiven odnos do sprememb in njihovega uvajanja.

Zaviralci kulture znanja pa so lahko naslednji:

- slaba komunikacija vodstva z zaposlenimi,
- skriti interesi vodstva,
- nezaupanje in nepripravljenost na spremembe,
- zaposleni vidijo uvajanje upravljanja z znanjem kot dodatno obremenitev,
- neusklajenost ciljev med posamezniki in podjetjem in
- podcenjevanje vrednosti zaposlenih.

Podjetje, ki želi uvesti in delovati v smeri uvajanja upravljanja z znanjem, mora oblikovati takšno organizacijsko kulturo, v kateri bodo prevladovali pozitivni dejavniki in čim manj negativnih.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. (Mihalič, 2008, stran 5)

3.2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Za vsako organizacijo so značilne specifične oblike organizacijskih procesov, zato ne moremo pričakovati enakih dejavnikov organizacijske klime.

Pri raziskavi nas ne zanimajo vse okoliščine posameznika, omejimo se samo na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime. Imenujemo jih dimenzije organizacijske klime.

Z izvajanjem projekta SiOK so pričeli v letu 2001. V tem letu je v njem sodelovalo 26 večjih slovenskih organizacij, v letu 2007 pa se je ta številka povzpela na 117 najvidnejših slovenskih organizacij. Do sedaj je v projektu (večinoma periodično) sodelovalo okrog 180 organizacij. To pomeni, da je projekt SiOK na področju organizacijske klime že prešel v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovskih dejavnosti.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- zadovoljstvo,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- organiziranost,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

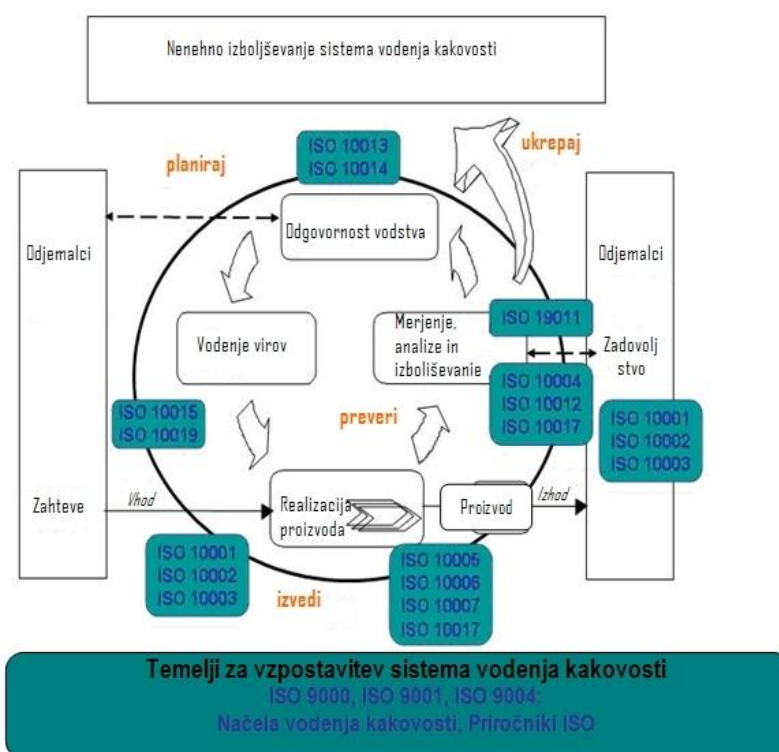
3.2.1 Odnos do kakovosti

Kakovost je v podjetjih ena najpomembnejših funkcij. Kakovost ni več le tehnična kategorija in jo povezujemo in doživljamo v povezavi s človeškimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Ker se kakovost zagotavlja v vseh fazah izvajanja procesov, je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih. Seveda morajo biti pri tem definirane vse

zahteve za izpolnjevanje kakovosti izdelkov in storitev. Delavci morajo biti usposobljeni in motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela.

Danes morajo podjetja nujno vpeljati standarde kakovosti, kot so npr. ISO standardi 9001, 14001, 18001, ki dokazujejo, da podjetja skrbijo za kakovost, ekologijo in tudi za varnost zaposlenih.

Spodnja slika prikazuje razmerja med standardi družine ISO 9000 in možnosti njihove uporabe pri implementaciji sistema vodenja kakovosti. (<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>)



Slika 1: Uporaba standardov odbora ISO/TC 176 v procesnem pristopu

3.2.2 Inovativnost in iniciativnost

V času recesije mora uspešno podjetje nenehno uvajati izboljšave in novosti. Pomembno je, da podjetje ustvari delovno okolje, v katerem se bodo zaposleni zavedali pomembnosti novih idej in izboljšav ter bodo za to tudi ustrezno motivirani. Inovacije in inovativnosti niso le stvar nadrejenih, ampak vseh zaposlenih v podjetju. Predloge naj bi dajali vsi, predvsem pa zaposleni, ki poznajo delovni proces. Vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav hkrati tudi zmanjšuje odpor do sprememb.

3.2.3 Motivacija in zavzetost

Naša aktivnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. Ta gibalna imenujemo motivacija. Motivi so razlogi za naše delovanje in obnašanje. Poganjajo, usmerjajo in vodijo našo aktivnost.

Ni dovolj, da zaposlenim zagotovimo zaposlitev, dobre pogoje dela, solidno plačo, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja tako pozna mehanizme motivacije in tako lahko predvidi vedenje zaposlenih, jih usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge.

3.2.4 Pripadnost organizaciji

Današnja družba je bolj odprta za spremembe kot prej. Sposobni ljudje z znanjem so prava konkurenčna sposobnost podjetja. Želja vsakega uspešnega podjetja je obdržati strokoven kader. Prav zato je pomembno, da podjetje poskrbi za ustrezno pripadnost podjetju. Izkoriščanje prinaša le kratkoročne rezultate, škodi pa tudi ugledu podjetja.

Pripadnost se gradi postopoma in je odvisna od pozitivnih izkušenj, ki jih ima posameznik s podjetjem. Zaposleni bo ostal v podjetju, dokler se bo osebno razvijal, pridobival nova znanja in dokler bo njegovo delo pomembno in polno izzivov.

3.2.5 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Na delovno aktivnost vpliva struktura osebnosti, kot so temperament, značaj in osebnost, vpliva pa tudi delovna zavest, ki je dvojne narave, razumske in čustvene. Razumske so bolj prožne in sprejemljive, medtem ko so čustvene zasidrane v vrednostnem sistemu.

Na vzdušje v organizaciji vpliva tudi odnos zaposlenega do dela in okolje, v katerem dela. Če so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, je lahko delo zanimivo, poznajo svoj namen in cilj dela in se še kaj naučijo. V službo ne hodijo zgolj iz ekonomskih razlogov.

Na zadovoljstvo vpliva ustrezen delovni čas, sprejemljivost norme, delovni pogoji, raznolikost dela, samostojnost, odgovornost, izziv, povratne informacije.

3.2.6 Notranji odnosi

Večino svojega časa zaposleni preživijo na delovnem mestu. Želja vsakega je, da bi se med delovnim časom kar najbolje počutil. K dobremu počutju pomembno prispevajo dobri medsebojni odnosi. Pozitivni odnosi oblikujejo ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj razumejo, so zadovoljni in s tem prispevajo več k razvoju organizacije.

Dobri osebni odnosi nastajajo v primerno oblikovani delovni skupini in ob reševanju napetosti, ki vsakodnevno nastajajo med ljudmi. Dobri vodje pripomorejo k dobrim odnosom, če so usmerjeni v ljudi, se posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom, ne le tehničnim vprašanjem dela.

3.2.7 Vodenje

Vodenje je izjemno kompleksna dejavnost, sestavljeno iz mnogo področij, ki zahtevajo razvite osebne karakteristike posameznika in visoko stopnjo osebnega razvoja. Teh značilnosti, stopnjo izurjenosti in razvitost sposobnosti – upravljanja, vodenja, kontrole, komuniciranja, vizije, samodiscipline, motivacije pa se je možno tudi priučiti.

Dober vodja zna vplivati na podrejene tako, da mu sledijo. Uspešen vodja se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja – glede na okoliščine mora biti sposoben uporabiti določen model ali kombinacijo večih, da bi lahko vplival in usmerjal delovanje zaposlenih.

3.2.8 Organiziranost

Organiziranje je neprekinjen proces, ki ga opravljajo vodilni v organizaciji. Proces organiziranja poteka tako, da se naprej zastavijo cilji, nato se izbere proces, ki omogoča doseganje teh ciljev.

Organiziranost zajema raven odnosov, stopnjo in način povezanosti sestavin v organizacijo ter povezanost z okoljem, v katerem deluje.

3.2.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Zaposleni so največji kapital podjetij, zato je smiselno vanje tudi vlagati. Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja. Izobraževanja lahko potekajo interno, znotraj podjetja ali pa izven podjetja z zunanjimi izvajalci.

Le zaposleni, ki se nenehno izobražujejo, so lahko kos nenehnim zahtevam tržišča. Zelo pomembno pa je izobraževanje na novo zaposlenih sodelavcev.

Učenje ni pridobivanje določenega znanja, temveč je potrebno to tudi povezati in prilagoditi za uresničevanje v praksi na delovnem mestu v podjetju.

3.2.10 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo je usmeritev, način obnašanja podjetja in se navezuje na sedanost in bližnjo prihodnost, medtem ko je vizija usmerjena v prihodnost in je bolj povezana s cilji podjetja.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja in usmeritev njihovega delovanja. Z njim podjetje opredeli razloge za obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo.

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Vizija mora predstavljati jasen in

privlačen pogled v prihodnost, ki ga lahko delimo z drugimi. Vizija z nekaj besedami opisuje, kaj dela podjetje in kaj namerava početi v prihodnje.

Za uspešno usmerjenost njihovega delovanja mora podjetje nujno postaviti cilje. Ciljnost je temeljna značilnost vsakega podjetja, samo podjetje pa je lastnikom in ustanoviteljem sredstvo za doseganje ciljev. Pomembno je, da so cilj dosegljivi, realni in da se jih da meriti.

3.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Komunikacija je vsak stik (interakcija) z drugo osebo, izhaja iz *communicari*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Je proces pošiljanja in sprejemanja sporočil ali znakov, vključena so tudi naša čutila.

Komunikacija v podjetju predstavlja bistvo njegovega delovanja. Brez nje ne more preživeti niti uspešno poslovati.

Interna komunikacija poteka znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija oziroma so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev, in ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovi usmeritvi in ambicijah podjetja.

Osnovni nameni internega komuniciranja so tako po mnenju strokovnjakov naslednji:

- identifikacija zaposlenih s podjetjem,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Interno komuniciranje pa lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom.

3.2.12 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. (Lipičnik, 1998, str. 191)

V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu pomeni veliko in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu.

Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite. Učinkovite so tudi nematerialne nagrade. Zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo.

Delavci pa si želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim omogoča dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeva k boljši kakovosti življenja.

3.2.13 Razvoj kariere

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik, 1998, str. 180–181):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbujati zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Načrtovana kariera nastopa kot močan motivacijski dejavnik in hkrati pomoč pri razvoju in izobraževanju posameznika. Vseeno pa so ljudje in njihove zmožnosti ključni del podjetja.

Pomembno vlogo pri razvoju kariere imajo vodilni, saj poleg tega, da zastopajo razvojno pot organizacije, zaposlenim pomagajo oblikovati njihovo in hkrati skrbijo tudi za svojo kariero. (Lipičnik, 1996, str. 185)

4 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima vedenje ljudi. (Lipičnik, 1998, str. 75)

Proučevanje organizacijske klime omogoča vodstvu podjetja vpogled v mnenje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o podjetju samem. Z merjenjem in proučevanjem organizacijske klime vodstvo namreč pridobi povratno informacijo. Lahko tudi ugotovi, kaj in kje je treba spremeniti. Na osnovi teh ugotovitev lahko pripravi akcijski načrt za realizacijo določenih sprememb. Proučevanje organizacijske klime s ciljem spreminjanja negativnih zaznavanj je tudi dobro orodje za vodenje zaposlenih in s tem tudi organizacije kot celote.

Pri proučevanju organizacijske klime moramo ugotoviti njene značilne dimenzije, ki so v podjetju vedno prisotne in odsevajo organizacijsko klimo. Smiselno je preučiti vse tiste dimenzije, ki bistveno vplivajo, ki nas zanimajo in se izražajo v vedenju ljudi.

Po Lipičniku (1998, str. 77–79) naj bi celotna tehnologija proučevanja organizacijske klime potekala po naslednjih korakih:

Pripravljalna dela

V tej fazi poskušamo ugotoviti potrebno proučevanje klime, možnosti financiranja, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Poskušamo torej ugotoviti vse tehnične vidike za proučevanje klime.

Sestava vprašalnika

To je korak, v katerem poskušamo ugotoviti vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer v organizaciji ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oziroma trditvev. Praksa je pokazala, da je najbolje, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razmetane po vprašalniku tako, da je mogoče kontrolirati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditvev izhaja iz problematične klime določene organizacije in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo.

Zbiranje odgovorov

Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Težave lahko nastanejo, če ljudje pričakujejo sankcije, če bi mogoče neko trditvev napačno razumeli ali dojeli. Poskušali bodo uganiti, kako določeno situacijo doživljajo drugi in želeli pokazati, da se ne razlikujejo od drugih. Tudi ta težnja je pogojena z določeno klimo, v kateri lahko najdemo dimenzijo uniformiranosti. Zato se mora preučevalec spoprijeti s to dimenzijo in odstraniti vse ovire, da lahko anketirani k temu pripomore že zagotovitev anonimnosti.

Analiza odgovorov

Dobro je, če je vprašalnik pripravljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, čeprav najpreprostejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov. Kakovostna analiza podatkov je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Predstavitev rezultatov

Rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni, kot pa jih je »naročnik raziskave« pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo povsem drugače doživljal kot večina v organizaciji. Ker klimo sestavlja večinsko doživljanje situacij in ne posameznikovo, bi lahko rekli, da se posameznik klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče, ker ve, da je ta klima škodljiva. Zato je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.

Načrtovanje akcij

Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje ali so cilji mogoče neustrezni.

5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Podjetje je stalno izpostavljeno spremembam in se mora stalno prilagajati novim razmeram v okolju, da bi preživel.

Ko ugotovimo, da je klima v podjetju neugodna, jo moramo začeti spreminjati. Neugodnost ali ugodnost klime presojava vedno glede na cilje, ki jih želimo doseči.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj so spremembe organizacijske klime pogojene tudi z življenjskim ciklom podjetja. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem podjetje deluje. Zaposleni se morajo spremenjeni klimi prilagoditi in jo sprejeti.

Sprememba klime je lahko vznemirljiva in spodbudna, vendar pa prinaša tudi negotovost. Posameznikom prinaša precej težav. Če se od zaposlenih zahteva, da spremenijo svoje vedenje in navade zaradi doseganja novih ciljev, potem je potrebno spremeniti tudi notranji red. Zaradi porušenega starega vedenja in navad ter vzpostavljanja novega se spremeni notranja klima, največkrat nekontrolirano in v neugodno. Ni pa vseeno, ali je klima ugodna ali ne. V primeru ugodne klime je pri zaposlenih zaznati zeleni način odzivanja pri določenih situacijah, posledica tega pa je, da lažje, hitreje in učinkoviteje dosežemo postavljene cilje podjetja. Zelo pomembno je, da vodstvo organizacijsko klimo spremlja, preučuje in spreminja v zeleno stanje.

Pogoj za spreminjanje klime je njeno proučevanje oziroma ugotavljanje dimenzij klime ter vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi. Če spreminjamo klimo, si moramo najprej odgovoriti na dve vprašanji: kako in kdo lahko spremeni klimo.

Spreminjanje klime je lahko tudi direktno spreminjanje, ki poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje poizkuša uravnavati vedenje posameznika. Večino dimenzij klime ni mogoče spreminjati s predpisi, saj z okrožnicami in pravili ni mogoče urejati odnosov med ljudmi in odnosov nadrejeni – podrejeni. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Klima se lahko spreminja relativno hitro le, če zaposleni verjamejo in zaupajo v vodilne, ki predlagajo različne ukrepe in akcije.

Večino klim in njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi. Največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime imajo nadrejeni – vodilni delavci.

Najpomembnejša naloga vodilnih je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo, in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo sledili navodilom. To je mogoče samo z jasno vizijo, poslanstvom in strategijo. V tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer, v nasprotnem primeru je izid procesa spreminjanja klime vprašljiv.

6 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU POŠTA SLOVENIJE, d. o. o.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Vendar pa sedaj projekt poteka pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt, in ne več v povezavi z ZGS (<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>, 25. 6. 2009). Ideja projekta je raziskava organizacijske klime in merjenja zadovoljstva zaposlenih z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime.

Podjetje Pošta Slovenije se je odločilo za meritev organizacijske klime.

6.1 VPRAŠALNIK

Pri vsaki raziskavi je potrebno izdelati načrt, ki vsebuje posamezne stopnje, po kateri se ravnamo pri izvedbi. V mislih moramo vedno imeti cilj, ki ga želimo z raziskavo doseči. Kakovost raziskave je mnogokrat odvisna od načrta, zato se ga je potrebno lotiti z vso resnostjo in strokovnostjo.

Potrebno je odgovoriti na več vprašanj in ugotoviti vse tehnične vidike za preučevanje klime.

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva. Sestavlja ga 74 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja.

Vsebinski sklopi so:

- odnos do kakovosti,
- pripadnost organizaciji,
- motivacija in zavzetost,
- inovativnost, iniciativnost,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- organiziranost,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere,
- zadovoljstvo,
- primerjalna vprašanja,
- dodatna vprašanja o sistemih.

Poleg teh 15 vsebinskih sklopov, ki merijo organizacijsko klimo, je vprašalniku dodan še en sklop o razlogih za bolniško odsotnost ter 8 dodatnih vprašanj v zvezi z vodji in ugledom organizacije.

Zaposleni so imeli za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami na voljo petstopenjsko lestvico:

- 1 – sploh se ne strinjam,
- 2 – delno se ne strinjam,
- 3 – niti da niti ne,
- 4 – večinoma se strinjam,
- 5 – popolnoma se strinjam.

Zadovoljstvo z različnega vidika dela so lahko ocenjevali po naslednji lestvici:

- 1 – zelo nezadovoljen,
- 2 – delno zadovoljen,
- 3 – srednje zadovoljen,
- 4 – zadovoljen,
- 5 – zelo zadovoljen.

6.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV MERJENJA KLIME

V meritev organizacijske klime je bilo vključeno določeno število zaposlenih Pošte Slovenije. Na anketo se je odzvalo 1318 anketirancev, od tega iz Poslovne enote Kranj 110.

Vir: Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, leto 2009, Poslovna enota Kranj in Pošta Slovenije.

6.3 KATEGORIJE IN POVPREČNE OCENE

Glede na povprečno oceno si sledijo kategorije dimenzije organizacijske klime v Poslovni enoti Kranj po naslednjem vrstnem redu:

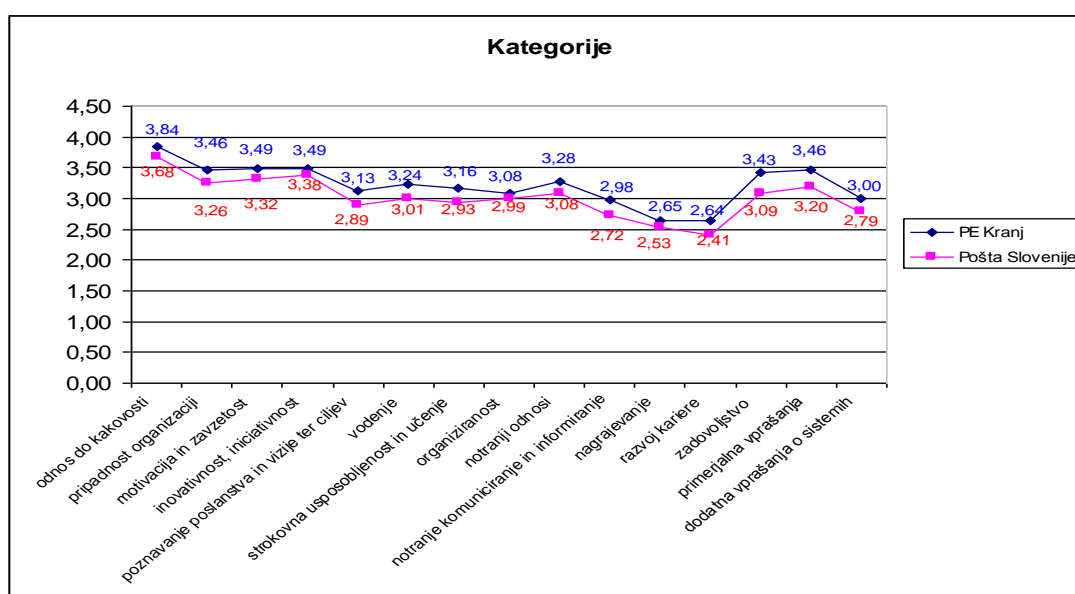
1. odnos do kakovosti (3,84),
2. inovativnost, iniciativnost in motivacija in zavzetost (3,49),
3. pripadnost organizaciji in primerjalna vprašanja (3,46),
4. zadovoljstvo (3,43),
5. notranji odnosi (3,28),
6. vodenje (3,24),
7. strokovna usposobljenost in učenje (3,16),
8. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,13),
9. organiziranost (3,08),
10. dodatna vprašanja o sistemih (3,00),
11. notranje komuniciranje in informiranje (2,98),
12. nagrajevanje (2,65),
13. razvoj kariere (2,64).

V Pošti Sloveniji pa so razvrščene po naslednjem vrstnem redu:

1. odnos do kakovosti (3,68),
2. inovativnost, iniciativnost (3,38),
3. motivacija in zavzetost (3,32),
4. pripadnost organizaciji (3,26),
5. primerjalna vprašanja (3,20),
6. zadovoljstvo (3,09),

7. notranji odnosi (3,08),
8. vodenje (3,01),
9. organiziranost (2,99),
10. strokovna usposobljenost in učenje (2,93),
11. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (2,89),
12. dodatna vprašanja o sistemih (2,79),
13. notranje komuniciranje in informiranje (2,72),
14. nagrajevanje (2,53),
15. razvoj kariere (2,41).

Pri samem vrstnem redu kategorij lahko ugotovimo, da si kategorije v Poslovni enoti Kranj in Pošti Slovenije sledijo po vrstnem redu, edino organiziranost je s strani Pošte Slovenije nekoliko višje ovrednotena.



Graf 1: Kategorije

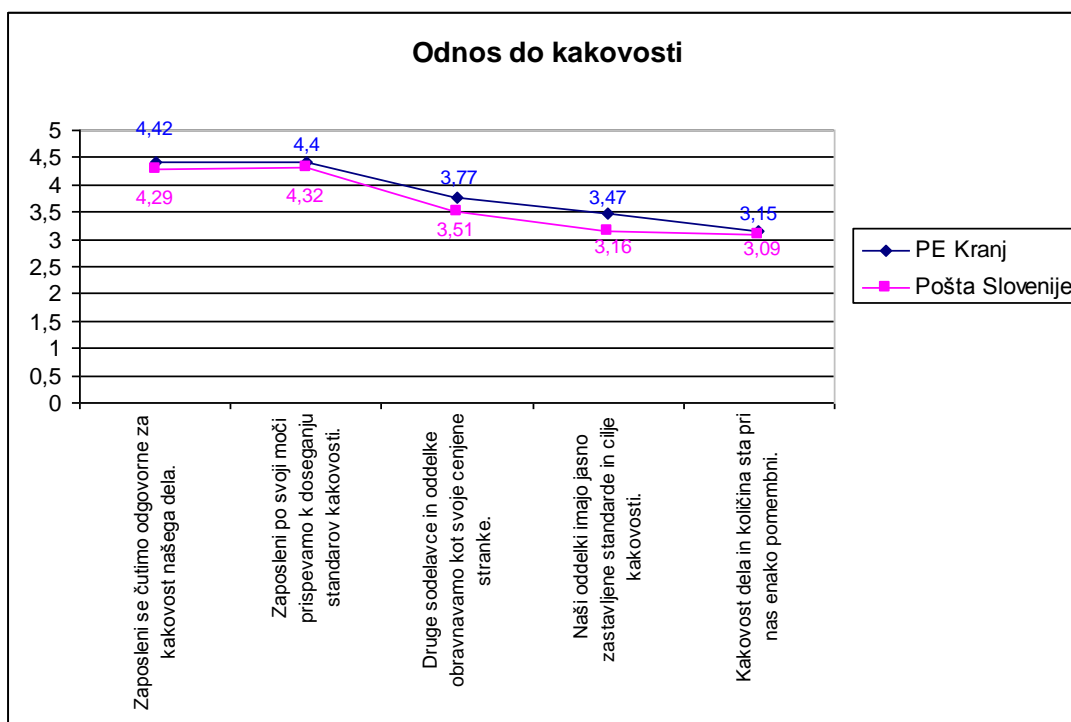
6.3.1 Odnos do kakovosti

Dimenzija organizacijske klime odnos do kakovosti je v Poslovni enoti Kranj na najvišjem mestu od štirinajstih dimenzij s povprečno oceno 3,84. Razvidno je, da so anketiranci najboljše ocenili trditev, da se kot zaposleni čutijo odgovorni za kakovost svojega dela (s povprečno oceno 4,42). Tudi trditev, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, je ocenjena z zelo visoko oceno 4,40. Da sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenene stranke, so ocenili s 3,77, nekoliko manj (3,47) so ocenili trditev, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Trditev z najnižjo povprečno oceno 3,15 pa je, da sta kakovost dela in količina pri nas enako pomembni.

Dimenzija organizacijske klime Odnos do kakovosti je tudi v Pošti Slovenije na najvišjem mestu od štirinajstih dimenzij s povprečno oceno 3,68. Od petih trditev so najboljše ocenili, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,32), nato sledi, da se zaposleni čutijo odgovorne

za kakovost svojega dela (4,29), na tretjem mestu je trditev, da druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (3,51), najslabše pa sta ocenjeni trditvi, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (3,16) in da sta kakovost dela in količina enako pomembni (6,09).

Opazimo, da si trditve Poslovne enote Kranj sledijo nekoliko drugače kot celotne Pošte Slovenije, kar je prikazano na spodnjem grafu. Razvidno je, da so ocene nekoliko višje v Poslovni enoti Kranj.



Graf 2: Odnos do kakovosti

Pobude in predlogi

V Poslovni enoti Kranj bi morali biti oddelki z bolj odprtim komuniciranjem; vsem zaposlenim bi morali predstaviti svoje cilje, kakovosti in zastavljene standarde, da bi lažje sodelovali v delovnem procesu in bi pomembnost kakovosti opravljene storitve gledali z drugega zornega kota.

Kakovost dela in količina bi morali biti enako pomembni, saj je storitev najceneje izvedena prvič, vsa ponavljanja so veliko dražja. Visoka produktivnost ne pomeni veliko, če se za reševanje reklamacij porabi več časa kot za izvedbo storitve.

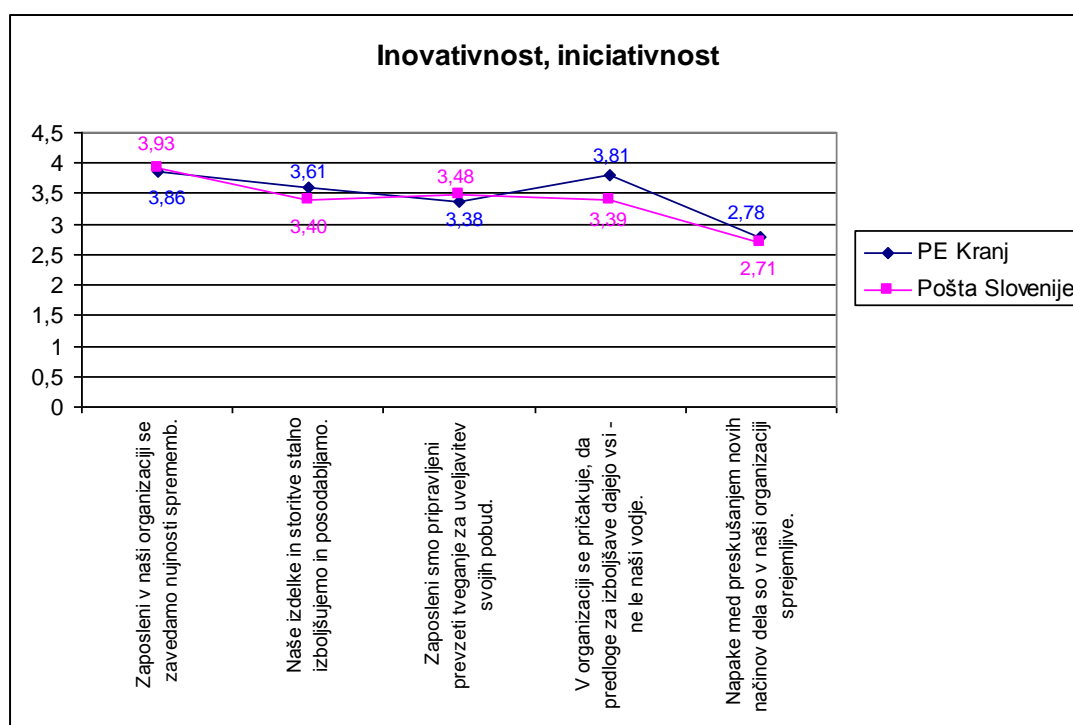
Cilji kakovosti podjetja morajo biti konkretni, uresničljivi, izzivalni in vsem razumljivi – s tem podjetje vpliva in spreminja odnos zaposlenih do kakovosti.

6.3.2 Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost, iniciativnost kot dimenzija organizacijske klime se v Poslovni enoti Kranj uvršča na drugo mesto s povprečno oceno 3,49. Najbolje, s povprečno oceno 3,86, so delavci ocenili trditev, da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb. Sledi ji trditev s povprečno oceno 3,81, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšanje dajejo vsi – ne le vodje. Z malo nižjo oceno 3,61 so ocenili trditev, da se njihovi izdelki in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo. Z dokaj dobro oceno 3,38 je ocenjena trditev, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih pobud. Izmed petih trditev so zaposleni najslabše ocenili trditev, da so napake med preskušanjem novih načinov dela v organizaciji sprejemljive (2,78).

Dimenzija Inovativnost, iniciativnost se tudi v Pošti Slovenije uvršča na drugo mesto s povprečno oceno 3,38. Tudi v Pošti Sloveniji je najbolje ocenjena trditev s povprečno oceno 3,93, in sicer da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb, na drugo mesto so postavili trditev s povprečno oceno 3,47, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Na tretjem mestu sledi trditev, da njihove izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo (3,40), najslabše pa so ocenili trditvi, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le vodje (3,39), in da so napake med preskušanjem novih načinov dela v organizaciji sprejemljive (2,71).

Trditve dimenzije organizacijske klime Inovativnost, iniciativnost se po vrstnem redu razlikujejo med Poslovno enoto Kranj in Pošto Slovenije. V Poslovni enoti Kranj in v Pošti Slovenije je najboljša povprečna ocena pri trditvi, da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb, najnižje ocenjena trditev pri obeh je, da sta kakovost in količina enako pomembni. Vrstni red vmesnih trditev pa se nekoliko razlikuje.



Graf 3: Inovativnost, iniciativnost

Pobude in predlogi:

Poslovna enota Kranj bi morala svoje zaposlene na veliko bolj primeren način nagraditi za izredne dosežke in inovativnost. Sistem nagrajevanja bi moral vključevati tudi nagrajevanje znanja, sodelovanje v timih in nematerialne oblike nagrajevanja.

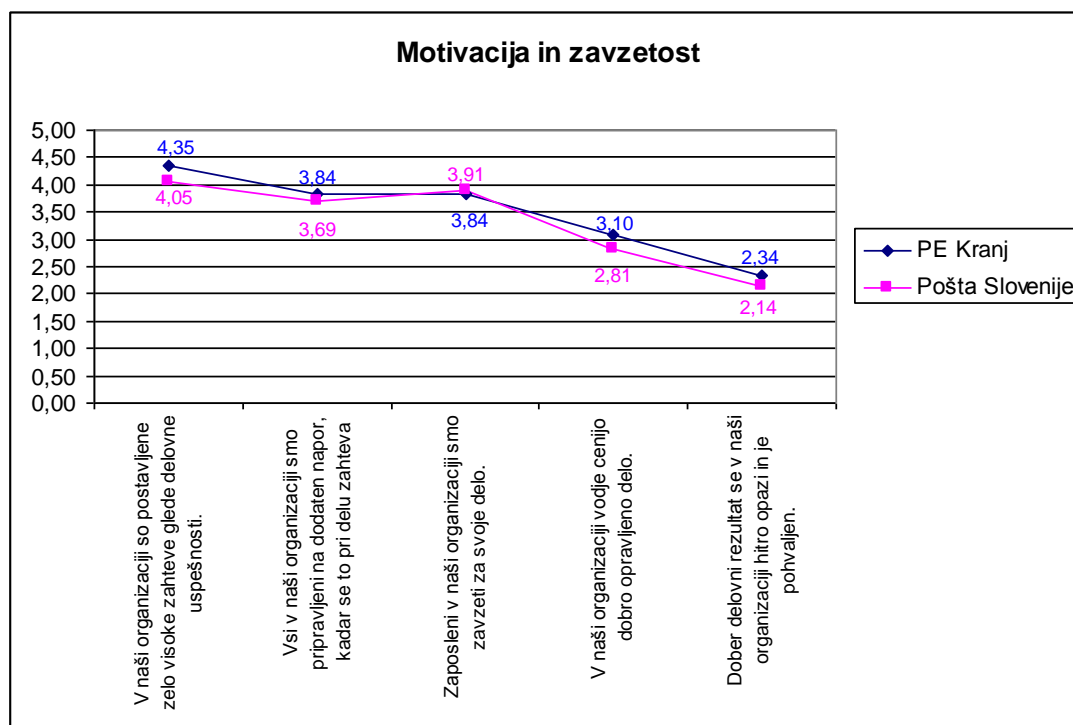
Tudi na ravni podjetja bi se moral sistem nagrajevanja spremeniti.

6.3.3 Motivacija in zavzetost

Prav tako se na drugo mesto s povprečno oceno 3,49 uvršča Motivacija in zavzetost. Zaposleni v Poslovni enoti Kranj ocenjujejo, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, to so ocenili z najvišjo povprečno oceno 4,34. Pripravljene so na dodaten napor, kadar se le-ta pri delu zahteva, in so zavzeti za svoje delo, kar so ocenili s povprečno oceno 3,84. Občutek, da vodje ocenijo dobro opravljeno delo, so ocenili s 3,10. Ne strinjajo se s trditvijo, da se delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen, saj je bila trditev ocenjena s povprečno oceno 2,34.

V Pošti Slovenije je kategorija Motivacija in zavzetost na tretjem mestu s povprečno oceno 3,32. Najvišjo povprečno oceno so namenili trditvi, da so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (4,05). Delavci so zavzeti za svoje delo (3,91) in so pripravljene na dodaten napor, kadar se pri delu zahteva (3,69). Slabšo

povprečno oceno na namenili trditvi, da vodje ocenjujejo dobro opravljeno delo (2,81), najslabšo pa trditvi, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen.



Graf 4: Motivacija in zavzetost

Pobude in predlogi

Dobro opravljeno delo bi morali vodilni v Poslovni enoti Kranj prepoznati, locirati in zaslužne delavce nagraditi na primernejši način. Trenutno ocenjevanje delovne uspešnosti ne vpliva na povečanje motivacije zavzetosti zaposlenih. Določenim delavcem že pohvala pomeni veliko in jo potrebujejo za večjo motivacijo in samozavest, zato vodilni delavci s tem ne bi smeli skopariti.

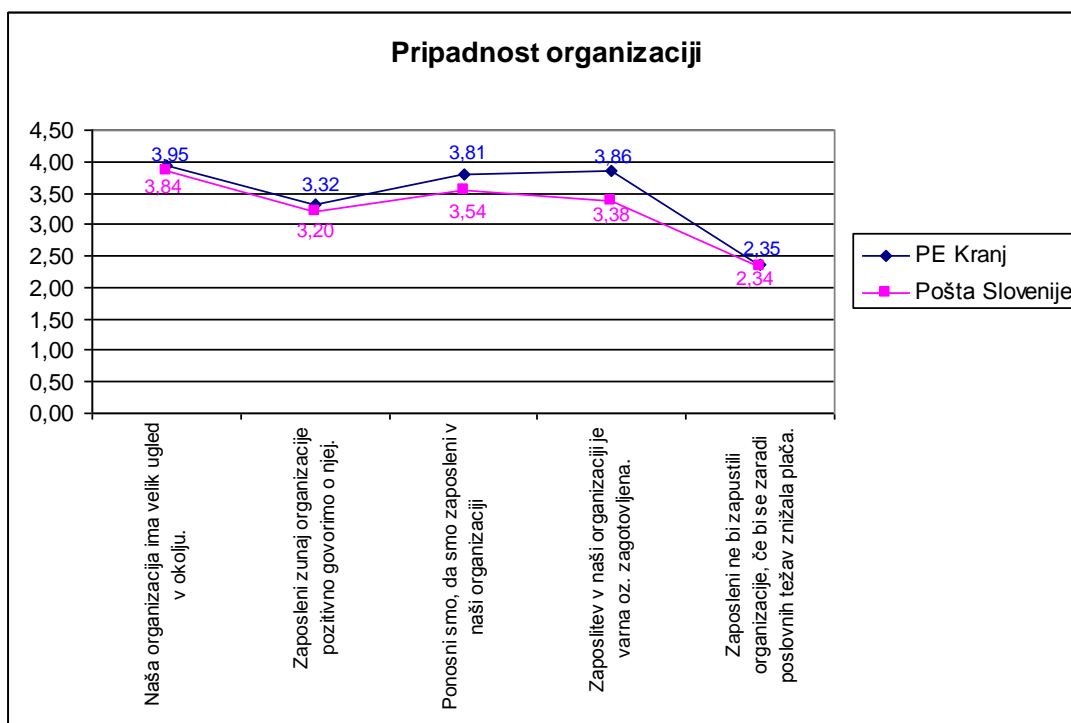
Uvajanje stimulacij za zmanjšanje bolniških odsotnosti.

6.3.4 Pripadnost organizaciji

Zaposleni imajo občutek, da pripadajo organizaciji in so dali trditvi povprečno oceno 3,46. So ponosni na to, da ima organizacija velik ugled v okolju, kar so ocenili s povprečno oceno 3,95 in je zaposlitev v organizaciji varna in zagotovljena (3,86). Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v Pošti Slovenije (3,81) in tudi zunaj nje pozitivno govorijo o njej (3,32), vendar bi zapustili organizacijo, če bi se jim nižala plača, saj so tej trditvi namenili najmanjšo povprečno oceno 2,35.

Tudi v Pošti Slovenije imajo zaposleni občutek pripadnosti organizacije (3,84) in so ponosni, da ji pripadajo (3,54). Menijo, da je zaposlitev v organizaciji varna oziroma zagotovljena (3,38) in o njej zunaj nje govorijo pozitivno (3,20). Najmanjšo

povprečno oceno 2,34 so prav tako kot v Poslovni enoti Kranj namenili trditvi, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav nižala plača.



Graf 5: Pripadnost organizaciji

Pobude in predlogi

Poslovna enota Kranj mora svoje zaposlene motivirati na ta način, da se bodo zavedali, da delajo v skupnem podjetju, ki jim zagotavlja življenjsko eksistenco in osebno zadovoljstvo ob kakovostno opravljenem delu.

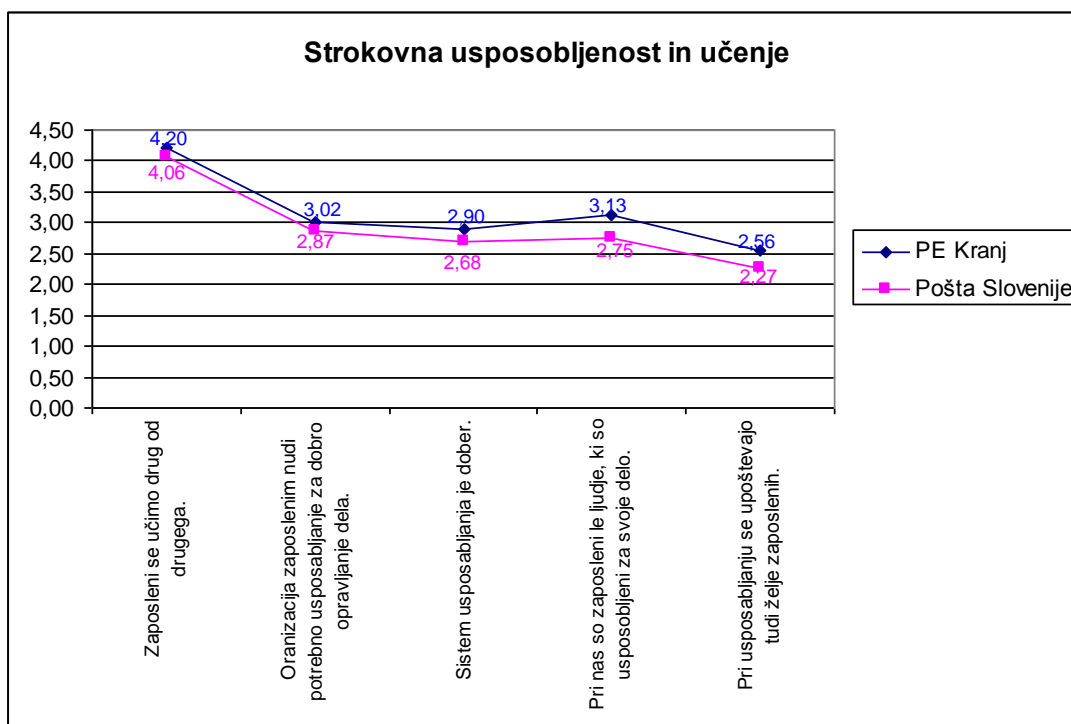
Podoba podjetja je v javnosti zelo pomembna, ker se uporabniki zanašajo na informacije od ust do ust, zato je pomembno, da podjetje svoje zaposlene vzgoji tako, da bodo začutili pripadnost Pošti Slovenije in tudi v času poslovnih težav oz. ekonomske krize, ko nagrajevanje zaposlenih ni najboljše, ne bi izgubili zaupanja v svojo organizacijo.

6.3.5 Strokovna usposobljenost in učenje

Dimenzija Strokovna usposobljenost in učenje se med petnajstimi dimenzijami nahaja v drugi polovici in je ocenjena s povprečno oceno 3,16. Zaposleni so najboljše ocenili trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega s povprečno oceno 4,20. Zaposleni so z oceno 3,13 ocenili, da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela je trditev, kateri so zaposleni namenili povprečno oceno 3,02. Sistemu usposabljanja so namenili oceno 2,90 in trditvi, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih, je prejela najnižjo oceno 2,56.

V Pošti Slovenije tudi menijo, da se zaposleni učijo drug od drugega in so trditvi dali oceno 4,06. Trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, so ocenili z najnižjo oceno 2,27. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo je trditev, ki so jo ocenili z 2,87; trditev, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo z oceno 2,75 in da je sistem usposabljanja dober z 2,68.

Najboljše in najslabše ocenjeni trditvi sta v Poslovni enoti Kranj in v Pošti Sloveniji isti, vrstni red vmesnih ocen pa je nekoliko zamenjan.



Graf 6: Strokovna usposobljenost in učenje

Pobude in predlogi

Sistem novo zaposlenih delavcev v podjetju je potrebno spremeniti, neustrezno je predvsem uvajanje pismonoš. Čas usposabljanja pismonoš je neprimeren – 6 dni, prav tako je večkrat neprimerna strokovna usposobljenost mentorjev.

Vodilni delavci bi morali svoje zaposlene usmerjati v nenehno učenje, aktivno spremljanje sprememb in prenos informacij med zaposlenimi. Tehnološko znanje mentorjev oziroma strokovno usposobljenost bi podjetje moralo spremljati in kontrolirati.

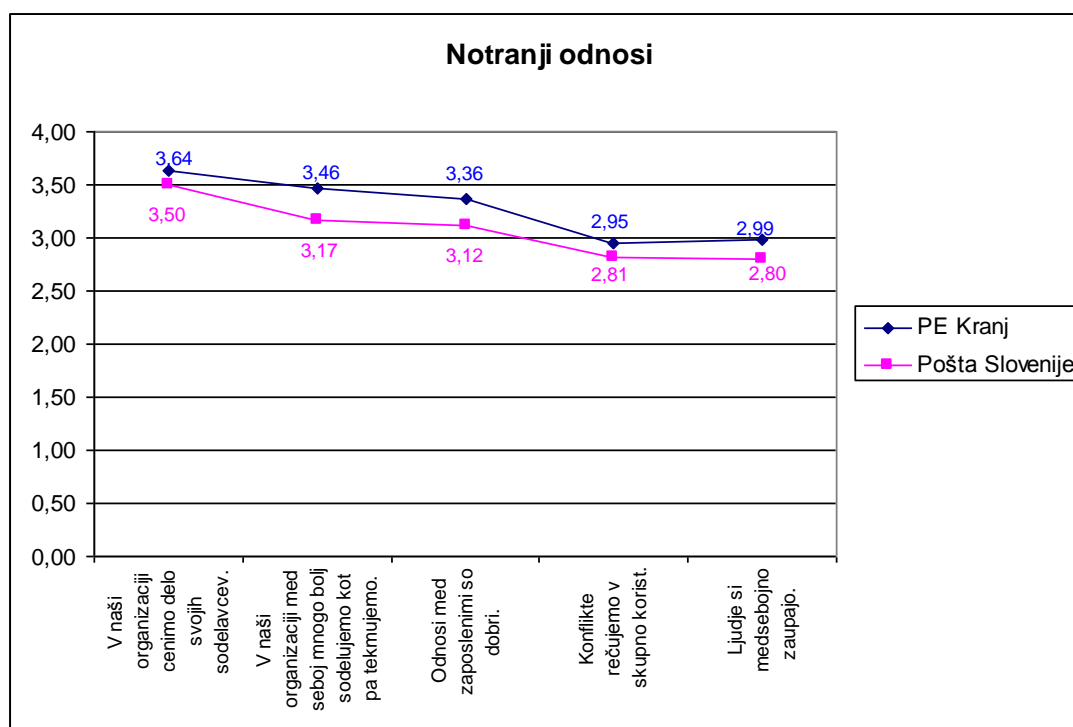
Želje zaposlenih večkrat vodijo v konstruktiven dialog in bi morale biti sestavni del komunikacije v kolektivu. Podjetje mora svoje vodilne za to usposobiti.

6.3.6 Notranji odnosi

Med petnajstimi dimenzijami se Notranji odnosi nahajajo v prvi polovici, in sicer na sedmem mestu z oceno 3,28. Kot je razvidno iz spodnjega grafa, zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, kar so ocenili s povprečno oceno 3,64, najnižje ocenjena trditev z 2,95 je, da konflikte rešujejo v skupno korist. V organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo (3,46), nekoliko manj so ocenili odnose med samimi zaposlenimi (3,36). Trditev, da si ljudje med seboj zaupajo, je dobila povprečno oceno 2,99.

V Pošti Slovenije so najbolje ocenili, da cenijo delo svojih sodelavcev (3,50), najslabše pa medsebojno zaupanje (2,80). Trditev, da med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo, so ocenili s povprečno oceno 3,17, odnose med zaposlenimi z 3,12 in trditev, da konflikte rešujejo v skupno korist, z 2,81.

Razvidno je, da je v Pošti Slovenije najslabše ocenjena trditev medsebojno zaupanje, v Poslovni enoti Kranj pa trditev, da rešujejo konflikte v skupno korist. Ostale trditve so tako v Pošti Slovenije kot tudi v Poslovni enoti Kranj na istih mestih.



Graf 7: Notranji odnosi

Pobude in predlogi

V kolektivu, kjer je klima dobra in si zaposleni med seboj zaupajo, so rezultati dela nadpovprečni, zato naj Poslovna enota Kranj bolj stremi k ustvarjanju homogenih kolektivov.

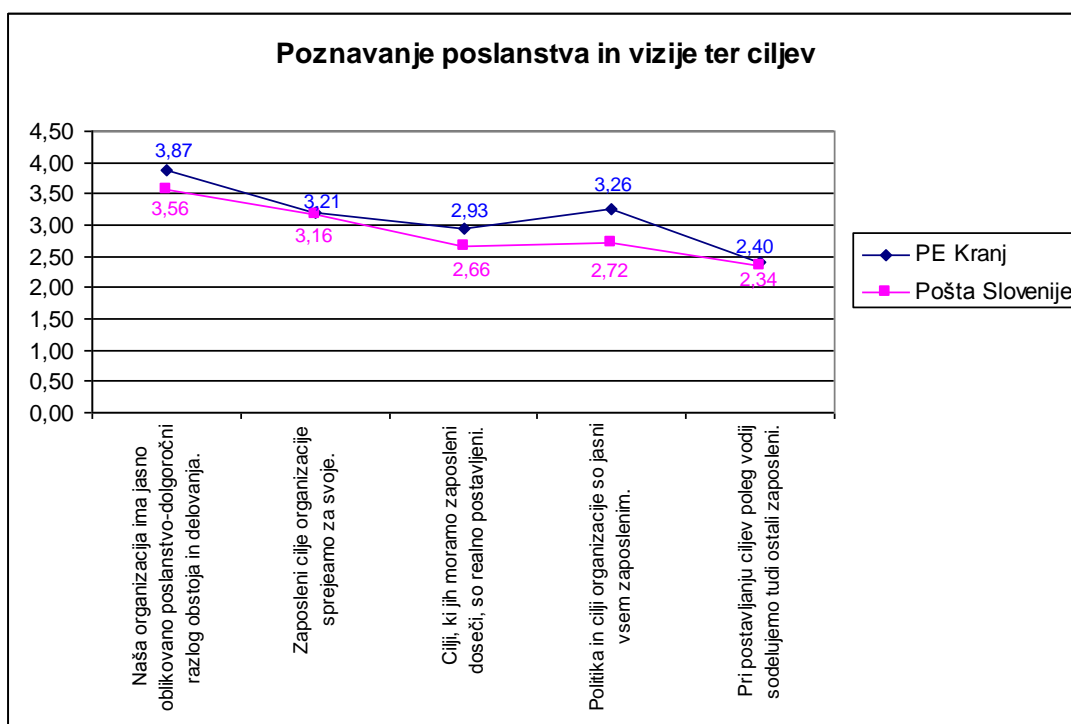
Dobri notranji odnosi se odražajo tudi navzven, kar opazijo predvsem uporabniki. Zadovoljstvo uporabnika je splošni sinonim za izražanje kakovosti.

V pehanju za dobičkom je podjetje ta segment zanemarilo, zato je nujno, da postanejo dobri notranji odnosi sestavni cilj spremembe organizacijske kulture.

6.3.7 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je dimenzija, ki se uvršča na dno raziskanih dimenzij, saj se uvršča na trinajsto mesto od petnajstih s povprečno oceno 2,98. Najvišje ocenjena trditev (3,87) je, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročne razloge obstoja in delovanja. Trditev, da so politika in cilji jasni vsem zaposlenim, so ocenili s 3,26. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje je trditev, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,21. Najnižje so ocenili trditvi, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni (2,93), in trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi zaposleni (2,40).

Najvišje in najnižje ocenjeni trditvi sta v Pošti Slovenije in Poslovni enoti Kranj na istem mestu. V Pošti Slovenije sledi trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje (3,16), sledi, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim (2,72) in cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni (2,66).



Graf 8: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Pobude in predlogi

Poslovna enota Kranj mora svoje zaposlene še bolj konkretno poučiti o poslanstvu, ki jim je zaupano. Če bodo zaposleni čutili pripadnost organizaciji, bodo tudi cilje organizacije sprejeli za svoje.

Poslovna enota Kranj naj cilje, ki jih zaposleni morajo doseči, postavljeni bolj realno in v večjem sodelovanju z zaposlenimi.

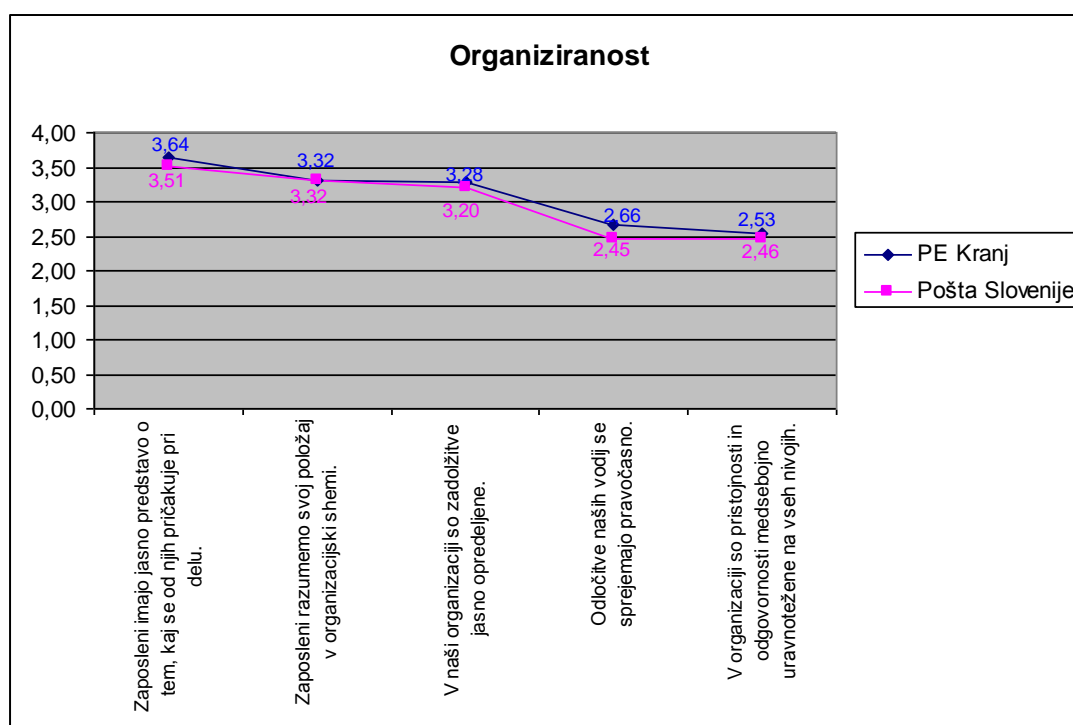
V Poslovni enoti Kranj bi imeli vsi delavci možnost sodelovati pri razreševanju problemov in tako bi bila nasprotja večkrat usklajena še pred sprejemom odločitve.

V podjetju je hierarhija odločanja strogo določena, kar ne vpliva pozitivno na realno postavljene cilje in poznavanje poslanstva ter vizije.

6.3.8 Organiziranost

Tudi organiziranost je na osnovi rezultatov raziskave organizacijske klime postavljena v drugo polovico lestvice in zaseda 11 mesto z oceno 3,08. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, saj so jo ocenili z najvišjo oceno 3,64 in razumejo svoj položaj v organizacijski shemi (3,32). S 3,28 je bila ocenjena trditev, da so zadolžitve jasno opredeljene. Da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno, so ocenili s povprečno oceno 2,66 in z najnižjo oceno 2,53 so ocenili, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti med seboj uravnotežene na vseh nivojih.

Organiziranost v Pošti Slovenije zaseda deveto mesto s povprečno oceno 2,99. Najbolje ocenjena trditev (3,51) je, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Najslabše ocenjena trditev (2,45) pa je, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno. Da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, so ocenili z oceno 3,32; Zadolžitve so jasno opredeljene, so ocenili s povprečno oceno 3,20 ter Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh novostih z 2,46.



Graf 9 : Organiziranost

Pobude in predlogi

V Poslovni enoti Kranj so zadolžitve jasno opredeljene, vendar se neizvajanje ne sankcionira na primeren način. Preveč odgovornosti se prelaga na določene delavce – vodje, ki večkrat delo svojih podrejenih opravijo sami, samo da ne prihaja do reklamacij in pritožb. Vodilni delavci – upravniki pošt bi morali dobiti večja pooblastila.

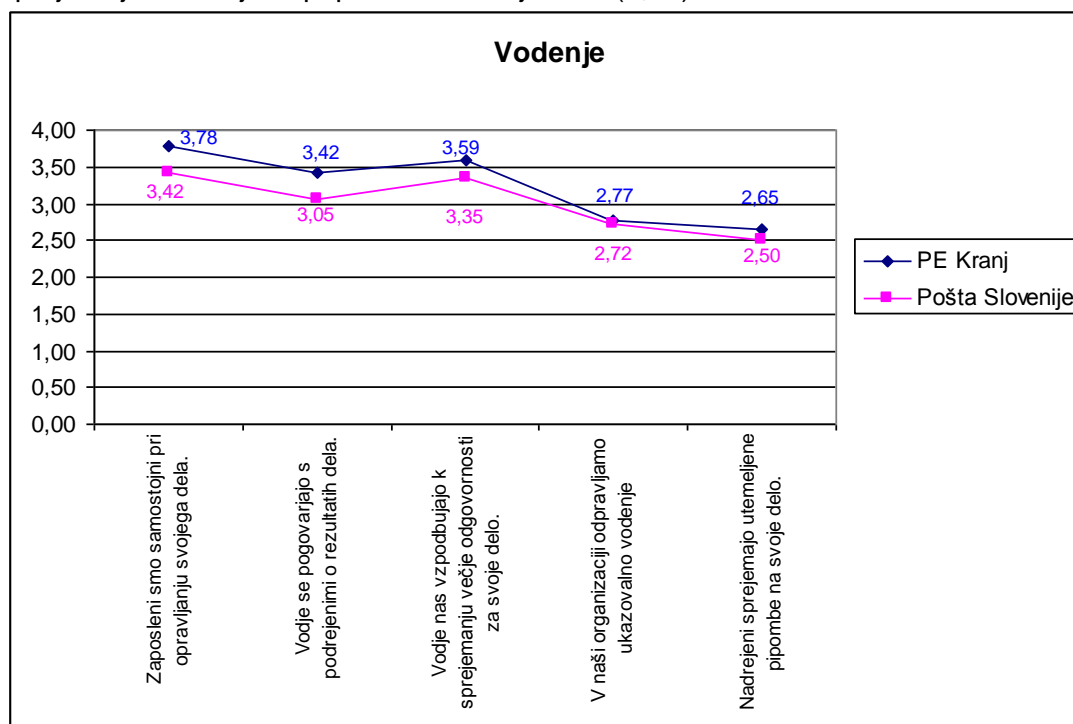
Poslovna enota Kranj bi morala več poudarka nameniti timskeemu delu vodij, saj je kakovost opravljenih storitev produkt sodelovanja vseh oddelkov oz. služb, tako bi bile tudi odločitve vedno sprejete pravočasno.

6.3.9 Vodenje

Vodenje spada med srednje ocenjene kategorije in zaseda 8. mesto z oceno 3,24. Zaposleni so z oceno 3,78 ocenili, da so dokaj samostojni pri opravljanju svojega dela. Da jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, so ocenili s 3,59 in se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (3,42). Trditev, da je v organizaciji ukazovalno vodenje, so ocenili s povprečno oceno 2,77; z najnižjo oceno 2,65 pa so cenili trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Enak vrstni red trditev kot v Poslovni enoti Kranj se pojavi tudi pri Pošti Slovenije, le da so ocene nekoliko nižje pri vseh trditvah. Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela (3,42), Spodbujanje vodij k sprejemanju večje odgovornosti za svoje

delo (3,35), Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela (2,72) in Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (2,50).



Graf 10: Vodenje

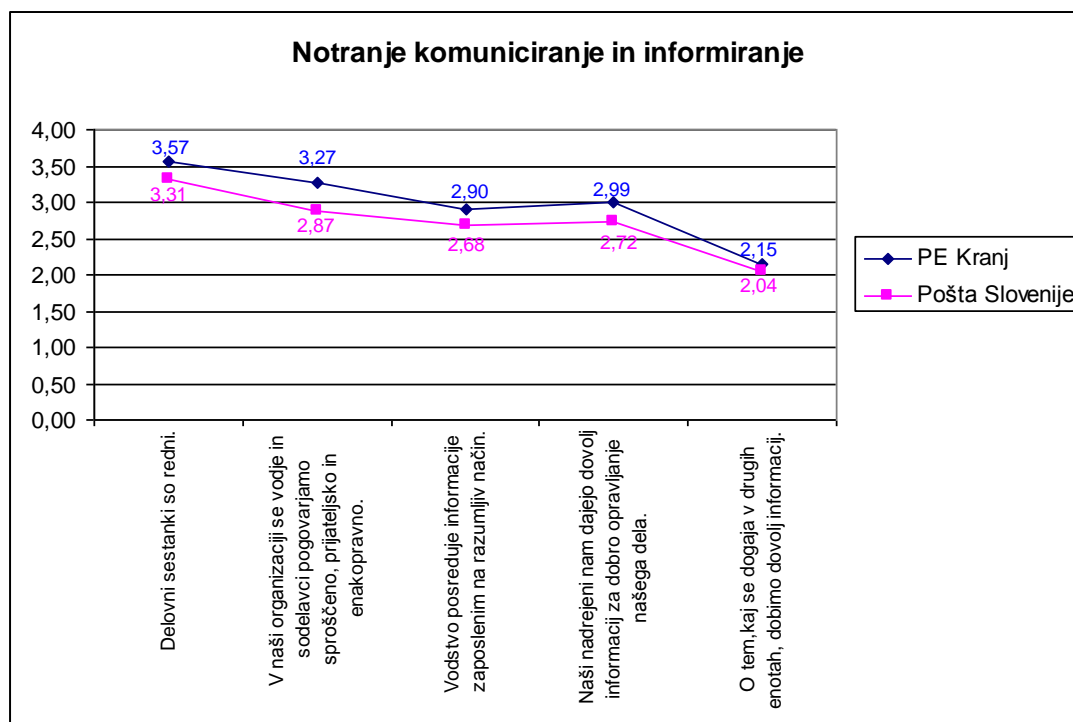
Pobude in predlogi

Poslovna enota Kranj mora sprejeti upravljavski pristop, ki upošteva pomen timskega dela in motivacije zaposlenih. Izboljšati je potrebno informacijski sistem in zagotoviti tok informacij za odločanje, za bolj kakovostno delo menedžmenta in sprotno reagiranje na zahteve uporabnikov.

6.3.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje je dimenzija organizacijske klime, ki spada na dno lestvice in zaseda trinajsto mesto z oceno 2,98. Zaposleni so najbolj ocenili trditve, da so delovni sestanki redni (3,57), sledi trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno (3,27). Z nekoliko nižjo oceno so ocenili, da nam nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljene naloge (2,99). Najnižje sta bili ocenjeni trditvi, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način (2,90) in da dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (2,15).

Rezultati meritev kažejo, da so zaposleni v Pošti Slovenije prav tako kot v Poslovni enoti Kranj dimenzijo Notranje komunikacije in informiranje uvrstili na trinajsto mesto in jo ocenili s povprečno oceno 2,72. Trditve si sledijo po vrstnem redu enako kot v Poslovni enoti Kranj, le da so ocene nekoliko nižje.



Graf 11: Notranje komuniciranje in informiranje

Pobude in predlogi

Po mojem mnenju bi bil dobrodošel nov informacijski sistem, ki bi poskrbel za boljši pretok informacij in notranjega komuniciranja – INTRANET in INTERNET. Sedaj pretok informacij poteka samo v papirnati obliki ali preko telefona.

Vodstvo naj na strokovnih sestankih prikaže več primerljivih podatkov med poslovnimi enotami Pošte Slovenije.

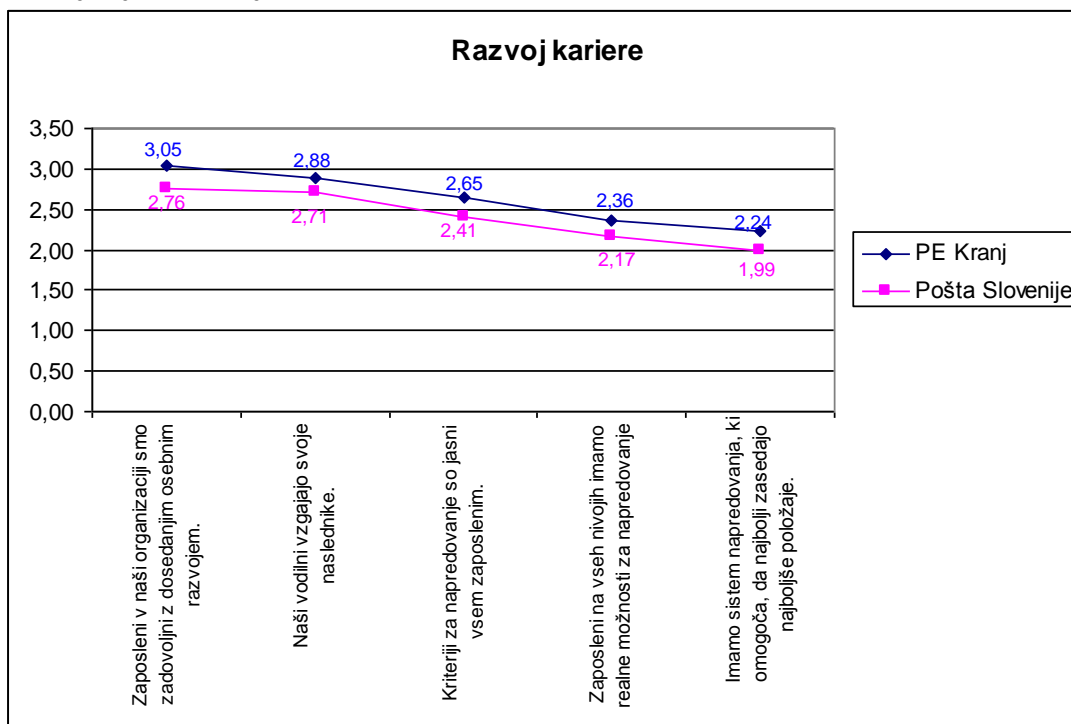
6.3.11 Razvoj kariere

Razvoj kariere je dimenzija, ki zaseda zadnje petnajsto mesto in so jo ocenili s povprečno oceno 2,64. Najbolje ocenjena trditev je, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, kar so ocenili z oceno 3,05. Trditev, da naši zaposleni vzgajajo svoje naslednike, so ocenili z 2,88, kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim (2,65), da imajo na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, so ocenili s povprečno oceno 2,36; najnižje so ocenili trditev, da ima podjetje sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje (2,24).

Tudi ta dimenzija je v Pošti Sloveniji na zadnjem petnajstem mestu in so jo zaposleni ocenili s povprečno oceno 2,41. Trditve si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

- a. Zaposleni v organizaciji so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (2,76),
- b. vodilni vzgajajo svoje naslednike (2,71),

- c. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim (2,41),
- d. Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje (2,17) in
- e. Organizacija ima sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje (1,99).



Graf 12: Razvoj kariere

Pobude in predlogi

Vzroke za zaskrbljujoče nizko zadovoljstvo v možnosti za napredovanje in dejstvu, da najboljši tudi dejansko zasedajo najboljše položaje, je treba iskati predvsem v kolektivni pogodbi, ki v podjetju ne sledi spremenjenim razmeram v poštni dejavnosti.

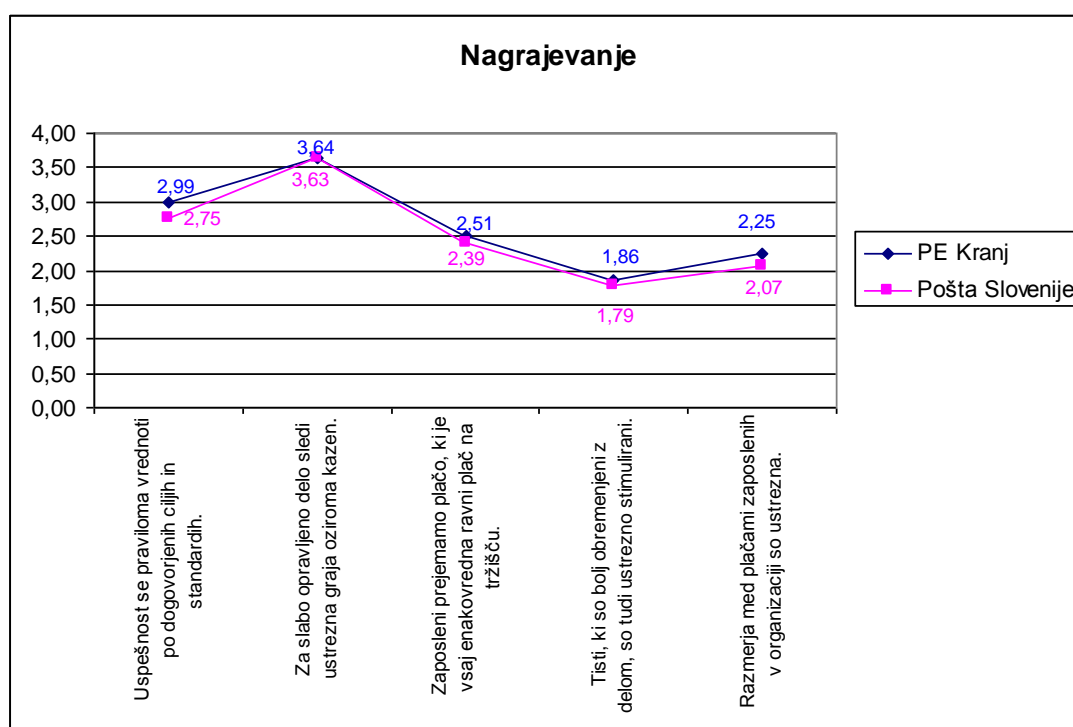
Vodstvo pa mora pospeševati potrebo po stalnem usposabljanju, ki mora biti vpeljana za vse zaposlene, od delavcev v operativi do najvišjega vodstva. V mehanizme napredovanja je potrebno vnesti več stopenj napredovanja znotraj iste skupine poklicev.

6.3.12 Nagrajevanje

Tudi nagrajevanje se nahaja na dnu ocenjevalne lestvice dimenzij organizacijske klime, saj so jo zaposleni v Poslovni enoti Kranj ocenili s povprečno oceno 2,65. Najbolje so ocenili trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen (3,64), sledi trditev, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (2,99). Trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (2,51), da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji

ustrezna, so ocenili z 2,25, najnižje pa trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani, saj so jo ocenili z oceno 1,86.

Dimenzija Nagrajevanje tudi v Pošti Slovenije zaseda predzadnje mesto pri ocenjevanju dimenzij organizacijske klime, zaposleni so ji namenili povprečno oceno 2,53. Trditvi, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, so dali najvišjo oceno 3,63, na drugo mesto so s povprečno oceno 2,75 uvrstili trditev, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, tretje mesto z oceno 2,39 zaseda trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Najslabše sta bili ocenjeni trditvi, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna (2,07) in da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani (1,79).



Graf 13: Nagrajevanje

Pobude in predlogi

Za izboljšanje stanja mora Poslovna enota Kranj vnesti dodatne nematerialne načine nagrajevanja in pohval za tiste delavce, ki so bolj obremenjeni z delom in jih s tem ustrezno stimulirati.

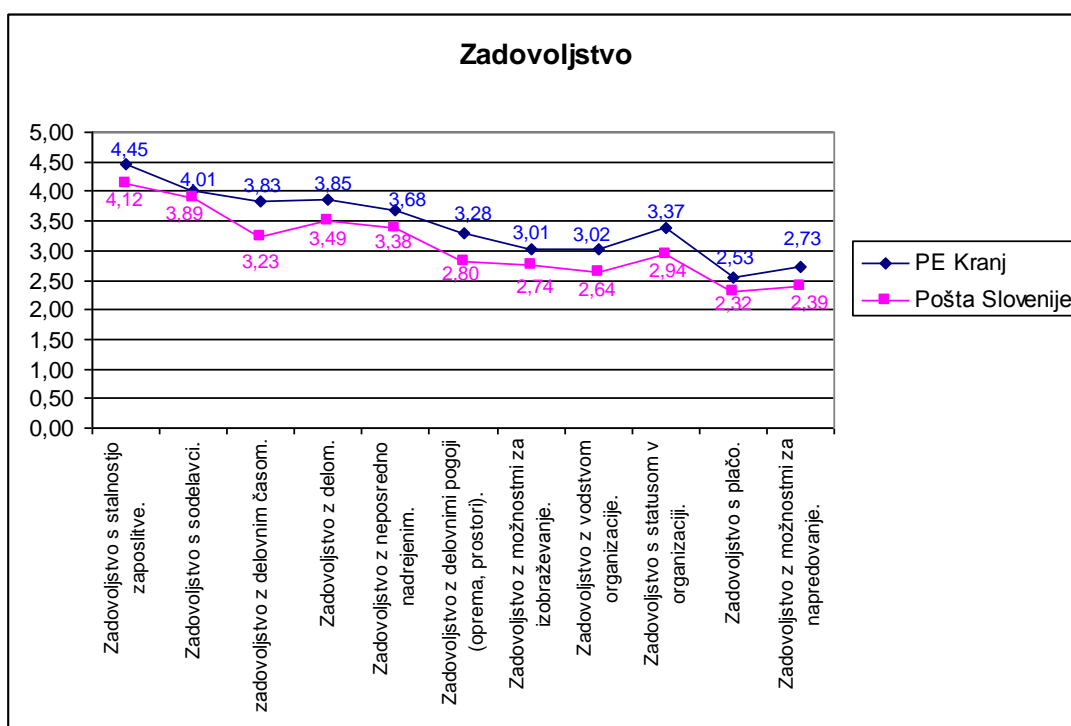
Izdelati je potrebno novo sistemizacijo delovnih mest in sistem nagrajevanja.

6.3.13 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je srednje ocenjena dimenzija in so jo zaposleni v Poslovni enoti Kranj ocenili s povprečno oceno 3,43. Najvišje je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve

(4,45) in zadovoljstvo s sodelavci (4,01), sledi zadovoljstvo z delom (3,85), malo slabše je ocenjena trditev, da so zaposleni zadovoljni z delovnim časom (3,83). Z višjo povprečno oceno od 3 so ocenili trditve, da so zadovoljni z neposredno nadrejenim (3,68), da so zadovoljni s statusom v organizaciji (3,37), da so zadovoljni z delovnimi pogoji (3,28), da so zadovoljni z vodstvom organizacije (3,02) in da so zadovoljni z možnostmi za izobraževanje (3,01). Najmanj pa so zadovoljni z možnostmi za napredovanje (2,73) in s plačo (2,53).

Zaposleni Pošte Slovenije so uvrstili dimenzijo zadovoljstvo v zgornji del lestvice ocenjevanja organizacijske klime s povprečno oceno 3,09. Ima nižjo povprečno oceno kot Poslovna enota Kranj. Zaposleni v Pošti Sloveniji so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,12) in s sodelavci (3,89). Malo manj so zadovoljni z delom (3,49), z neposredno nadrejenim (3,38) in z delovnim časom (3,23). Manj so zadovoljni s statusom v organizaciji (2,94), z delovnimi pogoji (2,80), z možnostjo za izobraževanje (2,74) in z vodstvom organizacije (2,62).



Graf 14: Zadovoljstvo

Pobude in predlogi

Zaposlene je potrebno seznaniti z dejstvom, da je njihova plača odvisna od kakovosti in prizadevnosti njihovega dela, saj kakovost dela povečuje konkurenčno sposobnost celotnega podjetja.

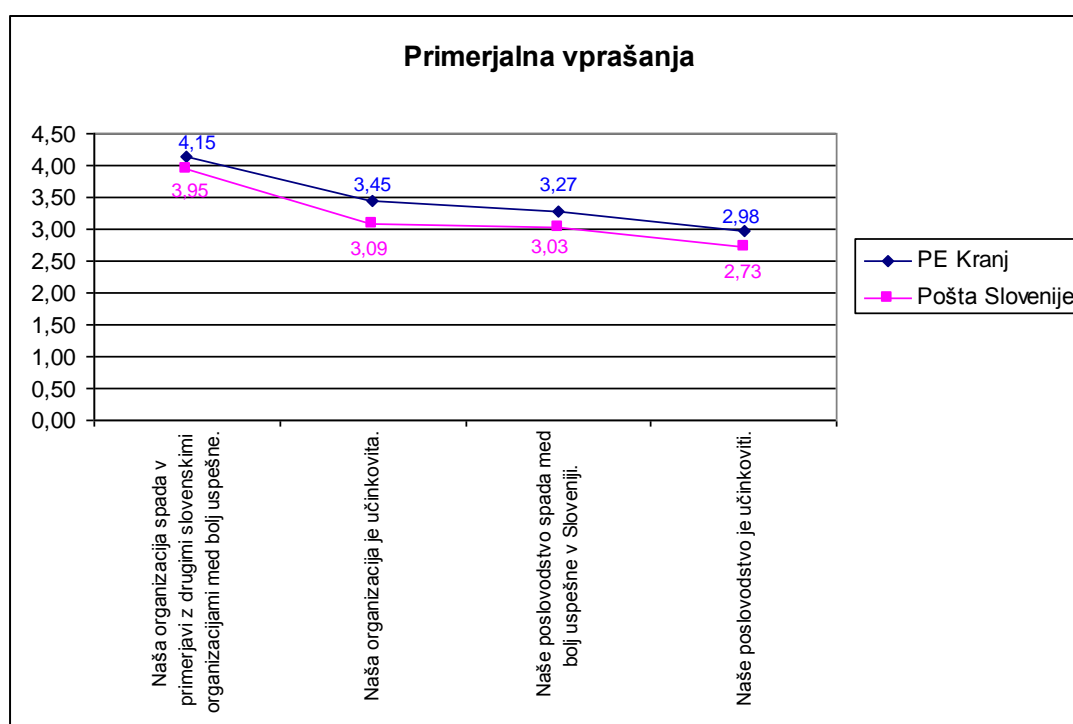
6.3.14 Primerjalna vprašanja

Primerjalna vprašanja vsebujejo štiri trditve in so ji zaposleni v Poslovni enoti Kranj namenili povprečno oceno 3,46. Organizacija spada v primerjavi z drugimi

slovenskimi organizacijami med bolj uspešne (4,15), je učinkovita (3,45) in spada med bolj uspešne v Sloveniji (3,27). Najnižje so ocenili trditev, da je posloводство učinkovito (2,98).

V Pošti Slovenije so zaposleni dodatnim vprašanjem namenili povprečno oceno 3,20, trditve so ocenjene po enakem vrstnem redu kot v Poslovni enoti Kranj, le z nižjimi povprečnimi ocenami.

Organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne (3,95), je učinkovita (3,09) in spada med bolj uspešne v Sloveniji (3,03). Najnižjo povprečno oceno 2,73 so namenili trditvi, da je posloводство učinkovito.



Graf 15: Primerjalna vprašanja

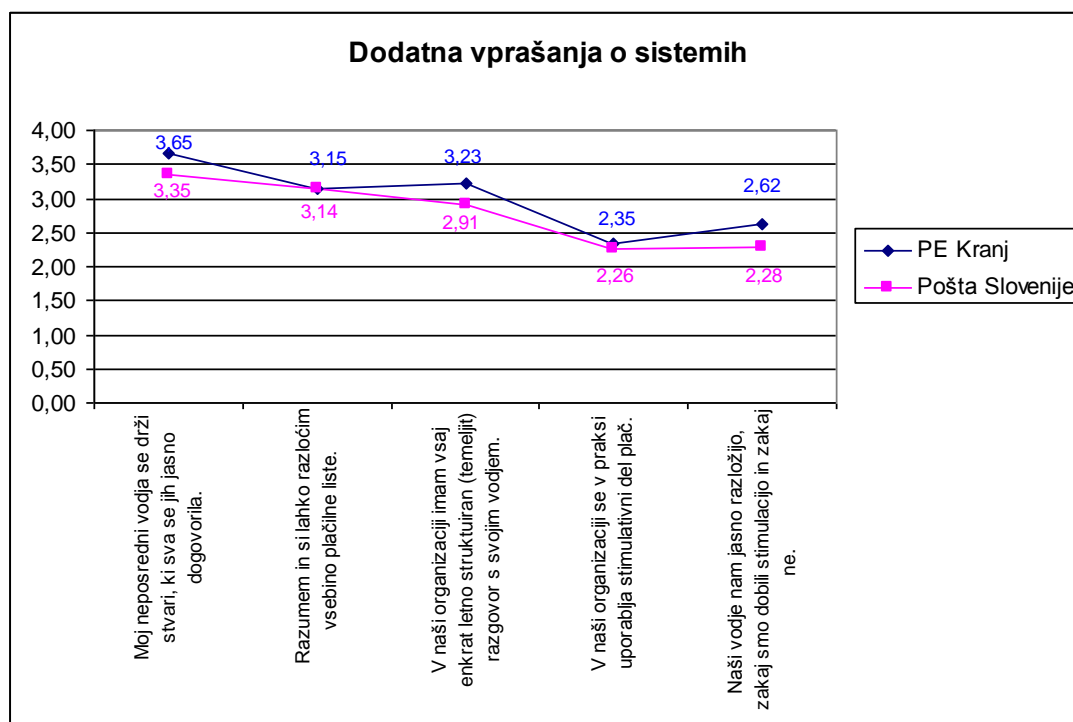
Pobude in predlogi

Zaposlene bi morali bolj seznaniti s cilji, vrednotami in poslovnimi načeli podjetja, saj bi tako lažje in realnejše ocenjevali učinkovitost posloводства.

6.3.15 Dodatna vprašanja o sistemih

Dimenzija Dodatna vprašanja o sistemih so v Poslovni enoti Kranj prejela povprečno oceno 3,00. Najbolje so ocenili trditev, da se neposredni vodja drži stvari, za katere sta se jasno dogovorila (3,65), da je vsaj enkrat letno strukturiran (temeljito) razgovor s svojim vodjo (3,23) in da si lahko razloži vsebino plačilne liste (3,15). Najslabše sta bili ocenjeni trditvi, da vodje jasno razložijo, zakaj so dobili stimulacijo in zakaj ne (2,62) ter da se v praksi uporablja stimulatívni del plač, ki je dobil najnižjo povprečno oceno (2,35).

Zaposleni so v Pošti Slovenije dimenzijo Dodatna vprašanja o sistemih ocenili z oceno 2,79. Najbolje so ocenili trditev, da se neposredni vodja drži dogovorov (3,35), na drugem mestu je trditev, da si lahko razložim vsebino plačilne liste (3,14), na tretjem mestu je trditev, da imajo zaposleni s svojim vodjem enkrat letno strukturalen (temeljiten) razgovor (2,91). Najslabše so ocenili trditvi, da vodje jasno razložijo zakaj so dobili stimulacijo in zakaj ne (2,28) in da se v organizaciji uporablja stimulativen del plač (2,26).



Graf 16: Dodatna vprašanja o sistemih

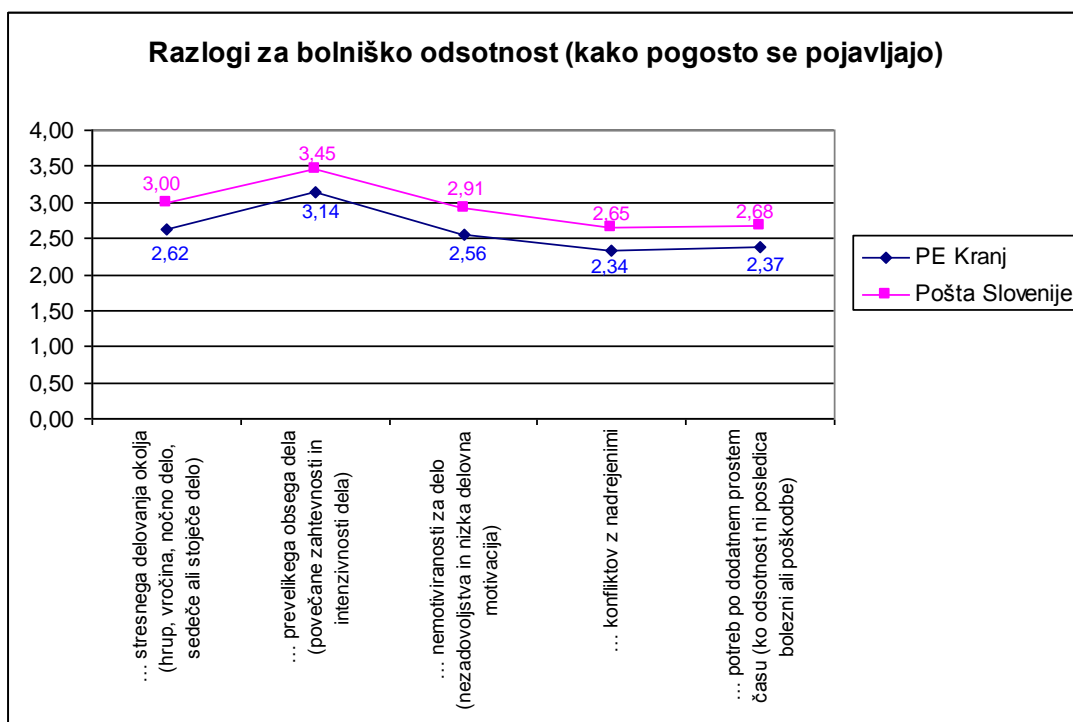
Pobude in predlogi

Poslovna enota Kranj mora vodje timov – upravnike izobraževati predvsem v smeri, da bodo znali, želeli in hoteli zaznati, upoštevati in posredovati mnenja in predloge vseh zaposlenih v timu, ki ga vodijo.

6.3.16 Razlogi za bolniško odsotnost

Zanimivo je bilo tudi vprašanje v zvezi z bolniškimi odsotnostmi.

Kot razberemo iz grafa, je največ izostankov zaradi bolniške na račun prevelikega obsega dela (povečane zahtevnosti in intenzivnosti dela), stresnega delovnega okolja (hrup, vročina, nočno delo, sedeče ali stoječe delo), nemotiviranosti za delo (nezadovoljstvo in nizka delovna motivacija), najmanj izostankov pa je zaradi potreb po dodatnem prostem času (ko odsotnost ni posledica bolezni ali poškodbe), konfliktov z nadrejenimi in slabih medsebojnih odnosov.



Graf 17: Razlogi za bolniško odsotnost

Pobude in predlogi

Delovni proces je potrebno reorganizirati tako, da bo dosežena enakomerna in optimalna delovna obremenitev zaposlenih.

Uvesti bi bilo potrebno nagrajevanje za zaposlene, ki niso odsotni zaradi bolniške.

7 ZAKLJUČEK

Pogoj, da podjetje ohranja konkurenčno prednost pred ostalimi in dosega dobre poslovne rezultate, so zadovoljni, motivirani in dobro informirani zaposleni. V njih je, ne glede na ekonomske kazalce uspešnosti ter primerjave s konkurenčnimi podjetji ali zadovoljive statistične podatke podjetja, še veliko neizkoriščenih možnosti za napredek. Če se zaposleni čutijo povezane, koristne in obstaja trden most med nadrejenimi in podrejenimi, vlada ravnotežje. Če nadrejeni cenijo njihovo delo, bodo zaposleni imeli radi svoje delo in bo to tudi vplivalo na učinkovitost podjetja.

Da bi ugotovili, kako zaposleni vplivajo na delovno okolje, je potrebno izmeriti in analizirati klimo. Merjenje nam prinaša informacije, ki nam pomagajo ugotoviti, kakšna klima vlada v podjetju. Organizacijsko klimo največkrat merimo na podlagi posebnih vprašalnikov, ki vsebujejo vrsto trditev, ki se nanašajo na delovno okolje. S pomočjo meritev vodstvo dobi informacijo, ali je podjetje na pravi poti k uresničevanju svojih ciljev in ali so pri tem pričakovanja zaposlenih uresničena. Na podlagi teh rezultatov vodstvo lahko pripravi ustrezne ukrepe za spremembo klime. Spreminjanje klime je zahteven in počasen proces, v katerem pa morajo sodelovati vsi zaposleni. Glavno vlogo imajo seveda nadrejeni. Pomembno je, da se vodstvo zaveda, kakšen pomen ima merjenje organizacijske klime. Rezultati analiz lahko podajo vodstvu tudi empirične podatke o posameznih dimenzijah klime, kar omogoča lažje dodatne analize in primerjave.

Po teoretični preučitvi sem se srečala z merjenjem organizacijske klime v našem podjetju. Organizacijska klima je bila merjena s pomočjo vprašalnika SiOK. Na anketi se je odzvalo 1318 anketirancev, od tega iz Poslovne enote Kranj 110. Rezultati so pokazali, da je Poslovna enota Kranj najboljše ocenjena poslovna enota v Pošti Slovenije. Zaposleni v Poslovni enoti Kranj imajo odnos do kakovosti, so inovativni, iniciativni, motivirani in zavzeti. Manj zadovoljni pa so z nagrajevanjem in razvojem kariere.

V diplomskem delu so predlagane določene pobude in predlogi za izboljšanje organizacijske klime. Zaposleni v Poslovni enoti Kranj bi si želeli ponovnih srečanj z zaposlenimi iz vse Slovenije v Pošti Slovenije. Zelo zanimive so bile zimske in poletne športne igre ter srečanje vseh zaposlenih ob zaključku poletnih športnih iger. S tem so zaposleni dobili občutek, da pripadajo Pošti Slovenije. Ta srečanja so zaposlenim pomenila zelo veliko, saj so dobili občutek, da delajo dobro in so s še večjim veseljem opravljali svoje delo.

V Poslovni enoti Kranj je začel izhajati mesečnik z naslovom »Poslovne informacije«, s katerim se zaposlene obvešča o aktualnih novicah, najboljših prodajalcih na terenu v preteklem mesecu, ocenah posameznih poštnih enot ter kadrih. Uvedli so se tudi letni razgovori med nadrejenimi in podrejenimi na podlagi vprašalnika. Uvedle so se praktične nagrade za vsak uporaben predlog za izboljšanje poslovanja.

Določene spremembe glede rezultatov meritve organizacijske klime se bodo morale zgoditi na sedežu Pošte Slovenije. To so predvsem spremembe pri pravilniku za napredovanje, nagrajevanje, sistemizacijo delovnih mest, saj se pravilniki in

določena navodila sprejemajo samo na nivoju družbe. Poslovne enote lahko samo v okviru teh ukrepajo in izboljšujejo klimo.

Spremljanje in ponovitve merjenja organizacijske klime ter iskanje novih rešitev za izboljšanje odnosov bodo povečali učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Z rednim merjenjem klime preverjamo učinke vpeljanih sprememb v podjetju.

8 LITERATURA IN VIRI

- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipičnik, B., Pučko, D., Rozman R. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991.
- Mihalič, R. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, 2008.
- Mihalič, R. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, 2008.
- Mihalič, R. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, 2007.
- Pučko, D., Rozman, R. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993.
- Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.
- Interno gradivo podjetja Pošta Slovenije, d. o. o.: Komunikacijski priročnik Pošte Slovenije.
- <http://www.organizacijska-klima.si/> 25. 6. 2009
- <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14/> 25. 6. 2009
- <http://ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html/> 25. 6. 2009