UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO
SPECIALISTIČNI ŠTUDIJ MENEDŽMENTA V SOCIALNEM DELU

SPECIALISTIČNO DELO

DEJAVNIKI VPLIVANJA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO V ORGANIZACIJSKI ENOTI DRŽAVNE UPRAVE

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Peter Bevec

Ljubljana 2016

Peter Bevec
Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec
Naslov naloge: Dejavniki vplivanja na organizacijsko kulturo in klimo v organizacijski enoti državne uprave
Kraj: Ljubljana
Leto: 2016
Število strani: 101 Število slik: 1 Število grafov: 17 Število prilog: 2
Deskriptorji: socialno delo, dejavniki vplivanja, organizacijska kultura, organizacijska klima.

Povzetek: Na organizacijsko kulturo in klimo vplivajo številni dejavniki. V specialističnemu delu sem poskušal izločiti, po mojem mnenju, najpomembnejše med njimi in raziskati njihov vpliv na organizacijsko kulturo in klimo. Vodenje je prav gotovo eden izmed temeljev, ki oblikujejo kulturo in klimo v organizaciji. Motivacija in nagrajevanje sta dejavnika, ki sta med seboj zelo povezana, vendar nista nujno pogojena s finančnimi stimulacijami. Brez ustrezne oblike komuniciranja si je praktično nemogoče zamisliti dobro kulturo in klimo. Konflikt je del vsakdanjika tako v našem zasebnem življenju kot tudi v organizacijskih enotah. Od pogajanj pa je odvisno ali znamo in zmoremo te konflikte preprečevati oziroma reševati. Osrednji del specialističnega dela predstavlja anketa, ki poleg omenjenih dejavnikov vključuje tudi druge dejavnike, ki skupaj prikazujejo realno sliko organizacijske kulture in klime v organizacijski enoti državne uprave. Na podlagi pridobljenih podatkov sem opravil primerjavo s podatki iz anket, ki sta bili opravljeni v isti organizacijski enoti v letih 2003 in 2009 ter podati predloge za ohranjanje oziroma izboljšanje organizacijske kulture in klime v prihodnje.

Title: Factors of influence on organizational culture and environment in organizational unit of public sector
Number of pages: 101 Number of pictures: 1 Number of graphs: 17 Number of enclosures: 2
Descriptors: social work, factors of influence, organizational culture, organizational environment.

Abstract: There are numerous of factors influencing organizational culture and environment. In my specialist work I was focusing (in my opinion) on the most important factors influencing organizational culture and environment. Without a doubt, leading is one of those factors which form culture and environment within the organization. Motivation and awarding are two very interrelated factors, but are not necessarily conditioned with financial stimulations. Without appropriate communication, good environment and culture are not attainable in most cases. Conflict is a daily routine in our private life, as well as in organizational units. The negotiation is a key element to tackle or prevent those conflicts. The main part of the assignment consists of a survey, which summarizes mentioned and other factors that together represent a clear picture of organizational culture and environment in organizational unit of public sector. On the basis of collected data from a survey, I was able to compare the data collected in surveys in year 2003 and 2009 and introduce suggestions for preserving or improving organizational culture and environment in the future.

KAZALO

1 UVOD ... 6
2 TEORETIČNI DEL ... 7
2.1 Vodenje ... 7
2.1.1 Lastnosti kvalitetnega vodje ... 8
2.1.2 Osnovne naloge vodje ... 10
2.1.3 Stili vodenja ... 11
2.1.4 Vodenje z občutkom lastne vrednosti ... 13
2.1.5 Napake vodij ... 14
2.1.6 Mobing ... 15
2.1.7 Vodenje in socialno delo ... 16
2.2 MOTIVACIJA ... 17
2.2.1. Dejavniki motivacije ... 17
2.2.3. Težave pri motiviranju ... 19
2.2.4. Vzdrževanje motiviranja ... 20
2.2.4. Motivacija in socialno delo ... 23
2.3 NAGRAJEVANJE ... 23
2.3.1 Psihološkomotivacijski pristop ... 23
2.3.2 Načrtovanje nagrad ... 25
2.3.3 Nagrada za uspešnost ... 25
2.3.4 Nagrajevanje in socialno delo ... 26
2.4 KOMUNICIRANJE ... 27
2.4.1 Kaj je komuniciranje, zakaj komuniciramo? ... 27
2.4.2 Načela uspešnega komuniciranja ... 28
2.4.3 Proces komuniciranja ... 32
2.4.4 Stil komuniciranja ... 33
2.4.5 Organizacijsko komuniciranje ... 34
2.4.6 Interno komuniciranje ... 35
2.4.7 Verbalna in neverbalna komunikacija ... 36
2.4.8 Napake v komuniciranju ... 38
2.4.9 Komuniciranje in socialno delo ... 39
2.5 POGAJANJE ... 40
2.5.1 Strategije pogajanj ... 41
2.5.2 Pogoste napake udeležencev pogajanj ... 42

2.5.3 Koristne in škodljive lastnosti pogajalcev 45
2.5.4 Pogajanje in socialno delo 48
3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME, ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJSKI ENOTI DRŽAVNE UPRAVE 49
3.1 Opredelitev problema raziskave 49
3.2 Metodologija raziskave 50
3.3 Analiza raziskave in razprava 52
4 ZAKLJUČKI IN PREDLOGI 76
5 LITERATURA IN VIRI 82
6 PRILOGE 85
6.1 Priloga 1: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih 86
6.2 Priloga 2: Rezultati ocenjevanja organizacijske kulture in klime – skupni rezultati raziskave 92

SLIKE

Slika 1: Delež sestavin v komuniciranju……...44

GRAFI

Graf 1: Dimenzije organizacijske kulture in klime – skupni rezultati raziskave 53
Graf 2: Prikaz dimenzije delovne prizadevnosti po posameznih trditvah..... 55
Graf 3: Prikaz dimenzije kakovosti dela po posameznih trditvah..... 56
Graf 4: Prikaz dimenzije inovativnosti in samoiniciativnosti po posameznih trditvah..... 57
Graf 5: Prikaz dimenzije motiviranosti po posameznih trditvah..... 58
Graf 6: Prikaz dimenzije medosebnih odnosov po posameznih trditvah 60
Graf 7: Prikaz dimenzije internega komuniciranja po posameznih trditvah..... 61
Graf 8: Prikaz dimenzije organiziranja po posameznih trditvah..... 62
Graf 9: Prikaz dimenzije vodenja in participacije po posameznih trditvah 63
Graf 10: Prikaz dimenzije izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja po posameznih trditvah 64
Graf 11: Prikaz dimenzije informiranosti po posameznih trditvah 65
Graf 12: Prikaz dimenzije razumevanja vizije, politike in ciljev po posameznih trditvah 66
Graf 13: Prikaz dimenzije nagrajevanja in kaznovanja po posameznih trditvah 67
Graf 14: Prikaz dimenzije upravljanja kariere po posameznih trditvah..... 68
Graf 15: Prikaz zadovoljstva z delom 69
Graf 16: Prikaz zadovoljstva z delovnim mestom 71
Graf 17: Prikaz pripadnosti zaposlenih 72

1 UVOD

Tako kot v vsakem socialnem sistemu prihaja tudi v delovnih organizacijah do težav in konfliktov, ki jih je potrebno reševati. Uspešnost organizacije je odvisna tudi od sprotnega reševanja osebnih in medčloveških problemov. Osnovna naloga socialne delavke/delavca v nekem delovnem okolju je, da se osredotoča na problem, ki ga ima posameznik ali skupina pri vživljanju v socialno okolje, ki je za njih bistvenega pomena. Dragocene informacije o teh problemih in posledično njihovemu pravilnemu reševanju oziroma ukrepanju, pa lahko socialna delavka/delavec v delovni organizaciji pridobi tudi s proučevanjem dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo.

Ob tem moram omeniti, da je pravzaprav moja celotna delovna doba na nek način prežeta s socialnim delom. V prvi zaposlitvi sem se namreč kar nekaj let ukvarjal z zaposlovanjem težko zaposljivih populacij ljudi (mladi iskalci prve zaposlitve, starejši nezaposleni, obsojenci v zaporih, Romi, itn). Tudi sedaj se dnevno srečujem s socialnim delom saj delam v Oddelku za varnost in zdravje pri delu v Ministrstvu za obrambo RS. Tako lahko rečem, da imam motiv za izbiro teme specialističnega dela pravzaprav že vso mojo delovno dobo pred očmi.

Področje, ki ga bom predstavljal in raziskoval v mojem specialističnem delu je pravzaprav področje od katerega je odvisen naš delovni vsakdan. Verjetno vsi, ki smo zaposleni stremimo k delovnemu okolju v katerem se dobro počutimo in v katerega se vsak dan z veseljem vračamo. Dejavnikov, ki vplivajo na naše počutje je veliko. Moj motiv ni raziskovati vpliv materialnih dobrin, ki smo jih deležni zaposleni, pač pa raziskati nematerialne dobrine, ki imajo dolgoročno še veliko večji vpliv pri naših odločitvah o nadaljevanju dela in gradnji kariere znotraj neke organizacije.

Raziskava je bila opravljena v Službi za kadrovske zadeve v upravnem delu, v Ministrstvu za obrambo RS, kjer sem zaposlen zadnjih deset let. Za to tematiko sem se odločil, ker me tudi iz povsem osebnega stališča zanima kakšna je organizacijska kultura in klima v naši organizacijski enoti. Zato tudi raziskovalna vprašanja obravnavajo predvsem tematike, ki so pomembni dejavniki vplivanja na organizacijsko kulturo in klimo v nekem podjetju.

Za tovrstno tematiko, predvsem pa za empirični del, sem se odločil tudi zato, ker jo je pred leti že obravnavala sodelavka iz organizacijske enote v kateri sem zaposlen. Njena raziskava, ki jo je izvedla v letu 2009, se je navezovala na raziskavo, ki je bila v naši organizacijski enoti

izvedena že v letu 2003. V zaključku specialističnega dela je še posebej poudarila, da bi bilo smiselno tovrstne raziskave, v naši organizacijski enoti, kontinuirano izvajati tudi v prihodnje. Glede na to, da je med eno in drugo že opravljeno raziskavo obdobje šestih let, se mi je zdel zelo primeren trenutek, da se omenjena raziskava ponovno opravi v letu 2015.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Vodenje

Če želimo vplivati na ljudi, da bi izpolnili cilje, si moramo izmisliti uravnotežen način vodenja, ravnovesje med gospodovalnostjo in predanim optimizmom. Metode, ki jih uporabljamo, torej ne smejo biti niti preveč naravnane k izpolnjevanju nalog, niti preveč osredotočene na ljudi. Omenjene spretnosti obsegajo poštenost in odločnost, pridobivanje zaupanja v poslovne odnose in spodbujanje ljudi naj dobro delajo (Lipičnik, 1990; po Možina, 1994: 3).

Kako postanemo pošteni in odločni je odvisno od nas samih. Odvisno je od naše osebnosti in osebnosti tistih, ki jih vodimo. Gojiti dobre odnose in spodbujati ljudi k doseganju ciljev je veliko lažje; zahteva namreč, da jih skušamo navdušiti in podpirati. Če bomo te lastnosti obvladali, nam vodenje ne bo povzročalo težav, pa tudi navdušenih privržencev nam ne bo primanjkovalo (Keenan, 1996: 29-30).

Načrtovanje je proces, ki določa cilje za prihodnost. Vedno si poskušamo zamišljati tudi, kako bi jih dosegli. Načrtovanje lahko obsega samo določene enote ali pa celotno organizacijo. Načrtovanje je lahko kratkoročno ali dolgoročno.

Organiziranje pomeni predvsem pripravljanje potrebnih virov za dosego cilja. Proces organiziranja pomeni določanje nalog, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje dejavnosti, način opravljanja dela (individualno, skupinsko, teamsko). Organiziranje pomeni tudi razdelitev odgovornosti in pristojnosti pri opravljanju dela.

Vodenje zajema tako ljudi kot tudi njihove zmogljivosti. Vodenje pomeni vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali jih z drugimi ukrepi usmerjati tako, da bodo delo opravili kar najbolje. Za to se uporablja različne tehnike. To so stili vodenja, ki poskušajo različno vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu.

Ko smo opravimo neko delo, je čas za evalvacijo opravljenega dela. Bolj ko je končni rezultat podoben zastavljenim ciljem, ki smo si jih zastavili, bolj smo uspešni. Če pa končni rezultat ni

tak kot smo si zamislili in načrtovali, je potrebno analizirati, kako bi v prihodnje bolj uspešno realizirali zastavljeno (Lipičnik, Možina, 1993: 90).

2.1.1 Lastnosti kvalitetnega vodje

Vodja mora biti mislec, spodbujevalec in prepričevalec. Temeljna naloga vodje je, da je prepričljiv pri izražanju vizije ciljev organizacije in, da zna v to pritegniti tudi vse sodelavce. Na ta način jim je omogočeno, da so tudi sami udeleženi in, da udejanjajo svoje želje in pričakovanja. Čim večji je vodjev občutek lastne vrednosti, tem bolj verjetno je, da bo to funkcijo zmogel opravljati uspešno. (Branden, 2000: 53-54).

Osebe, ki se odločijo, da bodo postale vodje, bodo lahko pri tem delu učinkovite, če obvladujejo tri ključna področja (Račnik, 2010: 12). To so:

- *strokovna usposobljenost* (poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog vsakega neposredno podrejenega),
- *vodstvene spretnosti* (koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritet, timsko delo, spodbujanje inovativnosti, ...),
- *komunikacijsko – motivacijske spretnosti* (razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij oz. navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev glede na njihove vrednote, učinkovita raba jezika - retorika, ...).

Omenjena tri področja si lahko predstavljamo kot stebre, ki podpirajo vodenje. Da bi bilo vodenje učinkovito, je potrebno razvijati vse tri stebre. Po mojih izkušnjah ima večina vodij zelo visoko razvito strokovno usposobljenost, vodstvene in komunikacijsko – motivacijske spretnosti pa običajno ne. V tem je priložnost vodij za izboljšanje svoje učinkovitosti.

Po Račniku (2010: 17-19) poznamo 10 temeljnih značilnosti, ki naj bi jih imeli kvalitetni vodje:

Pogum: poznavanje področje še ne pomeni, da je prisotnega tudi dovolj poguma, da bi prevzeli vodstveno vlogo. Potrebno je imeni pravi pogum, da se izpostaviš, prevzameš odgovornost in s tem vodstveno vlogo. Da imamo dovolj poguma pomeni, da moramo biti odprti, samozavestni ter imeti samozaupanje. To so lastnosti, ki so nujno potrebne, da neka

oseba postane dober vodja. Kdor teh lastnosti nima ne bo izžareval dovolj poguma, kar posledično pomeni, da mu ostali ne bodo sledili oziroma je slab zgled drugim. Ljudem s takimi lastnostmi pa ljudje ne verjamejo in jim ne sledijo.

Samoobvladovanje: pomeni, da znamo odreagirati v stresnih oziroma kritičnih situacijah, da znamo v takih situacijah obvladati sebe in posledično tudi druge.

Občutek za pravičnost: dober vodja ima izdelan sistem vrednot in jasno opredeljena pravila. Če teh lastnosti nima, pri podrejenih ne bo spoštovan. Podrejeni mu tudi ne bodo zaupali. To tudi pomeni doslednost pri izvajanju teh pravil v praksi. V kolikor vodja ni dosleden in dovoljuje izjeme, ni več verodostojen in vreden zaupanja.

Suverenost pri odločitvah: omahljivost je tista lastnost, ki pokaže, da si vodja ne zaupa dovolj. Pri sprejemanju odločitev je potrebna tudi hitrost. To pa pomeni, da mora imeti vodja dovolj izkušenj na tem področju in dobro poznati organizacijo. Predvsem je nujno, da razumejo vizijo, poslanstvo in cilje, šele potem se namreč lahko vodje glede procedur in vlog posameznikov v delovnih procesih odločajo hitro in učinkovito.

Sposobnost načrtovanja: posledica načrtovanega delovanja je uspešno doseganje ciljev in rezultatov. Odločanje o delovnih procedurah ter opredelitev vlog v delovnem timu je bistvena naloga vodje pri načrtovanju strategij. Vodji mora biti jasno, koliko časa bo potrebno, da bo nek cilj dosežen, kaj pravzaprav je cilj tima, na kakšen način bodo cilj dosegli in kakšne naloge ima vsak posameznik pri doseganju cilja.

Naredite korak več kot drugi: vodja z zgledom pokaže, da je pripravljen narediti nekaj več tudi sam, saj na tak način računa, da mu bodo drugi sledili in v nalogo vložili več časa in energije kot običajno. Zgledi vlečejo. Vodja lahko od drugih zahteva le to, kar je pripravljen narediti tudi sam. Ni dovolj, če pokaže pripravljenost, potrebno je to udejaniti tudi v praksi. Najboljša motivacija je vzor.

Optimizem: vodja mora biti optimist. Če ima vodja to lastnost se je bodo nalezli tudi drugi. Pozitiven vpliv te lastnosti pa se pokaže pri motivaciji in posledično pri doseganju rezultatov. Na odnose v timu vpliva razpoloženje. Vodja je tisti, ki mora širiti optimizem. Vodja, ki je nezadovoljen, črnogled seveda vpliva na ostale, da še sami postanejo takšni.

Simpatija in razumevanje: vodja mora imeti razumevanje za probleme posameznika. Dostikrat je dovolj že to, da so podrejeni oziroma zaposleni zadovoljni. Podrejeni ne pričakujejo takojšnje rešitve problema, pač pa simpatijo in razumevanje za njihove težave in probleme.

Pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti: tudi za napake in pomanjkljivosti svojih podrejenih je kvaliteten vodja pripravljen prevzemati polno odgovornost. Če vodja tega ni sposoben prevzeti, je najbolje, da opusti vodenje. Vodja je odgovoren za uspeh tima. Vodja je tisti, ki mora poznati svoje podrejene in naloge razdeliti tako, da bodo uspešno oziroma kvalitetno opravljene. Neuspeh pri opravljanju nalog posameznika je odgovornost vodje. On je tisti, ki izbira in določa kdo je najbolj primeren za izvedbo posamezne naloge. On je tisti, ki mora znati preceniti kakšne so sposobnosti podrejenega.

Sodelovanje: uspešni vodja z zgledom pokaže kaj pomeni sodelovati na način, da se zna približati podrejenim, z njimi komunicirati in s skupnimi močmi reševati nastale situacije oziroma probleme. Uspešen, moderen vodja zna uporabljati mehke načine vodenja. Tak vodja je pri zaposlenih bolj spoštovan in sprejet z večjim odobravanjem.

2.1.2 Osnovne naloge vodje

Kdor želi biti vodja mora obvladati naslednje veščine (Račnik, 2010: 12-13):

- načrtovati,
- nadzirati,
- organizirati,
- koordinirati,
- motivirati,
- delegirati.

Načrtovati pomeni postavljati cilje in planirati kako jih doseči. Vodja je tisti, ki mora imeti strokovno znanje in poznavanje področja, ki ga vodi. Cilji mu morajo biti povsem jasni, kajti v kolikor mu cilji niso jasni potem tudi ne more pripraviti ustreznega načrtovanja.

Nadzirati pomeni, da vodja pozna proces, saj ga le tako lahko uspešno nadzira. Vodja mora biti strokovno dobro podkovan in poznavalec področja, ki ga vodi. Vodja mora tudi postaviti

merila o uspešnosti realizacije zastavljenih ciljev. Seveda je naloga vodje tudi spremljanje procesa in preverjanje ali se zastavljeni cilji tudi uresničujejo v praksi.

Organizirati pomeni, da vodja zna presoditi kaj je kdo sposoben narediti in kaj ne. Predvsem pa, da delo organizira tako, da vsakdo lahko pokaže svoje sposobnosti in talente. Vodja je tisti, ki proces usmerja in določi pot po kateri bodo zaposleni dosegli zastavljene cilje. Tudi pri organiziranju je pomembno, da je vodja dober poznavalec oziroma strokovnjak s področja, ki ga vodi.

Koordinirati pomeni dejavnost, pri kateri sodeluje več zaposlenih ali celo organizacij in so medsebojno tako usklajene, da dosežejo cilj za katerega so se predhodno dogovorili. Dober koordinator/ka je tudi dober komunikator/ka in seveda poznavalec veščin s področja vodenja.
Motiviranje je proces pri katerem je potrebno najti sredstva, ki bodo delavce spodbujala, da bodo uspešno opravljali svoje delo. Dober motivator je tudi dober psiholog in spreten govorec – komunikator.

Delegirati pomeni prav tako proces, ki potrebuje dobrega komunikatorja in poznavalca vodenja. Delegiranje pomeni dodeljevanje nalog zaposlenim, ki so sposobni opraviti določeno delo. Stopnja dodeljene pristojnosti mora biti v sorazmerju z dodeljeno odgovornostjo. Če je odgovornost posameznika majhna, naj bo taka tudi njegova pristojnost in obratno.

2.1.3 Stili vodenja

Stil vodenja ni enak modelu vodenja. Osnovna ideja načina vodenja izhaja iz tega, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo. Stil vodenja pa je individualen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, je odvisen tako od načina vodenja vodje, kakor tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga zahteva hitro reagiranje, se zdijo vse razprave nepotrebne in zavlačujejo delo. Gasilci ne razpravljajo, kako bodo gasili in koga bodo poslušali, če gori hiša, ampak na ukaz vodje delajo vsak svoje, kakor so se že vnaprej temeljito pripravili. Prav tako bo moral vodja, ki bo poskušal ljudem vsiljevati določen stil vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, kaj kmalu zapustiti svoje delovno mesto. Tudi stilov vodenja se je izoblikovalo kar nekaj (Lipičnik, Možina, 1993: 92-93):

Birokratski stil vodenja je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in načinov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

Razvijalski stil vodenja je stil, ki poskuša v sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja je k nalogam usmerjeni način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

Izvrševalski stil vodenja poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmogljivosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti.

Dezerterski stil vodenja je navadno manj uspešna zvrst stila vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

Misijonarski stil vodenja je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, to pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktov, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo in ga zato tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

Avtokratski stil vodenja je tisti, kjer avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol s svojimi podrejenimi, in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.

Kompromisarski stil vodenja. Tudi ta stil vodenja ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja odlikujejo omahljivost, sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pa pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

2.1.4 Vodenje z občutkom lastne vrednosti

Današnja podjetja nimajo pomembnejše naloge kot je ta, da privabijo in zadržijo kakovostne ljudi. Trenutno obstaja veliko pomanjkanje »možganov«. Nadarjene in pametne osebe bodo ostale v organizaciji, če bo politika podjetja taka, da bo krepila lastno vrednost posameznika. Še več, organizacija, katere zaposleni bi delovali na visoki ravni zavesti, sprejemanju sebe (in drugih), osebni odgovornosti, uveljavljanju sebe (in spoštovanju uveljavljanja drugih), ciljni usmerjenosti in osebni integriteti, bi bila organizacija izredno močnih ljudi. Vodenje z visokim občutkom lastne vrednosti izgleda tako, da organizacija podpira »šest temeljev« lastnosti, ki sem jih navedel prej (Branden, 2000: 81-83):

Ljudje se počutijo varne: zaupajo v to, da se iz njih ne bo nihče norčeval, da ne bodo ponižani, osramočeni ali kaznovani za odprtost in poštenost, ali če bodo priznali: »Zmotil sem se.« ali rekli: »Ne vem, a se bom pozanimal.«

Ljudje se počutijo sprejete: z njimi ravnamo prijazno, poslušamo jih, vprašamo za njihove misli in občutke, spoštujemo njihovo dostojanstvo – z njimi ravnamo praktično kot s prostovoljci.

Ljudje se počutijo primerno zaposlene s strokovnimi problemi: dajemo jim naloge, ki jih spodbujajo, navdihujejo, preizkušajo in razširjajo njihove zmožnosti.

Ljudje se čutijo priznane: priznavamo njihove talente in dosežke ter jih, za izredne zasluge, nagrajujemo denarno in drugače.

Ljudje dobivajo konstruktivne povratne informacije: povemo jim, kako naj izboljšajo svoje delo in to na nežaljiv način, tako da poudarimo pozitivno in gradimo na njihovih sposobnostih.

Ljudje prepoznajo, da je tisto kar je cenjeno in pričakovano - ustvarjalnost: sprašujemo jih za njihovo mnenje in jih spodbujamo k razmišljanju. Tako vidijo, da je razvoj novega in uporabnega zaželen in dobrodošel.

Ljudje imajo lahek dostop do informacij: ne zagotovimo jim samo informacij (in virov), ki so nujno potrebne za ustrezno izvajanje njihovega dela, pač pa tudi informacije o širšem kontekstu njihovega dela (o pričakovanjih in napredovanju organizacije), tako da jim je jasno, kako je njihovo delo povezano s splošnim namenom organizacije.

Ljudje imajo pristojnosti primerne njihovim odgovornostim: spodbujamo jih k prevzemanju pobude, sprejemanju odločitev in lastni presoji.

Ljudje delajo z jasno začrtanimi in ne nasprotujočimi si pravili: začrtamo jim okvire in pravila, ki jih lahko dojamejo in na katera se lahko zanesejo, torej vedo, kaj se od njih pričakuje.
Ljudi spodbujamo (morda zahtevamo) k samostojnemu reševanju njihovih težav, kolikor je le mogoče: od njih pričakujemo, naj razrešijo vprašanja, ki so blizu njihove dejavnosti, ne pa da prenašajo odgovornost na nadrejene. Usposobimo jih, da to storijo, kajti brez tega je brez smisla govoriti o odgovornosti.
Ljudje vidijo, da so veliko bolj nagrajeni za uspehe, kot pa kaznovani za neuspehe: v mnogih podjetjih, kjer so kazni za napake veliko večje kot nagrade za uspeh, se ljudje bojijo tvegati ali se izražati.
Ljudi spodbujamo in nagrajujemo za učenje: spodbujamo jih k sodelovanju v zunanjih in notranjih izobraževalnih programih, ki širijo njihovo znanje in veščine.
Ljudje opazujejo skladnost med zapisano filozofijo organizacije in dejanskim obnašanjem vodij in menedžerjev: vidijo vzor delovanja z integriteto in se počutijo motivirane, da bi se tudi sami približali temu, kar vidijo pri vodjih.
Ljudje vidijo, da z njimi ravnamo pošteno in pravično: čutijo, da je njihovo delovno mesto del razumnega sveta, ki mu lahko zaupajo.
Ljudje lahko verjamejo v svoje delo in so ponosni na njegovo vrednost: dojamejo rezultate svojih naporov kot nekaj dejansko uporabnega in svoje delo kot nekaj, kar je vredno delati.

2.1.5 Napake vodij

Ko so vprašali podrejene kaj jih najbolj moti pri njihovih vodjih so se najpogosteje pojavili sledeči odgovori (Račnik, 2010: 23-24):

- neenakopravna obravnava podrejenih,
- nedoslednost pri spoštovanje pravil in popuščanje,
- preveč avtoritativno (ukazovalno) vodenje,
- neustrezno komuniciranje (obtoževanje, kričanje),
- neupoštevanje mnenj podrejenih,
- pasivno odzivanje na slabe medsebojne odnose v timu,
- neustrezno podajanje povratnih informacij (brez pohval in posplošene kritike),
- nekvalitetno posredovanje informacij in navodil (preveč informacij ali nejasne informacije),
- čustveni izbruhi in nihanja čustvenih stanj,

- prikrivanje in zanikanje lastnih napak in odgovornosti,
- arogantnost, maščevalnost in vzvišenost,
- žaljivo ter ponižujoče komuniciranje s podrejenimi.

2.1.6 Mobing

Mobing je škodljiva oblika vedenja. To je zloraba moči ali prevlada v odnosu do nekoga drugega. Posledice takega vedenja so izvajanje pritiskov nad žrtvijo, socialna izključenost, šikaniranje, zasmehovanje, poniževanje in degradacije dela. Slovenska oblika za izraz mobing je psihično nasilje na delovnem mestu.

Po Račniku (2010: 30-33) nekateri vodje, ki ne obvladajo komunikacijskih veščin, ne znajo obvladati svojih notranjih konfliktov, imajo težave pri upravljanju s seboj zaradi položaja, ki ga zasedajo, uporabljajo t.i. »bullying« in »bossing« variante mobinga. Pri tem je »*bullying*« prostaško in brutalno mobiranje, ki se lahko pričenja na samem vrhu (pri lastniku), oziroma od najvišjega šefa navzdol, po celotni hierarhični strukturi podjetja ali organizacije. V intenzivno grobi obliki je lahko »bullying« povezan tudi s fizičnim nasiljem. Ker je »bullying« resnično grob, se nadrejeni v večji meri poslužujejo bolj prefinjene metode - »bossinga«.

»*Bossing*« je oblika mobinga, kjer sicer ni prisotne brutalnosti, je pa psihično zadosti intenziven, da podrejeni doživlja stisko, strah in neprijetno počutje. Šef pritiska na žrtev, ki nima druge izbire, kot da se mu popolnoma podredi ali pa se umakne z odpovedjo delovnega razmerja. Za nekatere vodje, ki izvajajo »bossing« mobing je takšen »odstrel« tudi cilj.

In kakšni so razlogi za uporabo mobinga s strani nadrejenih? Eden od razlogov je občutek ogroženosti položaja, ki ga zasedajo. Bojazen pred konkurenco in s tem razkritje njihove umetno ustvarjene vsemogočnosti in nezmotljivosti privede do njihovega arogantnega in agresivnega obnašanja do podrejenih.

Žrtvi, ki doživlja mobing, se prične dogajati naslednje:

- v spominu in koncentraciji se pojavljajo motnje,
- strah jih je neuspeha,
- samozavest upade,
- v socialnih odnosih se pojavijo motnje,
- želijo biti neopaženi,
- pojav psihičnih kriznih situacij,
- pojav nevroz in depresij,

- imunski sistem oslabi,
- nastanek tumorjev,
- suicidno vedenje.

Kjer je opazen tak vzorec obnašanja s strani nadrejenih, še posebno, če je to kdo iz vodstvenega tima, se pričnejo kazati posledice takšnega vedenja:

- delovna klima ni več na enaki ravni,
- zmanjšanje produktivnosti,
- upadanje motivacije zaposlenih,
- upadanje stopnje inovativnosti in ustvarjalnosti,
- delovne strukture (timi) začnejo razpadati,
- poveča se fluktuacije,
- če se zadeva odkrije in dobi epilog na sodišču, to zmanjša poslovni ugled podjetja,
- poveča se število odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža.

Kazalci nastajanja mobinga v podjetju so:

- porast kritike do posameznika, ki se zgodi nenadoma in pred tem ni bila tako izrazita,
- nespoštljivo, odrezavo, krivično in agresivno vedenje nadrejenega do izbranih posameznikov,
- pogosto določanje istega krivca za težave v delovnem okolju,
- nenadna zaskrbljenost in prestrašenost sodelavca,
- preobremenjen in razdražen vodja (bolj kot je vodilno mesto pomembno, bolj je njegovo vedenje vredno pozornosti).

Usposabljanje vodilnih je za odpravljanje mobinga in učinkovito timsko delo ključno. Komunikacija med posameznimi nivoji zaposlenih je velikega pomena. Dobra, kvalitetna komunikacija lahko prepreči tako psihično kot tudi fizično nasilje med zaposlenimi.

Mobing je potrebno skrajno resno obravnavati takoj, ko se pojavi. Od vodstvenega kadra na najvišjih položajih je odvisno kakšen bo odnos do morebitnega pojava mobinga. Pomembno je, da že ob njegovem nastanku nedvoumno, odločno in takoj odreagirajo. Takojšen in primeren odziv na pojav mobinga je zelo pomemben, saj bo od tega odvisno spopadanje z njim tudi v prihodnosti. Ko zadeva preide v sodno obravnavo je namreč že prepozno.

2.1.7 Vodenje in socialno delo

Vodenje v sodobnih organizacijah zahteva zelo kompleksno osebnost, ki mora biti strokovno usposobljen/a in imeti poleg vodstvenih spretnosti tudi komunikacijsko – motivacijske

spretnosti. Področja se v praksi izkažejo za preobsežna in prezahtevna, da bi jih obvladala samo ena oseba.

Strokovna usposobljenost ne pomeni samo poznavanje delovnih procesov temveč predvsem poznavanje delovnih nalog in prilagajanje delovnih nalog posamezniku. Ker se vodja posamezniku zaradi časovne stiske ne uspe posvetiti, tukaj nastopi vloga socialnega delavca/delavke. V tem primeru socialni delavec/delavka nastopi kot svetovalec vodji pri identificiranju in razvijanju politike do delovne sile, kar v praksi pomeni, da socialni delavec/delavka pomaga vodji pri prilagajanju delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega.

2.2 MOTIVACIJA

Motivacija je zelo preprost pojem, ki se sestoji iz vprašanja kako doseči, da bodo zaposleni zadovoljni s svojim delom. Vendar pa doseganje motivacije pri drugih ni tako enostavna in preprosta naloga (Keenan, 1995: 5).
Motivacija ima dva pomena, ki sta pomembna za organizacijo. Naloga managementa je, da se trudi doseči pri zaposlenih tako stopnjo motivacije, ki pozitivno vpliva na doseganje rezultatov, ki so pomembni za njihovo organizacijo ter, da bo delo opravljeno v skladu s pričakovanji oziroma celo boljše. Drugi pomen motivacije pa je psihološki in pomeni mentalno stanje posameznika (Treven, 1998: 106-110).

2.2.1. Dejavniki motivacije

Motivacijo lahko dosežemo, če upoštevamo več različnih točk. Najpogostejše so naslednje (Lipičnik, Možina, 1993: 46-49).

Pomembnost dela. Zaposleni je motiviran, če vidi, da je njegovo delo pomembno in koristno.

Poznati cilj. Zastavljanje preveč oddaljenih ciljev delavca odvrača od motivacije za delo. Cilji naj bodo kratkoročni, dosegljivi, sicer delavec zgubi veselje do dela. Cilji, predvsem kratkoročni, naj bodo jasno opredeljeni.

Poznati rezultate svojega dela. Seznanjanje delavcev o doseganju njihovih uspehov deluje zelo motivirajoče, predvsem ali so s svojim delom morda presegli zastavljeni cilj. V kolikor cilja niso dosegli bodo izgubili voljo in veselje do dela in si bodo v prihodnje postavljali cilje za katere vedo, da jih bodo lahko dosegli.

Razmere pri delu. Slabo delovno okolje, polno nevarnosti in škodljivosti delavce odvračajo od zavzetega dela. Še bolj pomembni pa so odnosi med zaposlenimi in socialne delovne razmere. Pri tem je pomembna predvsem socialna klima.

Grajanje in hvaljenje. Ta dva dejavnika različno vplivata na različne posameznike. Raziskave so pokazale, da učinek graje ni vedno in nujno negativen. Je pa občutno manj pozitiven učinek graje kot učinek pohvale. V vseh situacijah torej graja ni nekaj nujno slabega, nekaj čemur bi se morali za vsako ceno izogibati.

Usmeritve za delo. Jasnost, nedvoumno pričakovanje in sporočanje je tisto kar zaposleni pričakuje od nadrejenega oziroma vodje. Neodločnost vodje, ki mu ni povsem jasno kaj od delavca pričakuje je garant za slabo opravljeno delo.

Tekmovalnost. Ni nujno, da človek vedno tekmuje z drugim. Tekmuje lahko tudi sam s seboj, ker želi izboljšati samega sebe, biti še uspešnejši pri delu, doseči višje cilje oziroma jih preseči. Seveda ima lahko tudi tekmovanje, primerjanje z drugimi pozitivne učinke na storilnost, če so tekmovalci približno enakih sposobnosti. Storilnost pa seveda ne bo boljša, če posameznik nima ustreznega tekmeca s katerim bi se lahko primerjal oziroma, če zmaga ne prinese nekaj občutnega.

Sodelovanje. Predvsem skupinsko delo oziroma dobro sodelovanje lahko doprinese k boljši storilnosti posameznika in celotne organizacije.

Plačilo. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo je tisto kar plača vzbuja pri zaposlenih. Plača ni nujno in vedno motivator. Zelo verjetno je, da večja plača ne doprinese k večji storilnosti in motivaciji za delo, pripomore pa k splošnemu zadovoljstvu posameznika, saj si za boljšo plačo lahko privošči večjo kvaliteto življenja. To po drugi strani tudi pomeni da, če je plača premajhna, delavec ne bo manj delal, pač pa sploh ne bo delal.

Seveda pa učinek plače ni na vse enak, kot tudi posamezni drugi učinki nimajo enakega vpliva na vse. V sodobnem svetu je vse več tudi drugih oblik nagrajevanja, ki želijo pozitivno učinkovati na posameznikovo storilnost in uspešnost pri delu. V podjetjih prevladujeta dva sistema: plačevanje po času in plačevanje po učinku. Poznani pa so še drugi sistemi kot npr. plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznikov, odvisno od doseženega dobička itd.

Doseganje nadpovprečnih rezultatov je odvisno od raznovrstnih dejavnikov in ti so naslednji (Možina, 1994: 174):

- delo, ki predstavlja izziv,
- priložnost prispevati k ciljem organizacije,
- priložnost razvijati in uporabiti svoje vrline,
- priložnost vplivanja na odločitve, ki so pomembne za delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

2.2.3. Težave pri motiviranju

Negativen vpliv motivacije se zgodi, ko se vodje držijo sledečih načel (Lipičnik, Možina, 1993: 49-51):

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni,
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja,
- če podrejeni opozarjajo na probleme, hočejo pokazati na neuspešnost vodje,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti,
- podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve,
- vodja vedno vse ve, kar je pomembno za delo.

Do uničevanja motivacije lahko pride tudi pri plačah:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom. Če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to kaj so naredili;
- če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen;
- če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga delavci porabijo samo za hrano itd.

2.2.4. Vzdrževanje motiviranja

Dobro, visoko motivacijo je pomembno vzdrževati, saj je zelo verjetno, da smo do nje težko prišli. To pomeni, da mora vodstveni kader budno spremljati izpolnjevanje zastavljenih ciljev in vzdrževati visoko moralno zavest. Visoko moralno zavest lahko ohranjamo na več praktičnih načinov (Keenan, 1995: 42-49).

Skrbeti moramo da so zaposleni obveščeni

Stopnja samozavesti posameznika je zelo povezana z obveščenostjo o dogajanju. Več kot ljudje vedo o dogajanju, bolj samozavestni postanejo pri svojem delu, zato ima obveščanje pozitiven učinek na ohranjanje visoke moralne zavesti. Informacija, ki jo dobijo, mora biti enako resnična in sveža kot tista, ki jo imamo sami na voljo. Pri obveščanju moramo upoštevati naslednje:

- o sprotnem dogajanju moramo biti mi sami redno obveščeni,
- pravočasnost obveščanja zaposlenih o tem, kar smo sami izvedeli,
- delavcem oziroma uslužbencem razložimo, kaj za njih pomeni sporočilo.

Vzdrževanje storilnosti

Motivacija deluje kot mazivo, ki omogoča gibanje zobatemu kolesu v stroju, zato je potrebno, da je storilnost ves čas na visoki ravni. To lahko naredimo na tri osnovne načine:

- z rednim vzdrževanjem,
- s podrobnim pregledom, kadar je to potrebno,
- z revizijo ob dogovorjenih rokih.

Če želimo, da bi bili ti ukrepi učinkoviti, jih moramo izvajati na pozitiven in spodbuden način.

Vsakodnevno vzdrževanje

Ne glede na to koliko so ljudje motivirani, morajo vedeti, da njihovo prizadevanje cenimo. Spoštovali bodo tudi naše nasvete, če jim bomo pomagali kaj izboljšati, preden bi lahko nastopile težave. Ljudi navadno precej potre, če jim na koncu rečemo, da česa niso v redu naredili; če pa jih na napake prej opozorimo, opomin navadno sprejmejo povsem drugače. To pomeni, da se prepričamo ali stvari potekajo gladko, ter tu in tam kaj prilagodimo, v kolikor je to potrebno. Tega se lotimo tako, da:

- pokažemo interes za zaposlene in njihovo delo,

- spodbudimo pogovor o tem, kako delo poteka in damo praktične nasvete, kadar je to potrebno,
- opozorimo, kje bi bile potrebne manjše izboljšave, in se pogovorimo o mogočih rešitvah.

Zaposleni radi vidijo, da je njihovo delo cenjeno, vidno in so tudi sami pri tem neposredno udeleženi.

Podroben nasvet

V kolikor ni prave motivacije pride do upada storilnosti pod pričakovan nivo. Tedaj lahko domnevamo, da se je to zgodilo zaradi odpora ali odklonilnega odnosa do dela, in navadno nas pri tem obide skušnjava, da bi izrazili ogorčenje ali negodovanje z besedami, kot: »Kolikokrat sem ti že rekel...?« ali »Nikoli ne naredi tistega, kar bi moral!«, ne da bi se zavedali, kako škodljivo lahko to vpliva na motivacijo drugih ljudi, ki to slišijo. Namesto, da se odzivamo sovražno, kažemo nejevoljo ali se celo razburimo, je bolje, da obvladamo svoja čustva in premislimo nadaljnji potek dogajanja:

- natančno moramo ugotoviti področje ali področja, kjer je nastala razlika med doseženim in pričakovanim,
- s posamezniki se dogovorimo za srečanje za zaprtimi vrati in se prepričamo, da nihče ne prisluškuje,
- raziščemo, zakaj je storilnost padla pod običajno raven,
- dogovorimo se za ukrepe, ki bi prinesli izboljšanje.

Ključnim ljudem moramo jasno povedati, da jim želimo uspeh, da jim bomo po svojih močeh pomagali in jih spodbujali.

Revizija storilnosti

Vsakodnevno vzdrževanje in priložnostni podrobni pregledi ohranjajo dogajanje v počasnem teku, to pa ne pomeni nujno, da smo na delo tudi zares osredotočeni. Slednje lahko preverimo z občasno revizijo storilnosti, ki je podobna tehničnemu pregledu avtomobila, ko se lahko prepričamo, ali vozilo deluje brezhibno za varno vožnjo. Tako ljudem pomagamo, da opazijo svoj napredek, ter jih spodbudimo, da še naprej dobro delajo. Koristno je, da se pogovorimo o naslednjih temah:

- Storilnost v preteklosti. Kaj neki posameznik misli, da je dosegel, in kaj bi lahko bilo bolje opravljeno.
- Dejavnosti ali načrti za prihodnost. Kaj se bo verjetno zgodilo in kakšno vlogo bo imela pri tem omenjena oseba.

- Cilji. Kolikšno dodatno odgovornost lahko ta oseba prevzame.

Nadzorovanje vplivov

Posamezniki lahko s svojo osebnostjo vplivajo na raven moralne zavesti. Če želimo ohraniti zaupanje, je pomembno vedeti, kako lahko ta vpliv nadzorujemo oziroma izkoristimo. Včasih bomo morda ugotovili, da obstaja nekdo, ki slabo vpliva na druge. Vedeti moramo, da zadostuje le eno samcato gnilo jabolko v zaboju, da se druga neverjetno hitro spridijo. Odklonilen odnos do dela, ki se je preveč zakoreninil v spremembi, lahko uniči ves trud in morda postavi na kocko celo podjetje. Zato bomo morali včasih tiste posameznike, ki na druge vplivajo slabo, izločiti iz družbe, ne glede na to kako dobro opravljajo svoje delo.

Prijetnejše delovno okolje

Delavci ponavadi bolje delajo v prijetnem delovnem okolju. Okolje samo sicer ne doprinese k motivaciji, lahko pa prepreči, da se v njem razvije slabo razpoloženje. Če želimo urediti prijaznejše delovno mesto, to še ne pomeni, da bi ga morali arhitekturno popolnoma predelati. Dovolj je že, če na primer upoštevamo naslednje:

- Stene od časa do časa prepleskamo, da odpravimo umazanijo. Sveže urejen prostor namreč dviguje razpoloženje, kar omogoča dober začetek.
- Predmete izberemo v osnovnih barvah, kot so rdeča, zelena in rumena, ki pri ljudeh vzbujajo veselo razpoloženje.
- Vsakemu zaposlenemu priskrbimo svojo skodelico za kavo, ker se bo tako počutil bolj zaželen.
- Poskrbimo za dostojno urejen prostor za počitek, kjer naj bodo na voljo časopisi in specializirane poslovne revije, ki si jih ljudje verjetno ne kupujejo sami. Tu bodo dobili globlji vpogled v poslovno in strokovno dogajanje, v katero so s svojim delom vpleteni, obenem pa bodo lahko sproti spremljali razvoj.
- Namestimo avtomate za brezalkoholne pijače in kavo, tako da si uslužbenci lahko sami postrežejo med odmori, ne da bi pri tem zapravljali čas.
- Uredimo prostor s pripravljeno hrano (zlasti, če je podjetje odmaknjeno od glavnih ulic). S tem se lahko izognemo nepotrebnemu odhajanju ven in iskanju sendvičev ali nuji, ko je treba nositi malico s seboj v službo.
- Izboljšajmo razsvetljavo. To ima lahko izreden učinek na razpoloženje ter preprečuje utrujenost in razdražljivost.

Vse našteto spada med pozitivne načine vzdrževanja storilnosti in ljudi opozarja, da jih upoštevamo. Če želimo imeti prijazno urejeno delovno okolje s prostori za počitek in prigrizek, lahko to sicer povzroči nekaj izdatkov, vendar pa se dodatni stroški ne samo upravičijo, ampak tudi izplačajo s prijetnim razpoloženjem in posebno delovno vnemo.

2.2.4. Motivacija in socialno delo

Motivacija je aktivnost vodstvenega kadra, s katero si vodstvo prizadeva zaposlene prepričati, da so njihovo delo oziroma storilnost in uspešnost, pomembni za njihovo organizacijo. Zato je namen vsakega vodstvenega delavca/delavke motivirati zaposlene, da bodo delo opravljali boljše in bolj prizadevno. Vendar pa motivacija ni vedno in povsod povezana z finančnimi ugodnostmi in nagradami. Motivacija je sestavljena iz mnogoterih dejavnikov, ki vplivajo na delavca/delavko na delovnem mestu.

V kolikor se interesi in želje posameznih zaposlenih med seboj razlikujejo je vloga socialnega delavca/delavke v tem, da se v izpolnjevanju želja v največji mogoči meri približa posamezniku. Motivacija je na srečo nalezljiva. Ko bomo posameznika z določenimi ukrepi motivirali k večjemu zadovoljstvu in uspešnejšemu opravljanju dela, bodo to opazili tudi drugi posamezniki in s tem dobili zagotovilo, da se kaj podobnega lahko zgodi tudi njim. Socialni delavec/delavka je tisti, ki v delovnem okolju izpostavlja visoko motivirane zaposlene, obenem pa je tudi tisti, ki se ukvarja s tistimi, ki čutijo pomanjkanje motivacije in jim z individualnimi ukrepi pomaga na poti k večji motivaciji za delo.

2.3 NAGRAJEVANJE

2.3.1 Psihološkomotivacijski pristop

Razne teorije razlagajo, kako nagrajevanje vpliva na vedenje posameznikov in kolektiva. (Lipičnik, 1998: 197-199).

Psihološka pogodba. Ljudje se vedejo v skladu s pričakovanji. Tako bi lahko na kratko razložili dogajanje po tej teoriji. V razmerju delodajalec (kupec) in delavec (prodajalec) se rojevajo vzajemna pričakovanja. Tako delavec pričakuje od delodajalca, da ga bo obravnaval pošteno kot človeško bitje, nagradil v odvisnosti od njegovih prizadevanj, da bo dobil

priložnosti za napredovanje ter da delodajalec ve, kaj pričakuje od zaposlenih. Delodajalci pa od delavcev pričakujejo, da bodo dali vse od sebe za dobro organizacije, da se bodo podredili vrednotam organizacije, da ji bodo vdani in privrženi ter, da bodo varovali ugled podjetja pred kupci in pred dobavitelji. Včasih so takšna pričakovanja uresničena, velikokrat pa nesporazumi vodijo k slabši uspešnosti ali uničujejo medsebojne odnose.

Instrumentalna teorija. Ta teorija govori o povezanosti posameznih dejanj, ki so pogojena med seboj. Torej, če bo delavec slabo delal, bo dobil manjšo plačo in obratno. Princip medsebojnega pogojevanja je osnova te teorije, kar pomeni, da nagrada in uspešnost pri doseganju cilja pogojujeta eden drugega in sprožata ustrezno vedenje, ki traja, dokler ljudje nekaj potrebujejo.

Behavioristična teorija. To je teorija, ki temelji na podlagi izkušenj, kar v praksi pomeni, da v kolikor storim nekaj slabega in sem za to kaznovan, tega v prihodnosti verjetno ne bom več počel. Vedenje, ki ga pridobimo iz izkušenj temelji izključno na moči in slabosti posledic, ki jih doživljamo kot posledico svojega vedenja. Zelo podobno vedenje je očitno tudi pri živalih. Če je žival kaznovana za neko dejanje, ki ga je storila, obstaja velika verjetnost, da tega ne bo več storila.

Teorija potreb. Ta teorija govori o človekovih nezadovoljenih potrebah, ki povzročajo pomanjkanje in ustvarjajo napetost. Zato je zelo pomembno, da dosežemo cilje, ki preprečujejo pomanjkanje in sproščajo. Osebe s pomočjo ciljev uravnavajo svoje potrebe in izbirajo takšno vedenje, da so zadovoljene njihove potrebe. Nezadovoljene potrebe nadzorujejo človekovo vedenje.
Spoznavna teorija. To teorijo imenujemo tudi procesna teorija. Gre za vpliv psiholoških dejavnikov na motivacijo ljudi in tudi na njegove osnovne potrebe. Ime izvira iz zaznavanja delovnega okolja oziroma iz razumevanja delovnega okolja. Reagiranje ljudi je torej odvisno od njihovega doživljanja in razumevanja različnih dogodkov in situacij.

Teorija pričakovanja. Osnova teorije pričakovanja je valenca (privlačnost) – instrumentalnosti (pogojenosti) pričakovanja. Vedenje posameznika je odvisno od njegove lastne presoje oziroma subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Motivacija posameznika je v tem, da zanj zanimive cilje dosega s svojim vedenjem.

Teorija ciljev. Najboljša in najuspešnejša motivacija za doseganje ciljev je, da si jih človek postavlja sam. Kajti, če bodo cilji pretežki ali celo vsiljeni od drugje, potem se bo doseganju teh ciljev najverjetneje izogibal. V kolikor si bo delavec sam postavljal cilje je tudi bolj verjetno, da jih bo dosegal in celo presegal, saj si jih bo postavljal vse višje, zato je velikega pomena lastna udeležba pri zastavljanju in doseganju ciljev.

Teorija enakosti. Pri tej teoriji je najpomembnejša vloga delodajalca oziroma vodje, ki mora vse delavce obravnavati z enakimi kriteriji. V kolikor se to ne izvaja v praksi, postanejo delavci nezadovoljni, demotivirani za delo. Takšno pričakovanje pa je vsekakor v skladu z njihovimi predstavami o tem, kako jih obravnavajo delodajalci. Lahko prihaja tudi do lastne interpretacije delavca o tem kako delodajalec obravnava različne delavce. Pri tem se delavci pogostokrat zanašajo na svoje subjektivne ocene ravnanj, čeravno niso čisto resnične in pravične.

2.3.2 Načrtovanje nagrad

Po Lipičniku (1998: 200) običajni proces in praksa planiranja sistema nagrajevanja poteka tako, da je filozofija organizacije v pomoč, njena strategija izvedena in politika organizacije uporabljena. Načrtovanje nagrajevanja ponavadi zajema:

- Temeljito preverjanje obstoječega nagrajevanja – potrebno je temeljito analiziranje obstoječega stanja, da ugotovimo slabe in dobre strani sistema, ki je v veljavi in, da preučimo vpliv vpeljevanja sprememb.
- Postavitev ciljev – kako in kdaj bomo nekaj dosegli, kaj od tega pričakujemo in ali bodo ob tem nastala kakšni stroški.
- Projektno ravnanje in planiranje – potrebno je postaviti časovne okvire, ki bodo potrebni, da bomo izpeljali naloge tako kot smo jih načrtovali. Ob tem je potrebno upoštevati projektne time in vse vire, ki so na voljo, da bomo lahko izvedli načrtovano.

2.3.3 Nagrada za uspešnost

Večina sodobnih organizacij ima izdelane načrte nagrajevanja v odvisnosti od tega kako je posamezno ali skupno delo opravljeno. Pri tem gre lahko za ocenjevanje posameznika ali neke skupine ali celotne organizacije. Na podlagi dodeljenih ocen se potem dodelijo finančne

nagrade v odvisnosti od uspešno udejanjenega projekta v praksi. Načrtovanje nagrad prinaša določene prednosti (Treven, 1998: 229-231):

- Zelo pomemben dejavnik motivacije je finančna nagrada.
- Tudi zaposleni v veliki večini podpirajo nagrajevanje uspešnih delavcev.
- Postavljanje načrtov za nagrajevanje omogoča privabljanje vrhunskih strokovnjakov in ohranjanje dobrih delavcev v organizaciji.
- Načrti opredeljujejo standarde izvedbe v podjetju.
- Načrti pripomorejo k boljši kulturi organizacije in vrednot zaposlenih.
- Z načrtovanjem se prizna in nagradi prizadevanja delavcev za čim bolje opravljeno delo in za njihov delež k uresničitvi ciljev organizacije.

Načrtovanje nagrajevanja za dobro opravljeno delo je lahko zelo različno. Načrte lahko razdelimo v štiri osnovne skupine:

- *Zasluge zaposlenega*. Priporočilo nadrejenega je osnova za načrtovanje nagrad za zasluge, ki jih ima vsak posameznik.
- *Spodbude posamezniku*. Tak načrt je najlažje izvedljiv tam kjer se da z določenimi merili določiti norme, ki jih morajo delavci dosegati, to je prodaja in proizvodnja. Določanje oziroma višina nagrade je tako odvisna od doseganja ali celo preseganja zastavljenih norm.
- *Spodbude timu*. Načrt spodbud timu mora predvideti enakovredne nagrade za vse. Pri tem se ne ocenjuje posameznik v timu, temveč tim kot celota, ki je uspela ali presegla zastavljene cilje.
- *Spodbude enoti ali celotni organizaciji*. Ta načrt obsega posamezne enote, celotno organizacijo oziroma podjetje.
- *Dodatne nematerialne ugodnosti:* to so ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in k privlačnosti dela za zaposlenega.

2.3.4 Nagrajevanje in socialno delo

Nagrajevanje je širok pojem, pod katerim se skriva tako materialno kot tudi psihološko zadovoljevanje posameznikovih želja in potreb. Ker smo ljudje različni je tudi pojmovanje nagrajevanja različno. Nekaterim nagrada pomeni zgolj nekaj materialnega, spet drugim pomeni pozornost in pohvala.

Vloga socialnega delavca/delavke pri nagrajevanju je, da se v okviru možnosti nagrajevanja, približa vsakemu posamezniku in ugotovi kaj je tisto kar on sam pojmuje kot nagrado. Po drugi strani pa je socialni delavec/delavka tisti, ki zaposlenega seznani z različnimi vrstami nagrad, ki so na voljo v neki organizaciji in mu pomaga pri odločitvi za tako obliko nagrade, ki posamezniku največ pomeni.

Prilagoditev in sprejetje kompromisne oblike nagrajevanja, ki bi bila sprejemljiva tako za delodajalca kot tudi za delavca bi lahko označili za uspeh socialnega delavca/delavke.

2.4 KOMUNICIRANJE

2.4.1 Kaj je komuniciranje, zakaj komuniciramo?

Izraz »komuniciranje« izvira iz latinščine (communicare) in pomeni posvetovanje, razpravljanje, spraševanje za nasvet. Komuniciranje pomeni izmenjava znanj in izkušenj med udeleženimi. Komuniciranje se nam zdi tako vsakdanje, tako nekaj običajnega, razširjenega in povezanega z nami, da se nam ne zdi nič posebnega, nenavadnega. Zato komuniciranje pogostokrat podcenjujemo. Hkrati pa se ne zavedamo, da je komuniciranje začetek in konec vsega in, da je tudi naše vedenje vedno povezano z njim (Možina et al., 1998: 22-23).

Definicije komuniciranja so številne oziroma raznolike. Vendar pa se v temeljih ne razlikujejo toliko glede opisa procesa samega kot glede prepričanja o namenu tega procesa oziroma aktivnosti. V večini od njih se namreč pojavljajo isti ključni pojmi, od pošiljatelja, sporočila, prenosnika, do prejemnika, oblikovanja pomena in povratne informacije. Kljub relativno preprostim elementom pa se v komuniciranju pojavlja mnogo problemov, ki izvirajo predvsem iz tistega, kar se s sporočilom na poti od pošiljatelja do prejemnika (in nazaj) dogaja. In dogaja se marsikaj, tako da prvi modeli komuniciranja, ki so le-tega prikazovali kot linearni proces, že zdavnaj ne zdržijo več (Berlogar, 1999: 52).
Osnovno vprašanje, ki si ga zastavljamo je, zakaj sploh komuniciramo? Najenostavnejši in hkrati najbolj bistven odgovor je – komuniciramo zato, da bi preživeli. Skozi komuniciranje pridobivamo informacije in jih tudi dajemo. Informacije pa so bistven element, ki nam omogoča, da se v okolju znajdemo. Podatke iz okolja pridobivamo s pomočjo naših čutil, so torej osnova za vnos informacij v naš organizem. V podkrepitev tega, kako življenjsko pomembno je komuniciranje, si predstavljajmo, da preneha samo ena polovica

komunikacijskega procesa, to je vnos podatkov. Vprašajmo se kako dolgo bi živeli, če bi prenehali dobivati podatke iz okolja? To je tisti del informacij, ki jih dobivamo s pomočjo vida, sluha, okusa, tipa. Če pogoje še zaostrimo, potem si predstavljajmo, kako bi preživeli, če ne bi imeli možnosti dajanja informacij v okolje. Na primer, da nikogar ne bi smeli ničesar vprašati. Zato pravimo, da je komuniciranje življenjsko pomembna aktivnost. Ne pozabimo, da je za človeka ena najhujših oblik kaznovanja, da ga zapremo v samico (Mumel, 2012: 26).

Človeško komuniciranje se zgodi, ko neka oseba odgovori na sporočilo in mu pripiše nek pomen (Kreps, 1990; po Berlogar, 1999: 50).

2.4.2 Načela uspešnega komuniciranja

Po Mumlu (2012: 70–88) obstajajo načela uspešnega komuniciranja:

Načelo 1 – biti takten

Bodite taktni (obzirni) in uporabljajte primerno raven jezika. Povedati in narediti v pravem trenutku pravo stvar je načelo taktnosti. Ta občutek je v poslovnem svetu velikega pomena. Ni rečeno, da je nekaj kar je dobro za nas, dobro tudi za ostale. Predstavljanje sprejemnika in predvidevanje njegove intelektualne ravni ali izobrazbe, je za komuniciranje bistveno.

Upoštevati je potrebno intelektualno raven sprejemnika. Usmeriti se je potrebno na posameznika, ne na skupino ali na kategorijo posameznikov.

Izogibati se je potrebno spolnemu razlikovanju. S pisanjem, ki ni prilagojeno obema spoloma, lahko užalimo vsaj polovico bralcev našega sporočila.

Potrebno se je izogibati žaljivemu jeziku. Uporabljati je potrebno izraze, ki ne diskriminirajo.

Upoštevati je potrebno bralčevo zaznavanje sporočila in ne naše zaznavanje taktnosti sporočila.

Načelo 2 – bodi oseben

Ko pišemo moramo biti pozorni na druge in ne samo nase. To pomeni, da smo usmerjeni k interesom in koristim drugih in ne samo našim interesom. V sporočilu se potrudimo, da pokažemo interes za tistega, ki mu je sporočilo namenjeno. Zato dajemo prednost drugim in ne le sebi. Z uporabo *vi* in *vaš,* postavimo bralca v središče sporočila.

Načelo 3 – bodi pozitiven

Bodite pozitivni, poudarite pozitivna in prijetna dejstva. Kdor zna komunicirati v pozitivnem tonu ima zagotovo več možnosti, da s komunikacijo doseže želeni cilj. Od pozitivne komunikacije je odvisen tako potek pogovora kot tudi realizacija naše komunikacije.

Izpostavljamo predvsem pozitivne izraze kot so pravočasnost, lahko, je izvedljivo, uresničljivo, ni problema, se bomo sporazumeli, skratka vse kar ima pozitivno konotacijo. To pomeni, da je komunikacija pozitivno vplivala na komunikacijsko klimo, ker je potekala v pozitivnem tonu.

Načelo 4 – bodi aktiven

Bodi aktiven, glagoli naj izražajo aktivnost. Aktivna oblika pomeni življenje. Aktiven način govorjenja je nekaj vsakdanjega, pogosto uporabljenega, zato ga lažje sprejemamo. Pasivna oblika pa pomeni, šibkost, podrejenost, aktivnost se izvaja nad njim ali z njim.

V nekaterih primerih je primernejša raba pasivne oblike, posebej če kakšne vsebine ne želimo poudariti. Takrat zopet prevlada načelo taktnosti.

Načelo 5 – bodi razumljiv

Potrebno je biti jasen in razumljiv, upoštevati je potrebno enotnost in usklajenost. Stavki v poslovnem komuniciranju naj bi vsebovali eno samo misel. Stavki naj bodo čim bolj enostavni, vsebujejo naj eno misel in ne množico nepovezanih misli. Tako pisanje ni težavno, kadar uporabljamo enostavne stavke. Omejevanje na enostavne stavke pa lahko preveč poenostavi pisanje. Pisci, ki so bolj izkušeni, uporabljajo tako enostavne kakor zapletene stavke, da bi bil ritem dovolj razgiban. Prav tako je bolje, da uporabimo kratke, znane pogovorne besede.

Načelo enotnosti se nanaša tudi na odstavke. En odstavek naj ne vsebuje več kot eno osrednjo misel. Mogoče je najboljši način za zagotavljanje enotnosti, da začnete vsak odstavek z osrednjo mislijo tega odstavka. Če so odstavki dolgi, imamo težave da ohranimo enotnost.

Načelo 6 – bodi skladen

Stavki naj bodo kratki, jasni, enostavni in primerno berljivi oziroma razumljivi. Odstavek je lahko jasen, če se zavestno potrudimo in uporabimo posebne načine za pomoč bralcu pri branju. Vendar pogosto predpostavljamo, da lahko bralec bere tudi naše misli, s tem ko bere naše besedilo.

Boljše kot bomo uredili vsebino, bolj enostavno jo bomo razumeli. Bolj kot je struktura sporočila zapletene, bolj pomembno je načrtovanje. Izdelava osnutka je primeren način za urejanje odstavkov in skupin odstavkov v logično celoto. Če načrtujemo sporočilo logično je gradivo dobro urejeno, zato obstaja večja možnost, da bodo zaposleni gradivo razumeli.

Načelo 7 – bodi jasen

Jasnost pomeni, da mora biti to, kar pišemo, razumljivo bralcu. Jasnost dosegamo z pazljivo izbiro besed in uporabo začetnega stavka v odstavku.

Izogibamo se tehničnemu žargonu. Tak žargon za predstavnike drugih strok ni razumljiv, zato ga uporabimo samo, če je sporočilo namenjeno točno določeni skupini strokovnjakov. Izogibamo se nepoznanim besedam. Žargon je v osnovi sestavljen iz besed, ki jih razumejo samo specialisti iz te panoge. Druge nepoznane besede, čeprav niso žargon, prav tako povzročajo nerazumevanje. Uporaba tujk spada v to kategorijo. Uporabnik tujk lahko sicer v lastnih očeh pridobi na veljavi, saj je edino on tisti, ki razume kar govori. Vendar takšno komuniciranje ne doseže osnovnega namena komuniciranja, to je razumevanje sporočila pri sprejemniku.

Odstavek naj bi imel eno osrednjo misel. Ta pa naj bi bila zajeta v prvem stavku odstavka ali tudi zadnjem stavku odstavka, čeprav je v poslovnem komuniciranju običajno na prvem mestu. Z uporabo osrednjega stavka in ostalih stavkov, ki so povezani z osrednjo mislijo, je odstavek za bralca lažje razumljiv.

Načelo 8 –bodi jedrnat

Jedrnatost pomeni, da povemo to, kar želimo povedati, z kar najmanj besedami. Nasprotje jedrnatosti je dolgoveznost.

Zato ne bodimo dolgovezni in ne uporabljajmo fraz, ki upočasnijo branje. Oguljene fraze so neprimerne, saj so prav zaradi pogoste uporabe izgubile svoj pomen, posledično pa izgubi kredibilnost tudi pisec.

Izogibanje abstraktnim (težko razumljivim) besedam je za jasno pisanje nujno, saj njihova uporaba zaradi nerazumljenosti pripelje do tega, da bralec ne razume, kaj smo hoteli povedati. Konkretne besede imajo jasen, določen pomen.

Jedrnato pisanje uporablja manj besed, kar bralcu prihrani čas in energijo. Če uporabljamo vsakdanje besede namesto abstraktnih, lahko to povzroči uporabo več besed, kar je opravičljivo, če s tem dosežemo večjo predstavljivost pri bralcu.

Načelo 9 – bodi berljiv

Ko rečemo, da je nekaj berljivo, to pomeni, da je jasno zaradi oblike pisanja. Tudi zelo preproste in enostavne misli lahko zakompliciramo do mere, da za bralca ne bodo jasne in razumljive. Oblika pisanja v delovnem okolju je tista, ki ni vpadljiva.

Gunning (1952) je razvil deset nasvetov za jasnejše pisanje:

- oblikujte čim krajše stavke. Dolgi naj bodo v povprečju 20 besed ali manj;
- bodite enostavni, nezapleteni; to pomeni, da so taki tudi stavki, besede in misli;
- uporabljajte poznane besede;
- izogibajte se nepotrebnim besedam;
- uporabljajte aktivne glagole in se izogibajte pasivnim;
- pišite preprosto, neizumetničeno, tako kot govorite;
- uporabljajte enostavne pojme, ki so lažje razumljivi. Izogibajte se tujkam, nerazumljivim besedam in pojmom;
- upoštevajte izkušnje bralca;
- uporabljajte različne besede, spreminjajte dolžino stavkov in sestavo stavkov in s tem ohranjajte zanimanje;
- pišite zato, da poveste kaj ste si zamislili, ne pa da delate vtis na bralca.

Načelo 10 – bodi slovnično korekten

Najbolj pogosta sta dva tipa napak – napake v slovnici in napake v obliki. Slovnično korektno pisanje zvišuje kredibilnost pisca, podobno kot slovnično nepravilno pisanje znižuje kredibilnost pisca. Ne glede na to, kako dobre so misli, ki jih zapišemo, bodo slovnične napake preusmerjale pozornost iz vsebine na napake. Zavedati se moramo, da je slovnica embalaža, ki pomaga prodajati naše ideje.

2.4.3 Proces komuniciranja

Komuniciranje je dogodek, v katerem si udeleženci medsebojno posredujejo (interpretirajo) neke določene pojme, ki so lahko neverbalni ali verbalni in se prenašajo z ene osebe na drugo in nazaj. Komuniciranje med dvema je sestavljeno iz sedmih temeljnih točk (Možina et al., 1998: 44-45):

1. Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, tj. prevede svoje namene, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
3. Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
4. Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu).
5. Prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
6. Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo – proces steče v nasprotni smeri na enak način.
7. Nobeden izmed zgoraj naštetih korakov ni idealen, ker vsak lahko vsebuje neko nepravilnost, motnjo, ki onemogoča kakovostno komuniciranje (slab, neustrezen način izražanja, dogodki iz preteklosti, vpliv okolja itn.).

Po Mumlu (2012: 34-35) sistem komuniciranja vsebuje pet ključnih elementov: sporočevalec (komunikator), sporočilo (besedno ali nebesedno), komunikacijska pot (ali tudi kanal, ki je ustni, pisni, elektronski), sprejemalec (recipient) in povratna zveza (feedback, odgovor) s katerimi opišemo strukturo procesa komuniciranja.

Ker je komuniciranje dvosmerni proces, se sporočevalec ali oddajnik nahajata v dveh vlogah. Enkrat v vlogi oddajnika sporočila in drugič v vlogi sprejemalca sporočila. Dejansko pa se oba procesa odvijata simultano, saj se hkrati nahajamo v vlogi sprejemalca in oddajnika.

Medtem, ko na primer poslušamo prijatelja, z nebesednim komuniciranjem sporočamo, ali nam je vsebina njegovega govora zanimiva ali ne.

2.4.4 Stil komuniciranja

Pomembno je, da korektno analiziramo situacijo in da smo sposobni spreminjati lastno komuniciranje v odvisnosti od situacije. Lahif in Penrose (1997; po Mumel, 2012: 52-53) pravita, da se lahko večina stilov pojasni s štirimi dimenzijami:

Odgovornost in grajanje

Oseba, ki uporablja ta slog komuniciranja, želi odkriti napake in kdo je za njih odgovoren. V ekstremnih primerih je ton obtožujoč in negativen. »To si naredil narobe« je tipičen primer izjave v tem slogu. Tak ton izzove negativne občutke in čustva v sprejemniku in rezultati verjetno niso pozitivni. Običajno je bolje, da se temu stilu izogibamo. Lahko pa ga uporabimo, ko noben od drugih stilov ni učinkovit ali kadar so dejstva popolnoma jasna.

Dajanje navodil (usmerjanje)

Oseba, ki uporablja ta slog pove sogovorniku, posebej še podrejenemu, kako naj opravi nalogo ali reši problem. Razpravljanja je čim manj, pogosto gre zgolj za sporočanje, kar pomeni, da ne želimo povratnih informacij. Ta stil je lahko učinkovit v nekaterih situacijah.

Prepričevanje

Ta stil upošteva sprejemanje in informiranje. Namesto strogega dajanja navodil, sporočilo posredujemo na tak način, da ga sprejemnik sam ovrednoti in ga aktivno sprejme. Ker ima občutek, da je odločitev sam sprejel, je tudi motiviranost za izvajanje nalog višja, kot pri prejšnjih dveh stilih. Oseba, ki resnično dobro obvlada ta slog, je sposobna odkriti potrebo v sprejemniku in mu ponuditi načrt, kako zadovoljiti to potrebo. Načrt zadovoljevanja pa je prav prvotni cilj oziroma naloga.

Reševanje problemov

To je vzajemno sprejemanje odločitve za akcijo tako s strani oddajnika kot tudi sprejemnika. Pogosto se pojavljajo kompromisi in dvosmeren prenos informacij. Ideje iščejo in vrednotijo skupaj. Razpravljanje lahko pripelje do plodnih načrtov in vzajemnega spoštovanja, ali pa tudi

do nesoglasij, zmede in frustracij, kadar konsenza ni mogoče doseči. Ta stil je posebej priporočljiv, kadar želimo doseči spremembe vedenja v skupini.

Grajanje in reševanje problemov sta skoraj nasprotna, dajanje navodil in prepričevanje pa predstavljata nasprotna pola. Grajanje in dajanje navodil predvidevata malo povratnih informacij, medtem ko prepričevanje in reševanje problemov temeljita ravno na povratnih informacijah.

2.4.5 Organizacijsko komuniciranje

Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena (Berlogar, 1999: 61-71). Komuniciranje, tudi v organizacijah poteka na različnih nivojih. Medosebna komunikacija temelji na osebni ravni oziroma se obe dogajata hkrati preko procesov kodiranja in dekodiranja.

Po Lipičniku in Možini (1993: 88) so načini komuniciranja v skupini odvisni od številnih dejavnikov kot so: velikost skupine (manjša kot je, bolj neposredno je komuniciranje), strukture, hierarhičnega reda, socialnih odnosov med člani, položaja skupine v organizacijski strukturi, odnosa okolja do skupine ipd. Velikost skupine je pogosto odvisna od naloge, ki naj bi jo ta rešila. Zato je težko reči kakšna je optimalna velikost, vendar velja z vidika možnosti neposrednega komuniciranja, da je to 5 do 8 članov. Pogosta značilnost komuniciranja v skupini je krožni tok, ki ga v večjih organizacijskih strukturah le redko srečamo. Raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v manjših skupinah predvsem na štiri načine:

- *krožno:* komunikacija poteka enakovredno med vsemi udeleženci posamezne skupine, začne pa jo lahko kdorkoli v skupini. V takih skupinah se proces komunikacije odvija počasi, je poln napak, organizacija je počasna. Kljub naštetemu pa so člani znotraj teh skupin zadovoljni s svojim delom;
- *verižno:* to je oblika krožnega komuniciranja pri katere manjka člen, kar pomeni, da informacije niso tako točne oziroma kvalitetne, zato tudi ni mogoče prenašati velikih količin informacij;
- *v obliki črke Y*: pri tej obliki komuniciranja en člen v verigi izstopa. Taka oblika se pogosto pojavlja pri komunikaciji med vodjem in posameznim strokovnjakom.

Komunikacija je zelo hitra in učinkovita, vendar pa vanjo niso vsi aktivno vključeni in so zato mnenja, da so prikrajšani za določene informacije;

- *v obliki kolesa:* Značilno za take skupine je, da se zelo hitro organizirajo, probleme rešujejo hitro in natančno, vendar pa je zaradi centraliziranega sistema komuniciranja zadovoljstvo ostalih udeležencev precej manjše kot pri krožnem komuniciranju.

2.4.6 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije (Kitchen 1997; po Mumel, 2012: 154-159).

Ko govorimo o namenu in cilju internega komuniciranja je odgovor pravzaprav zelo enostaven in kratek. Kljub temu, da nekateri strokovnjaki za komuniciranje sestavljajo sezname vsega mogočega, kar bi naj bil namen internega komuniciranja, pa gre preprosto zato, da je namen komunikacije v podjetju omogočiti obstoj in funkcioniranje podjetja. Tako kot bi ukinitev komuniciranja zelo hitro privedla do razpada določenih organizmov, tako bi tudi ukinitev komuniciranja v podjetju pomenila zelo hiter konec podjetja (Mumel, 2012: 158-159).

Posledica slabega internega komuniciranja je nezadovoljstvo zaposlenih, ki se manifestno (navzven) pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, v slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev in kot nezainteresiranost za koristne predloge. Zadovoljstvo zaposlenih pa je lahko tudi posledica delovnih razmer, odnosa med sodelavci, občutka varnosti, stalnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in strokovnega razvoja ter plače (Mumel, 2012: 161-162).

Slabo interno komuniciranje se pokaže tudi pri uresničevanju strategij organizacije. Strategije morajo biti izdelane tako, da jih je mogoče izvesti v praksi in, da za to tudi obstajajo posamezniki, ki so to pripravljeni udejaniti v praksi, sicer te strategije ne služijo nikomur.

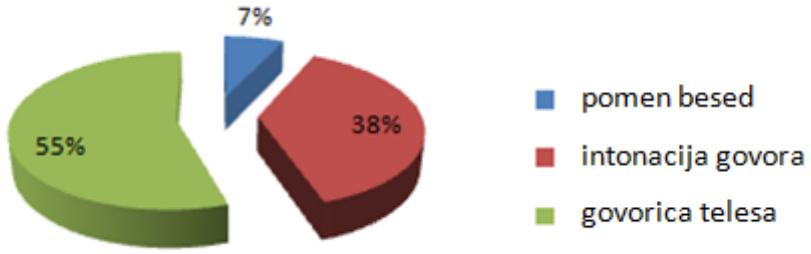
Strategije se namreč uresničuje na dveh ravneh - taktični in operativni. Zato pa je potrebno izdelati dober sistem prenosa informacij. Dober sistem internega komuniciranja se zato ne posveča le posredovanju nalog ampak tudi pojasnjevanju smisla (namena) teh nalog.
Slabo interno komuniciranje vodi v nemotiviranost zaposlenih.

2.4.7 Verbalna in neverbalna komunikacija

Verbalno – besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno sporočilo ima vrsto prednosti. Lahko ga brž oddamo, in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost: sporočilom ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila (Možina et.al., 1998: 46).
Pisno komuniciranje pa pomeni komuniciranje preko različnih vrst medijev. Preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter mnogih drugih priprav – zlasti elektronskih in optičnih, ki prenašajo sporočilo zapisano z besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače. Dobre lastnosti pisnega komuniciranja so v tem, da so izražene besede trajnejše, bolj jasne in nazorne, vse skupaj pa je mogoče kasneje preveriti. Pisno komuniciranje je tudi bolj izpopolnjeno, natančno, jasno saj so besede premišljeno uporabljene. Seveda pa pisno sporočilo zahteva več časa za pripravo, da pridemo do kakovostne končne oblike. Prednost govorjenja je tudi v tem, da lahko v krajšem času posredujemo veliko več sporočil kot pa v pisni obliki. Za povratno informacijo je pri pisnem komuniciranju ponavadi potrebnega nekaj časa. In ko pošljemo pisno sporočilo tudi nismo prepričani, da bo pri sprejemniku prišlo do pravilne interpretacije sporočila (Možina et.al., 1998: 46-47).

Nebesedno – neverbalno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desettisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno (neverbalno) komuniciranje.

Slika 1: Delež sestavin v komuniciranju



Vir: Možina et.al., 1998: 46

Po Berlogarju (1999: 52-53) je za (organizacijsko) komuniciranje pomembna neverbalna informacija, čeprav je koncept neverbalne komunikacije bolj problematičen. Neverbalno vedenje so namreč lahko nejasni in nezanesljivi znaki čustvenih stanj ali celo naključna dejanja, ki se dogajajo brez zavedanja o njih ali brez namere.

Obstaja nekaj nasvetov glede neverbalnega komuniciranja (Osredečki, 1994: 108-109):

- ko se rokujete ne objemajte sogovornikovih rok z vašima rokama, ne dotikajte se drugih delov roke, razen če nista stara znanca, ki sta se srečala po dolgem času, ali če imate za tako ravnanje močan čustven povod;
- kadar ste v družbi ne namigujte z očmi, ne uporabljajte prsta ko želite nekaj pokazati ne uporabljajte kakršnikoli drugačnih načinov komunikacije, ki bi si jih drugi lahko napačno razlagali;
- potrudite se, da ne boste zamorjeni in zdolgočaseni;
- bodite pozorni na tuji »osebni prostor« oziroma ne približujte se preveč sogovorniku, razen če si nista blizu;
- zavedajte se, da obstaja tudi lažna govorica telesa. Sogovorniki lahko včasih uporabijo kretnje, ki imajo samo na videz kako od opisanih sporočil, pomen pa povsem drugačen. Zato morate kretnje včasih povezati s kontekstom pogovora in okoliščinami;
- opazujte, kako ljudje uporabljajo geste in kateri so skupni pomeni;
- analizirajte svoje navade in prosite tiste, ki vas poznajo, naj vas opomnijo na vaš neverbalen način komunikacije;
- potrudite se, da bo vaša neverbalna komunikacija sprejemljiva za okolje in norme kjer poteka komunikacija in ne bo preveč izstopala.

2.4.8 Napake v komuniciranju

Problemi komuniciranja (Možina, 1994: 91) so pogosto znamenja in odslikava težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami v organizaciji hkrati pa so rezultat še drugih dejavnikov. Zato nekateri v skladu s tem opozarjajo na določene probleme, ki bi jih bilo potrebno rešiti, če bi hoteli preseči ovire komuniciranja.
Tipični razlogi, ki povzročajo napake v komunikacijskem procesu so (O'Hair, Frederich in Shaver, 1995; po Mumel 2012: 42-44):

Pomanjkljive informacije
Ena izmed zelo pogosto omenjenih nepravilnosti, ki naj bi se dogajale zaposlenim je, da so premalo oziroma ne dovolj informirani o stvareh, ki so nujne za kvalitetno opravljanje njihovega dela. Pomanjkljiva navodila s strani vodilnega kadra oziroma neprimernost informacij je pogosta pripomba. Vodstvo se mora zaradi lažjega in boljšega razumevanja podanih informacij včasih spustiti na nivo delavcev oziroma uporabiti komunikacijo, ki je značilna za njihovo okolje, saj bo le tako posredovano sporočilo tudi pravilno razumljeno.

Preobremenitev z informacijami
Sodoben način dela omogoča prenos velike količine informacij, ki pa morda vse niso nujne za dobro opravljanje dela in delujejo kot moteč dejavnik. Zato je naloga vodstva, da predhodno izloči nepotrebne, nepomembne informacije in delavcu sporoči le tisto kar je za njega nujno potrebno in razumljivo.

Nezadostna kakovost informacij
Prejemnik ne želi prejemati informacije, ki za njega niso dovolj kakovostne. Primeri nekakovostnih informacij so stari podatki, napačne informacije, prevare, preveč poudarjene informacije, razpršene informacije.

Nepravočasne informacije
Časovno usklajevanje prenosa informacij je zelo pomembno. Informacije ne smejo prispeti ne prehitro, niti prepozno. Napačen prihod sporočila, lahko povzroči napako.

Pomanjkanje povratne zveze ali zasledovanje sporočila

Pošiljatelj pošlje sporočilo z namenom povratne zveze in zasledovanja sporočila. Če pošiljatelj ne dojame, da mora na prejeto sporočilo odgovoriti, oziroma ne želi nadlegovati pošiljatelja z odgovorom, prejemnik čaka na povratno sporočilo ali ponovno pošlje sporočilo in prosi za odgovor. V obeh primerih pomeni čakanje izgubo časa in nepotreben napor.

Problemi s komunikacijskimi potmi

Komunikacijske poti, po katerih se prenašajo sporočila v organizaciji so osebni pogovor, telefon, telefaks, e-pošta, govor, dopis, pismo ipd. Motnje nastopijo, ko pošiljatelj uporabi napačno pot za prenos informacij.

Neprimerno komuniciranje

Nekatere osebe, nimajo dovolj komunikacijskih spretnosti, ki so potrebne, da bi bil prenos sporočil učinkovit (nepripravljenost na sestankih, neznanje za uporabo tehničnih naprav, nepripravljenost za poslušanje, neznanje slovnice, slab besedni zaklad).

Neuspešno postavljanje ciljev

Postavljanje primernih ciljev je ena izmed osnovnih sestavin uspešnega komuniciranja. Cilji morajo biti postavljeni realno glede na situacijo, sicer nimajo resnega vpliva in ne zagotavljajo motivacije ter informiranosti tistih, ki so jim namenjene. Tudi previsoko postavljanje ciljev pomeni napačno razumevanje s strani poslušalstva, saj ne bodo razumeli sporočila.

Strah pred komuniciranjem

Če komuniciranje povzroči stres ali nervozo pri udeležencih, je uspešnost komuniciranja vprašljiva. Strah lahko moti zmožnost razmišljanja, govora, gibanja in poslušanja. Če se bojazen pred komuniciranjem pojavlja v poslovnem okolju, lahko povzroči neučinkovitost, izgubo morale in zmanjšanje produktivnosti.

2.4.9 Komuniciranje in socialno delo

Komuniciranje znotraj neke organizacije lahko pozitivno ali negativno vpliva na zaposlene pri njihovem počutju v delovnem okolju, na njihovo storilnost in uspešnost pri delu. Komuniciranje poteka tako na vodstvenem nivoju, kot tudi med ostalimi zaposlenimi in kar je

najpomembneje, komuniciranje poteka tudi vertikalno, torej s strani vodstva navzdol in obratno.

Namen komuniciranja v neki organizaciji je da so zaposleni primerno obveščeni o ciljih podjetja in, da razumejo kakšna je njihova vloga v podjetju ter kaj lahko sami storijo, da bodo zastavljeni cilji tudi doseženi. Ukinitev komuniciranja pomeni tudi konec delovanja nekega podjetja.

Vloga socialnega delavca/delavke na področju komuniciranja je predvsem omogočanje informacijskih pretokov tam kjer jih ni ali so slabi, omogočanje dvosmerne oblike komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi ter zagotavljanje večje udeleženosti zaposlenih pri internem komuniciranju znotraj organizacije.

Socialni delavec/delavka je pogosto tudi oseba, ki je neke vrste stična točka med vodstvom in zaposlenimi. Istočasno ima tudi funkcijo preprečevalca konfliktnih situacij oziroma v kolikor do njih prihaja, vlogo arbitra.

Na ta način socialni delavec/delavka pripomore k preprečevanju povečane odsotnosti z dela, nižanja produktivnosti in preprečevanja slabše kakovosti izdelkov. To pa so dimenzije, ki so pomembne tudi za delodajalca oziroma vodstvo, zato je v obojestranskem interesu, da je sistem komuniciranja v organizaciji dobro urejen in se takega tudi izvaja v praksi.

2.5 POGAJANJE

Poskus oziroma proces iskanja rešitve v konfliktni situaciji med več udeleženci ali le dvema imenujemo pogajanje. Pogajanje je že vnaprej obsojeno na neuspeh, če niso vse stranke v sporu pripravljene popuščati v svojih zahtevah, zato da se najde kompromisno rešitev (Kavčič, 1992: 27-29).

Pogajanja bodo uspešna le, če sta obe stranki v sporu pripravljene popustiti v svojih zahtevah, oziroma nekaj dati, po drugi strani pa tudi nekaj dobiti, sicer pogajanja nimajo smisla oziroma niso potrebna. Pogajanja so brez smisla, če že vnaprej vemo, da bomo lahko prišli do tistega kar je predmet pogajanj, po drugi strani pa tudi niso potrebna, če vemo, da tudi s pogajanji ne bomo dosegli nobenega uspeha oziroma bomo ostali praznih rok. Pogajanja pomenijo popuščanje na obeh straneh, stranki sta povsem enakovredna partnerja v sporu. Vojska je lep primer kjer pogajanja ne pridejo v poštev, saj je treba ukaze upoštevati in izvrševati v praksi.

Prepričevanje je tudi ena izmed oblik reševanja sporov. Če smo v svojem nastopu dovolj prepričljivi, da uspemo nasprotno stran prepričati v naše dobro, potem pogajanja niso potrebna. V kolikor nam to ne uspe, pa nastopi trenutek, ko so pogajanja potrebna in kjer se

zavedamo, da vsega ne bomo dosegli in dobili, predvsem zato, ker tudi stranka, ki je udeležena v sporu pričakuje, da bomo popustili in nekaj dali. Namen pogajanj je v tem, da se doseže rezultat, ki bo dolgoročno prinesel rešitev, ki bo sprejemljiva za obe strani.
Pogajanja ne pomenijo dvoboja v katerem eden vse izgubi, drugi pa vse dobi. Pogajanje je proces v katerem se išče rešitev, ki bo sprejemljiva za obe strani, so proces skupnega iskanja rešitev. Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj.
Pogajamo se o stvareh, ne pa o ljudeh. Pri pogajanju je zelo zaželena diplomatska drža, kjer si čisto vsega kar si mislimo o nasprotni strani ne povemo, še posebno, če gre za naše negativno mnenje o drugi stranki. Kajti v kolikor si to dopustimo, potem obstaja velika verjetnost, da pogajanja ne bodo uspešna. V pogajanjih moramo znati prisluhniti drugi strani in od druge stranke tudi zahtevati, da prisluhne našim stališčem. Predmet pogajanj je ponavadi problem, ki ga je potrebno rešiti. Zato je priporočljivo predvsem osredotočanje na reševanje problema.

2.5.1 Strategije pogajanj

Pogajanje in reševanje konfliktov se ujemata v mnogo sestavinah. Obstajata dve temeljni strategiji pogajanj: združevalna in razdruževalna (Mumel, 2012: 349-350).
Razdruževanje pomeni zgolj to, da ena stranka v sporu želi za vsako ceno uveljaviti svoje interese. To pomeni, da stranki v sporu pravzaprav nimata nič skupnega in gre samo za to kdo bo prevladal v sporu. Posamezna stranka želi čim bolj uveljaviti oziroma zaščiti svoj interes. Pravzaprav se obe strani šopirita druga pred drugo, da bi tako izgledali močnejši in bolj prepričljivi. Tako strategijo povezuje kompromis, prevladanje, prilagajanje in izogibanje.
Nasprotje razdruževalni strategiji pa je združevalna, kjer obstajajo neki skupni interesi, da do rešitve, ki bo sprejemljiva za obe strani tudi dejansko pride. Glavni interes pri tej strategiji je torej iskanje rešitev, kar v praksi pomeni, da moramo imeti prisotne tudi veliko empatije do nasprotne strani, saj bomo tako lažje prišli do rešitev. Dogovarjanje je še nekako najbližje tej združevalni strategiji.

Temelji na katerih sloni združevalna energija so:

- Osredotočiti se na skupni cilj.
- Ločiti problem in ljudi.
- Osredotočiti se na interes obeh strank v sporu.
- Dopustiti možnost za zmago obeh strank.

- Uporabiti objektivne kriterije.
- Definirati uspeh s pozitivne strani (rezultate pogajanj opredelimo iz vidika pridobljenih koristi in ne poraza).

Možina in Damjan (1996; po Mumel, 2012: 350) ločita štiri stopnje pogajanj:

- *Priprave na pogajanja.* Te obsegajo: določiti cilje, odločiti se o strategiji, zbirati informacije, določiti tistega ali tiste, ki se bodo pogajali, določiti čas za pogajanja, določiti kraj za pogajanja, določiti pristojnost tistih, ki se pogajajo in odločiti se o tem ali bodo pogajanja javna ali tajna.
- *Začetek pogajanj.* To je trenutek, ko se udeleženci prvič uradno srečajo v pogajanjih. Potrebno se je predstaviti, določiti točke o katerih se bomo pogajali, predstaviti svojo začetno vizijo, preveriti pristojnost.
- *Iskanje sporazuma.* Pogajalci morajo vzpostaviti dobre medsebojne odnose, nato sledi dokazovanje utemeljenosti njihovih zahtev, nakazovanje novih možnosti in oblikovanje novih predlogov. Pri iskanju skupne rešitve je pomembno prepričevanje nasprotne strani. Popuščanje pa je seveda nujno potrebno za dosego uspeha v obliki dogovora.
- *Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanja.* Pogajanje zahteva zasebnost, nemotenost, čas, da bi lahko rešili konflikt in dosegli uresničevanje dogovorov.

2.5.2 Pogoste napake udeležencev pogajanj

Pogajalci v fazi pogajanj povzročijo marsikatero napako. Seznam teh napak je lahko zelo obsežen, odvisno od tega kako natančno obravnavamo pogajanja. Zato ne preseneča zelo različno število »najpogostejših« napak pri različnih avtorjih (Le Poole, 1991; po Kavčič, 1992: 181-185):

a. *Prednost imajo kratkoročni rezultati in ne dolgoročni.* Ko se pogajamo v neki večji sredini kjer so stranke v sporu »obsojene« na skupno bivanje je zelo pomembno, da mislimo na prihodnost in ne samo na sedanjost oziroma ta trenutek. Smotrno je pogajanja usmerjati v take vode, da bo skupno življenje znosno. Zato mora biti izid pogajanj tak, da bosta imeli od pogajanj neke koristi obe strani. Pogajanja, ki so preostra dolgoročno ne prinesejo rešitve, saj se hoče druga stran prej ali slej maščevati za poraz. Pomembne so majhne zmage, majhni

koraki in ne samo pompozen, opazen končni uspeh, ki pa se pogosto pokaže le kot kratkoročna rešitev.

b. *Reševanje ljudi in ne problemov.* Pogajanja morajo biti usmerjena v reševanje problemov in ne v spoprijemanje z ljudmi, ker je to potrata časa in energije, ki je pogosto obsojena na neuspeh in ne na reševanje. V pogajanjih se ne spopadamo, ker to ne bo rešilo problemov pač pa jih bo le še poglobilo in ustvarilo na drugi strani sovražnike. Četudi se na prvi pogled zdi, da je problem nerešljiv, je tak morda samo na kratki rok. Če pa smo pripravljeni na strpen odnos, brez medsebojnih prepirov in žaljenja druge strani, bomo dolgoročno morda uspešni. Konflikte je lažje reševati na začetku, brž ko se pojavijo. Konflikti so kot plevel. Če ga izpulimo, dokler je majhen in mlad, bo učinek velik, sicer se bo razrasel, pognal dolge in globoke korenine, rodil seme, ki ga bo veter raztrosil po okolju, in imeli bomo še in še težav, preden ga bomo ukrotili.

c. *Pomanjkljiva priprava na pogajanja.* Dobra priprava na pogajanja je temelj uspeha pri pogajanjih. To pomeni, da moramo biti dobro pripravljeni tako vsebinsko kot metodološko. V pogajanjih je pomembno znati pridobivati informacije in na njih graditi nadaljnja pogajanja. V kolikor gre za pogajanja pri katerih v eni skupini sodeluje več pogajalcev je pomembno, da so med seboj usklajeni in, da delujejo kot homogena celota. Pogajanj v katera bi vstopili nepripravljeni, ni.

d. *Sprememba pogajanj v debato.* V kolektivnih pogajanjih gre npr. za ureditev odnosov med delojemalci in delodajalci pri delu in v zvezi z delom. Zato je nepomembno, ali pogajalci pripadajo različnim političnim strankam, in kakšne so razlike v njihovih programih, katera ima prav zaradi česa itd. Tudi vreme je hvaležna tema pogovorov, vendar se o njem ne pogajamo. O tem lahko govorimo in je morda tudi koristno – vendar ne na pogajanjih. V pogajanjih je zelo pomembno, da obravnavamo vsebino pogajanj in ne druge probleme, ki niso tako pomembni in lahko počakajo na konec pogajanj.

e. *Nestrpnost na pogajanjih* se pogosto pojavi, ko se eni ali več strankam mudi pri iskanju rešitev. Vendar, kot pravijo, je vojno mogoče najhitreje končati tako, da jo izgubimo, da se predamo. Čas je zelo pomemben faktor v pogajanjih. Kljub temu, da si postavimo neke časovne okvire, pa nas ti ne smejo siliti k takojšnji rešitvi v pogajanjih. Seveda to ne pomeni, da zavlačujemo, pač pa, da se prilagodimo toku pogajanj. Prioriteta v pogajanjih je iskanje

rešitve in ne to, da poskušamo pogajanja zaključiti v čim krajšem času. To pa ne pomeni, da lahko pogajanja začnemo, ne da bi opredelili tudi časovno dimenzijo.

f. Prehitro popuščanje v zahtevah. Nasprotna stran to lahko razume kot našo slabo pripravo na pogajanja, da ne stojimo za tistim za kar se pogajamo z argumenti, da nismo prepričani v svoja stališča in bomo lahka tarča za nasprotno stran, saj bomo hitro popustili. Če prehitro popustimo, potem lahko druga stran to jemlje kot neke vrste zanko v katero jo poskušamo ujeti, zato postane sumničava in se sprašuje, kaj imamo pravzaprav za bregom. Če je le mogoče, poskušajmo nasprotno stran pripraviti do tega, da bo popustila prva. Obenem pa ne pozabimo, da prva ponudba praviloma ni zadnja. Zato prve ponudbe ne kaže kar sprejeti. Prav tako je napačno pokazati pretirano navdušenje ali biti resnično navdušen že takoj na začetku pogajanj.

g. Nepripravljenost na popuščanje. To je nasprotna skrajnost prej omenjeni preveliki pripravljenosti. Do tega lahko pride, ker se nismo dovolj temeljito pripravili na pogajanja. Tudi značaj vodje pogajalske skupine ali individualnega pogajalca lahko povzroči nepripravljenost popustiti. V pogajanjih ne moremo vztrajati le na lastnem interesu, saj zaradi tega pogostokrat pride do prekinitve pogajanj. V pogajanjih moramo priznati, vsaj do neke mere, tudi argumente druge strani.

h. Podcenjevanje sebe in svojih pogajalskih pozicij. Pogajanje, ki se začne, ko se ena stran pogaja z občutkom krivde ali na pol na kolenih zagotovo ne bodo uspešna za stranko, ki je pogajanja tako začela. Nasprotna stran nas verjetno ne pozna, torej tudi ne pozna naših napak. V kolikor že sami znižujemo svoje pogajalske pozicije, potem je verjetnost uspeha pogajanj res minimalna. Pustimo to nasprotni strani. Tudi pozicija moči ni absolutno objektivna, ampak v veliki meri stvar percepcije. Potrebno je izkoristiti našo prednost oziroma prednost tistega, ki ga zastopamo. Izkoristimo vire moči, ki jih imamo, maksimizirajmo naše prednosti.

i. Prenagle reakcije na vprašanja z druge strani. Potrebno se je potruditi, da razumemo kaj je pravzaprav vsebina vprašanj z druge strani. Za to si je potrebno vzeti čas in drugi strani dovoliti oziroma dati možnost, da svoje poglede in misli izrazi v celoti. Če vprašanja nismo razumeli, vprašajmo za pojasnilo. Vprašanja za pojasnilo so za nasprotno stran prej znak našega zanimanja za njen predlog, kot česa negativnega. Ne se sramovati vprašanj! Vprašanja

nam obenem dajo več možnosti za razmišljanje preden se odločimo za odgovor. Prav vsa vprašanja pa tudi ne zaslužijo, da se na njih odgovarja.

j. *Pretirana vztrajnost za dosego sporazuma.* Ni vedno nujno, da pridemo do sporazuma, sploh pa ne prehitro. Vsak sporazum ni sprejemljiv, morda je celo bolje, da ostane pri predhodnem stanju. Dober pogajalec ne sklepa vedno le najboljše sporazume, temveč se predvsem zna izogibati sklepanju slabih sporazumov. Tudi to je stvar dobre priprave na pogajanja. Torej kdaj je pravi trenutek, da pogajanja zapustimo in kakšna bo cena za tako dejanje? Vsakršen sporazum je za nas lahko neuspeh, zato je bolje, da ne sprejmemo nikakršnega. Oblika te napake je tudi pretirano hitenje. Napačno je pristati na geslo »rajši slab sporazum, kot dolgo pogajanje«. Seveda pa se ne podajamo v dolgo pogajanje, če nam manjka potrpežljivosti in vztrajnosti. Ali je sporazum res nujnost, zaradi katere moramo pristati na vse zahteve nasprotne strani?

k. *Ni dokazov druge strani o njihovi pristojnosti* za sklenitev sporazuma še preden se začnemo pogajati. Ali ima pooblastilo za sklenitev sporazuma ali ga nima? Če ga nima, zakaj naj bi se pogajali z njim? To ne pomeni avtomatičnega zavračanja pogajanj. Morda je za nas koristno, če lahko nasprotni strani vsaj pojasnimo našo izhodiščno ponudbo in slišimo predstavitev začetne pozicije nasprotne strani. Vendar tudi to storimo le, če vemo, kakšna so pooblastila nasprotne strani.

l. *Odklonitev poskusa vživljanja v pogajalske pozicije druge strani.* To je zelo neprimerna lastnost, saj na ta način sami sebi ne dopustimo, da bi razumeli pogajalske pozicije druge strani in na ta način njihovih namenov, ki jih imajo v pogajanjih. Mnogo konfliktov je takšnih, ki jih je mogoče rešiti tako, da sta zadovoljni obe strani. Napaka je, ne poizkusiti, če obstaja ta možnost. Druge so nam še vedno na voljo. Če se bomo vživeli v situacijo nasprotne strani, če bomo razumeli njene interese, bomo vedeli tudi, da ni vsak »ne« končni NE.

2.5.3 Koristne in škodljive lastnosti pogajalcev

To je obravnavanje vpliva osebnosti pogajalcev na rezultat pogajanj. Izhaja iz prepričanja, da so nekatere lastnosti vedno koristne, druge pa vedno škodljive. Različni avtorji jih z različnih

teoretskih izhodišč ali zornih kotov različno opredeljujejo (Le Poole, 1991; po Kavčič, 1992: 147-151).

Uspešen pogajalec naj ima naslednje osebnostne lastnosti:

Potrpežljivost. To je nujna lastnost, saj so pogajanja pogosto izredno dolgotrajna zadeva. Praviloma so polna zapletov, ki se zdijo nepotrebni, drobnjakarski. Povsem jasne stvari se lahko nemudoma zapletejo, nasprotna stran ne pristane na pogoje, ki se nam zdijo povsem nedvoumni itd. Pogajalec, čigar cilj je za vsako ceno hitro končati proces pogajanj bo verjetno v pogajanjih iztržil manj takoj, ko bo nasprotna stran to zaznala;

Vztrajnost. Ta se povezuje s potrpežljivostjo. Vztrajnost je lastnost dobrih pogajalcev. To pomeni, da preučijo vse možnosti za dosego končnega uspeha. Manj vztrajni prej popusti;

Neobčutljivost za stres. Pogajanja so pogosto polna presenečenj, ki imajo lahko zelo resne posledice za prizadete (tiste, ki jih pogajalec zastopa ali tudi njega samega). Pogajalec, ki ga nasprotnik potisne v kot in mora popuščati, doživlja neuspeh itd. Človek, ki ne prenese neuspeha ali, ki vsako popuščanje doživlja kot neuspeh in je ob tem prizadet, ne bo dober pogajalec. Dober pogajalec je tisti, ki mirno prenaša opazke, zmerjanja, žaljivke na svoj račun. Zato mora biti zelo samozaupljiv.

Sposobnost poslušanja. Pogajalec bo, v kolikor bo dober poslušalec, prišel do koristnih podatkov o nasprotni strani, o njihovih pogajalskih izhodiščih. Obenem z aktivnim poslušanjem tudi ustvarja konstruktivno ozračje na pogajanjih, ustvarja potrebno stopnjo medsebojnega zaupanja med strankama itd.;

Prepričljivost. Znati prepričati nasprotnika o tehtnosti lastnih argumentov. Razen argumentov, znanja in moči, je pomembno, koliko uspe nasprotnika prepričati. Prepričevanje je posebna »umetnost«;

Inventivnost. Pogajalec se sreča pri vsakem pogajanju z vsaj nekaterimi novimi elementi zato se mora znati prilagoditi situaciji. Obenem pa se razmere med pogajanjem spreminjajo. Mora presoditi, kdaj je pravi čas, da pristane na dogovor oziroma kdaj nasprotnika presenetiti z novimi argumenti. Zato je potrebna tudi precejšnja *fleksibilnost.* Vsako pogajanje je poglavje

zase. V kolikor se vedno pogajamo na enak način, lahko nasprotna stran pride hitro do podatka o naših navadah v fazi pogajanj;

Imeti visoke cilje. Hitra zadovoljitev z doseženim ni pozitivna lastnost dobrega pogajalca. Mora si prizadevati, da bi dosegel več. To ne pomeni, da mora trmasto vztrajati pri svojem in ne popuščati. Vendar ne sme popuščati brez razloga in prepoceni. Če si niti ne prizadeva, da bi dosegel veliko, potem tega gotovo ne bo dosegel. Raziskovanja so pokazala, da tisti, ki si postavljajo visoke cilje, dosežejo kakih 5-10 odstotkov več kot drugi.

Vljudnost in taktnost. Sebe prikazati kot prepričljivega pogajalca je ena od osnovnih nalog pogajalca. Zato je potrebna tudi vljudnost. Pogajalec mora znati nasprotniku povedati neprijetna dejstva tako, da izzove kar najmanj negativnih reakcij. Ne sme po nepotrebnem dražiti nasprotnika in ustvarjati neprijetnega ozračja na pogajanjih.

Podobno je mogoče napraviti bolj ali manj dolg spisek škodljivih lastnosti pogajalcev:

Želja po ugajanju. Pogajalcu v tem primeru ne gre za to, kakšen rezultat bo dosegel, ampak za to, da bi nasprotniku ugajal. Zato se mu skuša prilizovati ali ga celo podkupovati s pretiranim popuščanjem. Pogajalec mora biti sposoben nasprotniku reči »Ne!« V kolikor mu je to težko, ne bo dober pogajalec;

Naivnost. Pogajalec, ki je naiven je že vnaprej obsojen na neuspeh. Naivnež bo nasedel drugi strani in s tem sebi zelo oslabil pogajalska izhodišča. Primerna doza nezaupljivosti ni nujno vedno slaba in je celo potrebna. Zlasti dokler druge strani ne poznamo dovolj dobro, da bi znali oceniti, koliko resnice je dejansko v njenih navedbah;

Rigidnost. Človek, ki je v svojih mislih le »črnobel« ne bo uspešen pogajalec. Pogajalec ve in upošteva, da je v življenju skoraj vse relativno. Sposoben mora biti vživeti se v kožo nasprotnika in presojati situacijo z njegovimi očmi. Šele potem jo bo prav razumel in dosegel najboljši rezultat;

Prepirljivost. Podobno kot pretirana čustvenost, tudi prepirljivost, nagnjenost k prerekanju in podobno poslabšuje naše strateške pogajalske pozicije. Prepirljiv pogajalec, ki ni usmerjen k iskanju rešitev ampak k poglabljanju le-teh in s tem ustvarjanju novih konfliktnih situacij ni

dober pogajalec. Če do nas kdo nastopi agresivno, prepirljivo, če se obnaša, kot da le on pozna edino resnico, se težko premagamo, da mu ne bi nasprotovali in ga zavrnili. Težko mu pritrdimo. To pa je lahko začetek nevarnega procesa poglabljanja nasprotja. V začetku majhen konflikt lahko kmalu preraste v velikega;

Nesposobnost prenašanja negotovosti. Pogajalec, ki ne prenese negotovosti, ne bo uspešen. Zlasti na začetku pogajanj je več vprašanj, več odprtih problemov, kot pa je odgovorov ali rešitev. Nasprotniku morda uspe ustvariti vtis, da je edina možnost pristati na njegove pogoje, vse drugo je negotovo in se bo še poslabšalo v našo škodo. Pristati na tak odnos seveda pomeni izgubiti strateško pozicijo in pristati na slabem rezultatu pogajanj;

Nepripravljenost na pogajanja. Nepripravljenost je tako kritična, da jo omenjam tudi kot neprimerno osebno lastnost. To je podcenjevanje nasprotnika, domišljavost, zaverovanost vase itd. Praviloma ustvari slab vtis in se konča s porazom. Če je nasprotnik kolikor toliko izkušen, bo takoj opazil nepripravljenost in jo izkoristil kot svojo strateško prednost;

Nesposobnost obvladovanja čustev. Ne gre samo za neprimernost neobvladovanja čustvenih izbruhov. S čustvenimi izbruhi se ponavadi le osmešimo. Gre tudi za manj izrazito izdajanje čustev, kar spreten nasprotnik hitro opazi. Če v pogajanjih vidno pokažemo, da smo zadovoljni, bo vedel, da je presegel naša pričakovanja in ne bo pripravljen ponuditi še več, čeprav je računal, da bo moral še popuščati. S tem smo izgubili priložnost, da bi dosegli več, čeprav tega nismo pričakovali. Obenem pa to ne pomeni, da ne pokažemo zadovoljstva, če smo nasprotnika pripravili do tega, da je začel popuščati. S tem mu dajemo priznanje, ga spodbujamo, da bi nadaljeval v začeti smeri. Vendar morajo biti emocije skrbno kontrolirane.

2.5.4 Pogajanje in socialno delo

Tako kot je konflikt nekaj vsakdanjega, je posledično tudi pogajanje situacija, ki se je ne bi smeli izogibati. Do pogajanja pride zaradi konflikta med dvema ali več strankami. Vendar pa stranke udeležene v konfliktu pogostokrat same niso sposobne izpeljati konstruktivnih pogajanj, zaradi pretirane vztrajnosti pri zastopanju lastnih stališč.

Vloga socialnega delavca/delavke je v tem, da stranke v sporu prepriča, da so pogajanja mogoča le, če sta obe stranki pripravljeni na popuščanje pri zastopanju lastnih stališč. Seveda to pomeni enakovredno zbliževanje stališč, da ne pride do situacije, ko je po končanem

pogajanju ena stranka v sporu bistveno bolj oškodovana kot druga. Socialni delavec/delavka je pravzaprav mediator, katerega naloga je, da pogajanja izvede tako, da bosta stranki našli rešitev, ki bo dolgoročno sprejemljiva za obe strani.

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME, ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJSKI ENOTI DRŽAVNE UPRAVE

3.1 Opredelitev problema raziskave

Tako kot v vsakem socialnem sistemu prihaja tudi v delovnih organizacijah do težav in konfliktov, ki jih je potrebno reševati. Uspešnost organizacije je odvisna tudi od sprotnega reševanja osebnih in medčloveških problemov. Osnovna naloga socialnega delavca v nekem delovnem okolju je, da zna reševati probleme, ki se pojavljajo pri posameznikih ali skupinah pri vživljanju v socialno okolje, ki je za njih pomembno. Dragocene informacije o teh problemih in posledično njihovemu pravilnemu reševanju oziroma ukrepanju, pa lahko socialni delavec v delovni organizaciji pridobi tudi s proučevanjem dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo.

Namen moje raziskave je, da se bolj konkretno posvetim posameznim vplivom na organizacijsko klimo in kulturo. Vsi ti dejavniki v končni fazi tvorijo organizacijsko kulturo in klimo, katero želim obravnavati v empiričnem delu specialistične naloge.
Za tovrstno tematiko, predvsem pa za empirični del, sem se odločil tudi zato, ker jo je pred leti že obravnavala sodelavka iz organizacijske enote v kateri sem zaposlen. Njena raziskava, ki jo je izvedla v letu 2009, se je navezovala na raziskavo, ki je bila v naši organizacijski enoti izvedena že v letu 2003. V zaključku specialističnega dela je še posebej poudarila, da bi bilo smiselno tovrstne raziskave, v naši organizacijski enoti, kontinuirano izvajati tudi v prihodnje. Glede na to, da je med eno in drugo že opravljeno raziskavo obdobje šestih let, se mi je zdel zelo primeren trenutek, da se omenjena raziskava ponovno opravi v letu 2015.
Od raziskave v specialističnem delu pričakujem predvsem pridobitev informacij o tem, v katerem segmentu organizacijske kulture in klime se je stanje v naši organizacijski enoti skozi tri različna obdobja izboljšalo in je potrebno nadgrajevanje doseženega ali pa se je stanje poslabšalo in bo v prihodnje nujno potrebno izvesti ukrepe za preprečitev nadaljevanja upadanja zadovoljstva z organizacijsko klimo in kulturo.

Prepričan sem tudi, da bodo pridobljeni rezultati dobrodošle informacije z visoko uporabno vrednostjo in bodo v veliko pomoč vodstvu naše organizacijske enote pri njihovem vodenju tudi v prihodnje.

Raziskovalna vprašanja obravnavajo predvsem dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo. Ko je bila v naši organizacijski enoti opravljena zadnja raziskava v zvezi z merjenjem organizacijske kulture in klime (Vanda Marolt, 2009: Organizacijska kultura, klima, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizacijski enoti državne uprave) so bile na osnovi raziskave podane različne pobude in predlogi za izboljšanje kulture in klime v naši organizacijski enoti. Žal je večina teh pobud in predlogov ostala zapisana le na papirju, v praksi pa nikoli udejanjena. Razlogi za to so zelo različni, glavni razlog pa je zagotovo bila gospodarska kriza oziroma pomanjkanje vsakršnih sredstev, ki bi jih delodajalec lahko namenil za izboljšanje stanja na tem področju. Ker sem mnenja, da se je stanje na tem področju kljub vsemu spremenilo, ponovno postavljam nekaj hipotez, ki so bile postavljene tudi v letu 2009 in dodajam nekaj novih:

H1: stanje organizacijske kulture in klime v proučevani organizacijski enoti državne uprave je slabše kot je bilo izmerjeno leta 2003 in 2009;
H2: stopnja motiviranosti v proučevani organizacijski enoti državne uprave je slabša kot je bila izmerjena v letu 2003 in 2009;
H3: stanje vodenja in participacije v proučevani organizacijski enoti državne uprave je boljše kot je bilo izmerjeno v letu 2003, vendar slabše kot v letu 2009;
H4: stanje internega komuniciranja v proučevani organizacijski enoti državne uprave je boljše kot je bilo izmerjeno v letu 2003, vendar slabše kot v letu 2009;
H5: najvišje ocenjena je dimenzija delovne prizadevnosti, tako v letu 2003 kot tudi v letu 2009;
H6: najnižje ocenjena je dimenzija nagrajevanja in kaznovanja, ki je bila leta 2003 in 2009 uvrščena na predzadnje mesto.

3.2 Metodologija raziskave

Raziskava, ki je bila opravljena v naši organizacijski enoti, to je Službi za kadrovske zadeve, je vključevala 29 anketirancev, ker se je v zadnjih letih zaradi racionalizacije poslovanja število zaposlenih v naši enoti precej zmajšalo. To je kvantitativna in primerjalna raziskava saj je bila enaka raziskava že izvedena v letu 2003 in 2009. Posledično je vzorec moje

raziskave identičen predhodnima raziskavama, saj bom lahko le tako prišel do objektivnih podatkov o organizacijski kulturi in klimi v naši enoti.

Namen raziskave je bil dvojne narave. Najprej sem želel pridobiti podatke o tem kakšno je stanje organizacijske kulture in klime v sedanjem obdobju, v nadaljevanju pa želim opraviti primerjavo organizacijske kulture in klime z letom 2003 in 2009. S primerjavo želim priti do informacij o tem, kako so se posamezne dimenzije organizacijske kulture in klime, spreminjale skozi tri različna obdobja. V zaključku raziskave bom poskušal predstaviti razloge za pridobljene rezultate in podati predloge za izboljšanje predvsem slabše ocenjenih področij raziskave.

Anketa je bila anonimna, saj nisem želel, da bi se anketiranci obremenjevali s posledicami svojih odgovorov. Vprašalnik, ki je bil posredovan anketirancem je vseboval vprašanja oziroma dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo. V vprašalniku je zajetih trinajst področij, ki imajo največji vpliv na organizacijsko kulturo in klimo:

- delovna prizadevnost,
- kakovost dela,
- inovativnost in samoiniciativnost,
- motiviranost,
- medosebni odnosi,
- interno komuniciranje,
- organiziranje,
- vodenje in participacija,
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- informiranost,
- razumevanje vizije, politike in ciljev,
- nagrajevanje in kaznovanje,
- upravljanje kariere.

Da bo anketa relevantna oziroma primerljiva s segmenti ankete iz leta 2003 in 2009 sem dodal tudi področje zadovoljstva z delom, zadovoljstva z delovnim mestom in področje pripadnosti in lojalnosti.

Vsako od zgoraj naštetih področij je vsebovalo nekaj trditev s katerimi so se anketiranci strinjali ali pa so jih zavrnili. Ocenjevalna lestvica je imela razpon ocen od ena do pet pri čemer pomeni ocena ena, da trditev popolnoma ne velja, ocena pet pa, da trditev popolnoma velja. Rezultati raziskave so kot povprečne vrednosti vseh anketirancev predstavljene v obliki grafičnih stolpcev po posamezni področjih.

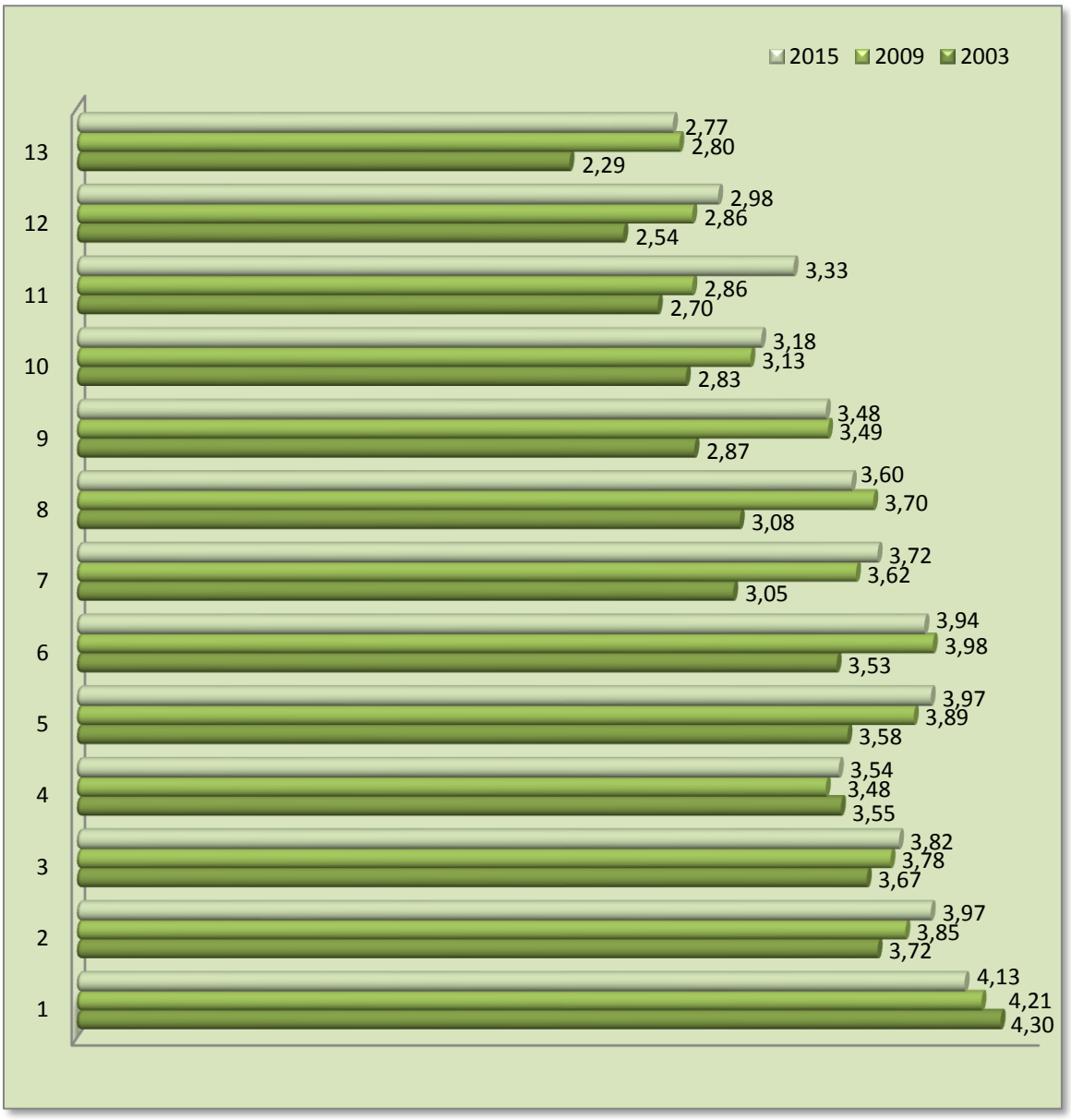
3.3 Analiza raziskave in razprava

Glede na skupne povprečne vrednosti po vseh dimenzijah organizacijske kulture in klime te razvrstimo v naslednje tri skupine, in sicer po ključu (prirejeno po Mihalič, 2007: 54; po Marolt, 2009: 68):

- skupina dimenzij z izmerjeno visoko stopnjo (z vrednostmi med 4,0 in 5,0 na merski lestvici od 1 do 5),
- skupina dimenzij z izmerjeno srednjo stopnjo (z vrednostmi med 2,8 in 3,9 na merski lestvici od 1 do 5),
- skupina dimenzij z izmerjeno nizko stopnjo (z vrednostmi med 1,7 in 2,7 na merski lestvici od 1 do 5).

V splošnem so dimenzije z izmerjeno skupno oceno nad 3,3 (na lestvici od 1 do 5) zadovoljive in na ustrezni stopnji. Dimenzije z oceno med 2,6 in 3,3 spadajo med problematične, vendar še niso kritične. Preostale dimenzije z izmerjeno skupno oceno pod 2,6 pa so zaskrbljujoče in kritične (prirejeno po Mihalič, 2007: 54; po Marolt, 2009: 68).

Graf 1: Dimenzije organizacijske kulture in klime – skupni rezultati raziskave



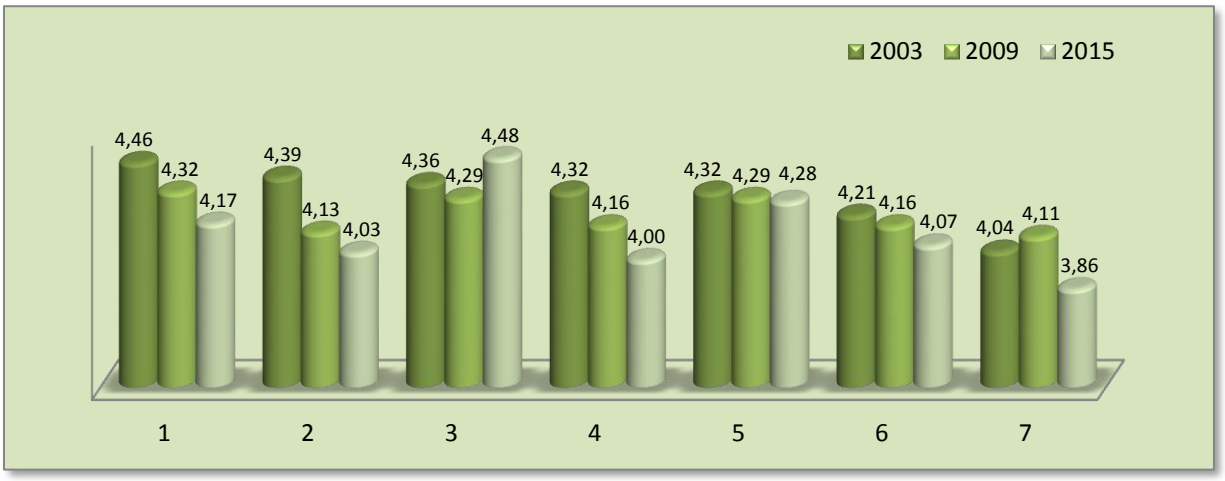
Legenda grafa:

1: dimenzija delovne prizadevnosti
2: dimenzija kakovosti dela
3: dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti
4: dimenzija motiviranosti
5: dimenzija medosebnih odnosov
6: dimenzija internega komuniciranja
7: dimenzija organiziranja
8: dimenzija vodenja in participacije
9: dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja
10: dimenzija informiranosti
11: dimenzija razumevanja vizije, politike in ciljev
12: dimenzija nagrajevanja in kaznovanja
13: dimenzija upravljanja kariere

Vir: Skupni rezultati ocenjevanja organizacijske kulture in klime (priloga 2, tabela 1).

Graf 1 prikazuje skupne rezultate ocenjevanja organizacijske klime in kulture v organizacijski enoti državne uprave. Pred opravljanjem raziskave sem postavil hipotezo št. 1 (H1) v kateri sem predvideval, da bo organizacijska kultura in klima v letu 2015 slabše ocenjena kot leta 2003 oziroma 2009. Z velikim veseljem to hipotezo lahko v celoti ovržem, saj je bila organizacijska kultura in klima leta 2015 (skupna ocena 3,57) malenkostno bolje ocenjena kot leta 2009 (skupna ocena 3,50) in bistveno bolje kot leta 2003 (skupna ocena 3,20).
Tako kot v letu 2003 in 2009 je bila tudi v letu 2015 najbolje ocenjena dimenzija delovne prizadevnosti (4,13). Žal je ravno pri tej dimenziji najbolj opazen negativen trend. Zelo visoko so bile ocenjene tudi dimenzija kakovosti dela (3,97), dimenzija medosebnih odnosov (3,97) in dimenzija internega komuniciranja (3,94).
Malo slabše je ocenjena dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti (3,82), dimenzija motiviranosti (3,55), dimenzija organiziranja (3,72), dimenzija vodenja in participacije (3,59) ter dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (3,48).
Najslabše ocenjene so: dimenzija informiranosti (3,18), dimenzija razumevanja vizije, politike in ciljev (3,33) pri kateri je opazen največji pozitiven trend, dimenzija nagrajevanja in kaznovanja (2,98) in tako kot v preteklih dveh anketah najslabše ocenjena dimenzija upravljanja kariere (2,77).

Graf 2: Prikaz dimenzije delovne prizadevnosti po posameznih trditvah



Legenda grafa:

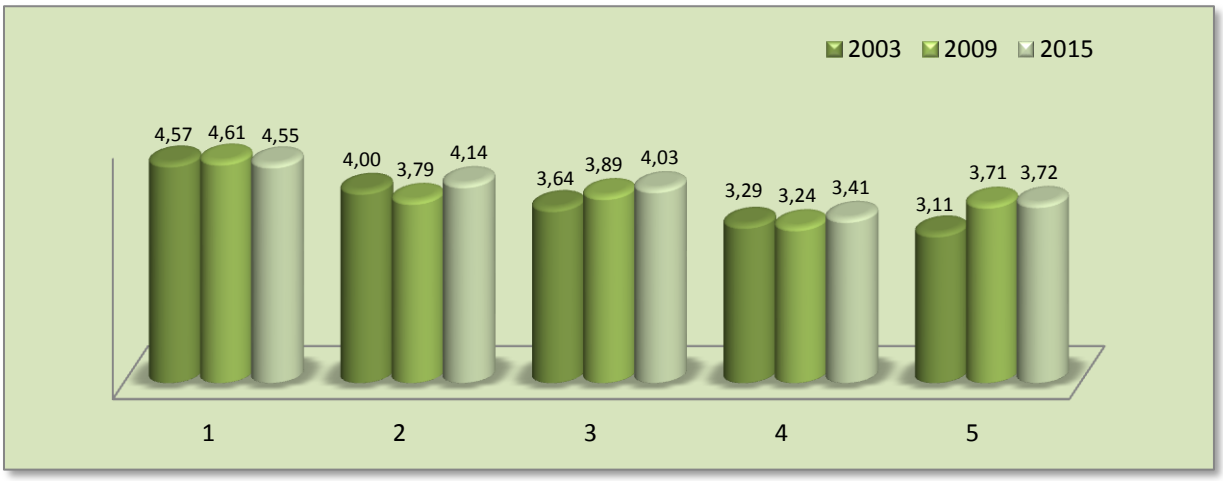
1: Trudim se, da v čim večji meri dosegam zastavljene cilje (delovnega mesta, oddelka in službe).
2: Praviloma ne prekoračujem postavljenih rokov za izvršitev del in nalog.
3: Svoje delo in naloge v celoti opravljam strokovno, vestno, kakovostno in v skladu s predpisi.
4: Po svojih najboljših močeh sledim politiki našega oddelka in službe.
5: Čutim, da pri opravljanju del in nalog vlagam ves svoj trud in voljo.
6: Pri opravljanju del in nalog vedno popolnoma zaupam v svoje znanje in sposobnosti.
7: Delam tako, da sam utemeljujem in opravičujem potrebo po mojem delovnem mestu in nujnosti le-tega.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije delovne prizadevnosti (priloga 2, tabela 2).

Graf 2 prikazuje izmerjene rezultate dimenzije delovne prizadevnosti po posameznih trditvah. Hipotezo št. 5 (H5), v kateri sem predvidel, da bo dimenzija delovne prizadevnosti najbolje ocenjena dimenzija, lahko v celoti potrdim. Kar žalosti je predvsem dejstvo, da je bila ta dimenzija v letu 2015 (skupna ocena 4,13), v vseh trditvah, razen v eni (svoje delo opravljam strokovno, vestno, kakovostno in v skladu s predpisi) slabše ocenjena kot leta 2003 (skupna ocena 4,30) in 2009 (skupna ocena 4,21).

Iz rezultatov je razvidno, da se zaposleni celo bolj trudijo delo opravljati strokovno, vestno in v skladu s predpisi kot leta 2003 in 2009, manj uspešni pa so pri doseganju zastavljenih ciljev, pri upoštevanju rokov za izvršitev del in nalog, pri sledenju politiki oddelka in službe, pri zaupanju v svoje sposobnosti in pri opravičevanju in utemeljevanju potrebe po delovnem mestu, ki ga posameznik zaseda. Na podlagi izmerjenih rezultatov dimenzije delovne prizadevnosti lahko rečem, da se je v zadnjem obdobju zgodil pozitiven napredek v smislu kakovosti in strokovnosti opravljenega dela, žal pa je v ostalih postavkah opaziti očiten upad delovne prizadevnosti.

Graf 3: Prikaz dimenzije kakovosti dela po posameznih trditvah



Legenda grafa:

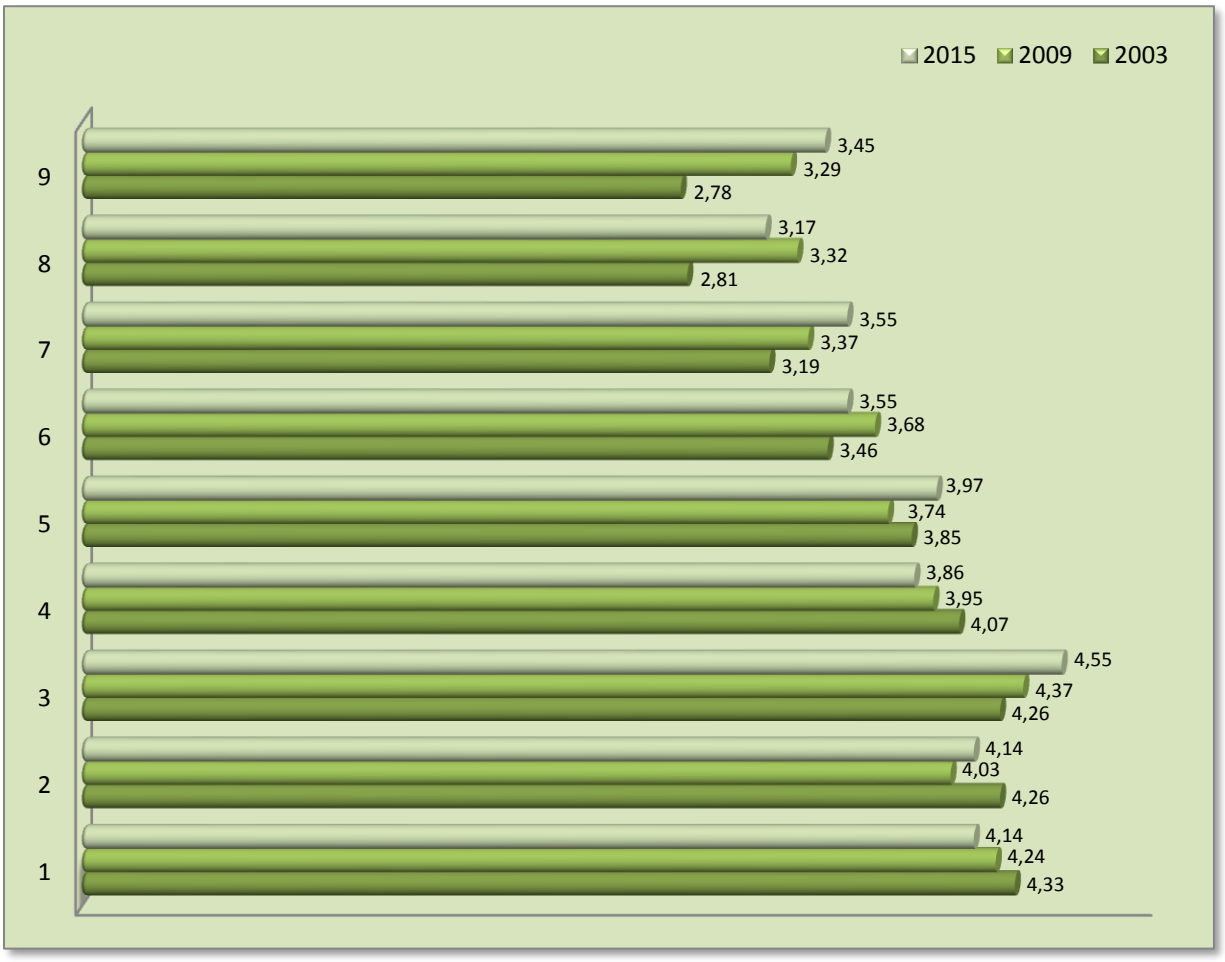
1: Vedno si prizadevam, da svoje delo opravim čim bolj kakovostno glede na svoje sposobnosti.
2: Čutim se odgovornega za kakovost dela službe kot celote.
3: Ponosen sem na raven kakovosti dela, ki ga dosegam pri opravljanju del in nalog.
4: Kakovost in količina opravljenega dela sta v naši službi enako pomembni.
5: Točno poznam merila, ki jih moram doseči za kakovostno opravljanje del in nalog.

Vir: Rezultati ocenjevanja kakovosti dela (priloga 2, tabela 3).

Graf 3 prikazuje dimenzijo kakovosti dela, ki je žal ena izmed redkih dimenzij pri kateri je očiten pozitiven premik ocen navzgor (3,7 leta 2003, 3,8 leta 2009 in 4,0 leta 2015). Praktično vse trditve so bile v letu 2015 ocenjene bolje kot v letu 2003 in 2009, razen trditve pri kateri si zaposleni prizadevajo, da svoje delo opravijo čim bolj kakovostno glede na svoje sposobnosti, vendar tudi pri tej postavki ni zaznati občutnega upada ocene. Zagotovo so ocene posameznih trditev v tej dimenziji pozitivno presenečenje in dobra spodbuda za nadaljnji razvoj kakovostno opravljenega dela.

Morda je eden izmed razlogov za dobro oceno te dimenzije tudi ta, da se je fluktuacija zaposlenih v naši službi v zadnjem obdobju zmanjšala, kar bi posledično lahko pomenilo, da zaposleni dobro poznajo delo, ki ga opravljajo in ga zato lahko opravijo bolj kakovostno.

Graf 4: Prikaz dimenzije inovativnosti in samoiniciativnosti po posameznih trditvah



Legenda grafa:

1: Dobro se zavedam, da so spremembe tudi v našem oddelku in v naši službi nujne.
2: Pri delu vedno sproti razmišljam, kako bi nalogo lahko opravil hitreje, lažje in bolje.
3: Zavedam se, da moramo pobude za izboljšave dajati vsi, ne le vodje.
4: Pripravljen sem prevzeti tveganje pri uveljavitvi svojih idej, predlogov in zamisli.
5: Imam veliko idej, kako izboljšati svoje delo, delo v oddelku in v naši službi.
6: Za napake med preizkušanjem novih načinov dela nisem kaznovan.
7: Neposrednemu vodji redno posredujem svoje ideje, predloge in zamisli za izboljšave.
8: Z neposrednim vodjo sproti in skupaj iščemo nove načine izboljšanja dela.
9: Neposredni vodja me spodbuja, da dajem pobude za izboljšave procesov, odnosov ipd.

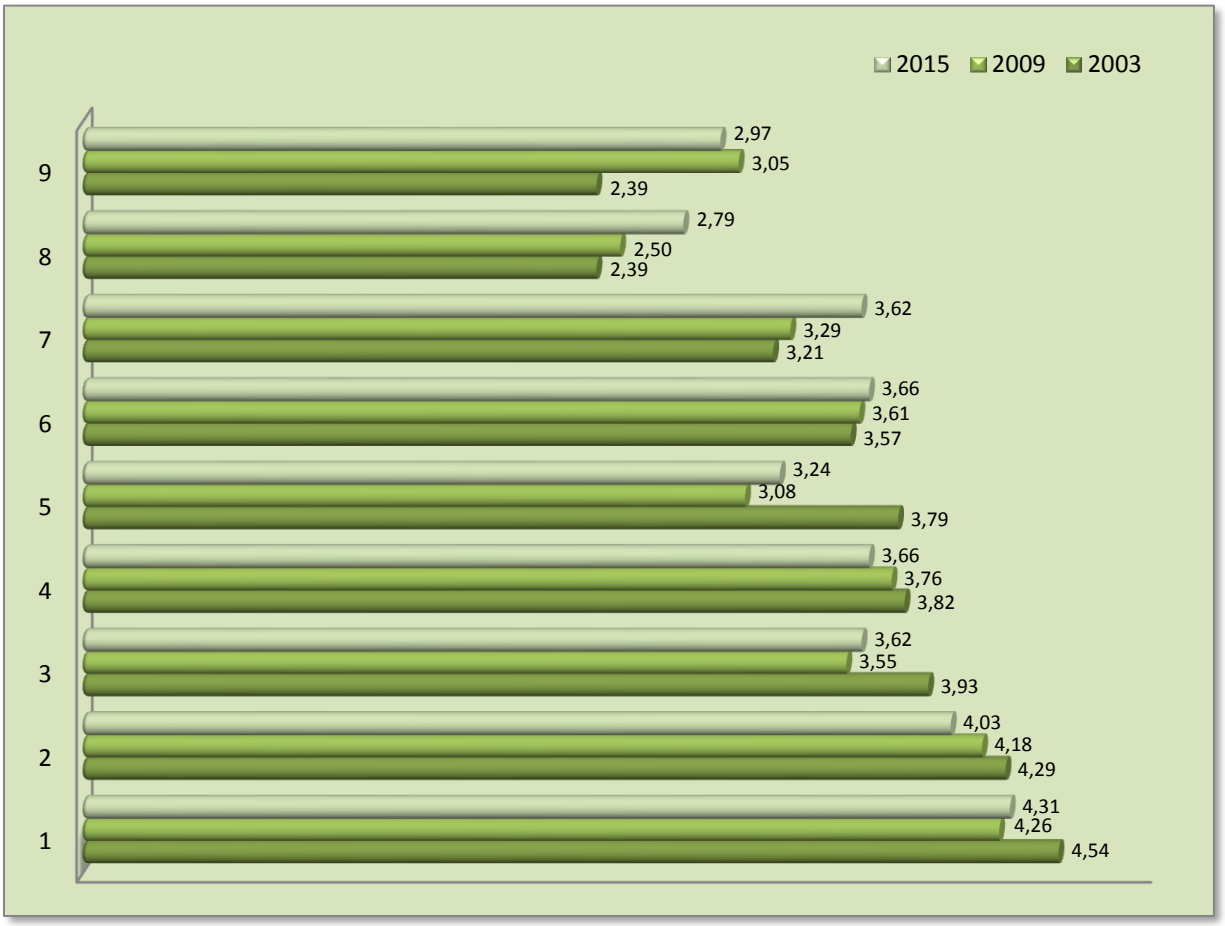
Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije inovativnosti in samoiniciativnosti (priloga 2, tabela 4).

Graf 4 prikazuje dimenzijo inovativnosti in samoiniciativnosti. Pozitiven premik navzgor v primerjavi z letom 2003 (ocena 3,67) in 2009 (ocena 3,77) se je v letu 2015 (ocena 3,82) zgodil predvsem pri dajanju pobud zaposlenih (zavedam se, da moramo pobude dajati vsi ne le vodje) in pri idejah kako izboljšati delo v oddelku in službi. Napredek je opazen tudi pri odnosu z neposredno nadrejenim, kjer sta trditvi bolje ocenjeni kot leta 2003 in 2009 (neposrednemu vodji redno posredujem svoje ideje, predloge in zamisli za izboljšave in

neposredni vodja me spodbuja, da dajem pobude za izboljšave procesov, odnosov ipd). Nekoliko slabše kot leta 2003 in 2009 je ocenjeno zavedanje po nujnosti sprememb (dobro se zavedam, da so spremembe nujne) in pri pripravljenosti prevzemanja tveganja pri uveljavitvi svojih idej, predlogov ipd.

Na splošno lahko rečem, da je na podlagi rezultatov opaziti spodbuden premik pri odnosu in sodelovanju z nadrejenimi. Negativen premik pa je opazen pri samoizpostavljanju in pri odobravanju sprememb. Verjetno je eden izmed razlogov za negativen premik tudi ta, da so se v zadnjem obdobju vendarle dogajale velike spremembe, tako v javni upravi, kot tudi na ministrstvu in jih zaposleni zato ne odobravajo več. Vse bolj pogosto se tudi dogaja, da tisti, ki se izpostavljajo za to niso ustrezno nagrajeni, zato ne želijo več tvegati.

Graf 5: Prikaz dimenzije motiviranosti po posameznih trditvah



Legenda grafa:

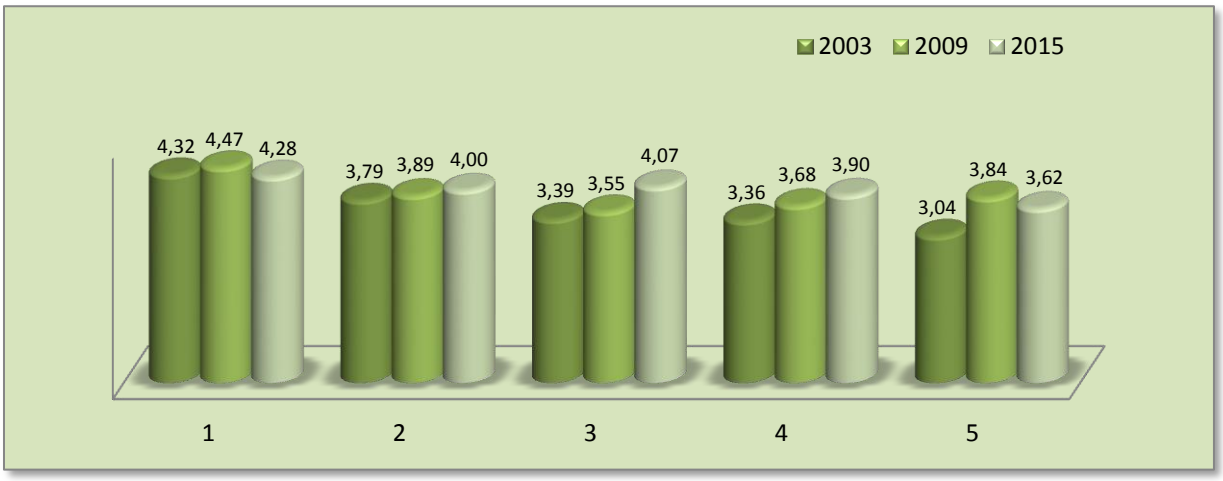
1: Do sodelavcev, ki pri opravljanju del in nalog dosegajo boljše rezultate, ne čutim zavisti.
2: Vedno sem pripravljen na dodaten napor, če se pri opravljanju del in nalog to od mene zahteva.
3: Tudi zunaj službe in v prostem času pogosto razmišljam, kako bi čim boje opravil dobljeno nalogo.
4: Poskušam slediti najboljšim in najsposobnejšim ter posnemam njihove delovne navade.
5: Menim, da so zahteve glede uspešnosti v službi visoke.

6: Pri opravljanju naloge si pogosto miselno predstavljam svoj končni uspeh.
7: Točno vem, zakaj delam v službi in kakšen končni cilj želim doseči pri tem.
8: Dober delovni rezultat je v naši službi vedno opažen in izpostavljen kot zgled sodelavcem.
9: Čutim, da me neposredni vodja pri opravljanju del in nalog nenehno navdušuje in spodbuja.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije motiviranosti (priloga 2, tabela 5).

Graf 5 prikazuje dimenzijo motiviranosti. Hipotezo št. 2 (H2) v kateri sem predvidel, da bo dimenzija motiviranosti v letu 2015 slabše ocenjena kot v letu 2003 in 2009 lahko, na srečo, ovržem, saj se stopnja motiviranosti v vseh postavkah glede na leto 2003 in 2009 ni poslabšala. Skupna ocena motiviranosti je celo boljša kot leta 2009 in enaka kot leta 2003 (3,55 leta 2003, 3,48 leta 2009 in 3,55 leta 2015). Kot v letu 2003 in 2009 sta tudi tokrat najbolje ocenjeni isti trditvi (do sodelavcev, ki pri opravljanju del in nalog dosegajo boljše rezultate, ne čutim zavisti in vedno sem pripravljen na dodaten napor, če se pri opravljanju del in nalog to od mene zahteva). Tudi tokrat je žal najslabše ocenjen dober delovni rezultat, ki ni vedno opažen in izpostavljen kot zgled sodelavcem. Je pa pri tej trditvi zaznati občuten premik navzgor (2,39 leta 2003, 2,50 leta 2009 in 2,79 leta 2015) kar je nadvse pozitivno, predvsem, če upoštevamo dejstvo, da neke stimulacije v smislu finančne nagrade za dober delovni rezultat že nekaj let ni. Zelo dobro ocenjeno je bilo tudi zavedanje o tem zakaj delam v službi in kakšen končni cilj želim pri tem doseči (3,21 leta 2003, 3,29 leta 2009 in 3,62 leta 2015).
Tudi tukaj je morda razlog za rast ocene v tem, da imajo zaposleni v naši službi že dolgoletne izkušnje, zato dobro poznajo svojo vlogo in naloge, ki jih je potrebno doseči v službi v kateri delajo.

Graf 6: Prikaz dimenzije medosebnih odnosov po posameznih trditvah



Legenda grafa:

1: Cenim in spoštujem delo, napore in dosežke svojih sodelavcev.
2: Menim, da imamo s sodelavci dobre in profesionalne odnose.
3: V službi med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.
4: Nastale konflikte s sodelavci rešujemo konstruktivno, sproti in v skupno dobro.
5: Čutim, da neposrednemu vodji in drugim sodelavcem lahko zaupam.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije medosebnih odnosov (priloga 2, tabela 6).

Graf 6 prikazuje dimenzije medosebnih odnosov. Gledano v celoti je bila tudi ta dimenzija ocenjena bolje kot v letu 2003 in 2009 (3,58 leta 2003, 3,89 leta 2009 in 3,97 leta 2015). Predvsem navdušuje dejstvo, da so bile bolje kot v preteklih dveh obdobjih, ocenjene tri trditve, ki ocenjujejo sodelovanje in odnose s sodelavci (menim, da imamo s sodelavci dobre in profesionalne odnose, v službi med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo ter nastale konflikte s sodelavci rešujemo konstruktivno, sproti in v skupno dobro). Nekoliko slabše kot v preteklih obdobjih je bila ocenjena trditev v kateri zaposleni cenijo in spoštujejo delo svojih sodelavcev. Malo slabše kot leta 2009 (ocena 3,84), pa vendar veliko boljše kot leta 2003 (ocena 3,04) je bila leta 2015 ocenjena (ocena 3,62) trditev, ki govori o zaupanju do vodje in sodelavcev.

Dimenzija medosebnih odnosov je bila prav tako kot dimenziji kakovosti dela in delovne prizadevnosti zelo visoko ocenjena.

Graf 7: Prikaz dimenzije internega komuniciranja po posameznih trditvah



Legenda grafa:

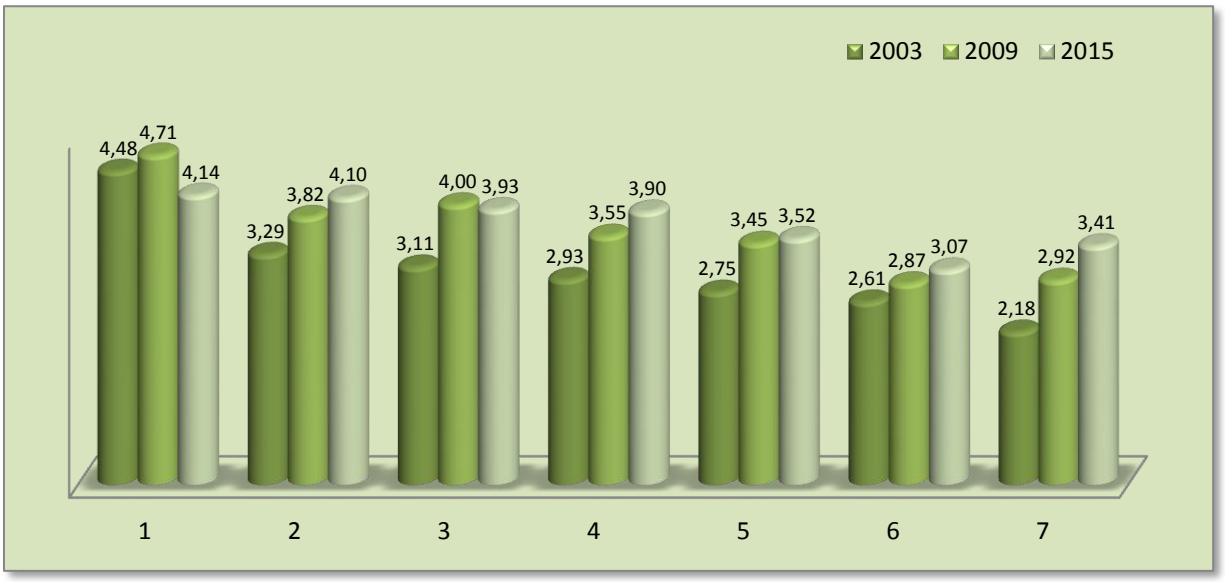
1: S svojimi sodelavci komuniciram prijateljsko, odprto, sproščeno in enakopravno.
2: Mnenje o delu in sodelavcih povem odkrito ali pa ga zadržim zase in ne govorim »za hrbtom« sodelavcev.
3: Praviloma imam vedno zagotovljeno možnost komuniciranja z neposrednim vodjem.
4: Z neposrednim vodjem se lahko odkrito pogovorim o svojih težavah in se pri tem ne bojim sankcij.
5: Menim, da je sistem komuniciranja v našem oddelku in službi dober.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije internega komuniciranja (priloga 2, tabela 7).

Graf 7 prikazuje dimenzijo internega komuniciranja. Za dimenzijo internega komuniciranja sem postavil hipotezo (H4) v kateri sem predvidel, da bo omenjena dimenzija bolje ocenjena kot leta 2003 (skupna ocena 3,53) in slabše kot leta 2009 (skupna ocena 3,98). Postavljeno hipotezo lahko v celoti potrdim saj je bila skupna ocena v letu 2015 3,94. Odstopanje od ocene v letu 2009 je pravzaprav minimalno, vendar pa ostaja dejstvo, da se je ocena v letu 2015 malenkostno poslabšala.

Iz grafa je razvidno, da zaposleni ocenjujejo, da je sistem komuniciranja v službi dober oziroma boljši kot v dveh preteklih obdobjih (2,64 leta 2003, 3,16 leta 2009 in 3,52 leta 2015). Praktično vse trditve so v letu 2015 ocenjene bolje kot v letu 2003, razen trditve, ki govori o izražanju posameznikovih mnenj o delu in sodelavcih. Ta trditev je v letu 2015 (ocena 3,90) slabše ocenjena kot v dveh preteklih obdobjih (4,00 leta 2003 in 4,13 leta 2009), vendar je ta premik na slabše minimalen. Malenkostno slabše kot leta 2009 je bilo v letu 2015 ocenjeno komuniciranje z neposrednim vodjem, vendar pa občutno bolje kot leta 2003.

Graf 8: Prikaz dimenzije organiziranja po posameznih trditvah



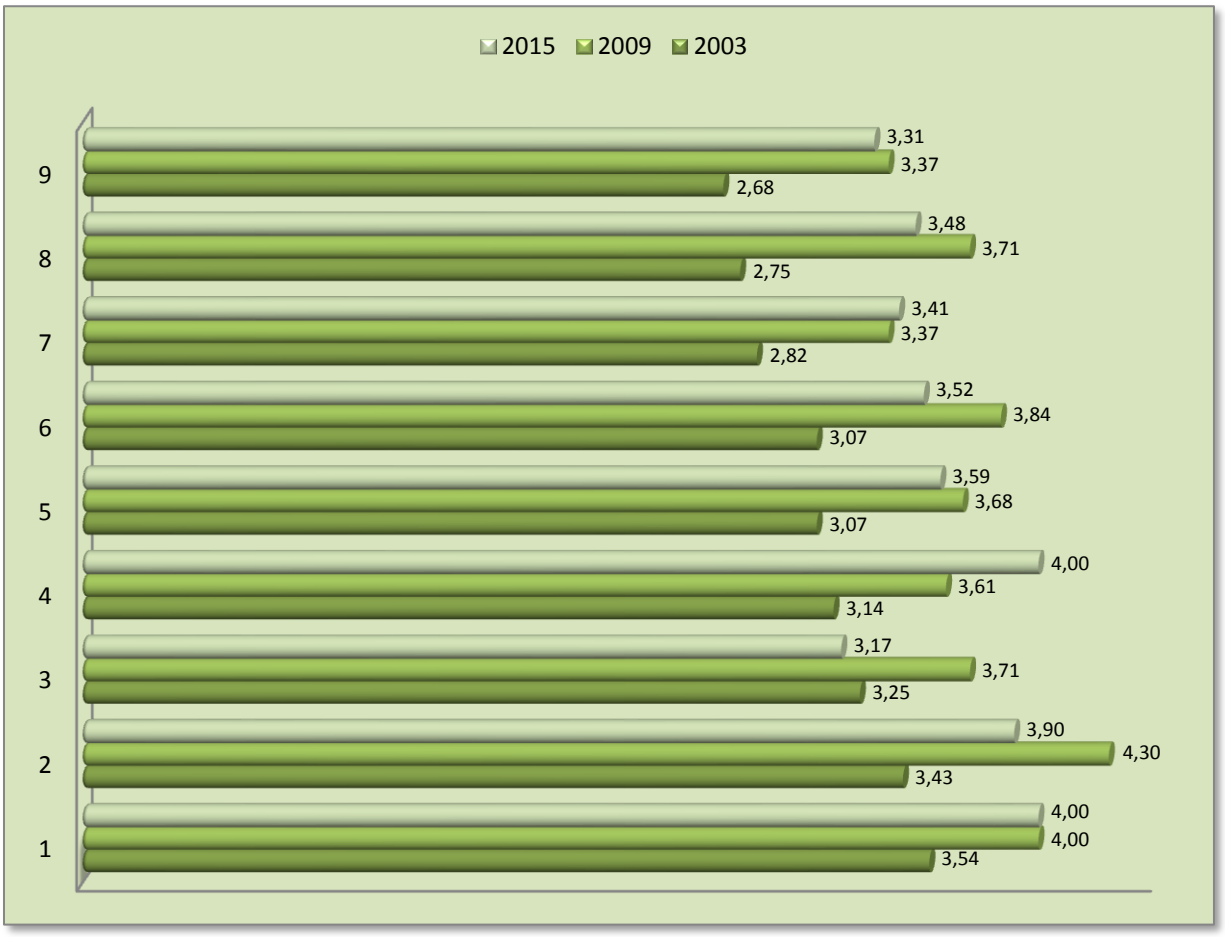
Legenda grafa:

1: Menim, da bi z boljšo organiziranostjo lahko povečali uspešnost in učinkovitost pri delu.
2: Natančno poznam svoje odgovornosti in pristojnosti znotraj službe.
3: Imam zelo jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.
4: Dobro razumem svoj položaj in vlogo znotraj službe.
5: Menim, da so zadolžitve, ki jih prejemam, dovolj jasno opredeljene in razumljivo predstavljene.
6: Moja obremenitev z deli in nalogami je pravična glede na obremenitve, ki jih imajo moji sodelavci.
7: Menim, da mi ustaljeni postopki omogočajo optimalno opravljanje del in nalog.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije organiziranja (priloga 2, tabela 8).

Graf 8 prikazuje dimenzijo organiziranja. Na splošno lahko rečem, da je bila tudi ta dimenzija ocenjena bolje kot v dveh preteklih anketah (3,05 leta 2003, 3,62 leta 2009 in 3,72 leta 2015). Tudi tokrat je najvišjo oceno dobila trditev v kateri zaposleni menijo, da bi z boljšo organiziranostjo lahko povečali uspešnost in učinkovitost pri delu. Vendar pa je bila ta trditev v letu 2015 (ocena 4,14) ocenjena slabše kot v letih 2003 (ocena 4,48) in 2009 (4,71), kar morda pomeni, da je bila pri organizaciji že dosežena najvišja možna stopnja in na tem področju ni več mogoče prav veliko storiti. Ocena te trditve je v skladu z ocenami ostalih trditev, ki pa so praviloma boljše ocenjene kot v dveh preteklih anketah, kar je pravzaprav pričakovano. Kajti iz ostalih trditev je razvidno, da zaposleni poznajo svoje odgovornosti in pristojnosti, imajo jasno predstavo o tem kaj se od njih pričakuje, dobro razumejo svojo vlogo, menijo da so zadolžitve dovolj jasno opredeljene in razumljivo predstavljene, predvsem pa menijo, da jim ustaljeni postopki omogočajo optimalno opravljanje del in nalog. Zato ne preseneča dejstvo, da je organizacija dosegla tako visok nivo, da jo je v praksi težko še nadgraditi.

Graf 9: Prikaz dimenzije vodenja in participacije po posameznih trditvah



Legenda grafa:

1: Cenim strokovnost neposrednega vodje in priznavam njegovo avtoriteto.
2: Neposredni vodja me spodbuja k samostojnemu opravljanju del in nalog.
3: Menim, da neposredni vodja dela tisto, kar tudi zagovarja.
4: Praviloma lahko sodelujem pri odločitvah, ki se nanašajo na moje delo.
5: Čutim, da mi neposredni vodja vedno daje podporo in zaščito pri opravljanju del in nalog.
6: Čutim, da me neposredni vodja pojmuje kot enakopravnega sogovornika in sodelavca.
7: Neposredni vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.
8: Neposredni vodja me pogosteje spodbuja in hvali ter redkeje zastrašuje in kritizira.
9: Neposredni vodja mi daje povratne informacije o moji uspešnosti in njegovem zadovoljstvu z mojim delom.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije vodenja in participacije (priloga 2, tabela 9).

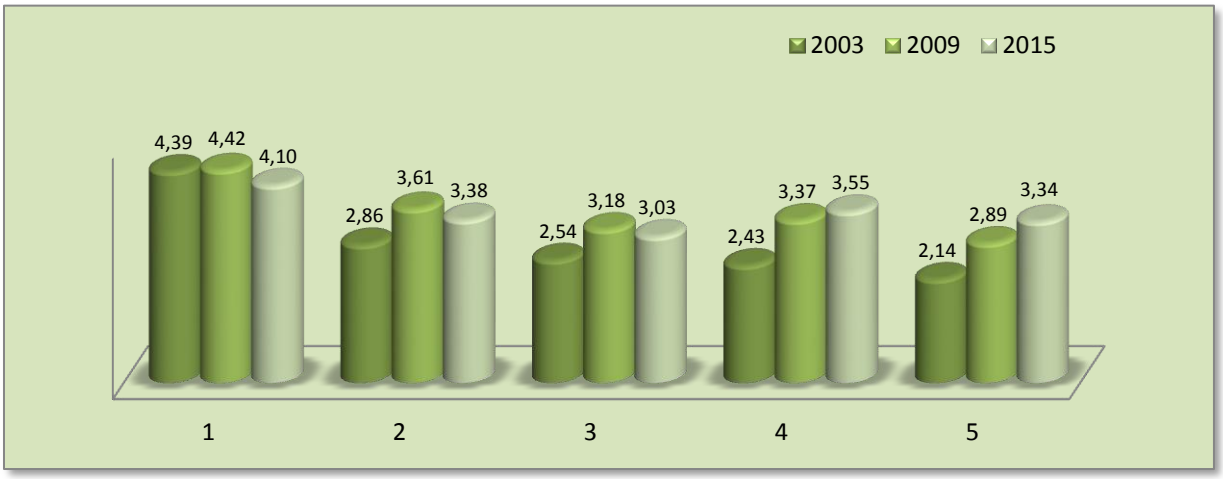
Graf 9 prikazuje dimenzijo vodenja in participacije. Za to dimenzijo sem postavil hipotezo št. 3 (H3). V njej sem predvideval, da bo ta dimenzija v letu 2015 (skupna ocena 3,59) bolje ocenjena kot v letu 2003 (skupna ocena 3,08) vendar slabše kot v letu 2009 (skupna ocena 3,70), kar pomeni, da hipotezo lahko v celoti potrdim.

Najbolj opazen premik po lestvici navzdol je zaznati pri trditvi, da neposredni vodja dela tisto kar zagovarja (3,25 leta 2003, 3,71 leta 2009 in 3,17 leta 2015), kar je zaskrbljujoče in ne

govori ravno v prid vodjem v službi. Največji pozitiven premik navzgor je opaziti pri trditvi, da posameznik lahko sodeluje pri odločitvah, ki se nanašajo na njegovo delo (3,14 leta 2003, 3,61 leta 2009 in 4,00 leta 2015), prav tako bolje ocenjena kot v preteklih dveh anketah je tudi trditev, da neposredni vodja zaposlene spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (2,82 leta 2003, 3,37 leta 2009 in 3,41 leta 2015).

Tudi pri tej dimenziji je mogoče opaziti, da ima pretežni del zaposlenih že dolgoletne izkušnje pri delu v naši službi kar posledično pomeni, da so pripravljeni sprejeti več odgovornosti, so bolj samostojni pri svojem delu in bolj samostojno sprejemajo odločitve, ki se nanašajo na njihovo delo.

Graf 10: Prikaz dimenzije izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja po posameznih trditvah



Legenda grafa:

1: Dobro se zavedam, da moram za ohranjanje svoje konkurenčnosti nenehno nadgrajevati svoje znanje.
2: Zaposleni medsebojno prenašamo znanje in veščine ter se nenehno učimo drug od drugega.
3: Neposredni vodja me spodbuja k nenehnemu izobraževanju, izpolnjevanju in usposabljanju.
4: Imam dovolj možnosti za pridobivanje znanja in veščin, ki jih potrebujem za uspešno in učinkovito delo.
5: Menim, da je sistem izobraževanja v službi dober.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (priloga 2, tabela 10).

Graf 10 prikazuje dimenzijo izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Pri tej dimenziji je bil že v letu 2009 opazen velik pozitivni premik navzgor (skupna ocena 3,49) v primerjavi z letom 2003 (skupna ocena 2,87). Praktično identično oceno kot v letu 2009 so zaposleni podelili tej dimenziji tudi v letu 2015 (skupna ocena 3,48). Zaposleni so bolje kot v preteklih

dveh anketah ocenili možnosti za pridobivanje znanja in veščin, ki jih potrebujejo za svoje delo (2,43 leta 2003, 3,37 leta 2009 in 3,55 leta 2015). Bolje kot v preteklosti je bil ocenjen tudi sistem izobraževanja v službi.

Največji negativni trend je opaziti pri zavedanju, da moram za ohranjanje svoje konkurenčnosti nenehno nadgrajevati svoje znanje (4,39 leta 2003, 4,42 leta 2009 in 4,10 leta 2015), kar je zaskrbljujoče, saj so očitno zaposleni zaradi daljšega staža v javni upravi malce zaspali v smislu nadgrajevanja konkurenčnosti.

Graf 11: Prikaz dimenzije informiranosti po posameznih trditvah



Legenda grafa:

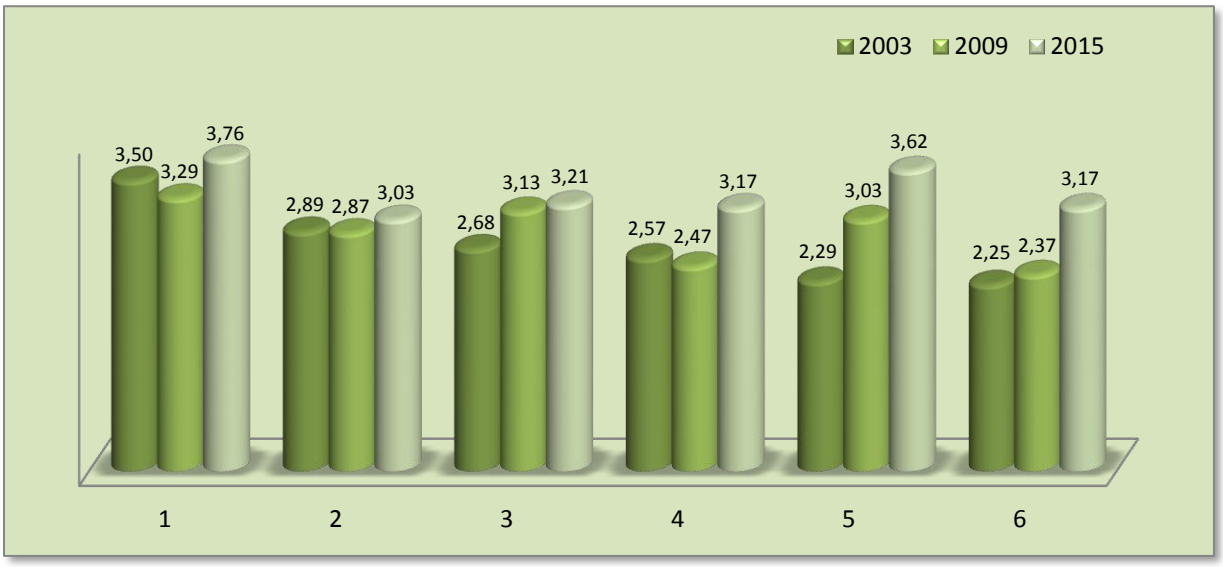
1: Informacije, ki mi jih posreduje neposredni vodja, praviloma dobro razumem.
2: Menim, da sem dovolj informiran o pomembnih stvareh znotraj naše službe, ki zadevajo tudi mene.
3: Večino informacij pridobim po formalni poti od neposrednega vodje.
4: Informacije, ki so povezane z novostmi pri mojem delu in nalogah, praviloma dobim pravočasno.

Vir: Rezultati ocenjevanja dimenzije informiranosti (priloga 2, tabela 11).

Graf 11 prikazuje dimenzijo informiranosti, ki je bila na splošno gledano med slabše ocenjenimi dimenzijami. Vendar lahko rečem, da se je tudi tukaj obdržal pozitiven trend rasti, saj je bilo področje ocenjeno bolje kot v preteklih dveh anketah (2,83 leta 2003, 3,13 leta 2009 in 3,18 leta 2015).

Največjo rast ocene je opaziti pri trditvi, da informacije, ki mi jih posreduje vodja dobro razumem (3,36 leta 2003, 3,50 leta 2009 in 3,79 leta 2015), kar je pohvalno predvsem za vodje, ker se očitno znajo približati podrejenim oziroma jim posredovati informacije na njim razumljiv način.

Graf 12: Prikaz dimenzije razumevanja vizije, politike in ciljev po posameznih trditvah



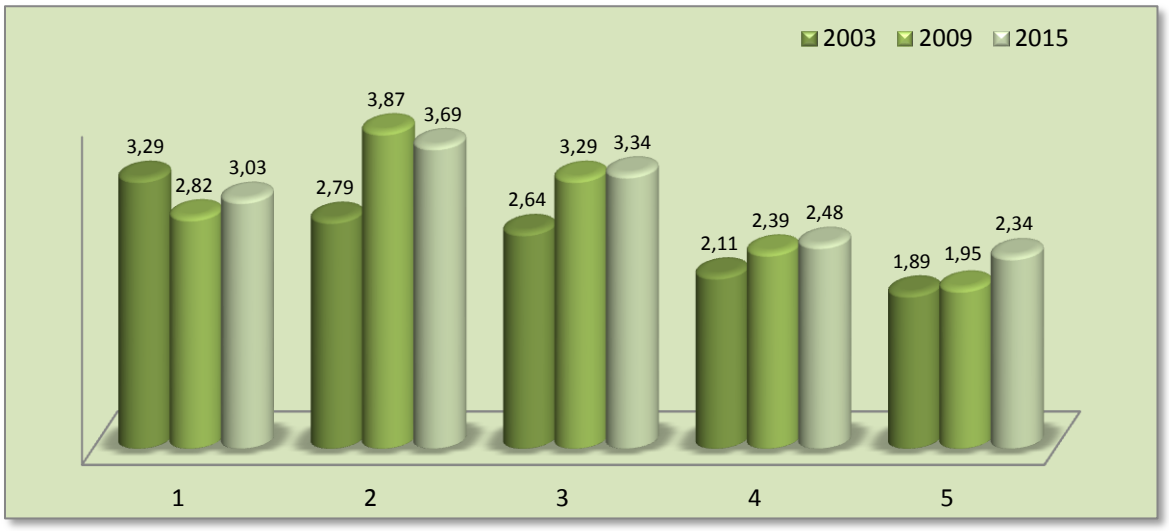
Legenda grafa:

1: Cilje službe in cilje našega oddelka sprejemam kot svoje cilje.
2: Pri določanju ciljev naše službe smo vključeni vsi in ne le vodje.
3: Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) naše službe.
4: Dobro razumem razvojno vizijo službe.
5: Menim, da so cilji, ki jih moram pri svojem delu doseči, realno zastavljeni.
6: Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) službe.

Vir: Rezultati ocenjevanja razumevanja vizije, politike in ciljev (priloga 2, tabela 12).

Graf 12 prikazuje dimenzijo razumevanja vizije, politike in ciljev. To je dimenzija, pri kateri je, poleg dimenzije pripadnosti zaposlenih, opazen največji trend rasti ocen v primerjavi s preteklima anketama (2,70 leta 2003, 2,90 leta 2009 in 3,33 leta 2015). Povprečje ocen ni ravno navdušujoče, vendar pa je pri čisto vseh trditvah opazen premik v pozitivno smer.
Očitno je, da zaposleni vse bolje poznajo razvojno vizijo oddelka oziroma službe v kateri delajo. Verjetno je tudi tukaj eden izmed glavnih razlogov dobro poznavanje dela, ki ga posamezniki opravljajo in dober pregled nad celotno problematiko oddelka in službe in s tem povezano vizijo in politiko. Večina zaposlenih že dolgo opravlja trenutno delo znotraj enote v kateri delajo in so si nabrali dragocene izkušnje, ki so očitno prišle do izraza šele na daljše obdobje.

Graf 13: Prikaz dimenzije nagrajevanja in kaznovanja po posameznih trditvah



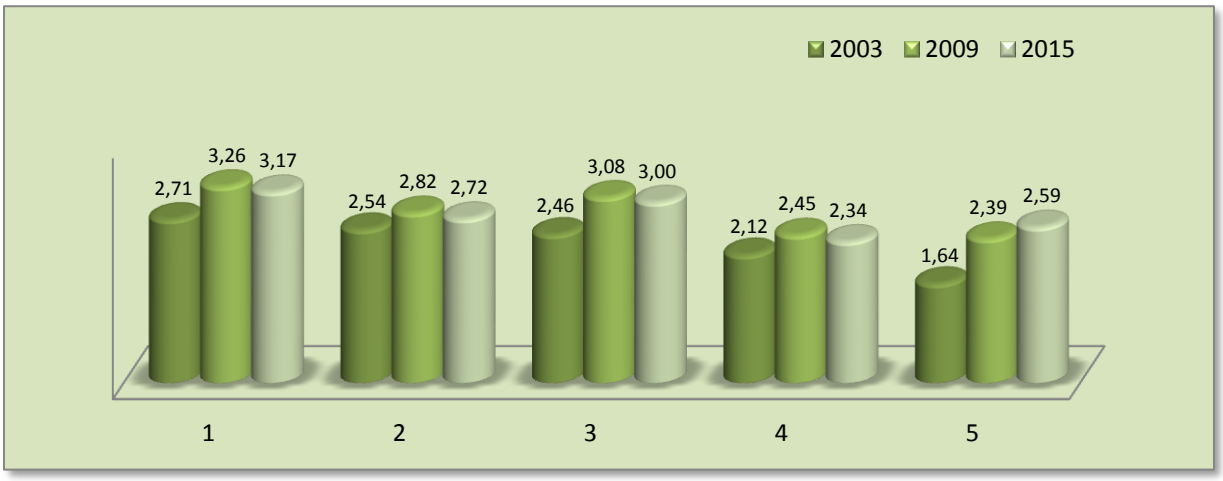
Legenda grafa:

1: Za slabo opravljeno delo sem s strani neposrednega vodje grajan in/ali kaznovan.
2: Dobro poznam merila, ki jih moram dosegati za zagotavljanje uspešnosti pri mojem delu.
3: Za dobro opravljeno delo sem s strani neposrednega vodje pohvaljen in/ali nagrajen.
4: Moje izjemne dosežke pri delu neposredni vodja vedno javno izpostavi pred sodelavci.
5: Nagrajevanje za uspešno in kakovostno delo je v službi dobro urejeno.

Vir: Rezultati ocenjevanja nagrajevanja in kaznovanja (priloga 2, tabela 13).

Graf 13 prikazuje dimenzijo nagrajevanja. Za to dimenzijo sem postavil hipotezo št. 6 (H6) v kateri sem predvideval, da bo to najslabše ocenjena dimenzija. Hipotezo moram ovreči, saj ta dimenzija ni bila najslabše ocenjena, kar meni osebno predstavlja veliko pozitivno presenečenje. Pravzaprav so bile vse trditve, ki izkazujejo pozitiven odnos do nagrajevanja, v letu 2015 (skupna ocena 2,97) bolje ocenjene kot v letu 2003 (skupna ocena 2,54) in večina tudi bolje kot v letu 2009 (skupna ocena 2,86).
Sistem kaznovanja je po ocenah sodeč v letu 2015 (ocena 3,03) nekje med letom 2003 (ocena 3,29) in 2009 (ocena 2,82). Je pa v primerjavi s preteklima anketama zelo navdušujoče ocenjena zadnja trditev, ki pravi, da je nagrajevanje za uspešno in kakovostno delo dobro urejeno, kar je dobra »naložba« za prihodnost.

Graf 14: Prikaz dimenzije upravljanja kariere po posameznih trditvah



Legenda grafa:

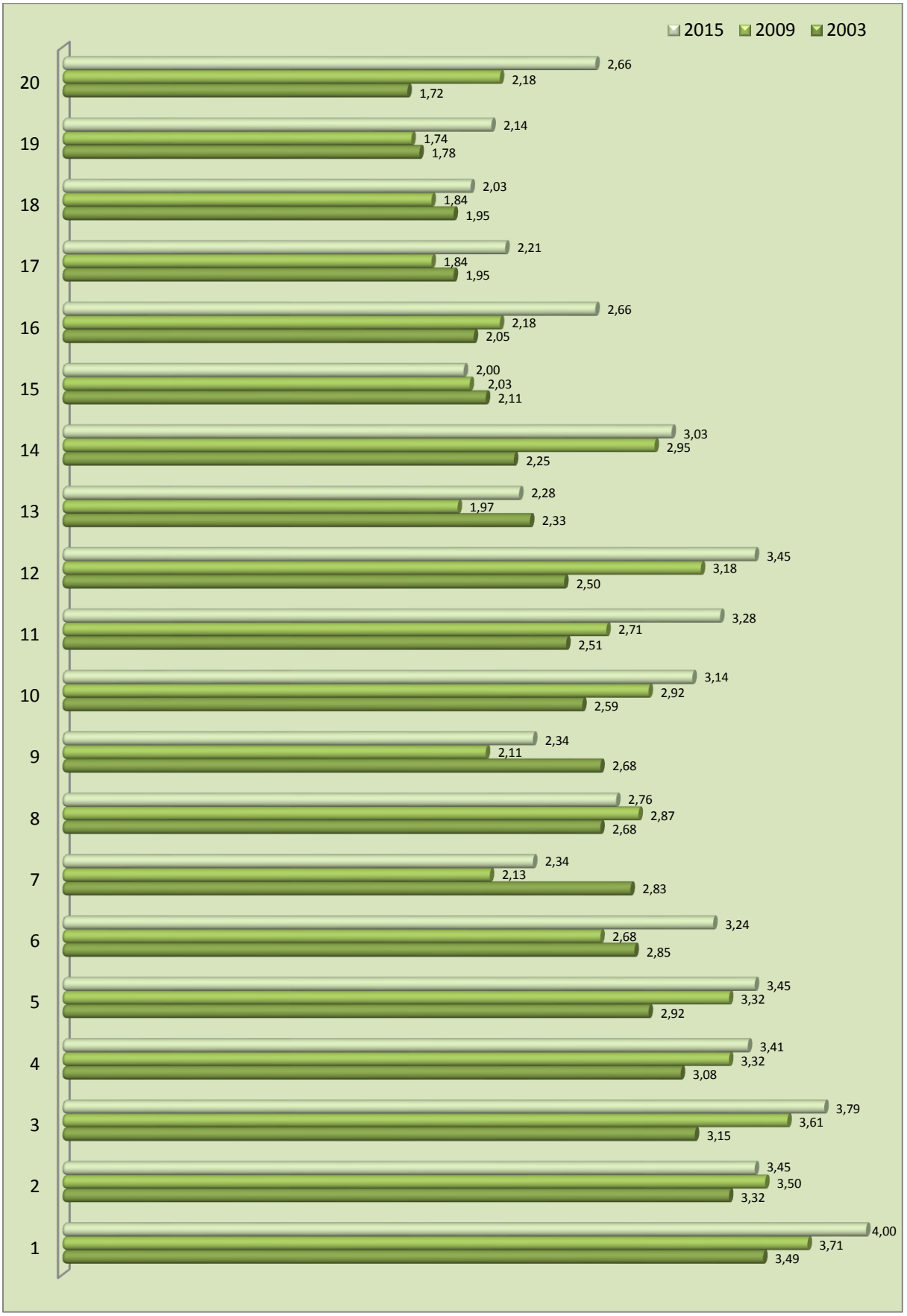
1: Dobro poznam in razumem merila za možnosti napredovanja.
2: Menim, da imam realne možnosti za napredovanje, če se trudim uvrstiti med najboljše in najsposobnejše.
3: Imam dobre možnosti za osebni strokovni razvoj (možnost izobraževanja, napredovanja ipd.).
4: Menim, da neposredni vodja načrtno vzgaja in razvija morebitne kandidate za svoje naslednike.
5: Jasno mi je bilo opredeljeno delovno mesto, ki bi ga ob izpolnjevanju pogojev lahko zasedel v prihodnosti.

Vir: Rezultati ocenjevanja upravljanja kariere (priloga 2, tabela 14).

Graf 14 prikazuje dimenzijo upravljanja kariere. Tudi v tokratni anketi so rezultati potrdili dejstvo, da je to najslabše ocenjena dimenzija (skupna ocena 2,76), prav tako kot leta 2003 (skupna ocena 2,30) in 2009 (skupna ocena 2,80). Ocene so v primerjavi z zadnjo anketo iz leta 2009 še malenkostno slabše. V primerjavi z letom 2003 so vse trditve ocenjene bolje, kar je pozitiven napredek, vendar slabše kot leta 2009.

Glede na to, da je bila zadnja trditev ocenjena bolje kot v preteklih dveh anketah lahko rečem, da so zaposleni dobro seznanjeni z možnostjo zasedbe delovnega mesta v prihodnosti. Malce slabše kot v zadnji anketi pa so ocenjene trditve, ki opisujejo možnosti posameznikovega napredovanja in izobraževanja, kar pa ni nikakršno presenečenje, saj napredovanj in izobraževanj v obdobju gospodarske krize pravzaprav ni bilo.

Graf 15: Prikaz zadovoljstva z delom



Legenda grafa:

1: Moje delo je zanimivo.
2: Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja velik izziv.
3: Pri opravljanju del in nalog se dobro počutim.
4: V delu najdem pravo zadovoljstvo.
5: Najpogosteje opravljam delo z velikim navdušenjem.
6: Raje imam svoje delo kot večina mojih sodelavcev.
7: Mislim, da moje delo ni prijetno.
8: Moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.
9: Pogosto se prisiljujem, da grem na delo.
10: Čutim, da sem pri delu srečnejši od sodelavcev.
11: Z delom sem v celoti zadovoljen.
12: Moje delo je razmeroma nezanimivo.
13: Moje delo je zame kot zabava.
14: Vedno bolj sem zadovoljen z delom.
15: Svojega dela sploh ne maram.
16: Moji sodelavci so pri delu bolj prizadevni kot jaz.
17: Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sprejel.
18: Pri delu se pogosto dolgočasim.
19: Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.
20: Bolj uživam pri delu kot v prostem času.

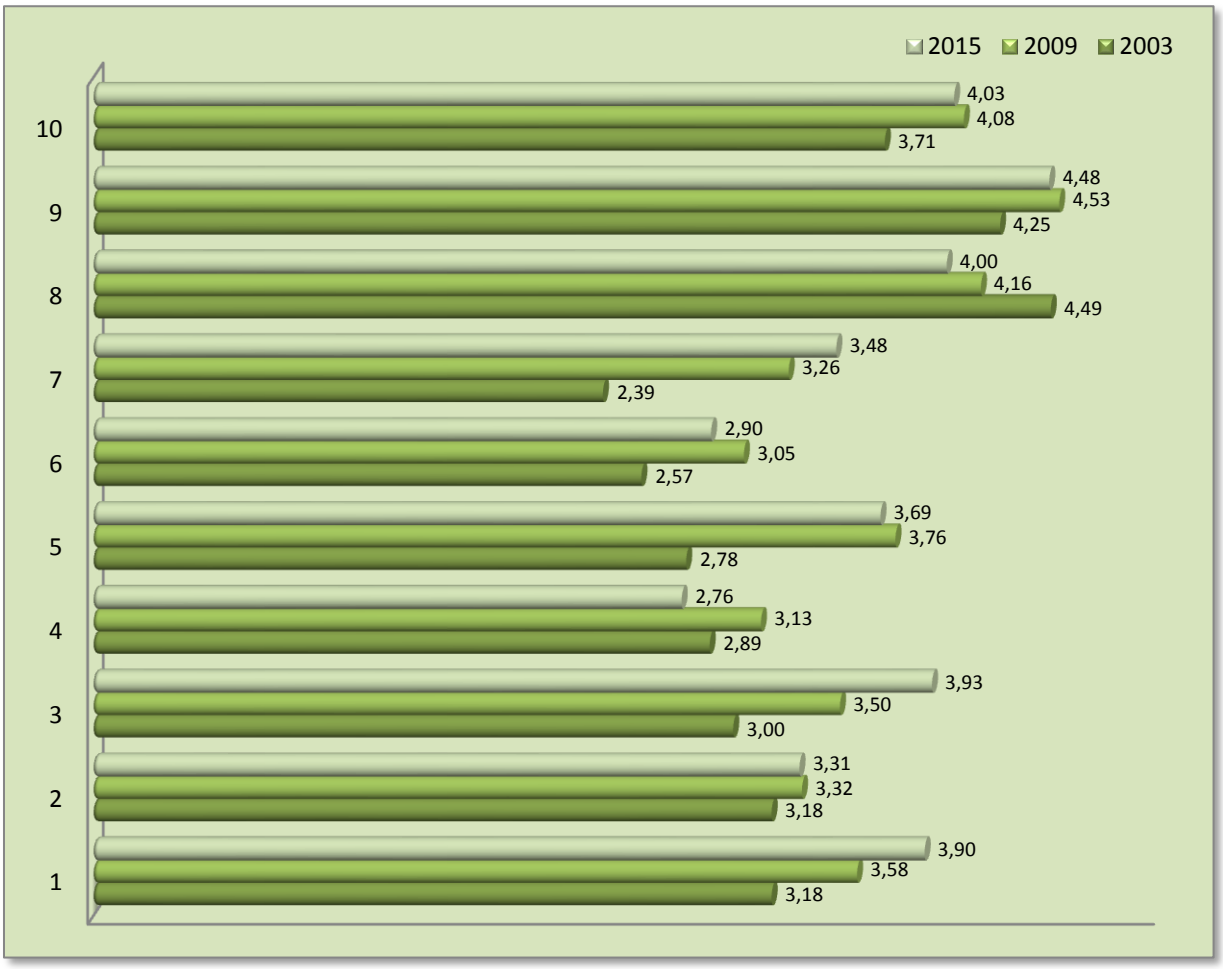
Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva z delom (priloga 2, tabela 15).

Graf 15 prikazuje dimenzijo zadovoljstva z delom. Še ena v vrsti dimenzij, ki so me pozitivno presenetile. Skoraj vse trditve, ki opredeljujejo pozitiven odnos do dela in širše gledano delovnega okolja so bile ocenjene bolje kot v preteklih dveh anketah (2,54 leta 2003, 2,64 leta 2009 in 2,88 leta 2015).

Največji pozitiven premik je opazen pri naslednjih trditvah: moji sodelavci so pri delu bolj prizadevni kot jaz, z delom sem v celoti zadovoljen, bolj uživam pri delu kot v prostem času. Predvsem pozitiven premik navzgor pri zadnji trditvi je navdušujoč, saj je to nekaj kar si verjetno želi vsak delodajalec in tudi zaposleni. Prvi zato, ker to očitno pomeni, da bodo na ta način zaposleni na delovnem mestu bolj ustvarjalni in storilni, drugi pa zato, ker jih očitno delo, ki ga opravljajo zares veseli.

Zgoraj omenjene trditve potrjuje tudi dejstvo, da je bila edina trditev, ki je bila slabše ocenjena kot v preteklih dveh anketah, trditev, ki pravi, da svojega dela sploh ne maram. To je bila obenem tudi trditev, ki je bila ob zadnji anketi najslabše ocenjena, kar je še posebej navdušujoče.

Graf 16: Prikaz zadovoljstva z delovnim mestom



Legenda grafa:

1: V splošnem sem zadovoljen z delom in nalogami.
2: Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.
3: Zadovoljen sem s sodelavci.
4: Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.
5: Zadovoljen sem z delovnim časom.
6: Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanja.
7: Zadovoljen sem z možnostmi napredovanja.
8: Zadovoljen sem s plačo.
9: Zadovoljen sem s statusom v oddelku in službi.
10: Zadovoljen sem s fizičnimi delovnimi pogoji.

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva z delovnim mestom (priloga 2, tabela 16).

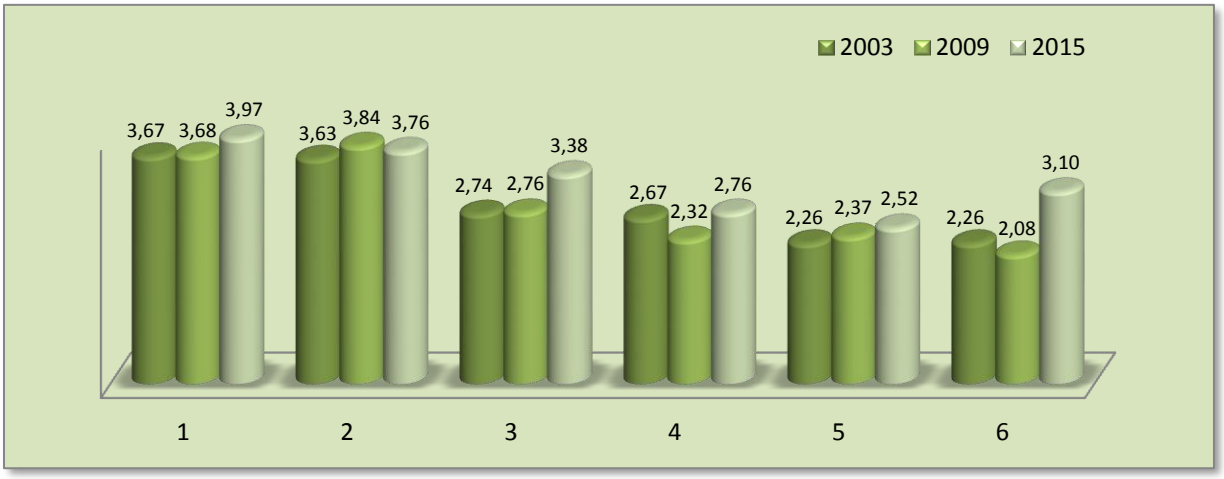
Graf 16 prikazuje dimenzijo zadovoljstva z delovnim mestom. Skupna ocena dimenzije je v primerjavi z letom 2009 ostala na enaki ravni, kar pomeni, da je malenkostno boljša kot leta 2003 (3,24 leta 2003, 3,64 leta 2009 in 3,65 leta 2015).

Trditev, ki je bila ob zadnji anketi slabše ocenjena kot v prvih dveh anketah je zadovoljstvo s plačo (4,49 leta 2003, 4,16 leta 2009 in 4,00 leta 2015). Ocena te trditve ne preseneča, saj je

bilo obdobje od zadnje ankete do leta 2015 obdobje brez napredovanj, brez kakršnekoli finančne stimulacije. Prav tako je slabše kot v anketah iz leta 2003 in 2009 ocenjena trditev o zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve. Razlog za poslabšanje ocene je v tem, da je bila zaposlitev na ministrstvu v preteklosti nekaj »večnega«, v zadnjem obdobju gospodarske krize pa se je med zaposlenimi na ministrstvu začel širiti strah o odvečni delovni sili in posledično o odpuščanju.

Velik pozitiven premik v letu 2015 je opazen pri trditvi splošnega zadovoljstva z delom in nalogami in zadovoljstva s sodelavci. Večina zaposlenih že daljše obdobje opravlja svoje delo in so s tem zadovoljni. Posledično so prav tako že dolgo v družbi istih sodelavcev s katerimi se dobro razumejo. Očitno je, da je manjša fluktuacija zaposlenih pripomogla k boljšim odnosom med zaposlenimi.

Graf 17: Prikaz pripadnosti zaposlenih



Legenda grafa:

1: Ponosen sem, da sem uslužbenec ministrstva.
2: O službi znotraj in zunaj ministrstva govorim le pozitivno.
3: Menim, da ima služba v okviru ministrstva lepo prihodnost.
4: Čutim, da ne bi mogel zapustiti službe, če bi to želel.
5: Nikoli ne bi zapustil ministrstva, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje.
6: Menim, da ima služba v okviru ministrstva velik ugled.

Vir: Rezultati ocenjevanja pripadnosti zaposlenih (priloga 2, tabela 17).

Graf 17 prikazuje dimenzijo pripadnosti zaposlenih. Praktično pri vseh trditvah je opazna porast ocen v primerjavi s preteklima anketama (2,87 leta 2003, 2,84 leta 2009 in 3,25 leta 2015).

Najbolj opazen premik v pozitivni smeri je v trditvi, da zaposleni menijo, da ima služba v okviru ministrstva velik ugled (2,26 leta 2003, 2,08 leta 2009 in 3,10 leta 2015) in pri trditvi, da ima služba v okviru ministrstva lepo prihodnost (2,74 leta 2003, 2,76 leta 2009 in 3,38 leta 2015). Vsekakor je opazen občutno pozitivnejši odnos do lastne službe kot je bilo to v preteklosti.
Tudi pri ostalih trditvah se občutek pripadnosti do ministrstva in do službe kateri pripadajo zaposleni ni poslabšal, kar je dober obet za prihodnost naše službe.

Preverjanje hipotez

Že v dispoziciji oziroma na začetku naloge sem predstavil šest hipotez, katere bom v nadaljevanju tudi preveril.

Hipoteza 1:

V hipotezi št. 1 sem predvideval, da bo v letu 2015 stanje organizacijske kulture in klime v proučevani organizacijski enoti državne uprave slabše ocenjeno kot je bilo leta 2003 in 2009.
Z velikim veseljem to hipotezo lahko v celoti ovržem, saj je bila organizacijska kultura in klima leta 2015 (skupna ocena 3,57) malenkostno bolje ocenjena kot leta 2009 (skupna ocena 3,50) in bistveno bolje kot leta 2003 (skupna ocena 3,20).
V posameznih dimenzijah je žal opazen negativen trend, kar pomeni, da so bile slabše ocenjene kot v preteklih dveh anketah. Vendar tudi pri teh dimenzijah lahko rečem, da gre za minimalen negativen trend. Pravzaprav je omembe vreden negativen trend opazen le pri dimenziji delovne prizadevnosti (4,30 leta 2003, 4,21 leta 2009 in 4,13 leta 2015), vendar je to hkrati tudi najbolje omenjena dimenzija.
Tudi tokrat, tako kot v preteklih dveh anketah, je bila najslabše ocenjena dimenzija upravljanja kariere (2,29 leta 2003, 2,80 leta 2009 in 2,77 leta 2015).

Hipoteza 2:

Hipotezo št. 2 v kateri sem predvidel, da bo dimenzija motiviranosti v letu 2015 slabše ocenjena kot v letu 2003 in 2009 lahko, na srečo, ovržem, saj se stopnja motiviranosti v vseh postavkah glede na leto 2003 in 2009 ni poslabšala. Skupna ocena motiviranosti je celo boljša kot leta 2009 in enaka kot leta 2003 (3,55 leta 2003, 3,48 leta 2009 in 3,55 leta 2015).

Pravzaprav je dimenzija motiviranosti konstanta glede na pretekli anketi, saj so razlike v vseh treh obdobjih minimalne.
Skupna ocena motiviranosti je dokaz, da kljub sprejetju varčevalnih ukrepov v zadnjem obdobju in s tem krčenjem finančnih ugodnosti ni bilo negativnega vpliva na motivacijo, kar je vzpodbudno, ni pa to stanje, ki bi ga veljalo prakticirati tudi v prihodnje.

Hipoteza 3:

Za dimenzijo vodenja in participacije sem postavil hipotezo št. 3. V njej sem predvideval, da bo ta dimenzija v letu 2015 (skupna ocena 3,59) bolje ocenjena kot v letu 2003 (skupna ocena 3,08) vendar slabše kot v letu 2009 (skupna ocena 3,70), kar pomeni, da lahko glede na pridobljene rezultate hipotezo v celoti potrdim.
Pri tej dimenziji je najbolj opazen premik po lestvici navzdol zaznati pri trditvi, da neposredni vodja dela tisto kar zagovarja (3,25 leta 2003, 3,71 leta 2009 in 3,17 leta 2015), kar je zaskrbljujoče in ne govori ravno v prid vodjem v službi. Največji pozitiven premik navzgor je opaziti pri trditvi, da posameznik lahko sodeluje pri odločitvah, ki se nanašajo na njegovo delo (3,14 leta 2003, 3,61 leta 2009 in 4,00 leta 2015), prav tako bolje ocenjena kot v preteklih dveh anketah je tudi trditev, da neposredni vodja zaposlene spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo (2,82 leta 2003, 3,37 leta 2009 in 3,41 leta 2015).

Hipoteza 4:

Za dimenzijo internega komuniciranja sem postavil hipotezo št. 4 v kateri sem predvidel, da bo omenjena dimenzija bolje ocenjena kot leta 2003 (skupna ocena 3,53) in slabše kot leta 2009 (skupna ocena 3,98). Postavljeno hipotezo lahko v celoti potrdim saj je bila skupna ocena v letu 2015 3,94. Odstopanje od ocene v letu 2009 je pravzaprav minimalno, vendar pa ostaja dejstvo, da se je ocena v letu 2015 malenkostno poslabšala.
Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da zaposleni ocenjujejo, da je sistem komuniciranja v službi dober oziroma boljši kot v dveh preteklih obdobjih (2,64 leta 2003, 3,16 leta 2009 in 3,52 leta 2015). Praktično vse trditve so v letu 2015 ocenjene bolje kot v letu 2003, razen trditve, ki govori o izražanju posameznikovih mnenj. Ta trditev je v letu 2015 (ocena 3,90) slabše ocenjena kot v dveh preteklih obdobjih (4,00 leta 2003 in 4,13 leta 2009), vendar je ta premik na slabše minimalen.

Hipoteza 5:

Hipotezo št. 5, v kateri sem predvidel, da bo dimenzija delovne prizadevnosti najbolje ocenjena dimenzija, lahko v celoti potrdim. Kar žalosti je predvsem dejstvo, da je bila ta dimenzija v letu 2015 (skupna ocena 4,13), v vseh trditvah, razen v eni (svoje delo opravljam strokovno, vestno, kakovostno in v skladu s predpisi) slabše ocenjena kot leta 2003 (skupna ocena 4,30) in 2009 (skupna ocena 4,21).

Iz rezultatov je razvidno, da se zaposleni celo bolj trudijo delo opravljati strokovno, vestno in v skladu s predpisi kot leta 2003 in 2009, manj uspešni pa so pri doseganju zastavljenih ciljev, pri upoštevanju rokov za izvršitev del in nalog, pri sledenju politiki oddelka in službe, pri zaupanju v svoje sposobnosti in pri opravičevanju in utemeljevanju potrebe po delovnem mestu, ki ga posameznik zaseda. Na podlagi izmerjenih rezultatov dimenzije delovne prizadevnosti lahko rečem, da se je v zadnjem obdobju zgodil pozitiven napredek v smislu kakovosti in strokovnosti opravljenega dela, žal pa je v ostalih postavkah opaziti očiten upad delovne prizadevnosti.

Hipoteza 6:

Hipotezo št. 6 sem postavil zato, ker sem predvideval, da bo dimenzija nagrajevanja in kaznovanja najslabše ocenjena dimenzija. Hipotezo moram ovreči, saj ta dimenzija ni bila najslabše ocenjena, kar meni predstavlja veliko pozitivno presenečenje. Pravzaprav so bile vse trditve v tej dimenziji, ki izkazujejo pozitiven odnos do nagrajevanja, v letu 2015 (skupna ocena 2,97) bolje ocenjene kot v letu 2003 (skupna ocena 2,54) in večina tudi bolje kot v letu 2009 (skupna ocena 2,86).

Ko sem postavljal hipotezo sem se zavedal, da je predvsem sistem nagrajevanja v zadnjih letih povsem neustrezen oziroma ga pravzaprav ni. Zaradi varčevalnih ukrepov v javni upravi je bil finančni del nagrajevanja, ki tudi v preteklosti ni bil ravno širokosrčen, povsem odsoten, zato me rezultati te dimenzije prijetno presenečajo. Pri tej dimenziji se je potrdil lep slovenski rek, ki pravi, da lepa beseda lepo mesto najde. In to je iz rezultatov ankete več kot očitno, saj materialnega nagrajevanja že nekaj let ni.

4 ZAKLJUČKI IN PREDLOGI

Namen mojega specialističnega dela je bil, da se bolj konkretno posvetim posameznim vplivom na organizacijsko klimo in kulturo. V teoretičnem delu moje naloge sem predstavil nekaj področij, ki imajo velik vpliv na organizacijsko kulturo in klimo. Izbira področij ni bila naključna.

Eno izmed področij, ki sem ga želel izpostaviti je področje komunikacije kot širši pojem od katerega je odvisna vrsta drugih dejavnikov, ki vplivajo na kulturo in klimo zaposlenih. Področje komunikacije sem izpostavil zato, ker menim, da ni v zadostni meri prisotno v našem delovnem okolju. Tudi tam kjer je komunikacija sicer že prisotna, pa le-ta pogostokrat ni ustrezna. Od komunikacije je odvisna vrsta drugih dejavnikov, ki sem jih ravno tako izpostavil. Vsi ti dejavniki v končni fazi tvorijo organizacijsko kulturo in klimo, katero sem obravnaval v empiričnem delu specialističnega dela.

Drugo področje, ki sem ga izbral je vodenje. Tudi to področje je izbrano z razlogom, saj se je v naši organizacijski enoti v zadnjem obdobju vodstvo že nekajkrat zamenjalo. Menil sem, da je tudi to pomembno vplivalo na zaposlene oziroma na organizacijsko kulturo in klimo v naši organizaciji. Od vodenja oziroma vodje je pač odvisno kako bo funkcionirala določena organizacija. Poleg tega se je v obdobju od zadnje ankete leta 2009, urad preimenoval v službo, bivša služba pa v sedanji oddelek, torej obe enoti za eno stopnjo nižje. Tudi število zaposlenih v celotni službi se je v zadnjih nekaj letih zmanjšalo za približno tretjino.

Izbral sem tudi področje motiviranosti in nagrajevanja saj menim, da je vsesplošna gospodarska kriza pustila velik pečat tudi na teh dveh segmentih organizacijske kulture in klime. Pri motiviranosti in nagrajevanju ne gre zgolj za nekakšen finančen učinek, pač pa za mnogo širši pojem na katerega vpliva še vrsta drugih dejavnikov.

Področje pogajanj sem izbral predvsem zaradi dela, ki ga opravljam in pri katerem sem vsakodnevno v stiku z različnimi strukturami zaposlenih v Ministrstvu za obrambo RS. Zato je povsem pričakovano, da prihaja tudi do konfliktnih situacij. Od spretnosti in znanj pogajalcev pa je odvisno ali bodo konfliktne situacije uspešno rešene ali pa se bodo še poglobile.

V empiričnem delu sem opravil raziskavo o stanju organizacijske kulture in klime v naši službi. Namen raziskave je bil dvojne narave. Najprej sem pridobil podatke o tem kakšno je stanje organizacijske kulture in klime v sedanjem obdobju, v nadaljevanju pa sem opravil primerjavo organizacijske kulture in klime z letom 2003 in 2009. S primerjavo sem želel priti do informacij o tem, kako so se posamezne dimenzije organizacijske kulture in klime, spreminjale skozi tri različna obdobja.

Primerjava moje raziskave s preteklima raziskavama iz leta 2003 in 2009 pokaže, da se je organizacijska kultura in klima v primerjavi z zadnjo raziskavo iz leta 2009 malenkostno popravila. Leta 2009 je bilo povprečje ocen vseh dimenzij 3,50, v letu 2015 pa 3,57. Malo večja razlika pa je opazna v primerjavi z raziskavo iz leta 2003, ko je bilo povprečje ocen vseh dimenzij 3,20. To seveda pomeni, da se organizacijska kultura in klima kljub gospodarski krizi, ki je nastala v obdobju med anketo iz leta 2009 in 2015, ni poslabšala. Ta podatek me je izredno prijetno presenetil saj sem bil prepričan, da je dogajanje med zadnjo in predzadnjo raziskavo na zaposlenih pustilo negativen vpliv. To kljub vsemu pomeni, da naša služba »koraka« v pravo smer, čeravno z zelo majhnimi in počasnimi koraki.

Tudi v moji raziskavi, prav tako kot v letu 2003 in 2009, je bila najslabše ocenjena dimenzija upravljanja kariere, v kateri se v največji meri izkazuje možnost posameznikovega napredovanja v organizacijski enoti. Rezultat me ne preseneča, saj so bile možnosti za napredovanje najslabše ravno v obdobju med leti 2009 in 2015, ko je bil sprejet zakon o uravnoteženju javnih financ, ki je praktično onemogočil kakršnokoli napredovanje.

Največji pozitiven premik glede na raziskavi iz leta 2003 in 2009 pa je v moji raziskavi opazen pri dimenziji razumevanja vizije, politike in ciljev. Verjetno je glavni razlog za tako pozitiven premik v tem, da ima večina zaposlenih v naši službi na delovnih mestih kjer delajo že kar nekaj »kilometrine«. To posledično pomeni, da dobro poznajo namen in delovanje enote v kateri delajo in razumejo kakšna je sedanja politika enote in v katero smer bo enota delovala v prihodnosti. To je obenem tudi dokaz, da prepogosto premeščanje zaposlenih na različna delovna mesta, predvsem pa v različne enote, na to dimenzijo ne vpliva ravno pozitivno.

V letu 2015 je bila najbolje ocenjena dimenzija delovne prizadevnosti, prav tako kot v letu 2003 in 2009. Kar je zaskrbljujoče pa je to, da je to edina dimenzija, ki je bila v letu 2015

slabše ocenjena kot v letih 2003 in 2009. Razlog za to je verjetno ponovno gospodarska kriza, ki je imela očitno zelo širok negativen vpliv. V obdobju krize je bil sistem nagrajevanja in delno tudi sistem kaznovanja povsem zanemarjen oziroma v upadanju. Posledica tega je bila, da so zaposleni prišli do spoznanja, da njihov vložen trud ne bo ustrezno nagrajen, prav tako pa ob zanemarjanju svojih dolžnosti ne bo sprejetih kakšnih omembe vrednih sankcij.

Pregled vseh obravnavanih dimenzij kaže na to, da je gospodarska kriza v zadnjem obdobju vendarle imela vpliv tako na organizacijo, vodstvo in zaposlene. Na srečo pa ta negativen vpliv ni tako velik kot sem pred raziskavo pričakoval. Kot sem že omenil sem v teoretičnem delu izpostavil nekaj ključnih področij, ki imajo po mojem mnenju največji vpliv na organizacijsko kulturo in klimo v naši službi. Ob tem se seveda sprašujem, kaj ob tem lahko stori stroka socialnega dela oziroma socialni delavec/delavka, ki bi sodil ravno v tako organizacijo kot je Služba za kadrovske zadeve v kateri delam. V tej službi sem namreč zaposlen že deset, v ministrstvu pa skupaj že štirinajst let, zato lahko rečem, da sem v tem obdobju pridobil bogate izkušnje.

Generalno gledano lahko rečem, da bi tako naša služba in prav tako zaradi obsežnosti sistema MORS, tudi druge enote, potrebovale socialne delavce/delavke, ki bi bili neke vrste povezovalci/povezovalke, koordinatorji/koordinatorke, stične točke, pogostokrat pa tudi arbitri pri reševanju nastalih konfliktov.

Zaposleni se pogostokrat pritožujejo, da imajo zanemarljiv vpliv na vodenje organizacije, oziroma je ta vpliv ničen. Vloga socialnega delavca/delavke v povezavi z vodenjem enote je, da opravlja nalogo veznega člena med vodstvom in zaposlenimi, ter na ta način poskuša zbližati stališča oziroma poglede na vodenje organizacije. Socialni delavec/delavka bo delavcem omogočil, da bodo slišane njihove misli, občutki, da bo upoštevana njihova individualnost, njihovi talenti in da bo upoštevano njihovo dostojanstvo. Zagotovo je vodji v interesu čim večja storilnost in kakovostno opravljanje dela njegovih podrejenih. V kolikor se jim bo s pomočjo socialnega delavca/delavke znal približati in se jim do neke mere prilagodil, zagotovo lahko posledično računa na delavce/delavke, ki bodo z veseljem opravljali svoje delo in s tem pripomogli k večjemu uspehu organizacije na vseh področjih, kar pa je zagotovo v interesu obeh, tako vodje kot podrejenega.

Vodja, ki ga bo socialni delavec/delavka informiral o željah in potrebah podrejenih bo na ta način lahko organiziral delo na način, da bo kar najbolj prilagojeno in povšeči vsakemu posamezniku, seveda v okviru realnih možnosti.

Socialni delavec/delavka je lahko tudi v vlogi motivatorja/motivatorke. Vloga socialnega delavca/delavke v organizaciji je, da nenehno spremlja moralno zavest zaposlenih. V praksi to pomeni, da mora biti socialni delavec/delavka v nenehnem kontaktu z zaposlenimi, saj na ta način pridobiva podatke, ki so nujno potrebni za vzdrževanje motivacije. Od zaposlenih mora pridobiti podatke o tem kar jim dviga nivo motivacije in, če je le mogoče, posledično delovno okolje prilagoditi posamezniku tako, da ga bo vsakodnevno delo motiviralo. Včasih gre pri motivaciji za povsem majhne ukrepe kot je npr. ureditev pisarne po posameznikovih željah. Motivacija ni nujno povezana z zagotavljanjem boljšega gmotnega položaja delavca, zato je tudi pri motivaciji delo socialnega delavca/delavke, ki zna prisluhniti posamezniku velikega pomena. Zato bi morala organizacija dopuščati posamezniku več svobode pri odločanju o, za njega, pomembnih stvari, saj bo na ta način tudi organizacija pridobila bolj uspešnega, storilnega in zadovoljnega zaposlenega, kar pa je ponovno interes delodajalca oziroma organizacije.

V organizaciji pogostokrat prihaja do tako imenovanih komunikacijskih šumov, ker smo ljudje različni in se različno izražamo. Pogostokrat pa ne pride niti do te faze, saj komuniciranja preprosto ni. Socialni delavec/delavka bi moral biti vzpodbujevalec konstruktivne komunikacije. Tam kjer je informacijskega pretoka med zaposlenimi premalo bi nastopil v vlogi pospeševalca pretoka informacij, tam kjer pa je informacij preveč pa v vlogi selektorja informacij. Pogostokrat prihaja do nezadovoljstva na eni ali drugi strani tudi zaradi neprimernega komuniciranja. Socialni delavec/delavka bi bil tisti, ki bi pomagal osebam s slabše razvitimi komunikacijskimi sposobnostmi in obenem kot »zaviralec« tistih, ki imajo pretirano željo po komunikaciji in na ta način jemljejo komunikacijski prostor drugim.

Zaradi neupoštevanja omenjenih oblik ravnanja in obnašanja tako vodstva kot zaposlenih, prihaja v organizaciji tudi do konfliktnih situacij. V kolikor do take situacije pride, udeleženi v sporu pogostokrat ne zmorejo dovolj moči in volje, da bi našli konstruktivno rešitev, ki bi bila sprejemljiva za obe ali več strank v sporu. In tukaj ponovno nastopi socialni delavec/delavka, ki pa mora imeti dovolj izkušenj oziroma dobro poznati problematiko vseh

strank v sporu. Najboljši način reševanja spora, ki ga socialni delavec/delavka lahko doseže je, da motivira oziroma prepriča stranke v sporu, da same poskušajo zbližati stališča oziroma najti rešitve. Socialni delavec/delavka je tisti, ki usmerja stranke v sporu na poti do rešitve konflikta. Zanikanje konflikta in posledično neukvarjanje s konfliktno situacijo pa seveda ne vodi k reševanju sporov, temveč k poglabljanju tovrstnih situacij. Če torej do konflikta pride, socialni delavec/delavka ni tisti, ki zanika nastalo situacijo, pač pa tisti, ki aktivno sodeluje pri reševanju konflikta tako, da aktivira k iskanju rešitev vse vpletene v sporu.

Logična posledica nastanka konfliktnih situacij so pogajanja. V vlogi pogajalca smo vsaj občasno pravzaprav vsi, tako v delovnem okolju, kot tudi v zasebnem življenju. Vendar pa zaradi osebne in pogostokrat pretirane čustvene vpletenosti v spor, udeleženci spora sami niso sposobni v praksi izvesti pogajanja oziroma najti rešitve, ki bodo sprejemljive za vse udeležence spora. Socialni delavec/delavka mora biti v situaciji reševalca spora najprej dober poslušalec in posledično dober poznavalec problematike zaradi katere je spor nastal. V procesu reševanja konflikta pa je naloga socialnega delavca/delavke, da je inventiven pri iskanju rešitev, potrpežljiv pri zbliževanju stališč in prepričljiv v fazi prepričevanja tako ene kot druge strani, da bodo sprejete rešitve sprejemljive za vse.

Če ob zaključku seštejem vse vloge socialnega delavca/delavke lahko rečem, da tako delovno mesto zahteva »supermoškega/superžensko«, multiplo osebnost z zelo široko paleto znanj. V resničnem življenju takšnih žal ni, obstajajo pa osebe, ki imajo potrebne osebnostne lastnosti, dovolj bogate izkušnje in znanja ter predvsem željo po opravljanju takega dela. Prav gotovo pa mora biti socialni delavec/delavka pripravljen prenašati pritiske tako s strani vodstva organizacije kot s strani zaposlenih. Socialni delavec/delavka mora biti pozitivna osebnost, ki ne beži od problemov oziroma jih zanika, pač pa tisti, ki zna in zmore najti konstruktivne rešitve, ki bodo sprejemljive za vse.

Glede na rezultate raziskave, ki sem jo opravil lahko rečem, da je organizacijska kultura in klima v primerjavi s preteklima raziskavama v naši službi zadovoljiva. Seveda pa to ne pomeni spanja na lovorikah, temveč budno spremljanje stanja tudi v prihodnje. Področja, ki so bila slabše ocenjena očitno potrebujejo večjo vzpodbudo kot so jo bila deležna do sedaj. Po drugi strani pa je potrebno delati tudi na dobro ocenjenih področjih, da ne bodo zaradi zanemarjanja oškodovana in bodo v prihodnje nazadovala.

Vsekakor bi bilo smiselno opravljati raziskave tudi v prihodnje, saj je to najbolj iskren in zanesljiv pokazatelj dejanskega stanja organizacijske kulture in klime v organizaciji. Poleg tega pa menim, da je potreben vsaj razmislek o tem ali obstaja možnost, da bi se v enoti kot je naša, to je v Službi za kadrovske zadeve, omogočilo zaposlitev socialnega delavca/delavke v prihodnje. Zagotovo mu/ji dela ne bo manjkalo.

5 LITERATURA IN VIRI

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blake, R.; Shepard H. A. 1964. *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Brečko, Daniela. 2008. *Čustvena inteligentnost pri vodenju – tudi vodja ni brez čustev.* Revija HRM 6, 23: 38-45.
- Cimerman, Mitja, et al. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev.* Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
- Coser L. A. 1956. *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Čačinovič Vogrinčič, Gabi. 2008. *Socialno delo z družino*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Daniels, D. Tom; Barry K. Spiker. 1994. Perspectives on Organizational Communication, Third edition, WCB Brown & Benchmark, Dubuque.
- Davis, J. 1986. *Human Relations at Work*. New York.
- Dragoš, Srečo. 2002. *Socialni kapital, dragocena, nejasna in nevidna dobrina*. Socialno delo 41, 2: 71-88.
- Evans, Roger; Russell, Peter. 1992. *Ustvarjalni manager.* Ljubljana: Alpha Center d.o.o. Ljubljana.
- Feldman, R. S. 1996. *Understanding Psychology.* Mc Graw-Hill.
- Florjančič, Jože; Bernik Mojca; Novak Vesna. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Harris, M. 1997. *Human Resource Management.* The Dydren Press.
- Heyligen, F. 1996. *Principles of system and cybernetics: An evolutionary perspective*. Brussels: Free University.
- Kavar Vidmar, Andreja. 1998. *Kakovost delovnega življenja.* Socialno delo 37, 2: 81-119.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo – nasveti za poslovno uspešne.* Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako upravljamo – nasveti za poslovno uspešne.* Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kern, Bojan; Ovsenik, Marija; Ovsenik, Jože. 2001. *Osnove organizacije za socialno delo – študijsko gradivo.* Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Kitchen, J. Phillip. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Bussines Press.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kreps L. Gary. 1990. *Organizational Communication,* Theory and Practice, Second Edition. New York: Longman.
- Lahiff J.M., Penrose J.M. 1997. *Bussiness comunication, strategies and skills.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih.* Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Landy, F. J.; Becker, W. S. 1987. *Motivation theory reconsidered.* Greenwich.
- Le Poole, Samfrits. 1991. *Never Take NO for an Ansver*. London: Kogan Page.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu,* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan; Možina, Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije d.d.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behaviour.* Mc Graw-Hill.
- Makarovič, Matej. 2003. *Socialni kapital v organizacijah*. Ljubljana: Sophia.
- Makarovič, Matej. 2003 *Socialni kapital v Sloveniji.* Ljubljana: Sophia.
- Marolt, Vanda. 2009. *Organizacijska kultura, klima, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizacijski enoti državne uprave - Specialistično delo.* Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane et al. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mumel, Damijan. 2012. *Komuniciranje v poslovnem okolju.* Maribor: De Vesta.

- O'Hair, Dan; Gustav W Friederich; Linda Dixon Shaver. 1995. *Strategic Communication in Business and the Professions.* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton.* Zagreb – Samobor: Oziris.
- Ovsenik, Marija; Ambrož, Milan. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov.* Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Pervaiz A. K., in Mohammed Raqif. 2003.Internal marketing issues and challenges. *Europian Journal of Marketing*; Vol.37, No.9: 1177-1186
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja.* Štore: samozaložba M. Račnik.
- Rapoša Tajnšek, Pavla. 1997. *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Robbins, S. P.1992. *Essentials of Organizational Behaviour.* Prentice Hall.
- Saleebey, D. 1997.*The Strength Pespective in social Work Practice*. New York: Longman.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organizational culture and leadership*. London: Jossey Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. 1991. *What is culture?* V: FROST, P. J. et al. Reframing organizational culture. London: Sage.
- Schein, Edgar H. 1993 *How can organizations learn faster*. V: The Challenge of Entering the Green Room, Sloan Management Review, Winter.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Thomason, F. George. 1977. *A Textbook of Personnel Management.* London: Institute of Personel management.
- Treven, Sonja. 1998, *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja.* Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
- Zupan, Nada et al. 2009. *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Yukl, Gary A. 1981. *Leadership in Organizations*. New York.

6 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih

Priloga 2: Rezultati ocenjevanja organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih

6.1 Priloga 1: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih

Spoštovani-a,

prosim vas za sodelovanje v anketi, katere namen je ugotoviti, kako zaposleni ocenjujete organizacijsko kulturo in klimo v vaši organizaciji, kakšno je vaše zadovoljstvo pri delu in kolikšna je vaša pripadnost organizaciji. Prosim, da temeljito preberete vsa vprašanja in si vzamete čas za odgovore. Rezultati bodo prikazani skupinsko in le za namen specialistične naloge, tako da je anonimnost zagotovljena in ni ovire za sproščeno in iskreno ocenjevanje. Pomembno je, da odgovorite na vsa vprašanja, saj bom le tako lahko pridobil relevanten skupinski rezultat (Vanda Marolt, 2009: Organizacijska kultura, klima, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v organizacijski enoti državne uprave).

Prosim vas, da priloženi vprašalnik izpolnite tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani po prvem občutku, ki je navadno najbližje resnici, pri čemer upoštevajte naslednjo mersko lestvico:

- 1: trditev nikakor ne velja (– –)
- 2: trditev ne velja (–)
- 3: trditev niti velja, niti ne velja (–/+)
- 4: trditev velja (+)
- 5: trditev popolnoma velja (++)

Prosim vas, da v celoti izpolnjene vprašalnike oddate v za to namenjeno zaprto škatlo v pritličju (poleg vhodnih vrat) in v kleti I (pred pisarno št. 46).

Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Peter Bevec

Ljubljana, november 2015

1 *– Trditev nikakor ne velja (– –)*	***2*** *– Trditev ne velja (–)*	***3*** *– Trditev niti velja, niti ne velja (–/+)*	***4*** *– Trditev velja (+)*	***5*** *– Trditev popolnoma velja (++)*

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME, ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH						
1.	**Dimenzija razumevanja vizije, politike in ciljev**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
1.1.	Cilje službe in cilje našega oddelka sprejemam kot svoje cilje.	1	2	3	4	5
1.2.	Dobro razumem razvojno vizijo službe.	1	2	3	4	5
1.3.	Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) službe.	1	2	3	4	5
1.4.	Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) našega oddelka.	1	2	3	4	5
1.5.	Pri določanju ciljev našega oddelka smo vključeni vsi in ne le vodje.	1	2	3	4	5
1.6.	Menim, da so cilji, ki jih moram pri svojem delu doseči, realno zastavljeni.	1	2	3	4	5
2.	**Dimenzija organiziranja**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
2.1.	Natančno poznam svoje odgovornosti in pristojnosti znotraj službe.	1	2	3	4	5
2.2.	Menim, da bi z boljšo organiziranostjo lahko povečali uspešnost in učinkovitost pri delu.	1	2	3	4	5
2.3.	Imam zelo jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2.4.	Menim, da so zadolžitve, ki jih prejmem, dovolj jasno opredeljene in razumljivo predstavljene.	1	2	3	4	5
2.5.	Dobro razumem svoj položaj in vlogo znotraj službe.	1	2	3	4	5
2.6.	Menim, da mi ustaljeni postopki omogočajo optimalno opravljanje del in nalog.	1	2	3	4	5
2.7.	Moja obremenitev z deli in nalogami je pravična glede na obremenitve, ki jih imajo moji sodelavci.	1	2	3	4	5
3.	**Dimenzija vodenja in participacije**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
3.1.	Neposredni vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za delo.	1	2	3	4	5
3.2.	Čutim, da mi neposredni vodja vedno daje podporo in zaščito pri opravljanju del in nalog.	1	2	3	4	5
3.3.	Menim, da neposredni vodja dela tisto, kar tudi zagovarja.	1	2	3	4	5
3.4.	Neposredni vodja mi daje povratne informacije o uspešnosti in njegovem zadovoljstvu z mojim delom.	1	2	3	4	5
3.5	Neposredni vodja me pogosteje spodbuja in hvali ter redkeje zastrašuje in kritizira.	1	2	3	4	5
3.6.	Čutim, da me neposredni vodja pojmuje kot enakopravnega sogovornika in sodelavca.	1	2	3	4	5
3.7.	Cenim strokovnost neposrednega vodje in priznavam njegovo avtoriteto.	1	2	3	4	5
3.8.	Neposredni vodja me spodbuja k samostojnemu opravljanju del in nalog.	1	2	3	4	5

3.9.	Praviloma lahko sodelujem pri odločitvah, ki se nanašajo na moje delo.	1	2	3	4	5
4.	**Dimenzija kakovosti dela**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
4.1.	Ponosen sem na raven kakovosti, ki jo dosegam pri opravljanju del in nalog.	1	2	3	4	5
4.2.	Čutim se odgovornega za kakovost dela službe kot celote.	1	2	3	4	5
4.3.	Vedno si prizadevam, da svoje delo opravim čim bolj kakovostno, glede na svoje sposobnosti.	1	2	3	4	5
4.4.	Kakovost in količina opravljenega dela sta v našem oddelku enako pomembni.	1	2	3	4	5
4.5.	Natančno poznam merila, ki jih moram doseči za kakovostno opravljanje del in nalog.	1	2	3	4	5
5.	**Dimenzija delovne prizadevnosti**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
5.1.	Trudim se, da v čim večji meri dosegam zastavljene cilje (delovnega mesta, oddelka in službe).	1	2	3	4	5
5.2.	Po svojih najboljših močeh sledim politiki našega oddelka in službe.	1	2	3	4	5
5.3.	Praviloma ne prekoračujem postavljenih rokov za izvršitev del in nalog.	1	2	3	4	5
5.4.	Svoje delo in naloge v celoti opravljam strokovno, vestno, kakovostno in skladno s predpisi.	1	2	3	4	5
5.5.	Delam tako, da sam utemeljujem in opravičujem potrebo po svojem delovnem mestu in njegovi nujnosti.	1	2	3	4	5
5.6.	Pri opravljanju del in nalog vedno popolnoma zaupam v svoje znanje in sposobnosti.	1	2	3	4	5
5.7.	Čutim, da pri opravljanju del in nalog vlagam ves svoj trud in voljo.	1	2	3	4	5
6.	**Dimenzija upravljanja kariere**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
6.1.	Imam dobre možnosti za osebni strokovni razvoj (možnost izobraževanja, napredovanja ipd.).	1	2	3	4	5
6.2.	Jasno mi je bilo opredeljeno delovno mesto, ki bi ga ob izpolnjevanju pogojev lahko zasedel v prihodnosti.	1	2	3	4	5
6.3.	Dobro poznam in razumem merila za možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
6.4.	Menim, da imam stvarne možnosti za napredovanje, če se trudim uvrstiti med najboljše in najsposobnejše.	1	2	3	4	5
6.5.	Menim, da neposredni vodja načrtno vzgaja in razvija morebitne kandidate za svoje naslednike.	1	2	3	4	5
7.	**Dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
7.1.	Imam dovolj možnosti za pridobivanje znanja in veščin, ki jih potrebujem za uspešno in učinkovito delo.	1	2	3	4	5
7.2.	Menim, da je sistem izobraževanja v službi dober.	1	2	3	4	5
7.3.	Neposredni vodja me spodbuja k nenehnemu izobraževanju, izpolnjevanju in usposabljanju.	1	2	3	4	5
7.4.	Zaposleni medsebojno prenašamo znanja in veščine ter se nenehno učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
7.5.	Dobro se zavedam, da moram za ohranjanje svoje konkurenčnosti nenehno nadgrajevati znanje.	1	2	3	4	5

8.	**Dimenzija nagrajevanja in kaznovanja**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
8.1.	Dobro poznam merila, ki jih moram dosegati za zagotavljanje uspešnosti pri delu.	1	2	3	4	5
8.2.	Za dobro opravljeno delo sem od neposrednega vodje pohvaljen in/ali nagrajen.	1	2	3	4	5
8.3.	Za slabo opravljeno delo sem od neposrednega vodje grajan in/ali kaznovan.	1	2	3	4	5
8.4.	Moje izjemne dosežke pri delu neposredni vodja vedno javno izpostavi pred sodelavci.	1	2	3	4	5
8.5.	Nagrajevanje za uspešno in kakovostno delo je v službi dobro urejeno.	1	2	3	4	5
9.	**Dimenzija motiviranosti**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
9.1.	Vedno sem pripravljen na dodaten napor, če se pri opravljanju del in nalog to od mene zahteva.	1	2	3	4	5
9.2.	Menim, da so zahteve po uspešnosti v službi visoke.	1	2	3	4	5
9.3.	Dober delovni rezultat je v našem oddelku vedno opažen in izpostavljen kot zgled sodelavcem.	1	2	3	4	5
9.4.	Pri opravljanju določene naloge si pogosto miselno predstavljam svoj končni uspeh.	1	2	3	4	5
9.5.	Poskušam slediti najboljšim in najsposobnejšim ter posnemam njihove delovne navade.	1	2	3	4	5
9.6.	Do sodelavcev, ki pri opravljanju del in nalog dosegajo boljše rezultate, ne čutim zavisti.	1	2	3	4	5
9.7.	Tudi zunaj službe in v prostem času pogosto razmišljam, kako bi čim bolje opravil svojo nalogo.	1	2	3	4	5
9.8.	Čutim, da me neposredni vodja pri opravljanju del in nalog nenehno navdušuje in spodbuja.	1	2	3	4	5
9.9.	Točno vem, zakaj delam v službi in kakšen končni cilj želim doseči pri tem.	1	2	3	4	5
10.	**Dimenzija informiranosti**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
10.1.	Informacije, ki so povezane z novostmi pri mojem delu in nalogah, praviloma dobim pravočasno.	1	2	3	4	5
10.2.	Večino informacij pridobim po formalni poti od neposrednega vodje.	1	2	3	4	5
10.3.	Menim, da sem dovolj obveščen o pomembnih stvareh znotraj našega oddelka, ki zadevajo tudi mene.	1	2	3	4	5
10.4.	Informacije, ki mi jih posreduje neposredni vodja, praviloma dobro razumem.	1	2	3	4	5
11.	**Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
11.1.	Pri delu vedno sproti razmišljam, kako bi nalogo lahko opravil hitreje, lažje in bolje.	1	2	3	4	5
11.2.	Imam veliko idej, kako izboljšati svoje delo, delo v našem oddelku in službi.	1	2	3	4	5
11.3.	Neposrednemu vodji redno posredujem svoje ideje, predloge in zamisli za izboljšave.	1	2	3	4	5
11.4.	Z neposrednim vodjo sproti in skupaj iščemo nove načine izboljšanja dela.	1	2	3	4	5

11.5.	Dobro se zavedam, da so spremembe tudi v našem oddelku in službi nujne.	1	2	3	4	5
11.6.	Zavedam se, da moramo pobude za izboljšave dajati vsi, ne le vodje.	1	2	3	4	5
11.7.	Pripravljen sem prevzeti tveganje pri uveljavitvi svojih idej, predlogov in zamisli.	1	2	3	4	5
11.8.	Za napake med preizkušanjem novih načinov dela nisem kaznovan.	1	2	3	4	5
11.9.	Neposredni vodja me spodbuja, da dajem pobude za izboljšave procesov, odnosov ipd.	1	2	3	4	5
12.	**Dimenzija internega komuniciranja**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
12.1.	S svojimi sodelavci komuniciram prijateljsko, odprto, sproščeno in enakopravno.	1	2	3	4	5
12.2.	Praviloma imam vedno zagotovljeno možnost komuniciranja z neposrednim vodjem.	1	2	3	4	5
12.3.	Menim, da je sistem komuniciranja v našem oddelku in službi dober.	1	2	3	4	5
12.4.	Z neposrednim vodjem se lahko odkrito pogovorim o svojih težavah in se pri tem ne bojim sankcij.	1	2	3	4	5
12.5.	Mnenje o delu in sodelavcih povem odkrito ali pa ga zadržim zase in ne govorim »za hrbtom« sodelavcev.	1	2	3	4	5
13.	**Dimenzija medosebnih odnosov**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
13.1.	Cenim in spoštujem delo, napore in dosežke svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
13.2.	V službi med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
13.3.	Menim, da imamo s sodelavci precej dobre in profesionalne odnose.	1	2	3	4	5
13.4.	Nastale konflikte s sodelavci rešujemo konstruktivno, sproti in v skupno dobro.	1	2	3	4	5
13.5.	Čutim, da neposrednemu vodji in drugim sodelavcem lahko zaupam.	1	2	3	4	5
14.	**Zadovoljstva z delom**					
	Trditve (Brayfield-Rotova lestvica):	– –	–	–/+	+	++
14.1.	Moje delo je zame kot zabava.	1	2	3	4	5
14.2.	Moje delo je zanimivo.	1	2	3	4	5
14.3.	Moji sodelavci so pri delu bolj prizadevni kot jaz.	1	2	3	4	5
14.4.	Mislim, da moje delo ni prijetno.	1	2	3	4	5
14.5.	Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	1	2	3	4	5
14.6.	Pri delu se pogosto dolgočasim.	1	2	3	4	5
14.7.	Z delom sem v celoti zadovoljen.	1	2	3	4	5
14.8.	Pogosto se prisiljujem, da grem na delo.	1	2	3	4	5
14.9.	Vedno bolj sem zadovoljen z delom.	1	2	3	4	5
14.10.	Moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.	1	2	3	4	5
14.11.	Svojega dela sploh ne maram.	1	2	3	4	5
14.12.	Čutim, da sem pri delu srečnejši od sodelavcev.	1	2	3	4	5
14.13.	Najpogosteje opravljam delo z velikim navdušenjem.	1	2	3	4	5
14.14.	Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.	1	2	3	4	5
14.15.	Raje imam svoje delo kot večina mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
14.16.	Moje delo je razmeroma nezanimivo.	1	2	3	4	5
14.17.	V delu najdem pravo zadovoljstvo.	1	2	3	4	5

14.18.	Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sprejel.	1	2	3	4	5
14.19.	Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja velik izziv.	1	2	3	4	5
14.20.	Pri opravljanju del in nalog se dobro počutim.	1	2	3	4	5
15.	**Zadovoljstvo z delovnim mestom**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
15.1.	V splošnem sem zadovoljen z delom in nalogami.	1	2	3	4	5
15.2.	Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
15.3.	Zadovoljen sem s sodelavci.	1	2	3	4	5
15.4.	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
15.5.	Zadovoljen sem z delovnim časom.	1	2	3	4	5
15.6.	Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanja.	1	2	3	4	5
15.7.	Zadovoljen sem z možnostmi napredovanja.	1	2	3	4	5
15.8.	Zadovoljen sem s plačo.	1	2	3	4	5
15.9.	Zadovoljen sem s statusom v oddelku in službi.	1	2	3	4	5
15.10.	Zadovoljen sem s fizičnimi delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
16.	**Pripadnost in lojalnost**					
	Trditve:	– –	–	–/+	+	++
16.1.	Ponosen sem, da sem uslužbenec ministrstva.	1	2	3	4	5
16.2.	Nikoli ne bi zapustil ministrstva, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje.	1	2	3	4	5
16.3.	Menim, da ima služba v okviru ministrstva velik ugled.	1	2	3	4	5
16.4.	O službi znotraj in zunaj ministrstva govorim le pozitivno.	1	2	3	4	5
16.5.	Menim, da ima služba v okviru ministrstva lepo prihodnost.	1	2	3	4	5
16.6.	Čutim, da ne bi mogel zapustiti službe, tudi če bi to želel.	1	2	3	4	5

6.2 Priloga 2: Rezultati ocenjevanja organizacijske kulture in klime – skupni rezultati raziskave

Tabela 1: Prikaz dimenzij organizacijske kulture in klime – skupni rezultati raziskave

	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME	Ocena 2003	Ocena 2009	Ocena 2015
1.	dimenzija delovne prizadevnosti	4,30	4,21	4,13
2.	dimenzija kakovosti dela	3,72	3,85	3,97
3.	dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti	3,67	3,78	3,82
4.	dimenzija motiviranosti	3,55	3,48	3,54
5.	dimenzija medosebnih odnosov	3,58	3,89	3,97
6.	dimenzija internega komuniciranja	3,53	3,98	3,94
7.	dimenzija organiziranja	3,05	3,62	3,72
8.	dimenzija vodenja in participacije	3,08	3,70	3,60
9.	dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja	2,87	3,49	3,48
10.	dimenzija informiranosti	2,83	3,13	3,18
11.	dimenzija razumevanja vizije, politike in ciljev	2,70	2,86	3,33
12.	dimenzija nagrajevanja in kaznovanja	2,54	2,86	2,98
13.	dimenzija upravljanja kariere	2,29	2,80	2,77
	Skupaj	**3,21**	**3,51**	**3,57**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 2: Prikaz rezultatov dimenzije delovne prizadevnosti

	Dimenzija delovne prizadevnosti	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
1.	Trudim se, da v čim večji meri dosegam zastavljene cilje (delovnega mesta, oddelka in službe).	**4,46**	**4,32**	0	0	3	18	8	**4,17**
3.	Praviloma ne prekoračujem postavljenih rokov za izvršitev del in nalog.	**4,39**	**4,13**	0	0	4	20	5	**4,03**
4.	Svoje delo in naloge v celoti opravljam strokovno, vestno, kakovostno in skladno s predpisi.	**4,36**	**4,29**	0	0	1	13	15	**4,48**
2.	Po svojih najboljših močeh sledim politiki našega oddelka in službe.	**4,32**	**4,16**	0	0	7	15	7	**4,00**
7.	Čutim, da pri opravljanju del in nalog vlagam ves svoj trud in voljo.	**4,32**	**4,29**	0	0	2	17	10	**4,28**
6.	Pri opravljanju del in nalog vedno popolnoma zaupam v svoje znanje in sposobnosti.	**4,21**	**4,16**	0	1	4	16	8	**4,07**
5.	Delam tako, da sam utemeljujem in opravičujem potrebo po svojem delovnem mestu in njegovi nujnosti.	**4,04**	**4,11**	0	1	7	16	5	**3,86**
	Skupaj	**4,30**	**4,21**						**4,13**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 3: Prikaz rezultatov dimenzije kakovosti dela

	Dimenzija kakovosti dela	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
3.	Vedno si prizadevam, da svoje delo opravim čim bolj kakovostno glede na svoje sposobnosti.	**4,57**	**4,61**	0	0	1	11	17	**4,55**
2.	Čutim se odgovornega za kakovost dela službe kot celote.	**4,00**	**3,79**	0	1	4	14	10	**4,14**
1.	Ponosen sem na raven kakovosti dela, ki ga dosegam pri opravljanju del in nalog.	**3,64**	**3,89**	0	1	3	19	6	**4,03**
4.	Kakovost in količina opravljenega dela sta v našem oddelku enako pomembni.	**3,29**	**3,24**	1	3	10	13	2	**3,41**
5.	Natančno poznam merila, ki jih moram doseči za kakovostno opravljanje del in nalog.	**3,11**	**3,71**	0	3	6	16	4	**3,72**
	Skupaj	**3,72**	**3,85**						**3,97**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 4: Prikaz rezultatov dimenzije inovativnosti in samoiniciativnosti

	Dimenzija inovativnosti in samoiniciativnosti	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
5.	Dobro se zavedam, da so spremembe tudi v našem oddelku in v naši službi nujne.	**4,33**	**4,24**	0	0	6	13	10	**4,14**
1.	Pri delu vedno sproti razmišljam, kako bi nalogo lahko opravil hitreje, lažje in bolje.	**4,26**	**4,03**	0	0	4	17	8	**4,14**
6.	Zavedam se, da moramo pobude za izboljšave dajati vsi, ne le vodje.	**4,26**	**4,37**	0	0	2	9	18	**4,55**
7.	Pripravljen sem prevzeti tveganje pri uveljavitvi svojih idej, predlogov in zamisli.	**4,07**	**3,95**	0	1	8	14	6	**3,86**
2.	Imam veliko idej, kako izboljšati svoje delo, delo v našem oddelku in službi.	**3,85**	**3,74**	0	0	6	17	6	**4,00**
8.	Za napake med preizkušanjem novih načinov dela nisem kaznovan.	**3,46**	**3,68**	0	5	8	11	5	**3,55**
3.	Neposrednemu vodji redno posredujem svoje ideje, predloge in zamisli za izboljšave.	**3,19**	**3,37**	0	4	8	14	3	**3,55**
4.	Z neposrednim vodjem sproti in skupaj iščemo nove načine izboljšanja dela.	**2,81**	**3,32**	0	7	11	10	1	**3,17**
9.	Neposredni vodja me spodbuja, da dajem pobude za izboljšave procesov, odnosov ipd.	**2,78**	**3,29**	0	6	7	13	3	**3,45**
	Skupaj	**3,67**	**3,78**						**3,82**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 5: Prikaz rezultatov dimenzije motiviranosti

	Dimenzija motiviranosti	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
6.	Do sodelavcev, ki pri opravljanju del in nalog dosegajo boljše rezultate, ne čutim zavisti.	**4,54**	**4,26**	0	0	2	16	11	**4,31**
1.	Vedno sem pripravljen na dodaten napor, če se pri opravljanju del in nalog to od mene zahteva.	**4,29**	**4,18**	0	1	6	13	9	**4,03**
7.	Tudi zunaj službe in v prostem času pogosto razmišljam, kako bi čim bolje opravil določeno nalogo.	**3,93**	**3,55**	1	2	10	10	6	**3,62**
5.	Poskušam slediti najboljšim in najsposobnejšim ter posnemam njihove delovne navade.	**3,82**	**3,76**	0	4	7	14	5	**3,66**
2.	Menim, da so zahteve glede uspešnosti v službi visoke.	**3,79**	**3,08**	0	4	14	11	0	**3,24**
4.	Pri opravljanju naloge si pogosto miselno predstavljam svoj končni uspeh.	**3,57**	**3,61**	0	0	11	17	1	**3,66**
9.	Natančno vem, zakaj delam v službi in kakšen končni cilj želim doseči pri tem.	**3,21**	**3,29**	0	1	12	13	3	**3,62**
3.	Dober delovni rezultat je v našem oddelku vedno opažen in izpostavljen kot zgled sodelavcem.	**2,39**	**2,50**	2	11	7	10	0	**2,79**
8.	Čutim, da me neposredni vodja pri opravljanju del in nalog nenehno navdušuje in spodbuja.	**2,39**	**3,05**	1	9	11	6	2	**2,97**
	Skupaj	**3,55**	**3,48**						**3,55**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 6: Prikaz rezultatov dimenzije medosebnih odnosov

	Dimenzija medosebnih odnosov	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
1.	Cenim in spoštujem delo, napore in dosežke svojih sodelavcev.	**4,32**	**4,47**	0	2	0	15	12	**4,28**
3.	Menim, da imamo s sodelavci praviloma dobre in profesionalne odnose.	**3,79**	**3,89**	0	2	4	15	8	**4,00**
2.	V službi med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	**3,39**	**3,55**	0	0	7	13	9	**4,07**
4.	Nastale konflikte s sodelavci rešujemo konstruktivno, sproti in v skupno dobro.	**3,36**	**3,68**	0	1	7	15	6	**3,90**
5.	Čutim, da neposrednemu vodji in drugim sodelavcem lahko zaupam.	**3,04**	**3,84**	0	1	13	11	4	**3,62**
	Skupaj	**3,58**	**3,89**						**3,97**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 7: Prikaz rezultatov dimenzije internega komuniciranja

	Dimenzija internega komuniciranja	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
1.	S sodelavci komuniciram prijateljsko, odprto, sproščeno in enakopravno.	**4,07**	**4,34**	0	2	3	8	16	**4,31**
5.	Mnenje o delu in sodelavcih povem odkrito ali pa ga zadržim zase in ne govorim »za hrbtom« sodelavcev.	**4,00**	**4,13**	1	2	4	14	8	**3,90**
2.	Praviloma imam vedno zagotovljeno možnost komuniciranja z neposrednim vodjem.	**3,89**	**4,29**	2	1	2	10	14	**4,14**
4.	Z neposrednim vodjem se lahko odkrito pogovorim o svojih težavah in se pri tem ne bojim sankcij.	**3,05**	**3,97**	1	1	6	14	7	**3,86**
3.	Menim, da je sistem komuniciranja v naši službi in oddelku dober.	**2,64**	**3,16**	1	2	11	11	4	**3,52**
	Skupaj	**3,53**	**3,98**						**3,94**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 8: Prikaz rezultatov dimenzije organiziranja

	Dimenzija organiziranja	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
2.	Menim, da bi z boljšo organiziranostjo lahko povečali uspešnost in učinkovitost pri delu.	**4,46**	**4,71**	0	1	5	12	11	**4,14**
1.	Natančno poznam svoje odgovornosti in pristojnosti znotraj službe.	**3,29**	**3,82**	0	1	3	17	8	**4,10**
3.	Imam zelo jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	**3,11**	**4,00**	0	0	8	15	6	**3,93**
5.	Dobro razumem svoj položaj in vlogo znotraj službe.	**2,93**	**3,55**	0	0	8	16	5	**3,90**
4.	Menim, da so zadolžitve, ki jih prejmem, dovolj jasno opredeljene in razumljivo predstavljene.	**2,75**	**3,45**	0	1	13	14	1	**3,52**
7.	Moja obremenitev z deli in nalogami je pravična glede na obremenitve, ki jih imajo moji sodelavci.	**2,61**	**2,87**	4	4	8	12	1	**3,07**
6.	Menim, da mi ustaljeni postopki omogočajo optimalno opravljanje del in nalog.	**2,18**	**2,92**	1	1	14	11	2	**3,41**
	Skupaj	**3,05**	**3,62**						**3,72**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 9: Prikaz rezultatov dimenzije vodenja in participacije

	Dimenzija vodenja in participacije	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
7.	Cenim strokovnost neposrednega vodje in priznavam njegovo avtoriteto.	**3,54**	**4,00**	0	1	7	12	9	**4,00**
8.	Neposredni vodja me spodbuja k samostojnemu opravljanju del in nalog.	**3,43**	**4,03**	0	2	7	12	8	**3,90**
3.	Menim, da neposredni vodja dela tisto, kar tudi zagovarja.	**3,25**	**3,71**	2	6	9	9	3	**3,17**
9.	Praviloma lahko sodelujem pri odločitvah, ki se nanašajo na moje delo.	**3,14**	**3,61**	0	1	7	12	9	**4,00**
2.	Čutim, da mi neposredni vodja vedno daje podporo in zaščito pri opravljanju del in nalog.	**3,07**	**3,68**	0	4	8	13	4	**3,59**
6.	Čutim, da me neposredni vodja pojmuje kot enakopravnega sogovornika in sodelavca.	**3,07**	**3,84**	2	3	8	10	6	**3,52**
1.	Neposredni vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za delo.	**2,82**	**3,37**	0	5	10	11	3	**3,41**
5.	Neposredni vodja me pogosteje spodbuja in hvali ter redkeje zastrašuje in kritizira.	**2,75**	**3,71**	4	1	9	7	8	**3,48**
4	Neposredni vodja mi daje povratne informacije o moji uspešnosti in njegovem zadovoljstvu z mojim delom.	**2,68**	**3,37**	1	5	10	10	3	**3,31**
	Skupaj	**3,08**	**3,70**						**3,60**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 10: Prikaz rezultatov dimenzije izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

	Dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
5.	Dobro se zavedam, da moram za ohranjanje svoje konkurenčnosti nenehno nadgrajevati svoje znanje.	**4,39**	**4,42**	0	0	4	18	7	**4,10**
4.	Zaposleni med seboj prenašamo znanje in veščine ter se nenehno učimo drug od drugega.	**2,86**	**3,61**	1	2	11	15	0	**3,38**
3.	Neposredni vodja me spodbuja k nenehnemu izobraževanju, izpolnjevanju in usposabljanju.	**2,54**	**3,18**	1	8	10	9	1	**3,03**
1.	Imam dovolj možnosti za pridobivanje znanja in veščin, ki jih potrebujem za uspešno in učinkovito delo.	**2,43**	**3,37**	0	1	12	15	1	**3,55**
2.	Menim, da je sistem izobraževanja v službi dober.	**2,14**	**2,89**	0	4	11	14	0	**3,34**
	Skupaj	**2,87**	**3,49**						**3,48**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 11: Prikaz rezultatov dimenzije informiranosti

	Dimenzija informiranosti	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
4.	Informacije, ki mi jih posreduje neposredni vodja, praviloma dobro razumem.	**3,36**	**3,50**	0	1	7	18	3	**3,79**
3.	Menim, da sem dovolj obveščen o pomembnih stvareh znotraj našega oddelka, ki zadevajo tudi mene.	**2,79**	**3,03**	3	2	15	8	1	**3,07**
2.	Večino informacij pridobim po formalni poti od neposrednega vodje.	**2,68**	**3,03**	2	6	12	8	1	**3,00**
1.	Informacije, ki so povezane z novostmi pri mojem delu in nalogah, praviloma dobim pravočasno.	**2,50**	**2,97**	2	8	11	8	0	**2,86**
	Skupaj	**2,83**	**3,13**						**3,18**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 12: Prikaz rezultatov dimenzije razumevanja vizije, politike in ciljev

	Dimenzija razumevanja vizije, politike in ciljev	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
1.	Cilje službe in cilje našega oddelka sprejemam kot svoje.	**3,50**	**3,29**	0	2	7	16	4	**3,76**
5.	Pri določanju ciljev našega oddelka smo vključeni vsi, ne le vodje.	**2,89**	**2,87**	0	8	13	7	1	**3,03**
4.	Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) našega oddelka.	**2,25**	**3,13**	0	5	15	7	2	**3,21**
2.	Dobro razumem razvojno vizijo službe.	**2,57**	**2,47**	1	5	12	10	1	**3,17**
6.	Menim, da so cilji, ki jih moram pri svojem delu doseči, realno zastavljeni.	**2,29**	**3,03**	0	2	9	16	2	**3,62**
3.	Jasno poznam politiko in cilje (strateške, taktične in operativne) službe.	**2,68**	**2,37**	0	4	17	7	1	**3,17**
	Skupaj	**2,70**	**2,86**						**3,33**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 13: Prikaz rezultatov dimenzije nagrajevanja in kaznovanja

	Dimenzija nagrajevanja in kaznovanja	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
3.	Za slabo opravljeno delo sem od neposrednega vodje grajan in/ali kaznovan.	**3,29**	**2,82**	2	7	10	8	2	**3,03**
1.	Dobro poznam merila, ki jih moram dosegati za zagotavljanje uspešnosti pri delu.	**2,79**	**3,87**	0	1	10	15	3	**3,69**
2.	Za dobro opravljeno delo sem od neposrednega vodje pohvaljen in/ali nagrajen.	**2,64**	**3,29**	0	6	10	10	3	**3,34**
4.	Moje izjemne dosežke pri delu neposredni vodja vedno javno izpostavi pred sodelavci.	**2,11**	**2,39**	5	10	9	5	0	**2,48**
5.	Nagrajevanje za uspešno in kakovostno delo je v službi dobro urejeno.	**1,89**	**1,95**	4	14	9	1	1	**2,34**
	Skupaj	**2,54**	**2,86**						**2,98**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 14: Prikaz rezultatov dimenzije upravljanja kariere

	Dimenzija upravljanja kariere	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
3.	Dobro poznam in razumem merila za možnosti napredovanja.	**2,71**	**3,26**	1	7	10	8	3	**3,17**
4.	Menim, da imam realne možnosti za napredovanje, če se trudim uvrstiti med najboljše in najsposobnejše.	**2,54**	**2,82**	4	9	10	3	3	**2,72**
1.	Imam dobre možnosti za osebni strokovni razvoj (možnost izobraževanja, napredovanja ipd.).	**2,46**	**3,08**	2	5	14	7	1	**3,00**
5.	Menim, da neposredni vodja načrtno vzgaja in razvija morebitne kandidate za svoje naslednike.	**2,12**	**2,45**	6	12	7	3	1	**2,34**
2.	Jasno mi je bilo opredeljeno delovno mesto, ki bi ga ob izpolnjevanju pogojev lahko zasedel v prihodnosti.	**1,64**	**2,39**	5	9	10	3	2	**2,59**
	Skupaj	**2,29**	**2,80**						**2,77**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 15: Prikaz rezultatov zadovoljstva z delom

	Zadovoljstvo z delom	Ocena 2003	Ocena 2009	1	2	3	4	5	Ocena 2015
2.	Moje delo je zanimivo.	**3,49**	**3,71**	0	1	6	14	8	**4,00**
19.	Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja velik izziv.	**3,32**	**3,50**	0	3	13	10	3	**3,45**
20.	Pri opravljanju del in nalog se dobro počutim.	**3,15**	**3,61**	0	0	9	18	3	**3,79**
17.	V delu najdem pravo zadovoljstvo.	**3,08**	**3,32**	0	2	15	11	2	**3,41**
13.	Najpogosteje opravljam delo z velikim navdušenjem.	**2,92**	**3,32**	0	3	11	14	1	**3,45**
15.	Raje imam svoje delo kot večina mojih sodelavcev.	**2,85**	**2,68**	2	1	15	10	1	**3,24**
4.	Mislim, da moje delo ni prijetno.	**2,83**	**2,13**	6	12	7	4	1	**2,34**
10.	Moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.	**2,68**	**2,87**	3	6	15	5	0	**2,76**
8.	Pogosto se prisiljujem, da grem na delo.	**2,68**	**2,11**	6	12	6	5	0	**2,34**
12.	Čutim, da sem pri delu srečnejši od sodelavcev.	**2,59**	**2,92**	2	2	15	11	0	**3,14**
1.	Moje delo je zame kot zabava.	**2,51**	**2,71**	1	3	14	9	2	**3,28**
7.	Z delom sem v celoti zadovoljen.	**2,50**	**3,18**	1	1	15	7	4	**3,45**
16.	Moje delo je razmeroma nezanimivo.	**2,33**	**1,97**	7	10	9	3	0	**2,28**
9.	Vedno bolj sem zadovoljen z delom.	**2,25**	**2,95**	1	4	17	7	0	**3,03**
11.	Svojega dela sploh ne maram.	**2,11**	**2,03**	9	12	7	1	0	**2,00**
3.	Moji sodelavci so pri delu bolj prizadevni kot jaz.	**2,05**	**2,18**	4	7	13	5	0	**2,66**
18.	Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sprejel.	**1,95**	**1,84**	8	11	6	4	0	**2,21**
6.	Pri delu se pogosto dolgočasim.	**1,95**	**1,84**	7	15	6	1	0	**2,03**
14.	Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.	**1,78**	**1,74**	8	12	6	3	0	**2,14**
5.	Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	**1,72**	**2,18**	4	9	11	3	2	**2,66**
	Skupaj	**2,54**	**2,64**						**2,88**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 16: Prikaz rezultatov zadovoljstva z delovnim mestom

	Zadovoljstvo z delovnim mestom	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
5.	Zadovoljen sem z delovnim časom.	**4,43**	**4,16**	2	0	3	15	9	**4,00**
4.	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	**4,25**	**4,53**	0	0	3	9	17	**4,48**
3.	Zadovoljen sem s sodelavci.	**3,71**	**4,08**	0	2	3	16	8	**4,03**
1.	V splošnem sem zadovoljen z delom in nalogami.	**3,18**	**3,58**	0	0	7	18	4	**3,90**
9.	Zadovoljen sem s statusom v oddelku in službi.	**3,18**	**3,32**	2	5	7	12	3	**3,31**
10.	Zadovoljen sem s fizičnimi delovnimi pogoji.	**3,00**	**3,50**	0	1	7	14	7	**3,93**
8.	Zadovoljen sem s plačo.	**2,89**	**3,13**	5	7	9	6	2	**2,76**
2.	Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	**2,79**	**3,76**	0	3	8	13	5	**3,69**
7.	Zadovoljen sem z možnostmi napredovanja.	**2,57**	**3,05**	4	6	10	7	2	**2,90**
6.	Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanja.	**2,39**	**3,26**	0	6	7	12	4	**3,48**
	Skupaj	**3,24**	**3,64**						**3,65**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Tabela 17: Prikaz rezultatov pripadnosti zaposlenih

	Pripadnost	**Ocena 2003**	**Ocena 2009**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Ocena 2015**
1.	Ponosen sem, da sem uslužbenec ministrstva.	**3,67**	**3,68**	0	1	6	15	7	**3,97**
4.	O službi znotraj in zunaj ministrstva govorim le pozitivno.	**3,63**	**3,84**	0	2	8	14	5	**3,76**
5.	Menim, da ima služba v okviru ministrstva lepo prihodnost.	**2,74**	**2,76**	1	1	14	12	1	**3,38**
6.	Čutim, da ne bi mogel zapustiti službe, tudi če bi to želel.	**2,67**	**2,32**	1	14	7	6	1	**2,72**
2.	Nikoli ne bi zapustil ministrstva, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje.	**2,26**	**2,37**	3	15	5	5	1	**2,52**
3.	Menim, da ima služba v okviru ministrstva velik ugled.	**2,26**	**2,08**	1	5	13	5	0	**3,10**
	Skupaj	**2,87**	**2,84**						**3,24**

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture, klime, zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Bevec vpisan na Fakulteto za socialno delo v študijskem letu 2008/2009 kot izredni študent izjavljam, da sem specialistično delo z naslovom DEJAVNIKI VPLIVANJA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO V ORGANIZACIJSKI ENOTI DRŽAVNE UPRAVE napisal samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorice doc. dr. Bojane Mesec.

V Ljubljani, april 2016 Podpis: _____