

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH**

MOJCA KNEZ

Ljubljana 2008

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Mojca Knez

Naslov naloge: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Kraj: Ljubljana

Leto: 2008

Št.strani: 76

Št.tabel: 16

Št.grafov: 18

Št.slik: 1

Mentorica: doc.dr. Bojana Mesec

Deskriptorji: organizacija, organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost organizacije

Povzetek: Ugodna organizacijska klima je osnova za dobro in učinkovito delovanje organizacije. Gre za to, kako zaposleni dojemajo organizacijo, svoje možnosti v njej in pogoje dela. Osnovna vloga vodstva je v ustvarjanju optimalnih pogojev in vzdušja za čim učinkovitejše delovanje posameznika in vseh oddelkov organizacije. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti ugodne organizacijske klime ter njenega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, si prizadevajo ustvariti takšno vzdušje, ki bo nudilo najboljše poslovne rezultate. Prav zaradi njenega tako pomembnega vpliva na uspešno in učinkovito delovanje organizacije pa je klimo v podjetju smiselno preučiti in izmeriti ter na osnovi spoznanj uvesti in izvajati ukrepe za izboljšanje klime. V prvem delu diplomske naloge podajam teoretična spoznanja v zvezi z organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in njun vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije. V drugem delu pa sem to znanje aplicirala na raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji.

Title: Organizational climate and employee contentment

Descriptors: organization, organizational climate, employee contentment, organizational culture, business success of organization

Abstract:

Favorable organization climate is a base for successful and effective function of organization. Organizational climate tells us how employees comprehend organization, possibilities they have there and their work conditions. Basic rule of management is creating optimal conditions

and atmosphere for more effective work of individual and all divisions of the organization. Companies, which realize the importance of favorable organization climate and its impact on contentment of employees and business success or organization, struggle to create a kind of atmosphere that will offer the best business results. Because the influence the atmosphere has on successful and effective work of organization it should be studied and measured. Based on the gained discoveries actions for improvement of atmosphere should be initiated and performed. In the first part of my diploma I have given theoretical discoveries about organizational climate, organizational culture and their influence on contentment of employees and success of the organization. In the second part I have allocated these discoveries on the research of organizational climate and contentment of employees in the chosen organization.

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH**

Mentorica: doc.dr. Bojana Mesec

Mojca Knez

Ljubljana 2008

PREDGOVOR

Danes so se podjetja v konkurenčnem boju prisiljena prilagajati vedno bolj zahtevnemu tržišču. Na drugi strani pa niso v nič boljšem položaju tudi nekatere neprofitne organizacije kot so domovi za starejše, posebni socialni zavodi..., ki stremijo k vedno bolj kakovostnim storitvam za njihove uporabnike in tako k čim boljšemu zadovoljevanju potreb v dobrobit marginaliziranih skupin ljudi in posledično tudi vseh prebivalcev. Ne glede na vrsto organizacije, pa so motivirani in lojalni zaposleni tisti dejavnik, ki uspešne organizacije loči od manj uspešnih. Največje bogastvo organizacij so torej ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Zato je skupno zadovoljstvo vseh zaposlenih, ki se meri v okviru organizacijske klime, za uspešnost in učinkovitost organizacij izjemno pomembno.

Mnoge raziskave so pokazale, da je ugodna organizacijska oziroma psihosocialna klima osnova za dobro in učinkovito delovanje podjetja. Gre za to, kako zaposleni dojemajo podjetje, svoje možnosti v njem in pogoje dela. Ker ima pomemben vpliv na uspešnost podjetja in doseganje zastavljenih ciljev, je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Nanjo močno vpliva način komuniciranja in stil vodenja. Osnovna vloga vodstva je v ustvarjanju optimalnih pogojev in vzdušja za čim bolj učinkovito delovanje posameznika in vseh oddelkov organizacije.

Cilj mojega diplomskega dela se je seznaniti s temeljnimi teoretičnimi spoznanji na področju pojmovanja organizacijske klime in z njo povezanih pojmov kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Ta teoretična spoznanja mi bodo v pomoč pri empiričnem proučevanju organizacijske klime na konkretnem primeru organizacije, in sicer bo to Dom upokojujencev in oskrbovancev Impoljca.

Izbira organizacije za preučevanje organizacijske klime je bila z moje strani načrtovana že nekaj časa. K temu me je privedlo vzdušje, ki sem ga z vstopom v organizacijo občutila še kot prostovoljka. V izziv mi je bilo ugotoviti, kako dejansko zaposleni dojemajo to organizacijo, oziroma, katere so tiste dimenzije organizacijske klime, ki bodo dobro ocenjene in tiste, ki jih zaposleni dojemajo kot problematične in bodo potrebovale odločitve vodstva za njihovo spreminjanje.

Naj še povem, da sem pri dogovarjanju z vodstvom Doma upokojencev in oskrbovancev Impoljca glede možnosti preučevanja organizacijske klime, naletela na zelo pozitiven odziv. Slednje je še dodatno potrdilo, da je vodstvu zelo pomembno, kako se zaposleni počutijo, kako doživljajo organizacijo in drug drugega, kakšno je stanje na področju komuniciranja, vodenja, organiziranja in na vseh ostalih področjih organizacijske klime. Pripravljenost vodstva in na drugi strani dobra pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, ki sem ga pri slednjih podkrepila še z njihovo soudeležbo pri seznanjanju z rezultati merjenja organizacijske kulture, je prispevalo k še večjem zagonu, da se spopadem s to nalogo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več poglavij. V prvem poglavju predstavim vsa bistvena teoretična spoznanja v zvezi s pojmovanjem organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih. V drugem poglavju sledi opredelitev problemske situacije. V tretjem, empiričnem delu pa najprej predstavljam posebni socialni zavod Dom upokojencev in oskrbovancev Impoljca, organizacijsko strukturo DUO Impoljca, storitve in naloge, ki jih Dom Impoljca opravlja in pravne okvire njegovega delovanja. V nadaljevanju diplomske naloge predstavljam rezultate raziskave organizacijske klime, podam interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšavo dimenzij klime, ki so bile v podjetju najslabše ocenjene. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja, opozorim na omejitve, s katerimi sem se srečala pri tej diplomski nalogi ter podam sugestije za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

Kazalo

1. TEORETIČNI DEL	8
1.1 Uvod	8
1.2 Organizacijska klima	9
1.2.1 Opredelitev organizacijske klime	9
1.2.2 Dimenzije organizacijske klime.....	10
1.2.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime	23
1.2.4 Spreminjanje organizacijske klime	24
1.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	26
1.4 Organizacijska kultura in organizacijska klima ter njun vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije	28
1.4.1 Organizacijska kultura	28
1.4.2 Razlikovanje in povezanost organizacijske kulture in organizacijske klime.....	29
1.4.3 Vpliv organizacijske kulture in organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije	32
1.5 Predstavitev Doma upokoencev in oskrbovancev Impoljca.....	32
1.5.1 Dom Impoljca	33
1.5.2 Službe in dejavnosti v Domu Impoljca.....	34
1.5.3 Model E-Qalin	35
1.5.4 Pravni okviri delovanja DUO Impoljca	36
2. OPREDELITEV PROBLEMA	37
2.1 Okolje problemske situacije	37
3 METODOLOGIJA.....	39
3.1 Vrsta raziskave in spremeljivke	39
3.2 Merski inštrument in viri podatkov	40
3.3 Populacija	41
3.4 Zbiranje podatkov	41
3.5 Obdelava in analiza podatkov	42
4 REZULTATI IN RAZPRAVA.....	44

4.1 Splošni podatki o anketirancih.....	44
4.2 Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime	47
4.2.1 Odnos do kakovosti	48
4.2.2 Vodenje	49
4.2.3 Inovativnost, iniciativnost.....	50
4.2.4 Motivacija in zavzetost	52
4.2.5 Pripadnost organizaciji.....	53
4.2.6 Organiziranost.....	54
4.2.7 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije.....	56
4.2.8 Notranji odnosi	57
4.2.9 Strokovna usposobljenost in učenje.....	58
4.2.10 Notranje komuniciranje in informiranje	59
4.2.11 Razvoj kariere	61
4.2.12 Nagrajevanje	63
4.3 Zadovoljstvo pri delu	64
5 SKLEP	67
6 PREDLOGI.....	70
7 LITERATURA	73
8 POVZETEK.....	76
9 PRILOGE.....	78

Kazalo tabel

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	27
Tabela 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.	31
Tabela 2: Prikaz števila razdeljenih in vrnjenih anket po službah	42
Tabela 4: Odnos do kakovosti; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)	49
Tabela 5: Vodenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)	50
Tabela 6: Inovativnost, iniciativnost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	51
Tabela 7: Motivacija iz zavzetost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	53
Tabela 8: Pripadnost organizaciji; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	54
Tabela 9: Organiziranost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	55
Tabela 10: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	57
Tabela 11: Notranji odnosi; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %) .	58
Tabela 12: Strokovna usposobljenost in učenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	59
Tabela 13: Notranje komuniciranje in informiranje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %).....	61
Tabela 14: Razvoj kariere; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %) ..	62
Tabela 15: Nagrajevanje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %).....	64
Tabela 16: Zadovoljstvo pri delu; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)	65

Kazalo grafov

Graf 1: Struktura anketiranih po spolu	44
Graf 2: Struktura anketirancev po starosti	44
Graf 3: Struktura anketirancev glede na staž zaposlitve v Domu Impoljca	45
Graf 4: Struktura anketirancev v Domu Impoljca glede na izobrazbo	45
Graf 5: Struktura anketirancev v enoti Impoljca glede službo, v katero so vključeni	46
Graf 6: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime	47
Graf 7: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do kakovosti	48
Graf 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenja	49
Graf 9: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Inovativnost, iniciativnost ...	50
Graf 10: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija in zavzetost	52
Graf 11: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Pripadnost organizaciji	53
Graf 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Organiziranost	54
Graf 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije	56
Graf 13: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranji odnosi	57
Graf 14: Povprečne ocene trditev znotraj dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje	58
Graf 15: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje	60
Graf 16: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Razvoj kariere	61
Graf 17: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Nagrajevanje	63
Graf 18: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj zadovoljstva pri delu	64

Kazalo slik

Slika 1: Makro organizacija Javnega zavoda DUO Impoljca	33
---	----

1. TEORETIČNI DEL

1.1 Uvod

Organizacijska klima predstavlja organizacijski dejavnik, ki je najbolj neposredno povezan z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v sistemu. Popolnoma vsaka aktivnost, sprememba ali vedenje se namreč odražajo tudi na organizacijski klimi in vsaka sprememba klime povzroči spremembo na vseh ostalih področjih v organizaciji. Zato tudi ni pretirana trditev, da z načrtnim upravljanjem organizacijske klime lahko največ naredimo za celotno organizacijo kot tudi za zaposlene.

Temeljni namen upravljanja klime v organizaciji je, da se razvoj klime ne prepušča nenadzorovanemu samorazvoju, temveč, da se klimo analizira, načrtuje, koordinira in usmerja v želeno smer. Namen je torej razvoj ustrezne klime, ki bo z načrtovanimi in usmerjenimi učinki delovala tako na posameznike kot na celotno organizacijo (Mihalič 2007: 106-112)

Velikokrat slišimo, da v organizaciji prevladuje dobra ali slaba organizacijska klima. Dejstvo je, da dobra ali slaba organizacijska klima v praksi ne obstojita, ampak lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni organizacijski klimi. Vzrok je v tem, da lahko določena organizacijska klima, ki se v posamezni organizaciji izkaže za pozitivno, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkuje negativno. Ne glede na neobstoje dobre ali slabe klime je v organizaciji potrebno stremeti k spreminjanju oziroma iskanju in razvoju ustrezne klime, ki bo spodbujala in omogočala stalen napredek, razvoj, rast, izboljšave in spremembe v organizaciji.

Ključni dejavnik uspešnosti spreminjanja organizacijske klime v zaželeno smer je prav zavzetost vodstva, saj je vodstvo tisto, ki bo poskrbelo, da bo projekt potekal brez večjih ovir in da bodo v njem sodelovali prav vsi zaposleni. Vodstvo mora biti v primeru spreminjanja organizacijske klime pobudnik in ključni nosilec njenega razvoja v ustrezno smer.

Adizes (1996: 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Posledica ustrezne organizacijske klime so tudi zadovoljni zaposleni, in samo kot taki so lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih nalog. Zato mora vodstvo vso skrb nameniti prav ukrepom za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih, ki vpliva na

večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri delu in v končni fazi tudi na uspešnost organizacije.

Upravljanje (merjenje, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje) organizacijske klime pa bo imelo v prihodnosti vse večji pomen. Tako zunanje kot notranje okolje organizacij postaja vse bolj nepredvidljivo, dinamično ter z višjo stopnjo tveganj. Dodatne zahteve po spreminjanju organizacijske klime prinaša tudi inovacijska doba s svojim pritiskom na zaposlene in s tem potrebo po vse večji humanizaciji delovnih mest. Spodbudna organizacijska klima bo zato dodatno pridobila na svoji vlogi in pomenu, njenemu načrtnemu upravljanju pa bo potrebno posvetiti vse več pozornosti (Mihalič 2007: 254).

1.2 Organizacijska klima

1.2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima je eden najbolj pomembnih, največkrat omenjenih, a hkrati velikokrat tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in vodenju.

»V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi.« (Lipičnik 1998: 73)

Erjavšek (2003:2) pojmuje organizacijsko klimo kot močno silo, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji. Klima lahko prežema celotno organizacijo, ali pa se nanaša na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je neoprijemljiva, pa vendar je ves čas prisotna in obstaja v delovnem okolju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije

Lešnik Musek (2006) pravi, da klima zajema niz zaznav v obliki predpostavk, verovanj, stališč in mnenj; preko teh pa zaposlenim zagotavlja poznano psihološko okolje za opravljanje dela in zato pomembno prispeva k njihovu občutku varnosti. Organizacijska klima je relativno trajen pojav v podjetju, ki:

- označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami;

- lastnosti organizacijske klime so zaznavne narave;
- zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavedajo;
- nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jo delijo;
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- se nanaša tako na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja;
- odraža tako organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja.

S pojmom organizacijska klima opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Dejansko je klima tisto, na kar reagiramo, je namreč celoten kontekst delovnega vrveža. (Gilmer, 1969; po Mihalič, 2007)

Organizacijska klima je torej psihološki pojem, ki obkroža delo in temelji na ustvarjalni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, strukture, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njeno učinkovitost. (Jones-Bearly, 1995; po Mihalič, 2007)

Kljub različnim pojmovanjem organizacijske klime, vidimo, da imajo vse definicije nekako skupni imenovalac. Organizacijska klima je torej vzdušje v določeni združbi, ki pojasnjuje, kako zaposleni dojemajo določeno združbo, kako se v njej počutijo in kakšni so njihovi medsebojni odnosi v združbi. Pri vsem tem pa je potrebno paziti, da pojma organizacijske klime ne zamenjamo s pojmom organizacijske kulture ali z zadovoljstvom pri delu.

1.2.2 Dimenzije organizacijske klime

Klima v organizaciji je vedno prisotna in s tem tudi vse dimenzije, ki določajo organizacijsko klimo. Pred proučevanjem organizacijske klime moramo najprej razmisliti o tistih dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi, pri tem pa ne smemo pozabiti na dimenzije, ki lahko vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo.

Dimenzije organizacijske klime so torej tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki sem jih v nadaljevanju proučevala tudi na primeru konkretne organizacije so naslednje:

- Odnos do kakovosti
- Inovativnost, iniciativnost
- Motivacija in zavzetost
- Pripadnost organizaciji
- Notranji odnosi
- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- Organiziranost
- Vodenje
- Notranje komuniciranje in informiranje
- Razvoj kariere
- Nagrajevanje
- Strokovna usposobljenost in učenje

1.2.2.1. Odnos do kakovosti

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. Podjetje se mora zavedati, da organizacijo sestavljajo in vodijo ljudje in da je uspeh celotnega sistema kakovosti odvisen predvsem od tega, kaj se dogaja med ljudmi znotraj sistema. Organizacija mora vzpostaviti takšen sistem kakovosti, v katerem so jasno določene naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote, jasna določila glede načina vodenja, jasne odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb, določeni postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti, jasni načini pristopa k razpoznavanju in reševanju problemov, jasni načini sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami, zagotovljene ustrezne komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost), na področju socialnega varstva pa ima tudi v Sloveniji vse več domov za starejše uveden in potrjen standard kakovosti *ISO in standarde E-Qalin*, ki je v okviru projekta Evropske unije posebej razvit za domove za starejše. Ta standard bistveno pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti delovanja vseh služb v okviru inštitucije, kar pa ima zelo velik vpliv na večjo kakovost storitev za uporabnike na vseh ravneh.

Z vprašalnikom projekta SiOK se s to dimenzijo organizacijske klime poskuša ugotoviti, ali se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela, koliko zaposleni prispevajo k doseganju standardov kakovosti in ali sta v organizaciji kakovost in količina dela enako pomembna.

1.2.2.2 Inovativnost, iniciativnost

S to dimenzijo organizacijske klime ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi. Likar (2000: 7-16) pravi: »Inovativnost je lastnost ljudi. Osnova za inovacijo je invencija. Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta korist; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno«.

Lipičnik in Možina (1993: 94) pojasnjujeta, da je za sproščanje ustvarjalnosti potrebno pri zaposlenih odpraviti blokade ustvarjalnosti. Kot bistvene vzroke za blokade ustvarjalnosti naštevata: *negativen odnos do novosti*; *strah pred neuspehom inovacije*; *čezmerni stres*, ki pri čezmerno obremenjenih ljudeh hromi zaznavanje različnih možnosti in s tem ustvarjalnega razmišljanja; *slepo upoštevanje pravil*, ki pelje v mehansko ravnanje ljudi in ne čutijo potrebe, da bi bilo potrebno o čem razmišljati; *sumničenja in domneve*, da drugi napadajo in ogrožajo njihovo ustvarjalnost; *pretirano zanašanje na logiko*, ostajajo v svojem okvirju in zgolj preverjajo rešitve, ki se jim zdijo logične in *prepričanje, da nismo ustvarjalni*, kar pa je tudi največja blokada ustvarjalnosti.

Mihalič (2006: 214) pravi, da je potrebno v organizaciji ustvariti inovacijsko klimo, ki bo doprinesla inovativno vzdušje, ki prvenstveno podpira spremembe ter permanenten razvoj na

vseh področjih delovanja organizacije. Inovacijsko klimo ustvarjamo z razvijanjem naslednjih načel:

- komuniciranje ustvarjalnosti kot pravica in dolžnost vseh zaposlenih,
- izrazito denarno in nedenarno nagrajevanje inovatorjev,
- načrtno odpravljanje pojava zavisti sodelavcev do generatorjev idej,
- stimuliranje medsebojnega spodbujanja za razvoj zamisli in idej,
- javno izpostavljanje dosežkov posameznikov na področju inovacij in
- predstavljanje uspehov organizacije iz naslova inovativnosti zaposlenih.

Z anketiranjem v sklopu dimenzije inovativnosti bom poskušala ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb za večjo kvaliteto storitev, ali so za dajanje novih pobud odgovorni vsi in ne le vodje, ali so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud in ali se v organizaciji tolerirajo napake med preizkušanjem novih načinov dela.

1.2.2.3. Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo in hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti uskladen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 236).

Lipičnik (1996: 91) pravi, da človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti in tudi ne more zadovoljevati svojih potreb. Vodilni z motiviranjem zaposlenih usmerjajo njihove aktivnosti v želeno smer. Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani za delo, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev, zato ostajajo pasivni, frustrirani in večkrat tudi sovražno nastrojeni. (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 237).

Motiviranje za večji uspeh in večje zadovoljstvo pri delu pomeni (Andrejčič et al. 1994: 90):

- usklajevati cilje podjetja in sodelavcev,
- informirati vse udeležence o strategijah, spremembah, novih namenih,
- ustvariti pogoje, da bodo ljudje svobodno razmišljali, soodločali in delovali,
- ustvariti ustvarjalno klimo in skupno zadovoljstvo z uspehom,
- nagrajevati uspešno delo.

Lipičnik in Možina (1993: 46) navajata naslednje pomembne dejavnike, s katerimi lahko motiviramo zaposlene za delo:

a) koristnost dela

Delavec je običajno zavzet za svoje delo, če meni, da je njegovo delo pomembno, se pravi, da proizvod ali storitev komu koristita.

b) poznavanje cilja

Bolj, ko je cilj dela jasen in konkretno opredeljen, bolj je delavec naravnani k delovni storilnosti.

c) poznavanje rezultatov svojega dela

Zavzetost za delo hitro raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali, oziroma ali so dosegli cilj, ki jim je bil postavljen.

d) delovne razmere

Slabe fizikalne delovne razmere in še bolj slabi medsebojni odnosi imajo negativen učinek na zavzetost delavcev pri delu.

e) pohvala in graja

Tako pohvala kot graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. Pomembno je upoštevati, da to načelo ne velja pri vseh vrstah aktivnostih in pri vseh posameznikih.

f) navodila za delo

Jasna navodila za delo kot tudi jasna opredelitev pričakovanj in jasno posredovanje letih delavcu s strani vodje, je ključ do ustreznega ravnanja zaposlenega pri delu.

g) tekmovanje

Pomembno je tekmovanje s seboj, v smislu preseganja določenih ciljev in tekmovanje z drugimi, če ima zaposleni resnega tekmovalca in če je posledica zmage občutna.

h) sodelovanje

Skupinsko delo je dober mehanizem za dvig storilnosti celih skupin ljudi.

i) ustvarjanje problemov

Gre za namerno vzpostavljanjem problemskih situacij in sicer tako, da se vodja namesto ukazovanja poslužuje postavljanja vprašanj zaposlenemu, kar zaposlenim omogoča doživljanje problemske situacije. Pri tem je potrebno paziti, da vodje ustvarjajo prave probleme, se pravi tiste, ki jih je resnično potrebno rešiti.

j) plača

Plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več ali učinkoviteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Denar ni neposredno, ampak posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov, saj si človek lahko z denarjem kupi marsikatero stvar. V podjetjih prevladujeta dva sistema plačevanja zaposlenih: po času in po učinku. Lipičnik (1996: 180) poudarja, da je pomembno, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo ljudi za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno, če pa se bodo navadili, da za storjeno vedno kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec.

S proučevanjem te dimenzije organizacijske klime se ugotavlja zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v organizaciji in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Raziskuje se tudi, ali se v konkretni organizaciji ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.

1.2.2.4 Pripadnost organizaciji

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav, stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan 2001: 40).

Mihalič (2008: 16) pravi, da sta pripadnost in lojalnost nadgradnji zadovoljstva zaposlenih, zato na pripadnost in lojalnost zaposlenih vedno vplivamo le preko zagotavljanja zadovoljstva. Le na osnovi celostnega upravljanja stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu, lahko zagotovimo pogoje, da bodo zaposleni nato morda iz tega naslova postali pripadni organizaciji. Vse, kar lahko naredimo za pripadnost zaposlenih je, da naredimo vse za njihovo zadovoljstvo v organizaciji.

Pripadnost in lojalnost je potrebno še posebej ceniti, saj sta izjemno redki in zelo krhki. Vzpostavljeno pripadnost je zato potrebno še posebej varovati. Pri zaposlenih se držimo naslednjih treh pravil:

- zaposlenim tudi sami izkazujemo pripadnost in lojalnost;
- lojalnosti zaposlenih nikoli ne uporabljamo za interese posameznikov;
- izkazano pripadnost in lojalnost tudi vedno nagradimo.

V okviru raziskave me zanima, kako zaposleni občutijo ugled podjetja v okolju, ali so zaposleni ponosni na svoje podjetje in ali zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Pri tem je pomembno tudi vprašanje, ali ljudje občutijo zaposlitev kot relativno varno in zagotovljeno.

1.2.2.5 Notranji odnosi

Dobri medsebojni odnosi lahko veliko pripomorejo k dobremu počutju delavcev na delovnem mestu. Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi višje produktivni in tako več prispevajo k razvoju organizacije. Nasprotno, negativni odnosi med zaposlenimi porajajo napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in posledično nižjo produktivnost (Jurman 1981: 203).

Za dobre medsebojne odnose v organizaciji je ključnega pomena sodelovanje, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovih hrbtom. Pravi odnosi nastanejo šele s postopnim oblikovanjem. V kolikor želi organizacija imeti visoko ustvarjalne kadre, bi morale njegovo vodstvo stremeti k izgradnji dobrih medsebojnih odnosov.

S to dimenzijo preučujemo tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in vodilnih, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič 1998: 147).

V okviru proučevanja dimenzije notranjih odnosov sprašujemo po tem, koliko v organizaciji zaposleni cenijo delo sodelavcev, ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je v organizaciji med zaposlenimi bolj prisotno sodelovanje kot pa tekmovanje, ali se konflikti rešujejo v skupno korist in ali si ljudje medsebojno zaupajo.

1.2.2.6 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih (Rozman 1993: 128). »Kot jedro identitete podjetja, kot osrednji temelj ravnanja podjetja in njegovih ljudi, poslanstvo podjetja opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe.« (Lešnik Musek 2003: 171).

Lešnik Musek (2003: 175-181) poudarja pomen jasne opredelitve poslanstva organizacije. Jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodilne h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Jasno poslanstvo je lahko pomembno orodje vodenja in načrtovanja. Ko vodstvo poveže globlja občutenja ljudi z razlogi obstoja podjetja, utrjuje občutek smiselnosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem. Jasen občutek poslanstva je najbolj učinkovit, kadar ga spremlja jasno razumevanje temeljnih vrednot podjetja in privlačna vizija prihodnosti. Poslanstvo, ki ga ne dopolnjuje močna, privlačna in uresničljiva vizija, lahko vodi v togost. Krčevito oklepanje trenutnega in morda zastarelega razumevanja podjetja pa hromi njegove ustvarjalne in razvojne potenciale.

Vizija je posplošen opis želene prihodnosti podjetja, predstava njegove privlačne, prihodnje podobe. Pri viziji ne gre le za opis, kam se bo podjetje usmerilo v prihodnosti, kakšno bo in kaj naj počne. Dobra vizija v podjetju prebudi njegove ustvarjalne potenciale. Postavi temelje za strateške načrte in scenarije, s katerimi podjetje predvidi poti, po katerih jo bo uresničevalo.

Vizija ne sme biti sama sebi cilj, ne sme biti izolirana od dogajanja v podjetju, ampak mora izvirati iz njega. Učinkovita je le, če izraža dovolj vabljivo podobo prihodnosti, ki jo lahko podjetje doseže s primernim trudom. To pa lahko doseže le vizija, ki ne nastane »zunaj podjetja«, temveč pride od znotraj. Le s takšno vizijo se podjetje in zaposleni res poistovetijo. Ustvarjanje učinkovite vizije zahteva sposobnost širjenja obzorja podjetja in njegovih ljudi.

Izbiranje »najboljše« možne prihodnosti zahteva sposobnosti prepoznavanja in upoštevanje različnih priložnosti, ki se ponujajo podjetju. Širše in više kot seže ta pogled, lažje med njimi izlušči tiste, ki vodijo do visokih ciljev in rezultatov (Lešnik Musek 2003: 247-249).

Rozman (1993: 133) meni, da v kolikor zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.

Pri dimenziji poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev bom poskušala ugotoviti, ali ima organizacija jasno izoblikovano poslanstvo, če so jim politika in cilji organizacije jasni in če pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Poleg tega me zanima, ali zaposleni doživljajo cilje kot realno postavljene in v kolikšni meri jih zaposleni sprejemajo za svoje.

1.2.2.7 Organiziranost

Organiziranost je formalna urejenost organizacije, izražena v obliki organizacijskih struktur, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko, Erjavšek 1998: 10).

Lastniki organizacije dajejo skupno nalogo organizacije v izvedbo vodstvu, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v združbi. Vodstvo prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge.

Lipovec (1997: 34-35) opredeljuje organizacijo podjetja kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja.

Dobra organiziranost omogoča, da organizacija posluje na najuspešnejši način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni uspešna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja (Ivanuša Bezjak 2006: 30-31).

V okviru raziskave želim ugotoviti, ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, ali razumejo svoje mesto v organizacijski shemi, ali vodje sprejemajo odločitve

pravočasno in spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu in ali so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

1.2.2.8 Vodenje

Vodenje v organizaciji je proces usmerjanja ljudi k ciljem organizacije. Definicija je dokaj splošna, vendar so vodje tisti, ki pridobijo zaupanje lastnikov ter pooblastila, da organizacijo vodijo tako, da dosegajo postavljene cilje. Predvsem cilji so poglobitnega pomena, da vsi v organizaciji vedo, kaj se pričakuje od zaposlenih, in na drugi strani vodja ve, s čim bo lahko zaposlene motiviral, da bo lahko zadovoljeval njihove potrebe.

Vodenje je torej sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenih z motiviranjem, komuniciranjem in spodbujanjem za učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev organizacije (Možina 1998: 16). Vodje lahko s svojimi načini vodenja kot tudi z njihovimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem, ustvarjajo med zaposlenimi takšno vzdušje, ki spodbuja medsebojno sodelovanje, timsko delo in ustvarjalno vedenje. Ključna naloga vodij je vzdrževanje ustreznih odnosov med zaposlenimi v procesu vodenja. Vodenje je pomembno, saj če ne uspemo doseči zamišljenega, ne pomaga ne planiranje, ne organiziranje in niti kontroliranje.

Če vodenje v osnovi razdelimo na vodenje, usmerjeno v delo (avtokratično vodenje) in vodenje, usmerjeno v zaposlene (demokratično ali participativno), se vse pogosteje pojavlja prav to zadnje. Bistveno je zavedanje, da so načini vodenja odvisni od situacijskih spremeljivk, ki jih je potrebno v vsakem konkretnem primeru ugotoviti in na podlagi tega pristopiti k ustreznim načinom vodenja.

V okviru te dimenzije bom proučevala, kakšna je samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela in koliko so le-ti naklonjeni sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Želim še izvedeti, ali se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in ali tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Izpostavljeno je tudi vprašanje, ali se v organizaciji uporablja stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi in ali si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.

1.2.2.9 Notranje komuniciranje in informiranje

Možina (1992: 73) opredeli komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami.

Potrebno je razlikovati med informiranjem in notranjim komuniciranjem. Medtem, ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani (Gruban 1999: 17). Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti delovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije. Na ta način lahko vodstvo doseže večjo pripadnost organizaciji in večjo motiviranost zaposlenih (Rozman 2000: 25).

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban 2002: 82).

S preučevanjem te dimenzije organizacijske klime bi rada ugotovila, ali se vodje in sodelavci v organizaciji pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali vodstvo posreduje dovolj razumljivih informacij za dobro opravljanje dela in ali zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah organizacije.

1.2.2.10 Razvoj kariere

Lipičnik (1996: 185) po Clarku (1992) definira pojem kariere kot planirano ali neplanirano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku) samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je planiranje kariere smiselno. Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993: 199-200) razvoj kariere zagotavlja, da so organizaciji na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi v organizaciji, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih.

Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001: 12).

Preučevanje te dimenzije v konkretni organizaciji omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z dosedanjim osebnim razvojem, ali so kriteriji napredovanja jasni vsem, ali sistem napredovanja vsem zaposlenim omogoča enake možnost za napredovanje in ali imajo najboljši zaposleni možnost zasedati najboljša mesta.

1.2.2.11 Nagrajevanje

Ključni del vsakega sistema nagrajevanja v organizaciji morajo biti jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti. Sistem nagrajevanja mora prvenstveno temeljiti na principu denarnega in nedenarnega nagrajevanja znanj, veščin, inovativnosti in v splošnem vseh kompetenc zaposlenih. V zadnjem času vedno bolj pridobivajo na veljavi nedenarne nagrade, vedno večji je poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navdušenjem, podpiranjem in spodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič 2006: 216-217).

Interesi organizacije in zaposlenih glede plač in nagrajevanja so neločljivo povezani. Za uresničitev le-teh pa je potrebno obojestransko sodelovanje in ni dovolj, da organizacija pri sistemu plač in nagrajevanja razmišlja le o lastnih ciljih. Upoštevane morajo biti tudi potrebe in hotenja zaposlenih, saj se le preko ustvarjanja medsebojnih koristi in partnerskega odnosa ustvarjajo pogoji za dolgoročno uspešnost. Bistveno je, da organizacija preko nagrajevanja krepi zavedanje in odnos do učinkovitosti in ustvarjalnosti zaposlenih, pri čemer poveča svojo sposobnost prilagajanja novim okoliščinam (Zupan 2001: 269).

Zaposleni bo z večjim navdušenjem in veseljem opravljal svoje delo, če bo za dobro opravljeno delo nagrajen in pohvaljen. V primeru, ko delavec za dobro opravljeno delo ne dobi pohvale, s časom pade tudi njegova zavzetost za delo. (Mihalič 2006: 218)

Pri dimenziji nagrajevanja me zanima, kako se praviloma vrednoti uspešnost v podjetju, ali po opravljenemu delu sledi tudi ustrezna graja ali kazen, kakšna je raven plač zaposlenih glede

na raven plač na tržišču, ali so bolj obremenjeni zaposleni tudi bolje stimulirani in če zaposleni razmerja med plačami v organizaciji doživljajo kot ustrezna.

1.2.2.12 Strokovna usposobljenost in učenje

Kvaliteta delovnega življenja zaposlenih se kaže tudi skozi možnost strokovnega usposabljanja, napredovanja in nagrajevanja. Usposabljanje je poučevanje specifičnih spretnosti, izobraževanje pa ima za cilj uspešnost v prihodnosti in ustvarjanje podlage za nadaljnje usposabljanje. Usposabljanje in izobraževanje prispevata k bolj učinkovitemu opravljanju posameznih nalog, le to pa prispeva k povečanju produktivnosti, izboljšanju kvalitete in prilagajanju zaposlenih delu (manj absentizma, manj fluktuacije, manj nesreč pri delu, več predlogov za izboljšave). Na drugi strani pa posredno vplivata na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih za delo, s tem, ko je višina plače odvisna od stopnje izobrazbe, hkrati pa je delo višje izobraženih praviloma bolj zanimivo, fizično manj naporno, statusno višje ovrednoteno in povezano z različnimi materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi. Napredovanje za zaposlenega pomeni večje zadovoljstvo, pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov in omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo zaposlitve (Kavar Vidmar 1998: 81-119).

V vsaki organizaciji se morajo zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti organizacije, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebni razvoj ter posredno povečuje vrednost organizacije (Črnetič 1997: 197).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodna ali storitvena. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju vedno večjo pozornost (Jereb 1998: 177).

Pri merjenju dimenzije strokovne usposobljenosti in učenja me zanima, ali se zaposleni učijo drug od drugega, ali organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje, ali je sistem usposabljanja dober in v kolikšni meri so v zvezi s tem upošteevane tudi želje zaposlenih.

1.2.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji. S pomočjo merjenja klime vodilni pridobijo povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih ter ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje. Tovrstni rezultat vodstvu daje izhodišče za pripravo akcijskega načrta za realizacijo sprememb (Lipič 2001: 20).

Gilmer (1969: 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi,
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah njenih članov. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v proučevani organizaciji. Druga vrsta podatkov so *sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj združbe*. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni. Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če *ugotavljamo klimo z vprašalniki*, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov. Pri proučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake.

Lipičnik (1996: 66-67) tako celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki deli na naslednje korake: **pripravljalna dela** (vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd.), **sestavo vprašalnika** (opredelimo vsebinske vidike proučevanja klime), **zbiranje odgovorov** (osredotočimo se na zagotovitev anonimnosti), **analizo odgovorov** (zagotovimo možnosti za statistično analizo), **predstavitve rezultatov** (potrebna previdnost -

rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave) in **načrtovanje akcij** (presodimo ustreznost klime glede na cilje organizacije).

Najbolj pogosto in tudi najbolj učinkovito je, da organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih proučujemo z mnenjskimi anketami. Te pa so manj uporabne v primeru majhnosti ciljne skupine, saj so rezultati lahko sporni. V takšnih primerih je veliko bolj ustrezno in tudi uspešno, da se nekateri od teh podatkov pridobivajo tudi v okviru ocenjevalnih in letnih razgovorov z zaposlenimi. (Gorišek, Tratnik 2003: 17).

Na področju proučevanja in merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskem gospodarstvu, se je v zadnjih letih izoblikoval projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je s svojim pristopom in metodologijo postal standard za tovrstne raziskave v slovenskih podjetjih. Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij, ga je v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (Skupno poročilo SiOK, 2005). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi merjenja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Merjenje poteka na osnovi standardiziranega vprašalnika, kjer s pomočjo 5-stopenjske lestvice izražamo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime in na zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela.

Ne glede na dobljene rezultate pa vsaka od dimenzij zahteva stalno izboljšavo in sicer ne glede na izmerjeno sumarno vrednost, saj se lahko tudi dimenzije z izmerjeno visoko stopnjo dokaj hitro spremenijo. Ne glede na to, je potrebno še posebej pazljivo analizirati in sistematično izboljševati problematično dimenzijo, največjo pozornost pa je potrebno nameniti kritičnim dimenzijam klime v organizaciji (Mihalič 2007: 56).

1.2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Če je klima v organizaciji neugodna, jo je potrebno spremeniti. Neugodnost ali ugodnost klime presojaмо glede na cilje, ki jih organizacija želi doseči. Pomembno je, da pri zaposlenih spremenimo način doživljanja določenih situacij in jih s tem umestimo v takšen način reagiranja, v katerem bodo lahko dosegli zastavljene cilje.

Pri proučevanju klime se je smiselno vprašati, na kakšen način se klima pravzaprav lahko spreminja in kdo jo lahko spreminja. Obstaja več načinov spreminjanja klime (Lipičnik 1998: 79):

- **nekontrolirano**, nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje navadno ni skladno z željami vodilnih, ta klima kasneje ovira doseganje ciljev organizacije in narekuje spremembe.
- **direkten način**, kot drugi način spreminjanja klime, poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje skuša uravnavati vedenje posameznikov.
- **z neposredno akcijo** kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, še posebej ne pri tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje direktno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter z osebnim zgledom.

Kdo torej lahko spremeni klimo? Zelo veliko vlogo in največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime imajo prav vodilni organizacije. Lipičnik (1998: 79) navaja, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če zaposleni verjamejo in zaupajo v tiste, ki jim obljublajo boljšo prihodnost in jih vanjo usmerjajo. Pomembno je, da svoje obljube uresničijo in izpolnijo pričakovanja zaposlenih.

Mihelič (2006: 256-257) pravi, da je klimo dokaj težko spreminjati in da je spreminjanje klime vedno povezano tudi s spreminjanjem organizacijske kulture. Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na preobratu zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravljaj na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pa pogosto zahteva spremembo celotne organizacijske kulture, kar je mnogo težje od uvedbe sprememb zgolj v strategiji, politiki, ciljih, sistemih inoviranja, kariernega razvoja, sistema plač, itd. Za vse to je potrebna najprej sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja in delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi spreminjanja organizacijske kulture in klime je potrebna sama motiviranost za uvajanje sprememb in dovzetnost zanje, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, pripravljenost na izboljšanje medsebojnih odnosov, pričakovanje večjega zadovoljstva pri delu in pozitiven odnos do uvajalcev sprememb. Potrebna je torej sprememba mentalitete na nivoju celotnega poslovnega sistema, kar pa je zelo zahteven in dolgotrajen proces.

1.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Koncept zadovoljstva pri delu ima številne definicije. Lahko bi ga opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potreb, doseganje ciljev, lahko tudi samo delno.

Kunšek (2003: 20) definira zadovoljstvo pri delu kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori pri zadovoljstvu o individualni čustveni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostmi napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom, itd. Pri zagotavljanju vseh teh dejavnikov zadovoljstva pa je potrebno izhajati iz individualnih želja in potreb. Nekateri ljudje so namreč zelo zadovoljni s svojim delovnim mestom včasih zaradi popolnoma istih razlogov, zaradi katerih je nekdo drug nezadovoljen. Zato splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom proučujemo v okviru klime v sistemu, specifično pa je treba zadovoljstvo meriti individualno s posebnimi mehanizmi (Mihalič 2006: 266-267).

Ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da lahko v miru razrešujejo tehnične in organizacijske probleme, ki pomenijo zanje osebni izziv. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo, da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrezajo svojim predpostavljenim. Na to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Vedeti moramo, ali in katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Enako vprašanje si moramo postaviti tudi pri oblikovanju dela. Vse rešitve ne ustrezajo vsem delavcem enako. Svetlik (1998: 156) združuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, v šest skupin kot kaže Tabela 1.

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije
Plača, dodatki in ugodnosti	
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela
Odnos pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

Vir: Svetlik (1998: 156)

Zaposleni so lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju nalog le, če so zadovoljni. Za uspešnost zaposlenih bomo torej naredili največ, če bomo zagotavljali zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo potem tudi na uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost in učinkovitost posameznikov ali celotne organizacije. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko pa zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v uspešni organizaciji. To se v praksi največkrat pokaže, ko so posamezniki zaradi uspešnosti organizacije ponosni, da delajo v njej, vendar bi jo bili kljub temu pripravljeni zapustiti, v kolikor v njej ne bi bili zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije imata v integraciji sinergičen učinek. Na zadovoljnega zaposlenega bo imela uspešna organizacija povratno pozitiven vpliv nanj. Ta vpliv sicer ne bo tako izrazit, lahko pa, da bo na njegovi osnovi tak posameznik postal še bolj zadovoljen. Obenem pa tovrsten pozitiven vpliv iz naslova uspešnosti organizacije ni tako močan, da bi pri nezadovoljnem posamezniku povzročil njegovo zadovoljstvo (Mihalič 2006: 268).

V diplomski nalogi bom v sklopu raziskave organizacijske klime proučila tudi zadovoljstvo pri delu in sicer kot skupno zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Glavni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu so naslednji:

- zadovoljstvo z delom

- zadovoljstvo z vodstvom organizacije
- zadovoljstvo s sodelavci
- zadovoljstvo z neposredno nadrejenim
- zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje
- zadovoljstvo s plačo
- zadovoljstvo s statusom v organizaciji
- zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostor)
- zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje
- zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve
- zadovoljstvo z delovnim časom

1.4 Organizacijska kultura in organizacijska klima ter njun vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije

Pri prebiranju literature na temo organizacijske klime in kulture sem zasledila, da je o organizacijski kulturi napisanega neprimerno več kot o organizacijski klimi. To izhaja najverjetneje iz dejstva, da ljudje še vedno zamenjujejo pomen teh dveh pojmov in ne poznajo pomembnih ločnic med njima. Pojem »kultura« je zelo širok pojem in veliki večini ljudi bližji, zato ga uporabljajo tudi takrat, ko dejansko govorijo o organizacijski klimi.

1.4.1 Organizacijska kultura

Kulturo lahko pojmujeemo kot socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost. Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Schein, 1987 v Mesner Andolšek 1995: 21). Vsaka organizacija ima svojo kulturo in je precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje ali celo vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno. Kasneje, ko je to sprejeto, kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine medsebojnega delovanja (Možina et al. 1993:10)

Organizacijska kultura je le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši nazori, vrednote, pravila, vedenja, norme, simboli in podobno. Kultura se večinoma ne izraža

neposredno kot predpis ali vzorec vedenja, temveč se kaže posredno v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in do okolja – do soljudi, narave. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik 1998: 80-81).

Mihalič (2007: 5-6) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj organizacijskega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Vsi ti navedeni elementi sistema organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas«. Hkrati pa so ti elementi v vsaki organizaciji tudi nekaj najbolj trdega, utemeljenega in utečenega in ravno zaradi tega je organizacijsko kulturo tako zelo spreminjati, saj gre v bistvu za osebnost organizacije. Njeno spreminjanje je zato ravno tako zahtevno kot spreminjanje osebnosti in vedenja vsakega posameznika; slednje pa je predpogoj, da se spremeni tudi kolektivna kultura celotne organizacije.

Organizacijska klima in kultura v osnovi skupaj predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki je integrirano v potek vseh procesov, delovanje posameznikov in v izvajanje postopkov v organizaciji in posredno vpliva tudi na kazalnike uspeha organizacije, a je za proučevanje, to je merjenje, prepoznavanje problemov, načrtovanje, spreminjanje in nadzorovanje organizacijske klime in kulture zelo dobro poznati njune temeljne razlike in tudi njuno medsebojno delovanje.

1.4.2 Razlikovanje in povezanost organizacijske kulture in organizacijske klime

Organizacijska kultura in klima sta si zelo sorodna pojma, vendar pa Konrad (1987: 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev organizacijske kulture. Kultura organizacije je bolj globalen pomen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, pojem organizacijske klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Organizacijska kultura je tisto, kar ljudje mislijo, čutijo in verjamejo, organizacijska klima pa tisto, kar rečejo, delajo in kakor izgledajo. Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da

oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Oba koncepta, tako organizacijske kulture kot klime, se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Oba vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni zorganizacije kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani združbe ne zavedajo (Možina et. al. 1998: 191).

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji.

Če strnem pglavitne ugotovitve (glej Tabelo 2), potem se temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo nanašajo na:

- a) Prva dimenzija razlikovanja organizacijske kulture in klime je časovno pogojena. Pojem kulture je namreč globalen pojem, ki je usmerjen izključno v preteklo in prihodnje stanje, medtem, ko je pojem klime veliko bolj analitičen, lokalnega značaja in usmerjen izključno na sedanje stanje v sistemu.
- b) Oba izraza, tako pojem organizacijske kulture kot klime izvorno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in posledice le-tega, vendar je pri tem pojem kulture veliko bolj vključen v primerjavi s klimo in je v sistemu tudi na višji stopnji abstrakcije. Kultura ima tako sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura namreč vpliva na klimo. Konstrukt kulture je tako globlji, klima pa je le odsev stanja kulture sistema v določenem času in prostoru. Vzročno posledično je zato raziskovanje področja kulture v sistemu predvsem teoretično usmerjeno in aplicira kvalitativno metodologijo, medtem ko je raziskovanje klime empirično in aplicira kvantitativno metodologijo.
- c) Medtem, ko ima kultura sistemski pomen, ima klima kot manifestacija kulture kontekstualni in procesni pomen. Iz tega sledi, da se klima ustvarja začasno, medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja.

- d) Najpomembnejše razlike pa so v njunih lastnostih in bistveno vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje in težje spreminja od klime in zato zahteva težje upravljanje in dolgoročnejše spreminjanje.. Upravljanje in spreminjanje klime je lažje in omogoča doseganje želenih rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju.

Ne glede na vse razlike pa sta organizacijska kultura in klima medsebojno tesno povezani, vplivata eno na drugo in se vedno skupaj manifestirata. In ne glede na to, da je organizacijska kultura bolj vezana na makro okolje poslovnega sistema in organizacijska klima bolj na mikro okolje, pa to še ne pomeni, da je organizacijska kultura posledično pomembnejša od klime. Nasprotno, za celovito razumevanje vedenja ljudi je pomembno psihološke vidike v podjetju preučevati z obeh vidikov – z vidika organizacijske kulture in klime, zato je potrebno obema posvetiti enako pozornost.

Tabela 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo.

Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Globalna usmerjenost	Lokalna usmerjenost
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti	Začasnost in nižja stopnja stabilnosti
Usmerjenost v preteklost in prihodnost	Usmerjenost v sedanjost
Slabša prepoznavnost in manjša vidnost	Dobra prepoznavnost in večja vidnost
Razvoj skozi daljša časovna obdobja	Razvoj v trenutnem obdobju
Višja raven abstrakcije pojma	Nižja raven abstrakcije pojma
Vežanost na strateški nivo	Vežanost na taktični in operativni nivo
Sistemiški pomen	Procesni pomen
Počasno spreminjanje	Hitro spreminjanje
Zelo izraziti vpliv kulture na klimo	Malo manj izraziti vpliv klime na kulturo
Globok konstrukt	Zgolj odsev stanja v prostoru in času
Zelo zahtevno upravljanje	Dokaj enostavno upravljanje
Večja teoretična usmerjenost proučevanja	Večja empirična usmerjenost proučevanja
Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič (2007:10)

1.4.3 Vpliv organizacijske kulture in organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije

Povezanost med kulturo, klimo in zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bosta kultura in klima zanj ustrezni in toliko bolj nezadovoljen, kolikor manj bosta kultura in klima zanj ustrezni (Mihalič 2007:100). Pri tem gre za notranje dožemanje posameznika, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami, to je, kaj je zanj pomembno in kaj pričakuje. Posameznik bo nezadovoljen, ko bo dobil manj kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001: 104).

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela je posledica organizacijske klime v organizaciji. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju organizacije. Vedenje posameznikov, skupin in celotne združbe vpliva na organizacijsko kulturo in klimo organizacije. Pomembno je, kako se posameznik počuti v organizaciji, na kakšen način posamezniki delajo v skupinah in kako uspešni so ter kako deluje organizacija kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo in klimo v združbi, to pa naprej vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Možina 1994: 147).

V praksi mnogokrat zasledimo, da se merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih enači z merjenjem organizacijske kulture in klime, kar pa je povsem napačno, saj zadovoljstvo pri delu in z delovnim mestom ni del niti kulture in niti klime. Kultura in klima namreč le vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu.

1.5 Predstavitev Doma upokoencev in oskrbovancev Impoljca

Dom upokoencev in oskrbovancev Impoljca Sevnica (v nadaljevanju DUO Impoljca) je kombiniran socialno varstveni zavod. Sestavljen je iz štirih enot na treh lokacijah. Največja enota je poseben socialno varstveni zavod Dom Impoljca s kapaciteto 290 postelj. Na isti lokaciji se nahajata še Restavracija Dvorec Impoljca, ki predstavlja gospodarsko dejavnost. DUO Impoljca ima po eno enoto Doma upokoencev v Sevnici in v Brežicah. Oba domova sta namenjena starostnikom. Sevniški dom ima kapaciteto 95 postelj, brežiški dom pa 116 postelj.

Slika 1: Makro organizacija Javnega zavoda DUO Impoljca



Vir: Plan dela za leto 2008

DUO Impoljca stanovalcem v vseh enotah zagotavlja osnovno in socialno oskrbo, zagotovljeno pa jim je tudi zdravstveno varstvo.

V Domu upokojencev in oskrbovancev Impoljca kot celoti je zaposleno 252 delavk in delavcev. Od tega je 158 zaposlenih v dveh enotah na Impoljci, 46 v enoti v Sevnici in 48 v enoti v Brežicah.

1.5.1 Dom Impoljca

Je poseben socialno varstveni zavod, ki opravlja posebne oblike institucionalnega varstva za odrasle osebe z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju in osebe z motnjami v duševnem in telesnem razvoju. Stanovalcem Dom Impoljca nudi osnovno in socialno oskrbo v skladu z veljavno zakonodajo.

Dom je bil ustanovljen leta 1952. Sprva so naseljevali reveže in ljudi, ki so jih v tistem času odrinili na rob družbe. Naseljevali so jih v staro graščino v več posteljne sobe. Postopno so gradili dodatne stavbe za namestitev stanovalcev. O koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let pa je bil zgrajen sedanji kompleks doma, ki obsega bivalne in zaposlitvene prostore ter prostore namenjene zdravstveni dejavnosti, rekreaciji in prehrani.

Dom Impoljca sestavljajo trije oddelki, od tega je eden negovalni, za težko pokretne in nepokretne stanovalce, dva sta pa bivalna. Vsak oddelek je razdeljen na bivalne četrtine, ki so funkcionalno opremljene. Stanovalci, ki jim zdravstveno stanje to omogoča, se prehranjujejo v domski jedilnici, ostali pa ostanejo na oddelku ali v sobi. Na vsaki četrtini je dnevni prostor

v katerem lahko preživljajo svoj prosti čas ob prebiranju knjig, igranju družabnih iger, gledanju televizije, poslušanju radia...

1.5.2 Službe in dejavnosti v Domu Impoljca

Zaposleni v enoti Impoljca opravljajo svoje delo v okviru naslednjih služb:

- **socialna služba** (psihosocialna pomoč pri reševanju osebnih in socialnih stisk in težav, razvijanja socialnih odnosov, razumevanje človeka v socialnem kontekstu, zbiranje, vodenje, urejanje dokumentacije, sodelovanje s svojci in drugimi inštitucijami);
- **služba zdravstvene nege in oskrbe** (spremljanje zdravstvenega stanja stanovalcev, skrb za zdravstveno vzgojo stanovalcev, skrb za zdravo bivalno okolje, nudenje kvalitetnih storitev zdravstvene nege, vodenje zdravstvene negovalne dokumentacije za vsakega posameznika, sodelovanje z ostalimi strokovnimi delavci v ustanovi);
- **specialno pedagoška služba in delovno okupacijska terapija** (skrb za samega sebe, zaposlitvene dejavnosti za razvoj ročnih spretnosti, glasbeno – plesne aktivnosti, telesno gibanje in razvedrilne dejavnosti, letovanja, pikniki, izleti, kopanje, sodelovanje s podobnimi društvi in ustanovami);
- **Fizioterapija** (pasivno in aktivno razgibavanje, elektroterapija, šola hoje – vertikalizacija, protibolečinska terapija, respiratorna fizioterapija, hidroterapija)
- **Prehrana** (priprava jedi, obrokov, skrb za upoštevanje dietne prehrane...);
- **tehnične pomožne službe** (vzdrževanje, pralnice, varnostniki – receptorji in voznik)
- **skupne službe** (vključujejo vodenje, splošno kadrovsko službo in finančno računovodsko službo).

V dopoldanskem času potekajo delavnice v okviru delovne terapije in specialno pedagoške službe. Večina stanovalcev se vanje vključuje glede na interes, sposobnosti, predhodno znanje, želje in prostorske možnosti.

Poglavitna skrb zaposlenih v Domu je, da stanovalci živijo čimbolj samostojno, da imajo vpliv na dogajanje in organiziranost življenja in aktivnosti z občutkom varnosti in strpnostjo za sožitje. Zavedati se je potrebno, da Dom Impoljca kot institucija ne more nadomestiti primarne družine, lahko pa zaposleni s svojim delom in pozitivnim odnosom do stanovalcev dajejo zgled in spodbudo za razvijanje pozitivne bivanjske klime.

Posebna skrb je namenjena individualnemu pristopu. Zavedati se je potrebno, da je vsak posameznik individuum zase in kot takega ga je potrebno sprejeti. Drug pomemben pristop pa je timsko in multidisciplinarno delo, ki omogoča osvetlitev primera skozi različne aspekte. Je način celostnega vpogleda, sodelovanja različnih strokovnih delavcev in sodelavcev, hkrati pa priložnost za zaposlene, da si med seboj izmenjujejo poglede, izkušnje ali probleme, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Pri samem delu tako timskem kot individualnem pa je zelo pomembna aktivnost posameznega stanovalca, ki se vključuje v skladu s svojimi željami, potrebami in zmožnostmi.

Poleg osnovnih vsebin, zaposleni v domu izvajajo tudi projektno delo. Na njem temelji skrb za ohranjanje psihofizičnih aktivnosti stanovalcev, prostovoljno delo, terapevtsko delo, razvijanje stikov s svojci, ožjo in širšo lokalno skupnostjo,...

Za slehernega zaposlenega, ki dela v Domu Impoljca, kjer je njegovo delo neposredno povezano s stanovalci, predstavlja to veliko psihično obremenitev, zato je za proučevano organizacijo še posebej pomembna spodbudna in pozitivno naravnana organizacijska klima. Vsakršne eventuelne negativne smernice dimenzij organizacijske klime bi lahko posredno zelo hitro vplivale tudi na kakovost življenja stanovalcev v Domu.

1.5.3 Model E-Qalin

V letošnjem letu so se v DUO Impoljca odločili za uvedbo sistema za upravljanje kakovosti E-Qalin, ki naj bi bil v pomoč in podporo tako zaposlenim kot tudi stanovalcem v Domu.

E-Qalin je obsežen, inovativen in dinamičen vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše ljudi, posebnih socialnih zavodih, zavodih za usposabljanje in varstveno delovnih centrih, katerega razvoj je podprla Evropska skupnost. V originalu ima naziv: European quality-improving learning in residential care homes for the elderly.

Za E-Qalin je značilna operativna naravnost, zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. Predvideni učinki upravljanja kakovosti po E-Qalinu so:

- boljša kakovost storitev za stanovalce; večja kakovost oskrbe, nege in storitev za zdravo in bolj pestro življenje;
- sistematična naravnost vseh procesov na stanovalce;
- vključevanje svojcev stanovalcev, zunanjih partnerjev, medijev;

- večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih;
- pomoč vodstvu ter zaposlenim v zavodu pri zagotavljanju ter izpopolnjevanju kakovostnih storitev;
- usposobljenost osebja in vodilnih delavcev za razmišljanje o kakovosti, specifično za dejavnost;
- pospeševanje ozaveščenosti o kakovosti v zavodih in socialne politike;
- nacionalna in mednarodna primerljivost zavodov ter certificiranje specifične dejavnosti in blagovni znak.

1.5.4 Pravni okviri delovanja DUO Impoljca

Osnovne pravne podlage za delovanje DUO Impoljca so:

- Zakon o socialnem varstvu (Uradni list RS št. 3/2007 - uradno prečiščeno besedilo);
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (Uradni list RS št. 69/2004, 16/2004);
- Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za izvajalce socialno varstvenih storitev (Uradni list RS št. 67/2006);
- Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev (Uradni list RS št. 87/2006, 167/2006);
- Pravilnik o postopkih pri uveljavljanju pravic do inštitucionalnega varstva (UL RS št.38/2004, št.42/2007);
- Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS št.36/2004);
- Strategija varstva starejših do leta 2010 - Solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva (sprejela Vlada RS 21. 9. 2006);
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006 - 2010 (Uradni list RS, št. 39/2006);
- program boja proti revščini in socialni izključenosti.

Sicer pa so za uravnavanje delovanja DUO Impoljca pomembni še razni ostali zakoni in pravilniki s področja socialnega varstva, interni predpisi in naslednji kodeksi: Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu, Kodeks etičnih načel socialnih delavk in delavcev Slovenije ter Kodeks etike medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov.

2. OPREDELITEV PROBLEMA

2.1 Okolje problemske situacije

V interesu vsake organizacije je, da njeni zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani in so hkrati zadovoljni. Toda ob tem se pojavlja vprašanje, kako to optimalno delovanje doseči. Ključ do rešitve predstavljata pozitivno naravnana organizacijska klima in učinkovito upravljanje s klimo v organizaciji.

Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. Upravljanje s klimo je tako načeloma naloga vseh zaposlenih, saj sama klima učinkuje na počutje in delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Vodstvo organizacije bi se zato moralo truditi in ustvariti takšno delovno ozračje ter uvesti takšno vodstveno politikov organizaciji, ki bi pomembno prispevala k oblikovanju ustrezne delovne klime in s tem k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

O tem, kako se organizacijska klima občuti v posamezni organizaciji, sem imela priložnost izkusiti tudi sama. Več let sem bila zaposlena v proizvodnem podjetju, kjer je vladala »zadušljiva« organizacijska klima. Vodstvu je bilo mar le realizacija mesečnih in letnih planov prodaje in načrtovanega dobička. O tem, da so zaposleni zelo pomemben človeški capital, ni kazal zanimanja nihče. Medsebojni odnosi med sodelavci in z nadrejenimi so bili izredno slabi, za izobraževanje zaposlenih ni bilo s strani vodilnih niti zanimanja niti planiranih finančnih sredstev, napredovanje je potekalo po poti »ritolizništva« in podkupovanja, cilji in strategije organizacije pa so bile zavite v meglo in jih nihče od zaposlenih ni jasno razumel. Vsi ti dejavniki so botrovali temu, da smo bili zaposleni na vseh ravneh organizacije pri delu zelo nezadovoljni in tudi vse manj uspešni. In lahko rečem, da sem bila ena izmed tistih, ki smo službo v tej organizaciji pustili zgolj zaradi neustrezne organizacijske klime.

Danes sem zaposlena v DUO Impoljca, kamor sem pogosto prihajala že kot prostovoljka. Že ob vstopu v notranjost doma je bilo čutiti neko pozitivno ozračje. S časom sem spoznavala njihov princip delovanja in tudi to, davseeno ni vse tako zelo pozitivno kot je bil prvi občutek. Ob priložnosti, ko sem izbirala temo diplomske naloge, se mi je porajala ideja, da bi bilo zelo zanimivo proučiti organizacijsko klimo v Domu Impoljca. Rezultati merjenja posameznih dimenzij organizacijske klime bo zelo dobra informacija za vodstvo kot tudi za vse zaposlene o tem, kakšno je mnenje oziroma doživljanje situacije v organizaciji vseh zaposlenih po

posameznih področjih organizacijske klime. Na podlagi teh rezultatov bo vodstvo lahko glede na zastavljene organizacijske cilje načrtovalo zaželeno organizacijsko klimo in posvetilo dovolj pozornosti dimenzijam, ki so bile slabše oziroma najslabše ocenjene. S tem bi lahko prispevali k večjem zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in s tem večji uspešnosti in učinkovitosti pri nudenju storitev stanovalcem doma.

Tovrstnih raziskav v zvezi z organizacijsko klimo v proučevani organizaciji do letos niso izvajali. Zato bi lahko dobljeni rezultati te raziskave predstavljali pomembno začetno točko pri preučevanju organizacijske klime in zadovoljstva pri delu. DUO Impoljca bo letos začela z uvajanjem sistema kakovosti storitev E-Qalin, katerega namen je izboljšanje delovanja vseh ravni v organizaciji kot tudi sodelovanja med njimi, povečanje zadovoljstva vseh zaposlenih kot tudi zagotavljanje bolj kakovostnih storitev za stanovalce. Vsekakor bi lahko z rednim merjenjem organizacijske klime ugotovili, ali je in koliko je sistem E-Qalin res doprinesel k ustrežnejši organizacijski klimi in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

3 METODOLOGIJA

3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke

Raziskavo lahko opredelimo kot opisno oziroma deskriptivno. Z njo sem skušala ugotoviti, kakšna je organizacijska klima, oziroma kakšno mnenje imajo zaposleni v Domu Impoljca po posameznih dimenzijah organizacijske klime in kako ocenjujejo njihovo zadovoljstvo pri delu.

Raziskava je kvantitativna, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo podatki, dobljeni s standardiziranimi merskimi postopki. Te podatke je možno izraziti kot števila in so potem analizirani s pomočjo matematičnih in statističnih metod. Pri raziskavi sem uporabila metodo anketiranja, inštrument pa je bil standardiziran vprašalnik, zaprtega tipa.

Neodvisne spremenljivke, ki sem jih pri raziskavi upoštevala, so bile: spol anketiranca (ženki, moški), starost anketiranca (do 30 let, od 30 do 40 let, od 40 do 50 let, nad 50 let), staž v organizaciji (do 2 leti, od 2 do 5 let, od 5 do 10 let, od 10 do 20 let, nad 20 let), stopnja izobrazbe (dveletna srednja šola ali manj, poklicna, srednja šola, višja šola, visoka in več) in služba, v okviru katere je anketirani zaposlen v organizaciji (socialna služba, fizioterapija, delovna terapija in drugi strokovni delavci; zdravstvena nega in oskrba; tehnične službe; pralnica in vzdrževanje, čiščenje, vratar; prehrana; skupne službe: vodenje, računovodstvo, kadrovska služba).

Spremenljivke, ki sem jih merila z vprašalnikom, pa so bile naslednje: odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje, zadovoljstvo pri delu.

Za razpon vrednosti sem pri ocenjevanju klime uporabila ocenjevalno lestvico s petimi stopnjami:

1. sploh se ne strinjam
2. delno se strinjam
3. niti da niti ne
4. večinoma se strinjam

5. popolnoma se strinjam

Za merjenje zadovoljstvu pri delu pa sem uporabila naslednje stopnje zadovoljstva:

1. zelo nezadovoljen
2. nezadovoljen
3. srednje zadovoljen
4. zadovoljen
5. zelo zadovoljen

3.2 Merski inštrument in viri podatkov

Pri proučevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Domu Impoljca sem si pomagala z vprašalnikom, ki ga uporabljajo v projektu SiOK. Sam vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki opisujejo določene situacije v organizaciji. Pri tem je naloga zaposlenih, vključenih v raziskavo, da na dani lestvici ocenijo, v kolikšni meri posamezen opis predstavlja njihovo socialno okolje, to je organizacijo.

Vprašanja, ki se nanašajo na splošne podatke anketiranih, sem prilagodila glede na samo organizacijo. Izpustila sem vprašanje o nivoju v organizaciji in dodala vprašanje glede službe v organizaciji, v okviru anketirani opravlja svoje delo. Izpustila sem primerjalna vprašanja in dodatna vprašanja o sistemih, saj menim, da je vprašalnik nekoliko preobsežen, in bi kot tak lahko pomenil manjšo odzivnost anketirancev.

V uvodnem delu vprašalnika (Priloga 1) sem opredelila namen anketiranja in zaposlenim podala navodila v zvezi z izvedbo anketiranja. Sledi pet vprašanj, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev.

Glavni del obsega 71 vprašanj, od tega se 60 vprašanj nanaša na merjenje organizacijske klime, 11 vprašanj pa na merjenje zadovoljstva pri delu.

Dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik so naslednje:

1. Organiziranost
2. Strokovna usposobljenost in učenje
3. Odnos do kakovosti
4. Nagrajevanje
5. Notranje komuniciranje in informiranje

6. Notranji odnosi
7. Vodenje
8. Pripadnost organizaciji
9. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
10. Motivacija in zavzetost
11. Razvoj kariere
12. Inovativnost, iniciativnost

Vsako dimenzijo organizacijske klime predstavlja 5 trditev. Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime in opisujejo organizacijo, zaposleni izražajo s pomočjo petstopenjske lestvice, pri kateri imajo na voljo naslednje možnosti: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se strinjam), 3 (niti da niti ne), 4 (večinoma se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam).

Vprašalnik zadovoljstva, ki je sestavljen iz 11 vprašanj, meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. Pri izražanju zadovoljstva s posameznimi vidiki dela imajo anketiranci na voljo naslednjo petstopenjsko lestvico: 1 (zelo nezadovoljen), 2 (nezadovoljen), 3 (srednje zadovoljen), 4 (zadovoljen), 5 (zelo zadovoljen).

3.3 Populacija

V okviru DUO Impoljca je v enoti Dom Impoljca zaposlenih skupaj 158 ljudi. V anketiranje so bili, z izjemo delavcev na letnem in na bolniškem dopustu, zajeti vsi zaposleni. V času anketiranja je bilo prisotnih vsega skupaj 120 zaposlenih. Od razdeljenih 120 anket, je bilo vrnjenih 84 anket, od katerih so bile vse pravilno izpolnjene.

3.4 Zbiranje podatkov

Kot sem zapisala že v uvodnem delu diplomske naloge, je bilo vodstvo DUO Impoljca zelo navdušeno nad mojo pripravljenostjo v zvezi s preučevanjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Skupaj smo potem načrtovali tudi celoten postopek anketiranja, in so mi glede razdeljevanja kot tudi zbiranja anketnih vprašalnikov podali

izjemno veliko koristnih predlogov, ki izhajajo iz njihovih izkušenj v preteklosti na področju izvajanja anketiranja med zaposlenimi.

Ankete so bile delavcem vročene na naslednji način: delavcem v socialni službi, fizioterapiji, delovni terapiji ter skupnim službam sem vprašalnike razdelila sama osebno. Zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi, zaposlenim na področju prehrane in tehničnim službam pa so bili vprašalniki vročeni s pomočjo vodij teh služb. Za vračilo anket sem predvidela prostor ob vratarnici, saj je to prostor, ki ga dnevno prečkajo vsi zaposleni.

Z anketiranjem sem pričela 8.avgusta 2008 in je trajalo do vključno 14.avgusta 2008. Odziv na anketo je bil precej dober, saj je bilo vrnjenih in ustrezno izpolnjenih kar 84 anket, oziroma je na anketo odgovorilo 70% tistih, ki so jo prejeli. Če te odstotke primerjamo na posamezno skupino oziroma službo anketiranih se je izkazalo, da so vse službe vrnile ankete v povprečju v dokaj podobnem odstotku. Število razdeljenih in izpolnjenih anket po posameznih službah sem prikazala v Tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz števila razdeljenih in vrnjenih anket po službah

SLUŽBA	Število razdeljenih anket	Št. pravilno izpolnjenih anket	vrnjene ankete v %
Socialna služba, fizioterapija, delovna terapija in drugi strokovni delavci	15	12	80,0
Zdravstvena nega in oskrba	61	41	67,2
Tehnične službe	24	17	70,8
Prehrana	12	8	66,7
Skupne službe	8	6	75,0
VSE SKUPAJ	120	84	70,0

Vir: lastna raziskava

3.5 Obdelava in analiza podatkov

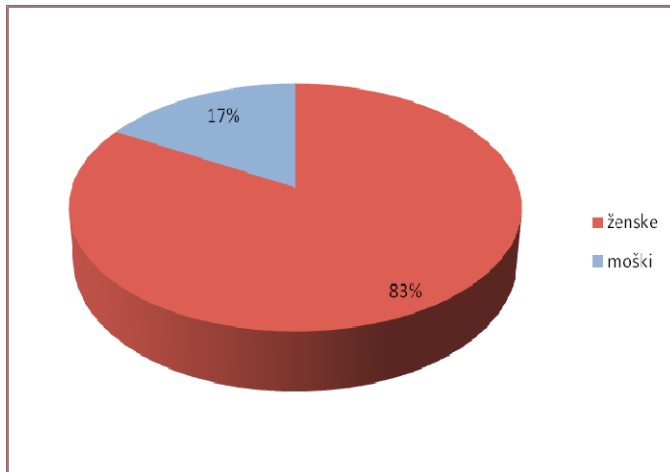
Podatke za raziskavo sem zbrala z anketnim vprašalnikom. Zbrane podatke sem najprej uredila in pregledala. Pri izdelavi tabel in grafov sem uporabila računalniški program Microsoft Excel. Izračunala sem aritmetično sredino vseh posameznih dimenzij

organizacijske klime in povprečne ocene posameznih trditev znotraj posamezne dimenzije. Prav tako sem izračunala frekvence posameznih odgovorov glede na stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

4.1 Splošni podatki o anketirancih

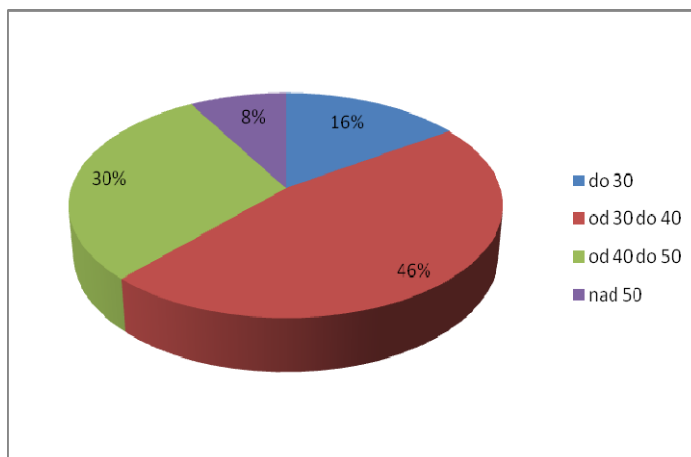
Graf 1: Struktura anketiranih po spolu



Vir: lastna raziskava

Graf 1 predstavlja struktura zaposlenih glede na spol, ki so vrnilo izpolnjen anketni vprašalnik. V enoti Dom Impoljca je zaposlenih 158 delavcev, v raziskavi jih je sodelovalo 120, od tega je vprašalnik vrnilo 84 zaposlenih in sicer 70 (83%) žensk in 14 (17%) moških.

Graf 2: Struktura anketirancev po starosti

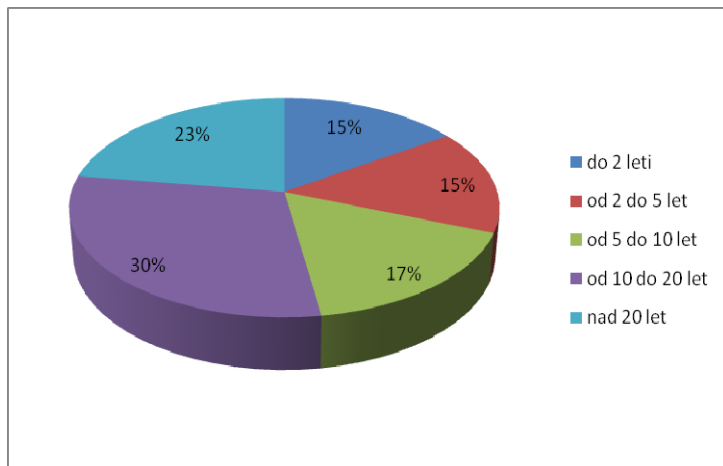


Vir: lastna raziskava

Vzorec anketiranih sestavlja 16 % tistih, ki so stari do 30 let in 8 % tistih, ki so starejši od 50 let. Največji delež anketiranih predstavljajo zaposleni, stari od 30 do 40 let in sicer 46%,

nekoliko manjši delež pa zaposleni v starostnem razredu od 40 do 50 let in sicer predstavljajo 30% odstotni delež anketirancev.

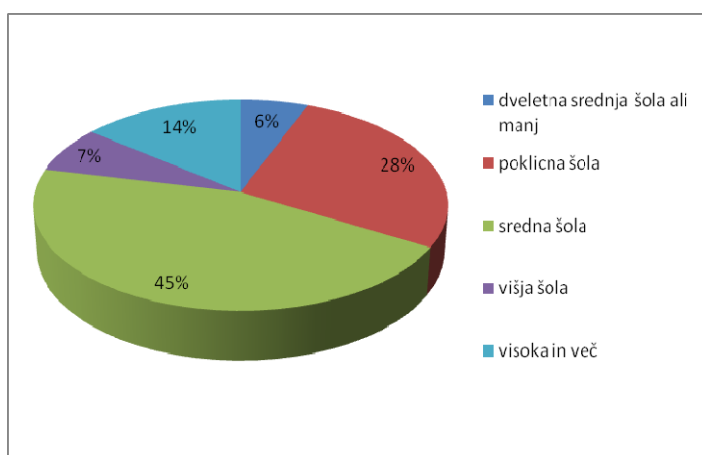
Graf 3: Struktura anketirancev glede na staž zaposlitve v Domu Impoljca



Vir: lastna raziskava

V enoti Impoljca največji delež predstavlja skupina zaposlenih, ki so v organizaciji zaposleni med 10 in 20 let in predstavljajo 30% vseh anketiranih. Sledijo jim tisti, ki so zaposleni več kot 20 let in predstavljajo 23 odstotni delež, 17 % pa je takih, ki so zaposleni od 5 do 10 let. 15 % odstotkov predstavljajo anketirani, ki so v organizaciji zaposleni od 2 do 5 let in enak odstotek tisti, ki so zaposleni do dveh let.

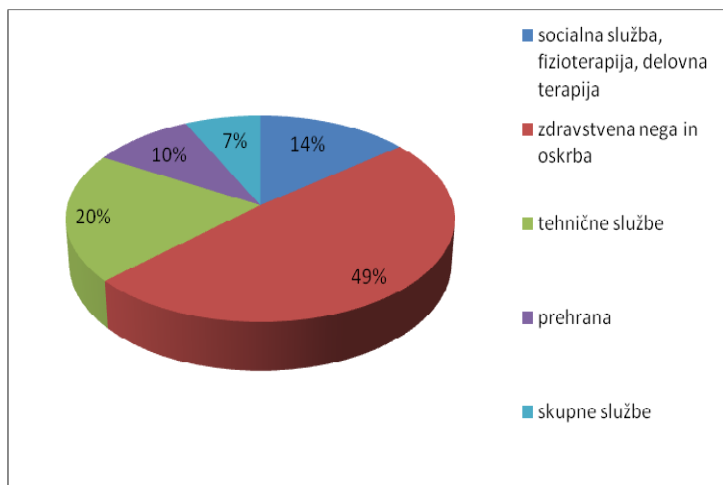
Graf 4: Struktura anketirancev v Domu Impoljca glede na izobrazbo



Vir: lastna raziskava

Največji odstotek vzorca v kategoriji izobrazba predstavljajo zaposleni z dokončano srednjo šolo in v strukturi anketirancev predstavljajo 45 % delež. Z 28 % jim sledijo tisti z dokončano poklicno šolo. Najmanjši delež in sicer 6% jih ima dokončano dveletno šolo ali manj in le malo več anketiranih, to je 7%, višjo šolo. 14% pa ima dokončano visoko šolo ali več.

Graf 5: Struktura anketirancev v enoti Impoljca glede službo, v katero so vključeni

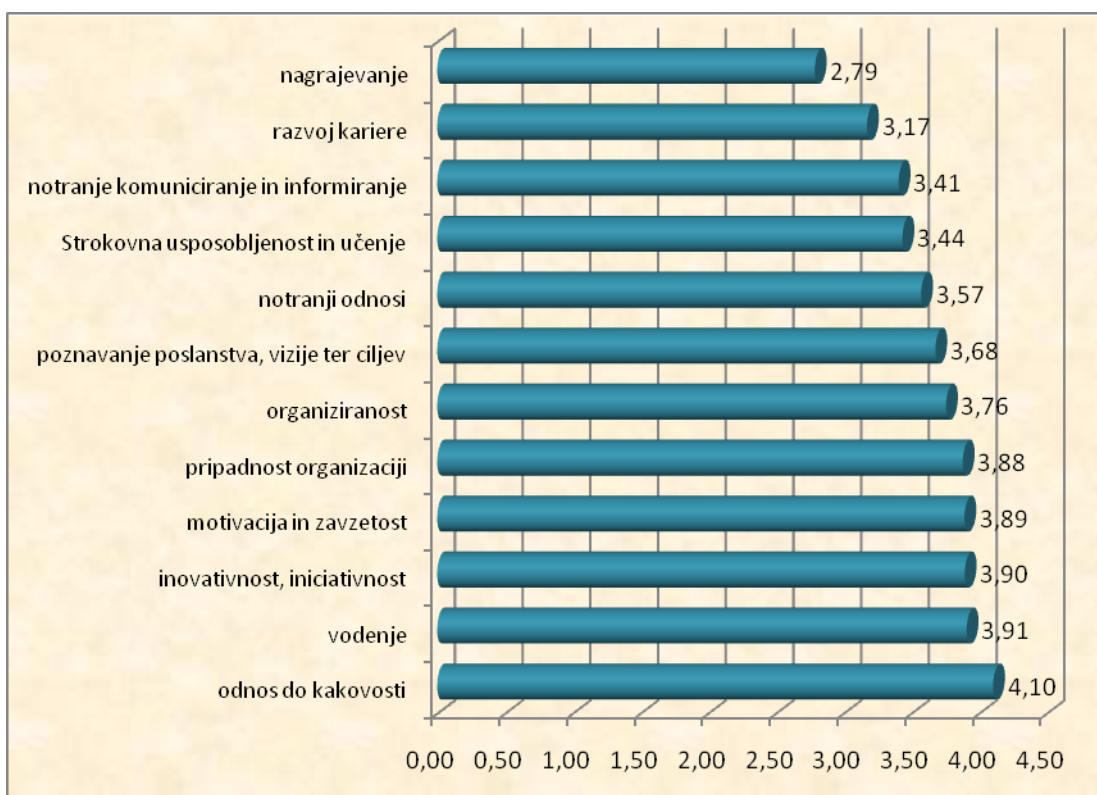


Vir: lastna raziskava

Izmed vseh sodelujočih v raziskavi se jih je kar 49 % opredelilo za službo zdravstvene nege in oskrbe, 20% pa za tehnične službe, kamor prištevamo pralnico, vzdrževanje, službo čiščenja in vratarje. Vzorec sestavlja tudi 14% zaposlenih v socialni službi, fizioterapiji, delovni terapiji ali pa so zaposleni kot drugi strokovni delavci. 10 % anketiranih je zaposlenih v službi prehrane in najmanjši delež vzorca, to je 7%, predstavljajo zaposleni v računovodstvu in kadrovski službi ali pa so vodilni delavci.

4.2 Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah organizacijske klime

Graf 6: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime



Vir: Lastna raziskava

Glede na raziskavo lahko rečem, da je večina dimenzij organizacijske klime zelo dobro ocenjenih. Slednje lahko rečem za dimenzije: Odnos do kakovosti, Vodenje, Inovativnost in iniciativnost, Motivacija in zavzetost, Pripadnost organizaciji. Najvišje povprečje izmed vseh dimenzij pripada dimenziji Odnos do kakovosti in sicer 4,10. Drugo najvišjo oceno je prejela kategorija Vodenje s povprečno oceno 3,91, tretje mesto je pripadlo kategoriji Inovativnost in iniciativnost in sicer s povprečno oceno 3,90.

Takoj za temi sta se s precej visoko oceno uvrstili še dimenzija Motivacija in zavzetost s povprečno oceno 3,89 in Pripadnost organizaciji s povprečno oceno 3,88.

Nekoliko slabše, a še vedno zelo dobro so bile ocenjene dimenzije: Organiziranost (3,76), Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev (3,68) in Notranji odnosi (3,57).

Dimenziji Strokovna usposobljenost in učenje (3,44) ter Notranje komuniciranje in informiranje (3,41) spadata med srednje dobro ocenjeni dimenziji, najslabše od vseh pa sta se

uvrstili dimenziji Razvoj kariere (3,17) in prav na zadnje mesto Nagrajevanje s povprečno oceno 2,79.

4.2.1 Odnos do kakovosti

Graf 7: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Odnos do kakovosti



Vir: lastna raziskava

Dimenzija organizacijske klime, Odnos do kakovosti, je najvišje ocenjena kategorija, saj njena povprečna ocena znaša 4,10.

Znotraj kategorije, je najvišjo povprečno oceno, 4,48, prejela trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela, s čimer se strinja kar 90,5% anketirancev. Prav tako je velik delež tistih (85,7%), ki menijo, da po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti, iz tega pa sledi tudi zelo visoka povprečna ocena te trditve, 4,31.

Da sta kakovost in količina dela enako pomembni, se strinja 70,3% vseh anketiranih, trditev pa je znotraj dimenzije, s povprečno oceno 4,00, zasedla tretje mesto. S povprečno oceno 3,93 sledi trditev, kjer anketirani menijo, da imajo njihovi oddelki v organizaciji jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, S tem se ne strinja le 3,6% vprašanih.

Na zadnjem mestu je glede na višino povprečne ocene 3,81, obstala trditev, da zaposleni druge sodelavce obravnavajo kot njihove cenjene stranke, kar je s strinjanjem pritrdilo 72,7% sodelujočih v raziskavi.

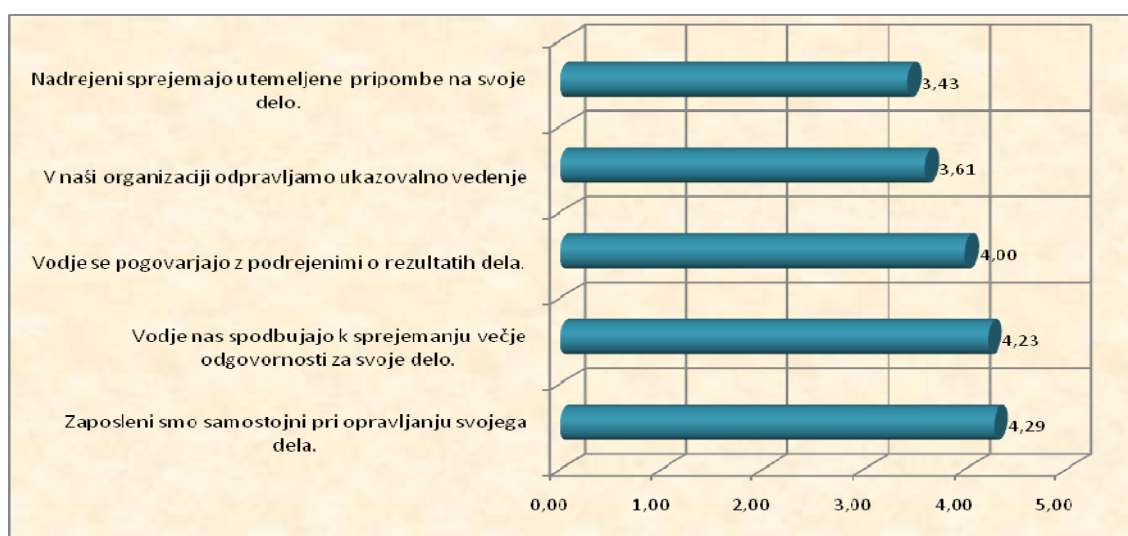
Tabela 4: Odnos do kakovosti; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)

Odnos do kakovosti	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	4,31	0,0	2,4	11,9	38,1	47,6
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke	3,81	0,0	8,3	19,0	44,1	28,6
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,93	1,2	2,4	5,9	28,6	61,9
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,48	1,2	2,4	5,9	28,6	61,9
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	4,00	2,4	8,3	19,0	27,4	42,9

Vir: lastna raziskava

4.2.2 Vodenje

Graf 8: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Vodenja



Vir: lastna raziskava

Vodenje je kategorija, ki je med proučevanim dimenzijami organizacijske klime prejela drugo najboljšo povprečno oceno in sicer 3,91.

Z najvišjo povprečno oceno, 4,29, so zaposleni ocenili trditev, da so delavci samostojni pri opravljanju svojega dela, za kar se jih je opredelilo 84,5% vprašanih. Raziskava tudi pove, da velika večina anketiranih in sicer 85,7% meni, da jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo. Trditev je ocenjena s povprečno oceno 4,23. Glede na prejšnji dve

trditvi, se vprašani nekoliko manj strinjanjo s trditvijo s povprečno oceno 4,00, da se vodje s podrejenimi pogovarjajo glede rezultatov dela. Večina jih ocenjuje pritrdilno, le majhen delež in sicer 3,6% pa je tistih, ki se s z navedeno trditvijo ne strinjajo.

Trditev, s povprečno oceno 3,61, da v Domu Impoljca odpravljajo ukazovalno vodenje, meni 62,0% vključenih v raziskavo, le slaba polovica pa se strinja s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Kar 38% vprašanih je pri tej trditvi odgovorilo z niti da niti ne. Ta trditev je glede na povprečno oceno 3,43, tudi najslabše ocenjena trditev v kategoriji Vodenje in ji zato pripada zadnje mesto.

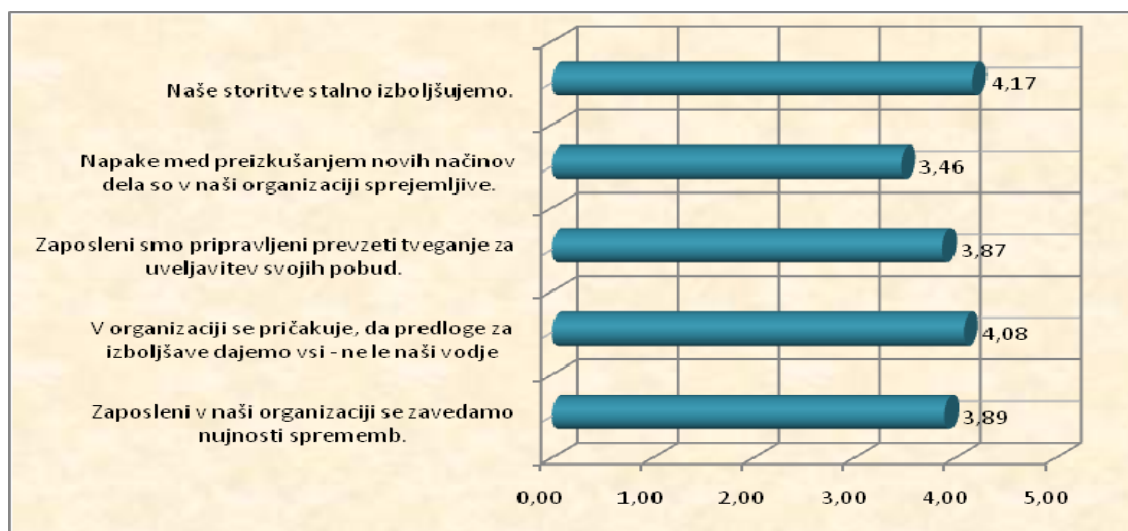
Tabela 5: Vodenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v%)

Vodenje	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,29	1,2	1,2	13,1	36,9	47,6
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	4,23	0,0	1,2	13,1	47,6	38,1
Vodje se pogovarjajo z podrejenimi o rezultatih dela.	4,00	0,0	3,6	23,8	41,7	30,9
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	3,61	7,1	8,3	22,6	40,5	21,5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,43	4,8	10,7	38,0	29,8	16,7

Vir: lastna raziskava

4.2.3 Inovativnost, iniciativnost

Graf 9: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Inovativnost, iniciativnost



Vir: lastna raziskava

Tudi kategorija "inovativnost in iniciativnost" je v Domu Impoljca prejela visoko povprečno oceno in sicer 3,90. Glede na to, da se Dom Impoljca predstavlja kot inovativna in razvojno usmerjena organizacija, me to tudi ne preseneča.

Najvišjo povprečno oceno, 4,17, je prejela trditev, da v Domu Impoljca svoje storitve stalno izboljšujejo. Tako meni kar 84,5% vprašanih. Da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne samo vodje (4,08), se je opredelilo 73,8% sodelujočih, malo manj in sicer 65,4%, pa se jih strinja, da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb. Ta trditev je s povprečno oceno 3,89 pristala na tretjem mestu. Z zelo majhno razliko pa se je takoj za njo uvrstila trditev, s povprečno oceno 3,87, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Drugače jih misli le 7,1% anketiranih.

Najnižjo povprečno oceno in sicer 3,46, je znotraj te dimenzije prejela trditev, ki se nanaša na sprejemljivost napak med preizkušanjem novih načinov dela. Izmed vseh vključenih v raziskavo, kar dobra polovica meni, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v organizaciji nesprejemljive, ali pa se do tega ne morejo natančno opredeliti. To najbrž izhaja iz njihovega prepričanja, da si zaposleni pri delu z ljudmi ne moremo in ne smemo privoščiti napak, ampak morajo biti vsi novi načini ravnanja z njimi že prej dobro premišljeni in načrtovani.

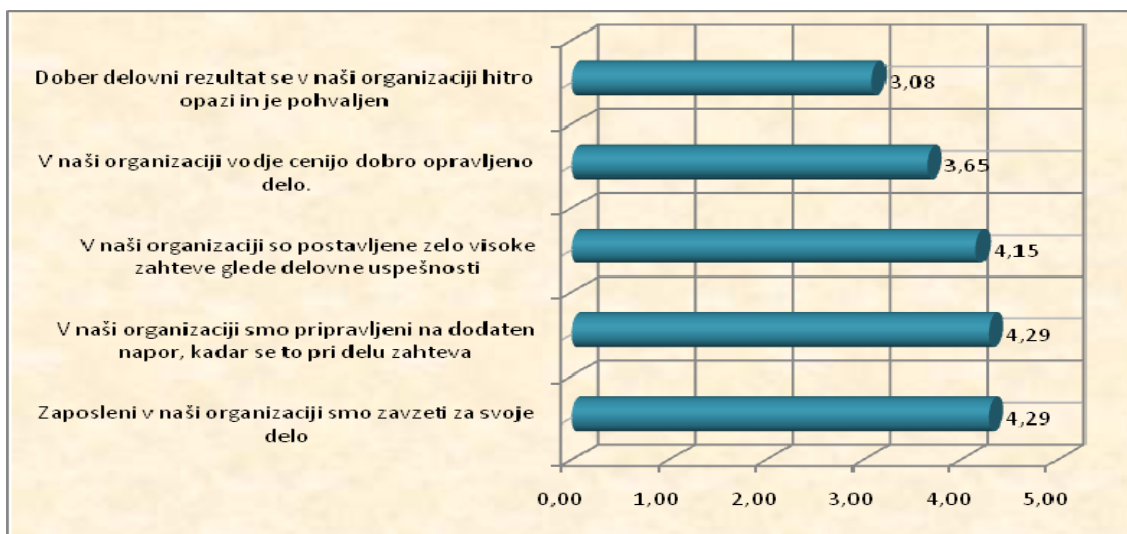
Tabela 6: Inovativnost, iniciativnost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Inovativnost, iniciativnost	Povpre- čna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolno- ma se strinjam
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,89	3,6	3,6	27,4	30,9	34,5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi - ne le naši vodje	4,08	3,6	4,8	17,8	27,4	46,4
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,87	1,2	5,9	25,0	40,5	27,4
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,46	2,4	13,1	33,3	38,1	13,1
Naše storitve stalno izboljšujemo.	4,17	0,0	3,6	11,9	48,8	35,7

Vir: lastna raziskava

4.2.4 Motivacija in zavzetost

Graf 10: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Motivacija in zavzetost



Vir: lastna raziskava

Četrta najbolj ocenjena kategorija klime je Motivacija in zavzetost s povprečno oceno 3,89.

Pri tem sklopu v pozitivno smer odstopata trditvi o zavzetosti zaposlenih Doma Impoljca za njihovo delo s povprečno oceno 4,29, in z enako povprečno oceno trditev, da so zaposleni v organizaciji pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Delež tistih, ki so se strinjali s prvo in drugo v obeh primerih predstavlja 86,9% anketiranih. Sledi jima trditev s povprečno oceno 4,15, da so v Domu Impoljca postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti, s čimer se ne strinja le 3,6 % vprašanih.

S povprečno oceno 3,65 so anketiranci ocenili trditev, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. S tem se sicer strinja več kot polovica sodelujočih, je pa v primerjavi s prejšnjimi opredelitvami do trditev, nekoliko več takšnih anketiranih zaposlenih, ki se do tega ne morejo opredeliti ali pa s tem ne strinjajo.

Najnižjo povprečno oceno, 3,08, pa je prejela trditev, ki se nanaša na dober delovni rezultat oziroma na njihovo hitro opaznost in pohvalo le tega. Mnenja vprašanih se glede tega vprašanja precej porazdeljena, pozitivno pa se je do njega opredelilo le 39,2% vprašanih.

Tabela 7: Motivacija iz zavzetost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Motivacija in zavzetost	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	4,29	0,0	4,8	8,3	40,5	46,4
V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,29	1,2	4,8	7,1	38,1	48,8
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	4,15	1,2	2,4	19,0	34,5	42,9
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,65	7,1	13,1	22,6	21,4	35,8
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	3,08	14,3	15,5	31,0	26,2	13,0

Vir: lastna raziskava

4.2.5 Pripadnost organizaciji

Graf 11: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Pripadnost organizaciji



Vir: lastna raziskava

Kategorija klime Pripadnost organizaciji je s še vedno zelo dobro povprečno oceno 3,88 dosegla peto mesto izmed dvanajstih kategorij, ki opredeljujejo organizacijsko klimo.

Najnižja povprečna ocena, 3,00, je bila dodeljena trditvi, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. S to trditvijo se strinja le 34,6% anketirancev, še več (35,7%) je tistih, ki se do tega vprašanja ne morejo opredeliti. Več kot petina vprašanih pa misli, da bi zaposleni v takšnem primeru organizacijo zapustili.

Da je zaposlitev v organizaciji varna oziroma zagotovljena (4,04), pozitivno ocenjuje 77,3% sodelujočih. Malenkost višjo oceno, 4,05, je prejela trditev o tem, da so anketiranci ponosni, da so zaposleni v Dom Impoljca. S tem se strinja 76,2% vprašanih.

Trditev, s povprečno oceno 4,10, je 79,7% anketirancev ocenilo, da ima Dom Impoljca velik ugled v okolju, le 6% vključenih v anketiranje pa zunaj organizacije o njej ne širijo pozitivnega mnenja. Ta trditev se z najvišjo povprečno oceno 4,23, v tem sklopu uvršča na prvo mesto.

Tabela 8: Pripadnost organizaciji; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Pripadnost organizaciji	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	4,05	0,0	4,8	19,0	42,9	33,3
Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.	4,23	2,4	3,6	10,7	35,7	47,6
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	4,10	1,2	2,4	16,7	45,2	34,5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	4,04	2,4	6,0	14,3	40,4	36,9
Zaposleni ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,00	22,6	7,1	35,7	16,7	17,9

Vir: lastna raziskava

4.2.6 Organiziranost

Graf 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Organiziranost



Vir: lastna raziskava

Organiziranost je kategorija klime, ki je dosegla povprečno oceno 3,76 in lahko rečemo, da spada med tiste dimenzije, ki še vedno precej dobro vplivajo na organizacijsko klimo v organizaciji.

4,13 je v tem sklopu najvišja povprečna ocena, ki jo je dosegla trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski klimi. Tako meni kar 80,9% vprašanih.

Ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, je pritrdilno ocenilo 73,8% anketirancev, trditev pa je dosegla povprečno oceno 4,01.

Trditev glede jasno opredeljenih zadolžitev v Domu Impoljca je prejela povprečno oceno 3,74, s trditvijo se strinja 60,7%, ne strinja pa le 9,5% anketiranih. Dobra polovica vprašanih ocenjuje, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno, skoraj tretina pa se ne more opredeliti. Trditev je znotraj te dimenzije ovrednotena s povprečno oceno 3,63.

3,27 je najnižja povprečna ocena v sklopu trditev, ki opredeljujejo organiziranost organizacije, in pripada trditvi, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. S tem se ne strinja dobra petina vključenih v raziskavo, 32% pa jih ostaja neopredeljenih.

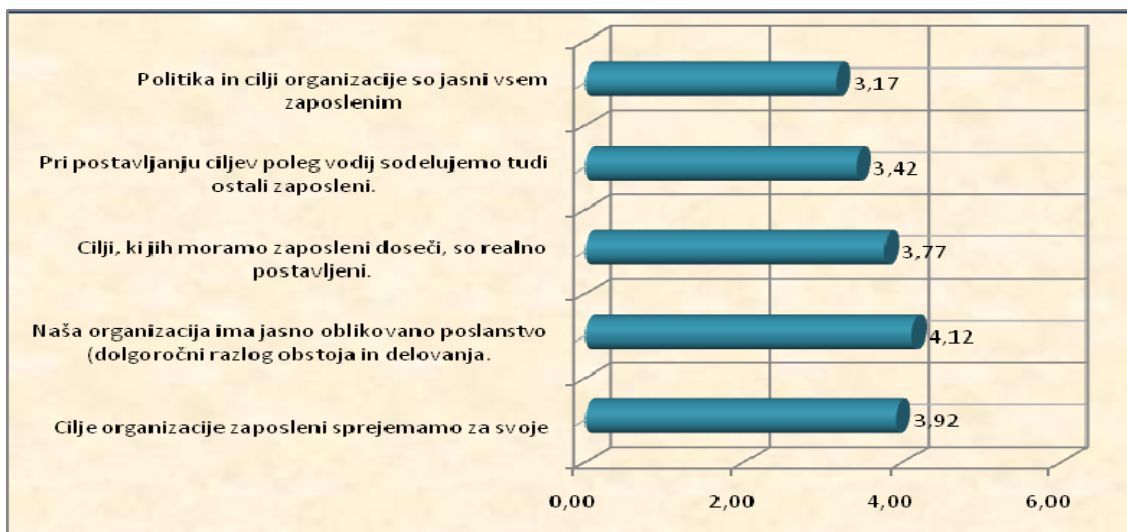
Tabela 9: Organiziranost; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Organiziranost	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	4,01	0,0	6,0	20,2	40,5	33,3
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	4,13	0,0	2,4	16,7	46,4	34,5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,74	3,6	5,9	29,8	34,5	26,2
Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno.	3,63	3,6	8,3	32,1	33,3	22,7
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.	3,27	11,5	10,3	32,0	37,2	9,0

Vir: lastna raziskava

4.2.7 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije

Graf 12: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije



Vir: lastna raziskava

Kategorija Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je s povprečno oceno 3,68 v Domu Impoljca dosegla sedmo mesto znotraj proučevanih dimenzij klime.

Najvišjo oceno, 4,12, znotraj tega sklopa, je prejela trditev, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja. S tem se strinja 76,2% vprašanih. Trditvi, z doseženo povprečno oceno 3,92, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, je 70,2% anketiranih podalo pozitivno mnenje. 71,5% sodelujočih meni, da so cilji, ki jim morajo doseči zaposleni, realni. Povprečna ocena, ki jo je prejela ta trditev, pa je 3,77.

S povprečno oceno 3,42 so anketiranci ocenili, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Najmanj pa se vprašani strinjajo, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim. Pri obeh zadnjih opredelitvah so mnenja zaposlenih precej bolj deljena, s tem da se le-te glede poznavanja politike in ciljev organizacije še veliko bolj nagibajo v negativno smer. Na to nakazuje tudi precej nizka povprečna ocena te trditve, ki znaša 3,17, zaradi česar se je trditev uvrstila na zadnje mesto med trditvami v sklopu proučevanja dimenzije poznavanja poslanstva, vizije in ciljev organizacije.

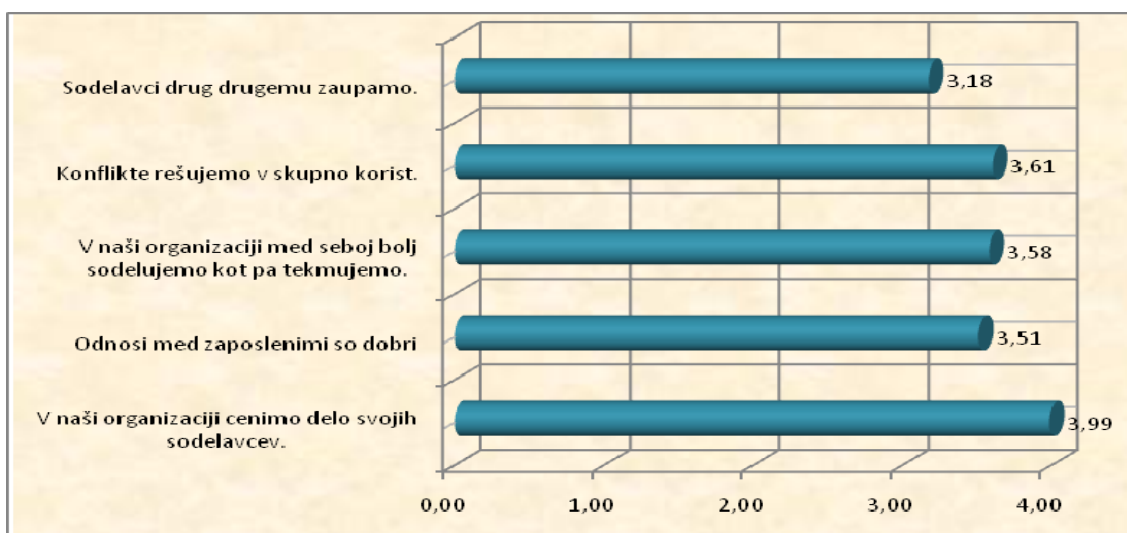
Tabela 10: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje.	3,92	1,2	2,4	26,2	44,0	26,2
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	4,12	0,0	2,4	21,4	38,1	38,1
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	3,77	1,2	8,3	19,0	54,8	16,7
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	3,42	6,0	11,9	29,8	39,3	13,0
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	3,17	10,7	16,7	32,1	26,2	14,3

Vir: lastna raziskava

4.2.8 Notranji odnosi

Graf 13: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranji odnosi



Vir: lastna raziskava

Kategorija klime, Notranji odnosi, je prejela povprečno oceno 3,57 in spada med kategorije, ki so glede na povprečne ocene preostalih dimenzij nekoliko slabše, a še vedno zadovoljivo ocenjene.

Najboljše, s povprečno oceno 3,99, je bila ocenjena trditev, da zaposleni v Domu Impoljca cenijo delo svojih sodelavcev. Tako ocenjuje 77,3% anketirancev. Zaposleni, vključeni v raziskavo, se tudi strinjajo, da konflikte zaposleni rešujejo v skupno korist. Izmed vseh vprašanih jih tako razmišlja 60,8%, dobra tretina pa se glede tega strinja delno ali pa

odgovarja z niti da niti ne. Trditev se je s povprečno oceno 3,61 uvrstila na drugo mesto, na tretje mesto pa trditev, s povprečno oceno 3,58, ki pravi, da se v Domu Impoljca med seboj bolj sodeluje kot tekmuje. Da so odnosi med zaposlenimi dobri, je v anketi presodila čista polovica sodelujočih, trditev pa je bila ocenjena s povprečno oceno 3,51.

Na zadnje mesto, s povprečno oceno 3,18, je pristala trditev, da si zaposleni medsebojno zaupajo. Mnenja v zvezi zaupanjem med zaposlenimi so precej različna. 40,4% vprašanih se s trditvijo strinja, 37% anketiranih je odgovorilo z niti da niti ne, ostali pa mislijo, da med zaposlenimi ni zaupanja.

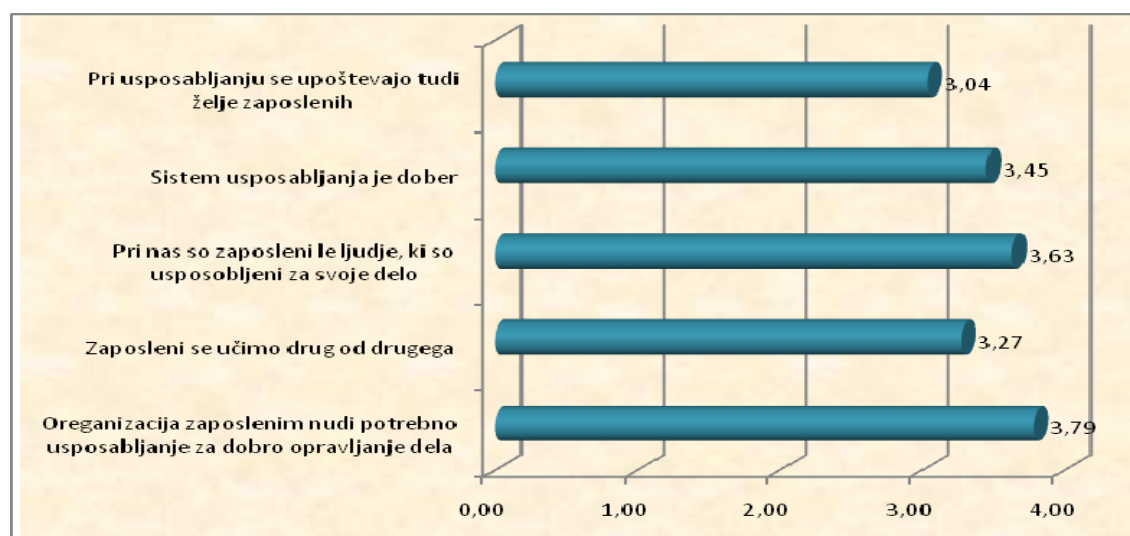
Tabela 11: Notranji odnosi; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Notranji odnosi	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,99	2,4	6,0	14,3	45,2	32,1
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,51	3,6	7,1	39,3	34,5	15,5
V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	3,58	4,8	7,1	34,5	32,1	21,5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,61	3,5	10,7	25,0	42,9	17,9
Sodelavci drug drugemu zaupamo.	3,18	8,3	14,3	37,0	32,1	8,3

Vir: lastna raziskava

4.2.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Graf 14: Povprečne ocene trditev znotraj dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: lastna raziskava

Strokovna usposobljenost in učenje je kategorija klime, ki je v Domu Impoljca prejela povprečno oceno 3,44 in spada med srednje dobro ocenjene dimenzije.

Najvišje, 3,79, je bila ocenjena trditev, da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo, s čimer se strinja 66,7% anketirancev. Le nekaj manj in sicer 60,8% pa jih meni, da so v Domu Impoljca zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Trditev je s povprečno oceno 3,63 pristala na drugem mestu. S povprečno oceno 3,45, so anketiranci glede vprašanja, ali je sistem usposabljanja dober, podali precej različna mnenja. Enako velja za trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, ki je z oceno 3,27 pristala na predzadnjem mestu.

Da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, meni le 32,1% vprašanih. Ta trditev se je s povprečno oceno 3,04 v okviru te dimenzije umestila na zadnje mesto.

Tabela 12: Strokovna usposobljenost in učenje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

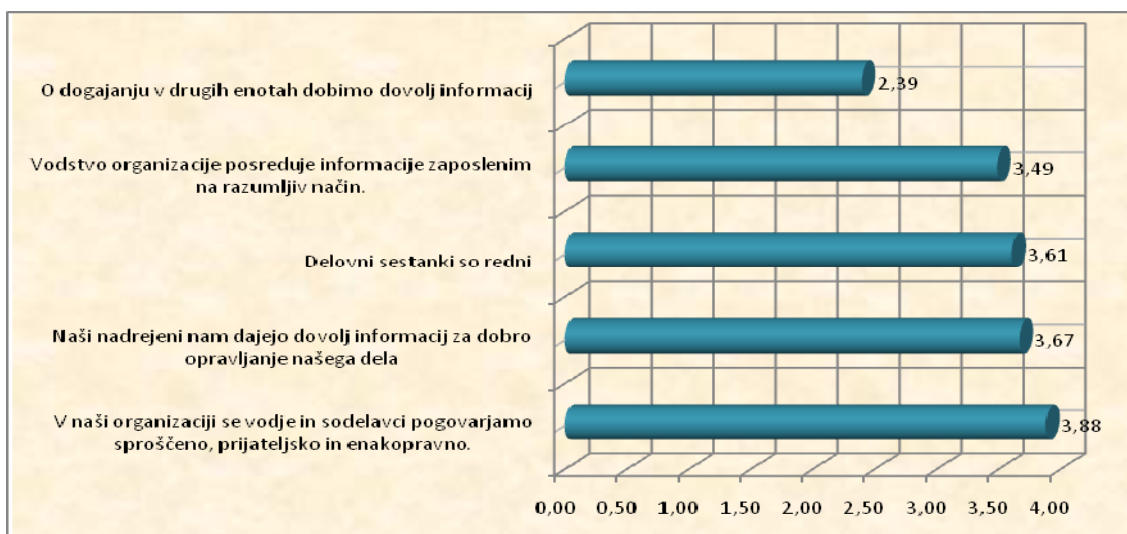
Strokovna usposobljenost in učenje	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	3,79	1,2	8,3	23,8	44,1	22,6
Zaposleni se učimo drug od drugega	3,27	10,7	8,3	38,1	28,6	14,3
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	3,63	7,1	7,1	25,0	37,0	23,8
Sistem usposabljanja je dober	3,45	6,0	10,7	35,7	27,4	20,2
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	3,04	11,9	15,5	40,5	21,4	10,7

Vir: lastna raziskava

4.2.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje je ena izmed kategorij klime, ki je v primerjavi z drugimi dimenzijami prejela nižjo povprečno oceno in sicer 3,41 in se uvršča na deseto mesto izmed 12 kategorij, ki tvorijo organizacijsko klimo, vendar zanjo še vedno lahko rečemo, da ne spada med kritično ocenjene dimenzije organizacijske klime.

Graf 15: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: lastna raziskava

Znotraj tega sklopa je prejela najvišjo oceno, 3,88, trditev, da se vodje in sodelavci med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. S trditvijo se strinja 73,8% anketiranih, 59,5% pa jih ocenjuje, da zaposleni od nadrejenih prejemajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Trditev je dosegla povprečno oceno 3,67

Vprašani so glede rednosti delovnih sestankov podali zelo različna mnenja, še vedno pa je delež tistih, ki menijo, da so sestanki organizirani redno, nad 50%. Povprečna ocena te trditve je 3,61.

Prav tako so anketirani deljeno ocenili trditev, s povprečno oceno 3,49, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. Kljub temu, da se več kot polovica strinja, da so deležni razumljivih informacij s strani vodstva, pa v primerjavi s prejšnjo trditvijo, večji delež ocen pripada tistim, ki se s svojim mnenjem bolj nagibajo k nestrinjanju.

Najbolj kritična komponenta te dimenzije je mnenje zaposlenih, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, saj jo kritično ocenjuje kar 53,6% vprašanih. Z najnižjo povprečno oceno 2,39 se je trditev znotraj te dimenzije uvrstila na zadnje mesto.

Tabela 13: Notranje komuniciranje in informiranje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Notranje komuniciranje in informiranje	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,88	4,8	3,6	17,8	46,4	27,4
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,67	2,4	8,3	29,8	39,3	20,2
Delovni sestanki so redni.	3,61	10,7	9,5	20,2	27,4	32,2
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	3,49	3,6	15,5	28,6	33,3	19,0
O dogajanju v drugih enotah dobimo dovolj informacij.	2,39	28,6	25,0	27,4	16,6	2,4

Vir: lastna raziskava

4.2.11 Razvoj kariere

Graf 16: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Razvoj kariere



Vir: lastna raziskava

Dimenzija klime, ki je z raziskavo v Enoti Dom Impoljca prejela predzadnjo najnižjo oceno, je kategorija Razvoj kariere in sicer je njena povprečna ocena 3,17. Ta kategorija je ena izmed tistih, za katere lahko rečemo, da lahko predstavlja izziv za Dom Impoljca v bodoče.

Znotraj dimenzije Razvoj kariere je z najboljšo povprečno oceno 3,57, ocenjena trditev, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. S tem se strinja 59,5% vprašanih.

Sledi ji trditev, s povprečno oceno 3,36, da vodilni v organizaciji vzgajajo svoje naslednike. V prid tej trditvi se je opredelilo manj kot polovica vprašanih in sicer 47,6%, 35,7% sodelujočih v raziskavi pa se jih ni moglo natančno opredeliti in so odgovorili z niti da niti ne.

S povprečno oceno 3,11 sledi trditev, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Takoj za njo pa je ocenjena trditev s povprečno oceno 3,05, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Pri obeh slednjih trditvah težko govorimo, da so se anketirani večinsko opredelili v prid trditvam ali pa so izrazili nestrinjanje z njimi. V Obeh primerih prevladuje delež tistih, ki so odgovorili z niti da niti ne. Prav tako prevladuje delež tistih, ki se nestrinjajo (34,5%) in delež neopredeljenih (38,1%) v zvezi s komponento, da imajo v organizaciji sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. S povprečno oceno 2,79 je trditev pristala na zadnjem mestu.

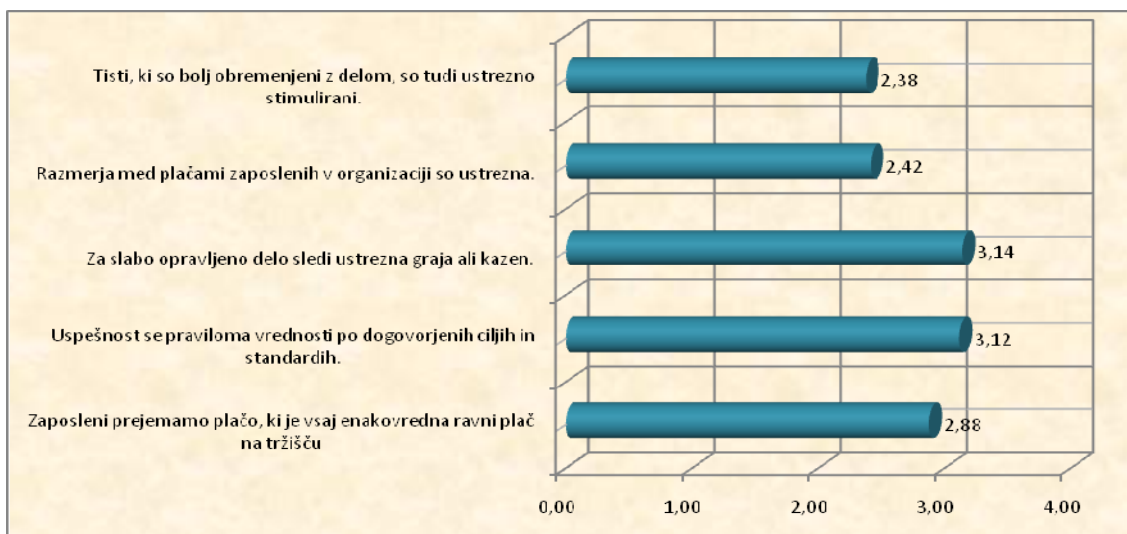
Tabela 14: Razvoj kariere; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Razvoj kariere	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,57	3,6	9,5	27,4	45,2	14,3
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,05	12,0	9,5	47,6	23,8	7,1
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	3,36	9,5	7,2	35,7	33,3	14,3
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	3,11	8,3	15,5	42,9	23,8	9,5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,79	20,2	14,3	38,1	21,4	6,0

Vir: lastna raziskava

4.2.12 Nagrajevanje

Graf 17: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj dimenzije Nagrajevanje



Vir: lastna raziskava

Največji izziv, s katerim se bo morala v prihodnosti soočiti organizacija, je kategorija Nagrajevanje. Ta je izmed vseh kategorij, ki tvorijo organizacijsko klimo prejela najnižjo povprečno oceno in sicer 2,79.

3,14 je povprečna ocena, ki jo je prejela trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja in kazen. Mnenja anketiranih pri ocenjevanju so različna, sicer pa se jih več kot polovica s trditvijo strinja.

Le 34,6% vprašanih pritrjuje trditvi s povprečno oceno 3,12, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Še bolj kritično ocenjujejo trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Ta trditev je znotraj dimenzije nagrajevanja dosegla povprečno oceno 2,88.

Naslednje dve trditvi sta prejeli zelo nizki povprečni oceni, pri obeh pa je delež tistih, ki so trditev ocenili negativno, bistveno višji kot pri ostalih trditvah. Trditev, da so razmerja med plačami v organizaciji ustrezna, zaseda, s povprečno oceno 2,42, predzadnje mesto, najslabša povprečna ocena 2,38 v sklopu dimenzije Nagrajevanje pa pripada izjavi, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani.

Tabela 15: Nagrajevanje; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Nagrajevanje	Povprečna ocena	Sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,88	19,0	9,5	40,5	26,2	4,8
Uspešnost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,12	4,8	17,8	42,8	29,8	4,8
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.	3,14	17,2	18,7	12,5	31,3	20,3
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	2,42	32,1	16,7	29,8	20,2	1,2
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	2,38	30,8	27,7	21,3	17,0	3,2

Vir: lastna raziskava

4.3 Zadovoljstvo pri delu

Graf 18: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj zadovoljstva pri delu



Vir: lastna raziskava

Zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne vidike zadovoljstva pri delu v Domu Impoljca izraža podobno sliko kot dimenzije organizacijske klime. Skupna povprečna ocena vseh vidikov zadovoljstva pri delu je 3,70.

Največje zadovoljstvo, ki tvori skupno zadovoljstvo ostaja zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, katerega povprečje znaša 4,31. Na drugem mestu je, presenetljivo, zadovoljstvo z delovnim časom s povprečno oceno 4,21. Res je delavnik za vse zaposlene od 7 do 15 ure, a sem glede na to, da največji delež anketiranih predstavljajo ravno delavci zdravstvene nege in oskrbe, ki delajo večizmensko delo, pričakovala nekoliko nižji rezultat. Na tretjem mestu je pristalo zadovoljstvo z delom, s povprečno oceno 4,06, vprašani pa so izrazili tudi veliko zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, kjer povprečna ocena tega zadovoljstva znaša 4,01.

Na petem mestu je glede na rezultate raziskav pristalo zadovoljstvo s sodelavci, s povprečno oceno 3,98. Zadovoljstvo, ki sledi, je zadovoljstvo z vodstvom organizacije, katerega povprečna ocena je 3,83.

Pri vse teh zgoraj navedenih kategorijah zadovoljstva z visoko povprečno oceno razen pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije, je delež vseh anketiranih, ki so izrazili visoko strinjanje s posameznimi kategorijami zadovoljstva, nad 70%.

Tabela 16: Zadovoljstvo pri delu; frekvenčna porazdelitev ocen glede na stopnjo strinjanja (v %)

Zadovoljstvo	Povprečna ocena	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
...z delom	4,06	1,2	0,0	16,7	55,9	26,2
...z vodstvom organizacije	3,83	1,2	3,6	28,6	45,2	21,4
...s sodelavci	3,98	1,2	0,0	20,2	57,2	21,4
...z neposredno nadrejenim	4,01	3,6	1,2	17,9	45,2	32,1
...z možnostmi za napredovanje	3,01	9,5	21,4	34,5	27,4	7,2
...s plačo	2,79	13,1	26,2	32,1	26,2	2,4
...s statusom v organizaciji	3,58	1,2	9,5	36,9	38,1	14,3
...z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	3,57	2,4	7,2	33,3	45,2	11,9
...z možnostmi za izobraževanje	3,33	8,3	11,9	28,6	40,5	10,7
...s stalnostjo zaposlitve	4,31	1,2	1,2	10,7	39,3	47,6
...z delovnim časom.	4,21	0,0	2,4	16,7	38,1	42,8

Vir: lastna raziskava

3,58 je povprečna ocena, s katero se je kategorija zadovoljstvo s statusom v organizaciji uvrstila na šesto mesto, takoj za njo pa zadovoljstvo z delovnimi pogoji in povprečno oceno 3,57. Srednje dobro in sicer z povprečno oceno 3,33, je ocenjeno tudi zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, slabše pa zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, s povprečno oceno 3,01. Kot najslabše je ocenjeno zadovoljstvo s plačo, ki je doseglo povprečno oceno 2,79. Pri obeh zadnjih kategorijah zadovoljstva so mnenja anketiranih precej deljena oziroma je delež tistih, ki so izrazili nezadovoljstvo relativno višji kot pri ostalih dimenzijah zadovoljstva. Glede na najnižje dodeljene povprečne ocene tem dvema vidikoma zadovoljstva pri delu, se jim bo moral Dom Impoljca v prihodnosti še posebej skrbno posvetiti.

5 SKLEP

Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva pri delu imajo pomembno razlagalno moč za pojasnitev morebitnih vzrokov za uspešnost oziroma neuspešnost organizacije. Poseben pomen dobijo pri strateškem načrtovanju delovanja organizacije, vendar rezultatov ni moč enostavno prenesti v akcijo. To predstavlja poseben problem takrat, kadar se problematičnost oziroma neustreznost organizacijske klime ne odraža v izrazito eni dimenziji, temveč je porazdeljeno skozi več področij. Analiza rezultatov lahko pokaže potrebo po izrazitih spremembah v podjetju, za katere pa ni nujno, da bodo vedno sprejete z navdušenjem.

Raziskava organizacijske klime v največji enoti DUO Impoljca, to je v Domu Impoljca, je pokazala precej dobre rezultate, saj je povprečna ocena večine posameznih dimenzij precej visoka.

Rezultati merjenja organizacijske klime so pokazali, da zaposleni najbolj pozitivno ocenjujejo dimenzijo Odnos do kakovosti. Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela in po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovost.

Zelo pozitiven odnos so anketirani izrazili tudi do naslednjih štirih dimenzij, ki si sledijo v relativno majhnih razlikah v povprečnih ocenah. To so: Vodenje, Inovativnost in iniciativnost, Motivacija in zavzetost ter Pripadnost organizaciji.

Analiza posameznih komponent znotraj dimenzij kažejo na to, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, za sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo pa so deležni spodbude s strani njihovih vodij, s katerimi se pogosto pogovarjajo o rezultatih dela. Prav tako zaposleni pritrdilno ocenjujejo, da se zavedajo nujnosti sprememb, zato storitve v organizaciji stalno izboljšujejo. Predloge za izboljšave podajajo vsi in ne le vodje, pri tem pa so zaposleni pripravljeni prevzeti tudi tveganje za uveljavitev njihovih pobud. Anketirani so izrazili tudi visoko strinjanje s tem, da so zaposleni v Domu Impoljca visoko zavzeti za njihovo delo in v primeru, da delo zahteva dodaten napor, so le-tega pripravljeni tudi sprejeti. Glede na raziskavo lahko rečemo, da se visoke povprečne ocene preostalih dimenzij organizacijske klime zrcalijo tudi v rezultatih, ki določajo pripadnost zaposlenih proučevani organizaciji. Zaposleni tudi zunaj organizacije o njej širijo pozitivno mnenje, so ponosni, da so v njej zaposleni, zaposlitev pa doživljajo kot varno oziroma zagotovljeno. Menijo tudi, da

organizaciji pripada velik ugled v okolju. Glede na ostale ugotovitve v tem sklopu, pa je nekoliko manjša pripadnost trditvi, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. To bi lahko utemeljili s tem, da je nagrajevanje izmed vseh dimenzij že tako najslabše ocenjeno in za zaposlene precej občutljivo področje.

Nekoliko slabše kot dimenzije v prvem sklopu, a še vedno zelo dobro, so bile ocenjene naslednje dimenzije: Organiziranost, Poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev organizacije ter Notranji odnosi.

Večina od vprašanih se je najbolj strinjala s trditvami, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi in imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje. Prav tako zaposleni menijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja), cilje organizacije pa zaposleni sprejemajo za svoje. Iz raziskave je razvidno, da zaposleni v organizaciji cenijo delo svojih sodelavcev, konflikte pa rešujejo v skupno korist.

Dimenziji Strokovna usposobljenost in učenje ter Notranje komuniciranje in informiranje spadata med srednje dobro ocenjeni dimenziji, najslabše od vseh pa sta se uvrstili dimenziji Razvoj kariere in prav na zadnje mesto Nagrajevanje.

Mnenje zaposlenih je, da so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, organizacija pa jim tudi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. Glede slednjega pa zaposleni izražajo, da se njihove želje premalo upoštevajo.

Zaposleni ocenjujejo pogovor z vodjami in sodelavci kot sproščen, prijateljski in enakopraven, in hkrati jim vodje posredujejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Pritožujejo pa se nad pomanjkanjem informacij o dogajanju v ostalih enotah organizacije. Zaposleni največ kritik usmerjajo v sistem napredovanja, saj le-ta ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje, prav tako pa zaposleni v proučevani organizaciji ne poznajo dobro kriterijev za napredovanje.

Kot sem že omenila, je najbolj kritično ocenjena dimenzija Nagrajevanje. Pri tem jih večina meni, da so razmerja med plačami v organizaciji neustrezna in da zaposleni niso ustrezno stimulirani glede na obremenitev pri delu. Prav tako precej negativno ocenjujejo trditev, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

V sklopu analize organizacijske klime pa sem analizirala tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki pa izraža podobno sliko kot povprečne ocene posameznih kategorij organizacijske klime. Zaposleni izražajo najmanj zadovoljstva s plačo in z možnostmi za napredovanje, največ zadovoljstva pa kažejo v zvezi s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, z delom ter z neposredno nadrejenimi in s sodelavci.

6 PREDLOGI

V okviru proučevanja organizacijske klime sta dimenziji Razvoj kariere in Nagrajevanje zasedli glede na povprečno oceno v primerjavi s preostalimi kategorijami organizacijske klime, predzadnje in zadnje mesto, katero kot najslabše ocenjeni dimenziji pripada nagrajevanju. Dimenzija Razvoj kariere in Nagrajevanje za Dom Impoljca predstavljajo izziv za bodoče upravljanje organizacijske klime. Vsekakor je potrebno največ pozornosti nameniti spremembam na področju teh dveh dimenzij, obenem pa je potrebno tudi stalno nadzorovanje in spremljanje vseh preostalih dimenzij organizacijske klime, saj se lahko ocena le – teh hitro poslabša.

Predlogi na področju dimenzije Nagrajevanje

Plače in nagrajevanje sta področji, ki se stalno vrtita v samem vrhu nezadovoljstva pri raznih raziskavah organizacijske klime ali zadovoljstva pri delu. Hkrati sta to elementa, ki se vsekakor osebno dotikata tudi vseh zaposlenih, zato je občutljivost na tem področju še toliko bolj prisotna.

Znotraj te dimenzije so zaposleni najslabše ocenili trditve o ustreznosti razmerij med plačami, o primerljivosti plač zaposlenih z ravniyo plač na tržišču in o ustrezni stimulaciji bolj obremenjenih delavcev. Glede na to, da gre za javni zavod, so plače, plačilni razredi in tudi nagrajevanje, določeni z zakonom. Zato je glede same višine plač težko karkoli narediti. Lahko pa vodstvo več pozornosti usmeri v to, da bi zaposleni bolje poznali kriterije za nagrajevanje in da se za vse zaposlene upoštevajo enaka merila za nagrajevanje. Upoštevanje tega, da se zaposlene javno nagradi in da so pogostejše nagrajeni kot pa sankcionirani, oziroma, da so nagrajeni vedno, ko nekaj naredijo zares dobro, bi bile lahko spremembe, ki bi prav tako doprinesle k boljši oceni na področju dimenzije nagrajevanja. Prav tako je pomembno pri zaposlenih obuditi zavest, da nagrajevanje ni samo denarno, temveč tudi nedenarno in so lahko nagrajeni tudi za pridobljena nova znanja.

Predlogi na področju dimenzije Razvoj kariere

Znotraj kategorije Razvoj kariere so zaposleni sicer zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, najbolj kritično pa so do sistema napredovanja, ki oneomogoča najboljšim, da

zasedejo najboljša mesta. Menijo tudi, da niso dobro seznanjeni s kriteriji na napredovanje in da obstajajo razlike med ravnmi v organizaciji glede realnih možnosti za napredovanje.

Tudi ta dimenzija je v veliki meri urejena z pravilniki o napredovanju, ki veljajo za javne uslužbence. A vodstvo lahko kljub temu na tem področju veliko spremeni v pozitivno smer, če bi zaposleni dobro poznali kriterije za napredovanje, če so merila za napredovanje jasna in razumljiva vsem zaposlenim in če organizacija zagotavlja dobre možnosti za osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Eden izmed pomembnih vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih na področju napredovanja je tudi napredovanje po vezah in poznanstvih, zato bi se vodstvo tega moralo izogibati, napredovanje pa se naj bi izvajalo le na osnovi dosežkov in znanj zaposlenega.

Za zadovoljstvo zaposlenih na tem področju je pomembno še, da zaposleni dobro poznajo vse možnosti napredovanja v organizaciji, da so te možnosti za vse zaposlene enake, da je karierni razvoj zaposlenih dolgoročno načrtovan in ima posameznik izdelan osebni karierni načrt.

Pri proučevanju organizacijske klime in zadovoljstva pri delu v organizaciji pa je potrebno opozoriti vodstvo organizacije še na slednje.

- Nadzor nad klimo pomeni, da redno spremljamo razvojno dinamiko klime in da pravočasno uvajamo korekcije. Pri tem pa je pri merjenju klime treba opozoriti, da enkratno merjenje organizacijske klime ne prinaša nikakršnih dolgoročnih rezultatov, zato jo je potrebno izvajati periodično in prilagajati glede na hitrost sprememb, dinamiko rasti in razvoja organizacije.
- Prav tako je nadzor nad klimo potreben v okviru celostnega upravljanja organizacijske klime, saj v nasprotnem primeru prepustimo usmerjanje organizacijske klime samemu sistemu, njeno načrtno usmerjanje v želeno smer pa zato ne bo uspešno.
- Nadzor nad organizacijsko klimo je potrebno vedno povečati v primeru radikalnih sprememb v organizaciji. Tako mora biti vodstvo še posebej pozorno na spremembe v klimi v času reorganizacij, večjih obsegov zaposlovanja in odpuščanja, ob informatizaciji procesov, spremembah v zunanjem okolju in podobno.

Vsega tega bi se moralo vodstvo organizacije, ki si želi ustvariti spodbudno in ustvarjalno organizacijsko klimo, ki bo doprinesla tudi k uspešnosti organizacije, močno zavedati, saj ravno vodilnim v organizaciji pripada vloga ključnih nosilcev razvoja klime v zeleno smer.

7 LITERATURA

1. Carnegie, Dale: 2003. Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga
2. Černetič, Metod: 1997. Poglavlja iz sociologije organizacije. Kranj: Moderna organizacija
3. Erjavšek, Katja: 2003. Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
4. Florjančič Jože, Jereb Janez. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Florjančič Jože, Vukovič Goran: 1998. Kadrovska funkcija – management. Kranj: Založba
6. Gilmer, B. H.: 1969. Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba
7. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd: 2003. Sprostitev moči zaposlenih. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje
8. Gorišek, Karmen: 2001. Spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Celje: Racio
9. Gruban, Brane: 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Ljubljana: Teorija in praksa
10. Jakopec, Feliks: 2007. Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli. Radovljica: Didakta
11. Jurman, Benjamin: 1981. Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga
12. Kavar Vidmar, Andreja. 1998. Kakovost delovnega življenja. Socialno delo 37, 2:81-119
13. Klinar, Igor: 2006. Sistem plač v javnem sektorju. Ljubljana: Gospodarski vestnik
14. Konrad, Edvard: 1987. Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in
15. Kunšek, Iztok: 2003. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost
16. Lešnik Musek, Kristjan: 2003. Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Ljubljana. Inštitut za psihologijo osebnosti
17. Likar, Borut et al.: 2000. Inovativnost za mlade. Ljubljana: Korona plus d.o.o..
18. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije
19. Lipičnik, Bogdan: 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik

20. Lipičnik, Bogdan: 1994. Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
21. Lipovec, Filip: 1987. Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Mesec, Blaž: 1992. Menedžment in organizacija v socialnem delu (izbrana poglavja). Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
23. Mesec, Blaž: 2002. Metodologija raziskovanja v socialnem delu. 1.del. Študijsko gradivo. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
24. Mesner Andolšek, Dana: 1995. Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik
25. Mihalič, Renata: 2006. Managment človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner
26. Mihalič, Renata: 2007. Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner
27. Mihalič, Renata: 2008. Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner
28. Možina Stane et al.: 1992. Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta
29. Možina, Stane et al.: 1998. Managment kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede
30. Možina, Stane: 1994. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Možina, Stane: 2001. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Kranj: industrijska demokracija
32. Ovsenik, Marija: 2005. Managment v socialnem delu. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
33. Rapoša Tanjšek, Pavla: 2001. Socialno delo v delovnih organizacijah. Študijsko gradivo. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: 1993. Managment : Gospodarski vestnik
35. Rozman, Rudi: 1993. Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik
36. Rozman, Rudi: 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta
37. Svetlik, Ivan: 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Možina Stane: Managment kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Vrčko Matjaž, Erjavšek Bojan: 1998. Drugačen način organiziranja podjetij. Ljubljana: Biro Praxis

39. Zupan, Nada: 2001. Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik

VIRI:

1. Musek Lešnik, Kristijan: 2006. Organizacijska klima.
<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html> (18.09.2008)
2. Skupno poročilo SiOK za leto 2005
http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf
(18.09.2008)

8 POVZETEK

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji, ne glede na to, ali se je zaposleni zavedajo ali ne. Zavedati se njenega pomena in vpliva na zaposlene, je za današnja podjetja pomembnejše kot kdajkoli. Kljub temu, da živimo v dobi visokega tehnološkega napredka, so vseeno ljudje isti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo probleme in iščejo rešitve. Ključ do dolgoročne uspešnosti organizacije je njena usmerjenost k ljudem, k človeškemu kapitalu. Zaposleni namreč s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa, jo loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi v organizaciji oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava organizacijo ter kako dojema možnosti in pogoje dela v njenem okviru.

Da bi ugotovili, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za organizacijo, je potrebno izvesti meritve organizacijske klime. S pomočjo meritev dobi vodstvo povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Spreminjanje klime je počasen in zahteven postopek, in se ga moramo lotiti načrtno, premišljeno in procesno. Največ odgovornosti za spreminjanje klime nosi vodstvo organizacije. Pri tem je pomembno, da se vodstvo zaveda, da je za uspešno spreminjanje klime v želeno smer potrebna njihova popolna zavezanost k taki odločitvi, da ravno oni s svojim vedenjem dajejo zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. In na koncu se morajo zavedati, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi na uspešnost organizacije.

Organizacijsko klimo sem po natančnem teoretičnem preučevanju spoznala še praktično v Javnem zavodu DUO Impoljca in sicer v največji enoti Dom Impoljca.

Glede na rezultate ugotavljam, da je več kot polovica vseh dimenzij nadpovprečno ovrednotenih in prav gotovo prispevajo pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v organizaciji. Dimenziji nagrajevanja in razvoja kariere v organizaciji pa ne omogočata uporabo celotnega potenciala zaposlenih, zato bi bilo več pozornosti potrebno nameniti zlasti naraščajočim negativnim vplivom teh dimenzij na organizacijsko klimo.

V diplomski nalogi sem podala predloge, s pomočjo katerih bi izboljšali tiste dimenzije klime, ki so bile slabše ocenjene. Bi pa na tem mestu rada poudarila še nekaj. Že v uvodu sem napisala, da je bila pripravljenost vodstva za izvajanje merjenja organizacijske klime izredno velika in da sem bila glede na to pri celotnem postopku deležna precejšnje njihove podpore. Na drugi strani pa je raziskava veliko zanimanje vzbudila tudi na strani zaposlenih. Doživela sem izredno pripravljenost na sodelovanje, pa tudi veliko zanimanje za rezultate raziskave. Z njimi jih bom po zaključeni diplomski nalogi seznanila na njihovih oglasnih deskah na posameznih oddelkih, kjer bodo informacije na razpolago vsem zaposlenim.

Prav tako pa bom z rezultati raziskave seznanila vodstvo, ki jim bodo lahko koristili kot pomembno orodje za nadaljnje merjenje in načrtovanje zelene organizacijske klime.

Lahko rečem, da me ob koncu tega projekta spremlja tudi zelo dober občutek. Kot prvo sem se z raziskavo uspela prepričati o pozitivno naravnani organizacijski klimi v organizaciji, katere del sem tudi sama in kot drugo sem uspela povečati zavedanje o pomenu klime tako pri vodstvu kot pri zaposlenih v proučevani organizaciji.

9 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

PRILOGA 1

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Spoštovani,

Sem Mojca Knez, absolventka Fakultete za socialno delo. Z anketo želim pridobiti podatke, ki jih bom uporabila pri izdelavi diplomske naloge. Ugotoviti želim, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemamo organizacijo in kako se v njej počutimo. Za uspešno analizo potrebujem popolne in iskrene odgovore. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo prikazani samo skupinsko. Za zagotovitev čim večje stopnje zaupnosti vas prosim, da po končanem reševanju anketni vprašalnik vložite v zaboj pri vratarju.

Prosim Vas, da ankete izpolnite in oddate najkasneje do torka, 30.09.2008.

Hkrati vam sporočam, da se boste lahko z rezultati raziskave seznanili tudi sami in vam bodo v mesecu novembru na voljo na oglasnih deskah na posameznem oddelku.

Hvala za sodelovanje!



Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

1. Spol anketiranca:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost anketiranca:

- a) do 30
- b) od 30 do 40
- c) od 40 do 50
- d) nad 50

3. Staž v organizaciji:

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

4. Stopnja izobrazbe:

- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka in več

5. Služba, v okviru katere ste zaposlen v organizaciji:

- a) socialna služba, fizioterapija, delovna terapija in drugi strokovni delavci
- b) zdravstvena nega in oskrba
- c) tehnične službe (pralnica in vzdrževanje, čiščenje, vratar)
- d) prehrana
- e) skupne službe (vodenje, računovodstvo, kadrovska služba)

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, tako, da obkrožite samo eno številko od 1 do 5.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------------

6. Odnos do kakovosti

1	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1	2	3	4	5
2	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke	1	2	3	4	5
3	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
5	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5

7. Inovativnost, iniciativnost

1	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
2	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi - ne le naši vodje	1	2	3	4	5
3	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
4	Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
5	Naše storitve stalno izboljšujemo.	1	2	3	4	5

8. Motivacija in zavzetost

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
2	V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

9. Pripadnost organizaciji

1	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.	1	2	3	4	5
3	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
4	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
5	Zaposleni ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

10. Notranji odnosi

1	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
2	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
4	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
5	Sodelavci drug drugemu zaupamo.	1	2	3	4	5

11. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

1	Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
2	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	1	2	3	4	5
3	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
5	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5

12. Organiziranost

1	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
2	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
4	Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
5	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.	1	2	3	4	5

13. Vodenje

1	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
2	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Vodje se pogovarjajo z podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.	1	2	3	4	5
5	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

14. Notranje komuniciranje in informiranje

1	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
2	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
3	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
4	Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
5	O dogajanju v drugih enotah dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

15. Razvoj kariere

1	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
3	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
5	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

16. Nagrajevanje

1	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
2	Uspešnost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
3	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.	1	2	3	4	5
4	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
5	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5

17. Strokovna usposobljenost in učenje

1	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
2	Zaposleni se učimo drug od drugega	1	2	3	4	5
3	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1	2	3	4	5
4	Sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5
5	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5

18. Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO						
1	...z delom	1	2	3	4	5
2	...z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
3	...s sodelavci	1	2	3	4	5
4	...z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
5	...z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
6	...s plačo	1	2	3	4	5
7	...s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
8	...z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	1	2	3	4	5
9	...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
10	...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
11	...z delovnim časom.	1	2	3	4	5

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Knez, vpisana na Fakulteto za socialno delo v študijskem letu 2004/2005 kot izredna študentka, izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih napisala samostojno s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorja doc. dr. Bojane Mesec.

Datum: 13.10.2008

Podpis: