

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TINA UREVC

Mentor: izr.prof.dr. Vlado Miheljak

***INDIKATORJI SOCIALNE KLIME V DELOVNIH
OKOLJIH***

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

ZAHVALA

Zahvaliti se imam celi vrsti posameznikov:

- *V prvi vrsti se zahvaljujem mentorju prof.dr. Vladu Miheljaku za njegova priporočila, napotke in koordinacijo,*
- *vsem anketarjem, ki so mi pomagali pri realizaciji vzorca in jih zaradi bojazni, da koga ne pozabim, raje ne naštevam,*
- *članici kadrovske službe podjetja, ki mi je prijazno priskrbela podatke o organizacijski klimi, pridobljenih iz predhodno izpeljane ankete,*
- *vsem, ki so rešili predloženo anketo,*
- *ter vsem ostalim, ki so kakorkoli pripomogli in pomagali pri izdelavi naslednje diplomske naloge.*

KAZALO

1 UVOD	5
2 OPREDELITEV POJMA SOCIALNE KLIME	7
2.1 POSAMEZNIK	9
2.2 SKUPINE.....	11
2.3 ORGANIZACIJA.....	12
3 INDIKATORJI SOCIALNE KLIME	17
3.1 KONFLIKTI	19
3.2 FLUKTUACIJA	20
3.3 ABSENTIZEM – IZOSTANKI Z DELA	20
3.4 OBSTOJ RAZLIČNIH NEFORMALNIH SKUPIN – KLIK IN KOALICIJ	22
3.5 MOTIVACIJA	22
3.6 ZADOVOLJSTVO Z DELOM, SODELAVCI, SKUPINO, ORGANIZACIJO	23
3.7 PRIPADNOST, LOJALNOST, SOLIDARNOST	25
4 VPLIV SOCIALNE KLIME NA DELOVANJE POSAMEZNIKOV IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE	26
5 SPREMINJANJE KLIME	27
6 ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI	27
7 EMPIRIČNA ANALIZA INDIKATORJEV SOCIALNE KLIME V DELOVNEM OKOLJU	29
7.1 PODATKI	29
7.2 HIPOTEZE	32
7.3 OPERACIONALIZACIJA.....	33
7.3.1 NEODVISNE SPREMENLJIVKE	33
7.3.2 ODVISNE SPREMELJIVKE	33
7.4 OPIS VZORCA	35
7.5 REZULTATI UNIVARIANTNE ANALIZE IN INTERPRETACIJA	38
7.5.1 ODNOSI.....	38
7.5.2 DIMENZIJE IN INDIKATORJI SOCIALNE KLIME.....	40
7.5.3 ZADOVOLJSTVO	46

7.5.4 FLUKTUACIJA.....	48
7.3.5 ABSENTIZEM	50
7.6 MULTIVARIANTNA ANALIZA, PREVERJANJE HIPOTEZ	51
7.7 RAZVRSTITEV INDIKATORJEV SOCIALNE KLIME GLEDE NA INTENZIVNOST.....	55
7.8 INTERPRETACIJA, UGOTOVITVE.....	55
8 SKLEP	59
9 LITERATURA IN ELEKTRONSKI VIRI:	60
10 PRILOGE	64

1 UVOD

Moderni človek zahodne družbe, posebej v današnjih časih, še zdaleč ne dela izključno le zaradi eksistencialnih, materialnih razlogov, temveč z delom želi zadovoljevati še druge motive v svojem življenju, kot so na primer njegov osebni razvoj, avtonomnost, samoaktualizacija, . . . nenazadnje pa tudi sklepanje novih poznanstev in oblikovanje dobrih odnosov s sodelavci. Na delovnem mestu preživi polovico učinkovitega dne ali celo več, zato je zanj pomembno, da ima tudi pri opravljanju dela možnost negovati zdrave socialne vezi s svojimi sodelavci, kar vpliva na njegovo počutje.

Osredotočimo se na delovna okolja, v katerem posameznika obkrožajo sodelavci, s katerimi je pri opravljanju dela v pogostem stiku in z njimi neizbežno vzpostavlja določene socialne odnose. Obkroženi z drugimi ljudmi, s katerimi smo v medsebojni interakciji, oblikujemo specifično vzdušje, strokovno imenovano socialna klima, od katere je naše počutje odvisno. Tovrstno klimo determinirajo še drugi dejavniki, med njimi imajo izrazit vpliv strukturne značilnosti okolja, v katerem se oblikuje. Klima je zato precej kompleksen, prepleten in zakoreninjen pojav in kot taka intenzivno vpliva na dogajanje v določeni družbeni skupini.

Kadar se v skupini ljudi ustvari ugodna socialna klima, ta pozitivno vpliva na posameznikovo počutje. Če naš subjektivni občutek nam pove, da v skupinah, v katerih se dobro počutimo, želimo več prispevati in smo zato posledično tudi bolj produktivni. Nasprotno nas neugodna klima, ki nastane v kolektivu, odbija, za njegov uspeh vložimo manj navora in truda, kot bi ga sicer, sčasoma začnemo izgubljati voljo in motivacijo, da bi še naprej sodelovali v taki združbi.

Če prezrcalimo celotno situacijo na delovno organizacijo, lahko predpostavimo, da njena uspešnost ni odvisna le od uspešnega marketinga, primerne tehnologije, nizkih stroškov proizvodnje itd., temveč tudi od vzdušja, ki se v njej izoblikuje. Na tem mestu podajam svojo temeljno hipotezo, ki jo nameravam potrditi tekom diplomske naloge, namreč, da je uspešnost delovanja posameznika in skupine v veliki meri odvisna od same socialne klime, ki se v skupini oblikuje. Če hipotezo prenesemo na delovna okolja, predpostavimo, da je zaradi večje prizadevnosti posameznikov in skupin, delovanje delovne organizacije uspešnejše, kadar se v njej pojavlja ugodna socialna klima.

Preden se bom lotila empiričnega preverjanja podane hipoteze, bom v teoretičnem delu najprej opredelila pojem socialne klime v delovnih organizacijah in skušala njeno kompleksnost čim bolj

razčleniti. V ta namen bom podrobneje predstavila dejavnike, ki imajo vpliv na klimo oziroma jo determinirajo, to so posamezniki, skupine, organizacije in njihovo okolje.

Nadaljevala bom s kriteriji, ki določajo značilnosti klime, večji poudarek pa namenjam indikatorjem socialne klime, ki so tudi osrednja tema diplomske naloge. Indikatorji so kazalci, ki nam pomagajo prikazati značilnosti klime, predvsem njeno ugodnost in neugodnost. Klasifikacijo indikatorjev bom povzela po avtorjih, ki se z omenjeno tematiko ukvarjajo ter tiste indikatorje, ki so najpogosteje omenjeni tudi dodatno analizirala. Na tem mestu jih le naštevam: motivacija, konflikti, fluktuacija, absentizem, pripadnost, lojalnost, solidarnost, zadovoljstvo zaposlenih spadajo v omenjeni kontekst. Poleg njihove pojavnosti in njihovih značilnosti bom skušala prikazati tudi njihovo vlogo oziroma pomen za delovno organizacijo.

Omenjeni indikatorji mi bodo pomagali pri dokazovanju moje osrednje teze (zapisane v zgornjih vrsticah), saj bi jo na neposreden način s statistično analizo težko dokazala. Dokazati jo bom torej skušala na posreden način. Indikatorji, kot bomo videli v nadaljevanju, namreč sami po sebi do neke mere vplivajo na uspešnost organizacije. Če mi uspe dokazati statistično korelacijo med socialno klimo in njenimi indikatorji, mi posredno uspe dokazati, da klima vpliva na uspešnost organizacije. Empirična analiza, ki mi bo to omogočala, bo temeljila na podatkih, dobljenih iz dveh anket, ene splošne, izpeljane na vzorcu delovno-aktivne populacije v Sloveniji ter druge, izpeljane v slovenskem trgovskem podjetju.

Vpliv klime na delovanje ljudi nameravam najprej teoretično proučiti, nekaj pozornosti pa posvečam tudi načinom spreminjanja klime organizacije za namene njenih ciljev. Dodajam še podatke, ki nam prikazujejo stanje na proučevanem področju v slovenskih podjetjih, kar mi bodo omogočili podatki, pridobljeni pri vsakoletnem projektu Organizacijska klima v slovenskih podjetjih.

2 OPREDELITEV POJMA SOCIALNE KLIME

Pri opravljanju svojih vsakodnevnih aktivnosti prihaja človek v stik z različnimi socialnimi okolji in participira v različnih družbenih skupinah. Vsaka od teh skupin mu vzbuja svojevrstno počutje: medtem ko se v določenih skupinah rad zadržuje in uživa, mu druge vzbujajo občutek nelagodja, napetosti ter željo, da bi odstopil od vloge, ki jo v njej opravlja. Njegovo počutje je odvisno od vzdušja oziroma socialne klime, ki v tej skupini vlada. Socialna klima se oblikuje na podlagi interakcije med člani skupine. Pri združevanju posameznikov nastanejo določeni odnosi ter relacije med njimi, skupek teh pa se zrcali v socialni klimi. Od nje je odvisna posameznikova percepcija socialnega okolja, v katerem deluje. Podobno nam razlagata naslednji definiciji:

»Socialna klima lahko opredelimo kot 'vzdušje', ki ga določa celota faktorjev in ki vpliva na celoto dogajanj v določeni skupini. Odvisna je od značilnosti skupine, ljudi v njej, njihovih odnosov pa tudi od značilnosti okolja, ki se mu mora prilagajati« (Rus, 1993: 1).

»Socialna klima je odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitost skupine, velikosti, strukture), reflektira pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Čeprav je objektivna lastnost skupine, vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote« (Ule, 1994: 250).

V diplomski nalogi se podrobneje ukvarjam s socialno klimo, ki se oblikuje v delovnem okolju. Za pojmovanje tovrstne klime nam literatura ponuja različne pojme: organizacijska klima, grupna atmosfera, psiho-socialna klima, delovno vzdušje ali ozračje, itd.

Izraz »socialna klima« organizacije so v stroko vpeljali znanstveniki bivših socialističnih držav (Rus, 1993). Večinoma pa avtorji iz zahodnih držav, ker gre za klimo v organizaciji, socialno klimo v organizaciji pojmujejo kar z izrazom »organizacijska klima« ali »klima«. Znanstveniki, ki to področje proučujejo, si namreč niso povsem enotni, ali termini označujejo iste ali različne dimenzije klime. Do številnih različnih terminov je prišlo, ker se klima lahko proučuje na različnih nivojih: individualnem, skupinskem, organizacijskem (glej Petrič, Šebek, 1988: 194). Individualno počutje posameznika kaže njegovo »psihološko klimo«, skupinsko vzdušje »socialno klimo«, vzdušje na nivoju celotne organizacije pa poimenujemo »organizacijska klima«. Tako naj bi bil predvsem za proučevanje klime v vzgojnih institucijah in neprofitnih organizacijah primernejši izraz »psiho-socialna klima«, v profitnih pa »organizacijska klima« (glej Rus, 1993: 2). Ker je namen diplomske naloge proučevanje klime v organizaciji, v nadaljevanju predstavljam nekaj pomembnejših definicij klime v organizaciji.

Kurt Lewin je eden od pionirjev proučevanja organizacijske klime, in jo pojmuje takole: »posameznikovo vedenje rezultira iz njegovih osebnostnih karakteristik (možnosti, izkušenj, itd.) in njegovega psihološkega okolja (kako dojema okolje), ankete za odkrivanje organizacijske klime pa merijo individualno percepcijo celotnega organizacijskega okolja« (Lewin v Dipboye, Smith & Howell, 1994: 213).

Jurman meni da je »socialna klima izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji« (Jurman, 1981: 203). Pozitivni odnosi izoblikujejo ugodno in prijateljsko vzdušje, v kateri je delovanje zaposlenega učinkovnejše, produktivnejše, stopnja njegovega zadovoljstva pa višja. V primeru slabih medsebojnih odnosov je vzdušje napeto, produktivnost in stopnja zadovoljstva zaposlenih pa nizka.

Ena bolj pogosto citiranih definicij je naslednja: »Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je lahko pomembna tako za posameznika kot za organizacijo. Pod klimo pojmuje tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji« (Gilmer, 1961: 60).

»Organizacijska klima se pojmuje kot človekovo socialno okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo in nastaja z interakcijo med posamezniki, delovnimi skupinami in delovno organizacijo kot sistemom, temelji na zaznavanju delovne situacije. Proučujemo jo preko tega, kako posamezniki doživljajo delovno situacijo« (Petrič, Šebek, 1988: 194).

»S klimo označujemo ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998: 74).

Po mnenju Katza »organizacijska klima« nekega podjetja ne reflektira le njenih norm in vrednot, temveč tudi »zgodovino internih in eksternih bojev, tip ljudi, ki jih organizacija privlači, njeni delovni procesi in fizični izvleček, tip komunikacije in vodenja« (Katz, 1966: 50).

Poročilo projekta SIOK, ki v Sloveniji že četrto leto proučuje organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih, klimo pojmuje takole: »organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni« (<http://biro-praxis.si/Siok/601.htm> (17.02.2004))

Klima se določa na kontinuumu ugodna – neugodna. V sproščenem, prijetnem vzdušju ali ugodni klimi, posamezniki lažje in učinkovitejše zadovoljujejo svoje osebne in organizacijske cilje. V napeti, konfliktni, torej neugodni klimi delovanje posameznika ni optimalno, saj kmalu postane oteženo. Sčasoma si želi distancirati od takega socialnega okolja, vse to pa vpliva na produktivnost organizacije. Pomembna lastnost klime je njena spremenljivost. Klima torej ni nekaj striktnega, togega, ampak jo lahko z določenimi ukrepi spreminjamo in prilagajamo potrebam.

Da bi lahko predpostavljali, kakšna socialna klima je prisotna v neki organizaciji, moramo proučiti naslednje ravni, od katerih je klima odvisna:

- Individualna raven
- Skupinska raven
- Organizacijska raven
- Raven organizacijskega okolja, družbe

Vse naštetje ravni imajo določen vpliv na to, kakšna klima se bo ustvarila v organizaciji.

2.1 POSAMEZNIK

Že gornje definicije so nazorno pokazale, da so posamezniki pomemben faktor socialne klime. V prvi vrsti so pomembne značilnosti oziroma osebnosti posameznikov, njihove vrednote, cilji, istovetenje teh s cilji organizacije ter njihov socialni potencial. Nadalje pa je pomembno, kako se posameznik počuti v določeni socialni strukturi. Počutje posameznika in njegovo delovanje delujeta vzajemno. Za primer lahko vzamemo člana skupine, ki je pozitivno naravnana osebnost, priljubljen, prijazen, prilagodljiv, močno motiviran za delo v določeni skupini, itd., vendar bo v okolju, v katerem vlada negativna atmosfera, postal indiferenten, motivacija mu bo padla, kar bo vodilo v njegovo izolacijo. Postal bo apatičen, spremenil bo svoje delovanje ali celo odšel iz organizacije. Najpomembnejši vpliv na klimo v podjetju ima vodja, naj bo to formalni ali neformalni, ki s svojim načinom vodenja najintenzivnejše vpliva na celotno atmosfero.

Jurman govori o treh vrstah ljudi, ki ustvarjajo določeno klimo, in sicer:

- Kvišku strmeče, ki zaradi visokih ambicij, svoje cilje poistovetijo s cilji organizacije, so zelo delavni in zaradi svoje ambicioznosti oziroma želje po uspehu oblikujejo tudi dobre odnose s soljudmi, torej dobro socialno klimo. Ko pa dosežejo vodilno mesto, za kar si ves čas

prizadevajo, spremenijo svoje delovanje in le čuvajo svoj doseženi položaj. Takrat ustvarjajo negativno klimo;

- Ravnodušni delavci imajo cilje usmerjene v svoje privatno življenje, delo jim predstavlja le sredstvo za izboljšanje tega. Nimajo veliko pričakovanj od organizacije, večkrat se počutijo kot številke. Čeprav imajo načeloma dobre odnose s sodelavci, imajo na socialno klimo neznamenit vpliv, večkrat negativen kot pozitiven;
- Razdvojeni (tudi ambivalentni) delavci so, kot že ime pove, razdvojeni med osebnim uveljavljanjem in mirnim vsakdanjikom.

Zaposleni imajo tudi svoje ustaljene socialne vloge, s katerimi ustvarjajo določeno klimo. Te so naštetje in opisane v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Ustajene socialne vloge posameznika

SOCIALNA VLOGA	ZNAČILNOST	VPLIV NA SOCIALNO KLIMO
Birokrat	Dosledno ravnanje po pravilih, neelastičen, neživljenjski.	Negativen.
Komplikator	Komplicira, neorganiziran.	Negativen, ko ga sodelavci spoznajo, ga ne jemljejo več resno.
Kritik	Velik kritik, kar počne predvsem zaradi samouveljavljanja, žaljiv.	Negativen.
Laskač	Zaradi lastne koristi laska na vso moč, je nepristen.	Negativen.
Pretirava in posplošuje	Dela iz muhe slona, občutljiv za lastno kritiko.	Neznaten, vendar negativen.
Občutljivec	Občutljiv in plašen, čeprav veliko ve in zna, se drži v ozadju.	Pozitiven, če ni preveč bolesten.
Napadalec	Napade vse, kar se mu ne zdi prav, ponavadi žaljivo.	Kadar napada škodljivo za organizacijo – pozitiven, če napada da bi nekoga onemogočil – negativen.
Hlastač	Prvi pri govorjenju, zadnji pri delu. Ustvarja vtis zaposlenosti, demagog, vendar slab delavec.	Negativen.
Trmoglavec	Ima trdna, zastarela načela, brez idej in neelastičen.	Negativen.
Hujškač	Ima različne obraze, rad napravi zmedo in prepir, izzove konflikt in se umakne.	Sodelavci se ga bojijo, negativen.
Komolčar	Gre prek trupel, da doseže svoj cilj, nezdravo ambiciozen, čeprav prazen in puhel. Navzdol pritiska navzgor hvali.	Negativen.

Vir: JURMAN Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana, (str. :205 – 212);

2.2 SKUPINE

Da delovni proces v vseh fazah nemoteno poteka, organizacije oblikujejo določene organizacijske sheme, ki so sestavljene iz delovnih skupin. »Skupina je opazna, strukturirana, časovno relativno trajna, kohezivna, na skupnih interesih in vrednotah osnovana socialna formacija, katere člani imajo glede na skupne cilje in sprejete standarde vrednot in norm obnašanja vzajemne vloge« (Lipičnik, Možina, 1993: 73).

V podjetjih se načeloma formirata dve vrsti skupin:

FORMALNE SKUPINE nastanejo s formalnim predpisom organizacije, cilji in naloge so točno določeni, vnaprej določen je tudi vodja. Vsak posameznik v njej ima določen položaj in delovne naloge. Opredeljene so z organizacijsko shemo.

NEFORMALNE SKUPINE nastanejo na osnovi neformalnih stikov med ljudmi in kot take ne nastanejo za namen doseganja ciljev organizacije. Člani zadovoljujejo svoje interese, si medsebojno pomagajo, razvijajo prijateljstva, pridobivajo zaupne informacije in kot taki lahko delujejo proti ciljem organizacije. Najpogostejše so klike in koalicije (Možina, 1994:610).

Strukturalne variabilne skupine, ki določajo način delovanja njenih članov, so po mnenju Robbinsa (2003: 226-229) naslednje:

- Način vodenja (demokratsko oziroma avtokratsko)
- Vloge: dejanske, percepcija in pričakovanja posameznika o vlogah, konfliktnost med pričakovano in dejansko vlogo
- Norme
- Status skupine
- Velikost in sestava skupine
- Stopnja kohezivnosti

2.3 ORGANIZACIJA

Gilmer našteva pet glavnih, najpomembnejših dimenzij, ki določajo socialno klimo:

1. VELIKOST IN OBLIKA ORGANIZACIJE:
2. NAČIN VODENJA
3. KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA
4. CILJI
5. POSTOPKI PRI ODLOČANJU (Gilmer, 1968: 78 – 84)

1) Večja kot je organizacija in več zaposlenih kot zaposluje, bolj se individuum počuti »brezosebno«, nevidno. Pomemben je tudi njegov položaj, pozicija v organizaciji. V ta kontekst spada tudi struktura organizacije ali organizacijska shema. Lipičnik (1999: 50-58) kot najbolj osnovne in pogoste našteva naslednje vrste organizacijskih shem:

- Funkcijska organizacijska struktura

- Divizijska organizacijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Dinamična mreža

Razlikujejo se glede na mero vertikalne in horizontalne centraliziranosti, njihovi hierarhičnosti in fiksni, te značilnosti pa vplivajo na to, kakšna klima se bo izoblikovala. Nenazadnje organizacijska shema določa, kako bodo določene in razporejene skupine, kako poteka sodelovanje med oddelki, itd., kar v praksi pomeni, da se bodo glede na to shemo, oblikovali medsebojni odnosi.

2) Vodja je centralni lik skupine oziroma organizacije in zaradi tega tudi najbolj intenzivno vpliva na socialno klimo, ki se v tem okolju oblikuje. Od načina njegovega vodenja je odvisno, kakšen bo ta vpliv. V spodnji razpredelnici predstavljam nekaj najpogostejših stilov vodenja in njihov vpliv na podrejene:

Tabela 2.2: Različni stili vodenja

STIL VODENJA	ZNAILNOSTI	VPLIV
Birokratski	Zadržan, trden, natančen, se obvlada in je vljuden, hoče biti vzor, zahteva strogo spoštovanje pravil organizacije.	Odvisno od podrejenih, vendar bolj negativen kot pozitiven.
Razvijalski	Skuša zbuditi samostojnost pri delu, jih spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, je zaupljiv in vreden zaupanja.	Pozitiven.
Dobrohotni	K nalogam in doseganju dobrih proizvodnih rezultatov usmerjeni način vodenja, ni strog, odločen, delaven.	Pozitiven.
Izvrševalski	Uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi k samoiniciativnosti.	Pozitiven.
Dezerterski	Ni ustvarjalen in komunikativen, je ozkosrčen in zavira druge v ustvarjalnosti.	Negativen.
Misijonarški	Prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktov, pasiven, ne daje navodil.	Pozitiven ali negativen.
Avtokratski	O vsem odloča sam, se ne posvetuje z drugimi, ljudje pa se ga bojijo.	Ponavadi negativen.
Kompromisarški	Omahljiv, sprejemanje nedoločenih kompromisarških odločitev, dvoličnost, ljudje mu ne zaupajo.	Ponavadi negativen.

Vir: prirejeno po LIPIČNIK Bogdan, MOŽINA Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, (str. 92-93);

Tudi od podrejenih in njihovih lastnosti je do neke mere odvisno, kakšno klimo bo določen tip vodenja ustvarjal. Medtem ko nekateri zaposleni ne prenašajo dobro avtoritete, so bolj samoiniciativni in želijo sami odločati o marsikateri stvari, drugi ne želijo sprejemati tveganja, ki spremlja večjo odgovornost in avtonomijo pri delu. V prvem primeru se bolje obnese razvijalski ali izvrševalski stil vodenja, v drugem primeru pa avtokratičen način vodenja.

Vodenju namenjam večjo pozornost zaradi dejstva, o katerem več v nadaljevanju, namreč, da so vodje zaradi svoje moči tudi v največjo pomoč, kadar želimo spreminjati klimo.

3) KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA

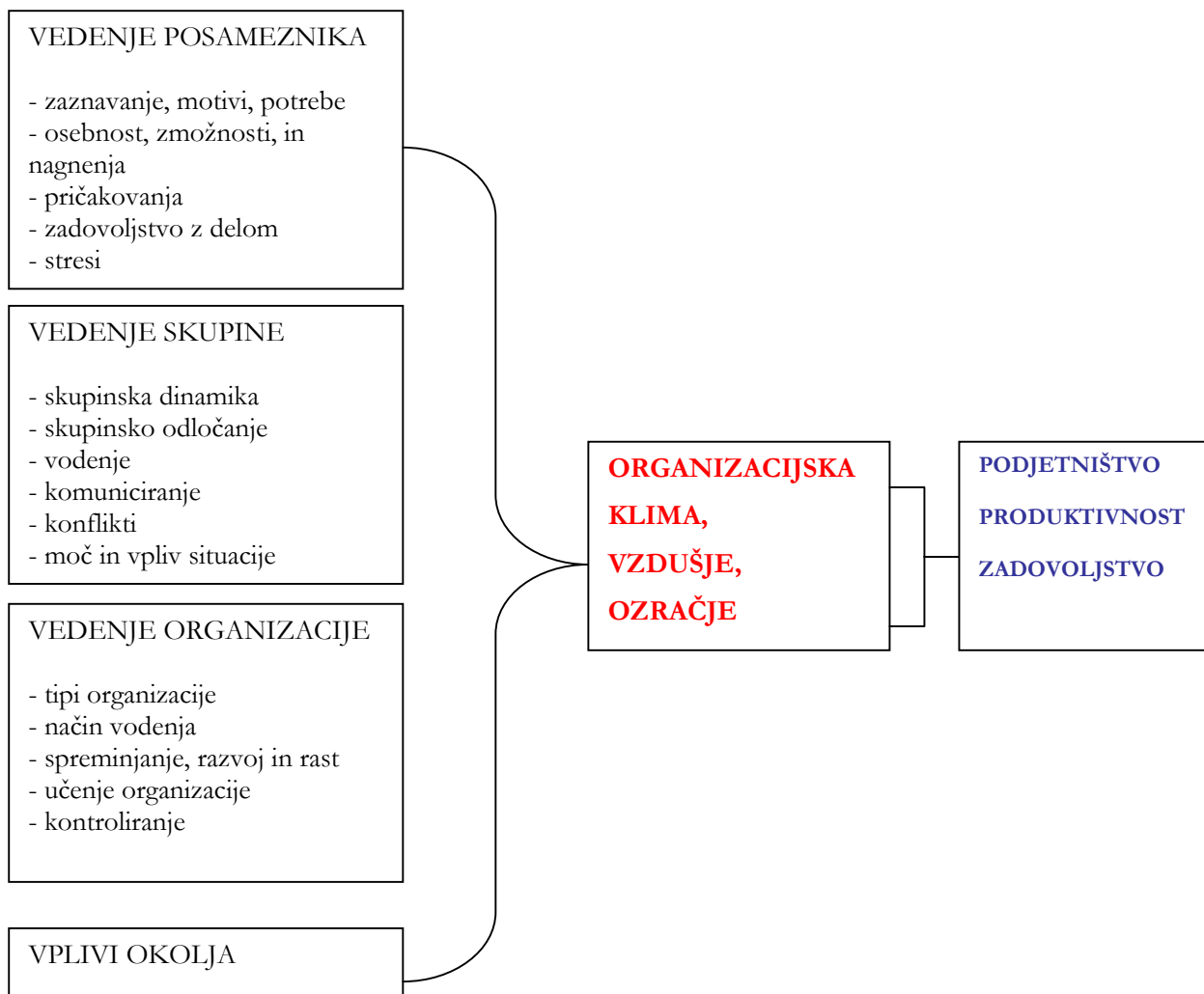
Florjančič in Vukovič (1999) menita, da je sistem komunikacijskih kanalov dejansko identičen z njeno organizacijsko strukturo. Predstavlja splet medsebojnih povezav, s katerimi se izpostavljajo medsebojni stiki, omogoča izmenjavo misli in informacij za zagotovitev medsebojnega razumevanja in zaupanja. Kot tako vpliva na združevanje človeških teženj in izenačevanje človeškega vedenja, bodisi pospeševalno, bodisi zaviralno. Sistem formalnih in neformalnih komunikacij odkriva posamezniku, v katero in kakšno mrežo medosebnih odnosov spada.

4) CILJI

Vsaka delovna organizacija si postavlja določene cilje svojega delovanja, od katerih je odvisna njena pot, organizacija, ..., ki so v domeni doseganja teh ciljev. Prav tako ima svoje cilje tudi posameznik, ki se vključi v neko organizacijo z namenom, te cilje uresničiti. Zato je najpomembnejše, da so cilji organizacije in zaposlenih vsaj do neke mere kompatibilni, podobni. Oba, organizacija in posameznik, naj skupaj uresničujeta zadane cilje, kar zagotavlja zadovoljstvo posameznika (glej Kavčič, 1996: 226). V primeru, da ima posameznik cilje, ki se izključujejo z organizacijskimi, upravičeno lahko pričakujemo nastanek konfliktnih situacij in napetosti, kar slabša klimo. V nadaljevanju bomo videli, da je sprejemanje organizacijskih ciljev indikator socialne klime.

5) POSTOPKI PRI ODLOČANJU

Vpliv postopkov odločanja na klimo je predvsem centralizacija odločanja, namreč, ali odločajo le vodilni ali tudi nižji nivoji v organizacije ter ali so odločitve skupinske ali individualne.



Vir: prirejeno po MOŽINA Stane (1994): »Osnove vodenja«. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, (str.: 147);

Na klimo v organizaciji v določeni meri vpliva tudi okolje, v katerem deluje in okolje, s katerim posluje. Različne družbe so se v toku zgodovine drugače razvijale, kar vpliva tudi na kulturo in osebnost družbe (glej Morgan, 1997: 122). Družba pa s svojimi vrednotami, načini obnašanja posega tudi v samo organizacijo. Na klimo v organizaciji vpliva država s svojimi zakoni, omejitvami, davčnimi sistemom, itd. Varnost, ki jo zagotavlja država z omenjenimi sistemi, do neke mere vplivajo na počutje zaposlenih.

Zanemariti ne smemo niti tokov na gospodarskem področju: recesija lahko do neke mere povzroči nelagodje, stres v določeni organizaciji, saj se ta boji za svoj obstanek in pritiska na svoje zaposlene, da bolj intenzivno opravljajo svoje delo, kar povzroča nelagodje. V ta kontekst lahko umestimo tudi tekmece in partnerje.

Ker pa bi dejstvo, da okolje vpliva tudi na klimo znotraj organizacije, lahko preverili le z mednarodno raziskavo, v nadaljevanju vpliv okolja zanemarjam.

3 INDIKATORJI SOCIALNE KLIME

Indikatorji socialne klime so kazalci, po katerih lahko sklepamo na določeno vrste klimo v skupini ali v našem primeru, v organizaciji. Temeljita in pravilna analiza indikatorjev lahko raziskovalcu prikaže socialno atmosfero, ki se je izoblikovala v proučevanem okolju. Socialna klima je objektivna značilnost skupine, ki se kaže v njeni učinkovitosti glede na okolje, doseganje uspehov, velikosti, strukture,.. Vsak posameznik, ki je vključen v določeno skupino pa socialni klimi doda tudi svoj psihološki, subjektivni vidik, saj s svojim doživljanjem vzdušja, vpliva na obnašanje posameznikov in skupine kot celote (Ule, 1999: 403). Avtorica indikatorje določi takole:

Tabela 3.1: Indikatorji socialne klime po Uletovi

OBJEKTIVNI KAZALCI	SUBJEKTIVNI KAZALCI
Aktivnost ali pasivnost oz. apatičnost članov skupine.	Občutek pripadnosti skupini (»mi« občutek).
Prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini.	Lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev stališč, norm).
Ustvarjanje koalicij, klik.	Občutek solidarnosti s skupino (pripravljenost za odrekanje lastnim koristim v skupno korist).
Agresivnost v skupini.	Občutek skupinske moči.

Vir: ULE NASTRAN Mirjana (1999): Temelji socialne psihologije. Znanstveni in publicistično središče, Ljubljana, (str. 403);

V delovnih okoljih oziroma skupinah , se objektivni indikatorji kažejo v:

- objektivnih vidikih konfliktov (število, čas trajanja, posledice, število sodelujočih in njihovih socialnih vlogah, način reševanja, instutionalizacija konfliktov);
- absentizmu oziroma izostankih z dela;
- upočasnjenem delu;
- fluktuaciji;
- obstoju različnih klik, neformalnih skupin (Rus, 1993: 11);
- stopnji skupinski represije (Petrič, Šebek, 1988 :194).

Subjektivni se kažejo v:

- motivaciji;
- pripravljenosti za doseganje skupinskih ciljev;
- »občutku« kolektivne moči;
- zadovoljstvu z delom, sodelavci, skupino, organizacijo (Rus, 1993: 12).

Mesec (1992) dodaja še naslednje: stopnja povezovanja in sodelovanja, stopnja avtonomije, usmerjenost vodstva, zavzetost za uspeh, stopnja delavnosti, pripadnost, lojalnost, solidarnost, izmed katerih prve tri lahko uvrstimo med objektivne, ostale pa med subjektivne kazalce. Objektivni indikatorji so tisti, ki kažejo na objektivne značilnosti skupine ali organizacije, subjektivni pa kažejo percepcijo posameznikov, njihovo osebno doživljanje klime. Čeprav avtorji govorijo o subjektivnih indikatorjih socialne klime, lahko vidimo, da so ti izraz posameznikovega notranjega počutja. Lahko bi zaključili, da je psihološka klima pokazatelj socialne klime.

Gilmer (1968) navaja indikatorje kot so pisarniška okrožnica, načrt za delitev dobička, število sindikalnih predstavnikov, produktivnost pa tudi velikost podjetja, ki ga v isti knjigi opisuje kot »dimenzijo klime«. Tudi v večini druge literature o klimi lahko zasledimo, da se dimenzije in indikatorji medsebojno prepletajo, povezujejo, kar velja tudi za subjektivne in objektivne indikatorje. Indikatorjev lahko najdemo nešteto, katere bomo iskali pri določeni organizaciji, pa je odvisno od organizacije in njenih značilnosti.

Medsebojno povezani se tudi objektivni in subjektivni indikatorji. Na primer: v organizaciji, kjer so delavci nezadovoljni, bo tudi več absentizma ali konfliktov. Tam, kjer obstajajo različne klike, bo tudi manj občutka kolektivne moči, itd.

V nadaljevanju nameravam podrobneje predstaviti tiste indikatorje, ki jih razni avtorji najpogosteje naštevajo in jih je mogoče tudi empirično preverjati z izpeljavo ankete. Z anketo bi na primer težko ugotovili, da se nekdo poslužuje upočasnjene delo.

Prisotnost oziroma odsotnost naštetih indikatorjev nam pove, kakšna je socialna klima v skupini. Kot sem omenila že zgoraj, se ta ponavadi določa na kontinuumu ugodna : neugodna. »Ugodna klima je tedaj, kadar delavci zaznavajo, da delajo nekaj koristnega, da se jih upošteva pri odločanju in tretira kot samostojne osebnosti, ko imajo možnost s svojim delom zadovoljevati svoje potrebe, ko delovna organizacija skrbi za razreševanje njihovih problemov« (Petrič, Šebek, 1988: 195). O ugodnosti oziroma neugodnosti klime govorijo indikatorji, ki smo jih naštevati malo prej. Prisotnost pozitivnih objektivnih in subjektivnih indikatorjev v skupini nam govori o pozitivnem, prijateljskem vzdušju, medtem ko nam prisotnost negativnih objektivnih in subjektivnih indikatorjev priča o slabem, neprijetnem vzdušju v skupini. Seveda je en sam indikator pomanjkljiv in nam ne kaže objektivne slike pozitivne oziroma negativne socialne klime, če imamo na razpolago več indikatorjev, pa lahko sklepamo o določenem vzdušju.

Določena klima v skupini se razvije na osnovi tako imenovanih integrativnih in antagonističnih procesov v skupini. Kot nam že ime pove, prvi združujejo posameznike, to so: skupni interesi in cilji, privlačnost in simpatije med člani, emocionalna podpora in sodelovanje med njimi. Nasprotno pa antagonistični procesi razdvajajo člane skupine. Med te procese spada tekmovalnost med člani, različni osebni interesi, borba za položaje, konflikti, sovražnost in odbojnost med člani skupine (Ule, 1999).

3.1 KONFLIKTI

Konflikti so v skupinah posameznikov neizogibni. Nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oziroma v primeru ovire na poti do uresničitve hotenj (glej Lipičnik, 1998: 264). Večkrat je konflikt »nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani skupine ali organizacije« (Možina, 1994:641), ki mu »sledi jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost in zavračanje« (prav tam). Konflikti se pojavljajo na različnih ravneh organizacije in vključujejo različno število sodelujočih: interpersonalni, intergrupni, interorganizacijski, internacionalni in industrijski konflikti. Različni so tudi vzroki konfliktov, ki nastajajo tudi zaradi neprimerne socialnega okolja, vsi pa izhajajo iz frustracij. Touzard našteva naslednje spremenljivke, ki vplivajo na potek konflikta:

- lastnosti akterjev konflikta
- prejšnje medsebojne relacije akterjev
- izvori konflikta, razširjenost in motivacijski pomen
- socialno okolje
- javnost in njen odnos do problematike
- uporaba strategije in taktike
- posledice konflikta za vse strani (Touzard v Rus, 1993).

Za organizacijo z neugodno klimo ni rečeno, da bo konfliktov več kot v ugodni klimi, vsekakor pa bo konfliktnost intenzivnejša, destruktivnejša, konflikti pa počasneje rešljivi. Čeprav ima namreč konflikt ponavadi negativen prizvok, kar v svojih definicijah zapisujejo razni avtorji, pa je vsekakor lahko tudi konstruktiven. Predstavljajmo si, da v nekem podjetju pride do spora med dvema zaposlenima glede določenega projekta. Vodja jima predlaga naj vsak zase opravita določeno nalogo in izkaže se, da sta oba nalogo opravila inovativno, podjetje ima zato dvojno korist.

V organizaciji bi veljalo voditi primeren konfliktni menedžment, ki vzpodbuja odkrito diskutiranje o problemih in na racionalen način rešuje in preprečuje destruktivne konflikte. Tudi na primeru

konfliktov se namreč lahko ustvari začaran krog: nerešeni konflikti in napetosti vodijo v še večjo napetost, ki ustvarja še večje število konfliktov, ki so še intenzivnejši. V podjetju, kjer vlada sproščena socialna klima, so destruktivni konflikti redki, spori se rešujejo uspešneje in hitreje kot to velja za napeto ozračje.

3.2 FLUKTUACIJA

Kot bomo natančneje videli v poglavju o motivaciji, imamo ljudje različne motive, potrebe, ki jih zadovoljujemo z delom. Če čutimo, da naše potrebe niso potešene, nismo zadovoljni in delovno mesto zapustimo.

»Fluktuacija je pojav, ki pomeni prihajanje v in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem obdobju« (Jurman, 1981:258). Ločimo jo na:

- neizogibno, ki se ji ne moremo izogniti (smrt, upokojitev);
- namerno, ki se je lahko izognemo (osebna odločitev).

Na tem mestu se ukvarjamo predvsem s slednjo. Strokovnjaki naštevajo mnogo razlogov za nezadovoljstvo, ki vodi do odhoda iz organizacije, od klasičnega (prenizek zaslužek), do premajhne možnosti izobraževanja, itd. V to kategorijo spadajo tudi problemi v zvezi s socialno klimo, zaradi katerih se posameznik ne počuti dobro. Poleg slabih medsebojnih odnosov med njih lahko uvrstimo tudi neusklajenost vodenja, slabo organizacijo dela, podcenjevanje delavcev, nepravičnost, pristranskost, omejevanje osebne iniciative, nedemokratičnost, birokratsko ravnanje z ljudmi, neodgovornost predstojnikov, prilaščanje posebnih pravic, familiarnost, korupcija in nepoštenost, prilaščanje oblasti (Jurman, 1981: 260).

Podjetje ima seveda v primeru visoke fluktuacije precejšne in nepotrebne stroške. Ti se pojavijo zaradi prekinitve delovnega procesa, odhoda uvedenega zaposlenega iz podjetja, nadalje razpis in iskanje novega delavca, njegova izbira in sprejem ter njegovo uvajanje.

3.3 ABSENTIZEM – IZOSTANKI Z DELA

Absentizem ali izostanke z dela ločimo v tri kategorije:

- izostanke zaradi nezgod in nesreč pri delu
- izostanke zaradi bolezni

- izostajanje zaradi drugih vzrokov (predvsem samovoljno izostajanje, voluntarni absentizem (Možina, 1991: 150).

Izostanki zaradi poškodb pri delu in zaradi bolezni so seveda nujni. Vendar ni tako redek pojav, da imajo v organizacijah, kjer ni velike nevarnosti nesreč, teh vseeno veliko. Eden od razlogov za tako visoko stopnjo nezgod je lahko tudi dejstvo, da v organizaciji vlada slabo vzdušje in se zaposleni ponesrečijo nalašč ali simulirajo, da lahko izostanejo od dela. Taki izostanki so nujni, a neopravičeni. Posameznik lahko na slabo socialno klimo reagira tudi tako, da samovoljno izostane, ponavadi pod pretvezo, da je bolan, da ima družinske težave ali da nima ustreznega prevoza (Mayo, 1949). Pomembne situacije, ki vodijo k temu, da posameznik neopravičeno izostane od dela:

- slabe zdravstvene in higienske, torej fizične razmere pri delu
- slabi medsebojni odnosi, neprimerno ravnanje z zaposlenimi, slabe morale, nizke motivacije
- nepravilno kadrovanje (neprimerno usposobljeni delavci za določeno delo bolj izostajajo od dela)
- nezadovoljivo socialno-ekonomsko stanje delavca (Petz, 1987:134).

Neopravičeni izostanki od dela so kratkotrajnejši kot izostanki zaradi bolezni, a lahko organizacijo stanejo več, saj nanje ni pripravljena in reorganizirana. Več neopravičenih izostankov je med mladimi, s krajšim statusom v organizaciji, ki se še asimilirajo v delovno okolje, med samskimi moškimi (zaradi večje ekonomske samostojnosti) ter poročenimi ženskami (zaradi bolezni otrok). Stopnja absentizma je tudi družbeno pogojena, kar nam kaže primerjava te stopnje v različnih državah, in sicer tudi zaradi določenega socialnega sistema, ki ga država vodi (glej Petz, 1987). Vseeno pa samovoljno izostajanje od dela največkrat pomeni protest delavcev proti razmeram v organizaciji. Podatki kažejo, da se samovoljnega izostajanja z dela delavci poslužujejo največ v ponedeljkih in po končanih praznikih (Možina, 1991). Vseeno pa lahko rečemo, da se bo delavec, zaposlen v organizaciji, kjer vlada napeto vzdušje, v večji meri odločal, da neopravičeno ostane doma, kot delavec, ki mu je na delovnem mestu prijetno.

V kontekst absentizma lahko uvrstimo tudi upočasnjeno delo, ko delavec dejansko je prisoten pri delu, a ne dela ali dela manj kot mu nalaga njegovo delovno mesto (Možina, 1999).

Voluntarni absentizem negativno vpliva na organizacijo dela in posledično na nižjo produktivnost. Pomeni predvsem velike stroške organizacijam in tudi zdravstvenemu sistemu države, zato ga je potrebno odkrivati in proučevati vzroke, zakaj se pojavlja, te pa odpravljati. V ta namen naj bi organizacije vodile podrobno evidenco izostankov in analizirati vzroke za njihovo pojavnost.

3.4 OBSTOJ RAZLIČNIH NEFORMALNIH SKUPIN – KLIK IN KOALICIJ

Kot smo že omenili, neformalne skupine nastanejo z medsebojnim združevanjem zaposlenih in se ponavadi spontano pojavijo v organizaciji. Čeprav niso del formalne organizacijske sheme, pa so največkrat neformalni odgovor zaposlenih na določeno organizacijsko strukturo in načina vodenja (Možina, 1994). Taka novo nastala struktura svojim udeležencem pomaga pri opravljanju delovnih nalog, bodisi s pridobivanjem informacij, pomoči, itd. V nasprotju s koalicijami, ki delujejo v smeri ciljev organizacije, se klike po večini oblikujejo z namenom, da izboljšujejo položaj zaposlenih, ki jo sestavljajo in sicer na račun organizacije in včasih tudi v sferi nezakovitosti. Vključenost v kliko prinaša posamezniku določene koristi - lahko pomaga pri doseganju ciljev, napredovanju v karieri ali pa povečanju slovesa (de Alberdi, 1990).

- Horizontalne klike sestavljajo zaposleni na isti ravni v organizaciji, vendar ni nujno, da delajo skupaj;
- vertikalne klike sestavljajo zaposleni z različnih ravni hierarhije v organizaciji;
- naključne klike sestavljajo zaposleni z vseh ravni in oddelkov organizacije, ponavadi z namenom, da se izognejo določenim pravilom (Dalton v de Alberdi, 1990: 72).

Klike lahko za podjetje pomenijo veliko nevarnost, saj ponavadi nasprotujejo njenim normam in zarotniško delujejo v smeri destruktivnosti organizacije, in na skrit način. Velikokrat za svoj cilj uporabljajo kočljiva sredstva in ker posedujejo neko mero neformalne moči, jim zarota velikokrat uspe. V socialističnih časih so bile žrtve klik, oblikovanih okoli vodij, ponavadi strokovnjaki, katere so zaradi bojazni pred njihovo strokovnostjo in znanjem, »odstranili« iz podjetja (glej Rus, 1970:30).

Tako lahko za podjetje, kjer zasledimo veliko število klik, opravičeno sumimo, da organizacija s svojimi formalnimi strukturami oblikuje slabe pogoje, v katerih zaposleni ne morejo v zadostni meri zadovoljevati svojih potreb in ki bi ustvarjala neko pozitivno vzdušje. Delodajalec lahko z vzpostavljanjem dobre klime prepreči razbohotenje škodljivih klik, ki lahko precej škodujejo delovanju organizacije.

3.5 MOTIVACIJA

Motivacija je ena od mentalnih funkcij človeka: »Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala našega delovanja: potrebe, nagone, želje, motive, vrednote, ideale, interese in voljo. Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki vzpodbujajo in usmerjajo naše obnašanje« (Musek, 1992: 57).

Motivacija povzroči, da človek deluje v smeri zadovoljevanja svojih potreb. Čeprav avtorji delijo potrebe oziroma motive na več kvalifikacij, je v tem trenutku najpomembnejša delitev na biološke in socialne. Za namen proučevane tematike so pomembne socialne, ki vključujejo naslednje potrebe:

- potrebo po uveljavljanju
- potrebo po družbi
- potrebe po spremembi
- potrebo po socialnem konformizmu itd.

Socialne potrebe so primarne, kar pomeni, da jih človek mora obvezno zadovoljevati, da ne pride do motenj v njegovem delovanju (glej Lipičnik, Možina, 1993: 39).

Čeprav so v preteklosti mnogi zagovarjali tezo, da človek dela iz materialnih razlogov, torej za zadovoljitev svojih primarnih potreb, se v zadnjem času take ozkogledne teorije podirajo pod težo kritik in razvoja, ki vedno bolj pelje v smer zadovoljevanja vseh človekovih potreb.

Tudi na delovnem mestu posameznik teži po uveljavljanju, druženju, dobrih odnosih, saj ni več le podaljšek stroja, ki dela osem ur na dan, ampak del procesa, ki se zadržuje na delovnem mestu tudi več kot deset ur na dan.

Ovire, ki se posamezniku postavijo na poti k cilju, to je zadovoljena potreba, povzroči v njem psihično napetost (glej Lipičnik, 1994: 493).

Zaključimo lahko, da je smiselno delovati v smeri ustvarjanja ugodnega delovnega okolja, v katerem imajo zaposleni možnost zadovoljevanja svojih socialnih potreb. Delovni pogoji, ki zaposlenemu ne nudijo možnosti zadovoljevanja omenjenih potreb, bodo povzročili padec motivacije, nezadovoljstvo in frustracije posameznikov, ki so rezultat njihovih nezadovoljenih potreb.

Ustvarjanje klime za dobro počutje posameznika je torej dobra preventiva pred padcem delovne morale in volje.

3.6 ZADOVOLJSTVO Z DELOM, SODELAVCI, SKUPINO, ORGANIZACIJO

Na tem mestu se za hip vrnimo k poglavju o motivaciji. Posameznika skozi življenje vodijo motivi in potrebe, ki jih skuša zadovoljiti. Bolj ko mu to uspeva, bolj je zadovoljen s potekom svojega življenja. To velja tudi pri opravljanju dela – v večji meri posameznik čuti, da z delom in pri delu zadovolji svoje

potrebe in mu delovna okolica pri tem pomaga, bolj bo z delovno situacijo zadovoljen. Tako tudi motivacijske teorije precej sovpadajo s teorijami delovnega zadovoljstva. Locke pravi da je »delovno zadovoljstvo prijetno emocionalno stanje, ki rezultira iz percepcije posameznika, da je njegovo delo izpolnjujoče ali da omogoča izpolnitev njegovih delovnih vrednot, ki so kompatibilne z njegovimi potrebami« (Locke v Landy, 1985: 389) in razdeli proučevanje zadovoljstva z delom v dve kategorije: dogodke in pogoje, ter agente. Agenti ustvarjajo določene dogodke in pogoje, ti pa direktno vplivajo na zadovoljstvo posameznika.

Tabela 3.2: Vplivi na delovno zadovoljstvo

VIR	VPLIV
DOGODKI IN POGOJI	
Delo: izziv	Umsko zahtevno delo, ki ga posameznik lahko uspešno opravi: zadovoljstvo
Delo: fizični pogoji	Utrudljivo delo: nezadovoljstvo
Delo: osebni interes	Zanimivo delo: zadovoljstvo
Sistem nagrad	Pošteno in odkrito nagrajevanje za učinkovitost : zadovoljstvo
Delovni pogoji (fizični)	Zadovoljstvo odvisno od ujemanja med delovnimi pogoji in fizičnimi potrebami
Delovni pogoji (doseganje ciljev)	Delovni pogoji, ki pomagajo pri doseganju delovnih ciljev: zadovoljstvo
AGENTI	
Raven individuma	Močna samozavest : zadovoljstvo
Vodstvo, sodelavci, podrejeni	Sodelavci pomagajo pri doseganju cilja: zadovoljstvo Sodelavci, ki vidijo stvari, kot sam: zadovoljstvo
Organizacija in management	Organizacija, ki imajo politiko in procedure izoblikovano na način, da pomagajo posamezniku pri doseganju njegovih ciljev: zadovoljstvo Dvoumne in konfliktno vloge, vsiljene od organizacije: nezadovoljstvo

VIR: Locke v LANDY Frank J. (1985): Psychology of Work Behavior. The Dorsey Press, Chicago, (str. 389)

Če se osredotočimo na socialni kontekst, bo posameznik na delovnem mestu bolj zadovoljen, če bo imel možnosti zadovoljevanja svojih socialnih potreb.

Po celi vrsti študij, ki so želele potrditi zvezo med produktivnostjo in zadovoljstvom delavca, so znanstveniki končno prikazali posredni vpliv zadovoljstva na učinkovitost organizacije, ki so jo poimenovali kontekstualna učinkovitost, ki zajema posameznikovo pomoč sodelavcu, dajanje

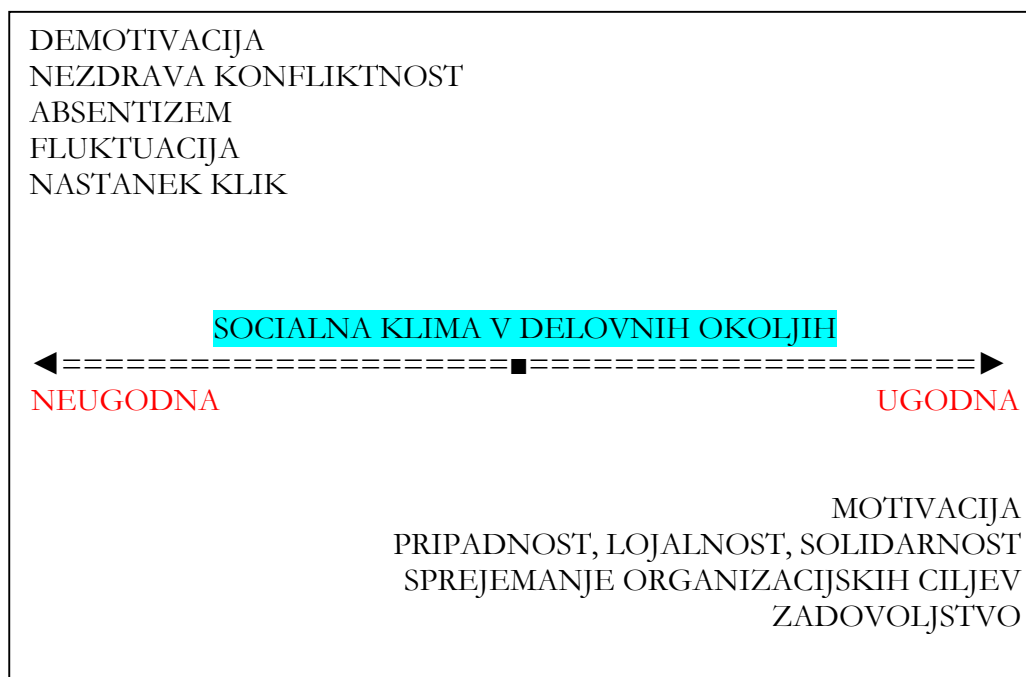
predlogov, zaščita organizacije, širjenje dobre volje,...(Mesner Andolšek, 2002). Tako delovanje, čeprav tega ne moremo ustrezno preveriti, deluje v smeri večje učinkovitost organizacije.

Večja učinkovitost organizacije pa ni edini razlog za smiselnost delovanja v smeri zadovoljnega kolektiva. Nezadovoljnost posameznikovih potreb, kot smo že ugotovili, povzroči frustracije, lahko pa tudi odhod iz organizacije in dodatne stroške.

3.7 PRIPADNOST, LOJALNOST, SOLIDARNOST

»Pripadnost organizaciji je definirana kot delavčeva identifikacija z organizacijo in njegova zavzetost za delo v določeni organizaciji. Vsebuje tri koncepte: pripravljenost za povečanje napora v prid organizacije, sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot in želja po nadaljnjem delu v organizaciji« (Cook et al. V Dipboye, Smith, Howell, 1994: 171). Pripadnost posameznika oziroma njegova lojalnost do organizacije se kaže v tem, kako vztraja v njej v dobrem in slabem, redno in točno prihaja na delo, dela nadure, kadar je to potrebno, brani organizacijsko premoženje, ... Posameznik ostane v organizaciji tudi takrat, ko nastopi kriza in ji prihrani še večje težave, ki bi nastale, če bi jo zapustil usposobljen, izkušen kader (glej Meyer, Allen, 1950:3). Kadar določeno socialno okolje deluje v ugodnem ozračju, obstajajo tudi boljše možnosti za oblikovanje občutka pripadnosti, lojalnosti in solidarnosti. Že zgoraj naštetih značilnosti treh proučevanih čutenj nam povejo, da je smotrno delovati v smeri pripadnih, lojalnih in solidarnih zaposlenih. To je mogoče le, če predhodno oblikujemo okolje, v katerem ima posameznik večje možnosti oziroma želje, da ta čustva začne doživljati.

Shema 3.1: Indikatorji socialne klime v delovnih okoljih



Indikatorji socialne klime pa niso samo kazalci trenutnega vzdušja, po njih lahko namreč sklepamo, kakšni procesi se bodo začeli odvijati v organizaciji, če se boboljšala oziroma slabšala klima.

4 VPLIV SOCIALNE KLIME NA DELOVANJE POSAMEZNIKOV IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Pri opisovanju indikatorjev se nenehno poudarja pomembnost zadovoljevanja posameznikovih potreb, najsi bodo to primarne (fiziološke) ali sekundarne (sociološke) potrebe. Kadar človek nima pogojev za zadovoljevanje potreb, njegove potrebe ostanejo nepotešene, v njem pa se začnejo vzbujati tenzije in frustracijski občutki. Frustrirana oseba lahko reagira na različne načine, na primer z napadalnostjo (Milivojević, 1994), stresom, agresivnostjo, kar ima vsekakor negativne posledice za počutje ljudi v njegovi bližini.

Mentalni stres, ki je posledica nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, pristranskosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov pri delu, vpliva na mentalno in fizično zdravje zaposlenega in povzroča jezo, razdražljivost, bolečino, razjede, migreno, astmo, infarkt, vodi v izgorelost ... (Sabadin, 1997). Vse naštetu vsekakor zmanjšuje učinkovitost posameznika, moti njegovo socialno okolico, nenazadnje pa tudi vpliva na učinkovitost organizacije.

Upoštevati moramo tudi vse proučevane indikatorje socialne klime, ki se pojavljajo pri ugodni oziroma neugodni klimi. Ugotovili smo, da do neke mere vplivajo na učinkovitost in stroškovno plat organizacije, čeprav so konkretni podatki o tovrstnih stroških ponavadi skriti ali vključeni pod druge postavke. Teoretično smo do neke mere podkrepili tezo, da socialna klima vpliva na učinkovitost posameznikov, skupin in organizacij v celoti, sledi še empirično dokazovanje.

5 SPREMINJANJE KLIME

Klimo se lahko spreminja sama od sebe, spontano in brez nadzora, lahko pa jo z ustreznimi ukrepi tudi sami poljubno modificiramo, če se zdi, da je trenutna klima neprimerna za namene doseganja ciljev. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo zeleni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev« (Lipičnik, 1998: 79).

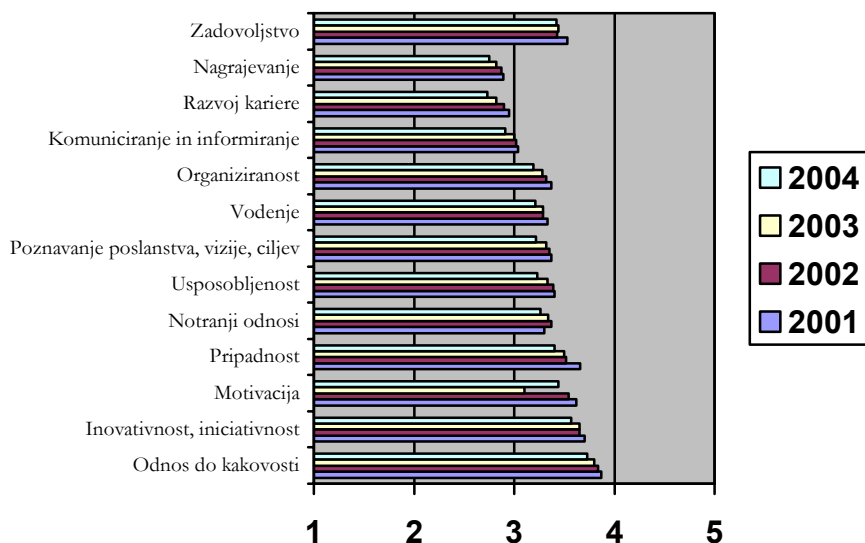
Če želimo klimo spreminjati v neko smer, moramo v ta namen spreminjati determinante, dimenzije klime, ki jo določajo. Lahko se poslužujemo uporabe novih pravil, navodil, dekretov, vendar z veliko mero pazljivosti, saj se nam neprimerno uporabljanje tovrstnih ukrepov lahko maščuje in doseže ravno nasprotni učinek. Najprimernejši način za spreminjanje klime, naj bi bil neposreden stik z zaposlenimi, najmočnejši vpliv na spreminjanje pa naj bi bila oseba, ki ji delavci zaupajo. Tako naj bi bil pri tem najuspešnejši vodja, seveda, če uživa dovolj spoštovanja s strani delavcev.

6 ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENIJI

V Sloveniji se zadnja štiri leta izvaja tako imenovani projekt SIOK, ki meri določene dimenzije organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Če se osredotočimo na dejstvo, da število sodelujočih podjetij z leta v leto narašča, lahko sklepamo, da zavedanje pomembnosti dobre klime v slovenskih podjetjih z leti narašča. Drugače nam kažejo podatki, rezultati in ugotovitve raziskovalcev, ki jih navajam v nadaljevanju. Izmed proučevanih dimenzij klime, ni niti ene take, katerih ocena se izboljšuje. Rezultate nam kaže spodnji graf, iz katerega je razvidno, da anketiranci iz leta v leto slabše ocenjujejo podane dimenzije. Čeprav nekateri menijo, da so rezultat takšni, ker se nezadovoljstvo s klimo s strani zaposlenih v slovenskih podjetjih dejansko slabša (glej Stanković, 2005), sama menim, da je razlog za vedno slabše ocene ta, da se število organizacij, ki sodelujejo v projektu, iz leta v leto povečuje. Prvo leto je sodelovalo 26 organizacij, za katere lahko rečemo, da predstavljajo najbolj zdravo jedro

slovenskih podjetij, ki so se že takrat zavedala pomembnosti klime za uspešnost podjetja in so s tem namenom skušala izboljševati pogoje za ugodnost klime. Vsako leto se projektu pridružijo nova podjetja (leta 2002 jih je bilo 51, leta 2003 62, leta 2004 pa že 90), ki verjetno šele spreminjajo svojo strategijo v smeri doseganja boljše klime. Te tako tudi kvarijo povprečne ocene proučevanih dimenzij. Podatke nameravam primerjati tudi s tistimi, ki jih bom podpisana dobila iz izpeljane raziskave.

Graf 6.1: Ocena dimenzij organizacijske klime kot jih podaja projekt SIOK



Vir: http://biro-praxis.si/siok/poročilo_2003.pdf (17.02.2004)

7 EMPIRIČNA ANALIZA INDIKATORJEV SOCIALNE KLIME V DELOVNEM OKOLJU

Glavni cilj, ki sem ga opredelila v okviru empirične analize, je preveriti teoretična dognanja, zapisana v prvem delu naloge. V prvi fazi želim preveriti dejansko oziroma statistično povezanost med socialno klimo in vsemi indikatorji, ki sem jih podrobneje analizirala. Iz dobljenih rezultatov, seveda, če bodo ti pokazali povezanost, bom lahko sklepala, kateri od teh indikatorjev je bolj ali manj intenziven. V ta namen sem oblikovala anketo, ki povprašuje po odnosih v kolektivu, vzdušju, konfliktih, fluktuaciji, absentizmu, motivaciji, pripadnosti, lojalnosti, solidarnosti, klikah v delovnih organizaciji. Tako bom najprej dobila sliko splošnega stanja v slovenski družbi, glede na omenjene pojave, temu pa bo sledila multivariantna analiza, ki mi bo prikazala že omenjeno intenzivnost indikatorjev. Empirično analizo bom izvedla s pomočjo računalniškega programa SPSS for Windows, namenjenem družboslovnemu raziskovanju.

7.1 PODATKI

Podatke, ki mi bodo omogočili empirično analizo in preverjanje hipotez, sem zbrala na dva načina:

1. Z anketo, ki sem jo izpeljala na vzorcu ($N=100$), določenem na podlagi delovno-aktivne populacije v Sloveniji, kot jo prikazuje Statistični urad Republike Slovenije, in sicer za leto 2004. Iz podane stopnje delovne aktivnosti različnih starostnih skupin ter stopnje izobrazbe različnih starostnih skupin, sem oblikovala naslednji vzorec ($N = 100$):

Tabela 7.1: Vzorec delovno-aktivne populacije v Sloveniji

STAROST	MOŠKI	ŽENSKE	SKUPAJ
15-24 osnova, poklicna šola	4	2	6
srednja šola	2	2	4
visoka, višja šola	0	0	0
25-34 osnova, poklicna šola	7	4	11
srednja šola	5	5	10
visoka, višja šola	2	5	7
35-44 osnova, poklicna šola	9	6	15
srednja šola	5	6	11
visoka, višja šola	2	3	5
45-54 osnova, poklicna šola	8	6	14
srednja šola	3	4	7
visoka, višja šola	3	2	5
55-64 osnova, poklicna šola	2	1	3
srednja šola	1	1	2
visoka, višja šola	0	0	0
SKUPAJ	53	47	100

Vir: Statistični urad RS, 2004

Realizacija vzorca je potekala v dveh fazah:

- 1) S pomočjo skrbno izbranih in zaupanja vrednih anketarjev, ki sem jih najprej poučila o vzorcu in zaželenih kandidatih za anketiranje, sem pridobila nekaj več kot sto rešenih anket. Vsak od anketarjev je dobil 10 praznih anket, ki so jih povečini razdeljevali v institucijah, kjer delajo. V primeru, da anketiranci niso zaupali anketarjem, so dobili prazno anketo in kuverto z naslovom in znamko, ki so mi jih pošiljali po pošti. Izločila sem nepravilno izpolnjene ter tiste, ki niso sovpadali z vzorcem;
- 2) v drugi fazi je sledilo iskanje tistih kandidatov, ki so primanjkovali za celotno realizacijo vzorca. Anketirance smo v tej fazi iskali na cesti in pred nakupovalnimi središči.

Zaradi sorazmerno majhnega števila anketirancev, je bil vzorec v celoti izpeljan. Pogoji pri iskanju anketirancev so bili, da njihova starost, spol in izobrazba sovpadajo z vzorcem, da so zaposleni za nedoločen, določen čas, honorarno, prek individualne pogodbe, medtem ko so samozaposleni prišli v poštev le, če zaposlujejo večje število ljudi, torej da opravljajo svoje delo v skupini ljudi.

Izkušnja pri iskanju anketirancev je pozitivna, saj so ljudje radi in brez večjih problemov odgovarjali na zastavljena vprašanja, verjetno zaradi tega, ker jim je bilo v uvodnem nagovoru povedano, da rešujejo za namene diplomske naloge. Veliko jih je izkazalo zanimanje za povratno informacijo.

Anketa je sestavljena iz šestih sklopov vprašanj, ki povprašujejo po naslednjih parametrih (glej PRILOGA A):

SKLOP 1: respondenti so s petstopenjsko stopnjevano lestvico (od zelo slabi do zelo dobri), ocenjevali, kakšni se jim zdijo medsebojni odnosi med različnimi relacijami v podjetju;

SKLOP 2: respondenti so ponovno s petstopenjsko lestvico ocenjevali svoje strinjanje z navedenimi trditvami, ki povprašujejo po nekaterih komponentah socialne klime:

- trditve od 2a do 2h povprašujejo po vzdušju in odnosih s sodelavci;
- trditve od 2i do 2k po konfliktih v organizaciji in njihovem reševanju;
- trditve od 2l do 2n po motivaciji;
- trditve od 2o do 2t po pripadnosti, lojalnosti, solidarnosti zaposlenih;
- trditev 2u povprašuje po klikah v organizaciji;
- trditev 2v pa o individualnem vplivu na klimo.

Lipičnik (1998) namreč govori o tem, kako je praksa pokazala, da je za raziskovanje klime najboljši način oblikovanje trditvev, o katerih anketiranci izražajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s pomočjo večstopenjske lestvice. Nekatero trditve sem povzela po raziskavi projekta SIOK.

SKLOP 3: respondenti so s petstopenjsko lestvico (od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen) izrazili svoje zadovoljstvo z delom, sodelavci, vodstvom, neposredno delovno skupino, organizacijo, medosebnimi odnosi;

SKLOP 4: povprašuje po fluktuaciji in absentizmu ter razlogih zanj;

SKLOP 5: s tem sklopom sem želela ugotoviti, kako se zaposleni počutijo zaradi vpliva njihovih sodelavcev (motivirano, sproščeno, zaželeno, izpopolnjeno). Obkrožali so puščico, ki je najbolj pokazala njihovo počutje. Izkazalo se je, da vprašanja niso bila preveč dobro zastavljena, saj je na njih odgovorilo le od 70% do 75% anketirancev.

SKLOP 6: demografski podatki respondentov (spol, stopnja izobrazbe, starost, leta delovne dobe), njihova pozicija v organizaciji (kvalificiranost, mesto v hierarhiji, status zaposlitve) ter opis organizacije (sektor, velikost, število zaposlenih).

1. Naknadno mi je bila ponujena možnost s strani nekega slovenskega trgovskega podjetja, ki ne želi biti imenovano, da mi omogočijo dostop do sekundarnih virov, ki so pridobljeni ravno tako na podlagi ankete, izvedene v okviru projekta SIOK (priloga 2), in sicer za leto 2003. Zaradi bojazni, da je vzorec moje raziskave nekoliko premajhen in da bi utegnila imeti težave pri preverjanju nekaterih izmed mojih hipotez, sem podatke sprejela in hipoteze preverjam tudi na njihovi podlagi. Poleg tega se mi zdi zanimivo preveriti isto hipotezo na dveh vzporednih bazah podatkov, saj bom tako videla, ali dejansko zaposleni podobno doživljajo svojo delovno situacijo, ne glede na tip in sektor, v katerem delajo. V primeru, da se bodo rezultati bistveno razlikovali, bom lahko zaključila, da so reakcije delavcev na dogajanje v podjetjih tako različne, da jih ne moremo statistično določiti. Tudi pri tej anketi so respondenti izražali svoje strinjanje z determinantami organizacijske klime s pomočjo petstopenjske lestvice, tako da se podatki v določenih primerih skladajo z mojimi (N = 408).

7.2 HIPOTEZE

Z empirično analizo želim preveriti naslednje hipoteze:

- Socialna klima je v pozitivni korelaciji z motivacijo: ugodnejša kot je socialna klima v delovni organizaciji, višja je motivacija zaposlenih;
- Socialna klima je v negativni korelaciji s konfliktnostjo (številčnostjo, sprotnim in konstruktivnim reševanjem konfliktov v organizaciji in rivalstvom): ugodnejša kot je socialna klima, manj je konfliktov, njihovo reševanje pa hitrejše in konstruktivnejše;
- Socialna klima je v pozitivni korelaciji z pripadnostjo, lojalnostjo, solidarnostjo zaposlenega z organizacijo: ugodnejša kot je socialna klima, večja je pripadnost, lojalnost in solidarnost zaposlenih z organizacijo;
- Socialna klima je v negativni korelaciji z absentizmom: ugodnejša kot je socialna klima, manjši je (voluntarni) absentizem;
- Socialna klima je v pozitivni korelaciji z splošnim zadovoljstvom z delom: ugodnejša kot je socialna klima, večje je splošno zadovoljstvo z delom;
- Socialna klima je v negativni korelaciji s fluktuacijo: ugodnejša kot je socialna klima, manj je (namerne) fluktuacije;
- Socialna klima je v negativni korelaciji s pogostostjo klik: ugodnejša kot je socialna klima, manjša je pojavnost klik.

7.3 OPERACIONALIZACIJA

7.3.1 NEODVISNE SPREMENLJIVKE

Indikatorja za socialno klimo sta naslednji spremenljivki:

→ Vzdušje v organizaciji, kjer delam, je dobro;

→ Ocenite, kakšni se vam zdijo medsebojni odnosi:

- med Vami in neposrednimi sodelavci
- v celotni organizaciji
- v Vaši delovni skupini;
- med zaposlenimi in vodstvom;
- v Vašem oddelku oziroma enoti.

Za namen preverjanja hipotez bom najprej izračunala srednjo vrednost vseh od naštetih relacij, in sicer s pomočjo programskega stavka compute. V dobljeni spremenljivki so upoštevane vse relacije in je kot taka najboljši pokazatelj splošnega vtisa o odnosih v organizaciji.

7.3.2 ODVISNE SPREMELJIVKE

MOTIVACIJA:

Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.

Zaposleni v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Dober rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

KONFLIKTI:

V naši organizaciji so konflikti redki.

Konflikte rešujemo sproti in na konstruktiven način.

Med zaposlenimi v naši organizaciji ni nezdravega rivalstva.

PRIPADNOST:

Zaposleni v naši organizaciji, cilje organizacije sprejemamo za svoje.

Podjetje, v katerem delam, je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju.

Čutim določeno mero pripadnosti do naše organizacije, ki je postala pomemben dejavnik v mojem osebnem življenju.

LOJALNOST:

Zaposleni v naši organizaciji, cilje organizacije sprejemamo za svoje.

Podjetje, v katerem delam, je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju.

Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

SOLIDARNOST:

Zaposleni v naši organizaciji ostajajo(-mo) na delu tudi izven delovnega časa, kadar nas organizacija potrebuje.

Zaposleni v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala.

V zgornjih primerih bom za namene multivariantne analize ravno tako izračunala srednje vrednosti spremenljivk, ki so bolj objektivni pokazatelj danih parametrov kot bi bila ena sama trditev.

ABSENTIZEM:

Približno koliko delovnih dni ste v letu 2004 izostali od dela (dopusta ne upoštevajte)?

FLUKTUACIJA:

Ali kdaj razmišljate, da bi zapustili organizacijo, v kateri trenutno delate ?

POJAVNOST KLIK:

Skozi čas so se v naši organizaciji oblikovale nekatere klike, ki skušajo škodovati ostalim zaposlenim in organizaciji.

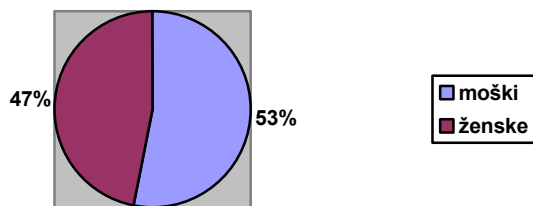
ZADOVOLJSTVO Z DELOM:

Ocenite našete vidike vašega zadovoljstva z delom (s sodelavci, z vodstvom organizacije, z neposredno delovno skupino, z organizacijo, z medosebnimi odnosi).

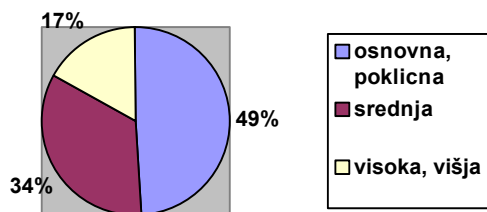
S stavkom compute, bom izračunala povprečno vrednost vseh izmed naštetih vidikov, kar mi bo dalo indikator splošnega zadovoljstva.

7.4 OPIS VZORCA

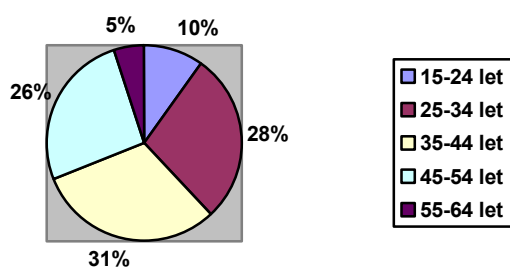
Graf 7.1: Struktura anketirancev po spolu:



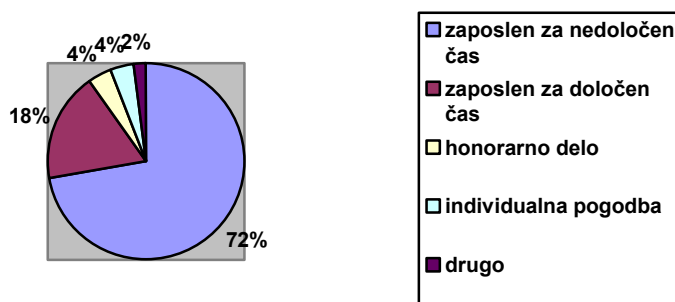
Graf 7.2: Struktura anketirancev po izobrazbi:



Graf 7.3: Struktura anketirancev po starosti

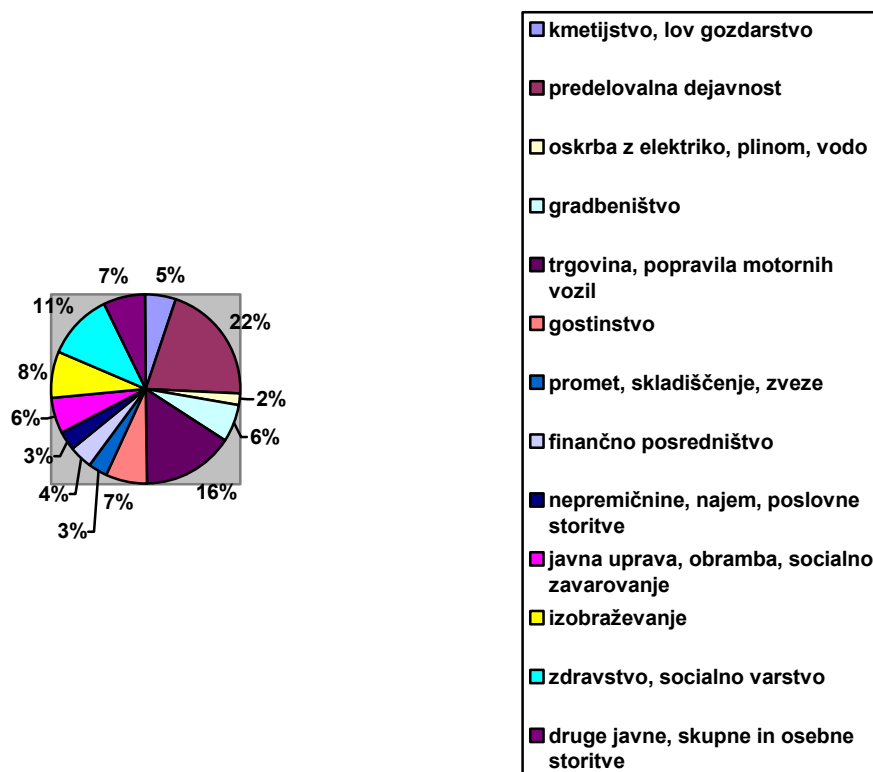


Graf 7.4: Status zaposlitve anketirancev:



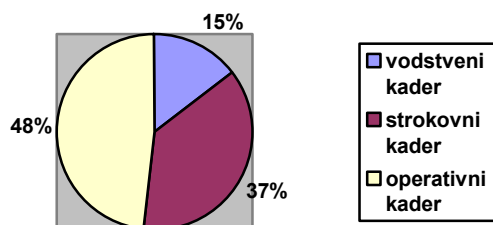
Večina anketirancev je zaposlena za nedoločen čas, okoli 18% za določen čas, po 4% je zaposlenih honorarno in prek individualne pogodbe, samozaposlenih anketirancev ni.

Graf 7.5: Delež anketirancev glede na sektor zaposlitve



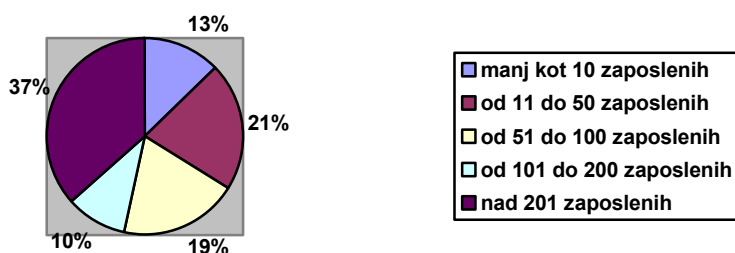
Največ anketirancev opravlja svoje delo v predelovalni dejavnosti, trgovini oz. popravilu motornih vozil ter zdravstvu in socialnem varstvu. S sektorja ribištva in rudarstva ni nobenega anketiranca.

Graf 7.6: Tip delovnega mesta anketirancev:



Skoraj petnajst odstotkov anketirancev se je opredelilo za vodstven kader, skoraj polovica za operativen kader, vsi ostali pa kot strokovni kader.

Graf 7.7: Velikost organizacij, v katerih delajo anketiranci



Več kot tretjina zaposlenih dela v organizacijah, ki imajo več kot 201-ega zaposlenega. Sledi okoli 21% takih, ki delajo v organizaciji, ki zaposluje od 11 do 50 zaposlenih. Malo manj kot 20% je takih, ki svoje delo opravljajo v organizacijah z od 51 do 100 zaposlenih. Najmanj, okoli 10% je takih, ki hodijo na delo v organizacije, velike od 101 do 200 zaposlenih.

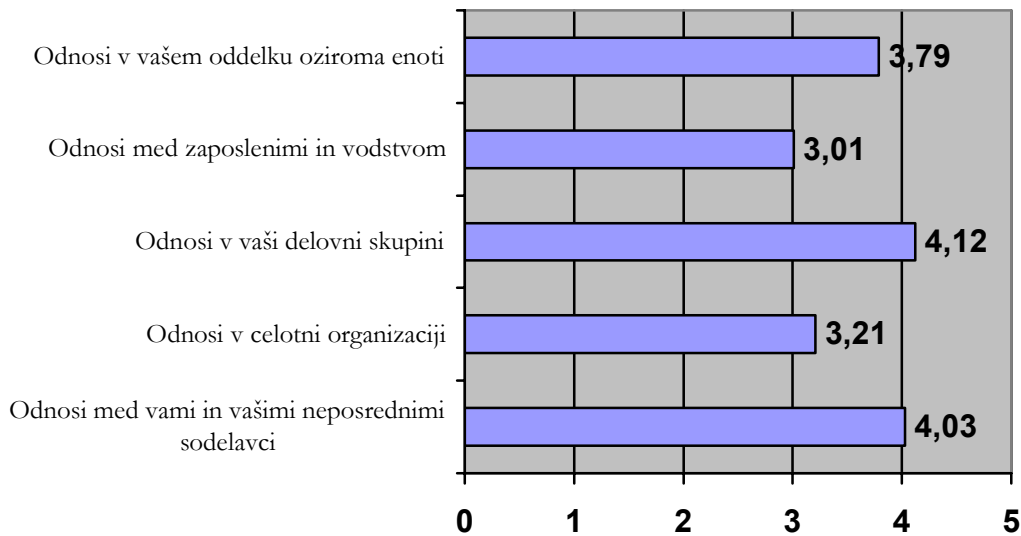
7.5 REZULTATI UNIVARIANTNE ANALIZE IN INTERPRETACIJA

7.5.1 ODNOSI

Tabela 7.2: Odstotki in povprečne vrednosti ocen odnosov v organizaciji

Relacija	Zelo slabi	slabi	Niti slabi, niti dobri	dobri	Zelo dobri	POVPREČNA VREDNOST
Odnosi med Vami in Vašimi neposrednimi sodelavci	0%	1%	16%	62%	21%	4,03
Odnosi v celotni organizaciji	3,1%	10,3%	49,5%	37,1%	0%	3,21
Odnosi v vaši delovni skupini	1%	1%	11,3%	57,7%	28,9%	4,12
Odnosi med zaposlenimi in vodstvom	6,1%	22,2%	41,4%	25,3%	5,1%	3,01
Odnosi v vašem oddelku oz. enoti	2,1%	5,2%	18,6%	59,8%	14,4%	3,79

Graf 7.8: Povprečne vrednosti ocen odnosov v organizaciji



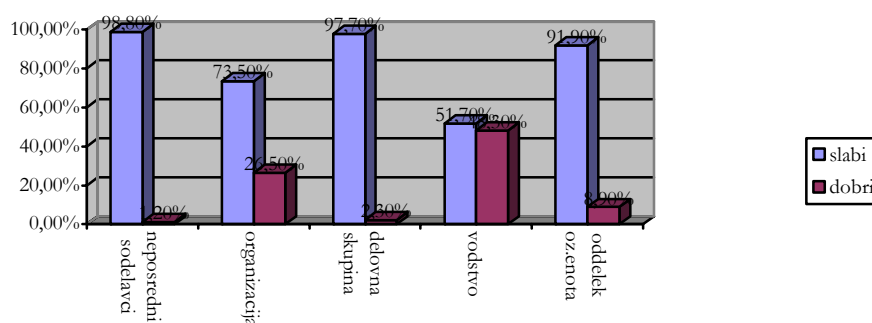
Iz tabele rezultatov je razvidno, da je povprečna ocena odnosov najboljša v primeru, ko so anketiranci ocenjevali notranje odnose v njihovi delovni skupini, in sicer s kar precej visoko povprečno oceno, to je 4,12, kar pomeni, da se anketirancem zdijo tovrstni odnosi več kot dobri. Sledijo odnosi med anketiranci in njihovimi neposrednimi sodelavci (4,03 – dobri), v njihovem oddelku in enoti ter odnosi v celotni organizaciji. Že tradicionalno so na zadnjem mestu odnosi med zaposlenimi in vodstvom s povprečno oceno 3,01, kar pomeni, da se v povprečju zdijo anketirancem odnosi med zaposlenimi in vodstvom niti slabi, niti dobri.

Da so odnosi zelo slabi, se je opredelilo zelo malo anketirancev, v primeru odnosov z neposrednimi sodelavci celo nobeden. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da v primeru odnosov v celotni organizaciji, niti eden od anketirancev ni izrazil mnenja, da so zelo dobri. V primeru odnosov z vodstvom, je celo večji odstotek tistih, ki so se opredelili, da so ti zelo slabi kot zelo dobri. Vodje so očitno še vedno največji trn v peti delavca.

Povprečna vrednost vseh prikazanih spremenljivk je 3,62, kar pomeni, da na splošno odnose med različnimi relacijami v podjetju, anketiranci gledajo kot niti slabi, niti dobri do dobri.

Ko iz analize izključimo tiste respondente, ki so obkrožili odgovor niti dobri niti slabi, združimo rezultate zelo slabi in slabi ter dobri in zelo dobri in te rezultate pretvorimo v odstotke, dobimo naslednje rezultate:

Graf 7.9: Delež anketirancev, opredeljenih za slabe oziroma dobre odnose v organizaciji



Medtem ko v vseh kategorijah odstotek, ki meni, da so odnosi dobri oz. zelo dobri, krepko presega odstotek tistih, ki menijo, da so slabi, se v primeru odnosov z vodstvom, rezultat precej izenači, vseeno pa v malenkostno prednost tistih, ki menijo, da so dobri (okoli 3,5% prednosti). Posebej v primeru odnosov z neposrednimi sodelavci in v delovni skupini, so rezultati presenetljivo dobri. Le 1,2% oziroma 2,3% respondentov namreč meni, da so ti odnosi slabi. Ljudje si torej tudi na delovnem mestu želijo zagotoviti ugodno socialno okolje, tako, da z bližnjimi sodelavci ustvarjajo dobre, prijateljske odnose in z njimi sklepajo nekakšne koalicije, kar jim omogoča močnejše nastopanje nasproti višjim hierarhičnim ravnam v organizaciji, vodstvu in organizacijo v celoti. Poleg tega je »trpeti« v skupini lažje kot »trpeti« sam, kar pomeni, da si zaposleni lažje celijo rane, zadane na delovnem mestu, s pomočjo drugih zaposlenih. Skupaj posedujejo večjo stopnjo moči nasproti vodstvu in tudi lažje nastopajo proti njim in njihovim samovoljnostim. Lahko tudi potrdimo tezo, da je količina preživetega časa na delovnem mestu tolikšna, da se človeku v vsakem primeru splača negovati odnose, ozračje, saj to pomeni bistveno manj napetosti, težav, s katerimi se morajo soočiti. Odnosi z vodstvom, so tako kot v večini primerov veliko slabše ocenjeni, kar je logično, saj je že v človeški naravi, da smo zadržani ali distancirani do ljudi, ki premorejo večjo družbeno moč kot mi sami in nam lahko, če se tako odločijo, zagrenijo življenje. Večkrat smo lahko tudi priča dejstvu, da posameznik, ko se dviga po lestvici, spreminja svoje vedenje do nižje pozicioniranih kot so sami in sicer v negativno smer.

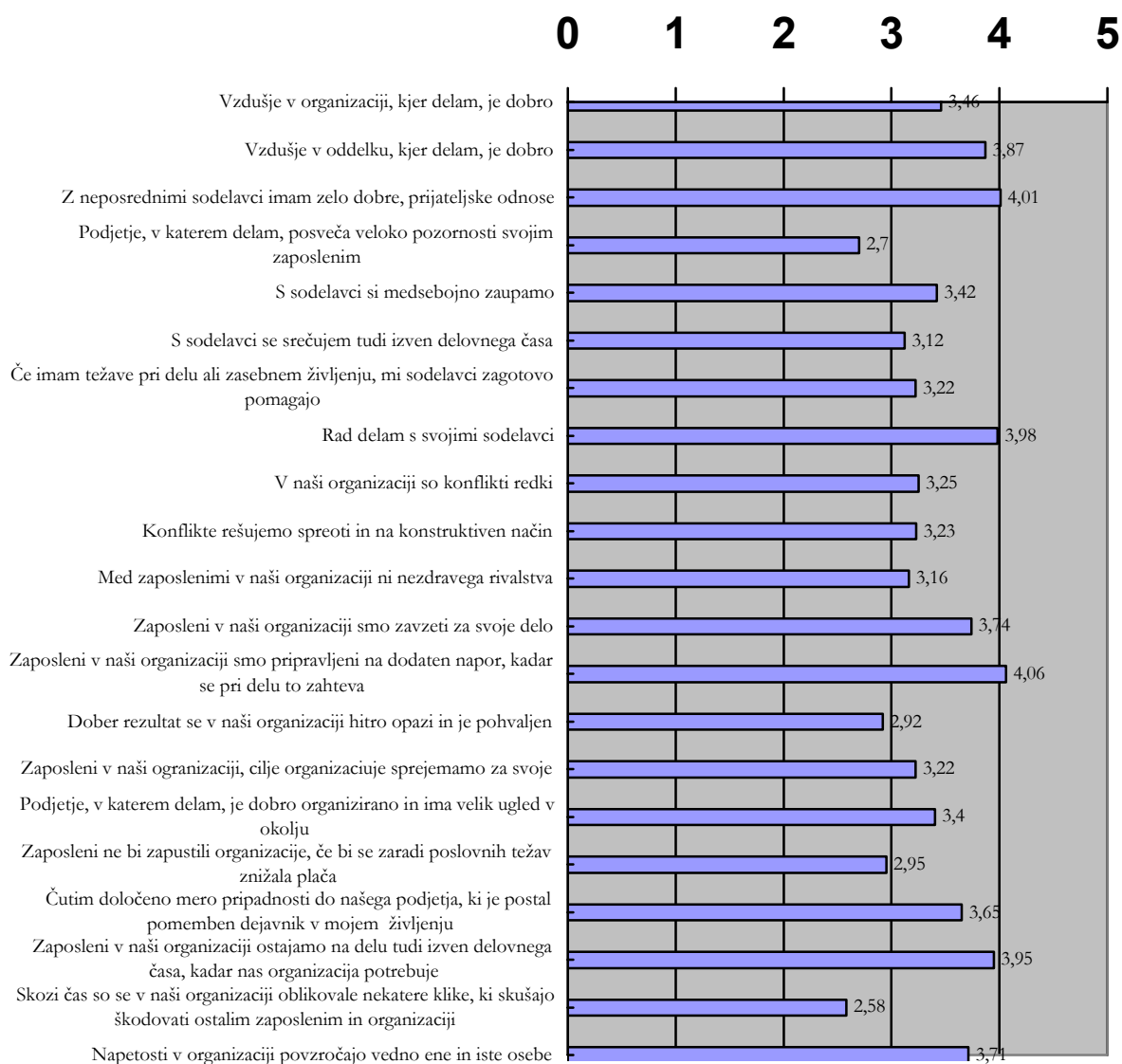
7.5.2 DIMENZIJE IN INDIKATORJI SOCIALNE KLIME

Tabela 7.3: Frekvenčne porazdelitve odgovorov respondentov:

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Povsem se strinjam	Povpreč na vrednost

Vzdušje v organizaciji, kjer delam, je dobro	2%	12,1%	31,3%	46,5%	8,1%	3,46
Vzdušje v oddelku, kjer delam, je dobro	1%	5,1%	17,2%	59,6%	17,2%	3,87
Z neposrednimi sodelavci imam zelo dobre, prijateljske odnose	0%	2%	23,5%	45,9%	17,2%	4,01
Podjetje, kjer delam, posveča veliko pozornosti svojim zaposlenim	12%	31%	34%	21%	2%	2,7
S sodelavci si medsebojno zaupamo	5,1%	10,2%	32,7%	41,8%	10,2%	3,42
S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	11,2%	15,3%	28,6%	39,8%	5,1%	3,12
Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo	10,1%	11,1%	33,3%	37,4%	8,1%	3,22
Rad delam s svojimi sodelavci	1%	1%	19%	57%	22%	3,98
V naši organizaciji so konflikti redki	3,1%	18,6%	36,1%	35,1%	7,2%	3,25
Konflikte rešujemo sproti in na konstruktiven način	5,1%	20,4%	32,7%	29,6%	12,2%	3,23
Med zaposlenimi v naši organizaciji ni nezdravega rivalstva	7,4%	23,2%	26,3%	32,6%	10,5%	3,16
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	0%	7,2%	25,8%	52,6%	14,4%	3,74
Zaposleni v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	0%	2%	16,3%	55,1%	26,5%	4,06
Dober rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	12,1%	22,2%	34,3%	24,2%	7,1%	2,92
Zaposleni v naši organizaciji, cilje organizacije sprejemamo za svoje	7,1%	11,2%	45,9%	23,5%	12,2%	3,22
Podjetje, v katerem delam, je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	5,1%	11,2%	36,7%	32,7%	14,3%	3,4
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	11,5%	20,8%	34,4%	28,1%	5,2%	2,95
Čutim določeno mero pripadnosti do našega podjetja, ki je postal pomemben dejavnik v mojem osebnem življenju	4,1%	9,3%	24,7%	41,2%	20,6%	3,65
Zaposleni v naši organizaciji ostajajo(-mo) na delu tudi izven delovnega časa, kadar nas organizacija potrebuje	1%	5,1%	15,3%	55,1%	23,5%	3,95
Skozi čas so se v naši organizaciji oblikovale nekatere klike, ki skušajo škodovati ostalim zaposlenim in organizaciji	22,5%	23,6%	30,6%	20,2%	3,4%	2,58
Napetost v organizaciji povzročajo vedno ene in iste osebe	4,2%	8,4%	24,2%	38,9%	24,2%	3,71

Graf 7.10: Povprečna vrednost ocen trditev o socialni klimi v delovni organizaciji



V analizi so upoštevani le tisti anketiranci, ki so na vprašanje odgovorili, izločeni pa tisti, ki niso odgovorili oziroma so odgovorili z ne vem.

Vzdušje v organizacijah so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,46, kar je malo manj kot dobri, bolje pa so ocenili vzdušje v njihovem oddelku, za okoli 0,4 odstotne točke višje, kar se sklada s tezo, podano v teoretičnem delu, da so velike skupine ponavadi bolj kaotične in nesprejemljive kot manjše, saj se član počuti nekoliko oddaljen, manj seznanjen z zadevami, ki v njej potekajo. Poleg tega lahko zaposleni bolje ocenjuje oddelek, v katerem dela, saj skoraj vsak dan sodeluje in spremlja dogajanje. Razmere na ostalih oddelkih in celotni organizaciji za njega niso tako osvetljene in jih verjetno tudi zaradi nepoznavanja slabše ocenjujejo. Zelo visoko je tudi strinjanje s trditvijo, da imajo anketiranci z neposrednimi sodelavci dobre, prijateljske odnose, kar smo ugotovili že v prejšnjem delu. Le 2% se jih s to trditvijo ne strinja.

Drugače je v primeru, ko so ocenjevali dejstvo, da organizacija posveča veliko pozornosti svojim zaposlenim. Dobre tri četrtine se s tem ne strinja oziroma niti ne strinja niti strinja. Povprečna ocena je le 2,7, kar bodisi pomeni, da slovenska podjetja in druge organizacije ne posvečajo veliko pozornosti svojim zaposlenim bodisi, da imajo zaposleni v Sloveniji visoke zahteve do organizacij, v katerih delajo. Sama menim, da je bolj točna prva trditev, saj večina slovenskih delovnih organizacij še vedno prisega na tradicionalno ravnanje s kadri. Zaposleni so za njih povečini še vedno le produkcijsko sredstvo.

Stopnja strinjanja, da si zaposleni medsebojno zaupajo, je zopet razmeroma visoka, več kot 50% se jih s tem strinja. Vendar pa se jih ne srečuje toliko izven delovnega časa, takih je le okoli 45% odstotkov, vendar vseeno menim, da je to precej visoko. Pomagajo si tudi v primeru težav, tako tistih, ki jih imajo zaposleni pri delu kot tistih, ki jih imajo v zasebnem življenju. S tem se ne strinja le okoli 21% anketiranih. Večinoma se respondenti strinjajo s tem, da radi delajo s svojimi sodelavci, le 2% se s tem ne strinja. Skoraj polovica zaposlenih neguje osebne stike s sodelavci tudi izven delovnega mesta. Medsebojno si zaupajo, pomagajo v težavah, torej niso omejeni zgolj na profesionalne odnose.

Razmeroma visok odstotek strinjanja je s trditvijo o konfliktih, da naj bi bili ti redki, meni kar 42,3%. Razmeroma visok se mi ta odstotek zdi, ker smo v teoretičnem delu ugotovili, da so konflikti na ravni človeške interakcije neizogibni. Slabše pa je ocenjeno strinjanje s trditvijo, da se konflikti rešujejo sproti in konstruktiven način, vendar le za 0,03%. V tem primeru se jih je več kot četrtnina opredelila, da se s tem ne strinjajo. Še več se jih ne strinja s trditvijo, da med zaposlenimi ni nezdravega rivalstva – več kot tretjina. Vseeno pa jih večina meni, da nezdravo rivalstvo v njihovem kolektivu obstaja, kar pomeni, da se tudi v Sloveniji bližamo individualističnemu nastopanju posameznikov na trgu delovne sile kot se pojavlja v liberalno- kapitalističnih državah. Kolektivizem kot smo ga poznali, je v zatonu.

Zelo visoko je strinjanje s trditvijo, da so zaposleni zavzeti za svoje delo, le 7,2% se jih namreč s tem ne strinja, kar 67% se jih. Še večji odstotek strinjanja je dobila trditev, da so zaposleni pripravljene na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Le 2% se s tem ne strinja, kar 81,6% pa meni, da so zaposleni pripravljene na dodaten napor. Strinjanje s to trditvijo je od vseh najvišje ocenjeno. Zaposleni se torej vidijo visoko motivirane za delo in čutijo visoko raven solidarnosti s podjetjem v smislu dodatnih delovnih aktivnosti.

Drugačna je slika, ko so anketiranci ocenjevali, ali je tak trud zaposlenih opažen tudi s strani organizacije in pohvaljen, s tem se jih ne strinja dobra tretjina. Povprečna vrednost strinjanja je za malenkost manjša od 3, kar pomeni, da se anketiranci s tem na splošno ne strinjajo. Imajo torej občutek, da njihovi delodajalci dobrega rezultata ne opazijo hitro in ga ne pohvalijo. Visoka motivacija

zaposlenih torej ne izhaja iz delodajalčevih ukrepov, vendar iz njih samih, verjetno pa tudi iz splošnega vtisa slovenske »pridnosti«.

S trditvijo o sprejemanju ciljev organizacije za svoje se skoraj polovica niti ne strinja, niti strinja, nekaj več kot tretjina pa se s tem strinja. Vseeno pa je nekaj manj kot petina izrazila mnenje, da se ne strinja s tem, da cilje organizacije sprejema za svoje. Slovenske organizacije bi morale v večji meri v svojih vizijah in poslanstvih zajemati tudi zadovoljstvo zaposlenih. Bistvo organizacije namreč ni samo njen dobiček, temveč tudi zasledovanje višjih ciljev, kot je na primer preskrba njenih zaposlenih.

Ena izmed najnižje ocenjenih strinjanj je s trditvijo, da zaposleni ne bi zapuščali organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Vseeno pa je malenkost (2%) več takih, ki menijo, da zaposleni organizacije v težavah ne bi zapustili, kot takih, ki menijo, da bi jo. Mera pripadnosti podjetjem je razmeroma visoka – 3,65. Kar okoli 62% anketirancev se strinja s tem, da čutijo določeno mero pripadnosti do svojega podjetja in da je to postalo pomemben dejavnik v njihovem življenju, vseeno pa je okoli 13% takih, ki se tako ne počutijo. Visoka pripadnost podjetjem je zopet ena izmed značilnosti slovenskih delavcev, ki se vedno znova potrjuje v raziskavah.

Ravno tako je visoko oceno strinjanja dobila trditev, da zaposleni ostajajo na delovnem mestu tudi izven delovnega časa, kadar jih organizacija potrebuje – 3,95. Le okoli 6% se jih s tem ne strinja, tri četrtine pa se strinja, da ostajajo na delu tudi izven delovnega časa. Potrditev, da slovenska podjetja lahko v veliki meri računajo na pomoč oziroma solidarnost svojih zaposlenih.

Nizko je strinjanje s trditvijo, da so se v organizaciji skozi čas oblikovale nekatere klike, ki skušajo škodovati, s tem se strinja manj kot četrtina vprašanih, pa tudi srednja vrednost je pod 3. Klikarstvo v slovenskih organizaciji torej ni tako pogosto, vsaj vtis anketirancev je tak. Razlog za tak rezultat je mogoče tudi dejstvo, da vprašani niso dobro poznali izraza klika in so se bolj osredotočili na drug del trditve: »skušajo škodovati organizaciji in drugim zaposlenim«.

Z zadnjim vprašanjem sem želela izvedeti, kakšen vpliv na klimo imajo individuumi oziroma v kolikšni meri napetosti povzročajo vedno ene in iste osebe. Izkazalo se je, da je na tem nekaj resnice, saj se le okoli 12% s tem ne strinja, nekaj manj kot dve tretjini anketirancev pa se strinja s tem, da napetosti povzročajo ene in iste osebe. Razne konfliktnosti osebne lahko s svojim negativnim delovanjem vplivajo na celoten kolektiv.

Zaključimo lahko, da anketiranci dobro ocenjujejo parametre, ki so povezani z njimi in njihovimi sodelavci; menijo da so odnosi med zaposlenimi dobri, si zaupajo, da so zavzeti za svoje delo, da priskočijo na pomoč, ko je organizacija v težavah in jih potrebuje. Menijo le, da obstajajo nekatere

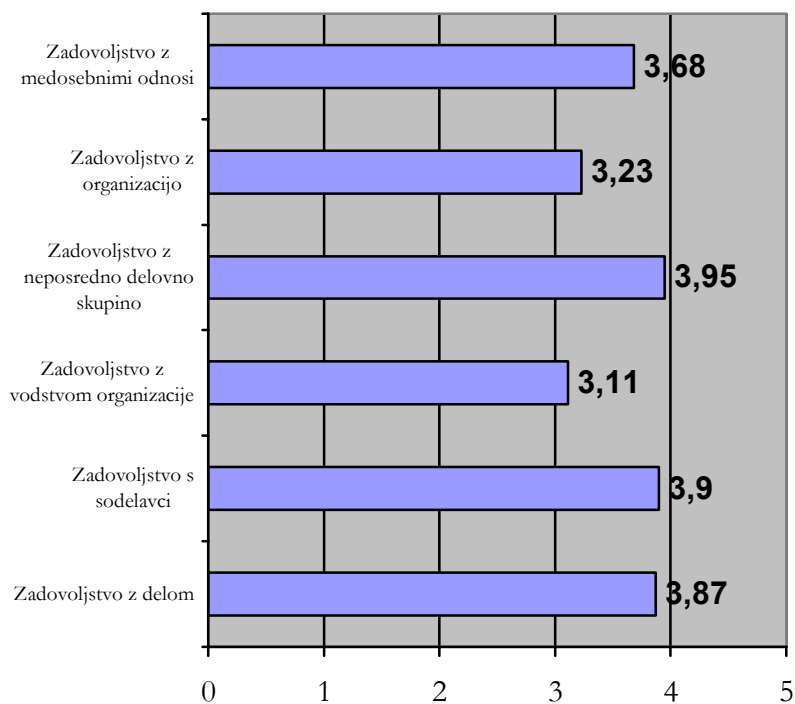
osebe, ki dostikrat oziroma vedno ustvarjajo trenja v organizaciji. Pozitivna slika se obrne, ko opisujejo ravnanje organizacije in njeno zavzemanje za zaposlene. Slabo ocenjujejo posvečanje pozornosti organizacije zaposlenim, njeno opažanje dobrega rezultata in pohval za te rezultate. Razumljivo je, da bodo zaposleni bolj kritični do organizacije kot do samih sebe. Dostikrat se namreč dogaja, da sodelujoči v anketah rahlo olepšajo svojo zavzetost, pridnost, skratka svoje pozitivne lastnosti.

7.5.3 ZADOVOLJSTVO

Tabela 7.4: Odstotki in povprečne vrednosti ocen zadovoljstva

ZADOVOLJSTVO ...	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Povprečna ocena
...Z DELOM	1%	4%	19,2%	58,6%	17,2%	3,87
...S SODELAVCI	1%	3%	17,2%	62,6%	16,2%	3,9
...Z VODSTVOM ORGANIZACIJE	6,1%	19,4%	37,8%	30,6%	6,1%	3,11
...Z NEPOSREDNO DELOVNO SKUPINO	0%	3,1%	17,5%	60,8%	18,6%	3,95
...Z ORGANIZACIJO	4%	18,2%	33,3%	39,4%	5,1%	3,23
... Z MEDOSEBNIMI ODNOSI	1%	10,1%	23,2%	51,5%	14,1%	3,68

Graf 7.11: Povprečne vrednosti ocen zadovoljstva

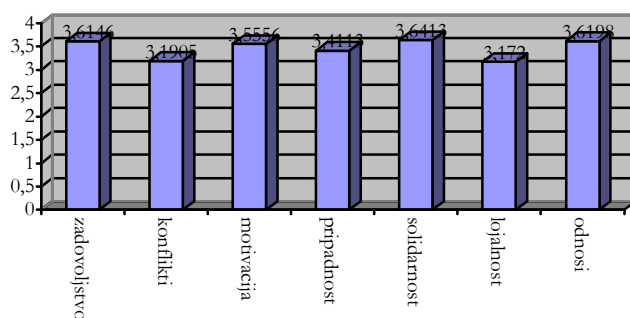


Podobno kot zgoraj se izkaže pri ocenjevanju zadovoljstva z različnimi kategorijami dela. Zaposleni so zopet najbolj zadovoljni z neposredno delovno skupino in s sodelavci pa tudi na splošno z delom in

medosebnimi odnosi (okoli 4, kar je dobri), malo manj pa z organizacijo v celoti in vodstvom organizacije. Vseeno pa svojega zadovoljstva s slednjima dvema parametroma niso ocenili ekstremno slabo, saj je ocena nekoliko višja od tri. Vseeno pa je dokaj velik odstotek tistih, ki so z njima zelo nezadovoljni ali nezadovoljni (25% in 22%).

Na koncu tega dela sem izračunala povprečne vrednosti več trditev, ki govorijo o nekaterih indikatorjih, kar nam da točnejšo sliko kot ena sama trditev. Rezultati so razvidni iz naslednjega grafa:

Graf 7.12: Povprečne vrednosti ocen indikatorjev socialne klime



Vse ocene indikatorjev oziroma dimenzij organizacijske klime (zadovoljstvo, motivacija, pripadnost, odnosi) so nekoliko višje kot so jih izražali anketiranci v projektu Siok, ki ji prikazujem v teoretičnem delu. Razlog za to je verjetno, da so bili anketiranci, ki so izpolnjevali anketo projekta Siok, nekoliko bolj kritični do svoje organizacije, ker so menili, da bo močnejša kritika v večji meri delodajalce pripravila do tega, da skušajo kaj spremeniti na bolje. Anketiranci, ki so odgovarjali na mojo anketo pa so bili nekoliko bolj objektivni ali pa so skušali celo olepšati situacijo, kakršna je resnična v njihovem podjetju in mu tako dvigniti ugled. Kot smo že ugotovili in kot nam kažejo podatki, so zaposleni precej solidarni pa tudi pripadni svojim delodajalcem. Visoko ocenjeno je tudi zadovoljstvo, odnosi in motivacija, malo slabše pa parametri, povezani s konflikti in lojalnostjo, vendar oboje nad povprečno oceno.

7.5.4 FLUKTUACIJA

Tabela 7.5: Pogostost razmišljanja o odhodu iz delovne organizacije

Ali kdaj razmišljate, da bi zapustili organizacijo, v kateri delate	Srednja vrednost = 2,71
Nikoli ne razmišljam o tem	18,2%
Redko razmišljam o tem	20,2%
Včasih razmišljam o tem	41,4%
Pogosto razmišljam o tem	13,1%
Zelo pogosto razmišljam o tem	7,1%

Rezultati nam kažejo, da ljudje bolj kot da, ne razmišljajo o odhodu s sedanjega delovnega mesta (2,71). Rezultati so zame nekoliko presenetljivi, saj sem predpostavljala, da bodo ljudje vsaj abstrahirali o tem, kako bi bilo, če bi zamenjali delovno mesto, če že ne resno razmišljali, da bi iskali novo službo. V človekovi naravi je namreč, da teži k raznovrstnosti, iskanju novih izkušenj, spoznavanju novih ljudi, preizkušanju svojih sposobnosti in širjenju svoje kariere. Izkazalo pa se je, da večina le včasih razmišlja o tem, da bi zamenjala službo. Malo manjše število jih redko ali celo nikoli ne razmišlja o odhodu. Od 28% anketirancev, ki še nikoli v življenju niso zamenjali delovnega mesta, je večino takih, ki so v določenem podjetju že več kot deset, dvajset, tudi trideset let. Zopet se pokaže visoka stopnja pripadnosti Slovencev podjetjem, ki verjetno ostaja še iz časov socializma. Razlog za nekakšno zakoreninjenost je verjetno v pomanjkanju novih delovnih mest za njihovo usposobljenost in v neprimerni, nizki stopnji izobrazbe. Če pa že razmišljajo o iskanju novega delovnega mesta, je to iz naslednjih razlogov:

Tabela 7.6: Razlogi za razmišljanje o odhodu iz organizacije (fluktuacija):

Razlog	Odstotek	Mesto
Slaba plača	28,3%	2
Slabe delovne razmere	18,4%	5
Slabo vodstvo	24,2%	3
Slabi odnosi v organizaciji	17,2%	6
Naveličanost	19,2%	4
Slabe možnosti napredovanja in izobraževanje	30,3%	1
Občutek brezizhodnosti	9,1%	7
Drugo	19,2%	4

Najpomembnejši razlog, ki pri zaposlenih povzroča dvom o primernosti dela, ki ga opravljajo, so slabe možnosti napredovanja in izobraževanja, kar je izrazila tretjina tistih, ki razmišljajo o odhodu iz

podjetja. Sledi slaba plača z nekaj manj odstotki, slabo četrtno pa moti neprimerno vodstvo. Slabi odnosi so šele na predzadnjem mestu, kar pomeni, da to ni eden pomembnejših razlogov, da respondenti razmišljajo o odhodu iz organizacije. Odnosi, socialna klima v organizacijah, ni tako kritična, da bi zaposleni zaradi tega zapuščali sedanjo zaposlitev. Naštevajo pa še naslednje razloge, ki jih silijo k razmišljanju o odhodu:

- preveč dela, premalo zaposlenih;
- predolga vožnja do delovnega mesta;
- preobremenjenost;
- monotonost dela, želja po raznolikosti;
- deljen delovni čas;
- neurejene delovne razmere;
- pričakovanje upokojitve;
- zaposlitev za določen čas;
- težavnost, intenzivnost dela;
- drugačni osebni cilji;
- želja po samostojni dejavnosti;
- delo s potrebno nižjo stopnjo izobrazbe;
- delo s kemičnimi materiali.

Kot lahko opazimo, se večina dodatnih razlogov, ki pripravijo ljudi do razmišljanja o odpovedi, nanaša na naravo dela samega ter načina organiziranja dejavnosti in z njimi povezanimi karakteristikami: status dela, preobremenjenost, monotonost, delovni čas, ... Med anketiranci ni posameznika, ki bi izrecno razmišljal o odhodu le zaradi slabih odnosov.

7.3.5 ABSENTIZEM

Tabela 7.7: približno število izostalih dni od dela leta 2004

Število izostalih dni	Odstotek vprašanih
0	37,6%
1-10	46,2%
11-20	11,8%
21-30	2,2%
31-40	0%
nad 41	2,2%

Anketirani so odgovarjali, približno koliko dni so v letu 2004 izostali od dela, brez upoštevanja dopusta. Rezultati so razvidni v zgornji tabeli. Kar 37,6% jih je odgovorilo, da ni niti en dan izostalo od dela. Do deset dni jih je izostala večina: 46,2%, 11,8% od 11 do 20 dni, več kot dvajset dni pa le okoli 5%. Le eden od anketirancev je izostal 252 dni in sicer zaradi bolezni.

V nadaljevanju so tisti, ki so odgovorili na vprašanje, koliko dni so izostali od dela, odgovarjali še na to, kakšni so bili vzroki za njihovo izostajanje od dela.

Tabela 7.8: Razlogi za izostajanje in skupno število izostalih dni od dela zaradi podanih razlogov

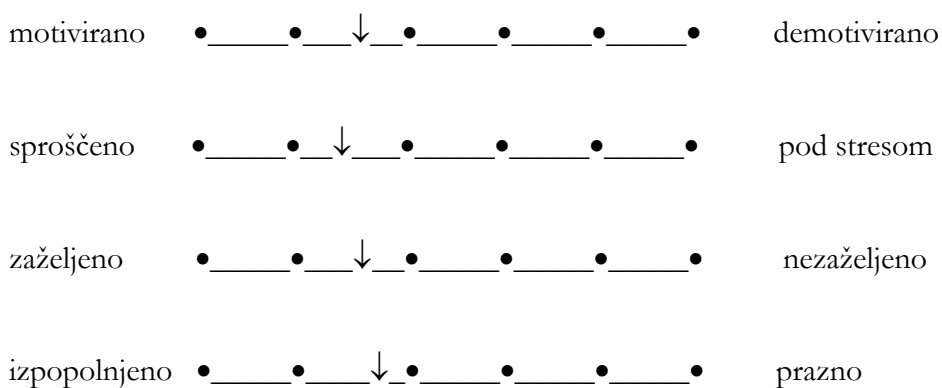
RAZLOG ZA IZOSTAJANJE	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ŠTEVILO IZOSTALIH DNI
Delovna bolezen	6	89
Bolezen, ki ni povzročena zaradi dela	33	486
Izobraževanje	24	138
Slabi odnosi v delovnem kolektivu	1	2
Naveličanost	6	18
Ni se mi ljubilo na delo	2	4
Imel sem pomembne obveznosti	12	40

Največ izostankov je zaradi bolezni, ki niso povzročene zaradi dela in izobraževanja, nekaj pa tudi zaradi naveličanosti in delovne bolezni. Le eden od vseh anketirancev je izrazil, da je izostal zaradi slabih odnosov v kolektivu. S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, kaj je pravi razlog, da Slovenija sodi med države z visokim deležem absentizma, (zaradi izostanka od dela naj bi slovenski delodajalec izgubil 16 delovnih dni na leto, kar znaša 7% stroškov BDP-ja, največ zaradi poškodb; psihične motnje, ki so

vzrok stresa, pa so kar na četrtem mestu; medtem ko nemški delodajalec izgubi 11 delovnih dni na leto (RTV Slovenija, 2002). Rezultati ankete so pokazali, da naj bi največ izostajali zaradi bolezni. Vendar se postavlja vprašanje, kako da smo Slovenci v tolikšni meri bolj »bolehniki« kot Nemci. Pravih razlogov za tolikšno izostajanje mi ni uspelo ugotoviti, saj je večino anketirancev izrazilo, da so izostali zaradi bolezni.

Na koncu sem želela preveriti, kakšen je vpliv socialnega okolja v organizaciji na posameznikovo počutje. Anketiranci so obkroževali puščice, ki najbolje kažejo njihovo počutje. Rezultati so prikazani v spodnji shemi:

Shema 7.1: Povprečne vrednosti ocene vpliva socialnega okolja na posameznikovo počutje



Večina anketirancev je izrazilo, da je vpliv neposrednih sodelavcev na njihovo počutje bolj pozitiven kot negativen. Sodelavci jih motivirajo, ob njih se počutijo sproščene, zaželjene, izpopolnjene. Kot sem omenila že zgoraj, je vprašanje respondentom povzročalo kar nekaj težav, saj odgovori niso bili primerno podani, veliko pa se jih tudi ni moglo opredeliti. Navedene rezultate vseeno navajam, izražam pa nekatere pomisleke oziroma zadržke do dobljenih rezultatov.

7.6 MULTIVARIANTNA ANALIZA, PREVERJANJE HIPOTEZ

Postavljene hipoteze bom preverjala z izračunom korelacije, in sicer s pomočjo Pearsonovega koeficienta, ki je »mera povezanosti med dvema ali več spremenljivkami. Zahteva najmanj intervalno raven merjenja spremenljivk in linearno zvezo. Imenuje se tudi produktmoment koeficient korelacije in se giblje v razponu od -1 do $+1$ « (Pogačnik, 1997: 98). Rezultat -1 do 0 nam kaže negativno linearno povezanost, 0 nam kaže nepovezanost spremenljivk, kadar Pearsonov koeficient znaša od 0 do 1 , lahko sklepamo na pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama.

- 1) Socialna klima je v pozitivni korelaciji z motivacijo: ugodnejša kot je socialna klima v organizaciji, boljša je motivacija zaposlenih.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Anketa 1: vzdušje → motivacija	0,275	0,007
Anketa 1: odnosi → motivacija	0,165	0,124
Anketa 2: odnosi → motivacija	0,267	0,00

Rezultati korelacije iz podatkov obeh anket kažejo, da obstaja neka povezanost med klimo in motivacijo, in sicer Pearsonov koeficient znaša od 0,275 do 0,267 pri tveganju manjšem od 5%. V primeru, ki je v razpredelnici v tretji vrstici, je tveganje, da sprejmemo hipotezo previsoko, večje od dvanajst odstotkov. Po ostalih dveh rezultatih pa lahko sklepamo na povezanost brez večjega tveganja. Torej: kjer je socialna klima ugodna, bo tudi motivacija zaposlenih večja.

- 2) Socialna klima je v negativni korelaciji s številnostjo, sprotnim in konstruktivnim reševanjem konfliktov v organizaciji ter nezdravim rivalstvom: ugodnejša kot je socialna klima, manj je konfliktov, nezdravega rivalstva, hitrejše in konstruktivnejše je reševanje konfliktov.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Vzdušje → konflikti	0,638	0,00
Odnosi → konflikti	0,719	0,00

Pearsonov koeficient korelacije je v primeru dane hipoteze precej visok, kar od 0,638 do 0,719, in sicer pri tveganju, manjšem od 5%. Z 95% gotovostjo lahko torej potrdimo hipoteze, da bolj kot je ugodna socialna klima, manj je konfliktov in nezdravega rivalstva v organizaciji, konflikti pa se v večji meri rešujejo na konstruktiven način in sproti.

- 3) Socialna klima je v pozitivni korelaciji z pripadnostjo, lojalnostjo in solidarnostjo zaposlenega v organizaciji: ugodnejša kot je socialna klima, večja je pripadnost, lojalnost in solidarnost zaposlenih z organizacijo.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Anketa 1: vzdušje → pripadnost	0,247	0,017
Anketa 1: vzdušje → solidarnost	0,222	0,034
Anketa 1: vzdušje → lojalnost	0,309	0,03

Anketa 1: odnosi → pripadnost	0,311	0,008
Anketa 1: odnosi: → solidarnost	0,222	0,039
Anketa 1: odnosi → lojalnost	0,283	0,008
Anketa 2: odnosi: → pripadnost	0,242	0,00

Ponovno lahko pri tveganju, manjšem od 5% potrdimo hipotezo o povezanosti socialne klime s pripadnostjo, lojalnostjo in solidarnostjo zaposlenih do organizacije, v kateri delajo. Pearsonovi koeficienti znašajo od 0,222 do 0,311. V delovnem okolju, kjer je prisotna ugodna socialna klima, je prisotna tudi pripadnost in lojalnost do organizacije ter solidarnost z njo.

4) Socialna klima je v negativni korelaciji z absentizmom: ugodnejša kot je socialna klima, manjši je (voluntarni) absentizem.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Vzdušje → absentizem	0,034	0,750
Odnosi → absentizem	-0,197	0,070

Zanesljivost je v obeh primerih prenizka, da bi lahko brez večjega tveganja potrdili podano hipotezo, posebej v primeru korelacije med vzdušjem in absentizmom, kjer znaša kar 75%. V drugem primeru je tveganje okoli 7% odstotno, tako da lahko rečemo, da se kaže tendenca povezanosti med odnosi in absentizmom: kjer so odnosi boljši, bo manj voluntarnega izostajanja od dela.

5) Socialna klima je v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom z delom: ugodnejša kot je socialna klima, večje je zadovoljstvo z delom.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Anketa 1: vzdušje → zadovoljstvo	0,564	0,00
Anketa 1: odnosi → zadovoljstvo	0,709	0,00
Anketa 2: odnosi → zadovoljstvo	0,488	0,00

Pri tveganju, manjšem od 5%, lahko potrdimo hipotezo, da socialna klima korelira z zadovoljstvom. Kar precej visok Pearsonov koeficient (0,448 – 0,709) nam pove, da obstaja precejšnja povezanost socialne klime, odnosov z zadovoljstvom. Dobra socialna klima zagotavlja boljše zadovoljstvo zaposlenih na splošno z delom.

6) Socialna klima je v negativni korelaciji s fluktuacijo: ugodnejša kot je socialna klima vzdušje, manj je (namerne) fluktuacije.

POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Vzdušje → fluktuacija	-0,494	0,00
Odnosi → fluktuacija	-0,382	0,00

Glede na izračun Pearsonovega koeficienta korelacije med klimo in fluktuacije, lahko ponovno potrdimo hipotezo, da obstaja povezava med njima. Koeficient je negativen (od -0,494 do -0,382), kar pomeni, da bolj kot se anketiranci strinjajo s tem, da so odnosi dobri, manj razmišljajo o tem, da bi zamenjali službo.

7) Socialna klima je v negativni korelaciji s pogostostjo klik: ugodnejša kot je socialna klima, manjša je pojavnost klik.

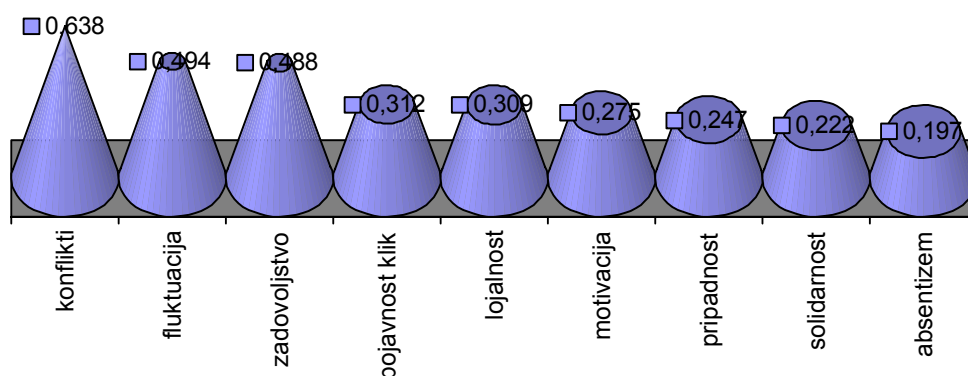
POVEZANOST	PEARSONOV KOEFICIENT	SIGNIFIKANCA
Vzdušje → pojavnost klik	-0,312	0,003
Odnosi → pojavnost klik	-0,267	0,015

Tudi pri izračunu Pearsonovega koeficienta povezanosti med socialno klimo in pojavnostjo klik, lahko sprejmemo dano hipotezo. Glede na to, da smo dobili negativne koeficiente (-0,312 in -0,267), pri manj kot 5% tveganju lahko potrdimo, da bo v organizaciji z boljšo socialno klimo, manjša pojavnost klik.

7.7 RAZVRSTITEV INDIKATORJEV SOCIALNE KLIME GLEDE NA INTENZIVNOST

- 1) KONFLIKTI (0,638)
- 2) FLUKTUACIJA (-0,494)
- 3) ZADOVOLJSTVO (0,488)
- 4) POJAVNOST KLIK (-0,312)
- 5) LOJALNOST (0,309)
- 6) MOTIVACIJA (0,275)
- 7) PRIPADNOST (0,247)
- 8) SOLIDARNOST (0,222)
- 9) ABSENTIZEM (-0,197)

Graf 7.13: Intenzivnost indikatorjev socialne klime



7.8 INTERPRETACIJA, UGOTOVITVE

Rezultati preverjanja hipotez so pokazali, da so vsi indikatorji, ki sem jih proučevala v teoretičnem delu, tudi empirično preverljivi. Statistična analiza nam daje podlago, da postavljene hipoteze sprejmemo - klima se resnično manifestira v obliki proučevanih pokazateljev socialne klime. Le v primeru absentizma se je izkazalo, da je tveganje za sprejem hipoteze nekoliko previsoko, vseeno pa se pri okoli 7% tveganju kaže tendenca rahle povezanosti. Izmed preverjenih indikatorjev so nekateri intenzivnejši (konflikti, fluktuacija, zadovoljstvo), saj Personov koeficient v teh primerih dosega višje vrednosti. Drugi indikatorji so malo manj intenzivni: motivacija, pripadnost, solidarnost, absentizem.

Bolj ko so se anketiranci strinjali s tem, da je vzdušje v njihovi organizaciji dobro, višje so ocenjevali pozitivne indikatorje, nasprotno so pa negativnim pripisali nižje ocene. Množica subjektivnih občutkov nam pokaže, da je intenziteta konfliktnosti v nezdravem socialnem okolju močnejša, konflikti se počasneje in v manjši meri konstruktivno rešujejo, več je nezdravega rivalstva med zaposlenimi. Tisti, ki smatrajo, da vzdušje v organizaciji ni dobro, v večji meri razmišljajo o odhodu iz organizacije, izražajo pa tudi nižjo stopnjo zadovoljstva na splošno z delom. Intenzivnejši je njihov občutek porajanja klik v podjetju., manj so lojalni, motivirani, pripadni in solidarni z organizacijo. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo v neugodni socialni klimi, se bodo v večji meri odločali za samovoljno izostajanje od dela. Glede na dejstvo, da so si izračuni Pearsonovih koeficientov, tistih, izračunanih iz podatkov moje ankete in tistih, izračunanih iz ankete, izpeljane v trgovskem podjetju, precej podobni, lahko sklepamo, da obstaja dejanska povezanost pri vseh indikatorjih, ki ni odvisna od sektorja, zvrsti dela, poklica.

Po omenjenih dognanjih se lahko orientiramo tudi v realnem življenju. Socialno ozračje organizacije postane razvidno, ko pravilno preverimo stanje indikatorjev. Kadar se njihovo stanje vidno spreminja, lahko slutimo, da se spreminja tudi vzdušje v organizaciji. Na negativno modifikacijo klime, bo delodajalec sklepal, ko se bo v kolektivu pojavila intenzivnejša in težje obvladljiva napetost. Podobno mu pokažejo tudi ostali kazalci, na primer padanje zadovoljstva zaposlenih in visoka stopnja namerne fluktuacije.

Glede na škodljivost procesov, ki spremljajo neugodnost socialnega okolja in njihovem vplivu na uspešnost organizacije, lahko rečemo, da je oblikovanje možnosti za ugodno socialno klimo, poleg ostalih nalog, ki so v službi podjetništva, velikega pomena za delovno organizacijo. Potrjujemo temeljno tezo, da je vzpostavitev ugodne socialne klime v delovnem okolju bistvenega pomena za njegovo uspešno delovanje.

Če analiziramo večinsko mnenje anketirancev, izraženih v anketi, lahko sklepamo, da slovenske organizacije in njihove formalne strukture povečini niso strukturirane ter naklonjene temu, da bi zagotavljale oziroma želele zagotavljati dobro atmosfero na delovnem mestu. Vtis njihovih zaposlenih je že takšen. Zaposleni so mnenja, da bolj kot organizacije, oni sami ustvarjajo ugodno klimo, tako da oblikujejo prijetne odnose s sodelavci. Bolj neposredno, kot poteka delo med njimi, bolj prijateljski je njihov odnos. Ko smo jih povprašali po odnosih in klimi v celotni organizaciji, je bila njihova ocena že nižja, saj posebej velike organizacije predstavljajo nekaj abstraktnega, nepojmljivega. Čeprav je, kratkoročno gledano, oblikovanje dobrih odnosov s strani delavcev samih pozitivno za uspehe organizacije, bi ji utegnilo na dolgi rok povzročati nekatere probleme. Če organizacija sama ni vključena v vzpostavljanje ugodnega ozračja, se v njej lahko začnejo porajati klike, za katere smo že ugotovili, da

škodujejo organizaciji in drugim zaposlenim, ki vanje niso včlanjeni. V podjetju se lahko oblikuje neformalna struktura, postavijo se neformalni vodje, ki sčasoma lahko dobijo več moči kot formalni vodje. Nekateri vztrajajo na delovnem mestu verjetno ravno zaradi vezi, ki jih vežejo na sodelavce, čeprav jih motijo organizacijski način in delovanje. Vprašanje pa je, če bodo prijetne socialne vezi s sodelavci dovolj močan argument ali razlog, da bodo v organizaciji ostali tudi, če jim bo ponujeno drugo delovno mesto.

Skratka pomembno je, da se v proces oblikovanja klime vključi organizacija in s svojimi pravili in strukturami pripomore k doseganju optimalnosti. V primeru, da se od tovrstnega procesa oddalji in vse prepusti delavcem samim, si lahko povzroči precejšnje težave. Menim, da je bojazen po preveliki povezanosti in močni kooperaciji na nivojih v organizaciji, ki so nižji od vodilnih, eden od pogostih razlogov, da se organizacije ne lotijo poseganja v svoje socialno okolje, saj obstaja manjša možnost zarote proti njej, če med zaposleni ni močne povezanosti.

Naloga vplivati na tako kompleksen in prepleten sistem kot je socialna klima, je težka in lahko vodi do negativnih posledic, zato mora biti še posebej premišljena. Ugotovili smo, da obsega značilnosti vsakega posameznika ter način interakcije med njimi, vpliv organizacijskih karakteristik in vpliv samega organizacijskega okolja. Raziskava nam je pokazala, da lahko individuum bistveno vpliva na tok dogajanja v skupini. Sklepamo lahko, da na klimo v skupini vpliva tudi antipatija med dvema članoma. Organizacija sama ima lahko velike težave pri preprečevanju takih konfrontacij, lahko pa vzpostavi sistem, ki bo tovrstne težave zmanjšal. V prvi vrsti bi predlagala vzpostavitev okolja oziroma uveljavitev norm, po katerih je sprejemljiv in zaželen odprt dialog o problemih, ki se porajajo zaposlenim. Dolžnost delodajalca je, da skuša prisluhniti delavcem o njihovih (socialnih) težavah in jih skuša na konstruktiven način rešiti, bodisi z vodenjem pogovora med obema stranema, bodisi s prerazporeditvijo enega od delavcev oziroma kakšnim drugim primernim in racionalnim ukrepom, ki bo izboljšal položaj.

Že pri iskanju novega kadra, naj bi kadrovski menedžer skušal ugotoviti, ali se bo novi član s svojimi značilnostmi in interesi ujema z delovno skupino ali drugimi sodelavci. V neko skupino ali oddelek naj bi združili zaposlene, katerih značilnosti so do take mere kompatibilne, da med njimi ne bo nastajalo odvečnih in rušilnih trenj. Kot sem že večkrat tekom diplomske naloge omenila, ima najbolj intenziven vpliv na klimo vodja, ki naj bo zaradi tega še bolj skrbno in smotrno izbran. Ko se eden od zaposlenih povzpne stopnico višje in zasede vodstveno mesto, podrejeni velikokrat tarnajo, da je spremenil svojo osebnost in način, iz prijaznega sodelavca v vzvišenega šefa. Če se za trenutek vrnemo nazaj, take posameznike Jurman ocenjuje kot kvišku stremeče, ki spremenijo svoj način delovanja v trenutku, ko zasedejo želeno mesto. V ostalem kolektivu, ki mu je podrejen, takšna sprememba povsem razumljivo povzroča nelagodje in napetosti. Na tem mestu bi izpostavila še neprimernost kadrovanja v smislu

nepotizma in v šali večkrat rečeno »VIP« (veze in poznanstva). Izkušenim in prizadevnim zaposlenim se takšno kadrovanje, zdi nepošteno, jih lahko precej prizadene in demotivira, posebej še, če si oni sami bolj zaslužijo napredovanje. Na tem mestu se dotikamo se še enega sistema, katerega nepoštenost ima lahko močne negativne posledice na odnose med zaposlenimi., to je sistem napredovanja. Ta naj bo predvsem pravičen in predvidljiv, na način, da delavec ve, kakšno delovanje je priporočljivo in kakšna naj bodo njegova pričakovanja. Človek, ki se upravičeno ali neupravičeno čuti opeharjenega, lahko svojo nelagodnost izraža s sovražnostjo do vpletenih.

Kadrovska služba ima lahko pri preverjanju socialnih karakteristik kandidatov nekatere težave, saj teh ne more nikoli popolnoma objektivno preveriti. Vseeno obstaja cela vrsta psiholoških in drugih testov, ki jih podjetja pri iskanju kadrov že sedaj na veliko uporabljajo, pomembno je le, da vsako podjetje najde pravo tehniko ali kombinacijo tehnik, ki se bo najbolj približala želenim učinkom.

Lažje bo organizacija vplivala na tiste aspekte klime, ki izhajajo iz njenih struktur ali kot jih imenujemo v teoretičnem delu dimenzije, determinante klime. Organizacija podjetja, njegova struktura, tokovi komunikacije, sistem vodenja, postopki pri odločitvah itd., naj bi bili domišljeni in v službi dejavnosti, ki jo opravlja. Preden se podjetje organizira, naj bi proučilo, kakšne ljudi bo zaposlovalo (zaposluje) glede na dejavnost in kakšni bodo (so) njihovi interesi. Na primer: podjetja, ki delujejo v industrijski panogi, bodo oblikovala bistveno bolj hierarhično strukturo kot podjetje, ki se ukvarja z arhitekturo, saj prvo zahteva večjo usklajenost delovnega procesa kot drugo, kjer je uspešnejše timsko delo, pa tudi interesi zaposleni in njihove potrebe so drugačni. Za vsako organizacijo pa je smotrno, da so tokovi komunikacije v njej odprti, ne le v smeri od vrha navzdol, temveč tudi od najnižjih struktur do vodilnih.

Organizacija naj da poudarek ukrepom, ki bodo intenzivirali integrativne procese v organizaciji ter minimizirale antagonistične procese, ki sem jih naštevala v teoretičnem delu. Poleg že podanih omenjam še dva pomembna načina, ki lahko zvečata možnost boljše integracije: sinhronizacija ciljev in interesov zaposlenih in organizacije ter čustveno podporo svojim članom. Večkrat je bilo že omenjeno, da ujemanje v ciljih deluje kot integracijski element. V realnosti predstavlja precej zahtevno nalogo, saj si delo in kapital že tradicionalno nasprotujeta, saj so si interesi obeh udeležencev ponavadi kontradiktorni. To se bo lahko postopoma spremenilo le, če na podjetja ne bomo gledali zgolj z vidika služenja dobička, temveč tudi z vidika pomembnosti preskrbe in zadovoljstva njegovih zaposlenih.

Večjo uspešnost pri spreminjanju klime bomo dosegli tako, da pri zaposlenih na nek način poizvemo, kakšne občutke imajo, kaj se jim zdi moteče in kaj oni sami predlagajo za namen izboljšanja stanja. Najprej moramo poiskati najbolj racionalen in učinkovit instrument za tako poizvedbo. Analizi stanja

naj sledi uvajanje reform, ki naj, če je mogoče in smotrno, temeljijo na namigih zaposlenih. Odziv zaposlenih bo kmalu pokazal, ali delujemo v pravi smeri.

8 SKLEP

Socialna klima je prisotna v vseh družbenih razmerjih, a je zaradi svoje nevidnosti in kompleksnosti težko preverljiva. Ravno zaradi njene nevidnosti pa se pogosto pozablja, kako močan in odločilen vpliv ima klima na počutje individuuma, posledično pa tudi, kakšno in kako intenzivno bo njegovo delovanje v skupini. V diplomski nalogi sem večjo pozornost posvetila preverjanju hipoteze, da ugodna socialna klima v delovnem okolju pozitivno vpliva na delovanje zaposlenih in tako na uspešnost celotne organizacije.

Navedeno tezo sem skušala najprej podkrepiti s pomočjo teorije, nato pa še empirično preveriti. Ker je vpliv klime na uspešnost težko preverjati neposredno, na primer preverjati povezanost klime z ekonomskimi koeficienti uspešnosti, sem skušala oblikovati primeren posreden način. Najprej sem statistično preverila predpostavko, da so indikatorji tudi dejansko do neke mere pogojeni s socialno klimo. Čeprav njihovih stroškov ni mogoče prikazati v računovodskih izkazih, saj so skriti pod različnimi postavkami, vseeno ugotavljamo, da indikatorji do neke mere vplivajo na uspešnost organizacije. Zaključimo lahko, da ima tudi celotna socialna klima vpliv na uspešnost. Čeprav so ti procesi bolj ali manj skrite narave, kar pomeni, da njihovih posledic ne moremo dokazati v čistem materialnem smislu, vseeno lahko sklepamo, da ima organizacija neke skrite stroške, ki se porajajo zaradi reagiranja in prilagoditve na klimo. Delodajalcu, ki želi svojemu podjetju zagotoviti optimalno delovanje in dolgoročen uspeh na globalnem trgu, ki je intenzivno konkurenčen, bi tako priporočala, da skuša ustvarjati pogoje za razcvet prijetnega socialnega okolja njegovih zaposlenih.

Skušala sem podati nekatere ukrepe, za katere se mi zdi, da bi jih delovne organizacije lahko uporabile za namene ustvarjanja ugodne socialnih klime. Povečini so osnovni, primerni za celo vrsto organizacij, predvsem profitnih, za druge pa lahko tudi do neke mere neprimerni. Organizacije so namreč zelo raznolike, različnih velikosti, struktur, imajo drugačne cilje, poslanstva pa tudi specifične težave. Nemogoče je podati en sam univerzalen recept, ki bo primeren za vse organizacije. Ukrepi, ki se jih bo posluževala, bodo odvisni od značilnosti organizacije, najbolj od njenih ciljev, zato jih mora poiskati sama.

Ko se organizacija odloči delovati v smeri reform, mora sama proučiti svoje značilnosti, stanje,

v katerem se nahaja, poiskati mora vizijo in na podlagi te izoblikovati ukrepe, ki bodo to vizijo uresničili. Socialnih klim je namreč toliko kot je triad, skupin, organizacij, vsak skupek ljudi je svojevrsten, svojevrstnost pa zahteva tudi različne ukrepe.

Papir vsekakor prenese več, kot se dejansko da, popolnoma brez negativnih posledic, spreminjati v realnem socialnem dogajanju in kot prenesejo individualne usode. Postavlja se tudi vprašanje meje, ko z ukrepi začnemo posegati v osebno sfero posameznika, kamor nimamo pravice posegati. Vsekakor pa to ne smemo vzeti za izgovor za ohranjanje stanja. Racionalno je, da delodajalec skuša reformirati strukture, za katere se izkaže, da imajo negativen vpliv na počutje njegovih zaposlenih in sicer na taktičen in premišljen način, predvsem pa se ne sme posluževati nenadnih in drastičnih sprememb, saj ljudje potrebujejo postopno prilagajanje.

9 LITERATURA IN ELEKTRONSKI VIRI:

KNJIGE IN ČLANKI:

- DE ALBERDI Lita (1990): People, Psychology & Business. Cambridge University Press, Cambridge.
- DIPBOYE Robert L., SMITH Carlla S., HOWELL William C.(1994): Understanding industrial and organizational psychology. An Intergarted Approach. Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- FLORJANČIČ Jože, VUČKOVIČ Goran (1999): »Kadrovska funkcija – management«. Založba moderna organizacija, Kranj.
- GILMER B. von Haller (1968): »Industrijska psihologija«. Cankarjev založba, Ljubljana.
- JURMAN Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana.

- KATZ Daniel, Kahn Robert (1966): The social psychology of organizations. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- KAVČIČ Bogdan (1994): »Odločanje« V Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str.212-263.
- LANDY Frank J. (1985): Psychology of Work Behavior. The Dorsey Press, Chicago.
- LIPIČNIK Bogdan, MOŽINA Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- LIPIČNIK Bogdan (1994): »Motivacija in motiviranje«. V Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str.488-523.
- LIPIČNIK Bogdan (1998): »Ravnanje z ljudmi pri delu«. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- LIPIČNIK Bogdan (1999): »Organizacija podjetja«. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- MAYO Elton (1949): »The social problems of an industrial civilization: with appendix on the political problem. Roultege: Kegan Paul, London;
- MESEC Blaž (1992): »Menedžment in organizacija v socialnem delu: izbrana poglavja«. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- MESNER ANDOLŠEK Dana (2002): »Make me whole again. Čustva v organizaciji.« V Teorija in praksa, 39, str. 10 – 29.
- MEYER John P., ALLEN Natalie J. (1997): Commitment in the Workplace. SAGE Publications, Inc., Thousands Oaks.
- MILIVOJEVIĆ Zoran (1996): »Čustveno vodenje podjetja«. V: Stane Možina (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje«. Panta Rhei – Sineza, Ljubljana.
- MORGAN Gareth (1997): Images of organization. SAGE Publications Inc., Thousands Oaks.
- MOŽINA Stane (1991): Sociopsihologija v podjetju. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- MOŽINA Stane (1994): »Osnove vodenja«. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- MOŽINA Stane (1994): »Skupine, teami«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str.600-639.
- MOŽINA Stane (1994): »Konflikti, nasprotja«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str.640-673.
- MUSEK Janez, PEČJAK Vid (1992): Psihologija. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- PETRIČ Marija, Šebek Levin (1997): »Indikatorji psiho-socialne klime v delovni organizaciji«. V: Janez Gregorač (ur.): XVI: posvetovanje psihologov Slovenije, Društva psihologov SR Slovenije, Ljubljana, str.194-202.
- PETZ Boris (1987): Psihologija rada. Šolska knjiga, Zagreb.
- POGAČNIK Vid (1997): Lestvice delovne motivacije. Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
- ROBBINS Stephen P. (2003): »Organizational behavior«. Prentice Hall, New Jersey.
- SABADIN Argio (1997): »Psihologija dela I.« Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- ULE NASTRAN Mirjana (1994): Temelji socialne psihologije. Znanstveni in publicistično središče, Ljubljana
- ULE NASTRAN Mirjana (1999): Temelji socialne psihologije. Znanstveni in publicistično središče, Ljubljana.
- RUS Veljko (1970): Človek, delo in strukture. Založba Obzorja, Maribor.
- RUS Velko S. (1993): Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba II.
- Davean d.o.o., Ljubljana.

ELEKTRONSKI VIRI:

- <http://biro-praxis.si/Siok/801.htm> (17.02.2004)
- <http://biro-praxis.si/Siok/601.htm> (17.02.2004)
- http://biro-praxis.si/siok/poročilo_2003.pdf (17.02.2004)
- <http://www.stat.si/letopis/2004/2004/12-04.pdf>
- http://www.stat.si/letopis/2004/04_04/04-10-04.htm?jezik=si (15.01.2005)
- http://www.stat.si/letopis/2004/06_04/06-02-04.htm?jezik=si (17.01.2005)
- STANKOVIČ Tanja (2005): »Zaposleni najmanj zadovoljni s plačo in možnostjo napredovanja« na
- http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=c5f0460469a16f7c7568428cc2676be...
(04.03.2005)
- Tv Tednik, RTV Slovenija, (14.02.2004)

10 PRILOGE

PRILOGA A: Anketa za merjenje organizacijske klime (splošna)

Spoštovani,

moje ime je Tina Urevc, sem absolventka študijskega programa sociologija, smer kadrovske menedžment. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom Indikatorji socialne klime v delovnih okoljih. Proučujem predvsem odnose med zaposlenimi v različnih delovnih organizacijah. Poleg teoretičnega dela želim tudi empirično preveriti stanje na tem področju. Pred Vami je anketa, ki je sestavljena za ta namen. Na Vas se obračam s prošnjo, da jo izpolnite in mi tako pomagate pri proučevanju omenjene tematike. Naj omenim, da je anketa anonimna, nanjo se ne podpisujete. Rezultati bodo porabljeni izključno za namene moje diplomske naloge. Vprašanja se nanašajo na delovno mesto, kjer ste trenutno zaposleni. Odgovarjajte tako, da obkrožite številko pred odgovorom, za katerega mislite, da je najbolj primeren. Če se Vam za katero od vprašanj zdi, da ni značilno za Vašo situacijo, prosim obkrožite ne vem. Enako storite, če na katero od vprašanj niste pripravljeni odgovorjati oziroma ne veste, po čem Vas sprašuje.

Anketa za merjenje organizacijske klime

V1) Prosim Vas, da s petstopenjsko lestvico, kjer pomeni:

- 1 – zelo slabi
- 2 – slabi
- 3 – niti slabi, niti dobri
- 4 – dobri
- 5 – zelo dobri

ocenite, kakšni se vam zdijo medsebojni odnosi ...

	RELACIJA	OCENA					
1a	... med Vami in Vašimi neposrednimi sodelavci	1	2	3	4	5	ne vem
1b	... v celotni organizaciji	1	2	3	4	5	ne vem
1c	... v Vaši delovni skupini	1	2	3	4	5	ne vem
1d	... med zaposlenimi in vodstvom	1	2	3	4	5	ne vem
1e	... v vašem oddelku oz.enoti	1	2	3	4	5	ne vem

V2) Prosim Vas, da s pomočjo spodnje lestvice, izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z navedenimi trditvami:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 – se niti strinjam, niti ne strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – povsem se strinjam

	TRDITEV	OCENA					
2a	Vzdušje v organizaciji, kjer delam, je dobro	1	2	3	4	5	ne vem
2b	Vzdušje v oddelku, kjer delam, je dobro	1	2	3	4	5	ne vem
2c	Z neposrednimi sodelavci imam zelo dobre, prijateljske odnose	1	2	3	4	5	ne vem
2d	Podjetje, kjer delam, posveča veliko pozornosti svojim zaposlenim	1	2	3	4	5	ne vem
2e	S sodelavci si medsebojno zaupamo	1	2	3	4	5	ne vem
2f	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa	1	2	3	4	5	ne vem
2g	Če imam težave pri delu ali zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo	1	2	3	4	5	ne vem
2h	Rad delam s svojimi sodelavci	1	2	3	4	5	ne vem
2i	V naši organizaciji so konflikti redki	1	2	3	4	5	ne vem
2j	Konflikte rešujemo sproti in na konstruktiven način	1	2	3	4	5	ne vem
2k	Med zaposlenimi v naši organizaciji ni nezdravega rivalstva	1	2	3	4	5	ne vem
2l	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5	ne vem
2m	Zaposleni v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5	ne vem
2n	Dober rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5	ne vem
2o	Zaposleni v naši organizaciji, cilje organizacije sprejemamo za svoje	1	2	3	4	5	ne vem
2p	Podjetje, v katerem delam, je dobro organizirano in ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5	ne vem
2r	Zaposleni ne bi zapuščali organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5	ne vem
2s	Čutim določeno mero pripadnosti do naše organizacije, ki je postala pomemben dejavnik v mojem osebnem življenju	1	2	3	4	5	ne vem
2t	Zaposleni v naši organizaciji ostajajo(-mo) na delu tudi izven delovnega časa, kadar nas organizacija potrebuje	1	2	3	4	5	ne vem

2u	Skozi čas so se v naši organizaciji oblikovale nekatere klike, ki skušajo škodovati ostalim zaposlenim in organizaciji	1	2	3	4	5	ne vem
2v	Napetosti v kolektivu povzročajo vedno ene in iste osebe	1	2	3	4	5	ne vem

V3) Naslednja vprašanja se nanašajo na Vaše osebno zadovoljstvo z nekaterimi kategorijami povezanimi z Vašim delom. Ocenite našete vidike Vašega zadovoljstva glede na sledečo lestvico:

- 1 – zelo nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – zelo zadovoljen

	ZADOVOLJSTVO ...	STOPNJA ZADOVOLJSTVA					
3a	...Z DELOM	1	2	3	4	5	ne vem
3b	...S SODELAVCI	1	2	3	4	5	ne vem
3c	...Z VODSTVOM ORGANIZACIJE	1	2	3	4	5	ne vem
3d	...Z NEPOSREDNO DELOVNO SKUPINO	1	2	3	4	5	ne vem
3e	...Z ORGANIZACIJO	1	2	3	4	5	ne vem
3f	... Z MEDOSEBNIMI ODNOSI	1	2	3	4	5	ne vem

V4) Ali kdaj razmišljate, da bi zapustili organizacijo, v kateri trenutno delate ?

- 1) nikoli ne razmišljam o tem
- 2) redko razmišljam o tem
- 3) včasih razmišljam o tem
- 4) pogosto razmišljam o tem
- 5) zelo pogosto razmišljam o tem

V5) Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z 2, 3, 4, 5, prosim, odgovorite na naslednje vprašanje: kaj je razlog, da razmišljate o zapustitvi sedanjega delovnega mesta (lahko obkrožite več odgovorov):

- a) slaba plača
- b) slabe delovne razmere
- c) slabo vodstvo
- d) slabi odnosi v organizaciji
- e) naveličanost
- f) slabe možnosti napredovanja in izobraževanja
- g) občutek brezizhodnosti
- h) drugo, prosim napišite razlog: _____

V6) Približno koliko delovnih dni ste v letu 2004 izostali od dela (dopusta ne upoštevajte) ?

_____ dni

V7) Kateri so razlogi, da ste v letu 2004 izostajali od dela (obkrožite lahko več odgovorov, na črto pa napišite približno število dni odsotnosti z dela zaradi podanega razloga) ?

- 1) delovna nezgoda, poklicna bolezen: ___ dni
- 2) bolezen, ki ni bila povzročena zaradi dela: ___ dni
- 3) izobraževanje: ___ dni
- 4) slabi odnosi v delovnem kolektivu: ___ dni
- 5) naveličanost: ___ dni
- 6) enostavno se mi ni ljubilo na delo: ___ dni
- 7) imel sem pomembne obveznosti: ___ dni
- 8) drugo (prosim vpišite): _____

V8) Zaradi svojih sodelavcev se povečini počutim (obkrožite puščico, za katero se vam zdi, da najbolj določa Vaše počutje):

motivirano	demotivirano
sproščeno	pod stresom
zaželjeno	nezaželjeno
izpopolnjeno	prazno

DEMOGRAFSKI PODATKI

D1) SPOL

- 1) ženski
- 2) moški

D2) STOPNJA IZOBRAZBE

- 1) poklicna šola, dveletna šola ali manj
- 2) srednja šola
- 3) višja šola
- 4) visoka šola

D3) STOPNJA USPOSOBLJENOSTI

- 1) nekvalificiran
- 2) polkvalificiran
- 3) kvalificiran
- 4) visoko kvalificiran

D4) VAŠA STAROST

- 1) od 15 do 19let
- 2) od 20 let do 24 let
- 3) od 25 do 29 let
- 4) od 30 let do 34 let
- 5) od 35 do 39 let
- 6) od 40 do 44 let
- 7) od 45 do 49 let
- 8) od 50 do 54 let
- 9) od 55 do 59 let
- 10) od 60 do 64 let
- 11) nad 65 let

D5) KOLIKO LET DELOVNE DOBE IMATE ? Odgovor napišite na spodnjo črto:

_____let, _____ mesecev

D6) STAŽ V ORGANIZACIJI OZIROMA DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI:

_____let, _____ mesecev

D7) STATUS VAŠE ZAPOSLOTITVE:

- 1) zaposlen za določen čas
- 2) zaposlen za nedoločen čas
- 3) samozaposlen
- 4) honorarno delo
- 5) delo prek individualne pogodbe
- 6) drugo: _____

D8) ORGANIZACIJA, V KATERI DELATE, SE UKVARJA Z DEJAVNOSTJO V SKLOPU:

- 1) kmetijstvo, lov, gozdarstvo
- 2) ribištvo
- 3) rudarstvo
- 4) predelovalna dejavnost
- 5) oskrba z elektriko, plinom, vodo
- 6) gradbeništvo
- 7) trgovina, popravila motornih vozil
- 8) gostinstvo
- 9) promet, skladiščenje, zveze
- 10) finančno posredništvo
- 11) nepremičnine, najem, poslovne storitve
- 12) javna uprava, obramba, socialno zavarovanje
- 13) izobraževanje
- 14) zdravstvo, socialno varstvo
- 15) druge javne, skupne in osebne storitve

D9) TIP DELOVNEGA MESTA, KI GA ZASEDATE:

- 1) vodstveni kader
- 2) strokoven kader
- 3) operativni kader

D10) ORGANIZACIJA, V KATERI DELATE ZAPOSLUJE (lahko približno število):

- 1) manj kot 10 zaposlenih
- 2) od 11 do 50 zaposlenih
- 3) od 51 do 100 zaposlenih
- 4) od 101 do 200 zaposlenih
- 5) nad 201 zaposlenih

Na koncu se Vam iskreno zahvaljujem, da ste izpolnili anketo in Vas lepo pozdravljam !

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2004

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike organizacije, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5

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 ...		Stopnja zadovoljstva				
70.	... z delom	1	2	3	4	5
71.	... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72.	... s sodelavci	1	2	3	4	5
73.	... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74.	... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75.	... s plačo	1	2	3	4	5
76.	... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78.	... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79.	... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80.	... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

82. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje
(izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

83. Staž v organizaciji

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

84. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

85. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

86.

87.

88. Komentari:
