

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA JENSKO

ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI
ORGANIZACIJI: PRIMER DOMA UPOKOJENCEV PODBRDO

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA JENSKO
Mentor: doc. dr. MIRO HAČEK

ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI
ORGANIZACIJI: PRIMER DOMA UPOKOJENCEV PODBRDO

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

Na tem mestu bi se želela iskreno zahvaliti

mentorju, dr. Miru Hačku, za pomoč in napotke pri izdelavi diplomskega dela,

direktorici Doma upokojencev Podbrdo, gospe Ines Krajnik in vodji računovodsko finančne službe, gospodu Srečku Trojer za podporo pri izvedbi raziskave in vse koristne nasvete, ki so naredili delo kvalitetnejše,

in nenazadnje Mladenu in moji družini, ki mi je omogočila študij in me pri tem ves čas podpirala.

ANALIZA KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME V UPRAVNI ORGANIZACIJI: PRIMER DOMA UPOKOJENCEV PODBRDO

Glavni cilj diplomskega dela je merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v Domu upokojencev Podbrdo z namenom povečanja zavedanja pomena povezanosti organizacijske klime in razvoja človeških virov v organizaciji. Organizacijska klima so zaznave vseh tistih vidikov delovnega okolja (procesi, pravila in odnosi), ki so članom organizacije pomembni. Zadovoljstvo zaposlenih pa je opredeljeno kot pozitiven odziv, ki je rezultat posameznikove ocene dela in delovnega okolja. Iz navedenega sledi, da je organizacijska klima skupna slika delovnega okolja zaposlenih medtem, ko je zadovoljstvo individualen odziv zaposlenih na organizacijsko okolje. Organizacijsko klimo sem merila z desetimi dimenzijami in vsaka od njih je vključevala posamezne trditve (5-stopenjska lestvica strinjanja). Zaposleni najvišje vrednotijo varnost zaposlitve, odnose s sodelavci in čutijo veliko pripadnost organizaciji. Na drugi strani pa sodita področji izobraževanje in usposabljanje in odnosi z vodjo enote med slabše ocenjeni dimenziji. Ugotovila sem, da v Domu upokojencev Podbrdo prevladuje relativno dobra klima.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, človeški viri

THE STUDY OF ORGANISATIONAL CLIMATE IN AN ADMINISTRATIVE ORGANISATION: THE REST HOME PODBRDO

The main aim of my diploma work was to monitor organisational climate and employee satisfaction in a rest home Podbrdo in order to increase awareness of the importance of the organisational climate and its connection to human resource development practices in companies. Organisational climate is defined as the perception of the members of the organisation (employees at the different organisational levels) about different important elements of the work environment, such as procedures, rules and relations. Employee satisfaction is defined as the positive emotion that results from an individual's assessment of experiences connected to the work and work environment. Thus, organisational climate is an overall picture of the organisational environment of employees, while employee satisfaction is an individual reaction to the work environment. Organisational climate was measured by ten categories (on a 5-point scale) and each category comprises a set of questions related to different elements within it. The highest average value is attributed to stability (permanence) of the employment, followed by internal relations and loyalty to the organisation. On the other hand, organisational climate categories with the lowest average values – according to the employees' assessment – are: education and training possibilities and internal relations between superior of the unit and employees. I established that the general organisational climate in a rest home Podbrdo is positive.

Key words: organisational climate, employee satisfaction, human resource

KAZALO

1. UVOD.....	9
1.1 PROBLEMATIKA DIPLOMSKEGA DELA.....	9
1.2 HIPOTEZI DELA.....	10
1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA.....	10
2. ČLOVEŠKI DEJAVNIK V ORGANIZACIJI.....	12
2.1 TRADICIONALNI POGLED NA POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA.....	12
2.2 SODOBNO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	13
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA, ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.....	15
3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	15
3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	17
3.2.1 <i>Opredelitev organizacijske klime.....</i>	17
3.2.2 <i>Razlike med pojmom organizacijska kultura in klima.....</i>	19
3.2.3 <i>Lastnosti organizacijske klime.....</i>	20
3.2.4 <i>Merjenje organizacijske klime.....</i>	21
3.2.5 <i>Dimenzije organizacijske klime.....</i>	22
3.2.6 <i>Spreminjanje organizacijske klime.....</i>	27
3.3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.....	31
4. EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	33
4.1 SISTEM JAVNIH USLUŽBENCEV.....	33
4.2 PREDSTAVITEV DOMA UPOKOJENCEV PODBRDO.....	37
4.2.1 <i>Zgodovina Doma upokojencev Podbrdo.....</i>	37
4.2.2 <i>Strategija, cilji in vizija Doma upokojencev Podbrdo.....</i>	38
4.2.3 <i>Organiziranost Doma upokojencev Podbrdo.....</i>	39
4.3 METODOLOGIJA.....	43
4.3.1 <i>Oblikovanje vprašalnika.....</i>	43
4.3.2 <i>Vzorec.....</i>	44
4.3.3 <i>Potek raziskave in statistična obdelava podatkov.....</i>	44
4.4 ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V DOMU UPOKOJENCEV PODBRDO	46
4.4.1 <i>Varnost zaposlitve.....</i>	54
4.4.2 <i>Odnosi med sodelavci.....</i>	55
4.4.3 <i>Pripadnost organizaciji.....</i>	57
4.4.4 <i>Odnosi med neposredno nadrejenim in zaposlenimi.....</i>	58
4.4.5 <i>Osebnostni razvoj.....</i>	60
4.4.6 <i>Odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi.....</i>	61
4.4.7 <i>Delovni pogoji</i>	63
4.4.8 <i>Kvalitete neposredno nadrejenega.....</i>	64
4.4.9 <i>Izobraževanje in usposabljanje.....</i>	66
4.4.10 <i>Odnosi med vodjo enote in zaposlenimi.....</i>	67
4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	69

5. SKLEP.....	74
6. LITERATURA IN VIRI.....	76
7. PRILOGI.....	79
Priloga A: Vprašalnik za analizo organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo.....	80
Priloga B: Statistični izračuni s programom SPSS.....	87

KAZALO SLIK IN GRAFOV

1. Slika 4.2.3.1: Organizacijska shema DUP, enota Podbrdo.....	40
2. Slika 4.2.3.2: Organizacijska shema DUP, enota Tolmin.....	41
3. Slika 4.2.3.3: Organizacijska shema DUP, enota Petrovo Brdo.....	42
4. Graf 4.4.1: Delež anketiranih po spolu v DUP.....	47
5. Graf 4.4.2: Delež anketiranih glede na enoto delovnega mesta v DUP.....	48
6. Graf 4.4.3: Delež anketiranih glede na staž zaposlitve v DUP.....	49
7. Graf 4.4.4: Delež zaposlenih glede na delovna mesta, ki jih je posameznik zamenjal v DUP.....	50
8. Graf 4.4.5: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v DUP..	51
9. Graf 4.4.6: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Podbrdo.....	52
10. Graf 4.4.7: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Petrovo Brdo.....	52
11. Graf 4.4.8: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Tolmin.....	53
12. Graf 4.4.1.1: Varnost zaposlitve.....	54
13. Graf 4.4.1.2: Varnost zaposlitve po enotah.....	55
14. Graf 4.4.2.1: Odnosi med sodelavci.....	50
15. Graf 4.4.2.2: Odnosi med sodelavci po enotah.....	56
16. Graf 4.4.3.1: Pripadnost organizaciji.....	57
17. Graf 4.4.3.2: Pripadnost organizaciji po enotah.....	58
18. Graf 4.4.4.1: Odnosi med neposredno nadrejenim in zaposlenimi.....	59
19. Graf 4.4.4.2: Odnosi med neposredno nadrejenim in zaposlenimi po enotah.....	59
20. Graf 4.4.5.1: Osebnostni razvoj.....	60

21. Graf 4.4.5.2: Osebnostni razvoj po enotah.....	61
22. Graf 4.4.6.1: Odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi.....	62
23. Graf 4.4.6.2: Odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi po enotah.....	62
24. Graf 4.4.7.1: Delovni pogoji.....	63
25. Graf 4.4.7.2: Delovni pogoji po enotah.....	64
26. Graf 4.4.8.1: Kvalitete neposredno nadrejenega – vodje.....	65
27. Graf 4.4.8.2: Kvalitete neposredno nadrejenega – vodje po enotah.....	65
28. Graf 4.4.9.1: Izobraževanje in usposabljanje.....	66
29. Graf 4.4.9.2: Izobraževanje in usposabljanje po enotah.....	67
30. Graf 4.4.10.1: Odnosi med vodjo enote in zaposlenimi.....	68
31. Graf 4.4.10.2: Odnosi med vodjo enote in zaposlenimi po enotah.....	69

1. UVOD

1.1 PROBLEMATIKA IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Vse organizacije si prizadevajo izboljšati svojo poslovno učinkovitost in uspešnost ali, drugače povedano, delati stvari prav in delati prave stvari. Toda način za doseganje tega cilja (pre)pogosto spregledajo. Ključ so ljudje, ki so vez med poslovnimi cilji in strategijami za njihovo uresničitev. Njihove plače so resda strošek, toda zaposleni so premoženje organizacij, in to edino premoženje, ki vsako popoldne ali večer odide iz podjetja ... In nekaj tega premoženja se nikoli več ne vrne.

Dandanes je vse preveč ljudi, ki jih njihovo delo ne osrečuje in se vsako jutro z nezadovoljstvom odpravijo v službo. S pravilno naravnostjo lahko v vsakem delu najdemo smisel in si ga naredimo prijetnega. Z malimi zvijačami lahko vanj vnesemo nekoliko veselja, predvsem s tem, da vložimo samega sebe.

Psihološko ozračje v organizaciji, ki ga zaznavajo njeni člani, imenujemo organizacijska klima. Zaposlenim predstavlja okolje, v katerem opravljajo svoje delo in se počutijo varne. Vlaganje v ljudi je pomembna naložba za prihodnost organizacije. Ni pomembno zgolj preživetje organizacije, temveč tudi kakovost življenja organizacije. Le-ta je odvisna tudi od organiziranosti in kakovosti zaposlenih. »Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče posnemati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja.« (Gruban 1999: 17) Zaposleni niso nadomestljiv strošek, temveč ključ prihodnosti.

Za obravnavo organizacijske klime v diplomskem delu sem se odločila predvsem zato, ker se še vedno vse preveč organizacij ne zaveda pomena organizacijske klime za njihovo uspešnost. Preveč so obremenjeni z vsakdanjimi problemi in dogajanjem v organizaciji, da bi se osredotočili na vrednote, želje, prepričanja in zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi neprimerne organizacijske klime se lahko zgodi, da v organizaciji propade sicer finančno in tehnično odličen projekt.

V Domu upokojencev Podbrdo (v nadaljevanju tudi DUP), kjer so mi omogočili izvesti analizo njihove organizacijske klime, so me še dodatno spodbudili k tej temi.

Cilj moje diplomske naloge je bil predstaviti pomen človeškega dejavnika v organizaciji, raziskati področje organizacijske klime in zadovoljstva na delovnem mestu. Kot praktičen

primer sem izmerila in analizirala organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v Domu upokojencev Podbrdo. V diplomskem delu sem predpostavila, da je organizacijska klima neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in obratno. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih oziroma njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v organizaciji. Človek, ki v svoji organizaciji zaznava vzpodbudno klimo, je običajno zadovoljnejši s svojim delom, in to občutijo tudi uporabniki storitev. Zanimalo me je, kakšna spoznanja in definicije so se razvile v razmišljanjih o organizacijski klimi ter kako so povezana z mojimi osebnimi opazovanji.

Nalogo bom najprej predstavila na teoretični ravni, nadaljnje pa bom teorijo podkrepila z analizo konkretnega primera. Moj namen je raziskati mnenja zaposlenih v Domu upokojencev Podbrdo glede kakovosti delovnega okolja in njihovo počutje v zavodu. Menim, da organizacijska klima vpliva na vrednotenje določenih vidikov dela in odnose na delovnem mestu, ki so pomembni za zaposlene. Delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo in pristop, vedenje do uporabnikov.

1.1 HIPOTEZI DELA

Hipotezi, ki ju bom po končani analizi poskušala potrditi ali zavreči:

- Organizacijska klima v Domu upokojencev Podbrdo je dobra.

S to hipotezo sem želela ugotoviti katere so tiste dimenzije, ki jih zaposleni vrednotijo slabše in predstavljajo oviro pri vzpostavljanju pozitivne klime v zavodu.

- Zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo doživljajo izgorelost na delovnem mestu.

Izgorelost postaja glavna poklicna bolezen 21. stoletja, ki nastane kot posledica neustreznih psiholoških okoliščin dela in se kaže v spremenjenem odnosu do dela. S to hipotezo sem preverjala, ali zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo menijo, da so presegli meje svoje sposobnosti.

1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA

Naloga je sestavljena iz 4 vsebinskih sklopov.

V uvodu želim predstaviti vsebino obravnavane teme in osnovni cilj oziroma namen diplomskega dela. Podam tudi metodologijo, ki sem jo uporabila pri pisanju naloge.

V **teoretičnem** delu najprej predstavim poglede na vlogo človeškega dejavnika v organizaciji skozi zgodovino, nato opišem njegov pomen v današnji organizaciji. Nadaljujem z opredelitvami organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter prikažem razlike in povezavo med njimi. Pristop pri raziskovanju teoretičnih spoznanj bo pretežno deskriptiven.

V tem delu sem pri raziskovanju uporabljala literaturo različnih slovenskih in tujih avtorjev s področja človeških virov, teorije organizacije, organizacijske strukture, psihologije, delovne motivacije in raziskovanj podjetij. Podatke sem pridobila tudi na internetu in preko podjetij, ki se ukvarjajo s človeškimi viri.

V prvi točki **empiričnega** dela na kratko predstavim sistem javnih uslužbencev. Sem se uvrščajo tudi zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo, ker delajo znotraj uslužbenskega sistema javne uprave. Upravljanje le-tega poteka na treh ravneh. V diplomski nalogi sem se osredotočila na simbolno raven, ki zajema organizacijsko kulturo in etiko.

Sledi predstavitev Doma upokojencev Podbrdo, njegova zgodovina, strategija in cilji, vizija in poslanstvo ter splošna organiziranost zavoda.

V tretji točki opišem postopek in metodologijo raziskave organizacijske klime, predstavim rezultate merjenja in končam z analizo.

V zadnjem delu podam ugotovitve in predloge za izboljšavo obstoječe organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo.

Za merjenje organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo sem na osnovi izhodišč oblikovala poseben vprašalnik. Določila sem deset dimenzij organizacijske klime, s katerimi sem poskušala napovedati splošno zadovoljstvo z delom pri zaposlenih. Vprašalnik je bil poslan vsem zaposlenim, tako da so imeli vsi v zavodu možnost izraziti svoja občutja in stališča. Z njim so bili tako pridobljeni podatki za empirično analizo in preverjanje zastavljenih hipotez.

Za obdelavo podatkov sem uporabila računalniški program za statistično obdelavo podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences), za prikaz podatkov v obliki tabel in grafikonov pa računalniški program Microsoft Office Excell.

Diplomsko delo zaključim s sklepom, da je zadovoljstvo z delom ključni dejavnik spodbujanja večje motiviranosti in učinkovitosti na delovnem mestu.

2. ČLOVEŠKI DEJAVNIK V ORGANIZACIJI

2.1 TRADICIONALNI POGLED NA POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA V ORGANIZACIJI

Znotraj okvira teorij o organizaciji so se izoblikovale različne šole in opredelitve, ki so problem organizacijske kulture različno razlagale, odvisno od tega, kako so razumele vlogo in pomen kulture. Analiza organizacijske kulture je tako odvisna od začetne definicije.

V začetku dvajsetega stoletja so si organizacijo zamišljali kot piramido s cilji na vrhu. Uveljavljeno je bilo prepričanje, da je uresničevanje ciljev mogoče doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo ter z ljudmi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem. Temu bi lahko rekli tudi **tradicionalni pogled na delo z ljudmi** (Možina 1998: 6).

Proti koncu sedemdesetih in predvsem v začetku osemdesetih let so zahteve po čim boljšem zadovoljevanju uporabnika v konkurenčnih razmerah postavile managerje pred nove izzive. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povežalo z vizijo, ustvarjalnost z znanjem. Bolj kot ljudje so v ospredje stopali viri, ki jih imajo. Potreba po novi koncepciji organizacije je pripeljala do pomembnih ugotovitev o vlogi človeka v organizaciji. Pomen človeškega dejavnika je poudarila **teorija o medčloveških odnosih** (Možina 1998: 6).

Mesner-Andolšek med vzroke, ki so preusmerili organizacijske teoretike k človeškem faktorju v organizaciji navaja vzpon nove industrijske velesile Japonske, zaostajanje ZDA v mednarodni konkurenci, naftna kriza. Vsi ti dogodki so sprožili številna vprašanja, ki so terjala analitične odgovore. Kje iskati vzroke za takšen vzpon Japonske gospodarske moči? Zakaj so bile ZDA nemočne v soočanju z izzivom, ki je prihajal z Vzhoda? Kako povečati uspešnost? Dotedanji koncepti so pri razlagi omenjenih dejstev izčrpali svojo razlagalno moč in pokazali svojo nezadostnost. Premik svetovnega ekonomskega sistema iz ene svetovne metropole v drugo je zbudil in močno povečal interes za kulturo in kulturne dejavnike v organizaciji. Sociologi organizacije in organizacijski teoretiki so začeli zavračati dotedanje razlage simbolnih dimenzij organizacijskega življenja in iskati tiste temelje, ki so lahko

predstavljali produktivna izhodišča za nadaljnjo analizo delovanja organizacije in njenih članov (Mesner Andolšek 1995: 15-17).

Prehod od klasičnega do sodobnega **upravljanja človeških virov** se je zgodil predvsem zaradi večje konkurence na trgu. Ugotovljeno je bilo, da so najuspešnejše in s tem tudi najkonkurenčnejše organizacije tiste, ki človeškim virom pripisujejo največji pomen (Haček in Bačlija 2007: 120). Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec organizacijskega procesa. Ravnanje z ljudmi v sodobni organizaciji temelji na splošnih usmerjenosti proaktivnih organizacij k akciji, sodelovanju zaposlenih, h globalnemu delovanju in končno h kakovosti (Lipičnik 1998: 44).

2.2 SODOBNO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Med prebiranjem literature sem našla veliko različnih izrazov in pojmov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje spremenjene vloge človeka v organizaciji. Pojmi kot kadrovske management ali upravljanje človeških (kadrovskih) virov, oziroma ravnanje s človeškimi viri (zmogljivostmi) so se začeli v glavnem pojavljati pri nas od leta 1990 dalje. Uporabljajo se kot sinonim in jih po navadi označimo s kratico HRM (ang. Human Resource Management). Njihov koncept in vsebina v glavnem temeljita na treh načelih:

- Človeški viri so najpomembnejše premoženje organizacije in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha.
- Politika in poslovni postopki organizacije morajo biti tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev.
- Uspešnost organizacije je odvisna od njene kulture in vedenja vodstva. Kultura mora biti opredeljena, kar pomeni, da je treba spremeniti ali okrepiti organizacijske vrednote in se neprestano truditi, začeniši z vrha navzdol, da bodo te vrednote sprejete in bodo delovale (Možina 1998: 5).

Upravljanje s človeškimi viri pomeni sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Obsega ugotavljanje, načrtovanje, izbor, sprejem nameščanje, premeščanje, nadomeščanje, napredovanje izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje človeških virov.

Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi zadovoljili svoje potrebe. Z osebnimi dohodki, ki jih prejemajo, zaposleni zadovoljujejo svoje eksistencialne potrebe, zagotavljajo jim večjo socialno varnost, z njimi si pomagajo tudi pri osebni rasti in osebni razvoju. Če

zaposleni v organizaciji niso zadovoljni, se to kaže pri njihovem delu, zlasti v slabši storilnosti. To navsezadnje prizadene celotno organizacijo, saj težje ali pa sploh ne dosega svojih ciljev. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je potrebno tudi spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje raznih akcij (Možina 2004: 35). Pravilna usmeritev ljudi je pomembna predvsem zato, ker se človeški viri v primerjavi z drugimi viri, z uporabo ne izrabljajo, temveč se z usposabljanjem in učenjem izboljšujejo. Znanje in sposobnosti, ki jih zaposleni prinesejo v organizacijo, se ob primerni uporabi lahko povečujejo in na ta način se povečuje vrednost intelektualnega kapitala (Kovač 2004: 105).

Kljub vsem tehnološkim dosežkom, ki jih je prinesel reinžiniring organizacij in sodobna managerska veda in spoznanja, številna podjetja ostajajo naravnost nedojemljivo trmasta in nefleksibilna, ko gre za človeški dejavnik v podjetjih. Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našteto izvira – motivirani zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA, ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Vsaka organizacija ima svojo kulturo (Možina 1998: 10). Definicij organizacijske kulture je veliko, saj imata pojma organizacija in kultura veliko pomenov in zato je oblikovanje enotne, univerzalne razlage težavno. Pri opredeljevanju organizacijske kulture je pri različnih avtorjih zelo pomembno, kako vidijo vlogo kulture v organizaciji in jo na osnovi tega tudi različno definirajo. Ena od osnovnih značilnosti je organizacijska kultura kot sistem smernic za delovanje članov določene skupine oziroma organizacije; pri tem različni avtorji pogosto navajajo, da gre za t.i. nepisana oziroma neformalna pravila.

Možina organizacijsko kulturo opredeljuje kot vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo (Možina 1998: 10).

Treven meni, da je organizacijske kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov ter se izkazuje v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov (Treven 1998: 158).

Po Webstrovi opredelitvi pa je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil. Vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije (Tratar in Snoj 2002: 46).

Peters – Waterman organizacijsko kulturo definirata kot sistem vrednot, ki jih uvrščamo med temeljne dejavnike uspešnosti (Peters – Waterman v Mihalič 2006: 254).

Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se organizacija formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejanski odnosi med ljudmi pri delu. Organizacijska kultura so v bistvu pisana in nepisana pravila igra, ki vplivajo na atmosfero in klimo v delovnem okolju. Zajema širok spekter socialnih pojavov, kot so tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenja, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja ostalih in razdiralna vedenja.

Organizacijsko klimo lahko opredelimo tudi kot element diferenciacije ene organizacije od druge. Za organizacije je namreč značilno, da razvijejo različne odgovore za enake procese in zaradi tega se le-te razlikujejo med seboj.

Ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture sta skupinsko učenje in skupna zgodovina. Velik vpliv na kulturo ima tudi vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki članom organizacije pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja. Ravno na podlagi reševanja teh problemov pa se oblikuje kultura. Kultura je torej precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikujejo in celo vsiljujejo svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno. Kasneje, ko je to sprejeto, kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine medsebojnega delovanja (Možina 1998: 10). Vodilni v organizaciji naj bi bili drugim za zgled, njihova dejanja so pomembnejša od govorjenja.

Ti dejavniki pa na organizacijsko kulturo lahko vplivajo spodbujevalno ali zaviralno. Pomembno je, da se vodstvo slednjih zaveda, jih prepozna in poskuša odpraviti ali vsaj oslabiti. Uvajanje sprememb v organizaciji je zelo težaven in dolgotrajen proces. Potrebna je jasna definicija, katere vrednote niso več zaželeno in natančno opredeliti tiste, ki so zaželeno. Spreminjanje organizacijske kulture pa je še posebno zahtevna naloga, saj je kultura v podjetju globoko ukoreninjena in zajema prepričanja, stališča in vrednote posameznikov. Najbolj ukoreninjena so prepričanja, saj so nezavedna in jih ne moremo opazovati.

Spremembe v organizacijski kulturi pa vplivajo tudi na klimo v organizaciji. Organizacijska klima je manifestacija organizacijske kulture (Mihalič 2006: 254). Vsak zaposleni si ustvari neko objektivno predstavo o organizaciji. Nanjo vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji. To predstavo oziroma načini kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto, imenujemo organizacijska klima (Mihalič 2006: 256).

3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima je eden najpomembnejših pojavov v organizacijskem dogajanju. Definiramo jo lahko kot »psihološki mehurček«, ki obkroža delo (Jones – Bearley 1995: 45). S pojmom klime opredeljujemo značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je organizacijska klima tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Glimer 1969: 60). Za označevanje organizacijske klime lahko v strokovni literaturi najdemo številne izraze, kot so poslovna klima, osebnost organizacije, delovno vzdušje, atmosfera, delovno ozračje, itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi izrazi pomenijo isto, drugi trdijo, da so med njimi razlike in tretji, poskušajo najti skupne točke vsem tem pojmom. Iz tega lahko razberemo, da je na tem področju veliko nejasnosti, ki onemogočajo jasno definicijo koncepta.

Koncept organizacijske klime izvira iz Lewinove teorije polja (1951). Lewin trdi, da je klima ali atmosfera psihološkega polja posledica okoljskih dražljajev in pomembna determinanta motivacije in vedenja. Klimo razume kot ključno funkcionalno povezavo med osebo in okoljem (Kozlowski in Doherty 1989: 546).

Litwin in Stringer (1968) sta koncept definirala bolj jasno in sicer kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih (Kozlowski in Doherty 1989: 547).

Schneider in Hall sta leta 1972 opisala organizacijsko klimo kot globalne zaznave posameznikov o njihovem organizacijskem okolju. V zaznavah se odraža interakcija med osebnimi in okoljskimi značilnostmi. Posameznik naj bi v svojem okolju deloval kot informacijski procesor, ki pridobiva informacije z dveh virov:

- objektivnih dogodkov v organizaciji in značilnosti teh
- značilnostih posameznika

Klimo obravnavata kot obliko situacijsko specifičnih vrednot, ki se odražajo v tistih situacijah, ki so za posameznika pomembne. Kasneje sta organizacijsko klimo redefinirala in trdila, da je organizacijska klima rezultat formiranja, ki temelji na makro zaznavah organizacije (James in Jones 1974: 96).

Benjamin Schneider je v začetku devetdesetih definirал klimo kot zaznavo politike, navad in procedur v organizaciji in sicer tako formalnih kot neformalnih. Politiko, navade in procedure

je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj podjetje ceni in pričakuje od njih (Schneider 1990: 295).

Tudi v Sloveniji so prisotne definicije organizacijske klime, ki so nastale v tem okolju in niso povzete po tujih avtorjih.

Jurman definira (1981) organizacijsko klimo kot izraz, ki se nanaša na odnose med zaposlenimi v organizaciji. Kakšni odnosi se bodo oblikovali, je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi (Jurman 1981: 205).

Možina (1992) pa pojem organizacijske klime označuje kot psihološko strukturo organizacije. Predstavlja kvaliteto organizacijskega notranjega okolja in se s tem razlikuje od drugih organizacij. Je rezultat vodenja in politike članov organizacije, sprejeta pri članih organizacije. V veliki meri je odraz interakcije organizacije ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti (Možina 2004: 50).

Lipičnik (1998) klimo opisuje kot 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. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo, (Lipičnik 1998: 74).

Gospodarska zbornica Slovenije pa uporablja definicijo, ki vključuje pojmovanje organizacijske klime kot močne sile, ki vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Je neoprijemljiva, toda prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak, obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji (GZS 2005: 4).

Vse navedene definicije organizacijske klime lahko povzamemo v nekaj bistvenih točkah:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami:
 - te lastnosti so zaznavne narave;
 - zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);

- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Glede na vse našete značilnosti organizacijske klime jo lahko opredelim kot psihološko ozračje v organizaciji, ki ga zaznavajo njeni člani oziroma zaposleni. Organizacijska klima je tako skupni izraz za niz značilnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznavajo tisti, ki živijo in delajo v njem.

3.2.2 Razlike med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima

Organizacijsko kulturo in klimo v teoriji in praksi prepogosto enačimo vendar med njima obstajajo razlike.

Pojma organizacijska kultura in klima sta raziskovalno-časovno različno pogojena. Kultura je kot globalen pojem usmerjena izključno v preteklost in prihodnost. Ustvarja se skozi daljša časovna obdobja in preko globalnih interakcij v sistemu in z okoljem. Klima kot analitičen pojem lokalnega značaja pa je usmerjena na sedanje stanje. Ustvarja se začasno in skozi različne procese v sistemu. Zato je kultura v organizaciji manj prepoznavna kot klima. To se kaže oziroma vpliva tudi na možnost upravljanja. Upravljanje kulture je zahtevnejše, spreminjanje pa počasno in dolgotrajno, medtem, ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje in rezultati sprememb se pokažejo že v krajšem časovnem obdobju.

Pojma organizacijska kultura in klima razlagata posameznikovo vedenje v organizaciji in posledice le-tega. Pri tem je pojem kulture veliko bolj inkluziven v primerjavi s klimo in je tudi v sistemu na višji ravni abstrakcije.

Kultura ima tako sistemski pomen, klima pa kontekstualni in procesni pomen.

Področje kulture je nad področjem klime v sistemu. Iz tega sledi, da kultura vpliva na klimo oziroma klima je izraz kulture v organizaciji.

Posledično je raziskovanje področja kulture v sistemu teoretično in zato pri tem uporabljamo kvalitativne metode. Raziskovanje področja klime pa je empirično in zato uporabljamo kvantitativne metode (Mihalič 2006: 254).

3.2.3 Lastnosti organizacijske klime

Organizacijska klima ima več lastnosti (povzeto po GZS, 2005):

- oblikujejo jo zaposleni – posamezniki »uporabljajo« organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Organizacijska klima izriva občutke in informacije, ki niso v skladu z njo;
- nagrajuje dosežke – oblikovanje klime predstavlja močan vir motivacije, kajti posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki so okvir za presojo njihovega delovanja;
- je niz potrditev – dokazuje, da skupine in organizacije ne morejo začeti iz nič. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke in namen. To je še posebej močno, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost;
- teži k samoizpolnitvi – kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj in ciljev, lažje dosežejo njihovo uresničitev;
- daje smisel in skladnost pogledov – ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, se jim zdi logično slediti primeru pravih predstavnikov te klime. Pri tem ni pomembno, ali se z vrednotami in izročili lahko identificirajo;
- daje kontinuiteto in identiteto – brez skupne klime ni povezave različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Le če so v ospredju skupna verovanja, ki se potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel, kljub spreminjajočem se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete;
- predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi se vrednotami – klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V vsaki organizaciji je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja;
- je kibernetski sistem – to pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri ne glede na ovire in prekinitve, pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri;
- je vzorec – ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote;

- veže se na komunikacijo – pomembno je razumeti, da ista kultura olajšuje komunikacijo zaradi podobnih izkušenj in informacij.

3.2.4 Merjenje organizacijske klime

Organizacijsko klimo na splošno lahko definiramo kot celoten sklop značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi ali vzdušje v organizaciji. Kažejo se kot psihološko zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela in olajšujoče ali otežujoče vplivajo na doseganje skupnih ciljev.

Ugodna organizacijska klima je torej osnova za dobro in učinkovito delovanje organizacije in ji posledično prinaša ugled na trgu, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Povsem drugače pa je, če so odnosi med zaposlenimi v organizaciji negativni. V takih organizacijah je delovno ozračje napeto, prisotni so vse pogostejši konflikti, ki lahko vodijo v nizko produktivnost.

Namen merjenja je analiza aktualne organizacijske klime in tako ugotoviti kaj je potrebno spremeniti v organizaciji in poiskati možnosti in predloge za izboljšanje. Z merjenjem organizacijske klime vodstvo organizacije pridobi povratne informacije kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih.

Glimer navaja tri glavne načine merjenja organizacijske klime, in sicer:

- Neformalni opisi, ki vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije ter povezavah med zaposlenimi in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.
- Sistematično zbrana opažanja zaposlenih znotraj organizacije dajejo subjektivne rezultate, saj vsak posameznik organizacijo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja.
- Ugotavljanje klime z vprašalniki je pogoj za izkazovanje objektivnih rezultatov. Vprašalnik je sestavljen iz osnovnih trditev, anketirana oseba pa z označevanjem izraža stopnjo strinjanja in nestrinjanja s posamezno trditvijo. Anketirana oseba ne vpisuje lastnih trditev ali mnenj, temveč poišče raven odgovora, ki ji je najbolj blizu (Glimer 1969: 82).

Pri merjenju organizacijske klime najpogosteje uporabljamo anonimne vprašalnike. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se nanašajo na proučevanje določene dimenzije klime. Rezultate nato analiziramo in tako pridemo do ustreznih zaključkov.

Merjenje organizacijske klime je dobro izhodišče za uspešno upravljanje s človeškimi viri in uresničevanje poslovnih ciljev organizacije. Je tudi odraz, kako ukrepe in spremembe v podjetjih sprejemajo zaposleni.

3.2.5 Dimenzije organizacijske klime

Proučevanje klime v organizaciji se nanaša na proučevanje psiholoških struktur v organizaciji. Sem pa vključujemo dimenzije delovnega ozračja, osebnosti sistema, splošnega vzdušja, psihološke klime, zadovoljstva zaposlenih, počutja pri delu, stanja odnosov med ljudmi, interakcij, zavesti ljudi, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, stopnje inovativnosti zaposlenih, možnosti kariernega razvoja, usmerjenosti vodstva, stalnega izobraževanja, občutka kolektivne moči, stopnje avtonomnosti, sodelovanja, medsebojne solidarnosti, zavzetosti za uspeh in številne druge. (Mihalič 2006: 256)

Torej je predpogoj za ugotavljanje klime v organizaciji prepoznavanje in redno spremljanje obstoječega stanja z določenimi dimenzijami organizacijske klime. Ker je vsaka organizacija posebna v svoji praksi, je težko določiti univerzalen nabor dimenzij klime.

V praksi se namreč pogosto pojavljajo težnje po primerjavah, na osnovi katerih nastajajo različne nacionalne in nadnacionalne raziskave (kot je v Sloveniji primer raziskave organizacijske klime SiOK). V takšnih primerih raziskovalci skušajo najti enotne dimenzije za vse dejavnosti, panoge in organizacije. Ker pa gre za različne narave organizacij, se primerjava lahko izkaže za skoraj nemogočo. Zaposleni včasih sploh nimajo nadrejenih, zato so denimo vprašanja o zadovoljstvu z nadrejenimi nepotrebna in rezultatov ni mogoče primerjati z drugimi. Klima je v vsaki organizaciji specifična. Torej je za njeno preučevanje smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določeni organizaciji ter so močno prisotne in seveda najbolj vplivajo nanjo oziroma na vzdušje v organizaciji. Za ugotavljanje različnosti klime v Domu upokojencev Podbrdo sem zajela deset osnovnih apriornih dimenzij.

1. VARNOST ZAPOSLOTITVE

Starejša generacija je živela in delala v razmerah relativno solidne socialne varnosti; delovna mesta so bila zagotovljena, rezultati in učinki dela na splošno niso bili tako pomembni kot danes, podjetja so le redko šla v stečaj, o stroških delovne sile se ni razmišljalo, zaposlenih skorajda niso odpuščali. Vendar pa smo s planskega gospodarstva prešli na tržno. Dandanes podjetja prilagajajo delovno silo spremembam gospodarskih pogojev in zaposlujejo ljudi,

katerih znanja in sposobnosti bolj ustrezajo njihovim potrebam. Prilagodljivejši in produktivnejši posameznik pripomore k večji konkurenčnosti in inovativnosti na trgu.

Spremembe lahko sprožijo val nezadovoljstva, saj delovno mesto ni več samo po sebi umevno, negotovost je bistveno večja, obseg pravic pa se je drastično skrčil.

2. DELOVNI POGOJI

Organizacije želijo kar najbolj izkoristiti človekove (človeške) zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo omogočiti kakovostno opravljanje dela z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca. Pri tem je treba ločiti:

- fizične razmere: čistoča zraka, osvetljenost prostora, zaščita pred hrupom
- tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delavnih sredstev
- ustrezne sanitarne razmere.

Ustrezne delovne razmere pripomorejo k boljšemu počutju zaposlenih, ker

- izboljšujejo fizično in psihično počutje zaposlenih
- povečujejo gospodarsko storilnost.

S humanitarnega vidika kakovost delovnega okolja zelo vpliva na splošno delovno in življenjsko zadovoljstvo zaposlenih. Za organizacijo je ključnega pomena, da spodbuja ustvarjanje in vzdrževanje prijetnega delavnega okolja, ki izboljšuje zdravje in dobro počutje zaposlenih ter ustvarja ustrezno ravnotežje med delovnim in prostim časom.

3. ODNOSI MED SODELAVCI

Odnosi in interakcije krojijo družbo in naš obstoj v njej. Dobri odnosi na delovnem mestu so tudi pogoj za uspešnost organizacije. Pomembne so vrednote, ki močno vplivajo na splošno vzdušje v posamezni organizaciji, oziroma organizacijska klima. Medtem ko poskuša skupina zaposlenih uresničiti zadane naloge in doseči postavljene cilje, se v njej oblikujejo določeni notranji odnosi. »Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov.« (Mesner Andolšek 1995: 78) Pomembna je tudi komunikacija znotraj delovne skupine, ki se lahko razvije tudi v obliki neformalnih druženj zaposlenih: različne delavnice, spoznavni vikendi, izleti, novoletne zabave. Tako se oblikuje bolj sproščeno delovno okolje, pojavi se večja solidarnost med

delavci, pa tudi konflikti in problemi se hitreje rešijo. Vendar pa to predstavlja le en vidik složnega delovanja, drugi je temačnejši, to je stres, ki ga zaposleni doživljajo na delovnem mestu. Če je zainteresiranost za cilje različna, lahko pride do tekmovalnosti in nasprotovanja, kar povzroča slabe (notranje) odnose med sodelavci.

4. ODNOSI MED NEPOSREDNO NADREJENIM, VODJEM IN ZAPOSLENIMI

Odnosi med zaposlenimi in vodstvom v moderni organizacijski kulturi temeljijo bolj na skupni viziji, sodelovanju, zavezništvu v razvoju in čedalje manj na konfliktnosti interesov. Povečujejo se zavedanje soodvisnosti, partnerstvo in avtonomija zaposlenih. S tem se spreminjata tudi model in praksa vodenja. Zaposlenim veliko pomenita dober odnos s svojimi vodji in dobro počutje med delom samim. Zadovoljstvo delavcev se poveča tako, da se jim nudi delovne izzive, s katerimi si lahko podkrepijo občutek pripadnosti in povezanosti s svojo organizacijo.

5. KVALITETE NEPOSREDNO NADREJENEGA

Florjančič definira vodenje (1992: 5) kot »planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacij ob odgovornosti za rezultate.«

Dimenziji odnosi med zaposlenimi in neposredno nadrejenim ter kvalitete nadrejenega se dopolnjujeta. Zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve avtoritarno, ukazovalno, pri čemer se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se med njimi ustvari konflikt.

Boljša organizacijska klima je v organizaciji, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje, zamisli. Vodja daje zaposlenim občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje. Na klimo v družbi pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja.

Vodstvo organizacije je v rokah določenega števila ljudi, in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost povzroči napake med oddelki in proizvodnjo. Posledica so spori in slaba klima. Namesto ukazovanja in odrejanja nalog ter ciljev vodja osmišlja naloge in cilje svojim sodelavcem. Skupaj s sodelavci oblikuje vizijo organizacijske enote in je ne zgolj prenaša po navodilu nadrejenih. S sodelavci oblikuje odnose, ki temeljijo na

zaupanju, spoštovanju in zavezništvu, ter ne izhaja iz domneve, da ljudje niso vredni zaupanja. Sodelavce vabi k stalnemu napredku, inovacijam in je tudi sam zgled za sodelavce. Tako vodstvo kot sodelavci - vsi zaposleni - pripadajo skupni viziji podjetja. Ne gre za pripadnost vodstvu.

6. ODNOSI MED VODJO ENOTE IN ZAPOSLENIMI

Dom upokojencev Podbrdo sestavljajo tri enote Podbrdo, Petrovo Brdo in Tolmin, zato ima vsaka od njih tudi svojo vodjo. Njegova naloga je, da bdi nad dogajanjem v tem delu organizacije. Igrati mora nekakšnega pogovornega terapevta, da nevtralizira spore v kolektivu ali delovni skupini. Prevzeti mora funkcijo nevtralizatorja številnih nezavednih zamer in »anomalij«, ki v končni fazi zmanjšujejo uspešnost in produktivnost delovnih skupin in celotnega kolektiva. Poleg tega pa mora znati še prepoznati, oplemenititi, širiti in uporabiti različne oblike znanja. Pomembno vlogo ima pri načrtovanju, organiziranju, nadzorovanju in celotni izvedbi organizacijskih nalog, ki bodo omogočale negovanje obstoječega in razvoj novega znanja v prave namene.

Vodje enot se ukvarjajo z ustvarjalnostjo in produktivnostjo svojega tima.

7. VODSTVO ZAVODA

Dobro organizacijsko klimo bo ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali in konstruktivno reševali konflikte. Direktorica zavoda mora tudi na podlagi vprašalnika voditi pogovor z zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu z opravljenim delom, načrtu usposabljanja in osebnega napredovanja. Vodstvo zavoda enkrat letno spremlja zadovoljstvo zaposlenih, ki vrednotijo lastno delo, zadovoljstvo z doseženimi rezultati, svoj prispevek k razvoju in napredku organizacije: v ta okvir vključujejo načrt strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja ter predloge za nenehni razvoj.

8. OSEBNOSTNI RAZVOJ

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za organizacijo vitalnega pomena, zato je treba poskrbeti za njihov osebni in strokovni razvoj. Pomembno je prizadevanje za ustvarjanje takega delovnega okolja, v katerem delovne zahteve združimo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi.

Delovni procesi v organizaciji zahtevajo vedno nova znanja, sposobnosti in spretnosti zaposlenih. Prav zato je treba poskrbeti za celovit razvoj človeških virov, ki poleg konstantnega strokovnega in funkcionalnega izobraževanja vključuje tudi osebni razvoj.

Pri tem upoštevamo individualne interese zaposlenih, ki jih usklajujemo s cilji in vrednotami v podjetju.

Vsak zaposlen si želi v času, ko deluje v organizaciji, pridobiti znanje, izkušnje, se soočiti z novimi izzivi in tako postopoma napredovati ter sprejemati težje in odgovornejše naloge. S tem pa se tudi osebnostno razvija. To je pogoj, da bo dalj časa vztrajal pri nekem projektu, kajti pomembno je čutiti napredek tako v profesionalnem kot osebnostnem smislu.

9. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Organizacije se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo, saj v današnjem času znanje predstavlja ključni dejavnik konkurenčnosti. Tako le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se družba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Organizacije uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi.

Visokokakovostno začetno usposabljanje, širok spekter ključnih usposobljenosti in stalno vlaganje v spretnosti in znanja izboljšujejo možnosti ne samo podjetij, da se prilagodijo gospodarskim spremembam, ampak tudi delavcev, da ohranijo zaposlitev in najdejo novo. Visoka udeležba pri vseživljenjskem učenju je pozitivno povezana z visoko zaposlenostjo in nizko (dolgotrajno) brezposelnostjo. Kljub temu pa ta vlaganja prepogosto koristijo samo visokokvalificiranim: tisti, ki najbolj potrebujejo učenje, kot so nizko kvalificirani delavci, delavci s pogodbami za določen čas, samozaposleni in starejši delavci, najbolj trpijo zaradi nezadostnega vlaganja v usposabljanje. Podjetja lahko obupajo nad vlaganji v spretnosti in znanja, ker lahko nato usposobljeno osebje zaposlijo drugi delodajalci.

Usposabljanju je treba posvetiti posebno pozornost, saj se v tem skriva velik motivacijski dejavnik, ki skrbi za kontinuirano in kakovostno delo zaposlenega.

10. PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Zupanova (2001: 36-40) meni, da »je za uspeh uvajanja programov sprememb, poleg izvajanja ustreznih zmožnosti, ključnega pomena visoka stopnja pripadnosti, ki se kaže v pobudah, zavzetosti in sodelovanju vseh zaposlenih«.

Oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postaja tudi temeljna naloga vsakega vodje v delovnih organizacijah. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je organizacija veliko vlagala, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj pa odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel in poslovne partnerje. Zato si morajo organizacije zvestobo

in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila ugled v okolju. Skratka, v okvir te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima organizacija v okolici in odnos zaposlenih do organizacije (Zupan 2001: 40).

3.2.6 Spreminjanje organizacijske klime

Klimo v organizaciji ugotavljamo, merimo zato, da bi končne ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno klimo spremeniti. Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom organizacije. Na začetku delovanja organizacije se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo organizacije pa se pojavi potreba po spreminjanju organizacijske klime. Ko se organizacija znajde v težavah, je sprememba klime nujna. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje v katerem združba deluje in hoče preživeti. Spreminjanje klime je zapleten proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik 1998: str. 79).

Organizacijsko klimo pa je težko spreminjati, saj so potrebne predvsem spremembe stanja zavesti ljudi, pri čimer je potrebno spremeniti miselnost in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime vključuje tudi spremembe v pogojih dela, delovnih okoliščinah, priprave zaposlenih na drugačno dojemanje pojavov in spreminjanja vedenja (Mihalič 2006: 257).

Lipičnik (1998: 79) navaja tri načine spreminjanja klime:

- Nekonترلirano: na ta način se klima spreminja sama od sebe – nenadzorovano. Največkrat se spreminja v negativno smer, kar ni v skladu z željami vodstva organizacije, saj prinaša slabe posledice.

- Z navodili in usmeritvami: pri tem organiziranem in zavestnem načinu spreminjanja klime se skuša uravnavati vodenje posameznikov v pozitivni smeri, a iz dotedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno želenega učinka.
- Z neposredno akcijo: kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, še posebej ne tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje direktno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter osebnim zgledom.

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, »kdo lahko spremeni klimo«, lahko rečem, da imajo vodje največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime. Kot navaja Bernik (1998: 6), organizacija ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji.

V Sloveniji, kjer smo na prehodu iz tradicionalne v moderno organizacijsko kulturo, lahko vidimo organizacije, ki pospešeno spreminjajo svojo kulturo, ker so zaznala priložnost; obenem pa lahko vidimo organizacije, kjer verjamejo v tradicionalno organizacijsko kulturo in jo negujejo ter konkurenčne prednosti iščejo drugje. V veliko organizacijah opazimo zmedene zaposlene, ki se ne znajdejo na prehodu. Spreminjanje organizacijske kulture pa vpliva tudi na organizacijsko klimo. Treba je jasno definirati katere vrednote niso več zaželeni, in natančno opredeliti tiste, ki so zaželeni. Spremembe za nekatere pomenijo priložnost, za tiste, ki se ne želijo spremeniti, pa je to motnja – upirajo se spremembi. Upiranje spremembi in zastoji se pogosto tolmačijo kot slabost moderne organizacijske kulture (klime) in se uporabljajo kot dokaz, da je sprememba slaba, prezgodnja in na sploh nevarna. Zaposleni, ki se ne bodo prilagodili spremembam, bodo v podobni situaciji kot nekoč tisti, ki so zavračali novo informacijsko tehnologijo. Ko vrednote tradicionalne organizacijske kulture ne bodo več cenjene, se jim bo zmanjšala ali celo izničila tržna vrednost.

Največja pomanjkljivost je, da se o spremembah organizacijske kulture ne pogovarjamo. Druga pomanjkljivost pa je podcenjevanje časa, ki je potreben za spremembo organizacijske kulture, sploh pri menedžerjih, ki tega do zdaj še niso počeli.

Veliko managerjev se že zaveda, da so ljudje največje bogastvo organizacije. Zato je toliko bolj obžalovanja vredno, da niso sposobni dovolj motivirati tako pomembnega vira, ki vpliva

tudi na konkurenčno sposobnost organizacije. Poleg tega ugotavljajo, da je ljudi vedno težje upravljati in uspešno voditi. Vodilni se torej srečujejo s številnimi težavami, ki pa so včasih tudi posledica njihovih prevelikih zahtev (Treven 1998: 64). Preveliko število delovnih nalog v prekratnem obdobju, visoka stopnja zahtevnosti del in nalog, previsoka pričakovanja nadrejenih, pogosto spreminjanje načina dela, uvajanje novih tehnologij, pogoste organizacijske spremembe, neustrezen delovni prostor, visoko tekmovalna klima, nerazumevanje s sodelavci so dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Stres je motnja, ki vpliva na duševno in telesno počutje človeka in se pojavi takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmogljivosti (Heller – Hindle v Mihalič 2006: 308). Zmerna stopnja utrujenosti sama po sebi ni nevarna, če jo zmanjšujemo z odmori med delom, počitkom med delovnimi dnevi in letnim dopustom. Težave se pojavijo tedaj, ko zaposleni utрпи kronično utrujenost, radikalen problem pa nastopi, če pride do izgorelosti zaposlenega na delovnem mestu. Do izgorevanja pride, ko je kronično utrujen posameznik še naprej izpostavljen visoki stopnji stresa ter nizki stopnji zadovoljstva pri delu. Ključno vlogo pri preprečevanju kronične utrujenosti in izgorelosti imajo vodje. Dober vodja z demokratičnim načinom vodenja in pravilno razporeditvijo nalog še pravočasno preprečuje, da bi do izčrpanosti ali celo izgorelosti pri zaposlenem lahko prišlo. Stres in izgorevanje zaposlenih povzročajo v organizacijah vedno večje stroške, saj se odražajo v nižji stopnji produktivnosti, nižji kakovosti dela, pogostejših izostankih z dela, nenazadnje pa tudi na slab ugled organizacije v javnosti in povzročanju nezadovoljstva na delovnem mestu (Mihalič 2006: 308-313).

Prvo slovensko raziskavo o človeški izgorelosti kot posledici izjemno napornega načina življenja in dela so opravili na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani v letih 2006 in 2007. Dobili so nič kaj spodbudne rezultate. Med 1167 testiranimi osebami različnih starostnih, poklicnih, izobrazbenih in statusnih karakteristik jih je 60 odstotkov kazalo znake izgorevanja. Pri tretjini se izraža kot izčrpanost, kar je prva stopnja pri adrenalni izgorelosti, in se kaže kot izrazita storilnostna usmerjenost. Čeprav je človek izčrpan, še vedno gara in gara, postane deloholik, kajti ima globoko ukoreninjen občutek odgovornosti in tesnobe. Če ni dovolj dober in najboljši, in seveda vcepljeno vedenje, da ga vsi potrebujejo in da je vse odvisno prav od njega. Zanika slabo počutje; prva faza lahko traja celo dvajset let. Dobrih dvajset odstotkov anketiranih oseb je že napredovalo v drugo stopnjo, imenovano ujetost, ko je človek ukleščen v način življenja, dela in medosebnih odnosov. Postane preizčrpan, reagira pa aktivno, z menjavanjem delovnih mest, življenjskih navad in okolij, a s sabo prenaša stare vzorce. Počuti se ujetega, spremlja ga občutek krivde in slabi mu samopodoba. Doživlja

napade panike in jeze. Obdobje izgorevanja, ki je kroničen proces, traja leto ali dve. In slovenska raziskava je pokazala, da je že kar osem odstotkov vprašanih zašlo v tretjo stopnjo, ki jo strokovnjaki imenujejo adrenalna izgorelost, kar pa ni več preprosto. Vsi simptomi so na vrhuncu, a človek se še kar aktivira. Hude motnje spanja, bolečine v mišicah, močni depresivi in anksiozni znaki, v končni fazi pa lahko celo infarkt ali možganske kap. Stanje traja od nekaj tednov do treh mesecev (ONA 16.3.2008: 5).

Delo v zdravstvu ima potencialne izvore stresa. Delo v neugodnih razmerah, kot so tveganje za okužbo, tveganja za poškodbe in še nekateri dejavniki lahko neposredno pripomorejo k stresu na delovnem mestu v zdravstvu. Stres pa povzroča tudi delo v izmenah ter dolgotrajni delavniki, ki presegajo 40-50 ur na teden. Viri stresa so lahko tudi naloge za katere zaposleni nimajo na razpolago dovolj časa, da bi bile narejene kakovostno. Seveda pa se stres lahko razvije tudi zaradi tega, ker imajo zaposleni premalo dela ali pa zaradi dela, ki je enolično, nezanimivo. Tako delo ne ponuja kreativnosti in izzivov. Ker posameznik nima nekih rezultatov dela, ne more občutiti zadovoljstva. Ločimo dve vrsti preobremenjenosti oziroma nepreobremenjenosti z delom: kvalitativna in kvantitativna. Kvalitativna preobremenitev pomeni, da je delo prezahtevno in da ne obvlada delovnih nalog, kvalitativna neobremenitev pa da delavčeve sposobnosti presegajo zahtevnost nalog.

Dobro poznavanje področij organizacijske klime, usposobljenost in razvita čustvena in socialna inteligenca vodij so torej osnova za razmere, v katerih se kultura tarnanja ne more razviti. Pomembno pa je, da se tega vsaj v osnovi zavedajo tudi zaposleni, saj je njihova vloga pri tem enako pomembna. Ideal vodenja postaja tako imenovani nepopolni vodja, ki po besedah Grubana gradi na svojih prednostih in ne skriva svojih šibkosti ter si izbira sodelavce, ki te šibkosti kompenzirajo in nevtralizirajo (Gruban 2002: 608).

3.3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Organizacijska klima so subjektivne, individualne zaznave zaposlenih. Gre za vrednotenje organizacije, njenega okolja in procesov dela, ki so zanje pomembni. To pa vpliva na motivacijo, vedenje, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Zato v organizacijah, kjer imajo zaposleni stik s strankami oziroma uporabniki storitev kot v Domu upokojencev Podbrdo, klima vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo. Torej gre za medsebojno, vzajemno povezanost organizacijske klime in zadovoljstva z delom. Človek, ki zaznava vzpodbudno organizacijsko klimo je po navadi bolj zadovoljen s svojim delom.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je nekaj popolnoma subjektivnega. Je čustven odziv posameznikov na delovno okolje, ki se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in organizacije, ki so za posameznika pomembni. Predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom ipd. Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006: 266). Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom«. (Hollenbeck in Wright v Mihalič 2006: 267) Treven navaja, da lahko zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom (Treven 1998: 132, 133).

V organizaciji je proučevanje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih zelo pomemben dejavnik, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz organizacije. Druge, z nezadovoljstvom povezane, nezaželjene posledice so še odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo

nasilje (Treven 1998: 131). V praksi je na tem področju velik problem, saj se z nezadovoljstvom zaposlenih organizacije in vodstvo največkrat začne ukvarjati prepozno, takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva že izrazi željo po odhodu iz organizacije. Da bi se v organizacijah izognili navedenim posledicam, morajo nepretrgoma vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zavedati pa se moramo tudi dejstva, da se vsak človek ne počuti enako v istih pogojih dela. Isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi.

Pri proučevanju zadovoljstva je potrebno upoštevati dejstvo, da je zadovoljstvo odvisno predvsem od skladnosti med lastnimi potrebami zaposlenih in organizacijsko klimo: zato je za visoko zadovoljstvo ključen občutek, da delovno okolje omogoča zadovoljevanje najpomembnejših osebnih potreb. S tega stališča pa se z zadovoljstvom bolj povezuje psihološka kot organizacijska klima.

4. EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 SISTEM JAVNIH USLUŽBENCEV

Temeljni element vsake organizacije je zaposleni oziroma njegovo delovno mesto, kar velja tudi za organizacije **javne uprave** (Haček in Bačlija 2007: 39).

Javna uprava je nejasen oziroma neenotno definiran pojem, ki vključuje državno upravo in del javnih služb, lahko pa tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami, torej vse organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma naloge zagotavljanja javnih dobrin (Šmidovnik 1985: 129-130).

Elementi, ki določajo javno upravo, so:

- država deluje preko svoje javne uprave,
- organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,
- funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,
- bistven element je odgovornost resornih ministrstev in vlade,
- financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi),
- normativno za javno upravo velja upravno pravo, delno pa tudi civilno,
- poseben pomen naj bi imela stroka v smislu kombiniranja znanja in izkušenj,
- uslužbenski sistem.

Osnovni principi delovanja javno upravo opredeljujejo kot institucionalni okvir za izvajanje političnih odločitev z dominantnim ciljem javnega interesa (Ferfila in Kovač 2000: 152).

Osebe, ki opravljajo službo v javni upravi, teorija imenuje **javni uslužbenci** (Haček in Bačlija 2007: 39).

Kot javne uslužbenke slovenska zakonodaja (Zakon o javnih uslužbencih – 1. člen) opredeljuje:

- (1) Posameznike, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju.
- (2) Javni sektor po tem zakonu sestavljajo:
 - državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti;
 - javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi;
 - druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.
- (3) Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč

vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po tem zakonu.

(4) Funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti niso javni uslužbenci.

(5) V zakonu uporabljeni izrazi uradnik, uslužbenec, predstojnik in drugi izrazi, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske.

Javni uslužbenci praviloma delujejo znotraj **uslužbenskega sistema**. Uslužbenski sistem je poseben upravni sistem znotraj javne uprave (Haček in Bačlija 2007: 40).

Uslužbenska razmerja so v Sloveniji urejena z javnim pravom oziroma s posebno uslužbenko zakonodajo. To ne pomeni, da za javne uslužbence velja popolnoma drugačna ureditev kot za zaposlene v zasebnem sektorju; posebej so urejene le nekatere podrobnosti, v preostalem delu pa je položaj javnih uslužbencev urejen s predpisi, ki veljajo tudi za zasebni sektor. (Haček in Bačlija 2007: 156)

Upravljanje v uslužbenskem sistemu poteka na treh ravneh:

- Institucionalna – pravila vladanja (pravice in dolžnosti javnih uslužbencev, sistem odgovornosti, javno mnenje, policy vloga javnih uslužbencev, (a)političnost javnih uslužbencev).
- Operativni – personalni oziroma kadrovski sistem (klasifikacijski sistem, upravljanje človeških virov, sistem zaposlovanja javnih uslužbencev).
- Simbolni sistem (etika javnih uslužbencev; upravna in organizacijska kultura).

(Haček in Bačlija 2007: 41-42)

Ko se vzpostavi in začeta delovati institucionalna in operativna raven v uslužbenskem sistemu, se posledično vzpostavi tudi simbolna raven, kar bi lahko označili za primarno značilnost. Vzpostavitev simbolne ravni ničesar ne pove o njenih kvalitativnih značilnostih, saj sam obstoj upravne etike in kulture upravljanja v sodobnih demokracijah ne zadošča. Simbolna raven v uslužbenskem sistemu zato nekoliko bolj kot preostali ravni zahteva vsebinsko kakovostno vzpostavitev konstitutivnih elementov. (Haček in Bačlija 2007: 73)

Ta raven je prav tako pomembna kot drugi dve ravni upravnega delovanja, čeprav je seveda manj vidna in otipljiva od njiju. Z opredeljevanjem, kaj je dobro in kaj slabo v uslužbenskem sistemu in v upravnem delovanju, lahko ta raven dejansko spodbuja določeno delovanje in prepoveduje drugo. Tovrstna določnost je lepo vidna v vsebini politik in stilu delovanja uprave, pri čemer je oboje pomembno za uspešno vladanje (Haček in Bačlija 2007: 42).

Kultura javne uprave je presek organizacijske, managerske in politične kulture (Pečar v Ferfila in Kovač 2000: 168). Brezovšek (1997: 177) obravnava tri ravni kulture javne uprave:

- societalna: sprejemljivost uprave (birokracije) kot sredstva organizacije v družbi narekuje podjetniški, birokratski ali participativni pristop k organizaciji in stilu uprave,
- politična: dimenzije hierarhije in enakosti, svobode in enakosti, lojalnosti in obveznosti ter zaupanja in nezaupanja,
- upravna: vpliv kulture na notranje vodenje kompleksne upravne organizacije v smislu odnosa med kulturo in avtoriteto, problema motivacije itd.

Ferfila in Kovač (2007: 168) upravno kulturo v Sloveniji opredelita:

- s pomanjkanjem skupnih ciljev, poslanstva in vizije, ki jih nadomešča usmerjenost v regulativo in normativno zakonitost postopkov dela,
- z opaznim rivalstvom med stroko in politiko (večkrat je politična nezrelost glavni vzrok za profesionalno politično oporečnost),
- z vzdrževanjem pozitivnih vrednot (zakonitost, transparentnost, fleksibilnost, nesamozadostnost z usmerjenostjo k uporabnikom, apolitičnost, odprtost, proaktivnost) in hkratnim obstojem tradicionalnih predpostavk in predsodkov (samozadostnost, nezainteresiranost za potrebe uporabnikov, zaprtost, informacijska zastarelost, hierarhija z omejeno komunikacijo, spolitiziranost),
- z organizacijsko klimo, katere značilnosti so sorazmerna reaktivnost namesto produktivnosti (ta se izraža v posodabljanju opreme, a žal zanemarjanju človeškega dejavnika), formalizem, spolitiziranost v nekaterih, zlasti odločujočih delih uprave, le delna usmerjenost k rezultatom,
- z avtokratičnim stilom vodenja, ki zanemarja sodobne tehnike managementa, še posebej delegiranje in spodbujanje samoiniciative.

Zaposleni v javni upravi so njeno glavno premoženje in za nadaljnji uspeh uprave je bistvenega pomena vlaganje v kadre. Organizacijska odličnost se začne z zaposlovanjem pravih kadrov, vendar hitro zahteva njihovo nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in razvoj. Proces nenehnega spreminjanja in razvoja vključuje vizijo uprave kot organizacije, zavezane vseživljenjskemu učenju. To je povezano tudi z elementi sodobnega uslužbenskega sistema, vključno s kariernimi strukturami, spremljanjem razvoja kariere, povečanimi možnostmi horizontalnih in vertikalnih premikov javnih uslužbencev itd., ki so zasnovani tako, da javnim uslužbencem omogočajo kar največje uresničenje njihovih potencialov.

Da bi uprava resnično postala učeča se organizacija, je treba zagotoviti skladen in sistematičen pristop k izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev, ki je bistven instrument za razvoj javnih uslužbencev in pomemben vidik delovanja sodobne uprave. Zato je bistvenega pomena, da se javnim uslužbencem zagotovijo sistematični, stalni in dostopni načini ter viri dopolnjevanja strokovnega znanja in krepitve spretnosti, potrebnih za upravno delo.

V svetu prav zadovoljstvo zaposlenih postopoma postaja kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (odjemalcev) in zadovoljstvu delničarjev ter s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa sta potrebni organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki večinoma temeljita na odličnosti v internem komuniciranju.

V nadaljevanju predstavljam raziskavo, opravljeno v Domu upokojencev Podbrdo. Predmet mojega raziskovanja sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v zavodu. Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, kaj v Domu upokojencev Podbrdo menijo o kakovosti svojega delovnega okolja, o odnosih med sodelavci in nadrejenimi ter v katerih dejavnikih vidijo glavno oviro pomanjkanja pozitivne organizacijske klime. Tako bom tudi preverila v uvodnem poglavju postavljeni hipotezi.

V prvem delu na kratko predstavljam Dom upokojencev Podbrdo kot celoten zavod, v drugem delu pa so zbrani rezultati analize merjenja organizacijske klime in njihova interpretacija.

4.2 PREDSTAVITEV DOMA UPOKOJENCEV PODBRDO

4.2.1 Zgodovina Doma upokojencev Podbrdo

Leta 1950 je država, ki se je oklicala za socialno uredila že vse prioritete naloge takratnega socialističnega gospodarstva. Treba je bilo poskrbeti tudi za ljudi, ki so ostareli in so ostali brez kakršnihkoli sredstev za preživljanje. Zapuščena italijanska vojašnica v Podbrdu je bila kot nalašč za to, da se vanjo vselijo ti ljudje, katerim bo država zagotovila kos kruha in ležišče za starost.

Dom upokojencev **Podbrdo** je bil ustanovljen z odločbo Okrajnega ljudskega odbora Tolmin leta 1950. Po najnujnejših preureditvah in namestitvi skromne opreme so se leto kasneje vselili prvi stanovalci. Hiša je bila kasneje porušena in na isti lokaciji je bil v letu 1990 zgrajen novi Dom.

Zaradi velikih potreb se je Dom širil. Leta 1968 je prevzel bivše zdravilišče **Petrovo Brdo**, ki je od Podbrda oddaljeno 5 km. Dom je namenjen posebnim oblikam varstva odraslih in ima status posebne enote zavoda.

Solidarnost slovenskih upokojencev je pripomogla, da se je po prvem potresu v Posočju leta 1978 zgradil nov Dom v **Tolminu**, ki je upravno priključen Domu v Podbrdu.

Danes živi v enoti Podbrdo 127 stanovalcev, na Petrovem Brdu 96 in v Tolminu 145 starejših občanov.

Veliko človeških usod in spominov se je zvrstilo za zidovi teh treh Domov. Vsako človeško življenje je roman zase in vsak prihod v Dom upokojencev pomeni v življenju človeka posebno poglavje, žal največkrat ne najlepše.

Veliko truda je bilo in je še vedno vloženega v posodabljanje bivalnih pogojev. Glavna skrb vseh zaposlenih pa je, poleg materialne oskrbe, skrb za lepše življenje ljudi in njihov razvoj. Strokovni delavci skrbijo, da stanovalci živijo v domu kar se da bogato in njim primerno življenje. Vključevanje stanovalcev v različne oblike prostovoljnega dela, samopomoči in dejavnosti manjših skupin je le ena izmed oblik, ki omogoča prebroditi osamljenost, občutek odrinjenosti in morda manjvrednosti.

Večina stanovalcev je kot nekoč še vedno iz tolminske, kobariške in bovške občine, pa tudi z Gorenjske in iz drugih krajev Slovenije.

4.2.2 Strategija, cilji in vizija Doma upokojencev Podbrdo

Dejavnosti zavoda:

- institucionalno varstvo starejših
- institucionalno varstvo za odrasle duševno prizadete in duševno bolne osebe
- zdravstvena nega in zdravstvena rehabilitacija
- druga osnovna zdravstvena in specialistična konziliarna dejavnost, skladna z naravo dejavnosti zavoda in z mrežo javne zdravstvene službe
- pomoč posamezniku in družini na domu
- specialni servis
- naloge priprave okolja, družine in posameznikov na starost
- gospodarska dejavnost, ki je namenjena višji kakovosti življenja in varstvu oskrbovancev
- odločanje o namestitvi v zavod, premestitvi in odpustu iz zavoda.

(4. člen Sklepa o preoblikovanju Doma upokojencev Podbrdo v javni socialno varstveni zavod, ki je bil izdan na podlagi 120. člena Zakona o socialnem varstvu 1993: 1)

Zavod ima oblikovano strategijo, plane in cilje, ki so usklajeni z nacionalnim programom socialnega varstva ter drugimi razvojnimi programi in strategijami, ki urejajo strategijo razvoja nacionalnega varstva. Vse to teži k povečanju kakovosti bivanja, kakovost opravljenih storitev in povečanju zmogljivosti kapacitet ter prilagajanju potrebam uporabnikov.

Vendar pa opazajo, da je sedanji sistem zagotavljanja dostopnosti in kakovosti storitev v domu ogrožen.

Zaradi podcenjevanja problemov pri zagotavljanju storitev za starejše, neizvajanja strateških usmeritev nacionalne strategije in neustrezne organiziranosti sistema se institucionalno varstvo starejših dolgoročno sooča z destabilizacijo obstoječega sistema. Ponujajo skupne rešitve in konkretne predloge na področju statusa izvajalcev, oblikovanja cen in zagotavljanja pogojev za normalno delovanje. Predlagajo, da se razlika v ceni, pri zdaj nepriznanem delu stroškov javnih domov, v prihodnje pokriva s subvencioniranjem cene s strani države, iz viškov, ki jih imajo zdravstvene zavarovalnice, delno tudi z zvišanjem cen storitev. Najbolje bi bilo, da bi se javni domovi statusno preoblikovali in bi bil omogočen dostop zunanjim investitorjem, saj država preprosto ne zagotavlja sredstev, ki jih je po zakonodaji dolžna.

Spremeniti je treba tudi kadrovske normative, saj so omejujoči tako v razvojnem, stimulativnem smislu kot v smislu zagotavljanja standarda, njihova togost pa ne omogoča prilagajanja dejanskim potrebam uporabnikov. Prav tako je treba s spremembami managementu zagotoviti več pristojnosti za vodenje, saj imajo danes le-ti zgolj odgovornosti, pri upravljanju domov pa so njihove možnosti na kadrovskem, cenovnem, investicijskem in razvojnem področju zelo omejene. Dandanes se srečujemo s trendom, ki daje velik poudarek razvoju namestitev pri zasebnih izvajalcih, za razvoj ali vsaj za ohranjanje javnih domov pa ni ustrezno poskrbljeno. Razvoj zasebnih izvajalcev tudi v DUP pozdravljajo in podpirajo, vendar je treba vsem izvajalcem omogočiti primerljive pogoje za delovanje. Ob sedanji ureditvi bodo javni domovi nazadovali in kakovost storitev v javnih in zasebnih ne bo več primerljiva.

Načeta sta osnovna cilja, ki naj bi ju domovi dosegali, in sicer zadovoljstvo uporabnikov in zadovoljstvo zaposlenih. Vhodni viri ne sledijo stroškom, prav tako pa za nove obveznosti, ki izhajajo iz zakonodaje, ni na voljo dodatnih sredstev. Da lahko domovi financirajo vzdrževanje, se morajo odpovedati razvojnim nalogam. (Letno poročilo DUP 2007: 16-20)

4.2.3 Organiziranost Doma Upokojencev Podbrdo

Dom upokojencev Podbrdo je javno socialno varstveni zavod.

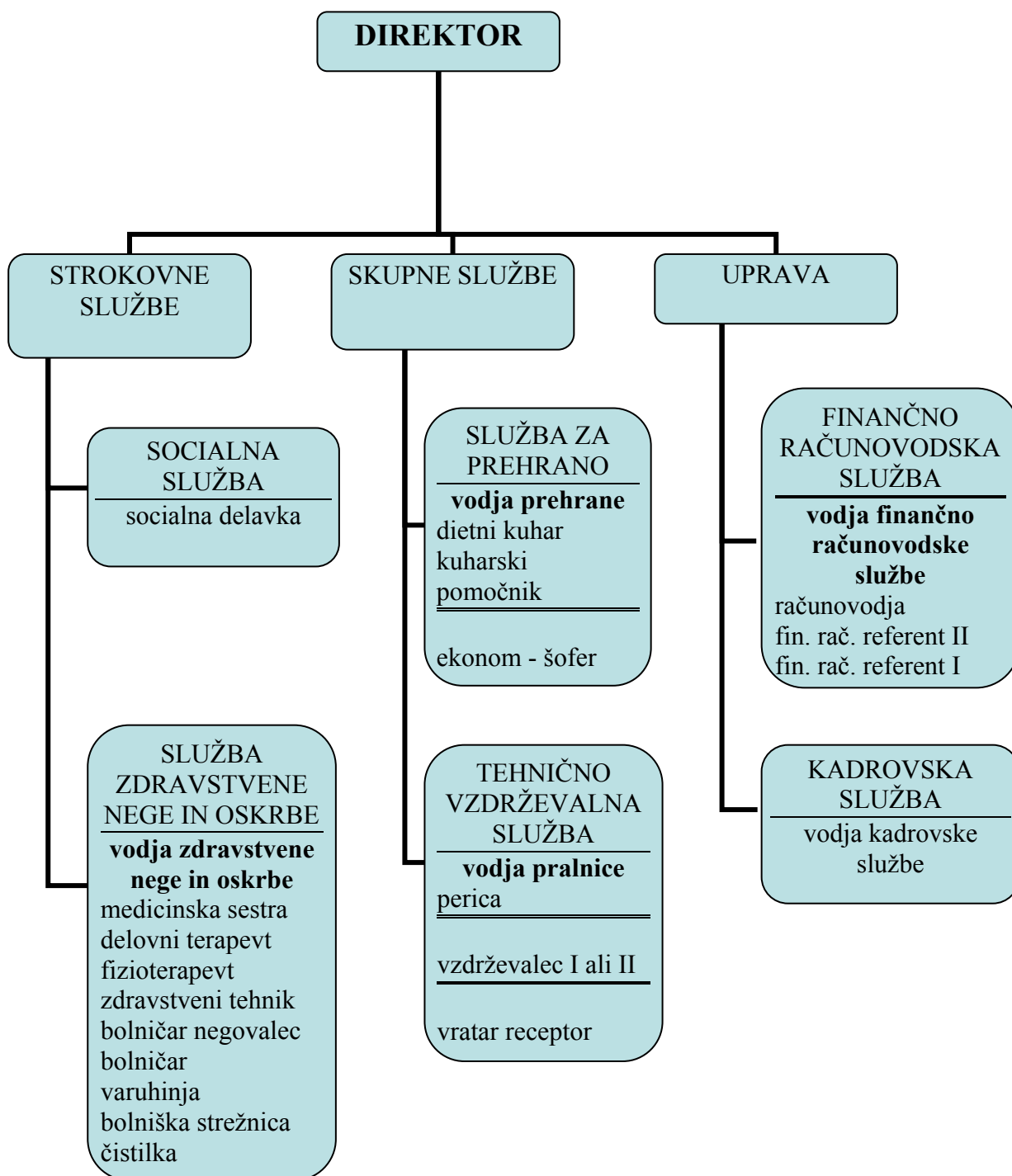
Ustanoviteljica je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada Republike Slovenije (2. in 3. člen Sklepa o preoblikovanju Doma upokojencev Podbrdo v javni socialno varstveni zavod, ki je bil izdan na podlagi 120. člena Zakona o socialnem varstvu 1993: 1).

V zavodu je delo organizirano v treh organizacijskih enotah: Podbrdo, Petrovo Brdo in Tolmin.

Organizacijska struktura zavoda je oblikovana tako, da zagotavlja čim večjo kakovost bivanja stanovalcem in čim bolj optimalno potekanje delovnih procesov v vseh treh enotah ter sprotno prilagajanje nastalim zahtevam.

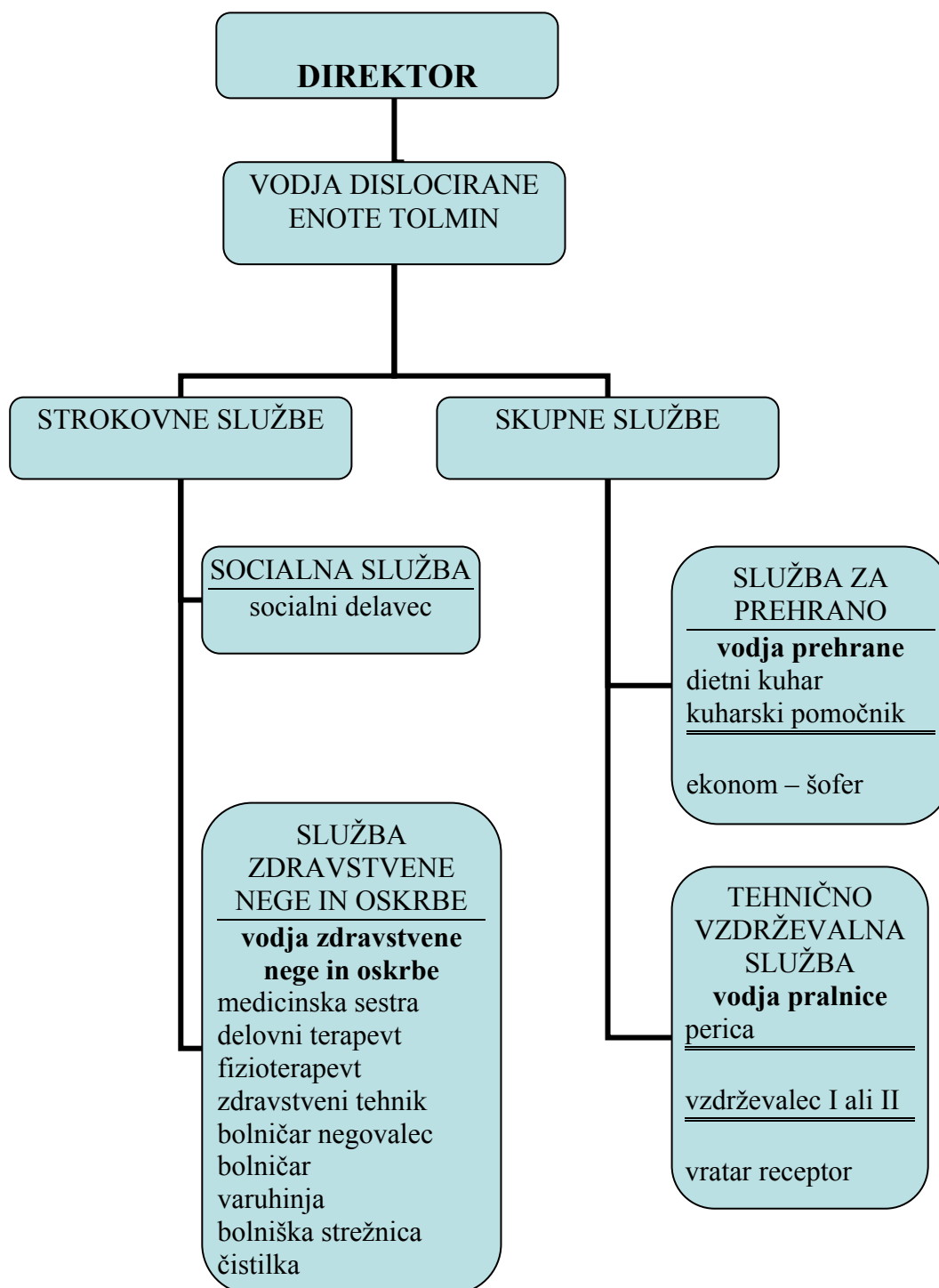
Direktor in vodje enote so dolžni zagotoviti, da delovni proces teče normalno ter da se dosegajo planirani cilji in učinkovito poslovanje s finančnimi sredstvi zavoda. Spremljati morajo novosti in razvoj stroke.

Slika 4.2.3.1: Organizacijska shema DUP, enota Podbrdo



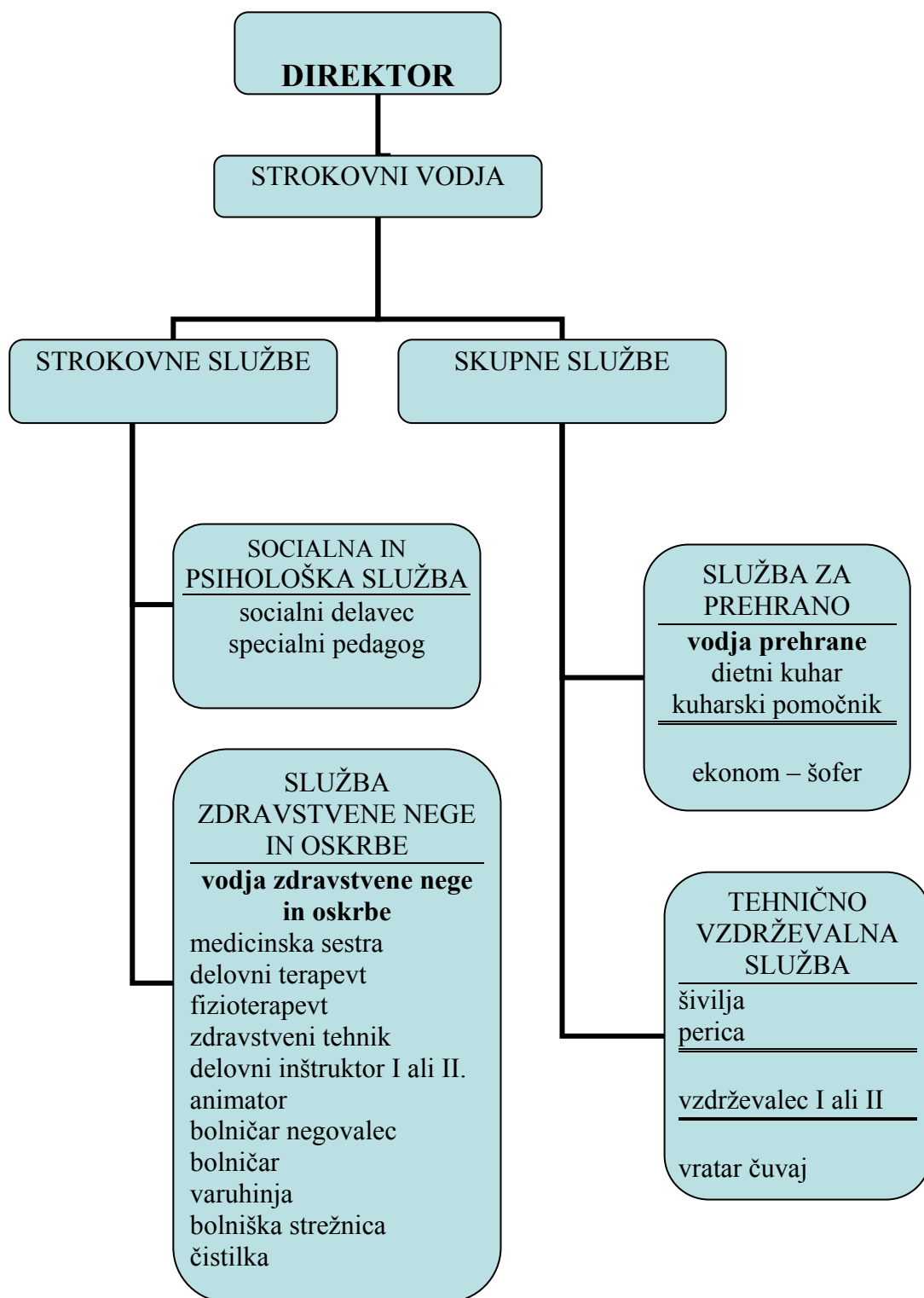
Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

4.2.3.2: Organizacijska shema DUP, enota Tolmin



Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

4.2.3.3: Organizacijska shema DUP, enota Petrovo Brdo



Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

4.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Podlaga za izvedeno raziskavo je anketiranje zaposlenih v organizaciji, saj sem za temo diplomskega dela uporabila konkretno organizacijo in počutje zaposlenih v njej. V nadaljevanju podrobno opisujem metodologijo priprave raziskave.

4.3.1 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za raziskovanje organizacijske klime v zavodu je sestavljen iz treh delov.

V prvem delu je predstavljen namen ankete.

V drugem delu so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, enota delovnega mesta, leta zaposlitve v Domu Upokojencev Podbrdo in delovna mesta, ki jih je zaposlen-a zamenjal-a v času zaposlitve v Domu upokojencev Podbrdo.

Tretji del vprašalnika sestavlja 55 trditev, s pomočjo katerih sem merila deset dimenzij organizacijske klime v DUP:

- varnost zaposlitve
- delovni pogoji
- odnosi med sodelavci
- odnosi med neposredno nadrejenimi, vodjo in zaposlenimi
- kvalitete neposredno nadrejenega, vodje
- odnosi med vodjo enote in zaposlenimi
- odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi
- osebni razvoj
- izobraževanje in usposabljanje
- pripadnost organizaciji.

Zaposleni so svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo označili na petstopenjski lestvici:

1 = nikakor se ne strinjam

2 = delno se strinjam

3 = niti se ne strinjam niti ne nasprotujem

4 = v veliki meri se strinjam

5 = popolnoma se strinjam

Vprašalnik je prikazan v Prilogi A.

4.3.2 Vzorec

Vprašalniki so bili poslani po pošti vsem 152 zaposlenim v Domu upokojencev Podbrdo. Vprašalniku je bila dodana tudi pisemska ovojnica z znamko za vračilo ankete. S tem je bila zagotovljena anonimnost, kar v veliki meri vpliva na objektivnost rezultatov. Vrnjenih je bilo 84 anket, kar predstavlja 55-odstotno odzivnost.

V tem primeru je vzorec dejansko enak populaciji, realizacija vzorca je 55-odstotna, kar je zadovoljivo.

4.3.3 Potek raziskave in statistična obdelava podatkov

Namen raziskave je bil preveriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zavodu kot celoto in po posameznih enotah (Podbrdo, Petrovo Brdo, Tolmin). Zato sem kot neodvisno spremenljivko določila Enoto delovnega mesta.

Čeprav sem v anketi spraševala tudi po spolu anketiranca-ke, letih zaposlitve v DUP in delovnih mestih, ki jih je posameznik-ca zamenjal-a v času zaposlitve v Domu upokojencev Podbrdo, so se le-te spremenljivke pokazale za nepomembne pri raziskavi.

Odvisnih spremenljivk je bilo vseh 55 trditev.

Zbrane podatke sem analizirala z računalniškim programom za statistično obdelavo SPSS for Windows.

Izračuni so prikazani v Prilogi B.

Spremenljivkam sem najprej določila:

- imena,
- pomen,
- vrednosti in pomen vrednosti (vsaka trditev je imela 5 vrednosti in ocenjevalec je na 5-stopenjski lestvici označil strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer je 1 pomenila popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje),
- mersko lestvico,
- manjkajočo vrednost (vsaki spremenljivki sem kot manjkajočo vrednost določila št. 99). Sem vključujem trditve, na katere anketiranec-ka ni odgovoril-a.

S podprogramom Frequencies sem vsaki spremenljivki določila:

- aritmetično sredino (povprečje)
- frekvenco (št. odgovorov)
- odstotke (delež enot med vsemi enotami, veljavnimi in manjkajočimi)
- veljavne strukturne odstotke (enote, ki imajo veljavno vrednost - manjkajoče vrednosti so izpuščene oziroma delež enot z določeno vrednostjo med vsemi enotami z veljavnimi vrednostmi)
- komulativne odstotke (delež enot z vrednostmi do zgornje meje).

S podprogramom Compare means – means sem nato izračunala število enot, standardni odklon in povprečja posameznih spremenljivk (trditev) po enotah Podbrdo, Petrovo Brdo in Tolmin.

Povprečja trditev, ki so predstavljala eno dimenzijo organizacijske klime in zadovoljstva v Domu upokojencev Podbrdo (*npr. varnost zaposlitve*), sem nato seštel in dobila povprečje dimenzije.

Prikaz podatkov v obliki tabel in grafikonov sem izrisala s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excell. Grafi prikazujejo:

- povprečja dimenzij od najbolj zastopane do najmanj zastopane
- povprečja trditev posamezne dimenzije od najbolj zastopane do najmanj zastopane
- povprečja trditev posamezne dimenzije za vsako enoto posebej (Podbrdo, Petrovo Brdo in Tolmin).

V prvem sklopu ankete, ki je zajemal osebne podatke, se je pri vprašanju *koliko časa ste že zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo* pokazala prevelika razpršenost odgovorov, zato sem združila vrednosti te spremenljivke v novo spremenljivko LETA_ZAP (pomen spremenljivke: Leta zaposlitve v Domu upokojencev Podbrdo) in ji opredelila vrednosti v šestih kategorijah, in sicer:

- od 0,5 do 5 let
- od 5,5 do 10 let
- od 10,5 do 15 let
- od 15,5 do 20 let
- od 20,5 do 25 let
- nad 25 let.

Rezultati so pokazali zastopanost po posameznih razredih.

4.4 ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME V DOMU UPOKOJENCEV PODBRDO

Rezultati so predstavljeni glede na povprečno vrednost spremenljivke, kjer se je trditve vprašalnika ocenjevalo od 1 do 5, po posameznih dimenzijah organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo.

Velika variabilnost odgovorov lahko kaže na pojavljanje več subklime znotraj organizacije. Zavod je lokacijsko razdeljen (enote Tolmin, Podbrdo in Petrovo Brdo), vendar sta politika in okolje enaka za vse tri enote. Zato sem rezultate, ki sem jih pridobila v anketi, upoštevala kot organizacijsko klimo ene organizacije. Glavni del raziskave tako ni bil namenjen proučevanju razlik, ki se pojavljajo med posameznimi enotami. V okviru tega sem oblikovala tudi hipotezo, ki se je nanašala na organizacijsko klimo za celoten zavod. Rezultate sem posplošila na celotno organizacijo.

Analiza rezultatov raziskave temelji predvsem na enodimenzionalnih odgovorih, izraženih v odstotkih in grafikonsko prikazanih.

SPOL

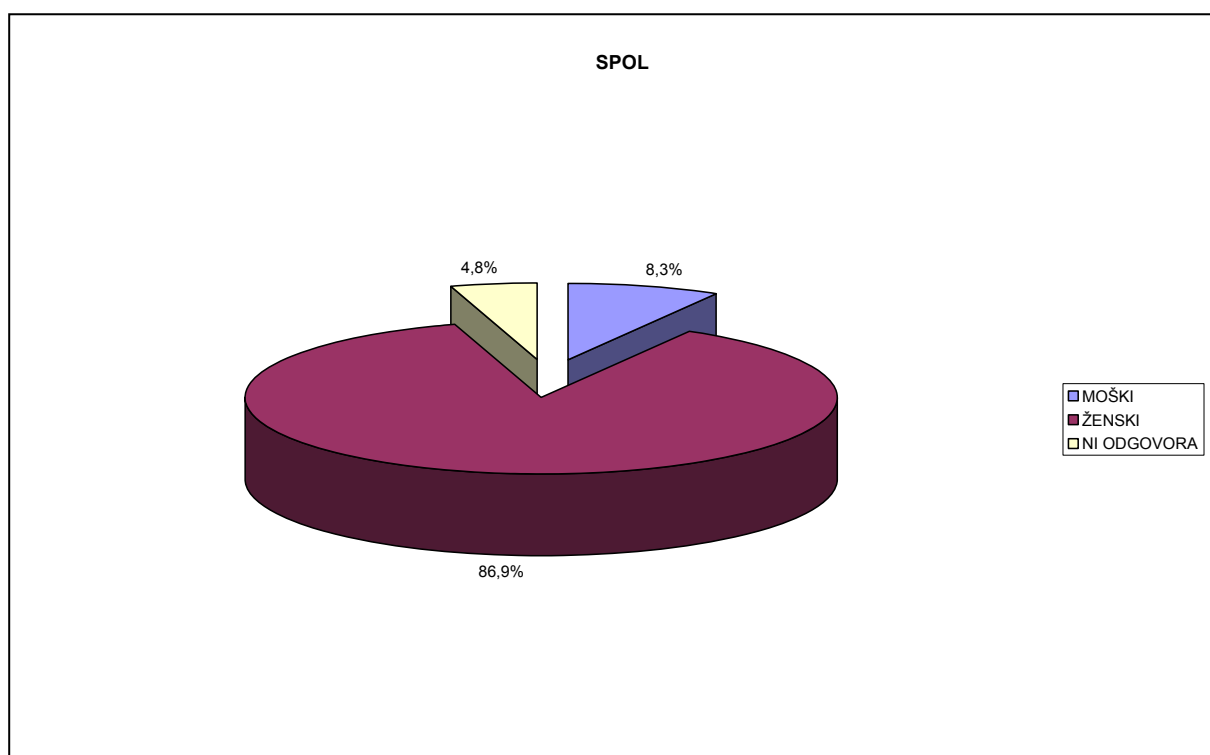
Med 84 anketiranci, ki so anketo vrnilo je bilo:

- 7 (8,3 %) moških
- 73 (86,9 %) žensk
- 4 (4,8 %) osebe, ki na vprašanje niso ali odgovorile

Ženske predstavljajo največji delež zaposlenih v organizaciji.

Od vseh 84 anketirancev, ki so vrnilo vprašalnike je na to vprašanje odgovorilo 80 zaposlenih in med vsemi temi je bilo 8,3 odstotkov moških in 86,9 odstotkov žensk. Rezultat je pričakovan, saj je v zavodu zaposlena predvsem ženska struktura poklica (medicinske sestre, negovalke, strežnice, kuhinjske pomočnice, perice...).

Graf 4.4.1: Delež anketiranih po spolu v DUP



Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

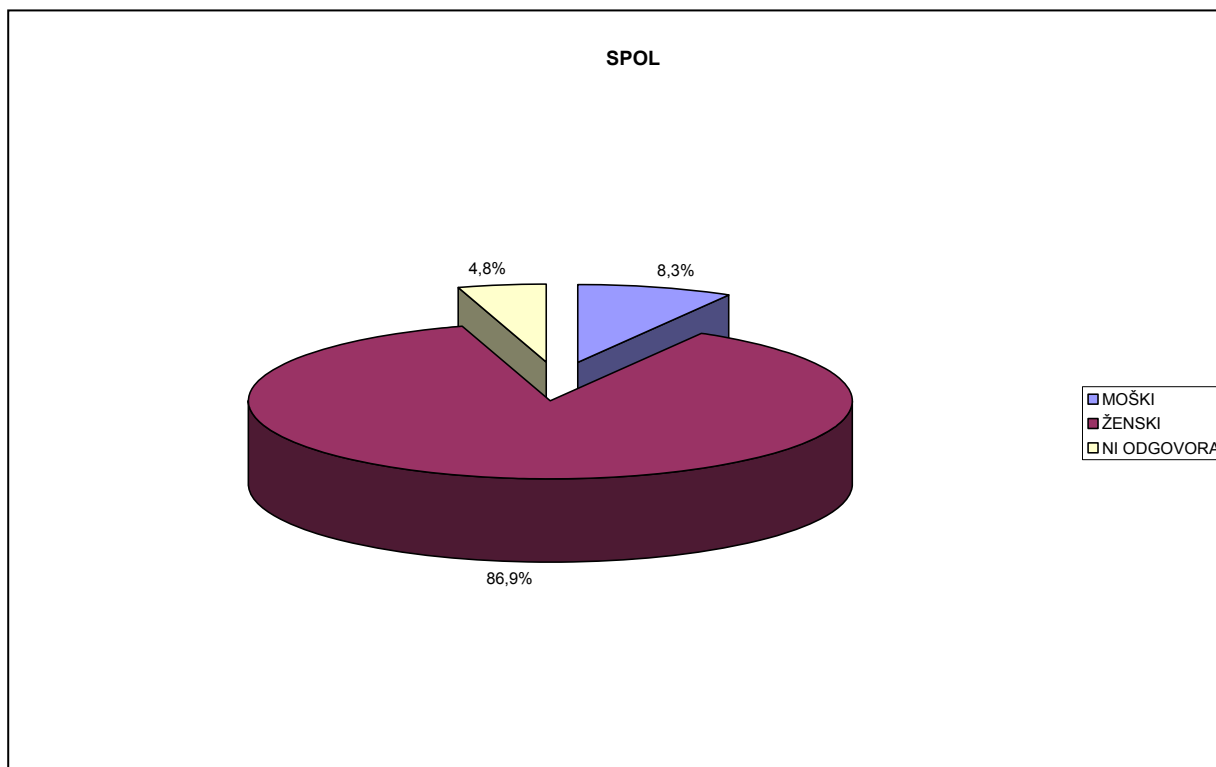
ENOTA DELOVNEGA MESTA

Med 84 anketiranci, ki so opredelili svojo enoto delovnega mesta jih je bilo:

- 41 (48,8 %) iz enote Podbrdo
- 19 (22,6 %) iz enote Petrovo Brdo
- 20 (23,8 %) iz enote Tolmin
- 4 (4,8 %) osebe, ki na vprašanje niso odgovorile

Največji delež zaposlenih, ki so anketo vrnilo je iz enote Podbrdo, sledita enoti Petrovo Brdo in Tolmin s podobnimi odstotki. Delež vrnjenih anket iz enote Podbrdo je dvakrat večji kot iz enot Petrovo Brdo in Tolmin.

Graf 4.4.2: Delež anketiranih glede na enoto delovnega mesta v DUP



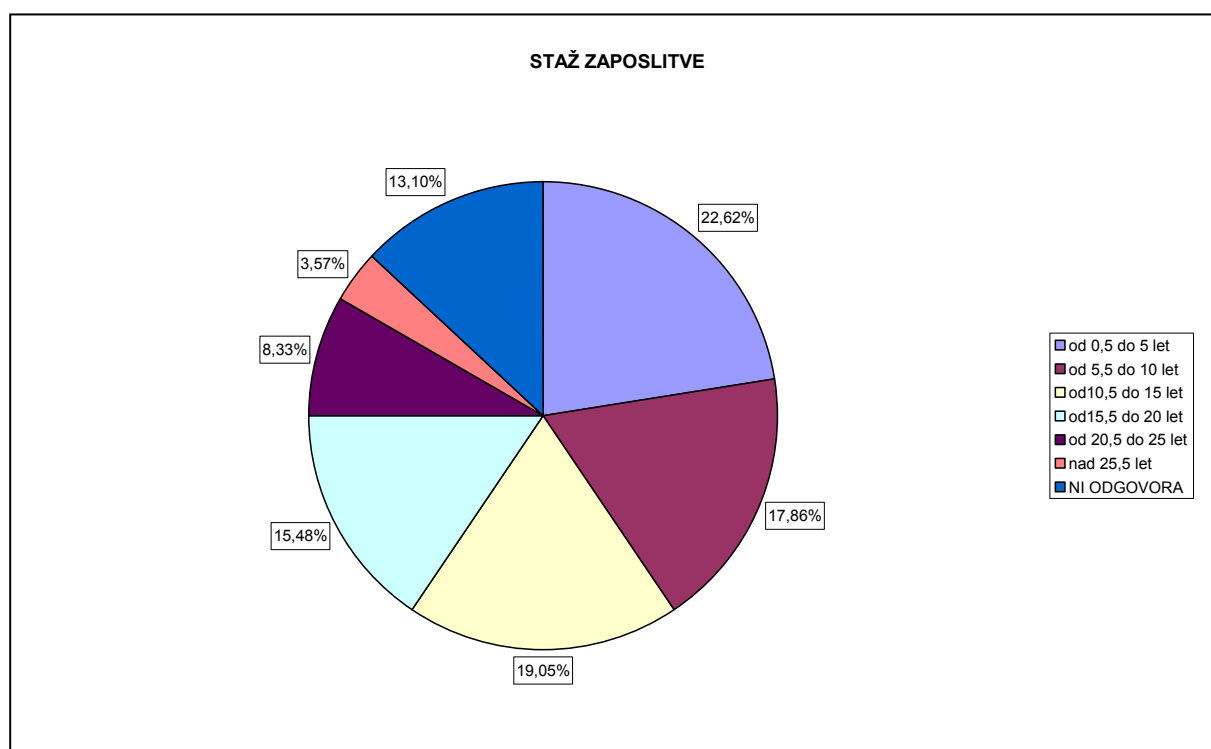
Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAŽU

Struktura zaposlenih po stažu	Število zaposlenih	Odstotki
od 0,5 do 5 let	19	22,62
od 5,5 do 10 let	15	17,86
od 10,5 do 15 let	16	19,05
od 15,5 do 20 let	13	15,48
od 20,5 do 25 let	7	8,33
nad 25,5 let	3	3,57
Ni odgovora	11	13,1

Največji delež anketirancev, ki so anketo vrnili je v zavodu zaposlenih od 0,5 do 5 let. Sledijo jim tisti, ki so v zavodu zaposleni od 10,5 do 15 let. Najmanjši delež je tistih, ki so tu zaposleni nad 25,5 let.

Graf 4.4.3: Delež anketirancev glede na staž zaposlitve v DUP



Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

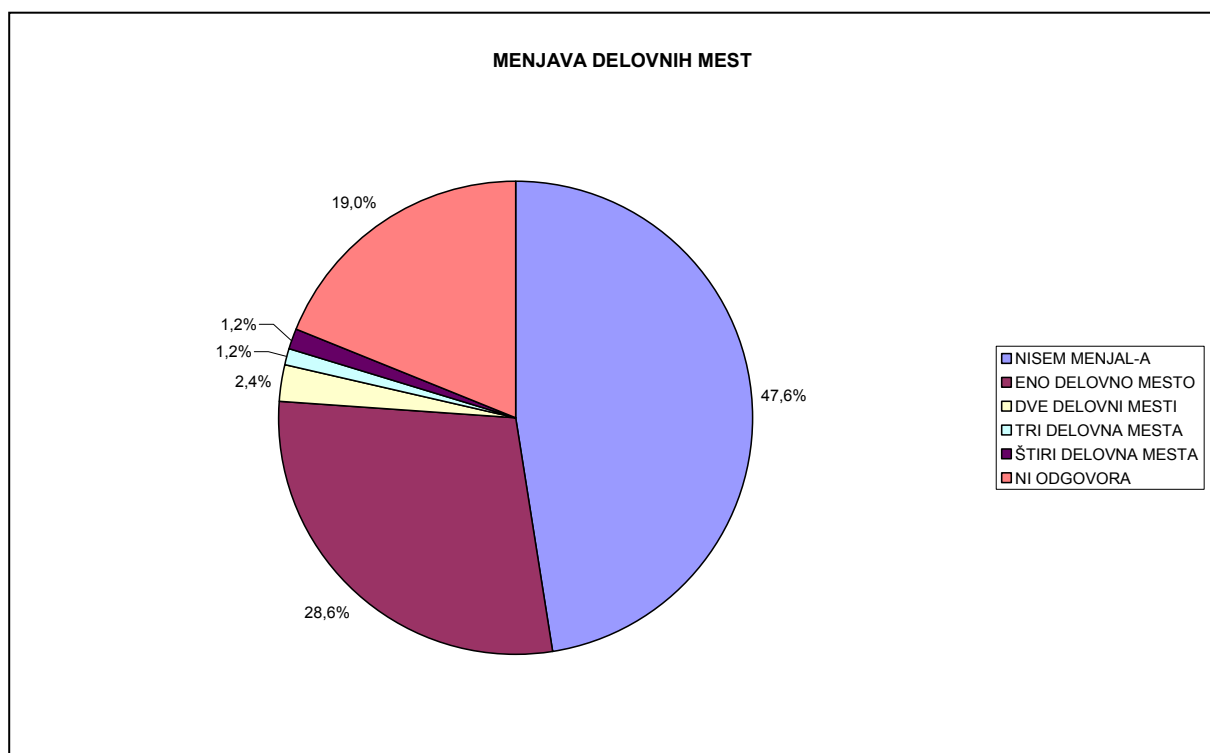
DELOVNA MESTA, KI SEM JIH ZAMENJAL-A V ČASU ZAPOSLOTITVE V DOMU UPOKOJENCEV PODBRDO

Med 84 anketirancev, ki so vrnil anketo je:

- 40 ali 47,6 % zaposlenih, ki niso zamenjali delovnega mesta znotraj organizacije
- 24 ali 28,6 % zaposlenih, ki so zamenjali eno delovno mesto
- 2 ali 2,4 % zaposlena, ki sta zamenjala dve delovni mesti
- 1 ali 1,2 % zaposlen-a, ki je zamenjal-a tri delovna mesta
- 1 ali 1,2 % zaposlen-a, ki je zamenjal-a štiri delovna mesta
- 20 ali 19 % zaposlenih, ki niso odgovorili na vprašanje

Največji delež zaposlenih, ki so odgovorili na to vprašanje še ni zamenjalo svojega delovnega mesta v času zaposlitve v Domu upokojencev Podbrdo.

Graf: 4.4.4: Delež zaposlenih glede na delovna mesta, ki jih je posameznik zamenjal v DUP

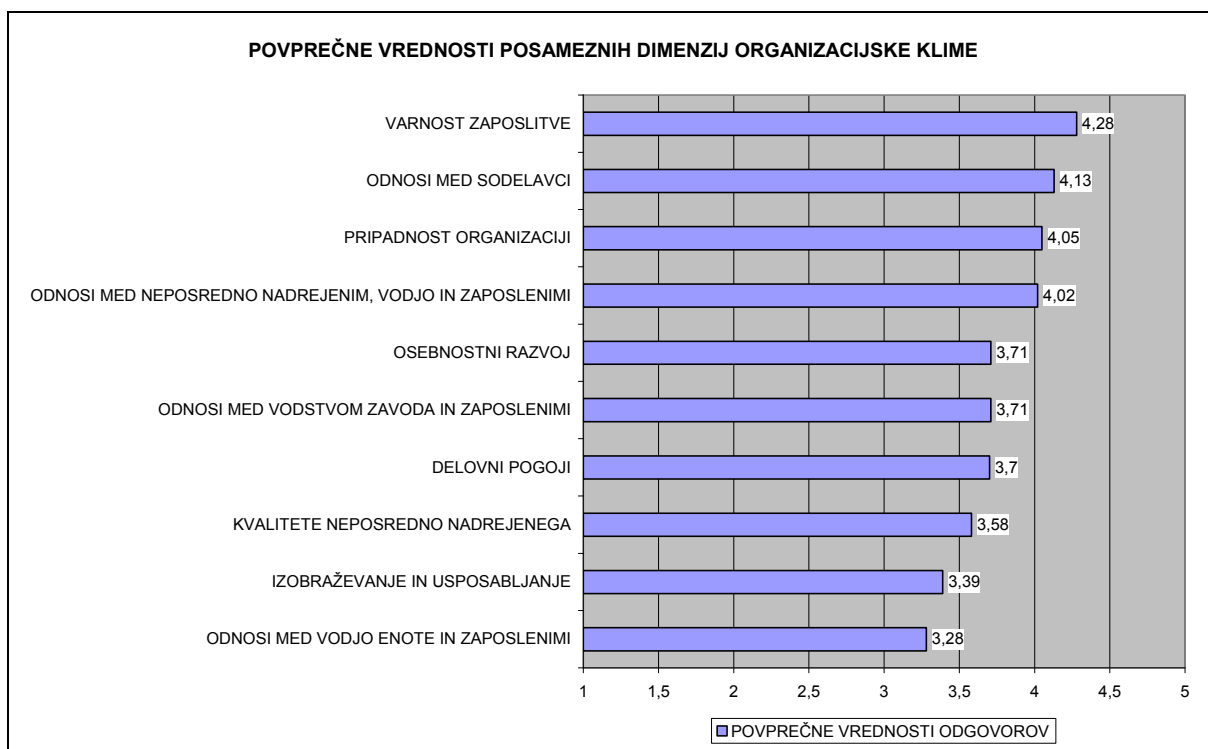


Vir: DUP 2008. Letno poročilo zavoda za leto 2007, Podbrdo.

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime in ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v Domu upokojencev Podbrdo je meril 10 dimenzij organizacijske klime (55 vprašanj).

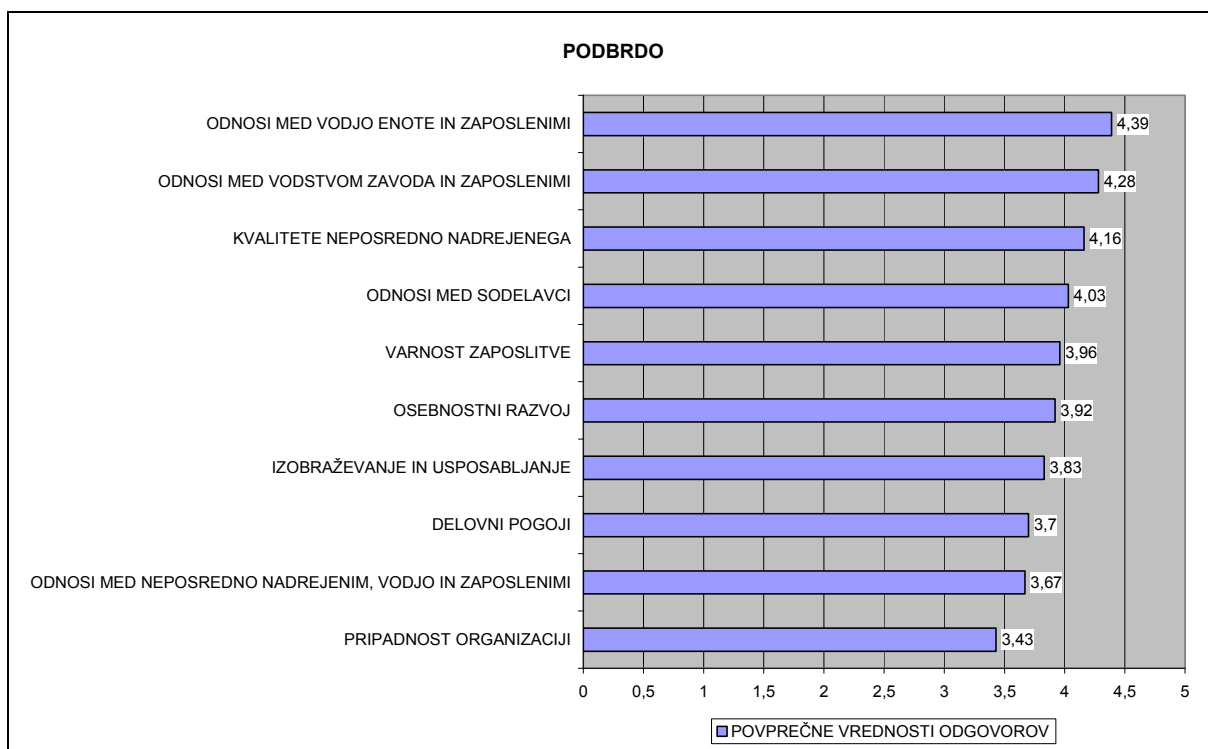
V grafu 4.4.5 je podrobno prikazan pregled povprečij (aritmetičnih sredin) posameznih dimenzij organizacijske klime v proučevanem zavodu.

Graf 4.4.5: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v DUP



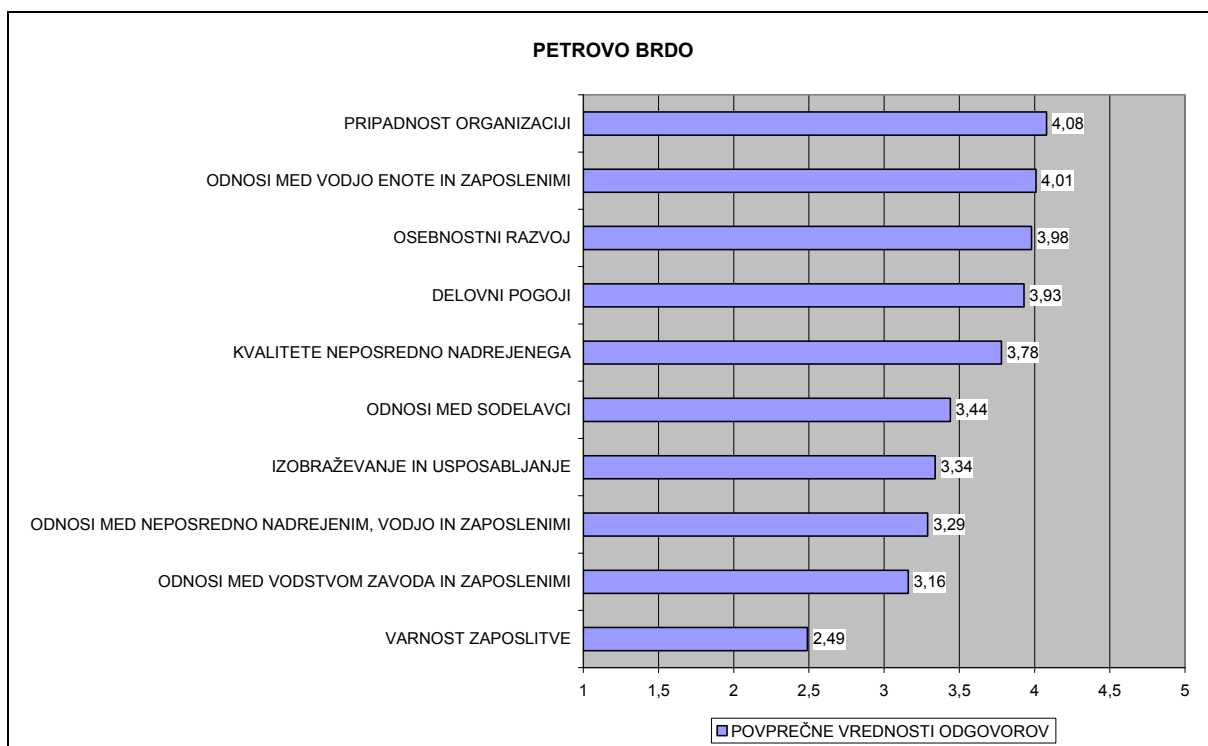
Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, trditve 1-55, priloga A

Graf 4.4.6: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Podbrdo



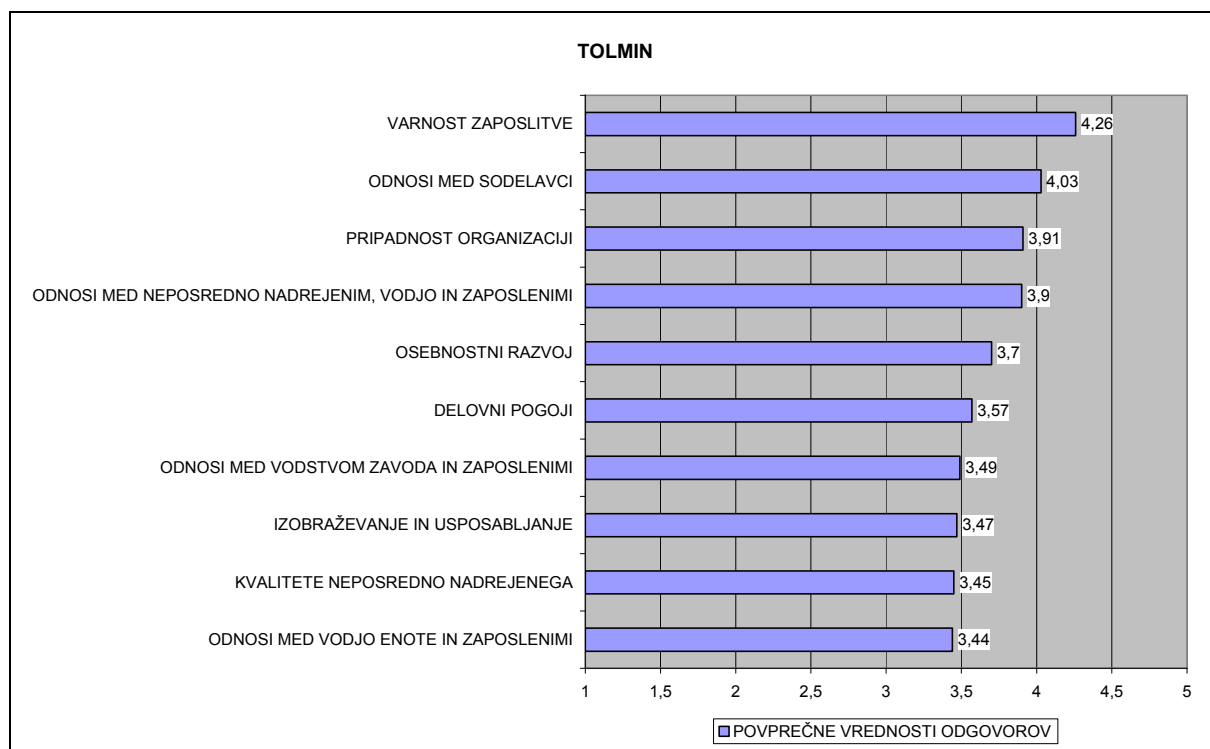
Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, trditve 1-55, priloga A

Graf 4.4.7: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Petrovo Brdo



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, trditve 1-55, priloga A

Graf 4.4.8: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime v enoti Tolmin



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, trditve 1-55, priloga A

V nadaljevanju sem prikazala rezultate posameznih dimenzij. Podrobno sem opisno in grafikonsko analizirala vsako dimenzijo glede njej pripadajoče trditve o organizacijski klimi. Za primerjavo so grafikonsko prikazana tudi povprečja posameznih trditev znotraj določene dimenzije v enotah Podbrdo, Petrovo Brdo in Tolmin. Opisno sem analizirala le tista povprečja, ki najbolj izstopajo po posameznih enotah.

4.4.1 VARNOST ZAPOSLOTITVE (4,28)

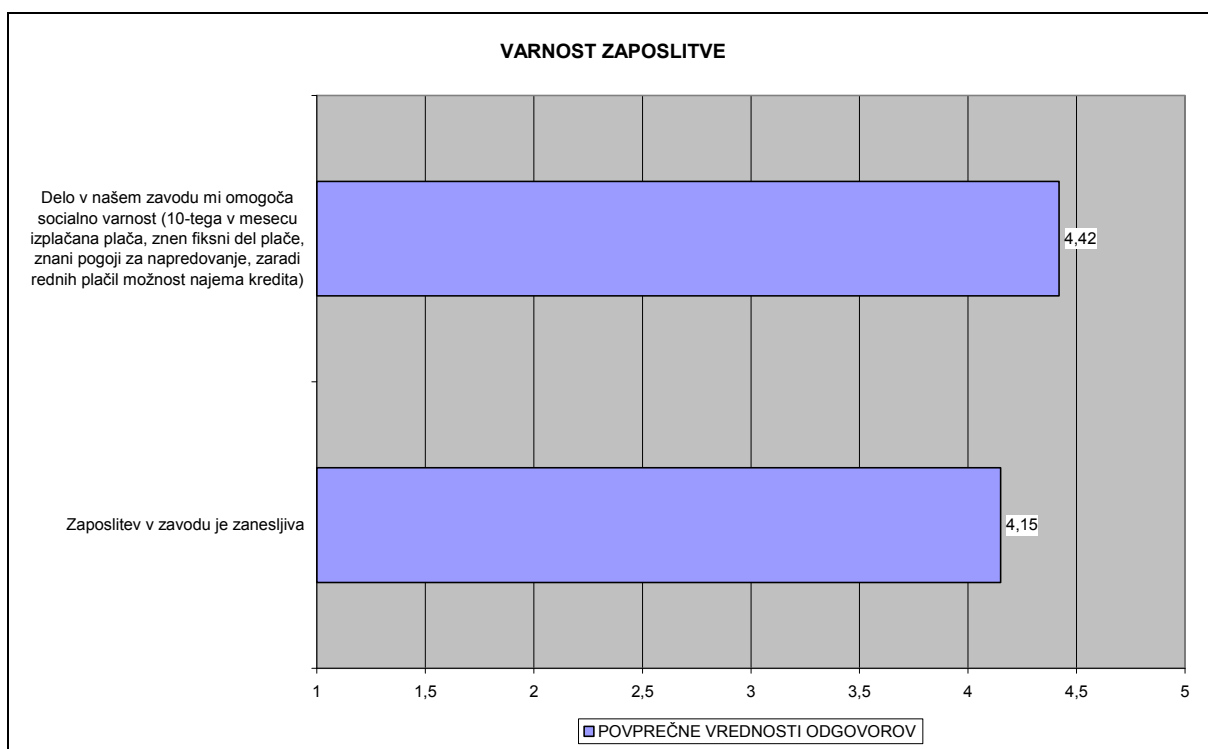
To dimenzijo so zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo najvišje ovrednotili.

Strinjajo se, da jim delo v zavodu omogoča socialno varnost, ki je zagotovljena zavodu z rednimi izplačili mesečnih dohodkov. Temu posledično sledi možnost najema kredita.

Prepričani so, da je zaposlitev v zavodu zanesljiva in se zavedajo, da ni možnosti stečaja.

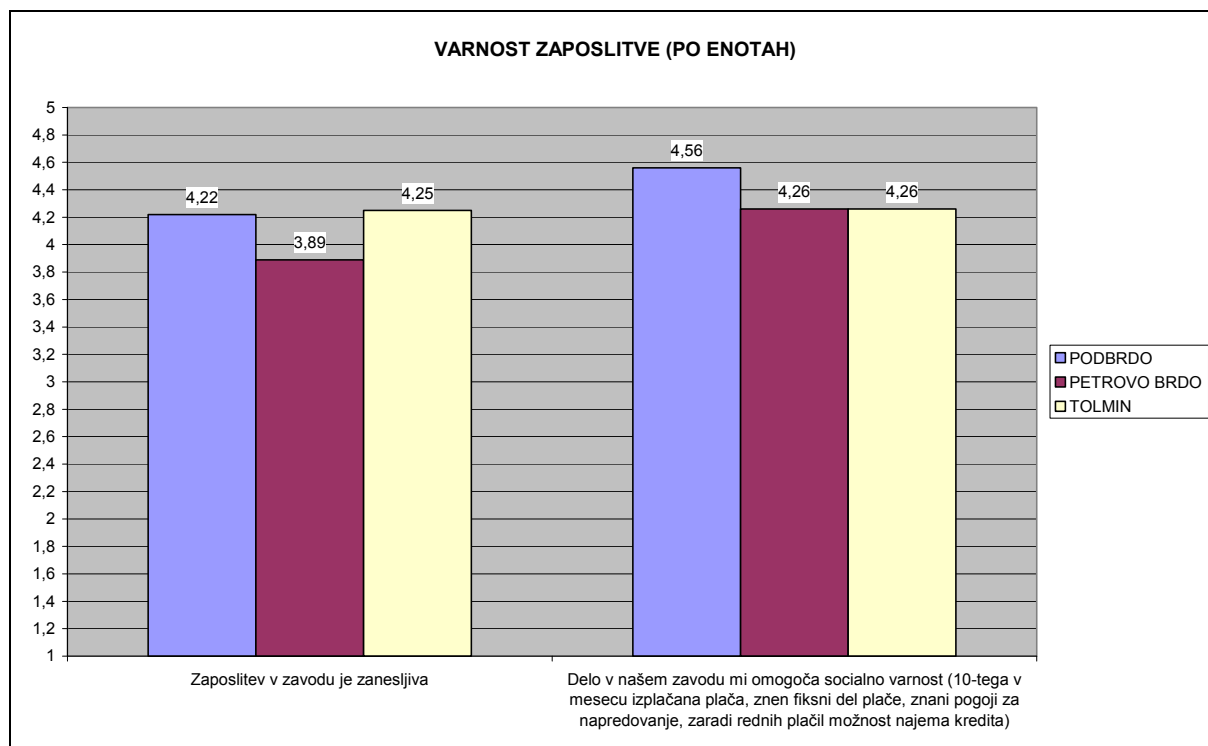
Med enotami v povprečjih ni bistvenega odstopanja.

Graf 4.4.1.1: Varnost zaposlitve



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.1.2: Varnost zaposlitve po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.2 ODNOSI MED SODELAVCI (4,13)

Zaposleni so to kategorijo ocenili zelo visoko.

Čutijo se popolnoma odgovorne za kakovost svojega dela in imajo jasno predstavbo kaj se od njih pričakuje.

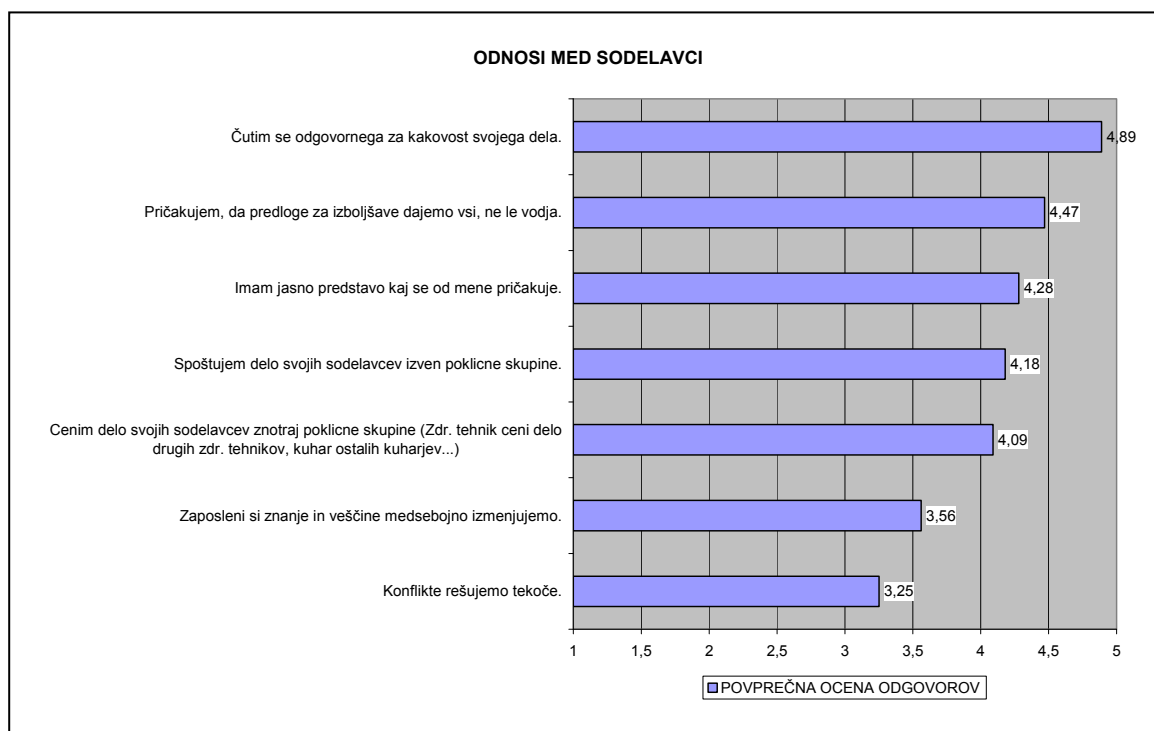
Zaposleni s skoraj enakim povprečjem cenijo delo svojih kolegov *znotraj* poklicne skupine kot tudi *izven* svoje poklicne skupine.

Pri teh dveh trditvah najvišje povprečje med enotami dosega Podbrdo, sledi Petrovo Brdo in Tolmin.

Slabo ocenjujejo trditev o medsebojni izmenjavi znanj in veščin, še slabše mnenje pa imajo glede tekočega reševanja konfliktov. Zato posledično sklepam, da zaposleni upravičeno pričakujejo, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje.

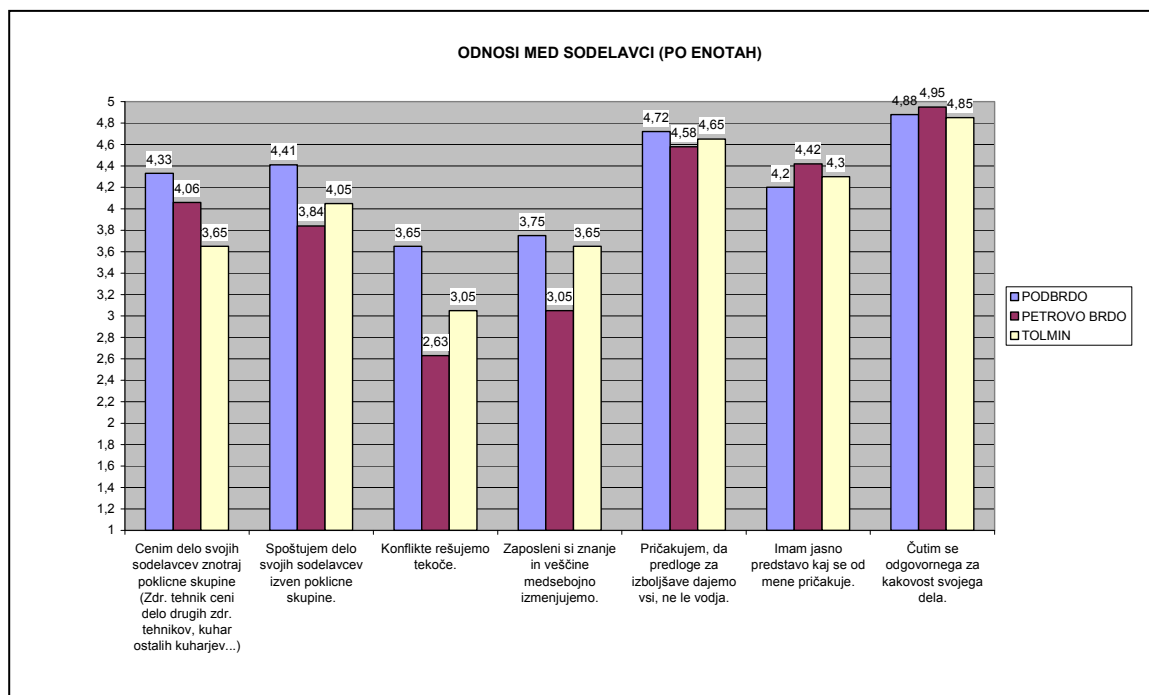
Najslabše povprečje glede reševanja konfliktov se pokaže v enoti Petrovo Brdo, kjer je prav tako najslabše ocenjena trditev o medsebojni izmenjavi znanj in veščin.

Graf 4.4.2.1: Odnosi med sodelavci



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.2.2: Odnosi med sodelavci po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.3 PRIPADNOST ORGANIZACIJI (4,05)

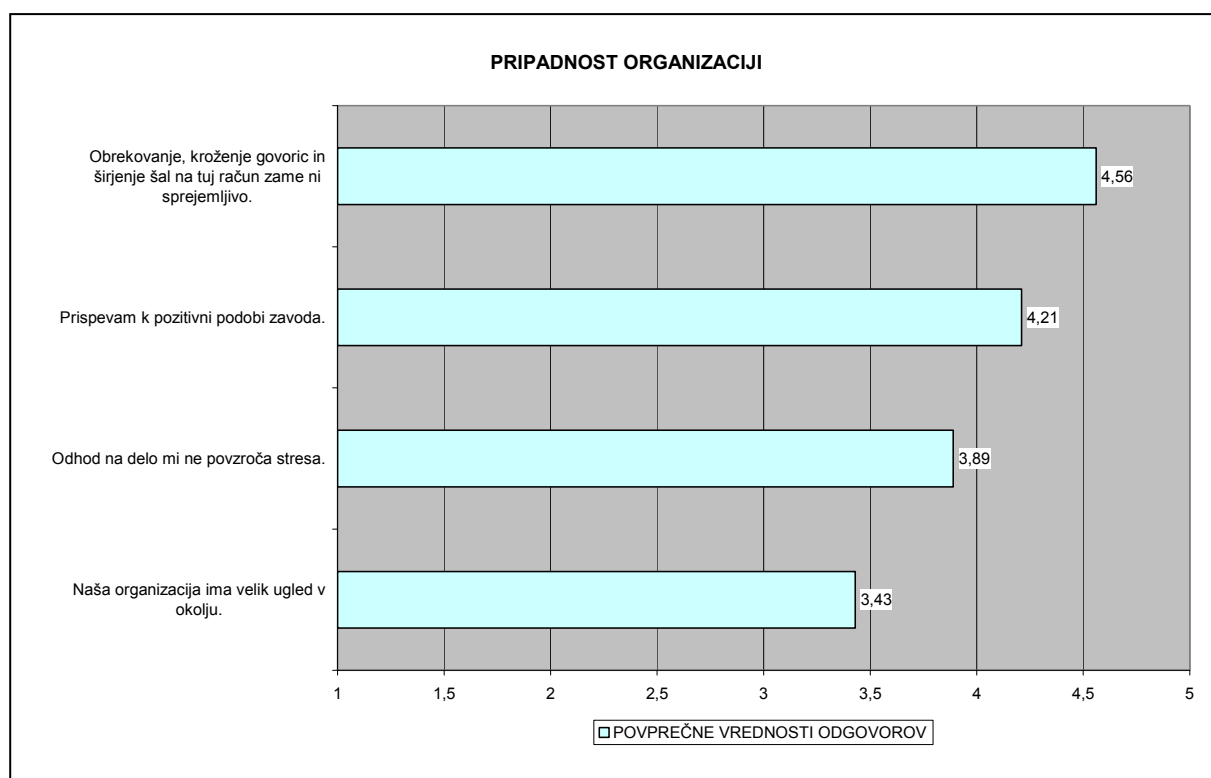
Zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo čutijo visoko pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni.

Obrekovanje, kroženje govoric in širjenje šal na tuj račun zanje ni sprejemljivo in v veliki meri so prepričani, da prispevajo k pozitivni podobi zavoda.

Odhod na delo jim ne povzroča stresa.

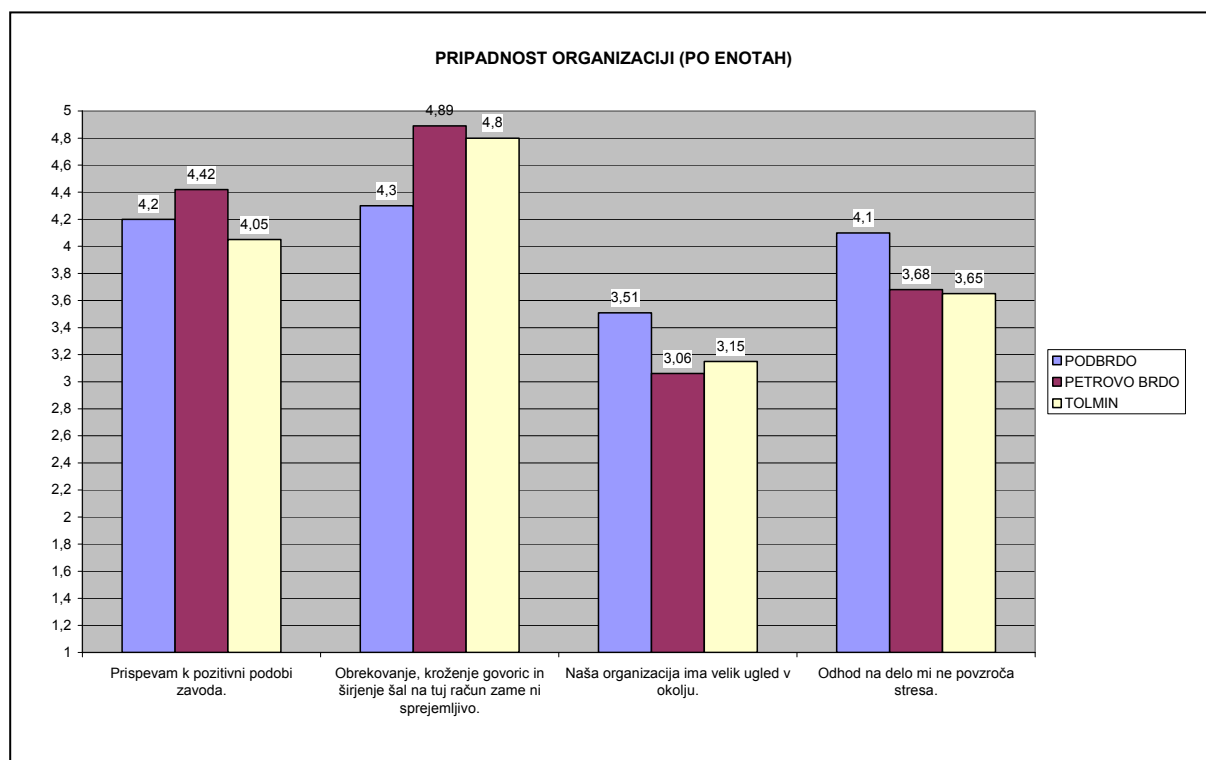
Precej slabše ocenjujejo ugled zavoda v okolju.

Graf 4.4.3.1: Pripadnost organizaciji



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.3.2: Pripadnost organizaciji po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.4 ODNOSI MED NEPOSREDNO NADREJNIM IN ZAPOSLENIMI (4,02)

Na četrto mesto po pomembnosti so zaposleni postavili svoje odnose z nadrejenim in jih tako ocenili kot zelo dobre.

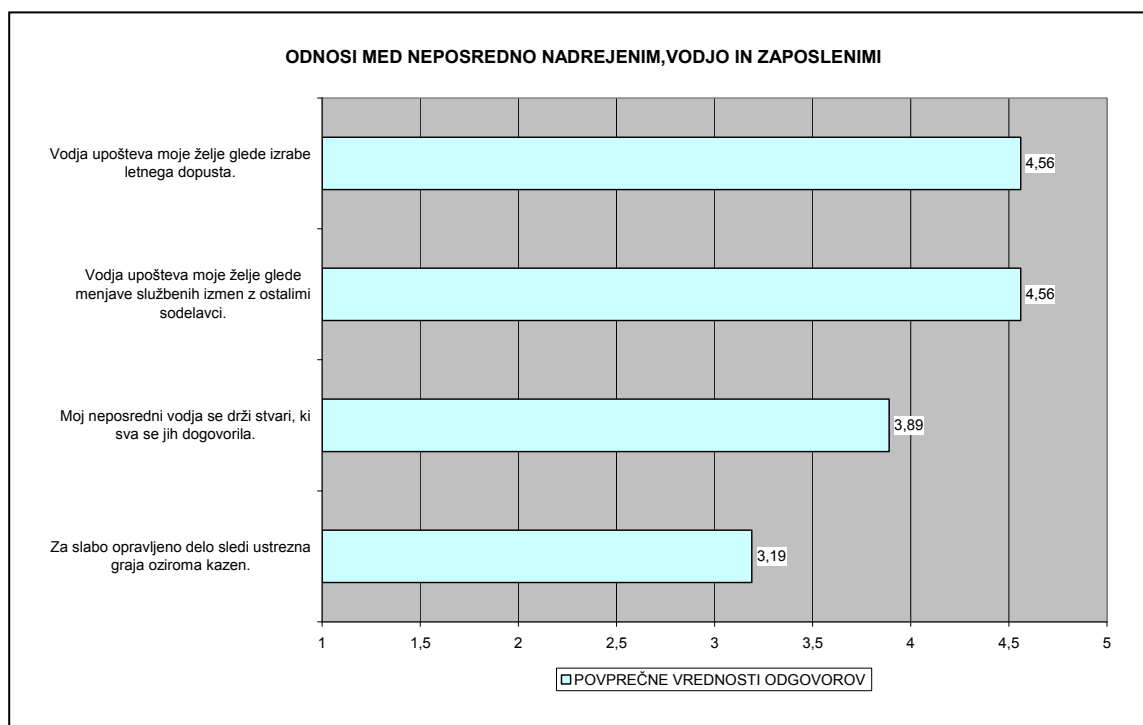
Zaposleni z zelo visokim deležem priznavajo, da neposredno nadrejeni upošteva njihove želje glede izrabe letnega dopusta in menjave službenih izmen z ostalimi sodelavci.

Največje odstopanje med enotami, se pokaže pri trditvi glede upoštevanja dogovora nadrejenega s svojimi zaposlenimi.

V Tolminu izražajo zaposleni najnižjo stopnjo strinjanja tej trditvi, glede na povprečje celotnega zavoda, sledi Petrovo Brdo. Medtem, ko se v Podbrdu zaposleni v veliki meri strinjajo, da se njihov nadrejeni drži stvari, ki so se jih dogovorili.

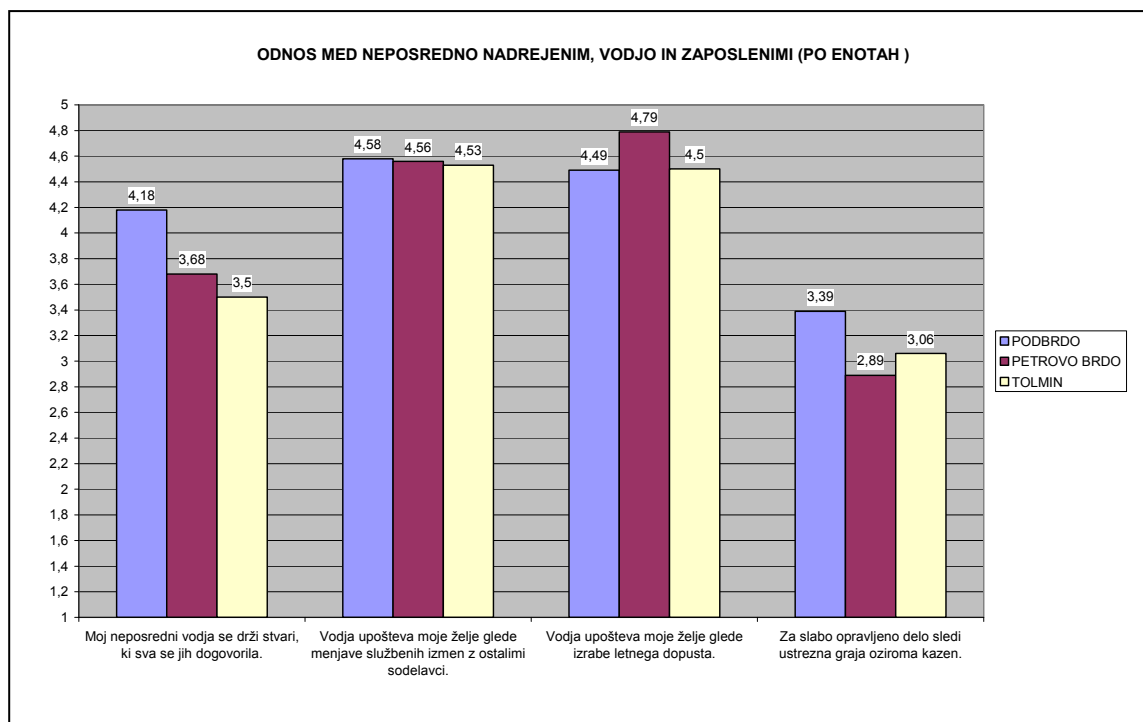
Preseneča pa mnenje vseh zaposlenih v zavodu, ki se niti ne strinjajo, niti na nasprotujejo, da slabo opravljenemu delu sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Graf 4.4.4.1: Odnosi med neposredno nadrejenim in zaposlenimi



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.4.2: Odnosi med neposredno nadrejenim in zaposlenimi po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.5 OSEBNOSTNI RAZVOJ (3,71)

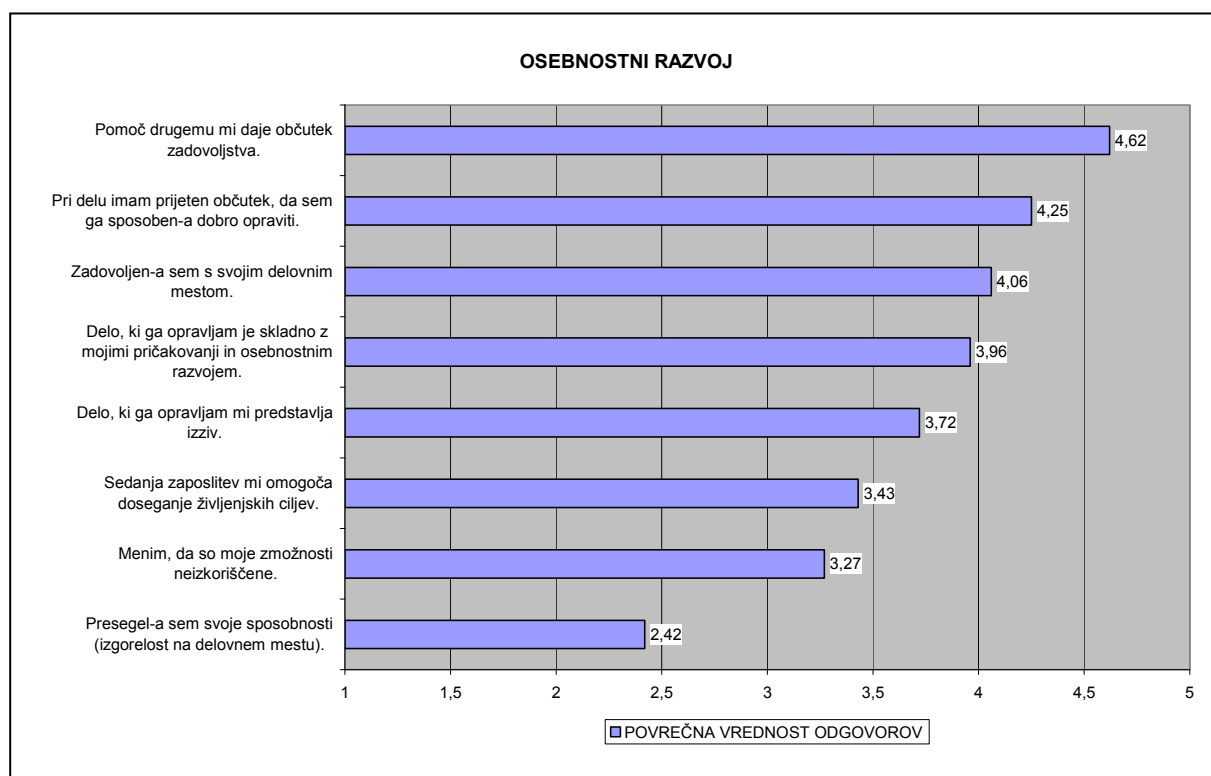
Anketiranci pri tej dimenziji najvišje vrednotijo občutek zadovoljstva, ki jim ga daje pomoč drugemu. To je zelo pozitivno in razveseljivo, saj so zaposleni v nenehnem stiku s soljudmi, potrebnih pomoči.

Velika večina zaposlenih ima pri delu prijeten občutek, da ga je sposobna dobro opraviti. Posledično se to izraža z njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu.

V veliki meri se strinjajo, da je delo, ki ga opravljajo v skladu z njihovimi pričakovanji in osebnostnim razvojem in da jim sedanja zaposlitev omogoča doseganje življenjskih ciljev.

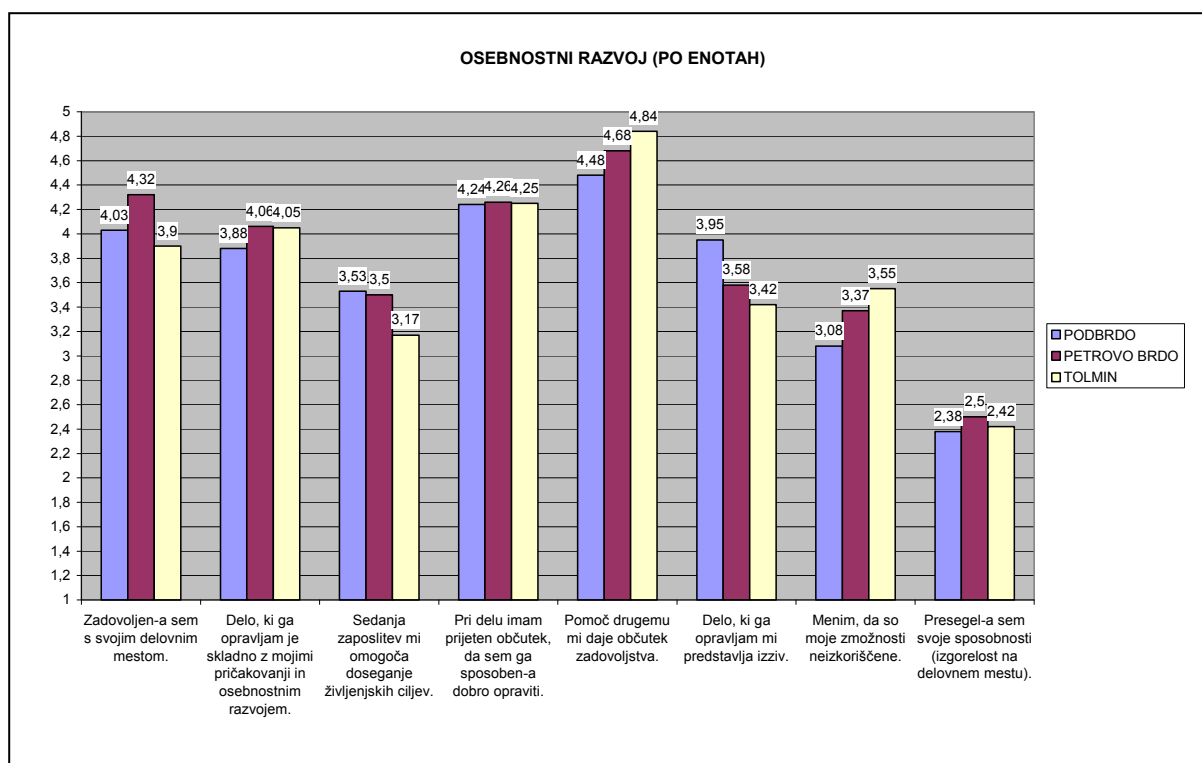
Anketiranci so mnenja, da jim delo razmeroma še predstavlja izziv vendar pa so njihove možnosti že dovolj izkoriščene in zaznavajo izgorelost na delovnem mestu.

Graf 4.4.5.1: Osebnostni razvoj



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.5.2: Osebnostni razvoj po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.6 ODNOSI MED VODSTVOM ZAVODA IN ZAPOSLENIMI (3,71)

Pri tej dimenziji anketiranci izražajo največje strinjanje s trditvijo, da se o načrtovanju osebne kariere lahko pogovarjajo z vodstvom zavoda. Strinjanje je daleč največje v enoti Podbrdo.

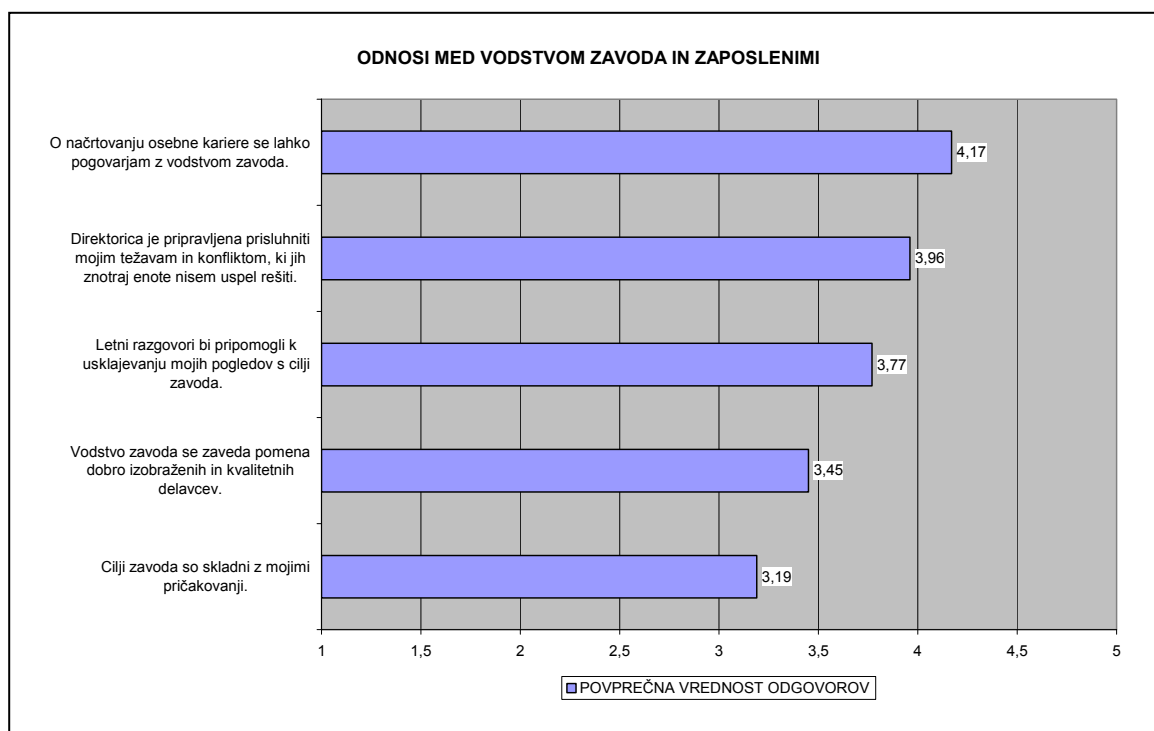
Prav tako so zaposleni v vseh enotah skoraj enotnega mnenja, da jim je direktorica pripravljena prisluhniti ob težavah in konfliktih, ki jih znotraj svoje enote niso uspeli rešiti.

Obenem pa slabo ocenjujejo trditev, ki pravi, da se vodstvo zaveda pomena dobro izobraženih in kvalitetnih delavcev.

Slabše ocene zaposlenih se nanašajo tudi na skladnost ciljev zavoda z njihovimi pričakovanji.

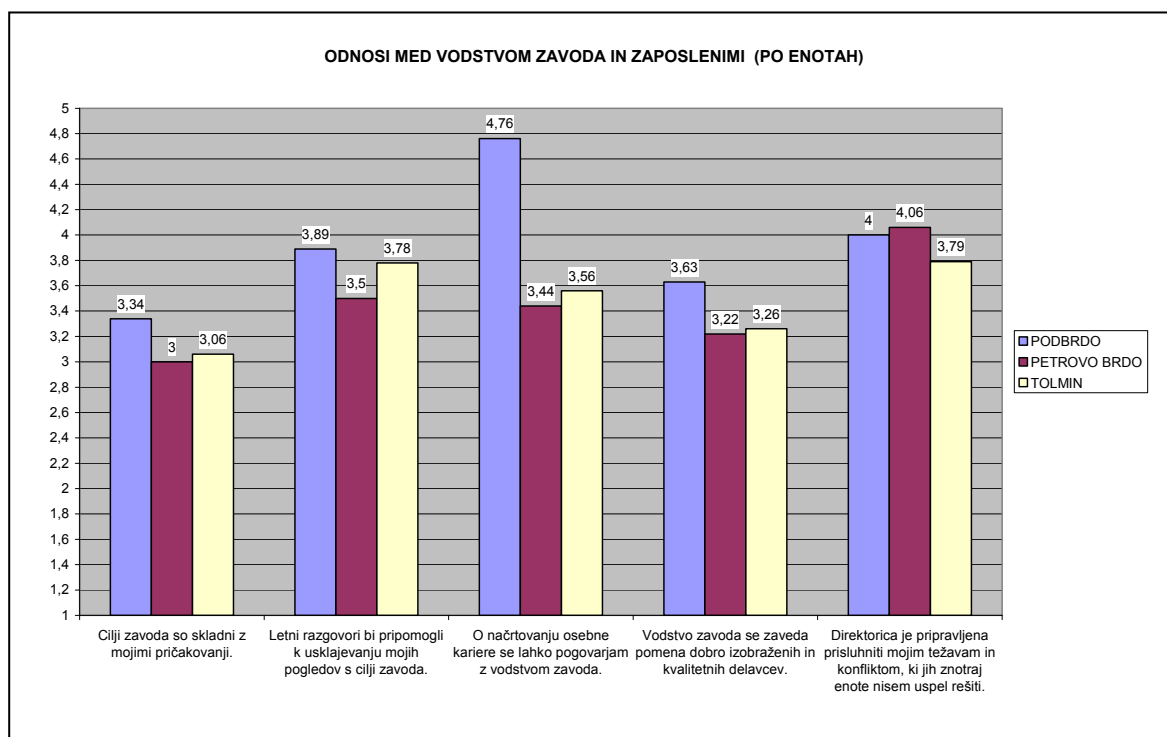
Vendar pa se v večji meri strinjajo, da bi letni razgovori pripomogli k usklajevanju njihovih pogledov s cilji zavoda.

Graf 4.4.6.1: Odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.6.2: Odnosi med vodstvom zavoda in zaposlenimi po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.7 DELOVNI POGOJI (3,7)

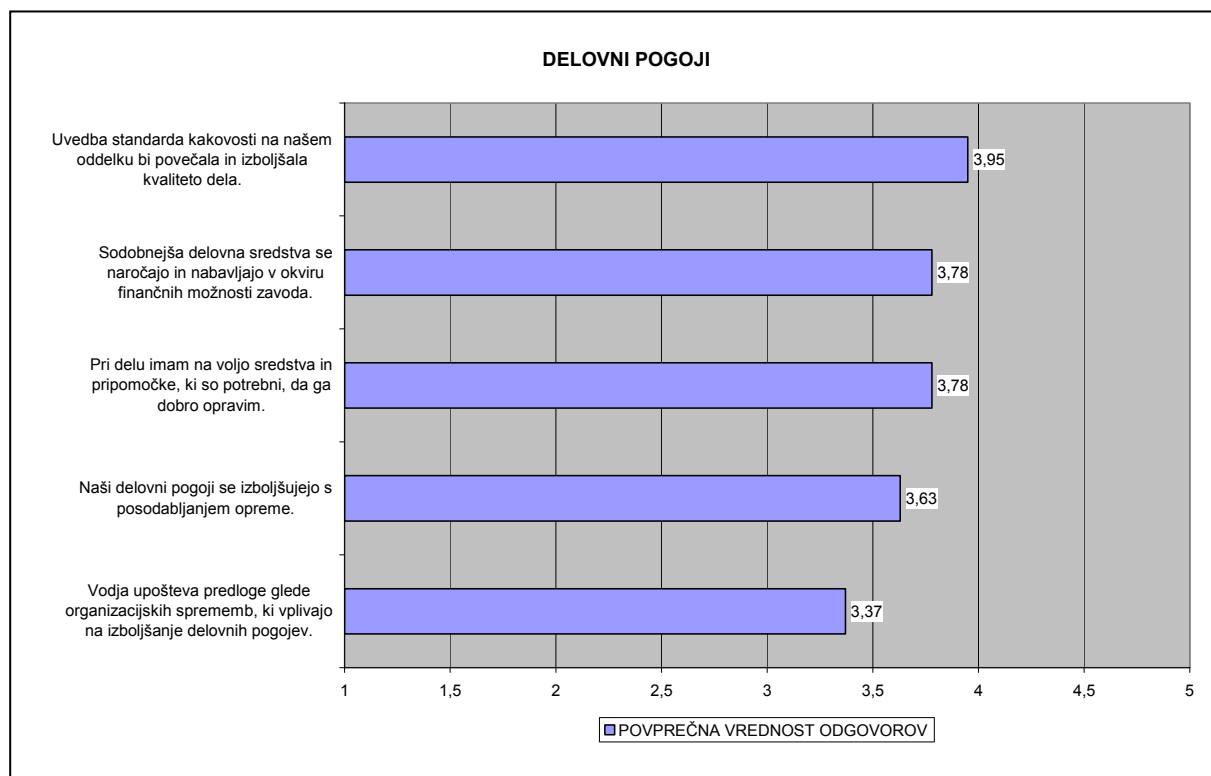
Zaposleni so v anketi pod dimenzijo delovni pogoji potrdili, da imajo pri delu na voljo sredstva in pripomočke, ki so potrebni za kvalitetno izvedbo. Prav tako so mnjenja, da se sodobna delovna sredstva naročajo in nabavljajo v okviru finančnih možnosti zavoda.

Najvišje pa so ovrednotili dejstvo, da bi uvedba standarda kakovosti na oddelku povečala in izboljšala kvaliteto dela.

V veliki meri se v enoti Podbrdo in Tolmin strinjajo s trditvijo, da se delovni pogoji izboljšujejo s posodabljanjem opreme. Medtem, ko se v enoti Petrovo Brdo s tem le delno strinjajo.

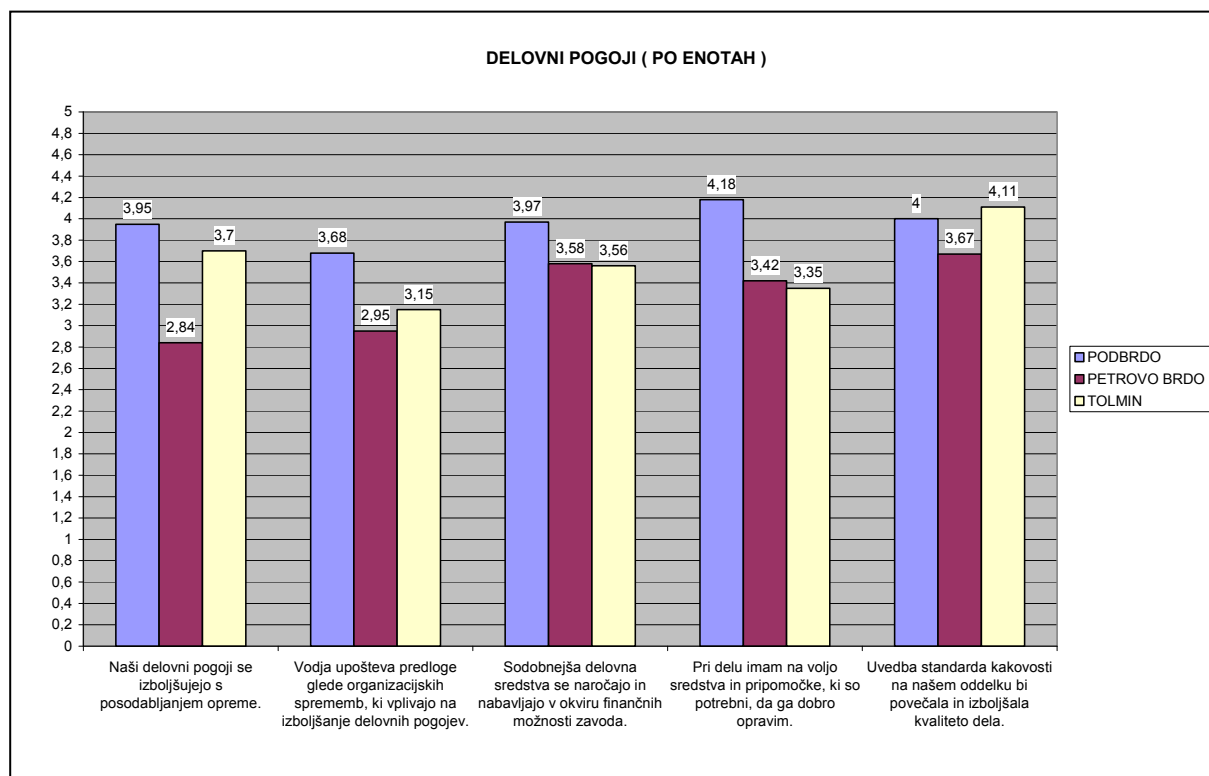
Najnižje je ocenjena trditev, da vodja upošteva predloge glede organizacijskih sprememb, ki vplivajo na izboljšanje delovnih pogojev.

Graf 4.4.7.1: Delovni pogoji



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.7.2: Delovni pogoji po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.8 KVALITETE NEPOSREDNO NADREJENEGA – VODJE (3,58)

Ta dimenzija organizacijske klime in nadaljnji dve sodijo med najslabše kategorizirane po mnenju zaposlenih v Domu upokoencev Podbrdo.

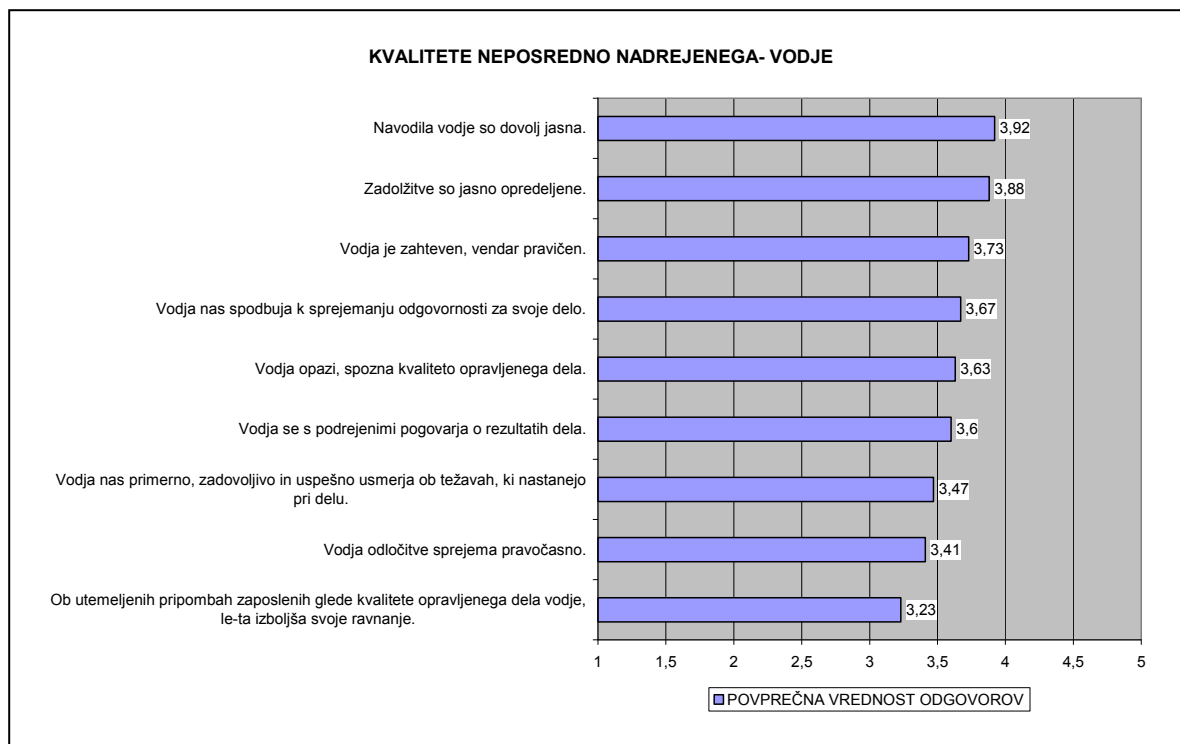
Anketiranci se v veliki meri strinjajo, da so njihovi vodje zahtevni in pravični, ki dajejo dovolj jasna navodila in natančno opredeljene zadolžitve. Prav tako jih vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delovne naloge.

Nekoliko manj pa se zaposleni strinjajo, da se vodje pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih njihovega dela.

Slabše ocenjujejo vodjo pri njegovi/njeni uspešnosti v usmerjanju ob težavah, ki nastanejo na delu in pravočasnosti sprejemanja odločitev.

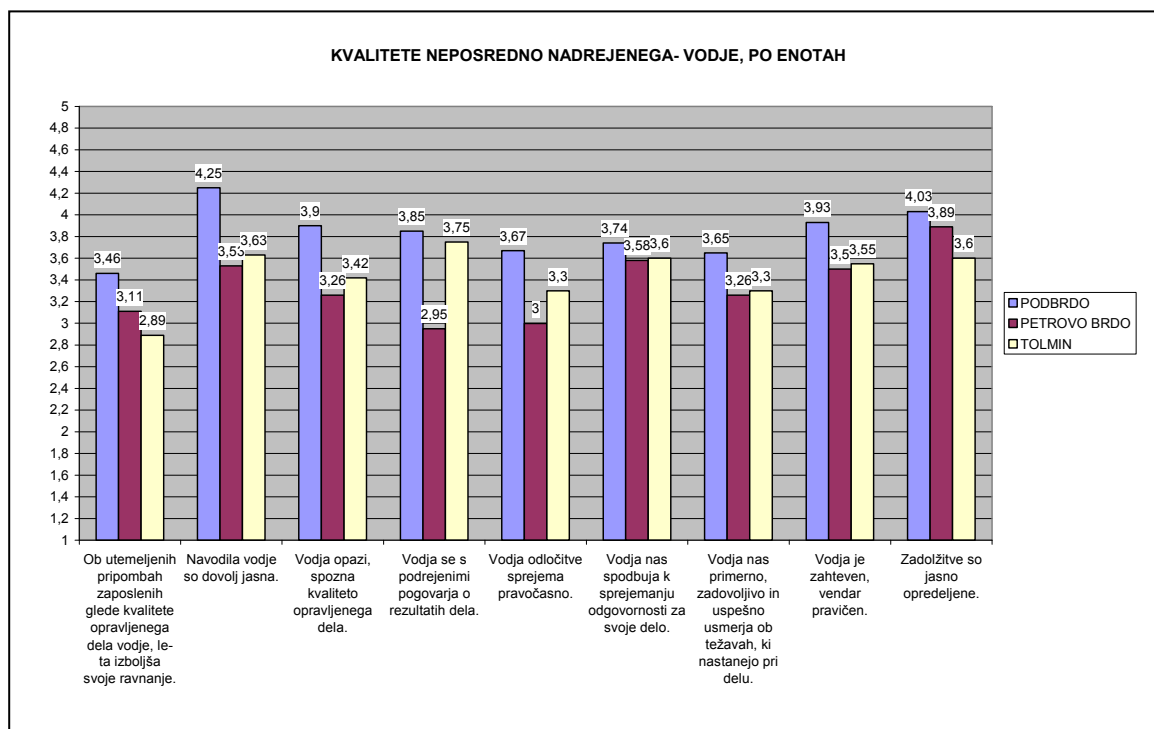
Najslabšo oceno sodelujoči v anketi dajejo svojim vodjam, ker kljub utemeljenim pripombam zaposlenih le-ti ne izboljšajo svojega ravnanja.

Graf 4.4.8.1: Kvalitete neposredno nadrejenega – vodje



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.8.2: Kvalitete neposredno nadrejenega – vodje po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.9 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE (3,39)

Ta dimenzija je s strani anketirancev označena zelo kritično.

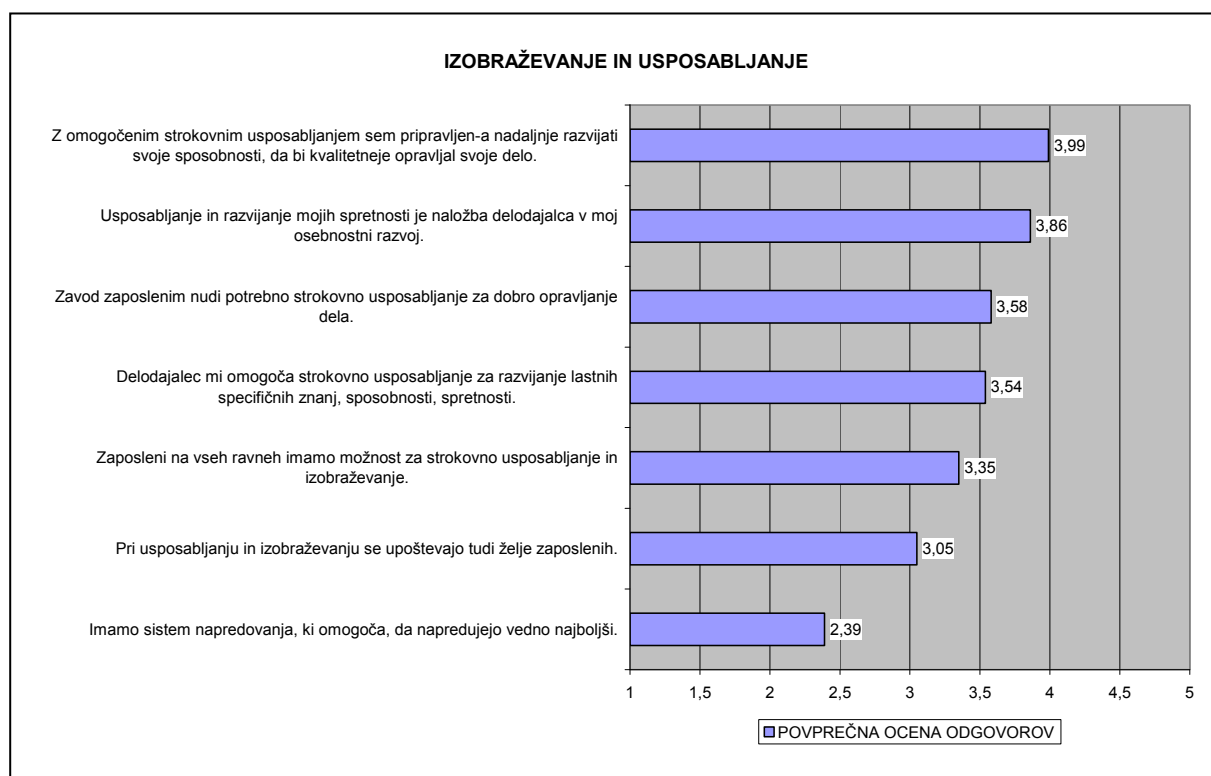
Zaposleni bi bili pripravljeni, z omogočenim strokovnim usposabljanjem, nadaljnje razvijati svoje sposobnosti, da bi kvalitetneje opravljali svoje delo. Obenem se tudi zavedajo, da je razvijanje njihovih spretnosti naložba delodajalca v njihov osebni razvoj.

Vendar pa slabo ocenjujejo trditev, da jim zavod nudi potrebno strokovno usposabljanje. Prav tako kritično ocenjujejo trditev, da jim zavod omogoča potrebna strokovna usposabljanja za razvijanje lastnih specifičnih znaj.

Mnenja so, da se pri izobraževanju in usposabljanju le delno upoštevajo posameznikove želje in da zaposleni na vseh ravneh nimajo enakopravnih možnosti za strokovno usposabljanje.

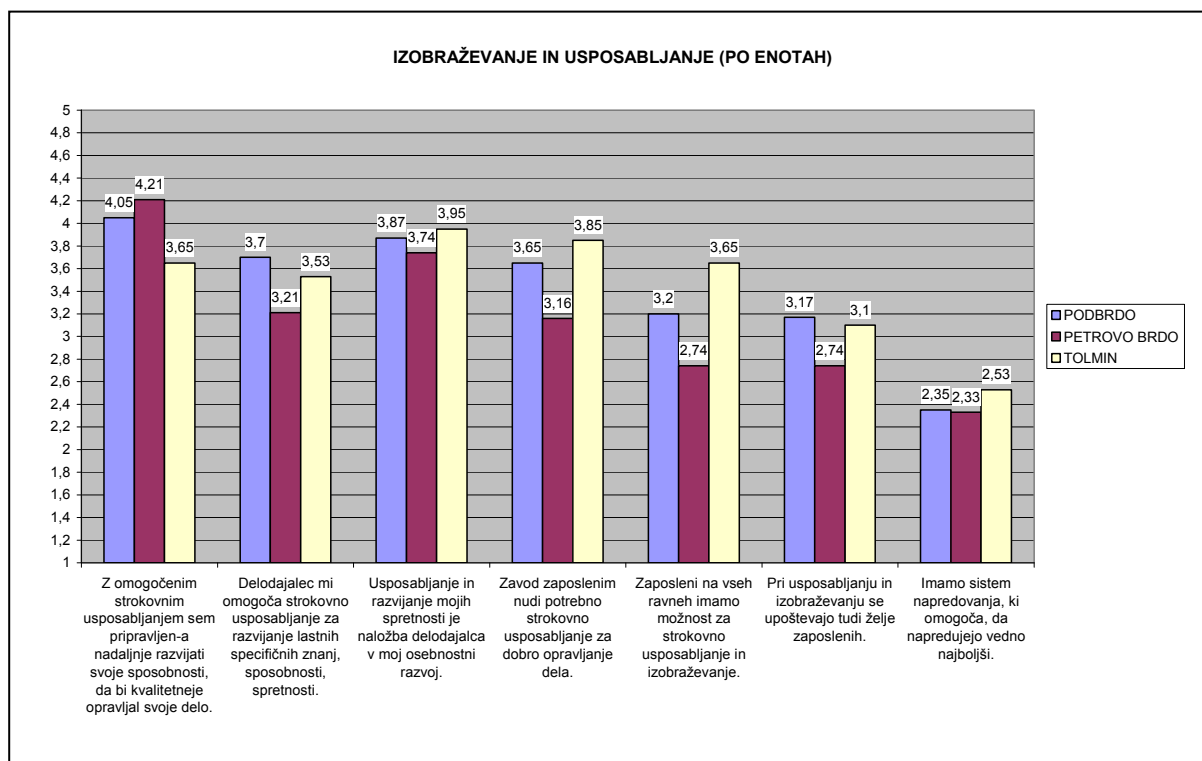
Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da po obstoječem sistemu napredovanja napredujejo vedno najboljši.

Graf 4.4.9.1: Izobraževanje in usposabljanje



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.9.2: Izobraževanje in usposabljanje po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.4.10 ODNOSI MED VODJO ENOTE IN ZAPOSLENIMI (3,28)

Najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime so odnosi med vodjo enote in zaposlenimi.

Najbolje ocenjena trditev znotraj te dimenzije je, da vodja enote pozna cilj enote.

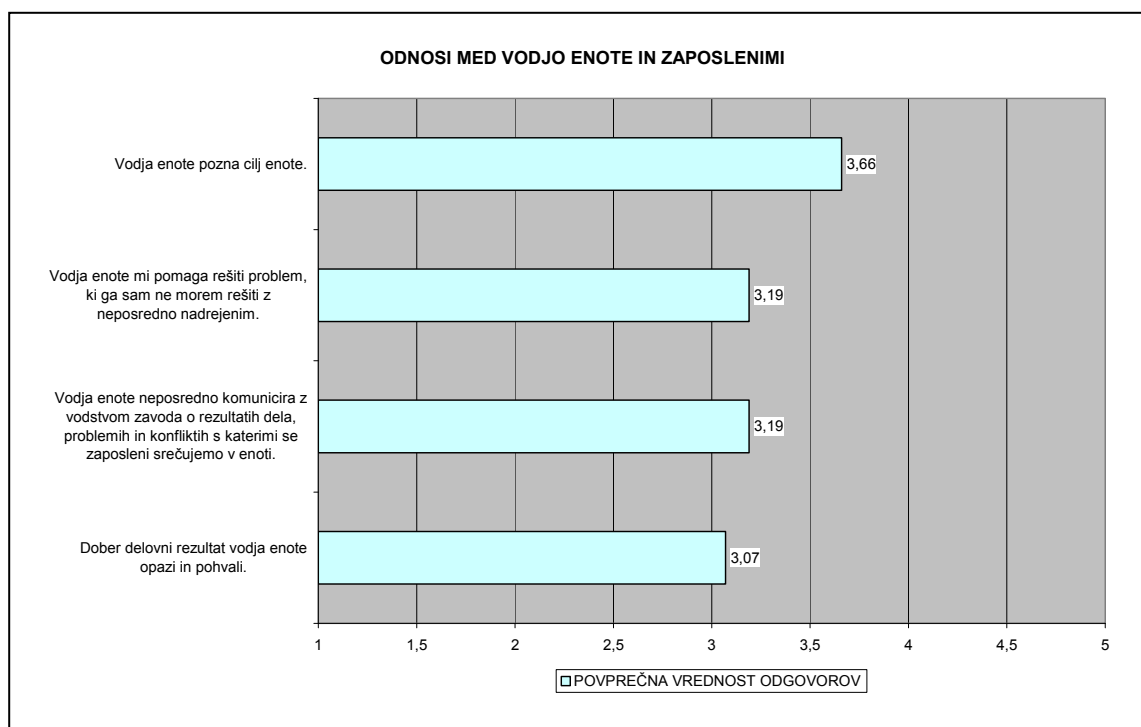
Slabše ocenjena je trditev, da vodja enote pomaga posamezniku rešiti problem, ki ga sam ni mogel rešiti z neposredno nadrejenimi.

Zelo nizko rangirajo trditev, da se vodja enote pogovarja z vodstvom zavoda o rezultatih dela, problemih in konfliktih s katerimi se zaposleni srečujejo v enoti.

Najslabšo oceno zaposleni dajejo trditvi, da vodje dober delovni rezultat opazijo in pohvalijo.

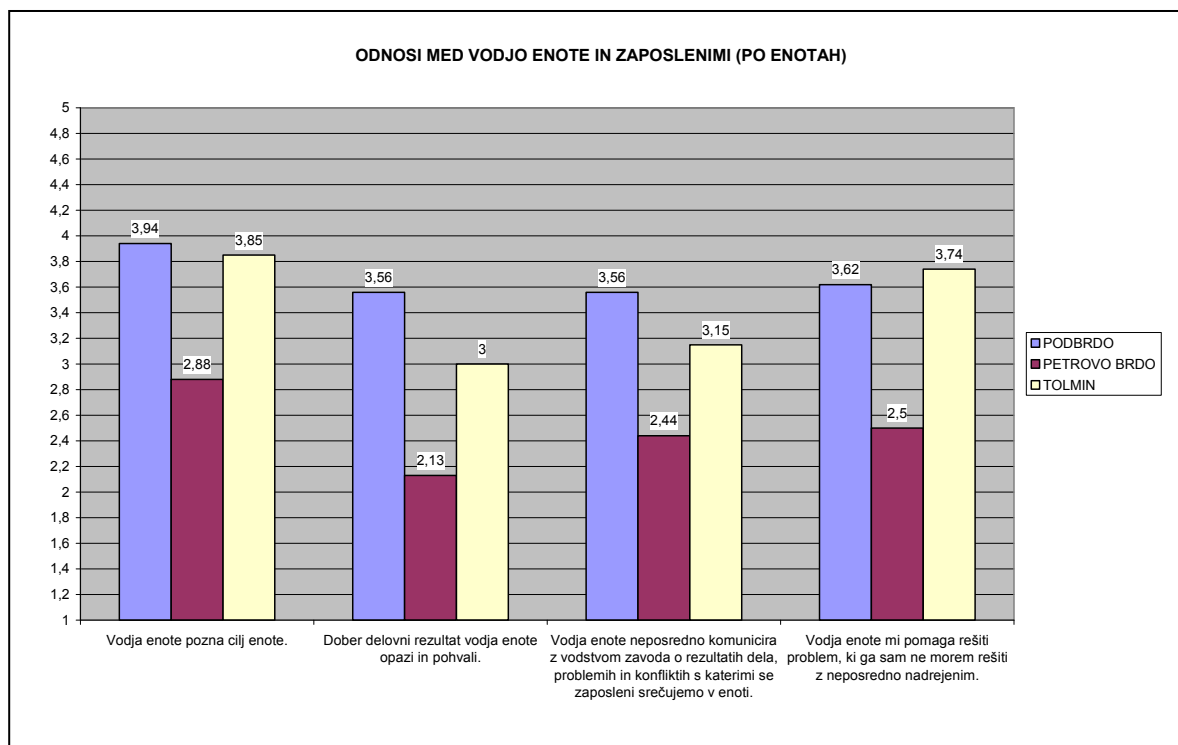
Povprečja so pri vseh trditvah te dimenzije najnižja v enoti Petrovo Brdo, sledi Tolmin in nato Podbrdo.

Graf 4.4.10.1: Odnosi med vodjo enote in zaposlenimi



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

Graf 4.4.10.2: Odnosi med vodjo enote in zaposlenimi po enotah



Vir: DUP 2007. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime, priloga A

4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Zadovoljstvo na delovnem mestu in (posledično) psihično ter fizično počutje sta izredno pomembna dejavnika tako pri produktivnosti, kot pri ohranjanju zdravja zaposlenih.

Namen moje diplomske naloge je bil izmeriti organizacijsko klimo v javnem zavodu, Domu upokojencev Podbrdo.

Pri odgovorih zaposlenih o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu se je pokazalo, da so v povprečju precej zadovoljni s svojim delovnim mestom. Večina prisotnih dejavnikov ustvarja pozitivno delovno klimo, so pa tudi področja s katerimi zaposleni niso zadovoljni, oziroma so z njimi nezadovoljni. Povprečna ocena vseh dimenzij je bila 3,79, kar je zelo visoko.

V Domu upokojencev Podbrdo prevladuje relativno dobra organizacijska klima.

Zaposleni v Domu upokojencev Podbrdo najvišje vrednotijo **varnost zaposlitve**. Strinjajo se, da jim delo v njihovem zavodu omogoča socialno varnost. To pomeni, da zaupajo zavodu in so prepričani v uspešnost njegovega delovanja. Zadovoljni so z medsebojnimi **odnosi s sodelavci**. Zavedajo pa se nujnosti, da bo konflikte v bodoče potrebno reševati bolj tekoče.

V približno enakem deležu se zavedajo tudi pomena dobrih **odnosov z nadrejenim (vodjo)**, vendar pa **kvalitete vodje** ocenjujejo veliko slabše. Vodjam najbolj očitajo to, da kljub utemeljenim pripombam zaposlenih glede kvalitete njihovega opravljenega dela, le-ti ne izboljšajo svojega ravnanja. Čutijo veliko **pripadnost organizaciji** in se popolnoma strinjajo, da obrekovanje, kroženje govoric in šal na tuj račun ni sprejemljivo.

Srednjo stopnjo zadovoljstva so zaposleni pripisali možnosti **osebnostnega razvoja, odnosom z vodstvom zavoda in delovnim pogojem**. Zaposleni se počutijo popolnoma odgovorne za kakovost in strokovnost opravljenega dela.

Nezadovoljstvo se nanaša na dejavnike, ki spadajo v področje organizacije dela in upravljanja s človeškimi viri. Tako med najslabše ocenjeni dimenziji sodita področji **izobraževanja in usposabljanje**, kjer so anketirani prepričani, da v zavodu nimajo pravega sistema, ki bi omogočal, da napredujejo vedno najboljši in **odnosi z vodjo enote**. Zaposleni so mnenja, da njihov dober delovni rezultat pogosto ni opažen in pohvaljen s strani vodje enote.

Iz tega sklepam, da ima Dom upokojencev Podbrdo na teh področjih še določene rezerve, ki bi se jim morali v prihodnosti bolj posvetiti. Na teh področjih lahko zavod izvede spremembe, ki bodo nato vplivale na spremembo splošne organizacijske klime.

Organizacijsko klimo naj bi ugotavljali zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju (Lipičnik 1997: 10). Da bi organizacijsko klimo lahko spreminjali pa jo je potrebno nenehno spremljati. Osnova vsakega spreminjanja klime je njeno obvladovanje. Na vidike spreminjanja organizacijske klime bodo morali biti pozorni tudi v Domu upokojencev Podbrdo in jih upoštevati pri načrtovanju sprememb. Potrebno je odgovoriti na vprašanje, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb in ali spremenjena klima izboljšuje ali slabša rezultate organizacije. Pri tem ne smemo pozabiti, da je lahko v Domu upokojencev Podbrdo, ki ga sestavljajo tri enote, prisotnih več subklím in bi se bilo zato mogoče bolj smiselno posvetiti spreminjanju klime v posamezni enoti. Spreminjanje klime lahko poteka na več načinov. Lipičnik, navaja tri, in sicer spontano spreminjanje, delegiranje in neposredno delo kot dokaz drugačnih rešitev (Lipičnik 1997: 12). Prav tako trdi, da je klimo možno spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Na spremembe pa lahko vpliva predvsem nadrejeni, ki je v primeru DUP vodja enote. Prav to področje pa je bilo v raziskavi organizacijske klime in zadovoljstva na delovnem mestu v zavodu najslabše ocenjeno.

Zavod ima še možnosti, da dobro organizacijsko klimo še izboljša, na dolgi ali na krajši rok. Izziv pa je tudi obdržati tak visok nivo organizacijske klime, ob vse bolj zaostrenih pogojih na trgu, kajti zmanjšujejo se socialne ugodnosti za zaposlene in položaj delavcev se slabša. V nadaljevanju bom predstavila dimenziji organizacijske klime, ki imata negativen vpliv na organizacijsko klimo in stopnjo zadovoljstva in predstavljata podjetju izziv ter podala predloge za izboljšave.

1. Izobraževanje in usposabljanje

Precej sodelujočih v raziskavi ekonomskim faktorjem pripisuje velik pomen vendar pa so tudi nederarne vrednote vedno pogostejše opažene kot »zelo pomembne«. Delo je lahko veliko več kot le redna mesečna plača in dodatne denarne ugodnosti.

Možnost strokovnega izobraževanja in usposabljanja je prav tako stimulativen faktor in lahko veliko doprinese k pozitivni organizacijski klimi. Iz rezultatov ankete je razvidno, da zaposleni kritično opredeljujejo to dimenzijo. Menijo, da delodajalec ne poskrbi dovolj za razvijanje njihovih specifičnih znanj in sposobnosti ter, da zaposleni na vseh ravneh nimajo enakih možnosti za strokovno izobraževanje in usposabljanje. Najmanj se strinjajo s trditvijo, da po obstoječem sistemu napredovanja napredujejo najboljše.

Usposabljanju je potrebno posvetiti posebno pozornost, saj se v tem skriva velik motivacijski dejavnik, ki skrbi za kontinuirano in kakovostno delo zaposlenega.

Predlogi ukrepov za izboljšanje tega področja:

- Delovni procesi v DUP zahtevajo vedno nova znanja. Posebno na področju zdravstva in v kuhinji so sanitarni standardi vedno višji. Prav zaradi tega je potrebno poskrbeti za celovit razvoj človeških virov oziroma za njihovo kontinuirano strokovno in funkcionalno izobraževanje, ki pa vključuje tudi osebnostni razvoj.
- V skladu z možnostmi organizacije upoštevati individualne interese zaposlenih in jih usklajevati s cilji in vrednotami v zavodu.
- Izdelati novo sistematizacijo delovnih mest in opredeliti jasna merila za napredovanje, s katerimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Omogočiti se mora horizontalno in vertikalno napredovanje. Kot glavno merilo pri napredovanju pa upoštevati ustrezno izobrazbo ter delovno uspešnost.
- Določiti letna sredstva, ki bodo namenjena izključno izobraževanju zaposlenih ter izdelati načrt zaposlenih.
- Izdelati individualni načrt za vse zaposlene, s katerim se določijo vsa potrebna znanja, sposobnosti in spretnosti za izvajanje določenih nalog oziroma se določi potrebna dodatna znanja in usposabljanja.
- Spodbujanje izmenjave znanj med zaposlenimi.

2. Odnos med zaposlenimi in vodjo enote

Iz analize raziskave je razvidno, da ima ta dimenzija največji negativen vpliv na organizacijsko klimo v Domu upokojencev Podbrdo. Zaposleni v zavodu se med seboj veliko, sproščeno in prijateljsko pogovarjajo, vendar pa pomembne informacije ostajajo neizrečene. Na to je opozorila raziskava, saj so trditve, ki se nanašajo predvsem na informiranje zaposlenih s strani vodstva, slabo ocenjene. V anketi opozarjajo, da vodja enote le deloma pozna cilje enote in da delovnih rezultatov zaposlenih ne pohvali primerno. Pogoj, da bi v DUP uvedli sodobno vodenje je upoštevanje elementov sodobnega managementa. Z uporabo ustreznih znanj in orodij lahko vodja enote svojim sodelavcem ustvari delovno okolje, ki bo povzročalo dolgoročno zadovoljstvo z delom. Na stopnjo motiviranosti zaposlenih za njihovo delo morajo zato odločilno vplivati tako imenovani višji dejavniki, ki izvirajo iz dela samega in se nanašajo na vsebino dela: dosežki, priznanje, zaupanje in delo samo. Zunanji dejavniki (dohodki, medsebojni odnosi, tehnologija vodenja, politika podjetja, delovne razmere, kontrola dela, osebnostna varnost, trdnost zaposlitve in položaj..) pa morajo imeti manjši vpliv.

Ker je bila ta dimenzija najslabše ocenjena je vprašljivo ali vodje enote zadovoljivo izpolnjujejo cilje svoje organizacijske strukture. Vodenje Doma upokojencev Podbrdo je sestavljeno iz vodenja na različnih ravneh; nanaša pa se predvsem na vodenje posameznih enot. Od uspešnega delovanja enot je odvisno delovanje zavoda kot celote. Pomembno je, da vsaka enota postavi svoje cilje ter oblikuje svoje razvojne, delovne in finančne načrte, usklajene s strateškimi usmeritvami, razvojnim, delovnim in finančnim načrtom zavoda, vse v skladu z zakonskimi možnostmi.

Predlogi ukrepov za izboljšanje tega področja:

- izvajati redne delovne sestanke v okviru posameznih oddelkov, ki bi bili namenjeni seznanjanju zaposlenih z aktivnostmi, ki bodo na posameznih področjih potekale v določenem tednu;
- izvajati občasne delovne sestanke na nivoju celotne organizacije, na katerih se zaposleni z vodstvom pogovarjajo o problemih v zvezi z delom;
- nabiralniki predlogov: gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, katere predmet je ta, da lahko v organizacijo prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih. Ključen pomen takšnih nabiralnikov pa je anonimnost predlagateljev (Možina 2004: 26).

Glede na ugotovitve raziskave, je predlog vodstvu Doma upokojencev Podbrdo, ki ima največjo odgovornost za spreminjanje klime v zavodu, da v naslednjem mandatnem obdobju nameni več časa in sredstev za izboljšanje slabo ocenjenih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih.

Iz odgovorov udeležencev raziskave lahko veliko razberemo o klimi v Domu upokojencev Podbrdo. Ta nam pove strinjanje zaposlenih v zavodu o zaznavah določenih organizacijskih značilnosti.

V dimenzijo osebnostni razvoj je bila vključena tudi trditev, ki se je nanašala na občutja zaposlenih glede izgorelosti na delovnem mestu. Zaposleni se deloma strinjajo, da so že presegli svoje sposobnosti in zaznavajo izgorelost na delovnem mestu. Drugo hipotezo lahko potrdim.

Izgorevanje na delovnem mestu ima tri pogloblitve razsežnosti: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Povzroča zmanjšano produktivnost, razdražljivost in nedružabnost. Življenje brez stresa praktično ni več mogoče, seveda pa ga lahko zmanjšamo. Proces obvladovanja stresa bi moral postati sestavni del organizacijskega procesa, saj uravnavanje stresa na delovnem mestu pripomore k večji stroškovni učinkovitosti organizacije.

Predlogi za zmanjšanje posledic stresa:

- Uravnavanje stresa je učinkovito, če združimo individualno in organizacijsko raven.
- Uravnoteženje življenja – potisnjeni smo v hiter delovni ritem, ki ne dopušča počitka, vsak od nas pa potrebuje prosti čas in počitek. Čeprav delovne zahteve iz dneva v dan naraščajo, bi si moral vsak znati razporediti svoj čas in poskrbeti zase. V vsakdan je potrebno vnesti različne dejavnosti, ki krepijo človeka in njegovega duha (gibanje na svežem zraku, poslušanje umirjene glasbe, branje knjig, kino, savna, masaža...).
- Pomembno je, da se naučimo premagovati miselnost, ki nas omejuje, se znebimo strahov in postanemo samozavestni. Ko premagujemo stres, se tudi osebnostno razvijamo.
- Organizacija naj omogoči ustrezno usmerjanje in izobraževanje zaposlenih o stresu in njegovih znakih. S tem, ko organizacija skrbi za zdravje zaposlenih, pripomore tudi k njihovi večji motiviranosti.
- Metode za pomoč pri odpravljanju stresa: meditacija, avtogeni trening, samohipnoza. Uspeh je seveda odvisen od vztrajnosti.

5 SKLEP

V diplomski nalogi sem poskušala predstaviti pomen dobrega ozračja med zaposlenimi v organizaciji oziroma dobre klime in kar izvira iz vsega navedenega, dober management človeških virov.

V današnjem času velik problem predstavlja neposlušnost managerjev do zaposlenih v organizaciji. Čeprav se veliko pozornosti namenja razvoju tehnologij, pa menim, da so ljudje najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij v sodobnem okolju, zato mora vsaka organizacija posvetiti vsaj nekaj časa razvoju človeških virov. Vodje morajo posvečati več pozornosti zaposlenim in ustvariti vzpodbujevalno organizacijsko klimo, ki bo zaposlenim omogočala, da bodo čutili pripadnost podjetju in se počutili zadovoljne, saj bodo le tako največ prispevali k skupnim ciljem.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela: v prvem sem predstavila pomen človeškega dejavnika v organizaciji ter različne definicije in dimenzije organizacijske klime. Ugotovila sem, da je organizacijska klima kompleksen pojem, ki ga je skoraj nemogoče analizirati v celoti, kajti vedno obstaja še kakšen dejavnik, ki lahko posredno ali neposredno vpliva na njen razvoj in oblikovanje.

V drugem delu sem izmerila organizacijsko klimo v Domu upokojencev Podbrdo in predstavila analizo merjenja. Potrdila sem hipotezo, organizacijska klima v zavodu je dobra. Pozitiven vpliv na organizacijsko klimo zaposleni pripisujejo varnosti zaposlitve, medsebojnim odnosom s sodelavci in neposredno nadrejenimi. Čutijo tudi veliko pripadnost organizaciji. Na lestvici dejavnikov, ki povzročajo zadovoljstvo na delovnem mestu, srednje vrednosti pripisujejo delovnim pogojem in možnosti osebnostnega razvoja v zavodu. Prav tako nevtralno vrednotijo kvalitete neposredno nadrejenega (vodje) in odnose z vodstvom zavoda. Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa najbolj negativno vplivata dimenziji izobraževanje in usposabljanje ter odnosi z vodjo enote.

V zadnjem delu sem navedla še nekaj predlogov za reševanje dveh najbolj negativno opredeljenih dimenzij organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo. Z raziskavo organizacijske klime se je pridobil okviren vpogled v situacijo, kako zaposleni v zavodu doživljajo sebe in koliko so zadovoljni s svojim delovnim mestom.

Glede na dejstvo, da je bila raziskava v Domu upokojencev Podbrdo izvedena prvič, upam, da sem z njo dosegla cilj in razširila zavedanje vodstva o pomenu analiziranja notranjega okolja zaposlenih.

Rezultati raziskave pa imajo določene omejitve in pomanjkljivosti, ki jim moramo upoštevati pri razumevanju rezultatov in njihovem posploševanju. Vendar pa smo z raziskavo vseeno začeli s proučevanjem področja, ki predstavlja pomemben vidik v delovanju organizacij.

Ankete o zadovoljstvu zaposlenih, medsebojnih odnosih in odnosih do organizacije imajo poseben pomen pri strateških odločitvah v organizaciji. Problem pa velikokrat nastane pri prenašanju rezultatov v akcijo. Analiza rezultatov lahko pokaže potrebo po pomembnih spremembah v organizaciji, ki pa ni nujno, da bodo sprejete z navdušenjem. Spreminjanje neugodne klime v organizaciji je težaven in dolgoročen proces, ki zahteva spremembo doživljanja določenih situacij.

Nobena raziskava nima pravega pomena, če se vodstvo v polni meri ne zave problema, ki se pokaže z analizo merjenja organizacijske klime. To pomeni, da je rezultate vprašalnikov treba spraviti v akcijo. Zaposleni se morajo zavedati, da njihovi odgovori in mnenja niso bili namenjeni sami sebi, ampak imajo neki globlji pomen, ki jim bo dolgoročno nudil izboljšavo. Do tega pa lahko pride, če vodstvo njihove pripombe sprejme s kritiko in si prizadeva k njeni uresničitvi. Vsak zaposlen v Domu upokojencev Podbrdo ustvarja podobo zavoda v širšem okolju.

Za konec lahko povzamem, da mora vsaka organizacija vložiti veliko truda, da bo vzpostavila odlično klimo, saj je le-ta bistven dejavnik za uspešnost organizacije.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Bernik, Jurij (1998): *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij*. Ljubljana: GEA Novice.
2. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez (2002): *Navodila za pisanje- seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač (2002): *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Florjančič, Jože (1992): *Kadrovska funkcija – Management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Glimer, Beverly Von Haller (1969): *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Gruban, Brane (1999): Ali je mogoče spremeniti ljudi...ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?. *Teorija in praksa* 30(4), 12-14.
7. Gruban, Brane (2002): *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Haček, Miro in Irena Bačlija (2007): *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. James, L.R. in A.P. Jonas (1974): *Organizational climate: A review of theory and research*. San Francisco: Psychological Bulletin.
10. Jones, E. John in L. William Bearley (1995): *Surveying employees*. Massachusetts: HRD Press, Amherst.
11. Jurman, Benjamin (1981): *Človek in delo: psihologija dela z vodstvenimi in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Kozlowski, S. W. in M. Doherty (1989): Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Jurnal of applied psychology* 74(4), 546-553.
13. Kovač, Jure (2004): *Stil in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Mesner Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

17. Mihalič, Renata (2006): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Možina, Stane (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Možina, Stane (2004): *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
20. Schneider, Benjamin (1990): *Organizational climate and culture*. San Francisco: Josey-Bass Inc., Publishers.
21. Šmidovnik, Janez (1985): *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
22. Tratar, Nataša in Boris Sonj (2002): *Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij*. Ljubljana: Akademija MM.
23. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Toš, Niko in Mitja Hafner Fink (1998): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI:

26. Gospodarska zbornica Slovenije (2005): *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004*. Ljubljana: GZS.
27. Gospodarska zbornica Slovenije (2006): *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004*. Ljubljana: GZS.
28. Dom upokojencev Podbrdo (2008): *Letno poročilo zavoda za leto 2007*. Interno gradivo.
29. Obolnar, Sabina (2008): Kdo je izgorel? *Ona* (13), 5.
30. Hajdinjak, Robert (2008): Iztrošenost. *Polet* (16), 58.
31. Internet 1: Gospodarska zbornica Slovenije (2005): *Metodologija za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji, opis primerjalne raziskave*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/opis_projekta.php?sesion_id (18. februar 2008).
32. Internet 2: Gospodarska zbornica Slovenije (2004): *Projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji, opis primerjalne raziskave*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/opis_projekta.php?sesion_id (18. februar 2008).
33. Internet 3: Ministrstvo za javno upravo (2007): *Zakon o javnih uslužbencih*. Dostopno na http://www.zakonodaja.com/zakoni/i/2/5/zju_upb1 (3. maj 2008).

34. Internet 4: *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2005). Dostopno na <http://www.sskj.si> (20. maj 2008).

PRILOGI

Priloga A: Vprašalnik za analizo organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo.....	80
Priloga B: Statistični izračuni s programom SPSS.....	87

**PRILOGA A: Vprašalnik za analizo organizacijske klime v Domu upokojencev
Podbrdo**

Dom upokojencev Podbrdo

November 2007

**VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA IN
ORGANIZACIJSKE KLIME V DOMU UPOKOJENCEV
PODBRDO**

Dom upokojencev Podbrdo izvaja raziskavo o organizacijski klimi, v kateri želimo izvedeti kakšna so Vaša stališča ter stališča in pogledi vaših sodelavcev o organizacijski klimi v zavodu. Z anketo želimo meriti in s tem posledično izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, ker je zadovoljen zaposleni eden izmed ključnih dejavnikov uspeha posamezne delovne organizacije.

Vprašalnik, ki ga imate pred sabo je razdeljen na dva dela. **Prvi del vprašalnika (A)** sestavljajo nekateri osebni podatki, ki jih potrebujemo v nadaljnjih analizah in bodo ostali nerazkriti; vprašalnik zagotavlja popolno anonimnost. **Drugi del vprašalnika (B)** sestavljajo trditve in stališča, ki se nanašajo na organizacijsko klimo v Domu upokojencev. Prosim Vas, da opredelite svoj odnos do teh stališč oz. izrazite svoje mnenje v kolikšni meri te trditve držijo ali ne držijo.

Prosim Vas, da natančno preberete vsa vprašanja in odgovore, ter se odločite za tisti odgovor, ki bo najbolje predstavljal Vaše osebno mnenje.

Zahvaljujemo se Vam za Vaš trud, ki ga boste vložili v izpolnjevanje tega vprašalnika.

A) DEMOGRAFSKI PODATKI

1. SPOL

1. moški
2. ženski

2. ENOTA DELOVNEGA MESTA

1. PODBRDO
2. PETROVO BRDO
3. TOLMIN

3. KOLIKO LET STE ZAPOSLENI V DOMU UPOKOJENCEV ?

.....

4. DELOVNA MESTA, KI JIH SEM JIH ZAMENJAL-A V ČASU ZAPOSLOTITVE V DOMU UPOKOJENCEV

Primer: Začel-a sem kot bolničar-ka nato sem se sem se dodatno izobrazil-a in sedaj
opravljam delo zdravstvenega tehnika. V zavodu
sem zamenjal-a 1 delovno mesto.

.....

B) UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Trditve obravnavajo organizacijsko klimo v zavodu in se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5. Razdelili smo jih na deset sklopov. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. 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. VARNOST ZAPOSLOTITVE

1	2	3	4	5
Nikakor se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	V veliki meri se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Delo v našem zavodu mi omogoča socialno varnost (10-tega v mesecu izplačana plača, znan fiksni del plače, znani pogoji za napredovanje, zaradi rednih plačil možnost najema kredita).		1 2 3	4 5
2.	Zaposlitev v našem zavodu je zanesljiva (stalnost zaposlitve, ni možnosti stečaja).		1 2 3	4 5

2. DELOVNI POGOJI

1	2	3	4	5
Nikakor se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	V veliki meri se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naši delovni pogoji se izboljšujejo s posodabljanjem opreme.		1 2 3	4 5
2.	Sodobnejša delovna sredstva se naročajo in nabavljajo v okviru finančnih možnosti zavoda.		1 2 3	4 5
3	Vodja upošteva predloge glede organizacijskih sprememb, ki vplivajo na izboljšanje delovnih pogojev.		1 2 3	4 5
4	Uvedba standarda kakovosti na našem oddelku bi povečala in izboljšala kvaliteto dela.		1 2 3	4 5
5	Pri delu imam na voljo sredstva in pripomočke, ki so potrebni, da ga dobro opravi.		1 2 3	4 5

3. ODNOSI MED SODELAVCI

1		2	3		4		5	
Nikakor se ne strinjam		Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem		V veliki meri se strinjam		Popolnoma se strinjam	
1.	Cenim delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine (Zdr. tehnik ceni delo drugih zdr. tehnikov, kuhar ostalih kuharjev...)		1	2	3	4	5	
2.	Spoštujem delo svojih sodelavcev izven poklicne skupine.		1	2	3	4	5	
3.	Konflikte rešujemo tekoče.		1	2	3	4	5	
4.	Zaposleni si znanje in veščine medsebojno izmenjujemo.		1	2	3	4	5	
5.	Pričakujem, da predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodja.		1	2	3	4	5	
6.	Imam jasno predstavo kaj se od mene pričakuje.		1	2	3	4	5	
7.	Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela.		1	2	3	4	5	

4. ODNOSI MED NEPOSREDNO NADREJENIM, VODJEM IN ZAPOSLENIMI

1		2	3		4		5		
Nikakor se ne strinjam		Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem		V veliki meri se strinjam		Popolnoma se strinjam		
1.		Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih dogovorila.			1	2	3	4	5
2.		Vodja upošteva moje želje glede menjave službenih izmen z ostalimi sodelavci.			1	2	3	4	5
3.		Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1	2	3	4	5
4		Vodja upošteva moje želje glede izrabe letnega dopusta.			1	2	3	4	5

5. KVALITETE NEPOSREDNO NADREJENEGA – VODJE

1		2	3		4		5
Nikakor se ne strinjam		Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem		V veliki meri se strinjam		Popolnoma se strinjam
1.	Ob utemeljenih pripombah zaposlenih glede kvalitete opravljenega dela vodje, le-ta izboljša svoje ravnanje.		1	2	3	4	5
2.	Navodila vodje so dovolj jasna.		1	2	3	4	5
3.	Vodja opazi, spozna kvaliteto opravljenega dela.		1	2	3	4	5
4.	Vodja se s podrejenimi pogovarja o rezultatih dela.		1	2	3	4	5
5.	Zadolžitve so jasno opredeljene.		1	2	3	4	5
6.	Vodja odločitve sprejema pravočasno.		1	2	3	4	5
7.	Vodja nas spodbuja k sprejemanju odgovornosti za svoje delo.		1	2	3	4	5
8.	Vodja nas primerno, zadovoljivo in uspešno usmerja ob težavah, ki nastanejo pri delu.		1	2	3	4	5
9.	Vodja je zahteven, vendar pravičen.		1	2	3	4	5

6. ODNOSI MED VODJO ENOTE IN ZAPOSLENIMI

1		2		3		4		5	
Nikakor se ne strinjam		Delno se strinjam		Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem		V veliki meri se strinjam		Popolnoma se strinjam	
1.	Vodja enote pozna cilj enote.				1	2	3	4	5
2.	Dober delovni rezultat vodja enote opazi in pohvali.				1	2	3	4	5
3.	Vodja enote neposredno komunicira z vodstvom zavoda o rezultatih dela, problemih in konfliktih s katerimi se zaposleni srečujemo v enoti.				1	2	3	4	5
4.	Vodja enote mi pomaga rešiti problem, ki ga sam ne morem rešiti z neposredno nadrejenim.				1	2	3	4	5

7. ODNOSI MED VODSTVOM ZAVODA IN ZAPOSLENIMI

1	2	3	4			5	
Nikakor se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	V veliki meri se strinjam			Popolnoma se strinjam	
1.	Cilji zavoda so skladni z mojimi pričakovanji.		1	2	3	4	5
2.	Letni razgovori bi pripomogli k usklajevanju mojih pogledov s cilji zavoda.		1	2	3	4	5
3.	O načrtovanju osebne kariere se lahko pogovarjam z vodstvom zavoda.		1	2	3	4	5
4.	Vodstvo zavoda se zaveda pomena dobro izobraženih in kvalitetnih delavcev.		1	2	3	4	5
5.	Direktorica je pripravljena prisluhniti mojim težavam in konfliktom, ki jih znotraj enote nisem uspel rešiti.		1	2	3	4	5

8. OSEBNOSTNI RAZVOJ

1	2	3	4	5
Nikakor se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	V veliki meri se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	1	2 3	4 5
2.	Delo, ki ga opravljam je skladno z mojimi pričakovanji in osebnostnim razvojem.	1	2 3	4 5
3.	Sedanja zaposlitev mi omogoča doseganje življenjskih ciljev.	1	2 3	4 5
4.	Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opraviti.	1	2 3	4 5
5.	Pomoč drugemu mi daje občutek zadovoljstva.	1	2 3	4 5
6.	Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.	1	2 3	4 5
7.	Menim, da so moje zmožnosti neizkoriščene.	1	2 3	4 5
8.	Presegel-a sem svoje sposobnosti (izgorelost na delovnem mestu).	1	2 3	4 5

9. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

1	2	3	4	5
Nikakor se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	V veliki meri se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Z omogočenim strokovnim usposabljanjem sem pripravljen-a nadaljnje razvijati svoje sposobnosti, da bi kvalitetneje opravljal svoje delo.	1	2 3	4 5
2.	Delodajalec mi omogoča strokovno usposabljanje za razvijanje lastnih specifičnih znanj, sposobnosti, spretnosti.	1	2 3	4 5
3.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da napredujejo vedno najboljši.	1	2 3	4 5
4.	Usposabljanje in razvijanje mojih spretnosti je naložba delodajalca v moj osebni razvoj.	1	2 3	4 5
5.	Zavod zaposlenim nudi potrebno strokovno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2 3	4 5
6.	Zaposleni na vseh ravneh imamo možnost za strokovno usposabljanje in izobraževanje.	1	2 3	4 5
7.	Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2 3	4 5

10. PRIPADNOST ORGANIZACIJI

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	4 V veliki meri se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.		1	2 3	4 5
2.	Prispevam k pozitivni podobi zavoda.		1	2 3	4 5
3.	Obrekovanje, kroženje govoric in širjenje šal na tuj račun zame ni sprejemljivo.		1	2 3	4 5
4.	Odhod na delo mi ne povzroča stresa.		1	2 3	4 5

PRILOGA B : Statistični izračuni s programom SPSS

Frekvenčne porazdelitve posameznih trditev.

VIR: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v Domu upokojencev Podbrdo, 2007

```
GET  
  FILE='0:\anketa,novemb.sav'.  
FREQUENCIES  
  VARIABLES=A1 A2  
  /STATISTICS=MEAN  
  /ORDER= ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

		Zaposlitev v našem zavodu je zanesljiva (stalnost zaposlitve, ni možnosti stečaja)	Delo v našem zavodu mi omogoča socialno varnost (10-tega v mesecu izplačana plača, znan fiksni del plače, znani pogoji za napredovanje, zaradi rednih plačil možnost najema kredita).
N	Valid	83	83
	Missing	1	1
Mean		4,13	4,39

Frequency Table

1. Zaposlitev v našem zavodu je zanesljiva (stalnost zaposlitve, ni možnosti stečaja)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	1	1,2	1,2	1,2
	2 Delno se strinjam	7	8,3	8,4	9,6
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	9	10,7	10,8	20,5
	4 V veliki meri se strinjam	29	34,5	34,9	55,4
	5 Popolnoma se strinjam	37	44,0	44,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

2. Delo v našem zavodu mi omogoča socialno varnost (10-tega v mesecu izplačana plača, znan fiksni del plače, znani pogoji za napredovanje, zaradi rednih plačil možnost najema kredita).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Delno se strinjam	7	8,3	8,4	8,4
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	3	3,6	3,6	12,0
	4 V veliki meri se strinjam	24	28,6	28,9	41,0
	5 Popolnoma se strinjam	49	58,3	59,0	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

VARIABLES=A3 A5 A4 A7 A6
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Naši delovni pogoji se izboljšujejo s posodabljanje m opreme.	Sodobnejša delovna sredstva se naročajo in nabavljajo v okviru finančnih možnosti zavoda.	Vodja upošteva predloge glede organizacijskih sprememb, ki vplivajo na izboljšanje delovnih pogojev.	Uvedba standarda kakovosti na našem oddelku bi povečala in izboljšala kvaliteto dela.	Pri delu imam na voljo sredstva in pripomočke, ki so potrebni, da ga dobro opravi.
N	Valid	84	80	83	81	83
	Missing	0	4	1	3	1
Mean		3,62	3,73	3,37	3,91	3,77

Frequency Table

1. Naši delovni pogoji se izboljšujejo s posodabljanjem opreme.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	6	7,1	7,1	7,1
	2 Delno se strinjam	11	13,1	13,1	20,2
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	14,3	34,5
	4 V veliki meri se strinjam	35	41,7	41,7	76,2
	5 Popolnoma se strinjam	20	23,8	23,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

2. Sodobnejša delovna sredstva se naročajo in nabavljajo v okviru finančnih možnosti zavoda.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,8	3,8
	2 Delno se strinjam	11	13,1	13,8	17,5
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	15,0	32,5
	4 V veliki meri se strinjam	33	39,3	41,3	73,8
	5 Popolnoma se strinjam	21	25,0	26,3	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Missing	99	4	4,8		
Total		84	100,0		

3. Vodja upošteva predloge glede organizacijskih sprememb, ki vplivajo na izboljšanje delovnih pogojev.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	7	8,3	8,4	8,4
	2 Delno se strinjam	11	13,1	13,3	21,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	18	21,4	21,7	43,4
	4 V veliki meri se strinjam	38	45,2	45,8	89,2
	5 Popolnoma se strinjam	9	10,7	10,8	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

4. Uvedba standarda kakovosti na našem oddelku bi povečala in izboljšala kvaliteto dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	4,9	4,9
	2 Delno se strinjem	3	3,6	3,7	8,6
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	20	23,8	24,7	33,3
	4 V veliki meri se strinjam	23	27,4	28,4	61,7
	5 Popolnoma se strinjam	31	36,9	38,3	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

5. Pri delu imam na voljo sredstva in pripomočke, ki so potrebni, da ga dobro opravi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	4,8	4,8
	2 Delno se strinjem	10	11,9	12,0	16,9
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	14,5	31,3
	4 V veliki meri se strinjam	32	38,1	38,6	69,9
	5 Popolnoma se strinjam	25	29,8	30,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

GET

FILE='0:\anketa, novemb.sav'.

FREQUENCIES

VARIABLES=B2_S0D B3_S0D B4_S0D B5_S0D B6_S0D B7_S0D B8_S0D

/STATISTICS=MEAN

/ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Cenim delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine (Zdr. tehnik ceni delo drugih zdr. tehnikov, kuhar ostalih kuharjev...)	Spoštujem delo svojih sodelavcev izven poklicne skupine.	Konflikte rešujemo tekoče.	Zaposleni si znanje in veščine medsebojno izmenjujemo.	Pričakujem, da predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodja.	Imam jasno predstavo kaj se od mene pričakuje.	Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela.
N	Valid	81	82	83	83	82	83	83
	Missing	3	2	1	1	2	1	1
Mean		4,09	4,16	3,22	3,55	4,67	4,28	4,88

Frequency Table

1. Cenim delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine (Zdr. tehnik ceni delo drugih zdr. tehnikov, kuhar ostalih kuharjev...)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Delno se strinjam	4	4,8	4,9	4,9
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	19,8	24,7
	4 V veliki meri se strinjam	30	35,7	37,0	61,7
	5 Popolnoma se strinjam	31	36,9	38,3	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

2. Spoštujem delo svojih sodelavcev izven poklicne skupine.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	1	1,2	1,2	1,2
	2 Delno se strinjam	4	4,8	4,9	6,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,4	19,5
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	37,8	57,3
	5 Popolnoma se strinjam	35	41,7	42,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

3. Konflikte rešujemo tekoče.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	13	15,5	15,7	15,7
	2 Delno se strinjam	15	17,9	18,1	33,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,3	47,0
	4 V veliki meri se strinjam	29	34,5	34,9	81,9
	5 Popolnoma se strinjam	15	17,9	18,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

4. Zaposleni si znanje in veščine medsebojno izmenjujemo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	4,8	4,8
	2 Delno se strinjam	12	14,3	14,5	19,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	19,3	38,6
	4 V veliki meri se strinjam	36	42,9	43,4	81,9
	5 Popolnoma se strinjam	15	17,9	18,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

5. Pričakujem, da predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	1	1,2	1,2	1,2
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	30,5	31,7
	5 Popolnoma se strinjam	56	66,7	68,3	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

6. Imam jasno predstavo kaj se od mene pričakuje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	2	2,4	2,4	2,4
	2 Delno se strinjam	7	8,3	8,4	10,8
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	6	7,1	7,2	18,1
	4 V veliki meri se strinjam	19	22,6	22,9	41,0
	5 Popolnoma se strinjam	49	58,3	59,0	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

7. Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	1	1,2	1,2	1,2
	4 V veliki meri se strinjam	8	9,5	9,6	10,8
	5 Popolnoma se strinjam	74	88,1	89,2	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

VARIABLES=B9_VODJA A8 C23 A9
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih dogovorila.	Vodja upošteva moje želje glede menjave službenih izmen z ostalimi sodelavci.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	Vodja upošteva moje želje glede izrabe letnega dopusta.
N	Valid	83	81	82	84
	Missing	1	3	2	0
Mean		3,89	4,58	3,13	4,57

Frequency Table

1. Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih dogovorila.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,6	3,6
	2 Delno se strinjam	10	11,9	12,0	15,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	14,5	30,1
	4 V veliki meri se strinjam	26	31,0	31,3	61,4
	5 Popolnoma se strinjam	32	38,1	38,6	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

2. Vodja upošteva moje želje glede menjave službenih izmen z ostalimi sodelavci.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	1	1,2	1,2	1,2
	2 Delno se strinjam	2	2,4	2,5	3,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	2	2,4	2,5	6,2
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	24,7	30,9
	5 Popolnoma se strinjam	56	66,7	69,1	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

3. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	14	16,7	17,1	17,1
	2 Delno se strinjam	14	16,7	17,1	34,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	19,5	53,7
	4 V veliki meri se strinjam	23	27,4	28,0	81,7
	5 Popolnoma se strinjam	15	17,9	18,3	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

4. Vodja upošteva moje želje glede izrabe letnega dopusta.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Delno se strinjam	4	4,8	4,8	4,8
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	2	2,4	2,4	7,1
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	23,8	31,0
	5 Popolnoma se strinjam	58	69,0	69,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

FREQUENCIES

```

VARIABLES=B2_VODJA B3_VODJA B4_VODJA B5_VODJA C2 B6_VODJA B7_VODJA
B8_VODJA B1
  0_VODJA
/STATISTICS=MEAN
/ORDER= ANALYSIS .

```

Frequencies

Statistics

		Ob utemeljenih pripombah zaposlenih glede kvalitete opravljenega dela vodje, le- ta izboljša svoje ravnanje.	Navodila vodje so dovolj jasna.	Vodja opazi, spozna kvaliteto opravljene ga dela.	Vodja se s podrejeni mi pogovarja o rezultatih dela.	Zadolžitve so jasno opredeljene.	Vodja odločitve sprejema pravočasno.	Vodja nas spodbuja k sprejemanj u odgovorno sti za svoje delo.	Vodja nas primerno, zadovoljivo in uspešno usmerja ob težavah, ki nastanejo pri delu	Vodja je zahteven, vendar pravičen.
N	Valid	77	82	82	82	82	82	82	83	82
	Missing	7	2	2	2	2	2	2	1	2
Mean		3,25	3,88	3,61	3,60	3,88	3,38	3,63	3,47	3,72

Frequency Table

1. Ob utemeljenih pripombah zaposlenih glede kvalitete opravljenega dela vodje, le-ta izboljša svoje ravnanje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	5,2	5,2
	2 Delno se strinjam	22	26,2	28,6	33,8
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	14	16,7	18,2	51,9
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	32,5	84,4
	5 Popolnoma se strinjam	12	14,3	15,6	100,0
	Total	77	91,7	100,0	
Missing	99	7	8,3		
Total		84	100,0		

2. Navodila vodje so dovolj jasna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,7	3,7
	2 Delno se strinjam	11	13,1	13,4	17,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	8	9,5	9,8	26,8
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	37,8	64,6
	5 Popolnoma se strinjam	29	34,5	35,4	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

3. Vodja opazi, spozna kvaliteto opravljenega dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	11,0	11,0
	2 Delno se strinjam	6	7,1	7,3	18,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,4	31,7
	4 V veliki meri se strinjam	38	45,2	46,3	78,0
	5 Popolnoma se strinjam	18	21,4	22,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

4. Vodja se s podrejenimi pogovarja o rezultatih dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	6	7,1	7,3	7,3
	2 Delno se strinjam	12	14,3	14,6	22,0
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,4	35,4
	4 V veliki meri se strinjam	33	39,3	40,2	75,6
	5 Popolnoma se strinjam	20	23,8	24,4	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

5. Zadolžitve so jasno opredeljene.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,7	3,7
	2 Delno se strinjam	7	8,3	8,5	12,2
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,4	25,6
	4 V veliki meri se strinjam	37	44,0	45,1	70,7
	5 Popolnoma se strinjam	24	28,6	29,3	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

6. Vodja odločitve sprejema pravočasno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	11,0	11,0
	2 Delno se strinjem	10	11,9	12,2	23,2
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	21	25,0	25,6	48,8
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	30,5	79,3
	5 Popolnoma se strinjam	17	20,2	20,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

7. Vodja nas spodbuja k sprejemanju odgovornosti za svoje delo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	11,0	11,0
	2 Delno se strinjem	8	9,5	9,8	20,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	14,6	35,4
	4 V veliki meri se strinjam	28	33,3	34,1	69,5
	5 Popolnoma se strinjam	25	29,8	30,5	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

8. Vodja nas primerno, zadovoljivo in uspešno usmerja ob težavah, ki nastanejo pri delu.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	10	11,9	12,0	12,0
	2 Delno se strinjem	10	11,9	12,0	24,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	19,3	43,4
	4 V veliki meri se strinjam	29	34,5	34,9	78,3
	5 Popolnoma se strinjam	18	21,4	21,7	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

9. Vodja je zahteven, vendar pravičen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	5	6,0	6,1	6,1
	2 Delno se strinjam	8	9,5	9,8	15,9
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	15	17,9	18,3	34,1
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	37,8	72,0
	5 Popolnoma se strinjam	23	27,4	28,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

VARIABLES=B2_V.ENOTE B3_V.ENOTE B4_V.ENOTE B5_V.ENOTE
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

				Vodja enote neposredno komunicira z vodstvom zavoda o rezultatih dela, problemih in konfliktih s katerimi se zaposleni srečujemo v enoti.	Vodja enote mi pomaga rešiti problem, ki ga sam ne morem rešiti z neposredno nadrejenim.
N	Valid	75	72	74	72
	Missing	9	12	10	12
Mean		3,65	3,07	3,22	3,36

Frequency Table

1. Vodja enote pozna cilj enote.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	4,0	4,0
	2 Delno se strinjam	14	16,7	18,7	22,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	16,0	38,7
	4 V veliki meri se strinjam	23	27,4	30,7	69,3
	5 Popolnoma se strinjam	23	27,4	30,7	100,0
	Total	75	89,3	100,0	
Missing	99	9	10,7		
Total		84	100,0		

2. Dober delovni rezultat vodja enote opazi in pohvali.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	10	11,9	13,9	13,9
	2 Delno se strinjem	14	16,7	19,4	33,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	20	23,8	27,8	61,1
	4 V veliki meri se strinjam	17	20,2	23,6	84,7
	5 Popolnoma se strinjam	11	13,1	15,3	100,0
	Total	72	85,7	100,0	
Missing	99	12	14,3		
Total		84	100,0		

3. Vodja enote neposredno komunicira z vodstvom zavoda o rezultatih dela, problemih in konfliktih s katerimi se zaposleni srečujemo v enoti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	12,2	12,2
	2 Delno se strinjem	12	14,3	16,2	28,4
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	20	23,8	27,0	55,4
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	27,0	82,4
	5 Popolnoma se strinjam	13	15,5	17,6	100,0
	Total	74	88,1	100,0	
Missing	99	10	11,9		
Total		84	100,0		

4. Vodja enote mi pomaga rešiti problem, ki ga sam ne morem rešiti z neposredno nadrejenim.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	12,5	12,5
	2 Delno se strinjem	12	14,3	16,7	29,2
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	13	15,5	18,1	47,2
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	27,8	75,0
	5 Popolnoma se strinjam	18	21,4	25,0	100,0
	Total	72	85,7	100,0	
Missing	99	12	14,3		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

VARIABLES=B3_VODSTVO B4_VODSTVO B5_VODSTVO B6_VODSTVO B7_VODSTVO
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Cilji zavoda so skladni z mojimi pričakovanji.	Letni razgovori bi pripomogli k usklajevanju mojih pogledov s cilji zavoda.	O načrtovanju osebne kariere se lahko pogovarjam z vodstvom zavoda.	Vodstvo zavoda se zaveda pomena dobro izobraženih in kvalitetnih delavcev.	Direktorica je pripravljena prisluhniti mojim težavam in konfliktom, ki jih znotraj enote nisem uspel rešiti.
N	Valid	76	78	81	82	80
	Missing	8	6	3	2	4
Mean		3,17	3,77	4,12	3,41	3,91

Frequency Table

1. Cilji zavoda so skladni z mojimi pričakovanji.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	2	2,4	2,6	2,6
	2 Delno se strinjam	14	16,7	18,4	21,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	34	40,5	44,7	65,8
	4 V veliki meri se strinjam	21	25,0	27,6	93,4
	5 Popolnoma se strinjam	5	6,0	6,6	100,0
	Total	76	90,5	100,0	
Missing	99	8	9,5		
Total		84	100,0		

2. Letni razgovori bi pripomogli k usklajevanju mojih pogledov s cilji zavoda.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	2	2,4	2,6	2,6
	2 Delno se strinjam	8	9,5	10,3	12,8
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	18	21,4	23,1	35,9
	4 V veliki meri se strinjam	28	33,3	35,9	71,8
	5 Popolnoma se strinjam	22	26,2	28,2	100,0
	Total	78	92,9	100,0	
Missing	99	6	7,1		
Total		84	100,0		

3. O načrtovanju osebne kariere se lahko pogovarjam z vodstvom zavoda.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	4,9	4,9
	2 Delno se strinjam	17	20,2	21,0	25,9
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	14	16,7	17,3	43,2
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	30,9	74,1
	5 Popolnoma se strinjam	20	23,8	24,7	98,8
	54	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

4. Vodstvo zavoda se zaveda pomena dobro izobraženih in kvalitetnih delavcev.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	5	6,0	6,1	6,1
	2 Delno se strinjam	18	21,4	22,0	28,0
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	18	21,4	22,0	50,0
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	24,4	74,4
	5 Popolnoma se strinjam	21	25,0	25,6	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

5. Direktorica je pripravljena prisluhniti mojim težavam in konfliktom, ki jih znotraj enote nisem uspel rešiti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,8	3,8
	2 Delno se strinjam	9	10,7	11,3	15,0
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	14	16,7	17,5	32,5
	4 V veliki meri se strinjam	20	23,8	25,0	57,5
	5 Popolnoma se strinjam	34	40,5	42,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Missing	99	4	4,8		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

```
VARIABLES=C1 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10
/STATISTICS=MEAN
/ORDER= ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistic

		Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	Delo, ki ga opravljam je skladno z mojimi pričakovanji in osebnostnim razvojem.	Sedanja zaposlitev mi omogoča doseganje življenjskih ciljev.	Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opraviti.	Pomoč drugemu mi daje občutek zadovoljstva.	Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.	Menim, da so moje zmožnosti neizkoriščene.	Presegel-a sem svoje sposobnosti (izgorelost na delovnem mestu).
N	Valid	83	81	78	84	82	80	82	80
	Missing	1	3	6	0	2	4	2	4
Mean		4,01	3,90	3,38	4,21	4,61	3,68	3,30	2,41

Frequency Table

1. Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,6	3,6
	2 Delno se strinjem	8	9,5	9,6	13,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	4	4,8	4,8	18,1
	4 V veliki meri se strinjam	38	45,2	45,8	63,9
	5 Popolnoma se strinjam	30	35,7	36,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

2. Delo, ki ga opravljam je skladno z mojimi pričakovanji in osebnostnim razvojem.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	5	6,0	6,2	6,2
	2 Delno se strinjem	6	7,1	7,4	13,6
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	10	11,9	12,3	25,9
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	38,3	64,2
	5 Popolnoma se strinjam	29	34,5	35,8	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

3. Sedanja zaposlitev mi omogoča doseganje življenjskih ciljev.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	11,5	11,5
	2 Delno se strinjam	7	8,3	9,0	20,5
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	22	26,2	28,2	48,7
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	32,1	80,8
	5 Popolnoma se strinjam	15	17,9	19,2	100,0
	Total	78	92,9	100,0	
Missing	99	6	7,1		
Total		84	100,0		

4. Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opraviti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,6	3,6
	2 Delno se strinjam	3	3,6	3,6	7,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	7	8,3	8,3	15,5
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	36,9	52,4
	5 Popolnoma se strinjam	40	47,6	47,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

5. Pomoč drugemu mi daje občutek zadovoljstva.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Delno se strinjam	2	2,4	2,4	2,4
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	2	2,4	2,4	4,9
	4 V veliki meri se strinjam	22	26,2	26,8	31,7
	5 Popolnoma se strinjam	56	66,7	68,3	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

6. Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	8	9,5	10,0	10,0
	2 Delno se strinjam	6	7,1	7,5	17,5
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	20,0	37,5
	4 V veliki meri se strinjam	24	28,6	30,0	67,5
	5 Popolnoma se strinjam	26	31,0	32,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Missing	99	4	4,8		
Total		84	100,0		

7. Menim, da so moje zmožnosti neizkoriščene.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	11	13,1	13,4	13,4
	2 Delno se strinjam	10	11,9	12,2	25,6
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	21	25,0	25,6	51,2
	4 V veliki meri se strinjam	23	27,4	28,0	79,3
	5 Popolnoma se strinjam	17	20,2	20,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

8. Presegel-a sem svoje sposobnosti (izgorelost na delovnem mestu).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	27	32,1	33,8	33,8
	2 Delno se strinjam	16	19,0	20,0	53,8
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	19	22,6	23,8	77,5
	4 V veliki meri se strinjam	13	15,5	16,3	93,8
	5 Popolnoma se strinjam	5	6,0	6,3	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Missing	99	4	4,8		
Total		84	100,0		

FREQUENCIES

VARIABLES=C11 C12 C17 C13 C14 C15 C16
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Z omogočenim strokovnim usposabljanjem sem pripravljen-a nadaljnje razvijati svoje sposobnosti, da bi kvalitetneje opravljal svoje delo.	Delodajalec mi omogoča strokovno usposabljanje za razvijanje lastnih specifičnih znanj, sposobnosti, spretnosti.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da napredujejo vedno najboljši.	Usposabljanje in razvijanje mojih spretnosti je naložba delodajalca v moj osebni razvoj.	Zavod zaposlenim nudi potrebno strokovno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	Zaposleni na vseh ravneh imamo možnost za strokovno usposabljanje in izobraževanje.	Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
N	Valid	82	82	81	80	83	83	84
	Missing	2	2	3	4	1	1	0
Mean		3,95	3,52	2,40	3,89	3,58	3,35	3,08

Frequency Table

1. Z omogočenim strokovnim usposabljanjem sem pripravljen-a nadaljnje razvijati svoje sposobnosti, da bi kvalitetneje opravljal svoje delo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	5	6,0	6,1	6,1
	2 Delno se strinjam	6	7,1	7,3	13,4
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	12	14,3	14,6	28,0
	4 V veliki meri se strinjam	24	28,6	29,3	57,3
	5 Popolnoma se strinjam	35	41,7	42,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

2. Delodajalec mi omogoča strokovno usposabljanje za razvijanje lastnih specifičnih znanj, sposobnosti, spretnosti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	9	10,7	11,0	11,0
	2 Delno se strinjam	9	10,7	11,0	22,0
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	15	17,9	18,3	40,2
	4 V veliki meri se strinjam	28	33,3	34,1	74,4
	5 Popolnoma se strinjam	21	25,0	25,6	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

3. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da napredujejo vedno najboljši.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	28	33,3	34,6	34,6
	2 Delno se strinjam	13	15,5	16,0	50,6
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	26	31,0	32,1	82,7
	4 V veliki meri se strinjam	8	9,5	9,9	92,6
	5 Popolnoma se strinjam	6	7,1	7,4	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

4. Usposabljanje in razvijanje mojih spretnosti je naložba delodajalca v moj osebni razvoj.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	2	2,4	2,5	2,5
	2 Delno se strinjam	10	11,9	12,5	15,0
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	13	15,5	16,3	31,3
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	31,3	62,5
	5 Popolnoma se strinjam	30	35,7	37,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Missing	99	4	4,8		
Total		84	100,0		

5. Zavod zaposlenim nudi potrebno strokovno usposabljanje za dobro opravljanje dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	4	4,8	4,8	4,8
	2 Delno se strinjam	15	17,9	18,1	22,9
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	13	15,5	15,7	38,6
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	37,3	75,9
	5 Popolnoma se strinjam	20	23,8	24,1	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

6. Zaposleni na vseh ravneh imamo možnost za strokovno usposabljanje in izobraževanje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	5	6,0	6,0	6,0
	2 Delno se strinjem	18	21,4	21,7	27,7
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	16	19,0	19,3	47,0
	4 V veliki meri se strinjam	31	36,9	37,3	84,3
	5 Popolnoma se strinjam	13	15,5	15,7	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		

7. Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	7	8,3	8,3	8,3
	2 Delno se strinjem	21	25,0	25,0	33,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	23	27,4	27,4	60,7
	4 V veliki meri se strinjam	24	28,6	28,6	89,3
	5 Popolnoma se strinjam	9	10,7	10,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

FREQUENCIES

VARIABLES=C22 C19 C20 B1_SOD
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	Prispevam k pozitivni podobi zavoda.	Obrekovanje, kroženje govoric in širjenje šal na tuj račun zame ni sprejemljivo.	Odhod na delo mi ne povzroča stresa.
N	Valid	81	84	82	83
	Missing	3	0	2	1
Mean		3,30	4,17	4,54	3,82

Frequency Table

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	6	7,1	7,4	7,4
	2 Delno se strinjem	16	19,0	19,8	27,2
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	21	25,0	25,9	53,1
	4 V veliki meri se strinjam	24	28,6	29,6	82,7
	5 Popolnoma se strinjam	14	16,7	17,3	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	99	3	3,6		
Total		84	100,0		

2. Prispevam k pozitivni podobi zavoda.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	1	1,2	1,2	1,2
	2 Delno se strinjem	6	7,1	7,1	8,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	7	8,3	8,3	16,7
	4 V veliki meri se strinjam	34	40,5	40,5	57,1
	5 Popolnoma se strinjam	36	42,9	42,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

3. Obrekovanje, kroženje govoric in širjenje šal na tuj račun zame ni sprejemljivo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,7	3,7
	2 Delno se strinjem	2	2,4	2,4	6,1
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	5	6,0	6,1	12,2
	4 V veliki meri se strinjam	10	11,9	12,2	24,4
	5 Popolnoma se strinjam	62	73,8	75,6	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	99	2	2,4		
Total		84	100,0		

4. Odhod na delo mi ne povzroča stresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Nikakor se ne strinjam	3	3,6	3,6	3,6
	2 Delno se strinjem	13	15,5	15,7	19,3
	3 Niti se ne strinjam niti ne nasprotujem	11	13,1	13,3	32,5
	4 V veliki meri se strinjam	25	29,8	30,1	62,7
	5 Popolnoma se strinjam	31	36,9	37,3	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Missing	99	1	1,2		
Total		84	100,0		