

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VESNA VIDMAR

POMEN MOTIVACIJE
ZA POZITIVNO ORGANIZACIJSKO KLIMO
IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VESNA VIDMAR

Mentor:izr. prof. dr. Vlado Mihelj

POMEN MOTIVACIJE
ZA POZITIVNO ORGANIZACIJSKO KLIMO
IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

ZAHVALA

Ob zaključku diplomskega dela se zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Miheljak Vladu, za koristne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se generalnemu sekretarju Zdravniške zbornice Slovenije in vodjem oddelkov za podporo pri izvedbi raziskave ter vsem svojim sodelavkam in sodelavcem, ki so sodelovali v raziskavi in mi s tem omogočili uspešno izvedbo diplomskega dela.

POMEN MOTIVACIJE ZA POZITIVNO ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Osnovni namen diplomskega dela je bil predstaviti pomen človeškega dejavnika v vsaki organizaciji, raziskati področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Kot praktičen primer je bilo potrebno analizirati organizacijsko klimo v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije, kjer sem zaposlena. S tem sem želela ugotoviti, kaj zaposleni v naši organizaciji menijo o kakovosti svojega delovnega okolja, kaj menijo o odnosih med sodelavci ter v katerih dejavnih vidijo glavno oviro pomanjkanja pozitivne organizacijske klime. Poleg tega sem želela ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene v naši organizaciji najbolj spodbujajo k delu. V diplomskem delu sem namreč izhajala iz predpostavke, da je organizacija lahko uspešna le pod pogojem, da motivira zaposlene in skrbi za dobro organizacijsko klimo na način, ki zagotavlja zadovoljstvo na vseh ravneh organizacije. V teoretičnem delu se diplomsko delo opira na spoznanja o organizacijski klimi, zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih. Sledi empirični del, ki temelji na raziskavi, izvedeni v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije. Meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem izvedla z anketo, v kateri so vprašani odgovarjali na trditve in izrazili doživljanje svoje organizacije tako, da so označili stopnjo strinjanja s trditvami na petstopenjski lestvici. Podatke sem primerjala z ugotovljeno organizacijsko klimo, izvedeno v okviru projekta "Slovenska organizacijska klima". Glede na ugotovitve raziskave, je moj predlog vodstvu Zdravniške zbornice Slovenije, ki ima največjo odgovornost za spreminjanje klime v organizaciji, da v naslednjem mandatnem obdobju nameni več časa in sredstev za izboljšanje slabo ocenjenih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih.

Ključne besede: motivacija, organizacijska klima, zadovoljstvo, upravljanje s človeškimi viri.

IMPORTANCE OF MOTIVATION FOR POSITIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEES SATISFACTION

The main objective of diploma work was presenting the importance of human factor in every organization, research of organizational climate and work satisfaction. As a case study I had to analyse the organizational climate in the Medical Chamber of Slovenia, where I am employed. I wanted to determine what is the opinion of our employees about the quality of working environment, about internal relations and what are the obstacles for positive organizational climate. I also wanted to find out, which factors stimulate our employees the most. The presumption of diploma work was that an organization could only be successful, if it motivates its employees and takes care of a good organizational climate in a way, which enables satisfaction at all organizational levels. In the theoretical part the diploma work is based on cognitions about organizational climate, satisfaction and motivation of employees. The following empirical part is based on research, which was carried out in the expert service department of the Medical Chamber of Slovenia. Measurement of the organizational climate and employees satisfaction was performed with help of the questionnaire, in which employees were answering to the statements and expressed experiences about their organization by selecting the level of agreement with statements on the five - level scale. The data were compared to the results of organizational climate, which were determined in the scope of the project "Slovenian organizational climate". Based on the research findings, I suggest that the management of the Medical Chamber of Slovenia, which has the highest responsibility for changing the organizational climate, in the next mandate spends more time and resources for improvement of poorly valued dimensions of the organizational climate and employees satisfaction.

Key words: Motivation, Organizational Climate, Work Satisfaction, Human Resource Management.

VSEBINA

VSEBINA	5
1. UVOD	7
1.1 PROBLEMATIKA DIPLOMSKEGA DELA	7
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA	8
1.3 HIPOTEZE DELA	9
1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	10
1.5 METODOLOGIJA DELA	10
2. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI PRI DELU	11
2.1 POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA V ORGANIZACIJI	11
2.1.1 Človeški potencial	12
2.1.2 Sproščanje človeških potencialov	13
2.2 RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI V SODOBNI ORGANIZACIJI	15
2.2.1 Spodbujanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih	16
2.2.2 Razvijanje sposobnosti, znanj in kompetenc	16
3. MOTIVACIJA	18
3.1 OPREDELITEV POJMA	18
3.2 VRSTE MOTIVOV	19
3.3 PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ	19
3.3.1 Vsebinske teorije motivacije	20
3.3.2 Procesne teorije motivacije	22
3.3.3 Teorije okrepitve	23
3.4 MOTIVACIJA ZA DELO	24
3.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	24
3.4.2 Pomanjkanje motivacije za delo	25
4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	27
4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	27
4.2 POJEM ORGANIZACIJSKA KLIMA	28
4.2.1 Vrste organizacijskih klim	29
4.2.2 Koristi dobre organizacijske klime	30
4.2.3 Merjenje organizacijske klime	30
4.2.4 Spreminjanje organizacijske klime	31
4.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PSIHOLOŠKE POGODBE	32
4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN NJENE DIMENZIJE	33
4.5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	34
4.5.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	35
4.5.2 Kako doseči zadovoljstvo zaposlenih?	35
4.5.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	35
4.6 RAZMERJE MED ZADOVOLJSTVOM, MOTIVACIJO IN USPEHOM PRI DELU	36
5. EMPIRIČNA RAZISKAVA	38
5.1 PREDSTAVITEV ZDRAVNIŠKE ZBORNICE SLOVENIJE	38

5.1.1 Organiziranost Zbornice	39
5.1.2 Vloga in organiziranost strokovne službe Zbornice.....	40
5.1.3 Zaposleni v strokovni službi Zbornice	41
5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	43
5.2.1 Oblikovanje vprašalnika.....	43
5.2.2 Opredelitev enot in izvedba raziskave.....	44
5.2.3 Statistična obdelava podatkov.....	44
5.3 REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA	45
5.3.1 Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime.....	45
5.3.2 Pregled rezultatov za kategorijo Zadovoljstvo zaposlenih	55
5.3.3 Analiza povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo.....	56
5.3.4 Analiza pomembnosti motivacijskih dejavnikov	59
5.3.5 Analiza zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov	61
5.3.6 Pomembnejše ugotovitve in ukrepi za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	62
6. ZAKLJUČEK	67
7. VIRI IN LITERATURA.....	69
PRILOGE	71

1. UVOD

Skoraj tretjino svojega življenja prebijemo na delu, zato ni vseeno, kako se zaposleni pri delu počutimo. Kakovost opravljenega dela in tudi kakovost našega zasebnega življenja je močno odvisna od vsakodnevnih dogajanj na delovnem mestu. Medosebni odnosi, načini vodenja, nagrajevanja in motiviranja vplivajo na delo prav vseh zaposlenih; na njihovo počutje, zadovoljstvo, učinkovitost in nenazadnje na kakovost izdelkov ter nujenih storitev. Dogajanja na delovnem mestu pripeljejo do določene organizacijske oziroma delovne klime, ki je lahko ustvarjalna, vzpodbudna, nezdrava, slaba..., ima pa velik vpliv na delo zaposlenih in na doseganje ciljev organizacije. Slaba delovna klima se lahko med drugim kaže v upadu kakovosti nujenih izdelkov ali storitev, zmanjšani učinkovitosti zaposlenih ter s tem v oddaljevanju od poslanstva in vizije podjetja. Nezdravo delovno okolje negativno vpliva na vse zaposlene, kaže pa se tudi z delovnim nezadovoljstvom. Nezadovoljni delavci so nemotivirani, frustrirani in manj učinkoviti, več so odsotni z dela (zamujejo na delo, so bolni), lahko pa dajo tudi odpoved.

1.1 PROBLEMATIKA DIPLOMSKEGA DELA

Zadovoljstvo zaposlenih je temeljna sestavina sodobne organizacije. Zaposleni v organizaciji bodo med drugim zadovoljni, če bodo „svojo“ organizacijo in delovno okolje pozitivno doživljali in če bodo imeli občutek, da se v organizaciji z njimi dobro ravna. Ko so te zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji govorimo o organizacijski klimi (Neal in drugi 2000). Po Možini (1994) naj bi bila organizacijska klima skupek značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnim vidikom dela. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta nesporno povezana socio - psihološka pojava, čeprav nam teorija ne daje jasnega odgovora o tem ali klima vpliva na zadovoljstvo ali obratno. Kakorkoli že, gre za dva pomembna pojavi v organizacijah, ki sta v nenehnem sovplivanju in medsebojnem dopolnjevanju. In ko iščemo formulo za večje zadovoljstvo zaposlenih ter boljšo organizacijsko klimo, naletimo na pomembno vlogo vodstvenih delavcev v organizacijah. Možina (1994) pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pripomogli k uspešnosti organizacije, če bodo vodilni ustvarjali okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali, ki jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj. Tudi organizacijsko klimo ustvarjamo vsi skupaj in vsak posebej, vendar je način dela vodstvenih delavcev ključen.

Obstaja torej povezava med počutjem in vedenjem zaposlenih v neki organizaciji ter njihovo pripravljenostjo za delo. Da bi lahko sprejeli ukrepe za povečanje motivacije, je potrebno najprej proučiti organizacijsko klimo v organizaciji in izmeriti zadovoljstvo zaposlenih. Ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj

ga motivira za delo, je zelo težko. Vsak zaposleni je oseba z mnogo željami in potrebami, ki jih poskuša nenehno zadovoljevati. Kako je pri tem uspešen, pa bistveno vpliva na njegovo sposobnost in pripravljenost za delo.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta vse bolj individualni kategoriji, ki si ju mnogi zaposleni predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo predvsem stalnost in zanesljivost zaposlitve, tretjim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja, želijo biti slišani in upoštevani. Zato je pomembno, da se v organizaciji ugotovi, kako posameznik doživlja zadovoljstvo z različnimi vidiki svojega dela. Ali je zaposleni zadovoljen: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Ker so ljudje različni in jih motivirajo različne stvari, potrebujejo tudi različne metode, spodbude in nagrade. Posamezniki, ki so ambiciozni, motivirani, zavzeti ter so pripravljeni in sposobni se maksimalno prizadevati pri delu, zahtevajo motivacijske spodbude - nagrade po svojem okusu, ki jim ustrezajo v določenem trenutku. Pri tem gre lahko za osebne pohvale, priznanja za dosežke, privilegije, zaupanje in osebni razvoj. Ne smemo zanemariti tudi odnose med sodelavci, odnose z nadrejenimi, možnost napredovanja, stalno izobraževanje in usposabljanje, varnost zaposlitve itd. (Lipičnik 1998: 192).

1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti pomen človeškega dejavnika v vsaki organizaciji ter raziskati področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. V diplomskem delu izhajam iz predpostavke, da je organizacija lahko uspešna le pod pogojem, če motivira zaposlene in skrbi za dobro organizacijsko klimo na načine, ki zagotavljajo zadovoljstvo na vseh ravneh organizacije. Le motivirani zaposleni lahko na dolgi rok uspešno opravljajo svoje delo.

Glavni cilj mojega diplomskega dela je raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije, kjer sem zaposlena. Želim ugotoviti, kaj zaposleni v naši organizaciji menijo o kakovosti svojega delovnega okolja in o odnosih med sodelavci ter v katerih dejavnostih vidijo glavno oviro pomanjkanja pozitivne organizacijske klime. Poleg tega želim ugotoviti, kaj motivira zaposlene v naši organizaciji in kako so med seboj povezani pojmi motivacija, zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima, kar bom preverila z empirično raziskavo.

Prav gotovo imajo največjo odgovornost za spreminjanje klime v organizaciji vodilni, saj so ti s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Glede na to dejstvo, želim predstaviti rezultate merjenja klime vodilnim v naši organizaciji ter jim na ta način pomagati pri odločitvah, katere izboljšave pri ravnanju z zaposlenimi so najbolj potrebne za njihovo boljše počutje in s tem večjo zavzetost ter motivacijo pri delu.

1.3 HIPOTEZE DELA

V prvih dveh hipotezah želim preveriti svojo domnevo o nezadovoljstvu in slabi organizacijski klimi v strokovni službi Zdravniške zbornice, ki izhaja iz mojih opažanj in pogovorov z zaposlenimi. S tretjo in četrto hipotezo želim preveriti ali tudi na primeru naše organizacije držijo v teoriji večkrat omenjene trditve o povezavi med zadovoljstvom in organizacijsko klimo. Peta hipoteza je nastala na podlagi Herzbergove higienško - motivacijske teorije, ki navaja dve skupini dejavnikov delovne motivacije: dejavnike rasti in dejavnike izogibanja nezadovoljstvu. Glede na mojo oceno, da so dejavniki izogibanja nezadovoljstvu v naši organizaciji vsaj minimalno zadovoljeni: vodstvo, plača, medsebojni odnosi, delovni pogoji, status in varnost, domnevam, da zaposleni višje vrednotijo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo višje potrebe. V diplomskem delu bom torej preverjala naslednje raziskovalne hipoteze:

1. Stanje organizacijske klime ni na zadovoljivi ravni.
2. Zaposleni niso zadovoljni s posameznimi vidiki dela (možnost izobraževanja, možnost napredovanja, vodstvo)
3. Zaposleni, ki zaznavajo bolj pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v organizaciji nasploh, so bolj zadovoljni z delom in obratno.
4. Zaposleni, ki so bolj zadovoljni z delom, zaznavajo bolj pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v organizaciji nasploh in obratno.
5. Zaposleni višje rangirajo t.i. dejavnike rasti, ki zadovoljujejo višje potrebe in prispevajo k uspešnosti ter posledično k zadovoljstvu zaposlenih (zanimivost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja, dosežki pri delu, priznanje/pohvala za doseganje, samostojnost in odgovornost pri delu, napredovanje).

1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na šest poglavij. V prvem, uvodnem poglavju predstavljam problematiko, namen in cilje diplomskega dela, navajam hipoteze ter metode dela, ki sem jih uporabila pri izdelavi diplomskega dela. S pomenom človeškega dejavnika v organizaciji se ukvarjam v drugem poglavju, kjer me predvsem zanimajo razsežnosti človeškega potenciala ter kako izkoristiti ves ta potencial, ki je nakopičen v zaposlenih. Tretje poglavje je v celoti namenjeno proučevanju motivacije in motivacijskih teorij, medtem ko se v četrtem poglavju ukvarjam z vprašanji organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Sledi peto poglavje, v katerem predstavljam empirično raziskovalno nalogo, ki sem jo izvedla na zaposlenih v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije. V raziskavi se ukvarjam z več vprašanji. Predvsem me zanima, kakšna je organizacijska klima v organizaciji ter ali so zaposleni v njej zadovoljni. Kot nakazuje že sam naslov, se v nalogi ukvarjam s pomenom motivacije za pozitivno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter skušam ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so bolj oziroma manj pomembni za zaposlene. Poleg rezultatov raziskave ter interpretacije, v tem poglavju predstavljam pomembnejše ugotovitve in ukrepe, s katerimi je mogoče izboljšati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter tako vplivati na večjo uspešnost zaposlenih v naši organizaciji. Sledi zaključek, v katerem sem zbrala nekatere misli in zaokročila diplomsko delo v celoto.

1.5 METODOLOGIJA DELA

Pri pisanju diplomskega dela, v katerem se ukvarjam s področjem motivacije, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, sem uporabila več različnih metod dela.

Osnovna metoda teoretičnega dela je študija ustrezne literature, analiz in ugotovitev o obravnavani temi. Pri pisanju diplomskega dela pa sem uporabila naslednje metode:

- opis pojmov, povezanih z obravnavanimi temami (motivacija, organizacijska klima in zadovoljstvo);
- anketiranje zaposlenih v organizaciji, saj sem za temo diplomskega dela uporabila konkretno organizacijo in počutje zaposlenih v njej;
- analiziranje in interpretacija rezultatov, dobljenih z anketnim vprašalnikom;
- primerjanje odgovorov s podatki, ki so bili zbrani v raziskavi Slovenska organizacijska klima.

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

2. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI PRI DELU

V današnjem času so v ospredju zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam, kar pomeni, da je potreben vedno večji poudarek zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Organizacija je namreč lahko uspešna in se razvija le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti. Tudi v prihodnosti bodo bistveno vlogo v organizacijah odigrali prav zaposleni in njihove zmožnosti.

Različni avtorji različno opredeljujejo področje ravnanja s človeškimi viri, vendar so si enotni v tem, da se zaposlene obravnava kot enega izmed ključnih virov v organizaciji. Pravi pristop k ravnanju z zaposlenimi nam omogoča, da lažje spoznavamo, napovedujemo in usmerjamo vedenja ljudi ter načine njihovega reagiranja. To pa je bistveno, če želimo doseči večjo motiviranost, uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

V praksi se pogosto uporablja širši pojem upravljanje s človeškimi viri (ang. "Human Resource Management"), ki vključuje: načrtovanje, iskanje, izbiro in zaposlovanje kadrov, izplačevanje plač, motiviranje, usposabljanje, izobraževanje in razvoj kadrov, ohranjanje ključnih kadrov, razporejanje, odpuščanje in upokojevanje kadrov.

Armstrong (1978: 54) navaja, da upravljanje s človeškimi viri temelji na dveh temeljnih načelih:

- človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija in učinkovito ravnanje z njimi predstavlja pot do uspeha organizacije,
- uspeh organizacije je najlažje doseči, če so politika zaposlovanja in drugi postopki, ki se izvajajo v organizaciji v zvezi z zaposlenimi tesno povezani, ter tako predstavljajo temeljni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških načrtov.

2.1 POMEN ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA V ORGANIZACIJI

Aktivnosti na področju razvoja zaposlenih se začnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi vso njegovo kariero, ne glede na to, katero delovno mesto zaseda.

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek najpomembnejši dejavnik vsake organizacije. "Tako danes govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri, ki vsebuje pomembnejše podmene o delu z zaposlenimi in ustrezne politike, smernice, ki naj bi zagotovile čim smotnejšo uporabo kadrovskih virov v organizaciji" (Možina in drugi 1998: 7).

V tabeli 2.1.1 so primerjane različne teorije, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi.

Tabela 2.1.1: Teorije ravnanja z zaposlenimi

Tradicionalna teorija o delu z zaposlenimi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s človeškimi viri
Podmena:	Podmena:	Podmena:
<ul style="list-style-type: none"> zaposleni delo sovražijo; osnovni motiv za delo je plačilo; le malo delavcev si želi ustvarjalno delo; zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> zaposleni želijo biti koristni in pomembni; ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni; radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih; zaposleni bi radi bili obveščeni o rezultatih dela. 	<ul style="list-style-type: none"> ljudje radi opravljajo svoje delo; kontrola in sankcije niso edini način za doseganje organizacijskih ciljev; človek, ki je predan ciljem, se bo sam usmerjal; zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov; intelektualni potencial zaposlenih je le delno izkoriščen.
Politike:	Politike:	Politike:
<ul style="list-style-type: none"> nadzor in kontrola; naloge so razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije; delovni postopki so podrobno opisani. 	<ul style="list-style-type: none"> vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti; zaposlene obveščati in jim prisluhniti; dopuščati kontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov; pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti; ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli.

Vir: Možina in drugi 1998: 7.

2.1.1 Človeški potencial

Temeljne razsežnosti človeškega potenciala organizacije predstavljajo: telesno in mentalno zdravje, sposobnosti in znanja, osebnostne lastnosti, motivi in vrednote, pripadnost ljudi svoji organizaciji, z nje-no filozofijo, vizijo, organizacijsko kulturo in osnovno strategijo (Kovač in drugi 2004: 101).

- Zdravje je osnovni predpogoj za odvijanje človekove dejavnosti. Čeprav je skrb za zdravje v prvi vrsti stvar posameznika, v dobri organizaciji sistematično skrbijo za zdravstveno preventivo tako, da organizirajo primerno rekreacijo, ustrezen počitek, kakovostno prehrano, zagotavljajo neškodljivo delovno okolje in vplivajo na ugodno organizacijsko vzdušje. Le zdrav človek lahko v polni meri uporabi svoje sposobnosti, karakterne lastnosti ter znanje, saj prestajanje bolezni, premagovanje slabega počuja, konfliktnega stanja idr. zavira motivacijo za delo. Vodja mora biti pozoren tudi na delovne obremenitve sodelavcev, na intenziteto in trajanje delovnega stresa ter na nevarnost izgorevanj pri delu.
- Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Med sposobnosti poleg inteligentnosti štejemo tudi intuicijo, čustvovanje, navezovanje stikov s sodelavci in sporazumevanje, sodelovanje v skupinah, sposobnost vodenja idr. V dobrih organizacijah ocenjujejo

potencialne in dejanske sposobnosti posameznikov in timov, zato nenehno raziskujejo in nudijo priložnosti, da bi jih kar najboljše uporabili. Znanja so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov. Znanja pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Če pa človek kombinira znanja s sposobnostmi, lahko reši probleme tudi z neznanimi rešitvami.

- Motivi človeka aktivirajo v smeri izpolnjevanja potreb, ki so telesne, duševne in socialne. Relativno trajni motivi pa predstavljajo motivacijsko podlago pozitivnim čustvenim vzgibom, ki določajo medosebne odnose in vrednotam, ki vplivajo posebno na etične, estetske in kulturne vidike vedenja. Na proženje motivov delujejo številni mehanizmi, ki so na voljo vodjem in jih morajo nenehno proučevati in spreminjati skladno s spreminjanjem njihove učinkovitosti. V dobri organizaciji predstavlja osnovno motivacijsko podlago njena perspektivnost, ki pomeni potencial med trenutnim stanjem in skupno vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih. Govorimo o organizacijskem vzdušju. V organizaciji vsakdo subjektivno zaznava svoje delo, delovne pogoje, odnos vodij, nagrajevanje, možnosti za ustvarjalnost idr. Vse to se na posameznika značilen način odraža v njegovem (ne)zadovoljstvu z organizacijo. Na organizacijsko vzdušje lahko vodje vplivajo in ga izkoriščajo kot osnovni motivacijski vzvod.
- Osebnostne lastnosti določajo prevladujoče vzorce doživljanja in vedenja posameznika v določenih situacijah. Gre za značaj in temperament, ki nastopita pri človekovem reagiranju. Njuno poznavanje je dragoceno pri oblikovanju in zorenju delovnih timov, še posebno pri izbiri ljudi za ključne, vodilne in strokovne vloge. Obetavne ljudi je treba zgodaj odkriti, jih usposobiti in jim nuditi prave priložnosti, da se preizkusijo v praksi.

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti. Zato govorimo o človeških zmožnostih v najširšem smislu, ki so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človeškega življenja. Tako govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. Ko govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo (Lipičnik 1998: 27–28).

2.1.2 Sproščanje človeških potencialov

Tradicionalna teorija o delu z zaposlenimi izhaja iz predpostavke, da zaposleni delo sovražijo. S tem bi se prav gotovo strinjal marsikateri od vodstvenih delavcev. Vendar pa so si mnogi avtorji enotni v tem, da ključni problem ni v zaposlenih in njihovem odporu do dela, temveč pripisujejo vodjem nesposobnost ali nepripravljenost, da bi potencial svojih zaposlenih v polni meri izkoristili.

Človeški potencial se spreminja v človeški kapital s pomočjo lastne energije, aktivnosti posameznika, učenja in usvarjalnosti (Kovač in drugi 2004: 103–104):

- Energetski potencial posameznika je v prvi vrsti lastnost njegovega temperamenta. Kaže se v iniciativnosti, dominantnosti in vztrajnosti. V dobri organizaciji vedo, da je sproščanje energije odvisno tudi od individualnih bioritmov, ki vplivajo na nihanja delovne zmogljivosti, od neposrednih spodbud vodij in od trenutnega vzdušja v mikrookolju (timu). Zdravje omogoča sproščanje energije, ki prek ustreznih motivacijskih mehanizmov povzroča aktiviranje učenja in sproščanje ustvarjalnosti.
- Pri aktivnosti je najpomembnejša samoaktivnost posameznika, ki je pretežno notranje motivirana. Zato v dobri organizaciji proučujejo poleg skupnih tudi potrebe in interese posameznikov, jim na tej podlagi prilagajajo motivacijske ukrepe in jim organizirajo delo, za katerega so posebej sposobni, motivirani in usposobljeni. V tem smislu je pravilo "pravega človeka na pravo delovno mesto" danes preseženo. Delovno mesto izginja tako v strukturnem kot tudi v prostorskem in časovnem smislu. Delo določa človeka glede na svoje značilnosti in znanje, medtem ko ga teleinformatična tehnologija lahko osvobaja od stalne lokacije in od omejenega števila nalog ter vlog.
- Učenje je najpomembnejša aktivnost v sproščanju umskega potenciala in nastajanju človeškega kapitala. Učenje daje informacije za obdelovanje. Učenje aktivira umski potencial, ki informacije zbira, ureja, pogloblja, dodaja, povezuje, razlaga, shranjuje in z ustvarjalnim učenjem tudi preseže njihovo prvotno fragmentarsko strukturo v novo celovito znanje. Dobra organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture in osnovni produkcijski proces. Učenje ni pomembno le kot proces pridobivanja novega znanja, temveč tudi kot najpomembnejši dejavnik pri obvladovanju sprememb v organizaciji in v okolju ter nenazadnje kot izhodišče za nove rešitve problemov in nalog. V procesu učenja se aktivira umski potencial, ki informacije in znanje spreminja v kapital.
- Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. V dobri organizaciji jo sistematično spodbujajo, ker je najmočnejši dejavnik uspešnosti posameznika in organizacije. Vedo tudi, da je njena dejavnost spontana, odvisna od posebnih pogojev, da je ni mogoče načrtovati, temveč le spodbujati in pričakovati, da zahteva povsem drugačne načine vodenja ustvarjalnosti kot pri izvajanju rutinskega dela idr.

2.2 RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI V SODOBNI ORGANIZACIJI

Danes je pomen znanja v organizacijah mnogo večji kot pred leti, zato se tudi na zaposlene vse bolj gleda kot na področje možnega investiranja in razvoja. Znanje in sposobnosti, ki jih v organizacijo prinesejo posamezniki, se s primerno uporabo in s primernimi razvojnimi programi lahko povečujejo. S tem pa se večja tudi vrednost intelektualnega kapitala organizacije in možnosti za njeno uspešno delovanje v smislu doseganja organizacijskih ciljev in zadovoljstva zaposlenih.

Po Svetliku sodobne organizacije postajajo učeče se organizacije, kar pomeni da:

- vse več vlagajo v izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih;
- nenehno iščejo nove organizacijske oblike, ki ustrezajo spreminjajočim se zahtevam okolja;
- stalno izpopolnjujejo znanja in spretnosti oziroma dviganje delovne sposobnosti zaposlenih postaja del rednega delovnega procesa in vodenja sodelavcev; torej skrb vodij in vsakega posebej.

Individualno in organizacijsko učenje ter razvoj sta odločilnega pomena za razvijanje delovne sile. Ne pomenita zgolj široko zastavljene usposabljanja v delovnih veščinah, temveč popolnoma nove načine razmišljanja o delu, delovanju in vzpostavljanju odnosov z drugimi. Organizacije od zaposlenih pogosto zahtevajo (Dimovski in drugi 2005: 249):

- visoko stopnjo izobrazbe, da bi lahko obvladovali novo tehnologijo, razumeli svoj prispevek k organizaciji in sprejemali odločitve, primerne za njihova delovna mesta;
- sposobnost za učenje novih veščin in prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam ter odgovornost za lastno učenje, posodabljanje spretnosti in učenje novih procesov;
- sposobnost za delovanje v organizaciji z enostavno strukturo in nižjim hierarhičnim organizacijskim modelom - delo brez nadzora, postavljanje lastnih ciljev, nadzor lastnega delovnega učinka, popravljanje napak;
- sposobnost za obvladovanje stikov s strankami in stikov med oddelki, ki zahteva visoko stopnjo medosebnih veščin;
- sposobnost za reševanje problemov, kreativno razmišljanje o prihodnjih možnostih in prispevanje idej.

2.2.1 Spodbujanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni (Zupan v Dimovski in drugi 2005: 69). Pri tem je seveda ključna vloga vodje, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čimboljšim rezultatom. Dober vodja bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko uveljavili vse svoje prednosti. Omogočal jim bo tudi stalno izpopolnjevanje in učenje, kar je podlaga za še boljše rezultate v prihodnosti (Dimovski in drugi 2005: 69).

Vodja v organizaciji lahko pomembno vpliva tudi na zadovoljstvo in predanost zaposlenih tako, da:

- spoštuje vsakega zaposlenega in mu zagotavlja občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo (vodje so odgovorni za uspešnost in razvoj vsakega sodelavca);
- načrtno gradi kulturo medsebojnega zaupanja;
- spodbuja pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi (spodbuja neposredno komunikacijo);
- spodbuja samoiniciativnost;
- izziva posameznikove zmožnosti (razporeja zaposlene, jih uvaja in razvija);
- vsem omogoča enake priložnosti za razvoj;
- s pogovori in anketami spremlja zadovoljstvo zaposlenih;
- izvaja dejavnosti, ki so usmerjene k povečanju zadovoljstva;
- uspešno delo pravično nagradi.

Poleg navedenih aktivnosti pa ne gre zanemariti zagotavljanja boljše kakovosti življenja kot na primer organizirane rekreativne dejavnosti, počitniških zmogljivosti, omogočanja študija ob delu, preventivnih zdravstvenih pregledov, družabnih srečanj, itd. (Dimovski in drugi 2005: 69).

2.2.2 Razvijanje sposobnosti, znanj in kompetenc

Znanje in sposobnosti, ki jih zaposleni prinesejo s seboj v organizacijo, se ob primerni uporabi lahko povečujejo. Na ta način se povečuje vrednost intelektualnega kapitala organizacije, ki je ključen za uspešno delovanje organizacije, tako v smislu doseganja ciljev organizacije, kot tudi na področju zadovoljstva zaposlenih.

Temeljna vrednota uspešnih organizacij je učenje. Vendar pri tem ne gre zgolj za proces pridobivanja novega znanja, temveč je učenje zelo pomemben dejavnik tudi pri obvladovanju sprememb v organizaciji in kot osnova za reševanje novih problemov ter izvajanje tekočih nalog.

V dobri organizaciji omogočajo vsem zaposlenim nenehno učenje in pridobivanje novih spretnosti za uporabo novega znanja. Zavedajo se, da uporaba novega znanja zahteva eksperiment, le - ta pa zavestno, celo načrtovano sprejemanje morebitnih napak in zmote (Kovač in drugi 2004: 105).

V zadnjih letih je postala zelo aktualna vpeljava kompetenc v organizacije, kar pomeni, da organizacije skrbijo za stalno izpopolnjevanje znanja in spretnosti svojih zaposlenih. Skrb za dviganje delovne kompetentnosti zaposlenih postaja del rednega delovnega procesa in vodenja sodelavcev, torej skrb vodij in vsakega posebej. Kompetence na ravni posameznika so ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji. Poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) zajema pojem kompetenc tudi motiviranost za neko nalogo. Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo. Kompetence so nenazadnje pomembne zato, da ljudem omogočijo zasledovanje lastnih življenjskih ciljev, ki jih usmerjajo osebni interesi, nagnenja in želja nadaljevati učenje vse življenje.

3. MOTIVACIJA

V sodobnem svetu je časa za počitek zelo malo. Danes se je potrebno dnevno prilagajati spremembam, vendar pa to ni nič slabega, če nas spremembe vodijo naprej. Za to pa so potrebni ljudje s svojimi znanji, sposobnostmi in predvsem motivacijo za delo. Motivacija povzroča, da so ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delovno aktivni. Od motiviranosti zaposlenih je torej odvisno ali bodo to kar zmorejo in znajo, tudi realizirali v delovni situaciji. Motivacija sicer poteka v vsakem posamezniku, kar pomeni, da je odvisna od posameznikove želje po samopotrditvi in samouveljavitvi, vendar pa lahko na motivacijo vplivamo tudi z zunanjimi dejavniki. Na raven motivacije zelo pomembno vplivajo medsebojni odnosi, odnosi v hierarhiji, delovne razmere, plačilo za delo, itd. Raven motivacije pa vpliva na to, kako bodo zaposleni izkoristili svoj delovni potencial in posledično na učinkovitost vedenja zaposlenih. Zato je zelo pomembno, da vodja izbere prave zunanje dejavnike motivacije, saj lahko sicer doseže ravno nasproten učinek od želenega. Če so izbrani pravi motivacijski dejavniki, lahko zaposleni uresničujejo svoje ideje in na ta način zadovoljujejo lastne interese in tudi interese organizacije.

3.1 OPREDELITEV POJMA

Kot sem že omenila v uvodu tega poglavja, v povezavi organizacije in motivacije zasledimo dva pomena izraza motiviranja (Treven 1998: 106):

- prvi pomen označuje motivacijo kot eno izmed strategij managementa;
- drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika.

V nadaljevanju so navedeni opisi pojma motivacija, kot ga vidijo nekateri avtorji.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, da človek deluje. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan 2000 : 11).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali večih potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k določenemu cilju - sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika.

meznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik 1998: 415).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potrebujemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši želeni smeri (Keenan 1996: 5). V resnici pa je motivacija preprost pojem, ki se ukvarja z vprašanji, kako ravnati z zaposlenimi in hkrati doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Da bodo zaposleni ob tem zadovoljili tudi interese organizacije, pa je mnogo težje doseči.

3.2 VRSTE MOTIVOV

Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe, želje, interese in hotenja ter na ta način odpravimo napetosti, ki so prisotne v nas.

Za posameznike v organizaciji so ključni njihovi motivi. Lipičnik (v Možina in drugi 1994) glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, loči:

- primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Lahko jih imenujemo tudi potrebe, ki so biološke in socialne;
- sekundarne motive, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek motivov v človeku, jih ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo med motivi, ki jih najdemo pri vseh ljudeh (univerzalni) in motivi, ki jih srečujemo le pri posameznikih (individualni).

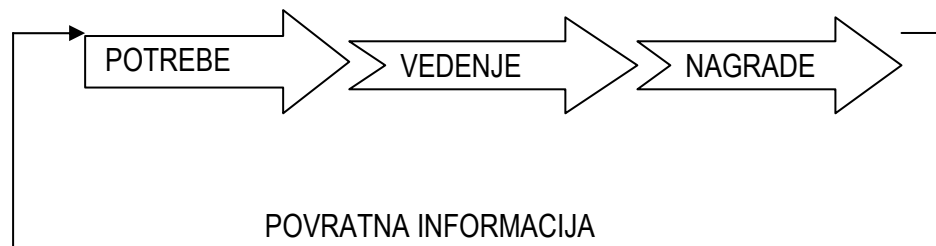
Že od nekdaj so torej ljudje hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije. Zato so nastale številne motivacijske teorije, ki jih bom predstavila v naslednjem podpoglavju.

3.3 PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Moderne motivacijske teorije lahko najbolj preprosto predstavimo s preprostim modelom motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Glede na element, na katerega se v glavnem navezujejo, jih lahko delimo v tri skupine, in sicer ločimo:

- vsebinske teorije, ki dajejo poudarek človekovim potrebam in razlagajo potrebe zaposlenih v organizacijah z namenom, da bi vodilni razumeli, kako te potrebe na delovnem mestu zadovoljiti.
- procesne teorije zanimajo miselni procesi, ki usmerjajo vedenje. Poudarek teh teorij je na načinu, kako zaposleni iščejo nagrade v delovnem okolju.
- teorije okrepitve pa dajejo poudarek na načinu, kako se zaposleni učijo ustreznega vedenja na delovnem mestu (Daft in drugi 2001: 413).

Slika 3.3.1: Preprost model motivacije



Vir: Daft in drugi 2001: 411.

Vsaka skupina motivacijskih teorij vključuje več teorij motivacije; skupine se razlikujejo glede na fazo v modelu motivacije (Daft in drugi 2001: 411), iz katerega je razvidno, da so potrebe ljudi izhodiščna točka pri obravnavanju motiviranja zaposlenih.

3.3.1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije motivacije se osredotočajo na proučevanje potreb, ki povzročajo določeno obliko vedenja pri ljudeh. Osnovna predpostavka teh teorij je, da je človekovo vedenje podrejeno nezadovoljenim potrebam.

3.3.1.1 Teorija človeške motivacije

Avtor teorije človeške motivacije je Abraham Maslow, ki je teorijo razvil že daljnega leta 1954. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi določene skupine potreb. Teorija temelji na petih skupinah potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Znotraj hierarhije potreb deluje princip, ki omogoča prehode od nižje k višji skupini potreb. Ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom; začnejo pri osnovnih potrebah in šele, ko so le - te zadovoljene, se povzpnejo po lestvici potreb.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vseh pet skupin in njihove osnovne lastnosti.

➤ Osnovne ali fiziološke potrebe

Potrebe, s katerimi se motivacijska teorija začne, so tako imenovani fiziološki nagoni. Fiziološke potrebe Maslow postavi na najnižje mesto v hierarhiji, saj so nedvomno najmočnejše izmed vseh potreb v hierarhiji. Te osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek nima zahtev po višjih potrebah.

➤ Potrebe po varnosti

Ko so fiziološke potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavlja nova skupina potreb, ki jih lahko na grobo opišemo kot potrebe po varnosti.

➤ Potrebe po pripadnosti in ljubezni

Potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih.

➤ Potrebe po ugledu ali statusne potrebe

Potrebe po statusu vključujejo odgovornost, dosežke, zaupanje, materialni položaj in ugled. Te potrebe so zadovoljene s priznavanjem okolice oziroma družbe.

➤ Potrebe po samouresničitvi

Te potrebe vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po kreativnosti. Gre za potrebe po samopotrditvi in samouveljavitvi in se nanašajo na to, v kakšni meri ljudje izrabijo svoj delovni potencial.

3.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Kako prepričati zaposlene, da opravijo določene naloge, se že od nekdaj sprašujejo vodilni v organizacijah. Herzberg je prepričan, da so hitre rešitve v smislu "brce v zadnjico" slabe in predvsem kratkoročne v smislu motiviranja. Zaposleni se sicer odzovejo na tovrstne ukrepe (se premaknejo v smer, ki jo je določil nadrejeni), vendar pa takšne rešitve nimajo moči, ki jo nosi s seboj motivacija.

Zaradi teh, po Herzbergovem mnenju, napačnih pogledov je razvil svojo teorijo motivacije, v kateri je trdil naslednje (Herzberg 1968: 56):

"Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so različni od tistih dejavnikov, ki vplivajo na nezadovoljstvo pri delu. Če zmanjšujemo nezadovoljstvo pri delu, ne dosežemo večje ravni zadovoljstva."

Tako imenovana Herzbergova higiensko - motivacijska teorija je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu. Tako po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije:

➤ Motivacijski dejavniki (dejavniki rasti)

To skupino sestavljajo tiste potrebe, kamor po Herzbergovem mnenju sodita potreba po doseganju in potreba po rasti, ki naj bi bila zadovoljena preko potrebe po doseganju. Motivacijski dejavniki ali dejavniki rasti so elementi dela, ki ga posameznik opravlja. Ti zadovoljujejo višje potrebe in posamezniku

omogočajo občutiti zadovoljstvo pri delu ter ga zanj motivirajo (Daft in drugi 2001: 415). Dejavniki, ki motivirajo ljudi, da svoje delo opravljajo dobro, so predvsem: dosežki pri delu, priznanje / pohvala za uspešno delo, delo samo po sebi, odgovornost, ki jo mora zaposleni sam izkazovati na delu ter osebna rast in napredovanje.

➤ Higienski dejavniki (dejavniki izogibanja nezadovoljstvu)

Ta skupina potreb naj bi izvirala iz biološke narave ljudi, kamor sodi vgrajen mehanizem izogibanja bolečini in naučene težnje, ki so nastale kot posledica nezadovoljenih fizioloških potreb. Higieniki sami zaposlene ne spodbujajo k aktivnosti, temveč le odpravljajo občutke nezadovoljstva (Daft in drugi 2001: 415). Ti dejavniki so: politika organizacije in vodstvo, nadzor, plača, medsebojni odnosi, delovni pogoji, status in varnost.

3.3.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije se navezujejo na drugo točko preprostega modela motivacije, na vedenje in se za razliko od vsebinskih teorij osredotočajo na posameznika, kako razmišlja o nagradi za opravljeno delo. Med procesnimi teorijami sta bistveni teorija enakosti in teorija pričakovanj, ki ju opisujem v nadaljevanju.

3.3.2.1 Teorija enakosti

Bistvo Adamsove teorije motivacije (Linder 1998) je v tem, da ljudje iščejo pravičnost med svojimi delovnimi vložki in tistim, kar dobijo za vloženi trud. Posameznik si običajno na podlagi referenc na trgu sam ustvari mnenje o ustreznem ravnotežju. Za primerjavo pa dostikrat vzame tudi sodelavce, kolege, prijatelje, partnerja.

Kot navaja Adams, so vložki naslednji: trud, lojalnost, trdo delo, predanost, znanje, sposobnost, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerantnost, odločnost, entuziazem, zaupanje v nadrejenega, podpiranje sodelavcev in nadrejenih, osebna odrekanja, itd. Med pričakovane rezultate pa po drugi strani uvršča: finančne nagrade, pohvale in priznanja, ugled, zanimanje, odgovornost, potovanja, izobraževanja, osebni razvoj, občutek doseganja, napredovanje.

Zaposleni torej tehtamo med vložki in tistim, kar dobimo za vloženi trud. Ker imamo predvsem vpliv na vložke, bomo v primeru, da po naši subjektivni presoji "tehtnica" ni v ravnovesju, postali nemotivirani za delo in zmanjšali svojo zavzetost pri delu.

3.3.2.2 Teorija pričakovanja

Avtor teorije pričakovanja je Victor Vroom. Motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežke zaposlenih pri delu razume kot posledico izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenih zanje najugodnejše in najkoristnejše. Zaposleni se odločajo za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo cilja in pričakovanjem, da jih bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Zaposleni so tako motivirani, če si s svojim vedenjem prizadevajo doseči zanje privlačne cilje (Lipičnik 1996).

Teorijo pričakovanj sestavljajo trije elementi, ki odločajo ali bo posameznik motiviran ali ne. Vsi trije elementi morajo imeti pozitivno vrednost. Pričakovanje je prvi element in se nanaša na posameznikovo mnenje o svojih sposobnostih za izvršitev naloge. Povedano drugače, če naj bo posameznik motiviran, mora verjeti v svoje sposobnosti in verjeti, da se bo njegov vložen trud pretvoril v uspešno delovanje. Drugi element teorije opisuje posameznikovo prepričanje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo k takim rezultatom, ki bodo nagrajeni. Nagrade so lahko v obliki zunanjih nagrad (denar, dodatni delovni prosti dnevi, napredovanje) ali pa notranjih (občutek zadovoljstva, ko posameznik opravi delo uspešno). Tretji in hkrati zadnji element v modelu je valenca. Njegovo bistvo je v posameznikovem vrednotenju nagrade, ki jo bo prejel za opravljeno delo. Če nagrada nima nobene zaznavne vrednosti za posameznika, le - ta ne bo motiviran za delovanje (Millar 1999: 2).

Če na kratko povzamem bistvo teorije pričakovanja: zaposleni bodo torej motivirani, če verjamejo, da bodo uspešni in če je dejanje povezano z želenimi rezultati, ki imajo dovolj visoko vrednost za posameznika.

3.3.3 Teorije okrepitve

Motivacijske teorije okrepitve dajejo poudarek načinu, kako se zaposleni učijo ustreznega vedenja na delovnem mestu (Daft in drugi 2001: 413) in temeljijo na predpostavki, da z nagrajevanjem in kaznovanjem lahko spreminjamo vedenje zaposlenih.

Ideja, kako z nagrado in kaznijo spreminjamo vedenje človeka, temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve. Skinner je svojo teorijo preizkušal na ljudeh in živalih ter ugotovil, da se tako živali kot ljudje naučimo vedenja glede na posledice.

Teorije okrepitve kot predmet obravnave vzamejo odnos med vedenjem zaposlenih in posledicami določenega vedenja. Želja vodje pri tem je, da se ustrezno vedenje na delovnem mestu ohrani in ponavlja,

neustrezno vedenje pa izgine (Daft in drugi 2003: 420). Vodilni lahko pri vplivanju na vedenje zaposlenih uporabljajo različne metode, s katerimi lahko vplivajo na ohranitev vedenja kot na primer pozitivna okrepitev (prijeten odziv ob ustreznem vedenju) in učenje z izogibanjem (odstranitev neprijetne posledice ob ustreznem vedenju).

3.4 MOTIVACIJA ZA DELO

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja mora razumeti potrebe in motive posameznikov. Tako lahko predvidi vedenje zaposlenih in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati. Rezultati, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki (Keenan 1996: 62):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se čutijo koristne;
- delajo trdo, ker hočejo sami opraviti svoje delo;
- potreben je manjši nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki;
- zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

Na nevarnost napačnega razumevanja pojma motivacija opozarja Denny (1997: 10) in navaja, da je razlikovanje med motivacijo in manipulacijo pomembno predvsem s stališča vodenja :

- motivacija pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti;
- manipulacija pa je, ko nekoga pripravimo, da nekaj stori, ker mi tako hočemo.

3.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Po Lipičniku dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, lahko razdelimo v tri skupine:

- Individualne razlike

Med individualne razlike štejemo osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delo. Te lastnosti so od posameznika do posameznika različne, zato si morajo vodilni zastaviti vprašanje, kaj posameznike motivira. Za nekatere je to denar, za druge varnost zaposlitve, za tretje izzivi.

- Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso določajo pravila, splošna politika, način vodenja in sistem nagrajevanja v organizaciji. Splošna politika definira nekatere ugodnosti (kot na primer skrb za otroke in ostarele, plačilo počitnic itd.), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Z nagra-

dami (bonitetami in provizijami) pa lahko motiviramo zaposlene, vendar morajo nagrade temeljiti na uspešnosti (Možina in drugi 1994: 495–497).

➤ Značilnosti dela

Značilnosti oziroma lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo kateri zaposleni so sposobni naloge kakovostno opraviti, pogojujejo avtonomijo pri delu ter vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobi o svoji uspešnosti.

Lipičnik (1994: 16) opredeljuje motivacijske dejavnike v medsebojni povezanosti človekovih kvalitet, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnosti zaposlenega oziroma kako deluje v delovni situaciji in organi-
zacijskega sistema, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu. Po avtorjevem mnenju je upoštevanje vseh treh dejavnikov ključnega pomena. Predvsem se je potrebno zavedati motivacijskega ali celo demotivacijskega vpliva opredeljenih dejavnikov.

3.4.2 Pomanjkanje motivacije za delo

Ljudje se med seboj zelo razlikujejo, vendar pa lahko preprosto ugotovimo oziroma ločimo med motiviranimi in nemotiviranimi posamezniki. Motivirani človek izraža veselje do življenja, pozitivno energijo ne pa naveličanosti in enoličnosti. Običajno vidi le prihodnost ter kaj bo v prihodnosti spremenil in naredil ter prepričano stopa svojim ciljem naproti. Motiviranega zaposlenega prepoznamo po tem, da ga zanimajo rezultati njegovega dela.

Za povečanje motivacije svojih zaposlenih mora vodstvo najprej znati prepoznati vedenje zaposlenih, ki kaže na pomanjkanje motivacije pri delu ali posredno vpliva na zmanjšanje motivacije v bodoče. Vodje torej morajo vedeti, da na primer večino delavcev ponavljajoče se delo dolgočasi, da vsi delavci želijo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje poslovnih procesov, da nekateri delavci niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela, da posamezni delavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu, itd.

3.4.2.1 Znaki nizke moralne zavesti

Zaposleni le redko sami priznajo, da so nezadovoljni, zato so vodilni tisti, ki morajo sami opaziti in prepoznati znake nezadovoljstva oziroma nizke moralne zavesti, ki se kažejo v splošnem vedenju (Keenan 1996: 6–7):

- zaposleni ne sodelujejo, kadar je treba vložiti trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,

- prihajajo pozno na delo in odhajajo predčasno, vzamejo si prost dan, brez zadovoljivega pojasnila,
- podaljšujejo si odmore, da bi bili čim več časa odsotni z dela,
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno,
- ne dosegajo postavljenih rokov,
- pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari,
- kadar se kaj zaplete, obtožujejo druge,
- nočejo ravnati po navodilih.

3.4.2.2 Kako povečati motivacijo

Kako torej povečati motivacijo oziroma zavzetost zaposlenih za uspešno opravljanje dela? Tako, da zadovoljimo potrebe zaposlenih, saj zaposleni delamo z namenom, da bi zadovoljili številne potrebe. Za povečanje motivacije zaposlenih številne raziskave navajajo navedene skupine motivacijskih dejavnikov kot tiste, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo posameznika z delom:

- vsebina dela: zanimivo delo, možnost uporabe znanja pri delu, strokovno usposabljanje;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, sproščena komunikacija med sodelavci na vseh ravneh, skupno razreševanje sporov;
- vodenje in organizacija dela: priznanja in pohvale za uspešno delo, zadostne informacije v zvezi z delom, usmerjenost vodij k zaposlenim;
- samostojnost pri delu: samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje;
- plača, dodatki in ugodnosti: primerna plača, omogočanje študija ob delu, organizirane rekreativne dejavnosti, preventivni zdravstveni pregledi, družabna srečanja;
- delovne razmere: ustrezna delovna oprema in prostori.

4. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Včasih so zaposleni izbirali službe predvsem po višini plačila za opravljeno delo, v zadnjem času pa vse večkrat slišimo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu pomembnejši dejavnik. Zaposleni pri svojem delu namreč potrebujejo mnogo več kot zgolj vsakodnevno pehanje za zaslužkom. Na primer pozornost sodelavcev, pohvale nadrejenega, občutek pripadnosti kolektivu, so še kako pomembne „iskrice“ na delovnem mestu. Vsakdo občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, zadovoljstvo pa je še toliko večje, če ga je mogoče deliti s sodelavci in nadrejenimi.

Prav tako je v interesu vsake delovne organizacije, da njeni zaposleni dobro opravljajo svoje delo, so zanj motivirani in so hkrati zadovoljni. Vendar kako to doseči? Ključ do rešitve predstavljata pozitivno naravnana organizacijska kultura in upravljanje s klimo v organizaciji.

4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

Osnovno razumevanje pojma organizacijska kultura ter razlikovanje med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo je pomembno za nadaljne proučevanje klime v organizaciji, saj oba pojma v praksi pogosto enačimo.

Zelo velik vpliv na organizacijsko kulturo ima filozofija vodstva. Pri tem so najbolj pomembna splošna prepričanja, ki jih goji vodstvo do svojih zaposlenih, kot na primer zaupanje v svoje podrejene. Zelo pomembno je tudi ali vodstvo verjame, da zaposleni radi delajo ali meni, da se zaposleni raje izogibajo delu.

Po Lipičniku (1998: 255) se analiza kulture nanaša na:

- vrednote, ki izvirajo iz odnosa do ljudi in njihovega razumevanja organizacije, uspešnosti, kakovosti, odgovornosti, itd.;
- norme (nenapisana pravila vedenja) vključujejo dejstvo, kako se ljudje vedejo drug do drugega, delovno etiko, pomembnost statusa, uporabo moči in politike itd.;
- organizacijsko klimo (kako ljudje doživljajo organizacijo), ki zadeva zaupanje, stališča, svobodo pri izražanju lastnih misli, itd.;
- stil vodenja (avtokratski / demokratski, nazadnjaški / napreden, razumevajoč / brez čustev itd.).

Skupna točka pojmov organizacijska kultura in klima je v tem, da oba pojma skušata razlagati vedenja zaposlenih v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 1998: 73).

Kavčič (2001: 112) meni, da so razlike med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima zlasti v slednjem:

- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko organizacijska kultura izhaja iz antropologije in etnologije;
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, organizacijska klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji;
- organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskuje izključno z vprašalniki, organizacijska kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Če na kratko povzamem navedbe zgoraj navedenih in tudi nekaterih drugih avtorjev lahko rečem, da oba pojma, tako pojem kulture kot pojem klime, razlagata vedenje zaposlenih v organizaciji. Pojem kulture je globji pojem, ki je usmerjen v prihodnost in ima značilnosti tradicije, medtem ko je pojem klime mnogo bolj analitičen in usmerjen na sedanje stanje v določenem sistemu. Organizacijska kultura se gradi skozi daljše časovno obdobje, zato se sprememba organizacijske kulture ne more zgoditi čez noč. Najpomembnejšo razliko med kulturo in klimo predstavljajo predvsem njune lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje in težje spreminja od klime. Ravno zaradi tega kultura povzroča zahtevnejše upravljanje ter se dalj časa spreminja, medtem ko je upravljanje in spreminjanje klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v relativno kratkem obdobju.

4.2 POJEM ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima oziroma ozračje v neki organizaciji je odvisno predvsem od tega, kaj menijo zaposleni o lastnem delu, organiziranosti dela, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v organizaciji ter tudi od interesov in želja zaposlenih v zvezi z njihovim delom, nagrajevanjem, osebnim razvojem in izobraževanjem.

Možina (1998: 191) opredeli organizacijsko klimo kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Med prebiranjem strokovne literature sem našla veliko izrazov in pojmov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima in klima v organizaciji, delovna klima, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost organizacije ali preprosto klima. Klima torej v splošnem pomeni, kako zaposleni zaznavajo in občutijo, da se v organizaciji ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in je pomemben vidik uspešnosti poslovanja.

Organizacijska klima pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih lastnih vrednosti, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi (Neal in drugi 2000: 5).

Če povzamem opredelitve organizacijske klime nekaterih domačih in tujih avtorjev lahko rečem, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji. Na zaposlene vpliva z vidika izkoriščanja njihovih zmožnosti ter zadovoljstva in vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in želja zaposlenih. Organizacijska klima se torej nanaša na to, kako posameznik vidi sebe in sodelavce ter kako vrednoti celotno organizacijo in odnose v njej. Blažičeva (2000: 2) poudarja, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih organizacijah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki organizaciji obstaja različna klima in prav to je tisto kar prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev ali ko menjamo službo.

4.2.1 Vrste organizacijskih klim

V različnih organizacijah se oblikujejo specifične organizacijske klime. Pri tem nastajajo ožja področja klim, ki jih lahko pripisujemo vedenju ljudi v organizaciji. Lipičnik (1998: 74–75) tako opredeljuje ožja področja klime na motivacijsko klimo, inovativno klimo, podjetniško klimo in raziskovalno klimo. V organizacijah se ukvarjajo z raziskovanjem posamezne vrste klime glede na problematična področja dela.

Burton, Lauridsen in Obel (1999: 86) na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je v današnjem času bistvenega pomena, saj nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne. Spremembe se morajo dogajati stalno. Spremembe morajo biti načrtovane, iz česar sledi, da jih je lažje načrtovati redno kot pa pretrgano v presledkih. Ob hitrem tempu življenja posamezniki v organizacijah želijo nizko napetost, medtem ko Burton, Lauridsen in Obel menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz naslednjih faktorjev: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj „grešnega kozla“. Napetost vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Neka raven napetosti je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti za organizacije, ki želijo živeti, potrebna (Burton in drugi 1999: 9).

Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijske klime so določili štiri različne oblike organizacijske klime (Burton in drugi 1999: 9):

- razvojna klima (Developmental Climate), za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb;
- racionalna klima (Rational Goal Climate), kjer se pojavljajo nizko zaupanje, visoke napetosti in majhen odpor do sprememb;
- klima notranjih procesov (Internal Process Climate), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb;
- skupinska klima (Group Climate), kjer se pojavljajo visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

4.2.2 Koristi dobre organizacijske klime

Prav gotovo je tudi od vzdušja v organizaciji oziroma od organizacijske klime odvisno ali bo posameznik zavzet za delo ali ne. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami. Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000: 68), ki še dodaja, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani organizacije.

Kot ugotavljajo mnogi avtorji je klima pozitivno povezana tudi z zadovoljstvom zaposlenih, posredno preko motivacije pa tudi s kakovostjo dela in z uspešnostjo pri delu. Kot sem že navedla v poglavju o motivaciji (3.5), povečanje zadovoljstva samo po sebi sicer ne povečuje uspeha pri delu, temveč obratno, povečanje uspeha pri delu povečuje zadovoljstvo posameznika. Zadovoljni zaposleni pa so mnogo bolj dovzetni za motivacijske dejavnike, s katerimi jih spodbujamo k delu.

4.2.3 Merjenje organizacijske klime

Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, katera področja so kritična oziroma, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi ugodno klimo. Cilj merjenja klime torej ni v merjenju samem, temveč v tem, da vodstvo organizacije pridobi povratno informacijo, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje ter pripravi akcijski načrt za izvedbo sprememb. Gilmer (v Pavlin 2004: 35) navaja tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi 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 tudi precej 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 na osnovi 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.

Organizacijske klime torej ne smemo proučevati z vidika presoje posameznika, kajti subjektivno mnenje posameznika je lahko precej nezanesljivo. Za izkazovanje objektivnih rezultatov je zato nujno ugotavljanje klime z vprašalniki, ki morajo biti anonimni. Dobljene rezultate nato analiziramo in tako lahko pride-
mo do ustreznih zaključkov.

4.2.4 Spreminjanje organizacijske klime

„Kaj lahko stori naša organizacija za izboljšanje klime in s tem povečanje motivacije zaposlenih?“ je pravo vprašanje po tem, ko vodstvo dobi rezultate klime in zadovoljstva v organizaciji. Običajno gre za vrsto ukrepov, ki so usmerjeni predvsem na nižje ovrednotene dimenzije organizacijske klime. Vendar pa se morajo vodilni v organizaciji zavedati, da je spreminjanje organizacijske klime dolgotrajen proces, zato je pomembno, da se organizacijska klima ugotavlja vsako leto znova.

Kot navaja Renata Mihalič (2004: 1), namen vzpostavljanja optimalne klime ni v razvoju »dobre klime«, saj le - ta kot taka ne obstaja, prav tako kot ne obstaja »slaba klima«. Govorimo lahko namreč le o primerni klimi, in sicer glede na to, kaj želimo doseči. To pa pogosto lahko pomeni potrebo po kratkotrajni vzpostavitvi celo neprijetne klime, da bi le - to lahko dolgoročno izboljšali v smeri zagotovitve bolj znosne klime (tovrsten primer največkrat zasledimo ob uvajanju sprememb, ki dolgoročno pospešijo pozitivno rast in prijetnejšo klimo, v trenutku uvajanja pa kot vsaka sprememba povzroči, zaradi svoje zahteve po prilagajanju, kratkotrajno manj prijetno klimo). Renata Mihalič (2004: 1) tudi navaja, da ne smemo razmišljati o vzpostavitvi »čim bolj prijetne« klime, temveč moramo v poslovnem okolju vzpostaviti tako imenovano delovno klimo, ki mora biti na meji med še znosno in prijetno. Tako neznosna kot preveč prijetna klima imata negativen vpliv na uspešnost, učinkovitost in splošno produktivnost.

Spreminjanje klime lahko poteka na tri načine:

➤ Nekontrolirano

Na ta način se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati. Največkrat se spreminja v negativno smer, kar pogosto ni v skladu z željami vodstva organizacije, saj prinaša slabe posledice.

➤ Z navodili in usmeritvami

Pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in načrtno, skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Organizacije skušajo s pravili in predpisi vplivati na vedenje zaposlenih in tako urejati slabe medsebojne odnose. Vendar pa večino dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in okrožnicami ni mogoče urejati medsebojnih odnosov. Na odnose med zaposlenimi je nemogoče vplivati in jih spreminjati samo preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Klima se lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije.

➤ Neposredna akcija

V tem primeru gre za spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Zato se klima lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije in obljublajo boljšo prihodnost. Vendar, če ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do razočaranja in nezaupanja.

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 vodstvo pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji.

4.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN PSIHOLOŠKE POGODBE

Renata Mihalič (2004: 4–5) v svojem članku Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime navaja, da stanje klime lahko med drugim ugotovljamo in ga z veliko verjetnostjo tudi napovemo na osnovi tako imenovanih psiholoških pogodb in ugotovljenega deleža prevladujočega tipa psihološke pogodbe v določenem sistemu.

Kaj so psihološke pogodbe? S pojmom psihološka pogodba se ugotavlja, v kakšni relaciji je posameznik z organizacijo. Na osnovi definiranih psiholoških pogodb lahko z veliko verjetnostjo napovedujemo vedenje posameznika v prihodnosti, način reagiranja na spremembe v organizaciji, lojalnost organizaciji, mehanizme za motiviranje posameznika in podobno (Mihalič 2004: 4–5).

Renata Mihalič v svojem članku navaja tri oblike psiholoških pogodb, ki jih imajo zaposleni z organizacijo:

➤ zaposleni z identifikacijsko ali emocionalno pogodbo

Zaposleni, ki imajo s sistemom identifikacijsko ali emocionalno pogodbo, imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti, ostanejo v organizaciji kljub njenim eventualnim težavam in tudi cilje organizacije prevzamejo za svoje. Tovrstna psihološka pogodba je najbolj pogosta na eni strani pri posameznikih z dolgo delovno dobo ter bogatimi delovnimi izkušnjami in znanji, na drugi strani pa pri mladih in ambicioznih posameznikih. Zaposlene s to vrsto pogodbe ne moremo motivirati samo s plačo, temveč jih motiviramo z možnostjo izobraževanja, pohval in nagrad za dobro opravljeno delo, možnostmi napredovanja in podobno.

➤ zaposleni s kalkulatивно pogodbo

Zaposleni, ki imajo s sistemom kalkulatивно pogodbo izhajajo iz proučevanja lastnih koristi in osebnih pridobitev preko dela v določenem sistemu. V organizacijo se vključijo in v njej ostanejo večinoma iz ekonomskega vidika, ker se jim to prinaša korist. Pri tem gre za tržno razmišljanje, ki se najbolj izkaže v primeru, če posameznik dobi v drugi organizaciji boljše pogoje. V takih primerih tovrstni zaposleni takoj zamenjajo organizacijo. Zaposlene s to vrsto pogodbe največkrat motiviramo s plačo, pogosto pa tudi z možnostmi njihovega razvoja na področju izobraževanja in strokovnega usposabljanja.

➤ zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe

Zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe pa v sistemu delujejo v skladu s prepričanjem, da so dolžni ostati v organizaciji. Čutijo obveznost do organizacije zaradi pripadnosti same ali pa zato, ker so ponosni na to, da delajo v določeni organizaciji. Ti zaposleni so najbolj motivirani z varnostjo zaposlitve in z občutkom, da jih organizacija potrebuje.

4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN NJENE DIMENZIJE

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije. Katere so dimenzije organizacijske klime, ki pravzaprav določajo oziroma oblikujejo organizacijsko klimo, so ugotavljali številni avtorji. Vsaka organizacija je namreč posebna po svoji praksi in procesih v njej, zato je zelo težko določiti univerzalen nabor dimenzij klime. Prav gotovo pa je vprašalnik, ki izhaja iz večjega števila dimenzij klime dobra osnova za merjenje organizacijske klime. Zato sem v svoji diplomski nalogi izhajala iz dvanajstih dimenzij organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu Slovenska organizacijska klima, ki se že nekaj let izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Te dimenzije organizacijske klime so naslednje:

➤ notranji odnosi;

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

Vse dimenzije organizacijske klime se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Posebej lahko temu pritrdimo za dimenzijo vodenja v odnosu do drugih dimenzij. Na primer dimenziji vodenje in notranji odnosi se prekrivata in dopolnjujeta, saj je vodenje v svojem bistvu medosebni proces. Za dobro delovno klimo je torej nujno sodelovanje vodstva in zaposlenih kot tudi sodelovanje zaposlenih med seboj. Tudi dimenziji motivacija in vodenje se dopolnjujeta, saj je motiviranje zaposlenih v domeni vodstva organizacije.

Pri dimenzijah organizacijske klime lahko pravzaprav ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki, na primer z nagrajevanjem, z odnosi med zaposlenimi, z možnostmi za usposabljanje in strokovni razvoj, z vodenjem, itd.

4.5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih ciljev in ciljev organizacije, kar je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni z lagodnim življenjem in ne želijo dati od sebe več kot je nujno. Le - ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti organizacije. Ko vodstvo doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vključevanjem v strateške cilje organizacije, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije. Skratka izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo vodje, ki morajo razvijati zaupanje med zaposlenimi in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado ter dajati veljavo oziroma priznanje dosežkom pri delu (Gorišek 2001: 6–11).

Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojav, saj v organizacijo vstopamo vsak s svojimi lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči in prizadevanji. Če pa je zadovoljstvo skupno večjemu številu zaposlenih, je to prav gotovo prednost vsake organizacije.

4.5.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih proučevanj in razmišljanj. Mnogi avtorji se ukvarjajo z ugotavljanjem dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih in njegovimi povezavami z uspešnostjo organizacije. Je pa tudi res, da nas iste stvari ne zadovoljujejo. Nasprotno, tisto kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega.

Dr. Edvard Konrad (1997) razlaga, da se zadovoljstvo na delovnem mestu kaže preko številnih subjektivnih kazalnikov, ki so medsebojno povezani: kakovost delovnih razmer, težavnost in zahtevnost dela (fizična in psihična), možnosti napredovanja na delovnem mestu, stopnja obveščenosti o dogodkih v organizaciji, višina plačila in druge materialne ugodnosti, dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, ustvarjalnost dela, odnos z (neposredno) nadrejenimi.

4.5.2 Kako doseči zadovoljstvo zaposlenih?

»Najboljša strategija za doseganje zadovoljstva v organizacijah je, da zaposlene vprašamo, s čim so zadovoljni ter kaj jih moti in potem negativne dejavnike popravimo,« razmišlja Primož Žagavec (v Lešnik 2007), ki je zaposlen v podjetju HR sistemi in se med drugim ukvarja tudi s svetovanjem na področju upravljanja s kadri.

V zadnjem času je zelo priljubljeno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva v slovenskih organizacijah. Namen teh raziskav je pozitiven, problem pa je v tem, da organizacije dostikrat ne vedo kako ravnati s temi rezultati. Kot prvo je rezultate teh raziskav nujno potrebno predstaviti vsem zaposlenim in, kar je še pomembnejše, potrebno je vzpostaviti ukrepe za izboljšanje šibkih, negativnih področij, ki se identificirajo v raziskavi. Organizacije tega pogosto ne upoštevajo, kar je izredno slabo. Ob raziskavi namreč zaposleni dobijo upanje, da se bodo zadeve premaknile na bolje, toda v kolikor se to ne zgodi, je raziskava brez smisla, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pa se ponavadi še poslabšata (Lešnik 2007).

4.5.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Kristina Potočnik (v Lešnik 2007) o povezanosti delovne klime in zadovoljstva zaposlenih pravi: »V splošnem veliko raziskav s področja psihologije dela in organizacije potrjuje pozitiven odnos med klimo

in zadovoljstvom. Se pravi, da so zaposleni, ki zaznavajo bolj pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v organizaciji nasploh, zadovoljnejši.«

Če primerjam pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovim, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: odnosi med sodelavci, razmerja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, nagrajevanje in razvoj kariere, strokovni razvoj zaposlenih, itd. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Za primer lahko navedemo nagrajevanje in vodenje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek pravičnosti, vodi k zadovoljstvu. Če je vodstvo prijazno in obzirno ter daje zaposlenim občutek pomembnosti, to prav gotovo povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom.

Bistvena razlika med pojmom organizacijska klima in zadovoljstvo je v tem, da gre pri organizacijski klimi za to, kako zaposleni zaznavajo svoje okolje. Torej ne vključuje vrednostne sodbe, medtem ko je zadovoljstvo z delom opredeljeno kot čustveni odziv posameznikov, ki se odraža v vrednotenju posameznih vidikov dela in organizacije.

4.6 RAZMERJE MED ZADOVOLJSTVOM, MOTIVACIJO IN USPEHOM PRI DELU

Mnogi avtorji razlagajo pozitivno povezavo med motivacijo in uspehom pri delu: bolj motivirani posamezniki vlagajo več napora v delo in s tem izboljšajo uspeh pri delu. Vendar pa uspešnost zaposlenih ni odvisna le od motivacije, temveč tudi od posameznikovega znanja in sposobnosti. Če torej zaposleni nima zadostnega znanja in sposobnosti za opravljanje določenega dela, motivacija ne zagotavlja niti minimalnega uspeha pri delu.

Če predpostavljamo, da imajo zaposleni ustrezno znanje in sposobnosti, se zdi pozitivna povezava med motivacijo in uspehom pri delu očitna, medtem ko med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu takšne povezave ne moremo zagotovo potrditi. Teorija o medčloveških odnosih je sicer osnovana na prepričanju, da je uspeh pri delu mogoče povečati, če povečamo zadovoljstvo zaposlenih, vendar so raziskave (Vroom v Armstrong 1991 ter Katz in drugi v Armstrong 1991) pokazale, da temu ni tako. Raziskave nameč niso mogle potrditi (Armstrong 1991) pozitivne zveze med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom pri delu. Tako je obveljalo prepričanje, da povečanje zadovoljstva zaposlenih ne povečuje uspeha pri delu, pač pa povečanje uspeha pri delu povečuje zadovoljstvo posameznika. Werther in Davis (v Možina in drugi 1998) pa sta s svojimi raziskavami dokazala, da so zadovoljni zaposleni mnogo bolj dovzetni za motivacijske dejavnike, s katerimi jih spodbujamo k delu, kot nezadovoljni zaposleni.

O učinku zadovoljstva na motivacijo zaposlenih razmišlja tudi strokovnjak s področja upravljanja s kadri Primož Žagavec (v Lešnik 2007) in pravi: »Nekdo, ki ni zadovoljen na delovnem mestu, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela. Vendar pa samo zadovoljstvo tudi ni zagotovilo, da bo zaposleni motiviran za opravljanje svojega dela. Res pa je, da je pri zadovoljnem posamezniku večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije“.

In tako lahko povzamem, da zadovoljstvo posameznika ne vodi vedno do večje uspešnosti pri delu, bolj verjetno je ravno obratno. Kljub manj verjetnim neposrednim vplivom zadovoljstva na uspešnost posameznika pri delu, postaja zadovoljstvo vedno bolj pomembna dimenzija, saj so zadovoljni zaposleni bolj dovzetni za motivacijske dejavnike, s katerimi jih spodbujamo k delu ter prav gotovo s svojim vedenjem v organizaciji pozitivno vplivajo na svoje sodelavce. Raziskave so tudi dokazale, da so motivirani zaposleni (ob zadostnem znanju in sposobnostih) bolj uspešni pri delu, kar posredno lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Stopnja zadovoljstva posameznika pa je odvisna predvsem od potreb in pričakovanj posameznika, kot tudi od okolja v katerem dela.

5. EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju predstavljam raziskavo, opravljeno v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije. Predmet mojega raziskovanja je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, kaj zaposleni v strokovni službi Zbornice menijo o kakovosti svojega delovnega okolja, o odnosih med sodelavci ter v katerih dejavnikih vidijo glavno oviro pomanjkanja pozitivne organizacijske klime. Poleg tega želim preveriti, kateri motivacijski dejavniki zaposlene bolj spodbujajo k delu in kako sta med seboj povezana pojma zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima. S tem bom tudi preverila v uvodnem poglavju postavljene hipoteze.

V prvem delu na kratko predstavljam Zdravniško zbornico Slovenije in njeno strokovno službo, v drugem delu pa predstavljam rezultate raziskave in interpretacijo rezultatov.

5.1 PREDSTAVITEV ZDRAVNIŠKE ZBORNICE SLOVENIJE

Zdravniška zbornica Slovenije (v nadaljnjem besedilu: Zbornica) je samostojna poklicna organizacija zdravnikov in zdravnic, zobozdravnikov in zobozdravnic (v nadaljnjem besedilu: zdravnikov), ki opravljajo svoj poklic na območju Republike Slovenije. Zbornica ščiti in zastopa interese zdravništva, skrbi za pravilno ravnanje in ugled zdravnikov s tem, da izpolnjuje naslednje naloge in izvaja naslednje dejavnosti:

- 1) oblikuje kodeks medicinske deontologije, preverja ravnanje zdravnikov in ukrepa v zvezi s kršenjem kodeksa;
- 2) vodi register svojih članov ter izdaja članske izkaznice;
- 3) daje, podaljšuje in odvzema dovoljenja za samostojno opravljanje dela zdravnikov;
- 4) sodeluje pri oblikovanju dodiplomskega izobraževalnega programa za zdravnike;
- 5) načrtuje, spremlja in nadzoruje sekundarijat, specializacijo in druge oblike dodiplomskega strokovnega izpopolnjevanja svojih članov s preverjanjem usposobljenosti;
- 6) organizira in izvaja strokovne seminarje, strokovna srečanja in druge oblike strokovnega izpopolnjevanja;
- 7) izvaja strokovni nadzor s svetovanjem;
- 8) sodeluje pri pripravi zakonskih predpisov, planskih dokumentov in kadrovskih načrtov na področju zdravstva;
- 9) določa ceno zdravnikovega dela in soodloča pri sprejemanju cen zdravstvenih storitev,
- 10) zastopa interese zdravnikov pri sklepanju pogodb z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije,

- 11) sodeluje pri sklepanju kolektivnih pogodb in sklepa kolektivne pogodbe v imenu zasebnih zdravnikov kot delodajalcev ter s tem skrbi za realno vrednotenje zdravniškega poklica;
- 12) skrbi za pravno pomoč svojim članom in organizira možnosti zavarovanja proti odškodninskim zahtevkom s področja zdravniške dejavnosti;
- 13) z ustanovitvijo skrbstvenega sklada članov Zbornice pomaga svojim članom in njihovim družinam;
- 14) spremlja potrebe po zdravnikih in nezaposlenim zdravnikom pomaga pri iskanju zaposlitve;
- 15) svojim članom pomaga poiskati primerno nadomeščanje za čas odsotnosti;
- 16) opravlja založniško in izdajateljsko dejavnost: izdaja glasilo zbornice, knjige ter druge publikacije;
- 17) spodbuja sodelovanje med člani ter obravnava in pomirja medsebojne spore;
- 18) spodbuja kulturno in družabno dejavnost svojih članov, organizira in izvaja kulturne, športne in druge družabne prireditve in dejavnosti;
- 19) spremlja alternativne načine zdravljenja;
- 20) preprečuje opravljanje zdravniške dejavnosti na nedovoljen način;
- 21) svojim članom nudi brezplačno možnost stalnega svetovanja;
- 22) prevzema tudi druge naloge v skladu z zakonskimi predpisi in s statutom.

Naloge iz 2., 3., 5. in 7. točke prejšnjega odstavka opravlja Zbornica kot javna pooblastila. Naloge, ki jih opravlja Zbornica kot javna pooblastila, se financirajo iz sredstev proračuna Republike Slovenije, razen v primerih, ko Zbornica opravi izredni strokovni nadzor s svetovanjem na predlog plačnika zdravstvenih storitev ali drugega naročnika. Vse druge dejavnosti se financirajo iz članarine, ki jo plačujejo člani Zbornice ter manjši del iz pridobitne dejavnosti Zbornice (založništvo, oglaševanje, izobraževanje,...).

5.1.1 Organiziranost Zbornice

Zbornica izvaja svojo dejavnost preko svojih organov odločanja ter strokovne službe Zbornice. Organe Zbornice določata Statut Zbornice ter Poslovnik o delu skupščine in izvršilnega odbora Zbornice. Organi Zbornice so:

- skupščina Zbornice s predsednikom in podpredsednikom skupščine ter skupščinskim svetom, regijskimi odbori in regijskimi odbori v razširjeni sestavi;
- predsednik Zbornice, ki je tudi član in predsednik izvršilnega odbora;
- izvršilni odbor Zbornice z dvema podpredsednikoma zbornice, od katerih je eden predsednik odbora za zobozdravstvo, posameznimi odbori in svetom za izobraževanje zdravnikov;
- razsodišče in tožilec Zbornice;
- nadzorni odbor;

➤ komisija za volitve in imenovanja.

Skupščina je najvišji organ Zbornice. Vsaka štiri leta člani Zbornice na splošnih in tajnih volitvah volijo predsednika Zbornice in poslance iz volilnih enot. Mandat poslancev traja štiri leta z možnostjo ponovne izvolitve. Predsednik Zbornice, ki je tudi član in predsednik izvršilnega odbora Zbornice ima za pomoč pri vodenju Zbornice posvetovalni organ, kolegij predsednika. Kolegij sestavljajo predsednik Zbornice, generalni sekretar in vodje oddelkov ali za to pooblaščen delavci, ki koordinirajo posamezne funkcije oziroma področja dela strokovne službe.

Delovna mesta predsednikov organov upravljanja, ki so v Zbornici zaposleni (člani izvršilnega odbora) ter generalnega sekretarja so sistemizirana v vodstvu Zbornice. Generalni sekretar vodi strokovno službo Zbornice.

5.1.2 Vloga in organiziranost strokovne službe Zbornice

Strokovna služba pripravlja gradiva in predloge rešitev za odločanje na organih Zbornice, druga gradiva, ki so potrebna za zakonito in nemoteno poslovanje Zbornice ter opravlja druge poslovne aktivnosti. Organizacija in delovno področje strokovnih služb Zbornice je določena s Pravilnikom o organizaciji strokovnih služb in s Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest in napredovanju, ki sta bila sprejeta leta 1998 in sta potrebna temeljite prenove zaradi precejšnje neusklajenosti z aktualnim stanjem v organizaciji.

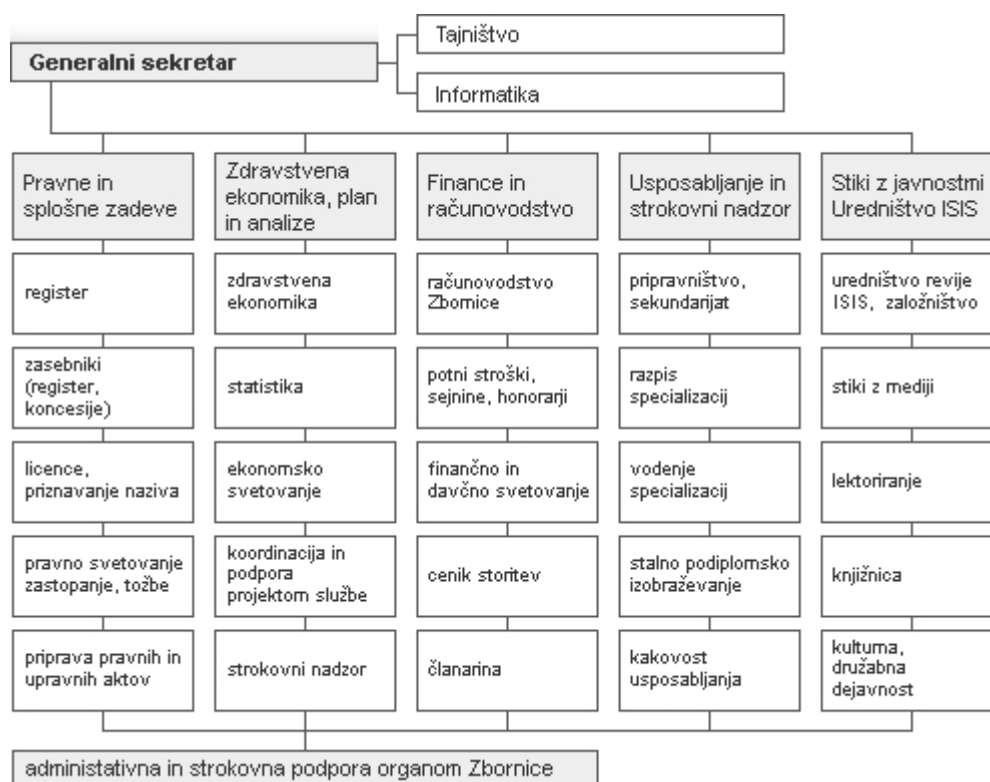
Strokovno službo vodi generalni sekretar Zbornice kot njen poslovodni organ. Generalni sekretar je odgovoren za strokovnost dela strokovnih služb ter zakonitost poslovanja Zbornice in je za svoje delo odgovoren izvršilnemu odboru. Pristojnosti in pooblastila generalnega sekretarja so opredeljena v Statutu, Poslovniku o delu skupščine in izvršilnega odbora, sklepah skupščine in izvršilnega odbora ter v pooblastilu predsednika Zbornice. Strokovno službo sestavljajo:

1. generalni sekretar kot poslovodni organ Zbornice;
2. štabna dejavnost: tajništvo, informatika;
3. projektne skupine kotčasne organizacijske enote;
4. oddelki:
 - oddelek za pravne in splošne zadeve;
 - oddelek za zdravstveno ekonomiko, plan in analize;
 - oddelek za finance in računovodstvo;
 - oddelek za usposabljanje in strokovni nadzor;
 - oddelek za stike z javnostmi.

Notranje organizacijske enote vodijo vodje oddelkov, ki jih imenuje in razrešuje predsednik Zbornice oziroma po njegovem pooblastilu generalni sekretar Zbornice. Vodja oddelka neposredno organizira in vodi delo oddelka. Za svoje delo je odgovoren generalnemu sekretarju in predsedniku Zbornice.

Upravne in strokovne naloge opravljajo generalni sekretar, vodje oddelkov in ostali zaposleni v strokovni službi Zbornice. O sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja zaposlenih odloča predsednik Zbornice oziroma po njegovem pooblastilu generalni sekretar Zbornice.

Slika 5.1.2.1: Organigram strokovnih služb

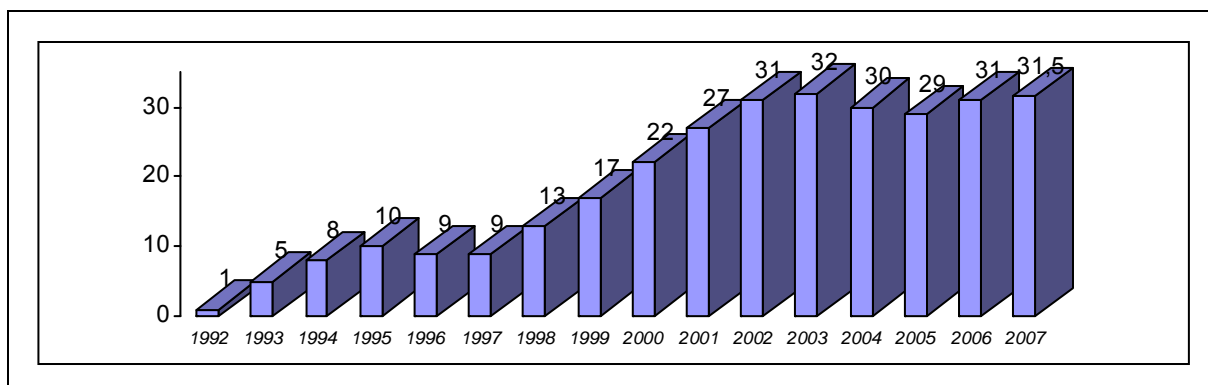


Vir: interno gradivo Zbornice.

5.1.3 Zaposleni v strokovni službi Zbornice

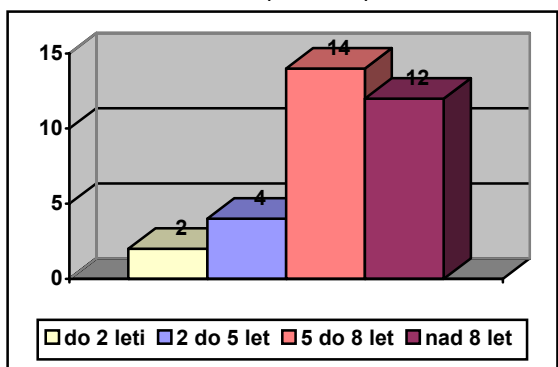
V strokovni službi Zbornice je skupaj 32 zaposlenih, od tega 30 žensk in 2 moška. Iz spodnjega grafa je razvidna skokovita rast zaposlenih v obdobju med letoma 1998 in 2002, ko je Zbornica pričela z izvajanjem številnih novih aktivnosti; javnih pooblasti in številnih drugih nalog. Število zaposlenih se je nato ustalilo in v naslednjih letih do danes ni bilo večjih sprememb. V prihodnosti Zbornica ne načrtuje povečanja števila zaposlenih.

Graf 5.1.3.1: Število zaposlenih po letih (brez zaposlenih na porodniškem dopustu)



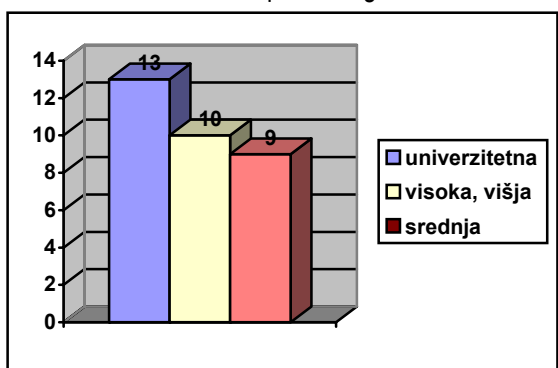
Vir: interno gradivo Zbornice.

Graf 5.1.3.2: Struktura zaposlenih po stažu



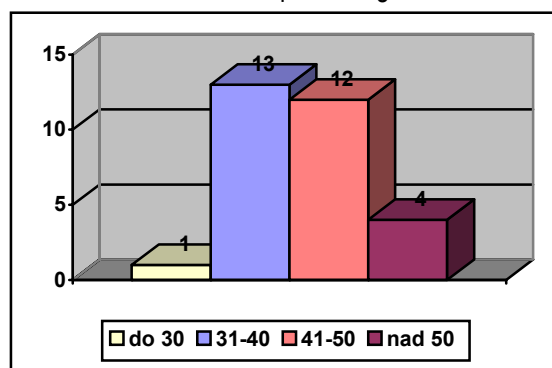
Vir: interno gradivo Zbornice.

Graf 5.1.3.3: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo



Vir: interno gradivo Zbornice.

Graf 5.1.3.4: Struktura zaposlenih glede na starost



Vir: interno gradivo Zbornice (povpr. starost: 40,9 let).

Glede na stopnjo izobrazbe ima 13 zaposlenih vsaj univerzitetno izobrazbo, 10 zaposlenih ima višjo ali visoko strokovno izobrazbo, 9 zaposlenih pa ima srednjo stopnjo izobrazbe. Zbornica ima torej zaposlene pretežno visoko izobražene ljudi, ki so usposobljeni za izvajanje številnih raznovrstnih nalog in reševanje najzahtevnejših problemov z različnih strokovnih področij.

5.2 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.

5.2.1 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu je 60 trditev, ki se nanašajo na doživljanje organizacije kot celote in v drugem delu 10 trditev, ki se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva z različnimi vidiki dela. Prva dva sklopa vprašanj sta torej namenjena raziskovanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

Pri merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih mi je bil v veliko pomoč že strukturiran vprašalnik, ki je bil izdelan in se uporablja v okviru projekta Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju: SiOK), ki se že nekaj let izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. V projekt je vključenih že 91 organizacij iz javnega in zasebnega sektorja. Vprašalnik sem želela čimbolj prilagoditi naravi dela in posebnostim naše organizacije, zato sem dodala in odvzela nekaj vprašanj ali pa z nemono večje razumljivosti preoblikovala posamezna vprašanja. Kljub temu je vprašalnik v večjem delu ostal nespremenjen, saj menim, da je vsebinsko zelo dobro pripravljen in resnično zelo uporaben za merjenje organizacijske klime v vsaki organizaciji.

Dimenzije organizacijske klime, ki jih vprašalnik SiOK meri, so naslednje: vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost in pripadnost organizaciji. Vsaka od naštetih kategorij vsebuje pet trditev.

Vprašalnik za merjenje organizacijske klime SiOK poleg 12 dimenzij organizacijske klime vsebuje tudi trditve o zadovoljstvu zaposlenih z različnimi vidiki dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. Za izražanje svojega strinjanja ali nestrinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na dimenzije klime, so zaposleni odgovarjali na petstopenjski lestvici, odvisno ali so se s trditvijo strinjali ali ne in v kolikšni meri: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

Zadovoljstvo z različnimi vidiki dela pa so zaposleni ocenjevali po naslednji lestvici: 1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen.

Da bi ugotovila dejavnike motiviranja, katerim zaposleni pripisujejo najpomembnejšo vlogo, sem v tretji del vprašalnika vključila posamezne dejavnike, ki spodbujajo zaposlene k delu. Med 10 motivacijskimi dejavniki so anketirani ocenjevali pomembnost posameznega dejavnika in sicer prav tako na 5 - stopenjski lestvici od 1 - 5, pri čemer je imela lestvica naslednji pomen: 1 - dejavnik sploh ni pomemben, 2 - dejavnik ni pomemben, 3 - dejavnik je srednje pomemben, 4 - dejavnik je pomemben, 5 - dejavnik je zelo pomemben.

Za potrebe raziskave bi mi zelo koristili tudi nekateri splošni podatki anketiranih (spol, starost, izobrazba, delovno mesto) vendar teh vprašanj nisem vključila z namenom, da pridobim čimveč odgovorov. Anketirane bi bilo namreč možno prepoznati preko kombinacij odgovorov na ta vprašanja. Glede na to, da so na vprašalnik odgovorili skoraj vsi zaposleni (razen enega), smatram, da se je moja odločitev izkazala za pravilno.

5.2.2 Opredelitev enot in izvedba raziskave

Vprašalniki so bili posredovani vsem zaposlenim v strokovni službi, z izjemo generalnega sekretarja Zbornice, ki je vodja strokovnih služb in je sistemiziran v vodstvu Zbornice.

Anketne vprašalnike sem razdelila vsakemu zaposlenemu posebej in mu ob tem tudi na kratko razložila, čemu je vprašalnik namenjen in kaj želim z njim ugotoviti (namen vprašalnika je predstavljen tudi v spremnem dopisu, ki je sestavni del vprašalnika). Glede na čas dopustov so imeli zaposleni na voljo 5 tednov. Izpolnjene vprašalnike so zaposleni oddali v mapo oddelka za plan in analize, v katerem sem zaposlena. S tem je bila zagotovljena anonimnost, kar v veliki meri vpliva na objektivnost rezultatov.

Med zaposlene je bilo razdeljenih skupno 31 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 30, kar predstavlja 96,8 % odziv.

5.2.3 Statistična obdelava podatkov

Zbrane podatke sem analizirala z računalniškim programom za statistično obdelavo SPSS for Windows 13.0. Prikaz podatkov v obliki tabel in grafikonov sem naredila s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excell.

V prvem koraku raziskave sem obdelala trditve, ki se nanašajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultate posameznih trditve sem združila v posamezne dejavnike organizacijske klime tako, da je vsak dejavnik določalo pet trditve. Ključni, po katerih sem razvrstila trditve za posamezen dejavnik, so predstavljeni v prilogi. Glede na to, da je bila raziskava s področja organizacijske klime na Zbornici izvedena prvič, primerjave ni bilo mogoče narediti, zato sem rezultate posameznih dimenzij organizacijske klime primerjala z rezultati slovenskih organizacij, ki so sodelovale v projektu SiOK 2005.

Pri analizi rezultatov sem uporabila deskriptivno statično analizo s frekvenčno porazdelitvijo. Analiza je izražena v odstotkih in predstavljena v tabelah ter grafikonih po posameznih dimenzijah klime ter po posameznih trditvah. Za vse trditve sem izračunala aritmetično sredino in standardni odklon, prav tako za posamezne dimenzije organizacijske klime. Dejansko povezanost med spremenljivkami sem merila preko Pearsonovega koeficienta.

5.3 REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA

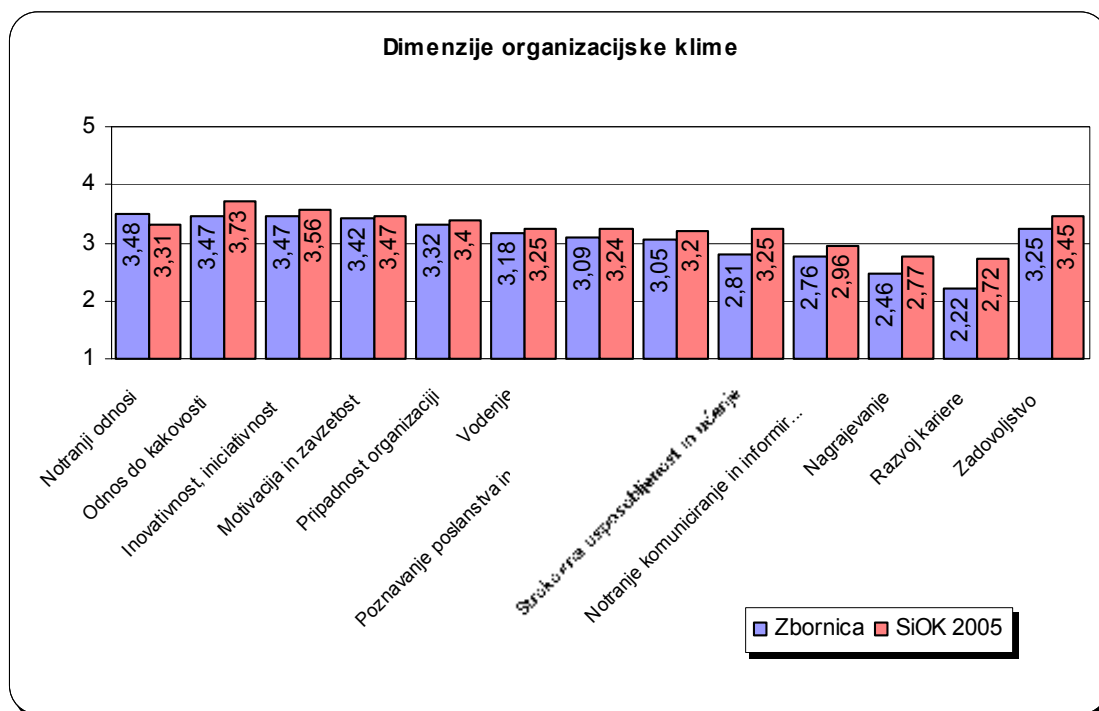
5.3.1 Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime

V nadaljevanju predstavljam rezultate meritev organizacijske klime v strokovni službi Zbornice v primerjavi z rezultati meritev organizacijske klime v slovenskih organizacijah (projekt SiOK 2005).

Pregled povprečne vrednosti dimenzij klime po velikosti

Na grafu 5.3.1.1 so prikazane povprečne vrednosti opazovanih aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime v strokovni službi Zbornice v primerjavi s povprečjem v slovenskih organizacijah, vključenih v projekt SiOK 2005.

Graf 5.3.1.1: Povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Iz grafa 5.3.1.1 lahko ugotovim, da so zaposleni na Zbornici najvišje ocenili naslednje dejavnike: med-sebojni odnosi (3,48), odnos do kakovosti (3,47) ter inovativnost, iniciativnost (3,47). Najslabše ocenje-

na dejavnika sta: razvoj kariere (2,22) in nagrajevanje (2,46). Zelo slabo sta ocenjena tudi dejavnika notranje komuniciranje in informiranje (2,76) ter strokovna usposobljenost in učenje (2,81).

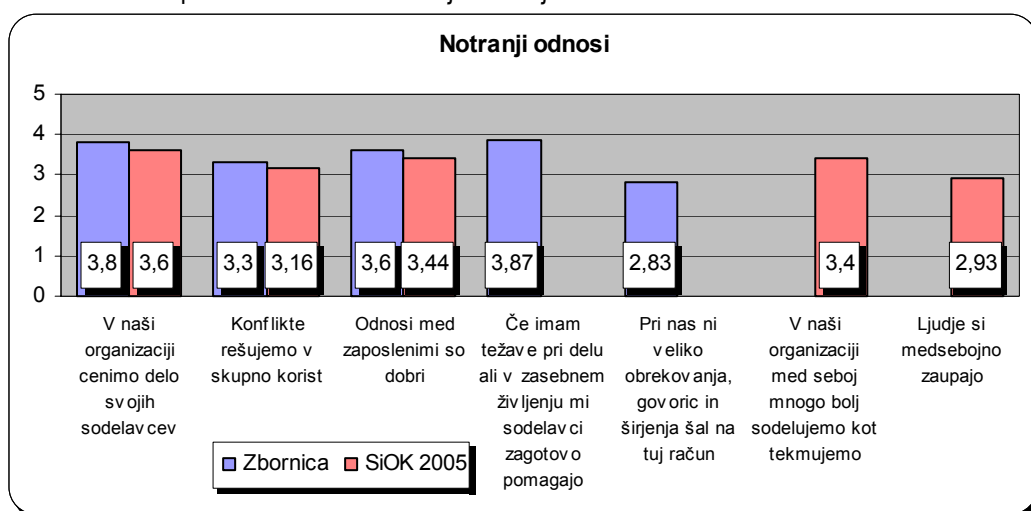
Kljub izpostavljenim najvišje ocenjenim dejavnikom je potrebno povedati, da je le dimenzija notranji odnosi ocenjena bolje od povprečja slovenskih organizacij. Vse ostale dimenzije organizacijske klime so ocenjene slabše od povprečja. Izrazito negativno odstopajo od povprečja naslednje dimenzije organizacijske klime: strokovna usposobljenost in učenje, razvoj kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter tudi odnos do kakovosti. Zaposleni na Zbornici so nižje od povprečja slovenskih organizacij ocenili tudi splošno zadovoljstvo z delom.

V nadaljevanju diplomskega dela predstavljam vsako dimenzijo organizacijske klime posebej. Rezultate posameznih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem primerjala s povprečjem organizacij iz raziskave SiOK (v nadaljevanju: slovensko povprečje).

Notranji odnosi

Dimenzija notranji odnosi je najbolj ocenjena dimenzija na Zbornici in, kot sem že omenila, edina pozitivno odstopa od slovenskega povprečja. Vendar je ob tem potrebno povedati, da sta bili pri tej dimenziji dve vprašanji zamenjani tako, da primerjava dimenzije kot celote ni najbolj primerna. Lahko pa primerjamo posamezne trditve, ki so prav vse bolj ocenjene od slovenskega povprečja.

Graf 5.3.1.2: Povprečne vrednosti dimenzije notranji odnosi



Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Zaposleni na Zbornici cenijo delo svojih sodelavcev, odnosi med zaposlenimi so dobri in konflikte rešujejo v skupno korist. To so trditve, s katerimi se zaposleni najbolj strinjajo, saj so jih ocenili bolje od povprečja slovenskih organizacij. Zaposleni menijo, da lahko računajo na pomoč s strani svojih sodelavcev

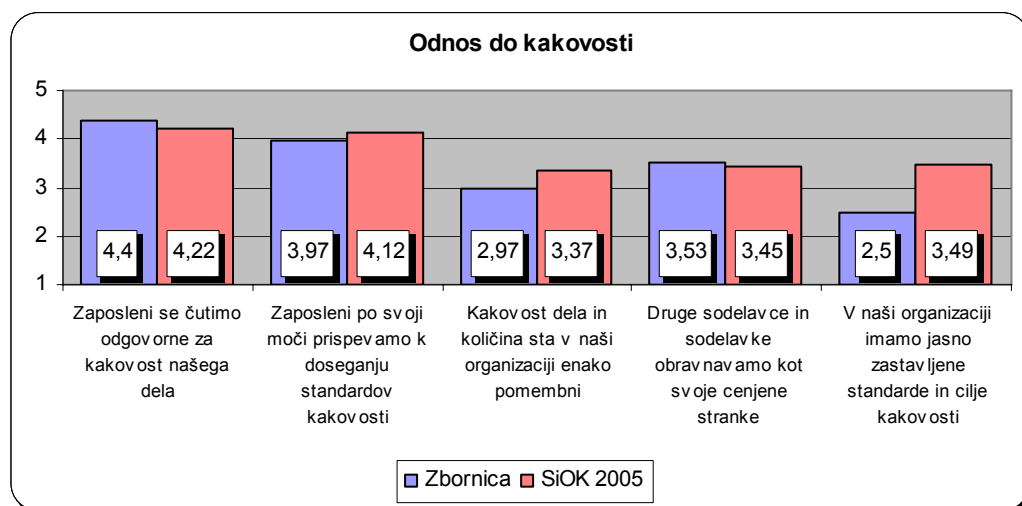
tako pri delu kot tudi zasebno, saj so se s to trditvijo najbolj strinjali. Najmanj pa se zaposleni strinjajo s trditvijo, da na Zbornici ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun. To trditev sem dodala sama in je torej ne morem primerjati s slovenskim povprečjem vendar ocenjujem, da gre nizko oceno pripisati tudi dejstvu, da med zaposlenimi na Zbornici prevladujejo ženske.

Odnos do kakovosti

Klima glede kakovosti je v slovenskih organizacijah na visoki ravni, saj je najbolje ocenjena med dimenzijami klime. Zaposleni na Zbornici so dimenzijo odnos do kakovosti ocenili precej nižje in sicer za 0,27 ocene odstopa od slovenskega povprečja. V okviru ostalih dimenzij klime pa je odnos do kakovosti druga najbolj ocenjena dimenzija.

Zaposleni na Zbornici so zelo dobro ocenili trditvi glede odgovornosti do svojega dela in glede prispevka vseh zaposlenih k doseganju standarda kakovosti. Relativno dobro in tudi bolje od povprečja so zaposleni ocenili trditev, da druge sodelavke in sodelavce obravnavajo kot svoje cenjene stranke. In kaj znižuje skupno oceno dimenzije odnos do kakovosti? Slabše od povprečja so zaposleni na Zbornici ocenili trditev, da sta kakovost dela in količina enako pomembni, saj je kar 50 odstotkov anketiranih izbralo vrednost 3 (niti da niti ne), ker se niso znali opredeliti ali pa morda niso najbolje razumeli vprašanja. Največje negativno odstopanje od povprečja so zabeležili pri trditvi o tem, da ima Zbornica jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Večina zaposlenih se s tem ne strinja. Izrazito slabo sta torej ocenjeni dimenziji, ki se navezujeta na odnos do kakovosti s strani vodstva.

Graf 5.3.1.3: Povprečne vrednosti dimenzije odnos do kakovosti



Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

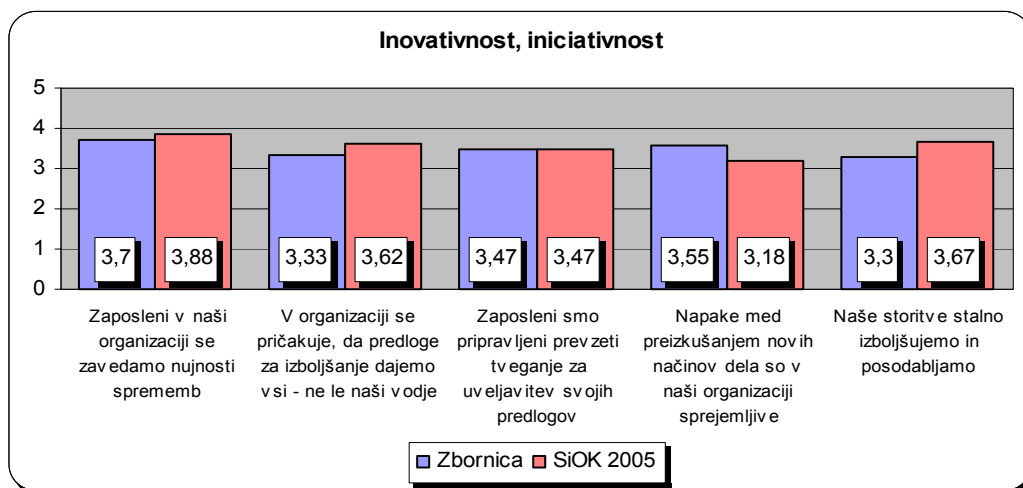
Inovativnost, iniciativnost

Tudi dimenzija inovativnost, iniciativnost spada med visoko ocenjene dimenzije v slovenskih organizacijah. Zaposleni na Zbornici so to dimenzijo ocenili nižje od slovenskega povprečja, vendar pa ni velikega

negativnega odstopanja. V okviru ostalih dimenzij klime je inovativnost, iniciativnost tretja najbolj ocenjena dimenzija.

Če pogledam strinjanja s posameznimi trditvami, ki so zasledovale ta dejavnik, ugotovim, da se zaposleni najbolj zavedajo nujnosti sprememb. Tako meni preko 63 odstotkov zaposlenih. Relativno visoko (3,55) in tudi višje od slovenskega povprečja so ocenili tudi trditev v zvezi s toleriranjem napak med uvažanjem novih metod dela, čeprav se kar 40 odstotkov anketiranih ni moglo odločiti ali se s trditvijo strinjajo ali ne. Da se sploh ne strinja s trditvijo, ni odgovoril nihče. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvama, da v njihovi organizaciji stalno izboljšujejo in posodablajo storitve ter glede pričakovanja, da vsi zaposleni dajejo predloge za izboljšave. Kljub temu ocena ni tako slaba, saj se preko 50 odstotkov anketiranih strinja s tema dvema trditvama in le dva oziroma trije anketirani so odgovorili, da se sploh ne strinjajo s trditvama.

Graf 5.3.1.4: Povprečne vrednosti dimenzije inovativnost, iniciativnost



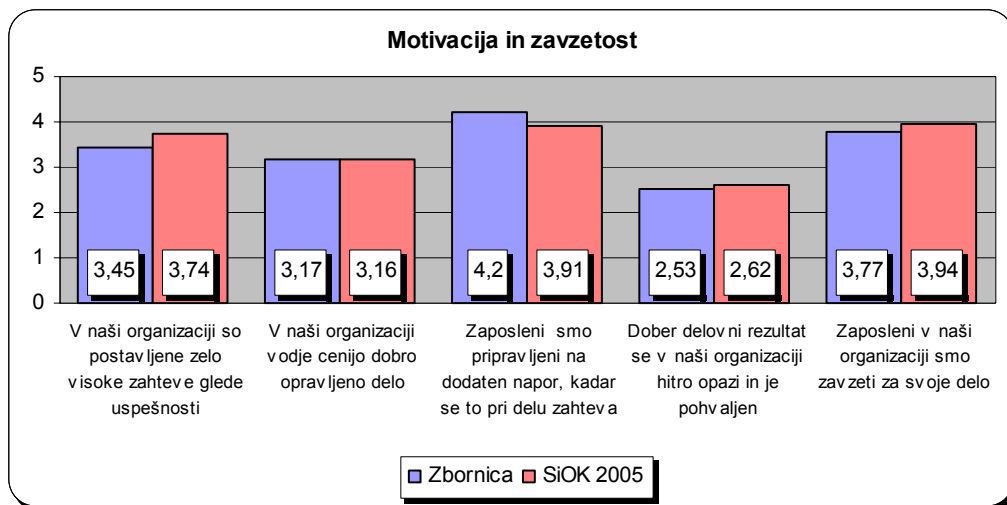
Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost je dimenzija, ki na Zbornici spada med bolje ocenjene, čeprav je pod slovenskim povprečjem. Iz rezultatov ankete je razvidno, da so zaposleni na Zbornici pripravljene na dodaten napor in so zavzeti za svoje delo, kar sta bolje ocenjeni trditvi v okviru dimenzije motivacija in zavzetost. Izrazi to pozitivno odstopa od povprečja trditev, da so zaposleni pripravljene na dodaten napor (4,2), kadar se to pri delu zahteva. Kar 83,5 odstotka zaposlenih se strinja s to trditvijo, medtem ko se vsi ostali niso znali opredeliti. Nestrinjanja s to trditvijo ni bilo. In zakaj kljub vsemu motivacija na Zbornici ni na zavidljivi ravni? Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvama, da vodje cenijo dobro opravljeno delo ter da je dober rezultat tudi pohvaljen. S tema dvema trditvama se ne strinja 33 odstotkov oziroma 50 odstotkov

anketiranih. Podobne težave imajo tudi zaposleni v drugih slovenskih organizacijah, saj slovensko povprečje pri teh dveh trditvah ne odstopa pomembno navzgor.

Graf 5.3.1.5: Povprečne vrednosti dimenzije motivacija in zavzetost

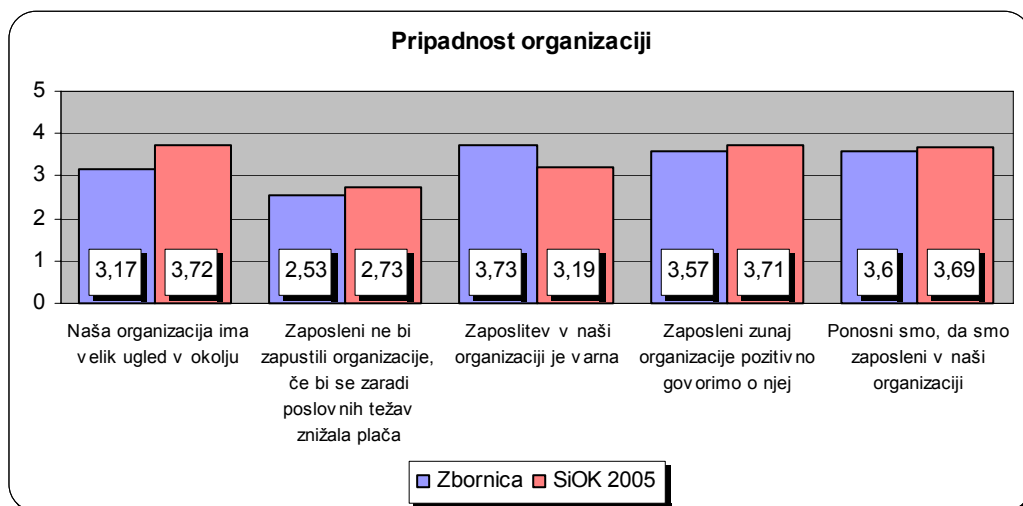


Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji spada med srednje ocenjene dimenzije klime in tudi ne odstopa bistveno od slovenskega povprečja. Iz posameznih odgovorov pa je zaznati manjšo pripadnost zaposlenih kot v drugih organizacijah po Sloveniji, kar je bilo pričakovano glede na dejstvo, da je Zbornica stanovska organizacija in se zato zaposleni v strokovni službi verjetno ne čutijo zelo povezani z njo.

Graf 5.3.1.6: Povprečne vrednosti dimenzije pripadnost organizaciji



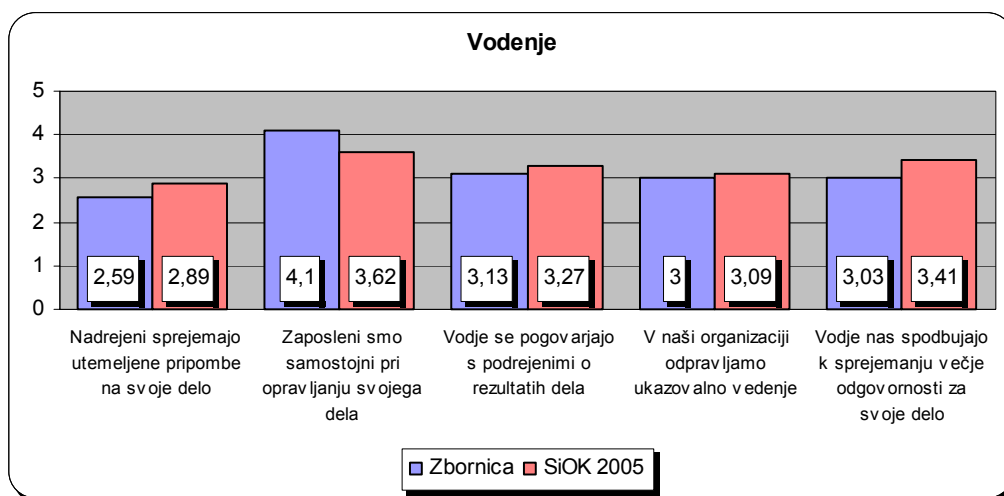
Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Relativno visoka ocena te dimenzije izhaja iz dejstva, da so zaposleni visoko ocenili trditev o varnosti zaposlitve na Zbornici. Da je zaposlitev na Zbornici varna, meni 50 odstotkov anketiranih. Nihče ni odgovoril, da se sploh ne strinja s to trditvijo, medtem ko se preko 40 odstotkov zaposlenih ni opredelilo niti za niti proti. Iz odgovorov je tudi razbrati, da so zaposleni precej ponosni, da so zaposleni v tej organizaciji in da zunaj svoje organizacije pozitivno govorijo o njej. Res pa je tudi, da bi kar 57 odstotkov zaposlenih zapustilo organizacijo, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Pri trditvi o ugledu Zbornice so mnenja precej deljena, medtem ko ocena zelo negativno odstopa od slovenskega povprečja. Kar 24 odstotkov zaposlenih namreč meni, da Zbornica nima velikega ugleda v okolju.

Vodenje

Na Zbornici je dimenzija vodenje srednje ocenjena dimenzija. V primerjavi s slovenskim povprečjem dimenzija vodenje odstopa le za 0,07 ocene, vendar pa so opazne precejšnje razlike znotraj posameznih trditev. Najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri svojem delu (4,1), je ocenjena precej nad slovenskim povprečjem. Vse druge trditve so zaposleni ocenili bistveno slabše, zato ocenjujem, da trditev o samostojnosti pri delu ni najboljši indikator te dimenzije klime. Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Teh je 48 odstotkov zaposlenih, medtem ko jih le 18 odstotkov meni, da njihovi nadrejeni večinoma sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Vse ostale trditve so zaposleni ocenili srednje. Večje odstopanje od slovenskega povprečja je opaziti še pri trditvi glede spodbujanja zaposlenih k večji odgovornosti za delo. Kar 33 odstotkov zaposlenih meni, da vodje ne spodbujajo zaposlenih k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, medtem ko 43 odstotkov zaposlenih meni ravno nasprotno. Zelo različne ocene so prav gotovo tudi posledica razlik v ravnanju med posameznimi vodilnimi delavci.

Graf 5.3.1.7: Povprečne vrednosti dimenzije vodenje



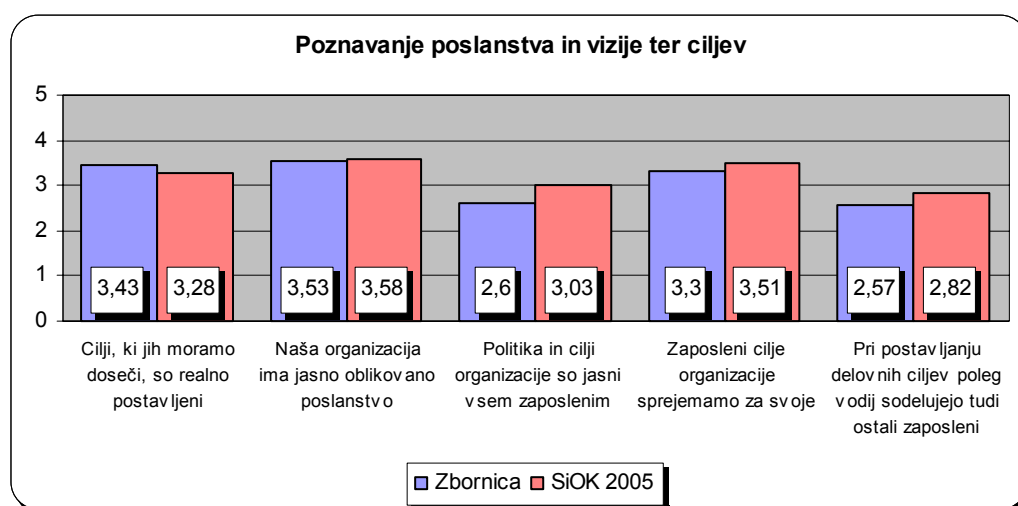
Vir : lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je srednje ocenjena dimenzija klime in je slabše ocenjena kot slovensko povprečje. Zaposleni so najvišje ocenili trditev, da ima naša organizacija jasno oblikovano poslanstvo (3,53). Večina zaposlenih meni, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni. Tako meni 47 odstotkov zaposlenih, medtem ko je 40 odstotkov zaposlenih neopredeljenih. Malce slabše je ocenjena trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje. Zaposleni se najmanj strinjajo, da pri postavljanju delovnih ciljev sodelujejo tudi sami.

Pomembno je, da zaposleni poznajo cilje, vizijo, strategijo organizacije in verjamejo v uspeh. Vendar pa na Zbornici politika in cilji organizacije niso jasni kar 47 odstotkov zaposlenim, medtem ko nasprotno meni le 23 odstotkov zaposlenih.

Graf 5.3.1.8: Povprečne vrednosti dimenzije poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

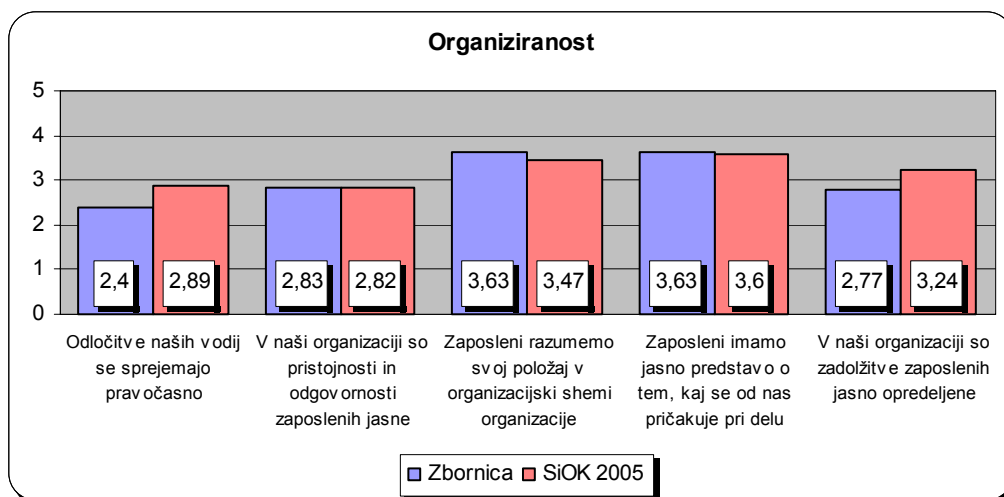


Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Organiziranost

Organiziranost je srednje ocenjena dimenzija klime in je slabše ocenjena kot slovensko povprečje. Iz odgovorov je razbrati, da večina zaposlenih razume svoj položaj v organizacijski shemi in ima jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Druge trditve so precej slabše ocenjene. Najmanj se zaposleni strinjajo o tem, da so odločitve vodij pravočasne. 60 odstotkov vseh zaposlenih meni, da se odločitve vodij ne sprejemajo pravočasno, prav nihče pa ni popolnoma prepričan v nasprotno. Pri tej trditvi Zbornica pomembno odstopa od slovenskega povprečja, zato ne moremo reči, da gre zgolj za pregovorno pritoževanje čez „šefe“. S trditvijo, da so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene, se strinja le 30 odstotka vseh zaposlenih. Nizko, čeprav enako slovenskemu povprečju, je ocenjena tudi trditev o tem, da so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne.

Graf 5.3.1.9: Povprečne vrednosti dimenzije organiziranost



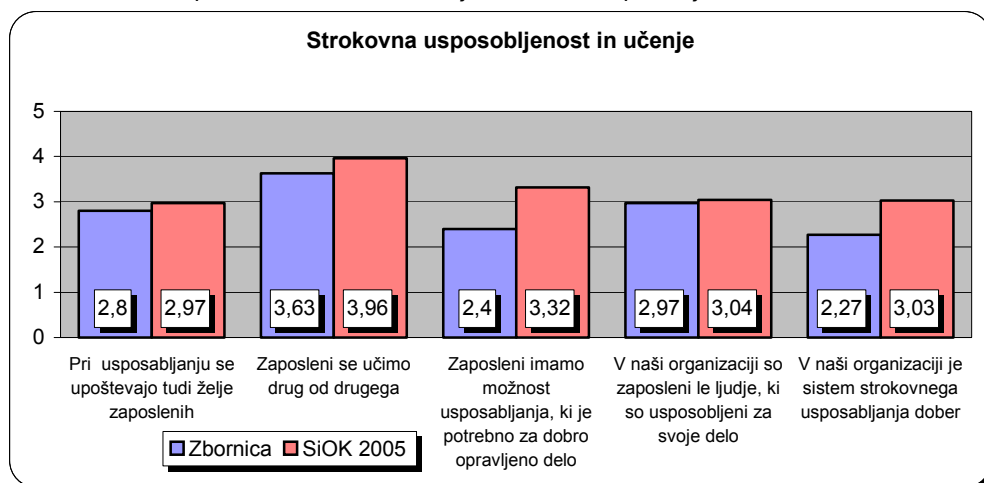
Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

5.3.1.10 Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposobljenost in učenje je pričakovano ena slabše ocenjenih dimenzij klime. Razlika med ocenama je za 0,44 ocene v korist dimenzije ocenjene v slovenskih organizacijah.

Zaposleni na Zbornici se najbolj strinjajo s trditvijo, da se učijo drug od drugega, čeprav pri izmenjavi znanja med zaposlenimi za slovenskim povprečjem precej zaostajajo. Da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, meni 33 odstotkov zaposlenih, vendar pa to ne pomeni veliko ob dejstvu, ki se je pokazalo tudi iz odgovorov zaposlenih, da je možnosti za strokovno usposabljanje izredno malo. Večina zaposlenih meni, da na Zbornici nimajo niti možnosti usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo. Le eden od anketiranih se v celoti strinja s trditvijo, da imajo zaposleni možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo. Še slabše so zaposleni ocenjevali trditev o tem, da je v njihovi organizaciji sistem usposabljanja dober.

Graf 5.3.1.10: Povprečne vrednosti dimenzije strokovna usposobljenost



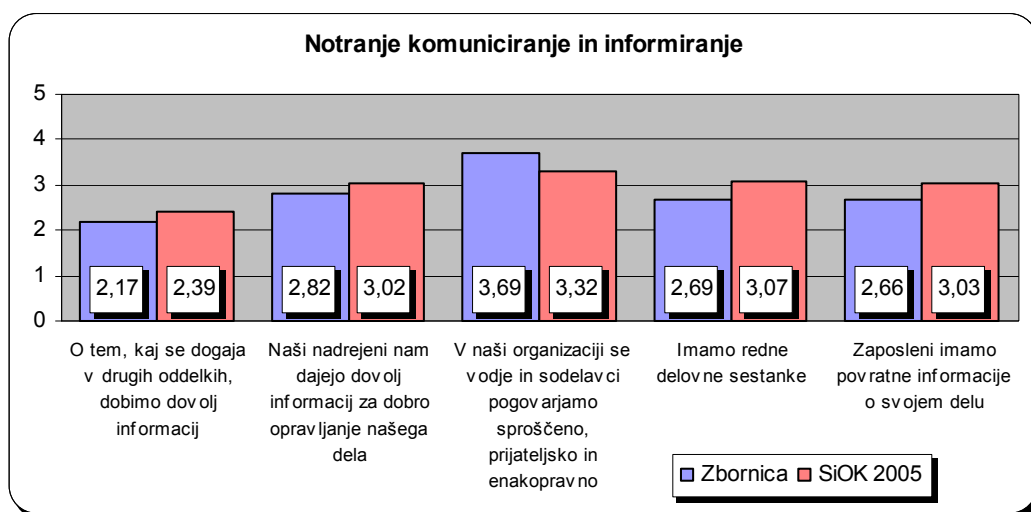
Vir : lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje spada k slabše ocenjenim dimenzijam organizacijske klime in za 0,2 ocene odstopa od slovenskega povprečja.

Če pogledam to dimenzijo po posameznih trditvah, ki so jih anketirani ocenjevali, lahko ugotovim, da 57 odstotka zaposlenih meni, da se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. To je najvišje ocenjena trditev in tudi močno pozitivno odstopa od slovenskega povprečja. Razlog je verjetno tudi v tem, da je Zbornica organizacija z manjšim številom zaposlenih in se zato vsi zaposleni med seboj poznajo. Vse druge trditve, ki se nanašajo predvsem na informiranje zaposlenih s strani vodstva, so ocenjene precej nižje. Zaposleni opozarjajo, da dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih. Tako meni 60 odstotkov zaposlenih. Da jim nadrejeni ne dajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, meni 45 odstotkov zaposlenih, medtem ko se nihče v celoti ne strinja z nasprotnim. Da nimajo rednih delovnih sestankov, meni 46 odstotkov zaposlenih in da zaposleni nimajo povratnih informacij o svojem delu, meni kar 53 odstotkov vseh zaposlenih.

Graf 5.3.1.11: Povprečne vrednosti dimenzije notranje komuniciranje in informiranje



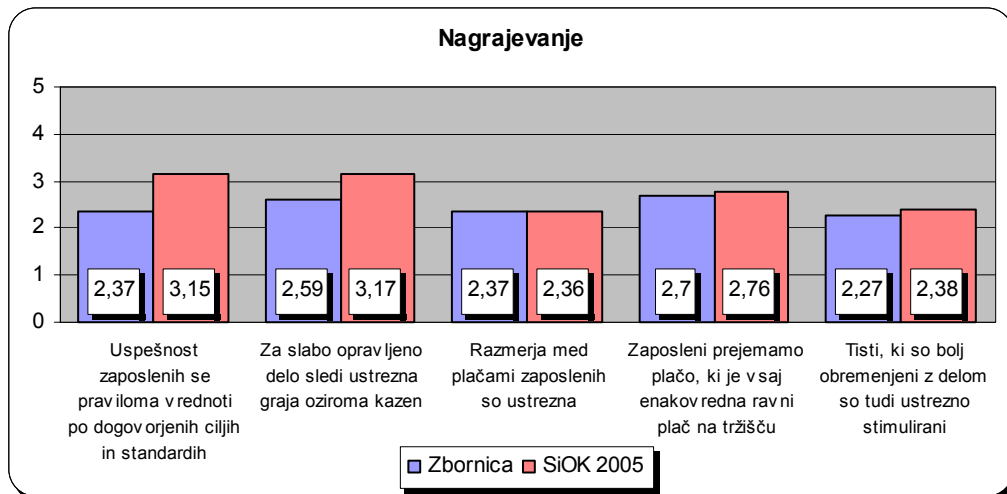
Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Nagrajevanje

Lahko bi rekli, da je nagrajevanje pričakovano najslabše ocenjena dimenzija tako za Zbornico kot v drugih organizacijah. Nagrajevanje torej ostaja izziv pri vseh organizacijah, vendar Zbornica še vedno za 0,31 ocene negativno odstopa od slovenskega povprečja. Malce bolje je ocenjena le trditev, da zaposleni prejemajo plače, ki so vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kljub temu se 33 odstotkov zaposlenih ne strinja s to trditvijo. Da razmerja med plačami niso ustrezna, meni 46 odstotkov zaposlenih. S trditvijo, da so bolj obremenjeni posamezniki tudi ustrezno stimulirani, se strinja le 13 odstotkov zaposlenih.

Zaposleni se lahko malce potolažijo zgolj z dejstvom, da so vse tri trditve slabo ocenjene tudi v drugih slovenskih organizacijah. Je pritoževanje v zvezi s plačo zgolj stalna praksa vseh zaposlenih? Tudi če to drži, pa v zvezi z naslednjima dvema ugotovitvama ni racionalne razlage: le 17 odstotkov zaposlenih se strinja s trditvijo, da se uspešnost zaposlenih na Zbornici večinoma vrednoti po dogovorjenih standardih in le 10 odstotkov zaposlenih meni, da zaposlene na Zbornici za slabo opravljeno delo doleti graja ali kazen.

Graf 5.3.1.12: Povprečne vrednosti dimenzije nagrajevanje

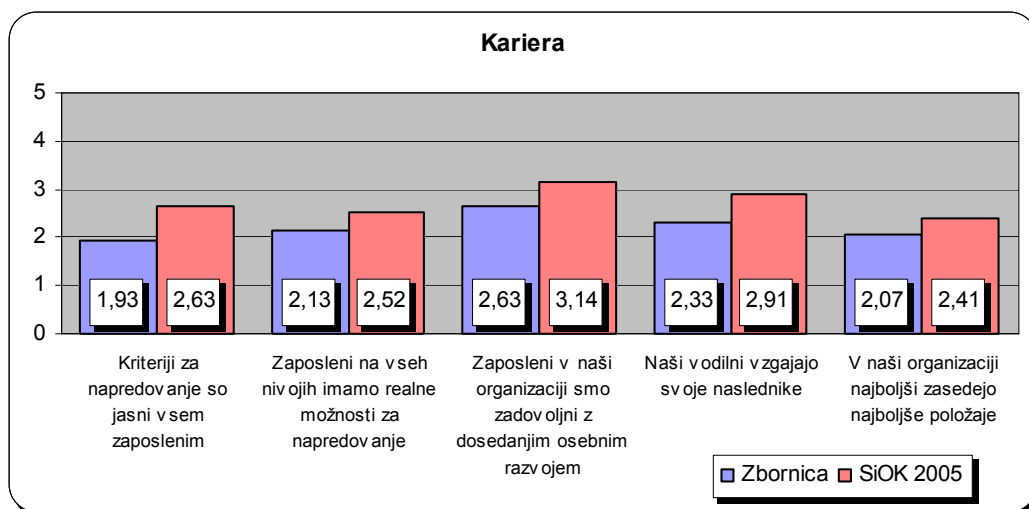


Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Razvoj kariere

Razvoj kariere je najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime na Zbornici, in sicer za 0,5 ocene odstopa od slovenskega povprečja.

Graf 5.3.1.13: Povprečne vrednosti dimenzije razvoj kariere



Vir: lastna raziskava in projekt SiOK 2005.

Prav vse trditve v okviru te dimenzije so izredno slabo ocenjene, kar je pričakovano, saj se v majhnih organizacijah, kot je Zbornica, velikokrat zgodi, da je področje ravnanja s človeškimi viri popolnoma pozabljeno. Zato med drugim tudi ni veliko možnosti za osebni razvoj zaposlenih.

Kljub temu velja opozoriti na dejstvo, da se 70 odstotkov zaposlenih ne strinja s trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim ter da 60 odstotkov zaposlenih meni, da na Zbornici nimajo vsi realnih možnosti za napredovanje.

Z navedenim v poglavju 5.3.1 lahko potrdim hipotezo, ki sem jo postavila v uvodu diplomske naloge:

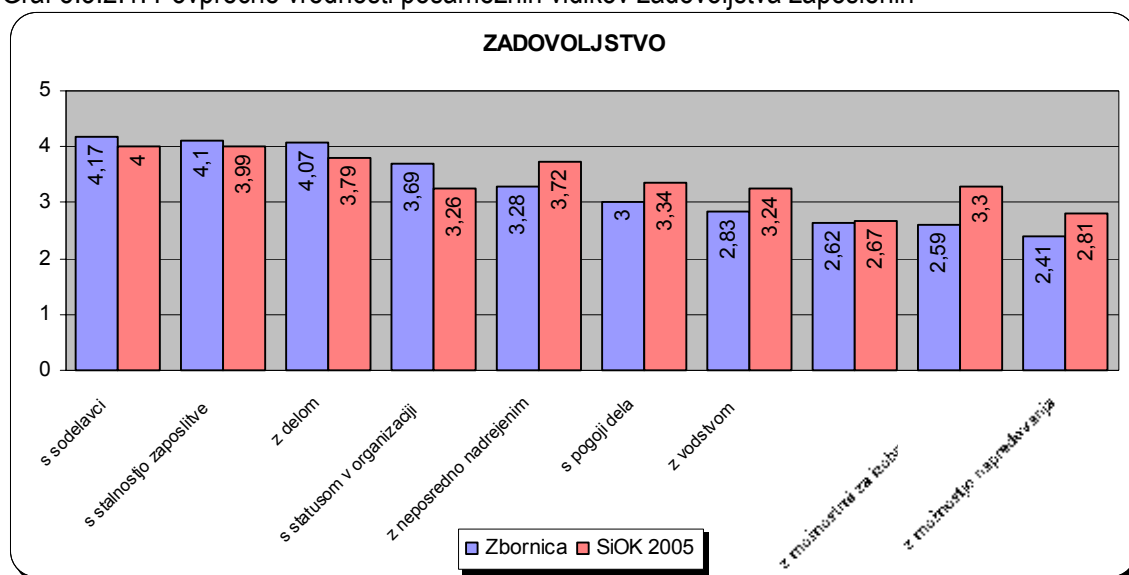
H 1: Stanje organizacijske klime ni na zadovoljivi ravni. To se bo pokazalo z nezadovoljstvom zaposlenih v okviru posameznih dimenzij klime.

5.3.2 Pregled rezultatov za kategorijo Zadovoljstvo zaposlenih

Glede na to, da je zadovoljstvo strank zagotovo v veliki meri odvisno prav od dela zaposlenih na Zbornici, se zdi smiselno povprašati zaposlene, kakšno je njihovo mnenje o zadovoljstvu na delovnem mestu. Nezadovoljstvo namreč povzroča odsotnosti z dela, napake na delovnem mestu in druge pojave, ki vplivajo na slabšo učinkovitost zaposlenih.

V zadovoljstvo zaposlenih so vključene trditve, ki so povezane s posameznimi vidiki dela (zadovoljstvo s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi napredovanja, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Graf 5.3.2.1: Povprečne vrednosti posameznih vidikov zadovoljstva zaposlenih



Vir: lastna raziskava in rezultati SiOK 2005.

Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, ki sem ga v anketnem vprašalniku merila z drugim sklopom vprašanj, ugotavljam, da je zadovoljstvo zaposlenih na Zbornici manjše kot zadovoljstvo zaposlenih, ki so sodelovali v projektu SiOK 2005. To je opaziti pri skupnem rezultatu, ki je slabši za 0,2 ocene.

Zaposleni na Zbornici najvišje ocenjujejo zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delom in s statusom v organizaciji. Z omenjenimi vidiki dela so zaposleni na Zbornici celo bolj zadovoljni kot zaposleni, ki so sodelovali v projektu SiOK. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z vodstvom, s plačo, z možnostmi za izobraževanje ter z možnostmi napredovanja.

Z navedenim v poglavju 5.3.2 lahko potrdim hipotezo, ki sem jo postavila v uvodu diplomske naloge:

H 2 : Zaposleni niso zadovoljni s posameznimi vidiki dela (možnost izobraževanja, možnost napredovanja, vodstvo)

5.3.3 Analiza povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo

Individualno zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah, ki so vključene v projekt SiOK izraža podobno sliko kot kategorije organizacijske klime. Prav tako mnogi drugi avtorji navajajo povezanost med spremenljivkama zadovoljstvo z delom in organizacijska klima, kar sem navedla že v teoretskem delu. Na podlagi do sedaj analiziranih podatkov o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi na Zbornici lahko opazimo, da je očitna povezanost med posameznimi dimenzijami klime in posameznimi vidiki dela.

Dejansko povezanost med spremenljivkami sem merila preko Pearsonovega koeficienta. V analizo sem vključila izvedeni spremenljivki: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Iz korelacijske matrike (tabela 5.3.3.1) je razvidno, da sta spremenljivki statistično značilno povezani med seboj in sicer gre za močno pozitivno povezavo [$\beta = 0,821^{**}$ pri 1% tveganju]. Večja kot je vrednost ene spremenljivke, večja je vrednost druge spremenljivke. Obstaja torej močna povezanost med spremenljivkama, kar pa je bilo seveda pričakovano iz teorije.

Tabela 5.3.3.1: Korelacijski koeficienti med spremenljivkama organizacijska klima in zadovoljstvo

Correlations			
		Zadovoljstvo	KLIMA
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	,821**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
KLIMA	Pearson Correlation	,821**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: lastna raziskava.

Z navedenim v poglavju 5.3.3 lahko potrdim hipotezi, ki sem ju postavila v uvodu diplomske naloge:

H 3: Zaposleni, ki zaznavajo bolj pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v organizaciji nasploh, so bolj zadovoljni z delom in obratno.

H 4: Zaposleni, ki so bolj zadovoljni z delom, zaznavajo bolj pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v organizaciji nasploh in obratno.

V tabeli 5.3.3.2 predstavljam tudi korelacijske koeficiente med posameznimi dimenzijami organizacijske klime in zadovoljstvom zaposlenih.

Tabela 5.3.3.2: Korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami klime in zadovoljstvom

Correlations								
		Zadovoljstvo	Odnos do kakovosti	Organiziranost	Strokovna usposobljenost in učenje	Inovativnost, iniciativnost	Pripadnost organizaciji	Motivacija in zavzetost
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	,528**	,748**	,779**	,525**	,685**	,678**
	Sig. (2-tailed)	.	,003	,000	,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Odnos do kakovosti	Pearson Correlation	,528**	1	,584**	,636**	,644**	,639**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,003	.	,001	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Organiziranost	Pearson Correlation	,748**	,584**	1	,720**	,641**	,736**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Strokovna usposobljenost in učenje	Pearson Correlation	,779**	,636**	,720**	1	,651**	,746**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Inovativnost, iniciativnost	Pearson Correlation	,525**	,644**	,641**	,651**	1	,749**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Pripadnost organizaciji	Pearson Correlation	,685**	,639**	,736**	,746**	,749**	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Motivacija in zavzetost	Pearson Correlation	,678**	,699**	,604**	,696**	,783**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations						
		Zadovoljstvo	Notranji odnosi	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	Vodenje	Notranje komuniciranje in informiranje	Nagrajevanje	Razvoj kariere
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	,631**	,617**	,626**	,702**	,779**	,816**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Notranji odnosi	Pearson Correlation	,631**	1	,424*	,522**	,591**	,625**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,020	,003	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	Pearson Correlation	,617**	,424*	1	,427*	,564**	,678**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	.	,018	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Vodenje	Pearson Correlation	,626**	,522**	,427*	1	,753**	,547**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,018	.	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Notranje komuniciranje in informiranje	Pearson Correlation	,702**	,591**	,564**	,753**	1	,601**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	.	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Nagrajevanje	Pearson Correlation	,779**	,625**	,678**	,547**	,601**	1	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Razvoj kariere	Pearson Correlation	,816**	,666**	,684**	,691**	,654**	,869**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vir: lastna raziskava.

Iz korelacijske matrike (tabela 5.3.3.2) je razvidno, da obstaja statistično značilna povezava med zadovoljstvom in posameznimi dimenzijami organizacijske klime. Gre za močno pozitivno povezavo [$\beta = 0,528^{**} - 0,816^{**}$ pri 1% tveganju]; večja kot je vrednost ene spremenljivke, večja je vrednost druge spremenljivke.

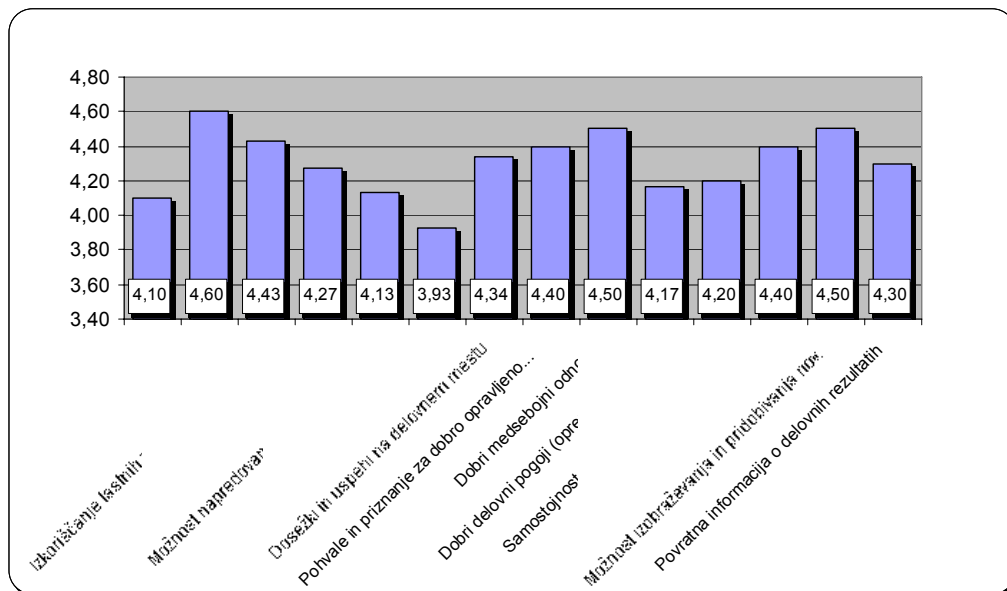
Obstaja tudi statistično značilna povezava med izvedeno organizacijsko klimo in zadovoljstvom s posameznimi vidiki dela, kar je razvidno iz korelacijske matrike (tabela 73 v prilogi). Statistično značilne povezave ni zaznati le med organizacijsko klimo in zadovoljstvom z neposrednim nadrejenim. Sicer pa gre za pozitivno povezavo [$\beta = 0,427^{*} - 0,784^{**}$ pri 1% oziroma 5 % tveganju]; večja kot je vrednost ene spremenljivke, večja je vrednost druge spremenljivke.

Iz navedenega lahko sklepam, da zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela (razen zadovoljstva z neposredno nadrejenim) lahko vpliva na boljšo organizacijsko klimo. Med spremenljivko zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in izvedeno spremenljivko organizacijska klima torej ne obstaja statistično značilna povezava, iz česar lahko sklepam, da zaposleni na Zbornici, ki so bolj zadovoljni s svojimi neposredno nadrejenimi, ne zaznavajo bolj pozitivne organizacijske klime in obratno.

5.3.4 Analiza pomembnosti motivacijskih dejavnikov

Pri zaposlenih na Zbornici sem želela ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom pripisujejo najpomembnejšo vlogo. Naštela sem deset dejavnikov, anketiranci pa so po pomembnosti presojali na 5 - stopenjski lestvici, glede na stopnjo pomembnosti posameznega dejavnika.

Graf 5.3.4.1: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti dejavnikov glede na srednjo vrednost



Vir: lastna raziskava.

Kot prikazujeta tabela 5.3.4.1 in graf 5.3.4.1, so zaposleni na Zbornici kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli zanimivo delo (s povprečno oceno 4,6), sledijo dobri medsebojni odnosi in možnost izobraževanja in usposabljanja (4,5) ter izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti (4,43). Po pomembnosti motivacijskih dejavnikov sledijo pohvale za dobro opravljeno delo in vodenje (4,4), dosežki (4,34), povratne informacije o rezultatih dela (4,3), delovni izzivi (4,27), samostojnost pri delu (4,2), dobri delovni pogoji (4,17), možnost napredovanja in razvoja delovne kariere (4,13), varnost zaposlitve (4,1) in prav na zadnje mesto so zaposleni uvrstili dejavnik visoka plača (3,93).

Zaradi boljše preglednosti sem motivacijske dejavnike razporedila po pomembnosti od najbolj do najmanj pomembnega.

Tabela 5.3.4.1: Razporeditev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti

Motivacijski dejavniki	Rang pomembnosti
Zanimivo delo	1
Dobri medsebojni odnosi	2
Možnost izobraževanja in usposabljanja	2
Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	4
Pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo	5
Ustrezen način vodenja	5
Dosežki in uspehi na delovnem mestu	7
Povratna informacija o delovnih rezultatih	8
Delovni izzivi	9
Samostojnost in odgovornost pri delu	10
Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	11
Možnost napredovanja in razvoja kariere	12
Varnost zaposlitve	13
Visoka plača	14

Vir: lastna raziskava.

Iz navedenega lahko ugotovim, da so zaposleni visoko ovrednotili nekatere t.i. motivacijske dejavnike rasti, ki zadovoljujejo višje potrebe in posamezniku omogočajo občutiti zadovoljstvo pri delu: zanimivo delo, dosežki in uspehi na delovnem mestu, priznanja in pohvale za dosežke, možnost izobraževanja in usposabljanja ter izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti. Med dejavniki rasti so zaposleni nižje ovrednotili odgovornost pri delu, možnosti napredovanja in razvoj.

Nižje ocene in s tem manj pomembno vlogo zaposleni pripisujejo nekaterim motivacijskim dejavnikom, ki jih „po Herzbergu“ imenujemo tudi higieniki: varnost zaposlitve, delovni pogoji, plača. Higieniki sami zaposlene ne spodbujajo k aktivnosti, temveč le odpravljajo občutke nezadovoljstva. Lahko morda na podlagi uvrstitve najnižje na rang pomembnosti sklepam, da so ti dejavniki relativno zadovoljeni v praksi?

Z navedenim v poglavju 5.3.4 lahko delno potrdim hipotezo, ki sem jo postavila v uvodu diplomske naloge:

H 5: Zaposleni višje rangirajo motivacijske dejavnike, ki usmerjajo človekovo aktivnost k delu in prispevajo k uspešnosti ter posledično k zadovoljstvu zaposlenih (zanimivost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja, samostojnost pri delu, napredovanje).

Zaposleni namreč motivacijskih dejavnikov: samostojnost pri delu ter možnost napredovanja ne uvrščajo med najbolj pomembne motivacijske dejavnike.

5.3.5 Analiza zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov

Da bi preverila, kako so motivacijski dejavniki zadovoljeni v praksi, ne potrebujem dodatnih vprašanj, saj so le - ta zajeta v vprašalniku za merjenje organizacijske klime. Spomnimo se, da je bila dimenzija motivacija in zavzetost ocenjena relativno dobro med ostalimi dimenzijami, vendar kljub temu slabo v primerjavi s slovenskim povprečjem. Vendar pa ni potrebe, da se omejim zgolj na skupno oceno motivacije kot dimenzije klime, saj kot motivacijski dejavnik lahko upoštevam tudi nekatere trditve, ki sem jih uporabila pri merjenju drugih dimenzij organizacijske klime.

Najprej sem preverila, katere trditve ustrezajo posameznim motivacijskim dejavnikom. Izbranim motivacijskim dejavnikom sem izbrala ustrezno trditev iz vprašalnika za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Ustrezne trditve nisem našla zgolj za dejavnike: izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti, dosežki in uspehi na delovnem metu ter delovni izzivi. Vendar glede na to, da so zaposleni zadovoljstvo z delom ocenili zelo dobro, lahko sklepam, da so omenjeni trije dejavniki relativno zadovoljeni v praksi.

Tabela 5.3.5.1: Razporeditev izbranih motivacijskih dejavnikov po zadovoljenosti dejavnikov glede na srednjo vrednost

Motivacijski dejavniki	Povprečna ocena
Samostojnost in odgovornost pri delu <i>Trditev: Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela</i>	4,1
Zanimivo delo <i>Trditev: Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam</i>	4,07
Varnost zaposlitve <i>Trditev: Zaposlitev v naši organizaciji je varna</i>	3,73
Dobri medsebojni odnosi <i>Trditev: Odnosi med zaposlenimi so dobri</i>	3,6
Dobri delovni pogoji (oprema, prostori) <i>Trditev: S pogoji dela v naši organizaciji sem zadovoljen</i>	3
Visoka plača <i>Trditev: Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču</i>	2,7
Pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo <i>Trditev: Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen</i>	2,53
Možnost izobraževanja in usposabljanja <i>Trditev: Zaposleni imamo možnost usposabljanja, ki je potrebno za naše delo</i>	2,4
Možnost napredovanja in razvoja kariere <i>Trditev: Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje</i>	2,4

Vir: lastna raziskava.

Kot je razvidno iz tabele 5.3.5.1, po zadovoljenosti izstopajo naslednji dejavniki: samostojnost in odgovornost pri delu, varnost zaposlitve, zanimivo delo in dobri medsebojni odnosi. Slednja dva dejavnika sta tudi po pomembnosti ocenjena navšje.

Med najmanj zadovoljene motivacijske dejavnike so zaposleni na Zbornici uvrstili možnost izobraževanja in usposabljanja, pohvale za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja in razvoja kariere, visoko plačo. Slednja dva dejavnika so zaposleni po pomembnosti uvrstili najnižje medtem ko možnost izobraževanja in usposabljanja ter pohvale za dobro opravljeno delo zaposleni uvrščajo med bolj pomembne motivacijske dejavnike.

In kako je z dejavnikom ustrezno vodenje? Vodenje je v okviru dimenzij klime srednje ocenjena dimenzija, vendar pa je, glede na močno povezanost vodenja prav z vsemi dimenzijami klime, potrebno še posebno pozorno analizirati ta dejavnik. Nedvomno se je v raziskavi izkazalo, da so zaposleni nezadovoljni s posameznimi vidiki vodenja. Ustreznost vodenja se kaže v odgovorih zaposlenih na mnoge trditve v sklopu večih dimenzij organizacijske klime, ki sem jih v poglavju 5.3.1 že podrobno opisala.

5.3.6 Pomembnejše ugotovitve in ukrepi za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Rezultati izvedene raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v strokovi službi Zbornice so pokazali, da imajo različni dejavniki različen vpliv na organizacijsko klimo in na zadovoljstvo zaposlenih. Nekateri imajo pozitiven vpliv, drugi nevtralen in tretji negativen vpliv.

Na zadovoljstvo zaposlenih na Zbornici pozitivno vplivajo predvsem naslednji dejavniki:

- dobri odnosi med zaposlenimi,
- zanimivo delo in status zaposlenih,
- relativno visoka varnost zaposlite,
- samostojnost in odgovornost pri delu.

Raziskava je tudi pokazala, da so zaposleni na Zbornici relativno visoko motivirani in zavzeti za svoje delo, kljub velikemu nezadovoljstvu s posameznimi dejavniki. Ocenjujem, da visoka zavzetost za svoje delo izhaja predvsem iz dobrih odnosov med zaposlenimi ter zanimivega dela, ki ga zaposleni opravljajo, saj so prav ta dva dejavnika uvrstili najvišje na lestvici pomembnosti.

Dejavniki, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na Zbornici so predvsem:

- ni možnosti za napredovanje in razvoj kariere,
- nepravilni sistem nagrajevanja,
- slabe možnosti za strokovno izobraževanje in usposabljanje
- nezadostne informacije v zvezi z opravljanjem dela

Dejavniki, ki nimajo posebnega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih so: pogoji dela, poznavanje poslans-tva in vizije ter ciljev organizacije in tudi organiziranost na nivoju organizacije.

Osebnostno ocenjujem, da je raziskava dokaj realen odsev stanja v strokovni službi Zbornice, ki na mnogih področjih ni zavidljivo. V nadaljevanju bom analizirala najbolj pereča področja in predstavila nekaj pred-logov za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva na Zbornici, ki temeljijo na obravnavani teoriji in rezultatih raziskave.

5.3.6.1 Napredovanje in razvoj kariere

Napredovanje in razvoj kariere so zaposleni na Zbornici najslabše ocenili, kar ni nič nenavadno v orga-nizacijah, ki zaposlujejo malo ljudi. Hkrati pa ravno takšne organizacije pričakujejo od zaposlenih, da opravljajo raznovrstne naloge, za kar potrebujejo širok spekter sposobnosti. Enako velja tudi za obrav-navano organizacijo. Organizacije z majhnim številom zaposlenih težko zagotavljajo notranjo kariero oziroma je ta v omejenem obsegu, kar v veliki meri zmanjšuje pomen tega motivacijskega dejavnika. Tega se prav gotovo zavedajo tudi zaposleni na Zbornici, saj so dejavnik napredovanje in razvoj kariere uvrstili med manj pomembne motivacijske dejavnike.

Pri tem dejavniku bi rada izpostavila posamezne trditve in sicer zaposleni menijo, da kriteriji za napre-dovanje niso jasni vsem zaposlenim ter da vsi zaposleni nimajo realnih možnosti za napredovanje.

Glede na navedeno predlagam nekaj možnih ukrepov za izboljšanje tega področja:

- izvajati redne letne razgovore, na katerih se zaposleni z vodjem pogovarjajo o svojem počutju v organizaciji, o zadovoljstvu z delom, načrtih in željah glede izobraževanja in osebnega razvoja v prihodnosti;
- izdelati novo sistemizacijo delovnih mest ter določiti jasna merila za napredovanje, s katerimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni
- izdelati individualni načrt za vse zaposlene, s katerim se določijo vsa potrebna znanja, sposob-nosti in spretnosti za izvajanje določenih nalog oziroma se določi potrebna dodatna znanja in usposabljanja
- v skladu z možnostmi organizacije upoštevati želje zaposlenih (prerazporeditve na novo delov-no mesto, vključevanje v projektne skupine, omogočanje izobraževanja,,...)

Osebnostno menim, da v kolikor Zbornica na dolgi rok želi obdržati in tudi pridobiti sposobne ljudi, mora zagotoviti vsaj minimalne možnosti za strokovni razvoj svojih zaposlenih.

5.3.6.3 Strokovno izobraževanje in usposabljanje

Velik negativen vpliv na oceno organizacijske klime in na zadovoljstvo zaposlenih ima dejavnik izobraževanje in usposabljanje, ki je na Zbornici resnično zapostavljen. Zaposleni menijo, da njihova organizacija ne posveča zadostne pozornosti izobraževanju in usposabljanju. To so v anketi tudi zelo jasno sporočili, saj večina zaposlenih meni, da na Zbornici nimajo niti možnosti usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo.

Dobre oziroma uspešne organizacije kot temeljno vrednoto navajajo učenje, saj v takšnih organizacijah dobro vedo, da pri tem ne gre zgolj za proces pridobivanja znanja, temveč je učenje tudi zelo pomemben dejavnik pri obvladovanju sprememb v organizaciji in tudi kot osnova za reševanje novih problemov ter izvajanje tekočih nalog.

Glede na navedeno predlagam nekaj možnih ukrepov za izboljšanje tega področja:

- določiti letna sredstva, ki bodo namenjena izključno za izobraževanje zaposlenih ter izdelati načrt izobraževanja zaposlenih;
- zaposlenim omogočiti tudi izobraževanje po lastni izbiri (na primer enkrat letno v okviru določenega zneska);
- spodbujati izmenjavo znanj med zaposlenimi (pozitiven učinek je pričakovati le, če organizacija zaposlenim nudi možnost strokovnega usposabljanja).

5.3.6.2 Nagrajevanje

Iz raziskave lahko tudi ugotovim, da ima dejavnik nagrajevanje zelo velik negativni vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih na Zbornici. Mnogo zaposlenih namreč meni, da je sistem nagrajevanja nepravičen, saj bolj obremenjeni posamezniki niso ustrezno stimulirani. Zaposleni menijo, da ni dogovorjenih standardov glede uspešnosti pri delu ter da se dobro delo ne nagradi in slabo ne kaznuje. Menim, da bi eden izmed razlogov lahko bil ta, da so zaposleni premalo seznanjeni s sistemom nagrajevanja. Transparentnost nagrad in kazni ter razlogi zanje bi prav gotovo povečala zaupanje zaposlenih v dejavnik nagrajevanja.

Na tem mestu bi rada opozorila na to, da je motivacija (kot navaja Možina) zelo nestabilno in krhko stanje ter jo lahko zelo hitro porušimo. Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na področje nagrajevanja, v kolikor zaposleni ugotovijo, da plača ni povezana z uspešnim delom ter če zaposleni ocenijo, da sistem nagrajevanja v njihovi organizaciji ni pravičen.

Glede na navedeno predlagam nekaj možnih ukrepov za izboljšanje tega področja:

- izdelati nov, bolj učinkovit plačilni sistem, ki bi vključeval tudi nagrado za uspešnost (v sodelovanju z zunanjim izvajalcem);

- določiti jasna merila za nagrajevanje na podlagi uspešnosti, ki naj bi imelo motivacijski namen (merila morajo biti jasna vsem zaposlenim)
- uvesti nagrade za uspešno končane projekte in za realizirane predloge izboljšav;
- nagrajevati z javnimi pohvalami za dobro opravljeno delo.

Pomemben del nagrajevanja je spodbujanje takšnih aktivnosti, ki kratkoročno še ne pokažejo rezultatov, vodijo pa k dolgoročni uspešnosti. V nadaljevanju navajam primer modela nagrajevanja v neki organizaciji (Klopčič 2004: 23).

Model temelji na podlagi treh nivojev ciljev: osebni cilji, cilji skupine in cilji organizacije. Na podlagi realizacije teh ciljev so zaposleni ob mesečnem izplačilu plače dodatno nagrajeni z dodatkom za osebno uspešnost, uspešnost oddelka in uspešnost organizacije.

Ocenjevanje osebne uspešnosti vseh zaposlenih poteka na osnovi šestih kriterijev: odnos do dela in ljudi (zaposlenih, strank), samostojnost in iznajdljivost, kakovost dela, količina dela, skupinsko delo in delovna disciplina s tem, da imajo kriteriji različne uteži. Po teh kriterijih vsak vodja redno mesečno oceni svoje sodelavce. Zaposleni lahko ocenijo tudi sami sebe ter primerjajo svojo oceno z oceno vodje. Pri osebnih ocenah je potrebno obvezno zagotoviti, da zaposleni od svojega vodje dobivajo povratne informacije o tem, kaj so naredili dobro, kaj ni bilo v redu in zakaj je njihovo delo vodja ocenil z določeno oceno.

Poleg denarnih nagrad so zelo pomembne tudi druge oblike nagrajevanja kot na primer pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. Zaposleni na Zbornici so zelo visoko na lestvici pomembnosti uvrstili ta dejavnik zato bi bilo potrebno zagotoviti, da bi vodje bolj pogosto svojim sodelavcem izrekli pohvale. Velik učinek imajo tudi javno izrečene pohvale.

5.3.6.4 Notranje informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje spada k slabše ocenjenim dimenzijam organizacijske klime in pomembno vpliva na slabo skupno oceno organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Zaposleni na Zbornici se med seboj veliko, sproščeno in prijateljsko pogovarjajo, vendar pa pomembne informacije ostajajo neizrečene. Na to je opozorila raziskava, saj so zaposleni na vse trditve, ki se nanašajo predvsem na informiranje zaposlenih s strani vodstva, slabo ocenjene. Mnogi zaposleni tudi opozarjajo, da dobijo premalo informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, da od nadrejenih ne dobijo dovolj informacij za dobro opravljanje dela ter da nimajo rednih delovnih sestankov in povratnih informacij o svojem delu.

Glede na navedeno predlagam nekaj možnih 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 prednost 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 in drugi 2004: 26).

6. ZAKLJUČEK

Ob začetku delovne dobe, ko dobimo svojo prvo službo, nam ni potrebno skrbeti za motivacijo, saj nam je vse novo in izziv. Ko pa preteče nekaj časa in se dela navadimo, smo vedno bolj zadovoljni s svojimi dosežki in vedno bolj se nam zdi, da delo obvladamo. Delovni dosežki nas dodatno motivirajo in sčasoma nadomestijo delovne izzive. Pozneje, ko na delovnem mestu ni več novosti in se nam sposobnosti ne razvijajo več, pa lahko začne motivacija upadati. To se seveda na delovni uspešnosti ne pozna takoj, vendar pa je na daljši rok neizogibno. Osebno sem sicer mnenja, da smo vsi zaposleni soodgovorni za stanje, v katerem smo se znašli in da moramo sami prevzeti odgovornost za svoja dejanja oziroma tudi za to, da nismo storili ničesar. Vendar pa je na srečo tudi v interesu vodstva, da smo zaposleni zadovoljni, saj lahko le zadovoljni in motivirani zaposleni uspešno opravljamo svoje delo.

Če vodstvo organizacije torej želi povečati motivacijo svojih zaposlenih, mora najprej znati prepoznati vedenje zaposlenih, ki kaže na pomanjkanje motivacije pri delu ali posredno vpliva na zmanjšanje motivacije v bodoče. Vodje torej morajo vedeti, da na primer večino delavcev ponavljajoče se delo dolgočasi, da posamezni delavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu, da nekateri delavci niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela, da vsi delavci želijo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje poslovnih procesov, da vsi delavci potrebujejo pohvalo za upešno opravljeno delo, da nepravilno nagrajevanje ruši zaupanje zaposlenih v vodstvo, itd.

Eden od načinov, kako ugotoviti, kakšno je stanje v organizaciji, je ta, da izmerimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem pa so najbolj pomembna splošna prepričanja, ki jih goji vodstvo do svojih zaposlenih, kot na primer glede zaupanja v svoje podrejene. Zelo pomembno je tudi ali vodstvo verjame, da zaposleni radi delajo ali meni, da se zaposleni raje izogibajo delu.

V diplomskem delu sem proučevala področje motivacije, organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Glavni cilj mojega diplomskega dela je bil raziskati organizacijsko klimo na Zbornici. Želela sem ugotoviti, kaj zaposleni v strokovni službi Zbornice menijo o kakovosti svojega delovnega okolja, kako so zadovoljni s posameznimi vidiki dela ter kaj motivira zaposlene v tej organizaciji.

V raziskavi, ki sem jo izvedla v strokovni službi Zbornice, sem med drugim izmerila organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Podatke sem primerjala z ugotovljeno organizacijsko klimo, ki so jo izvedli v okviru projekta SiOK. Moje ugotovitve, ki temeljijo na rezultatih ankete, so pokazale, da je organizacijska klima na Zbornici slabša, kot v organizacijah, ki so sodelovale v projektu SiOK. Edina dimenzija organizacijske klime, ki so jo zaposleni ocenili visoko in tudi sicer pozitivno odstopa od slovenskega povprečja, je dimenzija odnosi med zaposlenimi. Poleg zadovoljstva s svojimi sodelavci so zaposleni

precej zadovoljni tudi z delom, ki ga opravljajo ter s stalnostjo zaposlitve. Med razlogi, ki najbolj negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije, sem izpostavila naslednje: ni možnosti za ustrezno strokovno izobraževanje in usposabljanje, slabe možnosti za napredovanje in razvoj kariere, nepravičen sistem nagrajevanja ter nezadostne informacije v zvezi z opravljanjem dela. Zaposleni močno pogrešajo tudi pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.

Poleg meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zbornici sem se v raziskavi ukvarjala tudi z vprašanjem o tem, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene najbolj spodbujajo k delu. Predvsem me je zanimalo, katerim motivacijskim dejavnikom zaposleni pripisujejo najpomembnejšo vlogo. Med desetimi dejavniki so zaposleni presojali pomembnost posameznega dejavnika tako, da so označili stopnjo pomembnosti posameznega dejavnika na petstopenjski lestvici.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da so zaposleni višje ovrednotili nekatere t.i. motivacijske dejavnike rasti, ki zadovoljujejo višje potrebe in posamezniku omogočajo občutiti zadovoljstvo pri delu: zanimivo delo, dosežki in uspehi na delovnem mestu, priznanja in pohvale za dosežke, možnost izobraževanja in usposabljanja ter izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti. Nižje ocene in s tem manj pomembno vlogo zaposleni pripisujejo nekaterim motivacijskim dejavnikom, ki jih imenujemo higieniki: varnost zaposlitve, delovni pogoji, plača. Iz teoretičnih ugotovitev je znano, da higieniki sami po sebi zaposlene ne spodbujajo k aktivnosti, temveč le odpravljajo občutke nezadovoljstva.

Glede na dejstvo, da je bila raziskava v tej organizaciji izvedena prvič, upam, da sem s to raziskavo dosegla cilj, da razširim zavedanje našega vodstva, da se je potrebno ukvarjati tudi z notranjim okoljem zaposlenih. Izvedba te raziskave je sicer v strokovni službi Zbornice naletela na pozitiven odziv tako med zaposlenimi kot med vodilnimi, o odzivih na rezultate raziskave pa je še prezgodaj govoriti. Vendar pa z rezultati prav gotovo ne moremo biti zadovoljni. Glede na ugotovitve raziskave je moj predlog vodstvu Zdravniške zbornice Slovenije, da v naslednjem mandatnem obdobju nameni več časa izboljšanju slabo ocenjenih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih.

Največjo odgovornost za spreminjanje klime in za zadovoljstvo zaposlenih na Zbornici imajo seveda vodilni, saj so le - ti s svojim vedenjem zgled vsem zaposlenim in v največji meri prav oni oblikujejo organizacijsko klimo. Ukrepanje na osnovi te raziskave bo tudi povratna informacija zaposlenim, da vodstvo spoštuje mnenje vseh zaposlenih. Boljše vzdušje med zaposlenimi pa bo pozitivno vplivalo na ustvarjalnost in zavzetost zaposlenih pri vsakodnevem reševanju problemov, ki nastajajo pri našem delu.

7. VIRI IN LITERATURA

1. KOVAČ, Jure, Janez MAYER in Manca JESENKO (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
2. DIMOVSKI, Vlado, Sandra Penger, Miha ŠKERLAVAJ in Jana ŽNIDARŠIČ (2005): *Učeča se organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. GRUBAN, Brane (2002): *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. MOŽINA, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. LIPIČNIK, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. UHAN, Stane (2000): *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
7. KEENAN, Kate (1996): *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. MUSEK, Janez (1993): *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
9. Gospodarska zbornica Slovenije (2005): *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf (31. julij 2007).
10. NEAL, Andrew, Michael WEST and Malcolm PETERSON (2000): *An Examination and Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations*. Aston Business School Research Institute. Aston University. Dostopno na <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003> (31. julij 2007).
11. PAVLIN, Jana (2004): *Proučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. KAVČIČ, Bogdan (2001): *Upravljanje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
13. BLAŽEVIČ, Nataša (2000): *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. MIHALIČ, Renata (2004): *Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Zdrženje podiplomskih študentov.
15. KONRAD, Edvard (1997): *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in klime*. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci: Gospodarski vestnik.
16. LIPIČNIK, Bogdan (1994): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. LIPIČNIK, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. DAFT, L. Richard and Dorothy MARCIC (2001): *Understanding management*. London: Thompson Learning.
19. HERZBERG, Frederick (1968): *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review (1–2), 53–62.
20. MOŽINA, Stane in Bogdan LIPIČNIK (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
21. LIPIČNIK, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. ARMSTRONG, Michael (1991): *A Handbook of Personnel Practice*. London: Kogan Page.
23. BERNIK, Jurij (1998): *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij*. GEA novice (16), 6.
24. GRUBAN Brane (1999): *Ali je mogoče spremeniti ljudi..... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?* Teorija in praksa (4), 17.
25. MOŽINA, Stane (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. ROZMAN, Rudi (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. ARTAČ, Gregor (2005): *Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
28. TRAVEN, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. BURTON, Richard, Jorgen LAURIDSEN and Borge OBEL (1999): *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate. Managerial Implications for a fast paced World*. Durham: Duke University.
30. GORIŠEK, Rosanda (2001): *Celovita ocena podjetja ETI*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. BENETT, Pam (1998): *Organizational Behaviour*. London: Phil Duglas Publishers.
32. DENNY, Richard (1996): *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. CVETKO, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Vesna Lešnik (2007): *Pozitivna psihologija na delovnem mestu. Moje delo Revija*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.asp?showID=473> (31. avgust 2007).
35. Sonja Klopčič (2004): *Vodenje zaposlenih v na znanju temelječem storitvenem podjetju*. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost (13), 23–24
36. Možina Stane (2004): *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanja.
37. Zdravniška zbornica Slovenije (2007): *Akti in drugo gradivo*. Ljubljana: ZZS, interno gradivo.
38. Lastna raziskava, izvedena v juliju 2007

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene v strokovni službi Zdravniške zbornice Slovenije

Spoštovane sodelavke in sodelavci !

V okviru študija sociologije, na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, pišem diplomsko delo s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih pod mentorstvom prof. dr. Vlada Miheljaka.

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako zaposleni v strokovni službi Zdravniške zbornice dojemamo svojo organizacijo in kako se v njej počutimo.

Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Vprašalnik je anonimen, zato vam zagotavljam, da ga bom uporabljala samo jaz in izključno za namen diplomskega dela. Rezultati bodo prikazani zgolj skupinsko in jih boste na vašo željo dobili na vpogled.

Izpolnjen vprašalnik mi lahko vrnete po interni pošti (mapa plan in analize) ali na moj domači naslov: Vesna Vidmar, Puciharjeva 34, 1291 Škofljica.

Za pomoč se vam iskreno zahvaljujem,

Vesna Vidmar

VPRAŠALNIK

I. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Navodila za izpolnjevanje: Navedene trditve se nanašajo na vaše doživljanje organizacije kot celote. Pri vsaki naslednji trditvi obkrožite številko, ki najbolje izraža vaše strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo, pri čemer ima lestvica naslednji pomen:

1	2	3	4	5						
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam						
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.					1	2	3	4	5	
Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni.					1	2	3	4	5	
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.					1	2	3	4	5	
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.					1	2	3	4	5	
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.					1	2	3	4	5	
Uspešnost zaposlenih se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.					1	2	3	4	5	
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.					1	2	3	4	5	
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo					1	2	3	4	5	
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.					1	2	3	4	5	
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.					1	2	3	4	5	
V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti jasne.					1	2	3	4	5	
Kakovost dela in količina sta v naši organizaciji enako pomembni.					1	2	3	4	5	
O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, zaposleni dobimo dovolj informacij.					1	2	3	4	5	
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.					1	2	3	4	5	
Naši nadrejeni nam dajo dovolj informacij za dobro pravljanje našega dela.					1	2	3	4	5	
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti.					1	2	3	4	5	
Druge sodelavke in sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke.					1	2	3	4	5	
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.					1	2	3	4	5	
Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela.					1	2	3	4	5	
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.					1	2	3	4	5	
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.					1	2	3	4	5	
Konflikte rešujemo v skupno korist.					1	2	3	4	5	
Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.					1	2	3	4	5	
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.					1	2	3	4	5	
Zaposleni se učimo drug od drugega.					1	2	3	4	5	
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.					1	2	3	4	5	
V naši organizaciji imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.					1	2	3	4	5	
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.					1	2	3	4	5	
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.					1	2	3	4	5	

V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj svoje organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Ponosni so na to, da so zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih predlogov.	1	2	3	4	5
Če imamo težave pri delu ali v zasebnem življenju, nam sodelavci zagotovo pomagajo.	1	2	3	4	5
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Pri vsakem delu vemo, kdo je naš nadrejeni.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji je sistem strokovnega usposabljanja dober.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji so zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Imamo redne delovne sestanke.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo povratne informacije o svojem delu.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju delovnih ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

II. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Navodila za izpolnjevanje: Navedena vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni vašega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, pri čemer ima lestvica naslednji pomen:

1	2	3	4	5						
Zelo neadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen						
ZADOVOLJSTVO.....					Stopnja zadovoljstva					
.....z delom					1	2	3	4	5	
..... z vodstvom organizacije					1	2	3	4	5	
.....s sodelavci					1	2	3	4	5	
.....z neposredno nadrejenim					1	2	3	4	5	
.....z možnostmi za napredovanje					1	2	3	4	5	
.....s plačo					1	2	3	4	5	
.....z delovnimi pogoji (oprema, prostori)					1	2	3	4	5	
.....z možnostmi za izobraževanje					1	2	3	4	5	
.....s stalnostjo zaposlitve					1	2	3	4	5	
.....s statusom v organizaciji					1	2	3	4	5	

III. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Navodila za izpolnjevanje: Navedena vprašanja se nanašajo na pomembnost posameznih dejavnikov motiviranja za vas ter po drugi strani na prisotnost teh dejavnikov v naši organizaciji. Pri vsakem naslednjem dejavniku obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni pomembnosti tega dejavnika, pri čemer ima lestvica naslednji pomen:

Dejavniki motiviranja, ki so prisotni v vaši organizaciji	Dejavnik splošno pomemben	Pomembnost dejavnika motiviranja za vas			Dejavnik je zelo pomemben
		1	2	3	
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
Delovni izzivi	1	2	3	4	5
Dosežek pri delu	1	2	3	4	5
Možnost razvoja kariere	1	2	3	4	5
Visoka plača	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Dobri medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Ustrezen način vodenja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in pridobivanja novih veščin.	1	2	3	4	5
Povratna informacija o delovnih rezultatih.	1	2	3	4	5

Priloga B: Ključni za razdelitev organizacijske klime po dimenzijah klime

Odnos do kakovosti

Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
Druge sodelavce in sodelavke obravnavamo enako kot svoje cenjene stranke.
Kakovost dela in količina sta v naši organizaciji enako pomembni.
V naši organizaciji imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Organiziranost

V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne.
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
V naši organizaciji so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene.
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.

Strokovna usposobljenost in učenje

Zaposleni imamo možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo.
Zaposleni se učimo drug od drugega.
V naši organizaciji so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
V naši organizaciji je sistem strokovnega usposabljanja zaposlenih dober.
Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

Inovativnost, iniciativnost

Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
V organizaciji se pričakuje da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
Zaposleni so pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih predlogov.
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.

Pripadnost organizaciji

Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.
Ponosni so, da so zaposleni v naši organizaciji.
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.

Motivacija in zavzetost

V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti.
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.
Zaposleni v naši organizaciji so zavzeti za svoje delo.
V naši organizaciji so pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohavljen

Notranji odnosi

V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
Konflikte rešujemo v skupno korist.
Odnosi med zaposlenimi so dobri.
Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo.
Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
Pri postavljanju delovnih ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni.
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.
Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni.

Vodenje

Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela.
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.

Notranje komuniciranje in informiranje

O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobimo dovolj informacij.
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
Imamo redne delovne sestanke.
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
Zaposleni imamo povratne informacije o svojem delu.

Nagrajevanje

Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

Razvoj kariere

Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
Zaposleni v naši organizaciji so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
V naši organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje.

PRILOGA C: Statistični podatki izračunani s programom SPSS

Tabela 1: Osnovne statistike izvedenih spremenljivk (dimenzije organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Odnos do kakovosti	30	2,00	5,00	3,4733	,70951
Organiziranost	30	1,60	4,60	3,0533	,79643
Strokovna usposobljenost in učenje	30	1,40	4,20	2,8133	,87877
Inovativnost, iniciativnost	30	1,80	4,80	3,4733	,69972
Pripadnost organizaciji	30	2,00	5,00	3,3217	,81110
Motivacija in zavzetost	30	2,40	4,80	3,4233	,68364
Notranji odnosi	30	1,80	5,00	3,4800	,79412
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	30	1,20	4,60	3,0867	,78201
Vodenje	30	2,00	4,60	3,1800	,66158
Notranje komuniciranje in informiranje	30	1,20	4,60	2,7600	,77442
Nagrajevanje	30	1,00	4,00	2,4667	,71695
Razvoj kariere	30	1,00	3,80	2,2200	,86519
Zadovoljstvo	30	2,00	4,70	3,2567	,69960
Valid N (listwise)	30				

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela

Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Niti da niti ne	3	10,0	10,0	13,3
	Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	43,3
	Večinoma se strinjam	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti

Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Niti da niti ne	6	20,0	20,0	23,3
	Večinoma se strinjam	16	53,3	53,3	76,7
	Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev za trditev Druge sodelavce obravnavamo kot svoje cenjene stranke

Druge sodelavce in sodelavke obravnavamo kot svoje cenjene stranke					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Niti da niti ne	12	40,0	40,0	46,7
	Večinoma se strinjam	12	40,0	40,0	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kakovost dela in količina sta v naši organizaciji enako pomembni

Kakovost dela in količina sta v naši organizaciji enako pomembni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	23,3
	Niti da niti ne	15	50,0	50,0	73,3
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti

V naši organizaciji imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	7	23,3	23,3	23,3
	Delno se ne strinjam	9	30,0	30,0	53,3
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	76,7
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti jasne

V naši organizaciji so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih jasne					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	Delno se ne strinjam	9	30,0	30,0	40,0
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	70,0
	Večinoma se strinjam	8	26,7	26,7	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi organizacije

Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi organizacije					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	43,3
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	80,0
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu

Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	3	10,0	10,0	13,3
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	36,7
	Večinoma se strinjam	14	46,7	46,7	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene

V naši organizaciji so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
Delno se ne strinjam	6	20,0	20,0	40,0
Niti da niti ne	9	30,0	30,0	70,0
Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	93,3
Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno

Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
Delno se ne strinjam	12	40,0	40,0	60,0
Niti da niti ne	6	20,0	20,0	80,0
Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih

Pri strokovnem usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	36,7
Niti da niti ne	9	30,0	30,0	66,7
Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	96,7
Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni se učimo drug od drugega

Zaposleni se učimo drug od drugega

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
Delno se ne strinjam	3	10,0	10,0	13,3
Niti da niti ne	9	30,0	30,0	43,3
Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	76,7
Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni imamo možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo

Zaposleni imamo možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	9	30,0	30,0	30,0
Delno se ne strinjam	7	23,3	23,3	53,3
Niti da niti ne	8	26,7	26,7	80,0
Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	96,7
Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so usposobljeni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo

V naši organizaciji so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	Delno se ne strinjam	6	20,0	20,0	36,7
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	60,0
	Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji je sistem strokovnega usposabljanja dober

V naši organizaciji je sistem strokovnega usposabljanja dober					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	10	33,3	33,3	33,3
	Delno se ne strinjam	7	23,3	23,3	56,7
	Niti da niti ne	8	26,7	26,7	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb

Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	16,7
	Niti da niti ne	6	20,0	20,0	36,7
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	73,3
	Večinoma se strinjam	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev za trditev V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le naši vodje

V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšanje dajemo vsi - ne le naši vodje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	26,7
	Niti da niti ne	6	20,0	20,0	46,7
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih predlogov

Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih predlogov					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,7	10,0
	Niti da niti ne	13	43,3	43,3	53,3
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev za trditev Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive

Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,9	6,9
	Niti da niti ne	12	40,0	41,4	48,3
	Večinoma se strinjam	12	40,0	41,4	89,7
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam

Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	20,0
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	50,0
	Večinoma se strinjam	13	43,3	43,3	93,3
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima velik ugled v okolju

Naša organizacija ima velik ugled v okolju					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,3	10,3
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,8	24,1
	Niti da niti ne	11	36,7	37,9	62,1
	Večinoma se strinjam	7	23,3	24,1	86,2
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,8	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača

Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	8	26,7	26,7	26,7
	Delno se ne strinjam	9	30,0	30,0	56,7
	Niti da niti ne	5	16,7	16,7	73,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposlitev v naši organizaciji je varna

Zaposlitev v naši organizaciji je varna					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Niti da niti ne	13	43,3	43,3	50,0
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	70,0
	Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej

Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	50,0
	Večinoma se strinjam	8	26,7	26,7	76,7
	Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev za trditev Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji

Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	Niti da niti ne	11	36,7	36,7	46,7
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti

V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,4	3,4
	Delno se ne strinjam	3	10,0	10,3	13,8
	Niti da niti ne	12	40,0	41,4	55,2
	Večinoma se strinjam	8	26,7	27,6	82,8
	Večinoma se strinjam	5	16,7	17,2	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo

V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	Delno se ne strinjam	6	20,0	20,0	33,3
	Niti da niti ne	5	16,7	16,7	50,0
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva

Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niti da niti ne	5	16,7	16,7	16,7
	Večinoma se strinjam	14	46,7	46,7	63,3
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev za trditev Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen

Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	9	30,0	30,0	50,0
	Niti da niti ne	8	26,7	26,7	76,7
	Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo

Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Niti da niti ne	6	20,0	20,0	26,7
	Večinoma se strinjam	19	63,3	63,3	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev

V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	36,7
	Večinoma se strinjam	13	43,3	43,3	80,0
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev za trditev Konflikte rešujemo v skupno korist

Konflikte rešujemo v skupno korist					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	23,3
	Niti da niti ne	8	26,7	26,7	50,0
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 34: Frekvenčna porazdelitev za trditev Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo

Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	10,0
	Niti da niti ne	6	20,0	20,0	30,0
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	66,7
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenja šal na tuj račun

Pri nas ni veliko obrekovanja, govoric in širjenj ašal na tuj račun					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	36,7
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	70,0
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev za trditev Odnosi med zaposlenimi so dobri

Odnosi med zaposlenimi so dobri					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Niti da niti ne	13	43,3	43,3	50,0
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 37: Frekvenčna porazdelitev za trditev Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni

Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	3	10,0	10,0	13,3
	Niti da niti ne	12	40,0	40,0	53,3
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo

Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	23,3
	Niti da niti ne	5	16,7	16,7	40,0
	Večinoma se strinjam	11	36,7	36,7	76,7
	Večinoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 39: Frekvenčna porazdelitev za trditev Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim

Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	8	26,7	26,7	46,7
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	76,7
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje

Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	Delno se ne strinjam	3	10,0	10,0	20,0
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	53,3
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev za trditev Pri postavljanju delovnih ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni

Pri postavljanju delovnih ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	8	26,7	26,7	46,7
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	80,0
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 42: Frekvenčna porazdelitev za trditev Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo

Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	5	16,7	17,2	17,2
	Delno se ne strinjam	9	30,0	31,0	48,3
	Niti da niti ne	9	30,0	31,0	79,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	17,2	96,6
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,4	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

Tabela 43: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela

Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Delno se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Niti da niti ne	4	13,3	13,3	16,7
	Večinoma se strinjam	16	53,3	53,3	70,0
	Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje se pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela

Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	11	36,7	36,7	40,0
	Niti da niti ne	5	16,7	16,7	56,7
	Večinoma se strinjam	9	30,0	30,0	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 45: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje

V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	3	10,0	10,3	10,3
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,8	24,1
	Niti da niti ne	14	46,7	48,3	72,4
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,7	93,1
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tabela 46: Frekvenčna porazdelitev za trditev Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo

Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	33,3
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	56,7
	Večinoma se strinjam	10	33,3	33,3	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 47: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela

Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	2	6,7	6,9	6,9
	Delno se ne strinjam	11	36,7	37,9	44,8
	Niti da niti ne	7	23,3	24,1	69,0
	Večinoma se strinjam	9	30,0	31,0	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
	Missing	System	1	3,3	
Total		30	100,0		

Tabela 48: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno

V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	Delno se ne strinjam	2	6,7	6,7	10,0
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	43,3
	Večinoma se strinjam	12	40,0	40,0	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 49: Frekvenčna porazdelitev za trditev Imamo redne delovne sestanke

Imamo redne delovne sestanke					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	8	26,7	26,7	26,7
	Delno se ne strinjam	6	20,0	20,0	46,7
	Niti da niti ne	8	26,7	26,7	73,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni imamo povratne informacije o svojem delu

Zaposleni imamo povratne informacije o svojem delu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	Delno se ne strinjam	11	36,7	36,7	53,3
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	76,7
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	93,3
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 51: Frekvenčna porazdelitev za trditev O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobimo dovolj informacij

O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, dobimo dovolj informacij					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	11	36,7	36,7	36,7
	Delno se ne strinjam	7	23,3	23,3	60,0
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	90,0
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 52: Frekvenčna porazdelitev za trditev Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih

Uspešnost zaposlenih se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	10	33,3	33,3	33,3
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	46,7
	Niti da niti ne	11	36,7	36,7	83,3
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 53: Frekvenčna porazdelitev za trditev Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen

Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	5	16,7	17,2	17,2
	Delno se ne strinjam	7	23,3	24,1	41,4
	Niti da niti ne	14	46,7	48,3	89,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,4	93,1
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

Tabela 54: Frekvenčna porazdelitev za trditev Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna

Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	8	26,7	26,7	26,7
	Delno se ne strinjam	6	20,0	20,0	46,7
	Niti da niti ne	13	43,3	43,3	90,0
	Večinoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 55: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču

Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	33,3
	Niti da niti ne	14	46,7	46,7	80,0
	Večinoma se strinjam	5	16,7	16,7	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev za trditev Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani

Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	9	30,0	30,0	30,0
	Delno se ne strinjam	8	26,7	26,7	56,7
	Niti da niti ne	9	30,0	30,0	86,7
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev za trditev Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim

Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	14	46,7	46,7	46,7
	Delno se ne strinjam	7	23,3	23,3	70,0
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	93,3
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 58: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje

Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	14	46,7	46,7	46,7
	Delno se ne strinjam	4	13,3	13,3	60,0
	Niti da niti ne	7	23,3	23,3	83,3
	Večinoma se strinjam	4	13,3	13,3	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 59: Frekvenčna porazdelitev za trditev Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem

Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	Delno se ne strinjam	7	23,3	23,3	43,3
	Niti da niti ne	10	33,3	33,3	76,7
	Večinoma se strinjam	6	20,0	20,0	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 60: Frekvenčna porazdelitev za trditev Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike

Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	8	26,7	26,7	26,7
	Delno se ne strinjam	10	33,3	33,3	60,0
	Niti da niti ne	8	26,7	26,7	86,7
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	93,3
	Večinoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 61: Frekvenčna porazdelitev za trditev V naši organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje

V naši organizaciji najboljši zasedejo najboljše položaje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh se ne strinjam	12	40,0	40,0	40,0
	Delno se ne strinjam	5	16,7	16,7	56,7
	Niti da niti ne	12	40,0	40,0	96,7
	Večinoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 62: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z delom

ZADOVOLJSTVO z delom					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednje zadovoljen	9	30,0	30,0	30,0
	Zadovoljen	10	33,3	33,3	63,3
	Zelo zadovoljen	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 63: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z vodstvom

ZADOVOLJSTVO z vodstvom					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	4	13,3	13,3	13,3
	Nezadovoljen	8	26,7	26,7	40,0
	Srednje zadovoljen	9	30,0	30,0	70,0
	Zadovoljen	8	26,7	26,7	96,7
	Zelo zadovoljen	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 64: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s sodelavci

ZADOVOLJSTVO s sodelavci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednje zadovoljen	6	20,0	20,0	20,0
	Zadovoljen	13	43,3	43,3	63,3
	Zelo zadovoljen	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 65: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim

ZADOVOLJSTVO z neposredno nadrejenim					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	3	10,0	10,0	10,0
	Nezadovoljen	4	13,3	13,3	23,3
	Srednje zadovoljen	10	33,3	33,3	56,7
	Zadovoljen	8	26,7	26,7	83,3
	Zelo zadovoljen	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 66: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje

ZADOVOLJSTVO z napredovanjem					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	12	40,0	40,0	40,0
	Nezadovoljen	5	16,7	16,7	56,7
	Srednje zadovoljen	5	16,7	16,7	73,3
	Zadovoljen	6	20,0	20,0	93,3
	Zelo zadovoljen	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 67: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s plačo

ZADOVOLJSTVO s plačo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	6	20,0	20,0	20,0
	Nezadovoljen	8	26,7	26,7	46,7
	Srednje zadovoljen	10	33,3	33,3	80,0
	Zadovoljen	4	13,3	13,3	93,3
	Zelo zadovoljen	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 68: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z delovnimi pogoji

ZADOVOLJSTVO s pogoji dela					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	4	13,3	13,3	13,3
	Nezadovoljen	6	20,0	20,0	33,3
	Srednje zadovoljen	9	30,0	30,0	63,3
	Zadovoljen	8	26,7	26,7	90,0
	Zelo zadovoljen	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 69: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje

ZADOVOLJSTVO z možnostmi za izobraževanje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo nezadovoljen	9	30,0	30,0	30,0
	Nezadovoljen	7	23,3	23,3	53,3
	Srednje zadovoljen	5	16,7	16,7	70,0
	Zadovoljen	7	23,3	23,3	93,3
	Zelo zadovoljen	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 70: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve

ZADOVOLJSTVO s stalnostjo zaposlitve					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednje zadovoljen	7	23,3	23,3	23,3
	Zadovoljen	13	43,3	43,3	66,7
	Zelo zadovoljen	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 71: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s statusom v organizaciji

ZADOVOLJSTVO s statusom v organizaciji					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nezadovoljen	3	10,0	10,0	10,0
	Srednje zadovoljen	10	33,3	33,3	43,3
	Zadovoljen	11	36,7	36,7	80,0
	Zelo zadovoljen	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 72: Razporeditev odgovorov po pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na minimalno, maksimalno in srednjo oziroma povprečno vrednost ter standardni odklon

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Varnost zaposlitve	29	3,00	5,00	4,1034	,81700
Zanimivo delo	30	3,00	5,00	4,6000	,56324
Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	30	3,00	5,00	4,4333	,77385
Delovni izzivi	30	3,00	5,00	4,2667	,69149
Možnost napredovanja in razvoja kariere	30	2,00	5,00	4,1333	,89955
Visoka plača	30	1,00	5,00	3,9333	1,04826
Dosežki in uspehi na delovnem mestu	29	3,00	5,00	4,3448	,72091
Pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo	30	2,00	5,00	4,4000	,85501
Dobri medsebojni odnosi	30	3,00	5,00	4,5000	,68229
Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	30	3,00	5,00	4,1667	,79148
Samostojnost in odgovornost pri delu	30	3,00	5,00	4,2000	,61026
Ustrezen način vodenja	30	3,00	5,00	4,4000	,67466
Možnost izobraževanja in pridobivanja novih veščin	30	3,00	5,00	4,5000	,57235
Povratna informacija o delovnih rezultatih	30	3,00	5,00	4,3000	,79438
Valid N (listwise)	28				

Tabela 73: Korelacijski koeficienti med organizacijsko klimo in posameznimi vidiki zadovoljstva

		Correlations										
		KLIMA	ZADOVOLJSTVO z delom	ZADOVOLJSTVO z vodstvom	ZADOVOLJSTVO s sodelavci	ZADOVOLJSTVO z neposredno nadrejenim	ZADOVOLJSTVO z napredovanjem	ZADOVOLJSTVO s plačo	ZADOVOLJSTVO s pogoji dela	ZADOVOLJSTVO z možnostmi za izobraževanje	ZADOVOLJSTVO s stalnostjo zaposlitve	ZADOVOLJSTVO s statusom v organizaciji
KLIMA	Pearson Correlation	1	,445*	,477**	,514**	,251	,784**	,622**	,440*	,681**	,427*	,653**
	Sig. (2-tailed)	.	,014	,008	,004	,181	,000	,000	,015	,000	,019	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO z delom	Pearson Correlation	,445*	1	,434*	,316	,051	,190	,065	,138	,248	,373*	,572**
	Sig. (2-tailed)	,014	.	,017	,089	,790	,316	,735	,466	,186	,042	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO z vodstvom	Pearson Correlation	,477**	,434*	1	,379*	,225	,553**	,233	,131	,548**	,108	,410*
	Sig. (2-tailed)	,008	,017	.	,039	,231	,002	,216	,491	,002	,571	,025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO s sodelavci	Pearson Correlation	,514**	,316	,379*	1	,141	,408*	,516**	,192	,358	,396*	,434*
	Sig. (2-tailed)	,004	,089	,039	.	,458	,025	,003	,310	,052	,030	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO z neposredno nadrejenim	Pearson Correlation	,251	,051	,225	,141	1	,252	,128	,262	,360	,197	,207
	Sig. (2-tailed)	,181	,790	,231	,458	.	,180	,499	,161	,050	,298	,271
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO z napredovanjem	Pearson Correlation	,784**	,190	,553**	,408*	,252	1	,698**	,395*	,830**	,195	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,316	,002	,025	,180	.	,000	,031	,000	,302	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO s plačo	Pearson Correlation	,622**	,065	,233	,516**	,128	,698**	1	,542**	,454*	,399*	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,735	,216	,003	,499	,000	.	,002	,012	,029	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO s pogoji dela	Pearson Correlation	,440*	,138	,131	,192	,262	,395*	,542**	1	,215	,227	,466**
	Sig. (2-tailed)	,015	,466	,491	,310	,161	,031	,002	.	,254	,229	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO z možnostmi za izobraževanje	Pearson Correlation	,681**	,248	,548**	,358	,360	,830**	,454*	,215	1	,287	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000	,186	,002	,052	,050	,000	,012	,254	.	,125	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO s stalnostjo zaposlitve	Pearson Correlation	,427*	,373*	,108	,396*	,197	,195	,399*	,227	,287	1	,591**
	Sig. (2-tailed)	,019	,042	,571	,030	,298	,302	,029	,229	,125	.	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ZADOVOLJSTVO s statusom v organizaciji	Pearson Correlation	,653**	,572**	,410*	,434*	,207	,643**	,579**	,466**	,683**	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,025	,017	,271	,000	,001	,009	,000	,001	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).