

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Grabnar

Organizacijska klima v Organizaciji X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Grabnar

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Organizacijska klima v Organizaciji X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću za sprejem pod svoje mentorstvo, za vse strokovne nasvete in pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Iskreno se zahvaljujem g. direktorju, kadrovnici in zaposlenim organizacije, ki so mi omogočili izvesti praktični del mojega diplomskega dela.

Hvala tudi moji družini, fantu in prijateljem, ki so me spodbujali, dajali nasvete in bili neizmerno potrpežljivi tekom pisanja diplomskega dela.

Organizacijska klima v Organizaciji X

Organizacijska klima je zelo pomembna za vsako organizacijo, ki želi biti uspešna in le z uvidom, da so zadovoljni zaposleni, tisti ki pozitivno vplivajo na to uspešnost, je to možno doseči. Pomembno je, da se pojem organizacijska klima jasno opredeli, tako samo po sebi z določenimi dejavniki, ki vplivajo nanjo, še bolj pa v navezavi s sorodnima pojma kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijsko klimo lahko enostavneje poimenujemo tudi prevladujoče vzdušje, ki vlada v organizaciji; organizacijska kultura je kot neka nadpomenka klimi, ki je med drugim posledica tudi kulture družbe, v kateri organizacija deluje; na zadovoljstvo zaposlenih pa vplivata tako organizacijska kultura širše kot organizacijska klima bolj konkretno. Ena izmed teoretičnih podlag za razlago zadovoljstva zaposlenih je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, katere vidiki so uporabljeni v vprašalniku, s katerim se je merilo organizacijsko klimo v Organizaciji X. Organizacijska klima se meri z vprašalniki, kjer zaposleni izrazijo stopnjo strinjanja s trditvami, ki so s področij, katera so organizaciji pomembna v smislu uspešnega poslovanja in razvoja. Največ vpliva na spreminjanje organizacijske klime ima vodstvo oziroma mnenjski vodja v organizaciji. V prvem delu diplomskega dela sem opisala zgoraj navedene teoretične pojme, v drugem pa sem predstavila Organizacijo X in analizo letošnjih rezultatov merjenja organizacijske klime v primerjavi z rezultati iz leta 2007. V sklepu sem opisala, kateri so možni razlogi za spremembo stanja organizacijske klime in katerim področjem se je potrebno še posvetiti.

Ključne besede: organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, dvofaktorska motivacijska teorija.

Organizational climate in Organization X

Organizational climate is very important to any organization that wants to be successful and only by realizing that satisfied employees are the ones who are responsible to reach such success is that possible. It's important to clearly define organizational climate, not only what it is and which factors influence it, but as well to place it with similar concepts such as organizational climate and employee satisfaction. The simplest way to define organizational climate is to say that is the predominant atmosphere in an organization; organizational culture is an umbrella term for climate and is inter alia influenced by the culture of the society in which the organization is; while employee satisfaction is influenced by organizational culture globally and climate more direct. One of the theories which explains employee satisfaction is the Herzberg two-factor theory of motivation, which factors are in the questionnaire used to measure the climate in Organization X. Organizational climate is measured with questionnaires that have arguments which cover the areas that are important to the organization for successful business and progress, the employees state their level of agreement with them. Management and opinion leaders have the most influence in changing the climate. The first part of the diploma explains the theoretical concepts above, the second part consist of presentation of the Organization X and the analysis of this year's results of measuring the organizational climate in comparison to the ones in 2007. In conclusion I have pointed out the possible reasons for the change in state of the organizational climate and which areas still need some attention to improve.

Key words: organizational climate, organizational culture, employee satisfaction, two-factor theory of motivation.

KAZALO

1	UVOD.....	7
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	9
2.1	Pojem organizacijske klime.....	9
2.2	Dejavniki vpliva na organizacijsko klimo.....	11
2.3	Organizacijska klima in sorodni pojmi (organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih).....	12
2.3.1	Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	12
2.3.2	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	14
2.3.3	Organizacijska klima in organizacijska kultura ter zadovoljstvo zaposlenih	16
2.4	Vrste organizacijskih klim.....	16
2.5	Preučevanje in merjenje organizacijske klime v organizacijah.....	18
2.6	Spreminjanje organizacijske klime.....	21
3	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V ORGANIZACIJI X.....	24
3.1	Predstavitev Organizacije X.....	24
3.1.1	Pregled zaposlenih po spolu, izobrazbi in delovnem razmerju.....	25
3.1.2	Opredelitev vizije in ciljev.....	26
3.2	Metodologija.....	27
3.2.1	Namen in cilj raziskovanja.....	27
3.2.2	Kvantitativna metoda: vprašalnik.....	27
3.2.3	Populacija.....	28
3.2.4	Rezultati in analiza anketnega vprašalnika ter primerjava z rezultati leta 2007	28
3.2.4.1	Rangiranje higienikov.....	28
3.2.4.2	Rangiranje motivatorjev.....	30
3.2.4.3	Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznih higienikov ter rangiranje le-teh.....	31
3.2.4.4	Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznih motivatorjev ter rangiranje le-teh.....	35
3.2.4.5	Sodelovanje v razvojno-kreativnih procesih.....	39

3.2.4.6	Kakovost informiranja	41
4	SKLEP	43
5	LITERATURA	46
	PRILOGA A: Vprašalnik	49

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji	10
Slika 2.2:	Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	16
Slika 3.1:	Shema Organizacije X	25

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo	13
Tabela 2.2:	Temeljni elementi dvofaktorske teorije	15
Tabela 3.1:	Delovno zadovoljstvo – rangiranje higienikov	29
Tabela 3.2:	Delovna aktivnost – rangiranje motivatorjev	31
Tabela 3.3:	Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznega higienika	33
Tabela 3.4:	Rang in ocena higienikov	34
Tabela 3.5:	Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznega motivatorja	37
Tabela 3.6:	Rang in ocena motivatorjev	38
Tabela 3.7:	Rang in ocena motivatorjev leta 2007	38
Tabela 3.8:	Sodelovanje v razvojno-kreativnih procesih	40
Tabela 3.9:	Kakovost informiranja	42

1 UVOD

Pri izbiri organizacije, v kateri bomo delali, vse bolj prihaja v ospredje tudi vprašanje, kakšni odnosi in ozračje so pri potencialnem delodajalcu, saj je vedno več stresa na delovnih mestih, ker se zahteva vedno višja učinkovitost za enako ali manjšo plačo in vedno več sliši o mobingu na delovnih mestih. Posledično, niso več pomembni samo finančni razlogi za sprejetje službe, temveč je vedno bolj pomembno, kakšni so notranji odnosi, sodelovanje ali obstaja občutek pripadnosti organizaciji.

Vse organizacije želijo nastopati na trgu, ki ga pokrivajo, uspešno in z visoko kvalitetnimi storitvami ali produkti. Poleg tega, da je uspešnost odvisna od financ, tržnega deleža in tehnološkega razvoja pa je pomemben tudi kadrovski vidik. V razvitem svetu so že ugotovili, da so zaposleni pomemben dejavnik pri ustvarjanju uspešne organizacije. Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo določeno vzdušje glede na to, kako se počutijo v organizaciji – tako bi lahko laično poimenovali organizacijsko klimo. Sicer, pa je strokovna literatura polna različnih imen za organizacijsko klimo, npr. delovna morala, atmosfera, delovno ozračje. Ne glede na poimenovanje, pa je to vzdušje zelo pomembno za celostno delovanje organizacije, če želi doseči cilje svojega delovanja na trajnostno učinkovit način.

Organizacijska klima je zelo pogosto omenjen pojem, ki pa ga sestavlja več dejavnikov in ni tako zelo preprost za opredelitev znotraj posamezne organizacije. Poleg tega, pa se navezuje tudi na nekatere sorodne pojme kot sta zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska kultura, ki je še večkrat omenjen pojem kot organizacijska klima. Torej, če želimo, da organizacija deluje kar se da uspešno, potem morajo tudi zaposleni biti zadovoljni s svojim delom in organizacijo. Njihovo zadovoljstvo pa bo veliko večje, če je organizacijska klima ugodna.

Pomembno je, da se organizacije zavedajo, kako pomembna je organizacijska klima pri njihovem poslovanju in Organizacija X se tega zaveda, saj so leta 2007 že izmerili organizacijsko klimo s pomočjo zunanjega strokovnjaka, ki je skupaj z vodstvom sestavil anketni vprašalnik, na podlagi rezultatov pa je pripravil tudi poročilo z analizo. Anketni vprašalnik je sestavil na podlagi Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije in predlogov

s strani vodstva. Že pred merjenjem je vodstvo v projektu Gremo v prihodnost (obdobje 2006–2009) vpeljalo aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime (Peršak 2007, 17), torej se je vodstvo zavedalo, da so zaposleni pomemben del uspešnega poslovanja in razvoja organizacije. Letos je dala pobudo za merjenje organizacijske klime kadrovnica in skupaj z dovoljenjem direktorja sem izvedla merjenje, napisala analizo in primerjavo z rezultati iz leta 2007.

V prvem delu diplomskega dela bom uvodoma predstavila pojem organizacijske klime, dejavnike, ki vplivajo na njo. Nato bom predstavila, kako je organizacijska klima povezana s sorodnimi pojmi kot sta organizacijska kultura, za katero se klimo velikokrat zamenja, da je in zadovoljstvo zaposlenih.

V drugem delu bom na kratko predstavila Organizacijo X, zakaj sem izbrala za metodologijo obstoječi anketni vprašalnik in kako je sestavljen. Nadaljevala bom s predstavitvijo, analizo in primerjavo rezultatov z rezultati iz leta 2007.

V zaključnem delu diplomskega dela pa bom odgovorila na moje raziskovalno vprašanje na podlagi prebrane strokovne literature in osebnih ugotovitev: Kakšno je trenutno stanje organizacijske klime v Organizaciji X v primerjavi s stanjem iz leta 2007?

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 Pojem organizacijske klime

Strokovna literatura uporablja mnogo izrazov za označevanje klime: klima, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja, delovno ozračje ... Lipičnik (2002, 198) označuje klimo zelo splošno, s čimer naj bi se izognili nevšečnostim: klima je vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Organizacije naj bi oblikovala stališča, ki bi spodbujala k ustvarjanju klime, ki omogoča najvišjo in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji.

Lipovec (1987, 302) pravi, da se že od časov Eltona Maya in njegovih sodelavcev omenja kot splošen rezultat organiziranja organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera ali pa tudi delovna morala. To naj bi pomenilo, da obstajajo v organizaciji takšne razmere, da lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in da imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Člani neke organizacije naj bi splošne razmere presojali kot ugodne, če je stopnja zadovoljenosti njihovih potreb visoka. Tudi Možina (1994, 191) opredeli organizacijsko klimo kot organizacijsko vzdušje kot vrsto značilnosti, ki odsevajo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela.

Štefanko in Stare (2007, 121–122) definirata organizacijsko klimo z delovanjem zaposlenih, ki tvorijo in ustvarjajo organizacijo, istočasno pa ustvarjajo specifično ozračje, s katerim se organizacija od drugih loči in vpliva na obnašanje zaposlenih. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, torej bolj se bodo zaposleni čutili cenjeni in spoštovani, bolj bodo naravnani k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, osebnega zadovoljstva in razvoja.

Gilmer (v Lipičnik 2002, 198) je ugotovil, da se organizacije razlikujejo tudi po tem, kakšna stališča in vedenja se pojavljajo pri ljudeh. Torej, da se razlikujejo s psihološkimi strukturami. Organizacijsko klimo naj bi ustvarjale individualne osebnosti in delovne zahteve v

medsebojni interakciji. Termin klima definirajo tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

Po Mihaličevi (2007, 7) je organizacijska klima tako imenovana psihološka izgradnja sistema, ki opisuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko razumevanja sistema s strani svojih članov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. Na spodnji sliki so predstavljeni temeljni elementi celotnega sistema organizacijske klime v organizaciji.

Slika 2.1: Temeljni elementi celotnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2007, 7).

Če je organizacijska klima ugodna, so seveda tudi posledice tega ugodne. Največkrat je to prevladovanje dobre volje, ozračje enotnosti in lojalnosti, notranja enotnost, ki se odraža na odnosih s strankami in takšno okolje je privlačno za dobre delavce. Z ugodno klimo so organizacije boljše pripravljene za čase krize. Manjše posledice ugodne klime pa so zaznali tudi pri višji produktivnosti dela, vendar ta povezava ni vedno nujna (Lipovec 1987, 302).

Klimo opredeljujeta način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki se kažeta v zaznavni posledici – to so slabi rezultati organizacije ob neugodni klimi in dobri rezultati ob ugodni klimi. Ta posledica za vse zaposlene, ki so se že prilagodili taki klimi, ni nič nenavadnega. Torej se oseba lahko prilagodi klimi, kar je dobro, če mu le-ta omogoča boljše delovanje in slabo, če klima škoduje osebi. V slednjem primeru se pojavijo upravičene želje po spreminjanju klime, pri čimer se računa na človeško prilagodljivost za vpeljevanje drugačne klime (Lipičnik 2002, 199).

Schneider, Brief in Guzzo (1996, 8) pravijo, da organizacijsko klimo vzpostavijo člani organizacije z odgovoroma na dve vprašanji: 1. Kako se organizacija obnaša pri vsakodnevem poslovanju – ali je fleksibilna, inovativna, dolgočasna? in 2. Katere cilje želi organizacija doseči – količino, omejitev stroškov, tržni delež? Člani organizacije oblikujejo klimo na podlagi tega, kakšnim politikam, praksam, postopkov in rutinam so izpostavljeni kot tudi na podlagi tega, kakšno vedenje je zaželeno, ki je tudi nagrajeno in podprto.

2.2 Dejavniki vpliva na organizacijsko klimo

Lipovec (1987, 302–303) navaja pet dejavnikov, ki naj bi najbolj vplivali na raven organizacijske klime:

- razpoloženje in predvsem odnos menedžerjev do zaposlenega osebja;
- delovne razmere, kar vključuje nagrajevanje in delovni čas;
- učinkovito vodenje na podlagi jasnih ciljev; odgovorne vloge so v sposobnih rokah, kar vzbuja zaupanje v vodenje;
- organizacijska struktura, ki podpira člana pri delu, ne pa ovira;
- velikost organizacije, saj naj bi prevelika organizacija z močno centraliziranim ravnanjem negativno vplivala na organizacijsko klimo.

2.3 Organizacijska klima in sorodni pojmi (organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih)

Pogosto se dogaja, da različni avtorji, različno opredeljujejo organizacijsko klimo in druge sorodne pojme kot sta organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavila razlike in odnose med temi pojmi.

2.3.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Lipičnik (2002, 205) pravi, da je organizacijska kultura pomembnejši del organizacijske klime, celo tako pomemben, da se velikokrat pomeša in zamenja za organizacijsko klimo. Organizacijska kultura je le ena izmed globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Tudi organizacijska kultura ima svoje dimenzije, na podlagi katerih se razbere kakšna je. Najpogosteje se omenjajo odnos do dela, do učinkovitosti, do tržišča, do konkurence ... Podobno opredelijo razmerje med organizacijsko klimo in kulturo tudi Schneider, Brief in Guzzo (1996, 9), saj naj bi vrednote in prepričanja zaposlenih (del kulture) vplivala na vrednotenje politik, praks in postopkov (del klime).

Tako organizacijska klima kot kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogodkov v organizaciji. Hkrati sta vzrok in posledica vedenja ljudi in sta le delno funkcije osebnosti, bolj pa del institucije, ne obstajata samo na ravni organizacije kot celote, temveč tudi na ravni delov le-te. Obe imata tudi lastnost, da sta relativno stabilni. Zgodovinsko-znanstveno gledano ima organizacijska klima izvor v psihologiji, organizacijska kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji (Možina 1994, 191).

Černetič (2007, 10–11) predstavi glavne razlike med organizacijsko kulturo na eni in organizacijsko klimo na drugi strani v naslednji tabeli:

Tabela 2.1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

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

Glede na Tabelo 2.1 je organizacijska kultura bolj širši oziroma globalen pojem v organizaciji, klima pa je bolj ožji in konkreten pojem.

Organizacijska kultura in klima se vežeta v tipični poslovni sistem z različnimi elementi. Prva se z bolj globalnimi, strateškimi in sistemskimi elementi, kot so: organizacija sistema, razvojna vizija, kapital, strateški cilji, globalne interakcije, stabilnost sistema, rast organizacije, strategija (Černetič 2007, 11). Zaposleni preko organizacijske kulture eksplicitno prepoznavajo vrednote, norme, mnenja, prepričanja in vzorce vedenja (Možina 1994, 191). Na drugi strani pa se klima veže v poslovni sistem s procesi, kratkoročnimi cilji, postopki, z operacionalizacijo, načini poslovanja, notranjim okoljem, s politiko in strukturo zaposlenih (Černetič 2007, 12). Pojem klime je torej bolj opisen, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji (Možina 1994, 191).

Organizacijska kultura, skupaj s klimo, pomeni za poslovno prakso globoko utemeljen odraz sistema, poveže temeljne elemente organizacije, pojem ima visoko stopnjo abstrakcije; umeščena je nad organizacijsko klimo, vsebuje veliko dejavnikov uspešnosti organizacije, je trdno utemeljen konstrukt in je zasnovana na trdnejših dogajanjih. Medtem, ko je organizacijska klima začasno osnovan odraz trenutnega stanja procesov, povezuje mehke elemente organizacije, nima visoke stopnje abstrakcije, je umeščena pod organizacijsko

kulturo, vsebuje veliko kontekstualnih dejavnikov učinkovitosti, manifestira in odseva stanje kulture ter je zasnovana na trenutnih dogajanjih (Černetič 2007, 13).

Glede na to, da je organizacijska kultura pogosto prikrita, skoraj vedno pa težko prepoznavna, se lahko z njo hitreje manipulira, saj se težje meri, za razliko od klime, ki je hitro vidna, posledično lahko merljiva in je zato z njo nemogoče neopazno manipulirati. Prav tako je organizacijsko kulturo nemogoče v popolnosti spremeniti, ker je vezana na preteklost, ki je ni mogoče spremeniti in na prihodnost, na katero nimamo popolnega vpliva. Organizacijska klima pa je odraz trenutnega stanja v organizaciji in jo je zato enostavneje in hitreje v celoti spremeniti (Černetič 2007, 14). Organizacijska kultura se bolj ukvarja s procesi interakcije in konstrukcije pomena kot pa klima, zato le-ta odseva realno doživljanje zaposlenih v organizaciji, kar se lahko meri z vprašalniki. Organizacijska kultura pa vsebuje objektivne pojave, ki obstajajo, tudi če se jih zaposleni ne zavedajo (Možina 1994, 191).

Organizacijska kultura in klima skupaj celostno razvijata in usmerjata poslovni sistem ter vse njegove člane v zeleno smer. Končno zeleno stanje se oblikuje glede na preteklost in izkušnje, trenutno stanje in predvideno skupno prihodnostjo ter je sporazumno dogovorjeno. Ključna vloga organizacijske kulture in klime je, da zagotovita pogoje za želeni razvoj organizacije in zaposlenih (Černetič 2007, 16).

2.3.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Ferjan (1998, 64–65) navaja naslednje Herzbergove motivacijske dejavnike oziroma motivatorje, ki naj bi vplivali pri zaposlenih na občutek zadovoljstva: »doseganje rezultatov, priznanja, samo delo, odgovornost, napredovanja in lasten razvoj.« Dejavnikom nezadovoljstva, ki so povsem neodvisni od dejavnikov zadovoljstva, se reče higieniki in kot te navede: »varnost, status, odnosi s podrejenimi, plača, odnosi z nadrejenimi, način nadzora, način vodenja in upravljanja« (prav tam).

Vodje lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih s spreminjanjem dveh skupin motivacijskih faktorjev po Herzbergu (v Treven 1998, 117–118): higieniki in motivatorji, zato se to imenuje dvofaktorska teorija. S higieniki se odpravijo nepotrebne napetosti in se usmeri zaposlene k opravljanju dela, torej se odpravi nezadovoljstvo z delovnim okoljem. Z motivatorji pa je

možno vzbuditi reakcije ali aktivnosti pri posameznikih in s tem se izboljša učinkovitost pri zaposlenih.

Tabela 2.2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (1998, 117).

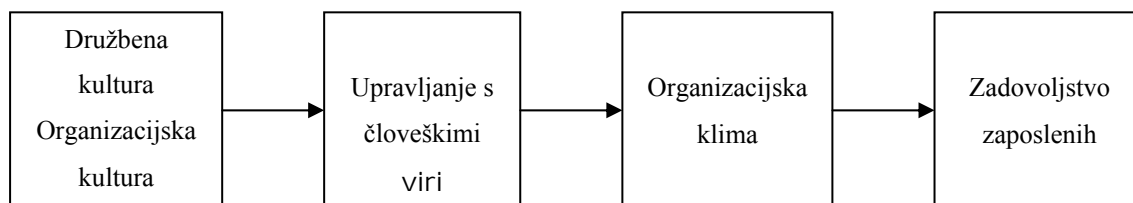
Ustrezno urejeni higieniki pomenijo, da so zaposleni manj nezadovoljni s svojim delovnim okoljem. Ne pomeni pa, da je zaradi njih zadovoljstvo večje, le da je nezadovoljstvo zmanjšano in da se bodo zaposleni odločili, da bodo še nadalje ostali v organizaciji. Na drugi strani pa motivatorji vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če motivatorji niso urejeni, pomeni to pri zaposlenih odsotnost zadovoljstva, ne pa nezadovoljstvo. Primer: če zaposleni čuti veliko odgovornosti do svojega dela, potem bo visoko motiviran in zadovoljen pri opravljanju svojega dela. Če pa zaposleni ne čuti tega, potem ne bo nezadovoljen, temveč se pojavi samo odsotnost zadovoljstva (Treven 1998, 117–118).

Glede na zgoraj omenjene dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo po Lipovcu (1987, 302–303), lahko vidimo, da se nekako ujemajo s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Torej, lahko s spreminjanjem higienikov in motivatorjev, vplivamo na nivo organizacijske klime. S higieniki posredno ustvarjamo okoliščine za motiviranje, s tem bodo ljudje bolj pripravljeni za zaželeno vedenje. Ključna beseda tukaj je posredno, saj na drugi strani motivatorji neposredno vplivajo na motivacijo in posledično na zaželeno vedenje zaposlenih.

2.3.3 Organizacijska klima in organizacijska kultura ter zadovoljstvo zaposlenih

Če vse zgoraj omenjene pojme povežemo skupaj, so jih Kopelman, Brief in Guzzo (v Schneider 1990, 282–307) v svoji raziskavi predstavili v naslednjem diagramu:

Slika 2.2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990, 282).

Organizacije delujejo v družbenem oziroma socialnem okolju. To pomeni, da kultura nekega naroda vpliva na organizacijsko kulturo organizacije, ki obstaja v tem socialnem okolju tega naroda. Torej se organizacijske kulture razlikujejo na nacionalnem nivoju družbene kulture, prav tako pa se razlikujejo tudi znotraj posameznega socialnega okolja. Razlike pri upravljanju oziroma ravnanju s človeškimi viri lahko pripisujemo razlikam med posameznimi organizacijskimi kulturami. Kako se ravna z ljudmi, vpliva na organizacijsko klimo, saj se le-ta nanaša na to, kako zaposleni dojemajo delovno okolje. Dojemanje posameznika se lahko zanemari, saj prevlada skupinsko dojemanje zaradi skupnih delovnih pogojev. Zaposlovanje, nagrajevanje in kadrovanje, so tisti dejavniki ravnanja z zaposlenimi, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo. Če je organizacijska klima dobra, potem so zaposleni zadovoljni (Schneider 1990, 282–307).

2.4 Vrste organizacijskih klim

Ožja poimenovanja klime izhajajo iz tega, kakšno obnašanje zaposlenih je pomembno za neko organizacijo. Tako so se izoblikovala imena za ožje vrste klim: motivacijska, inovativna, podjetniška, raziskovalna, organizacijska in druge klime (Lipičnik 2002, 199).

Fernandez in Hogan (2003, 38–40) sta opisala 4 različne organizacijske »značaje« oziroma vrste klim, ki temeljijo na tem, katere vrednote oblikujejo skupno predstavo o tem, kaj je najbolj zaželeno v družabnem življenju. Torej, naj bi bile vrednote tisto »lepilo«, ki »zlepi« skupaj ljudi v organizacije. V vsaki organizaciji so vse vrste klime, vendar ena vedno prevlada. Vrste klim so:

- klima dosežkov – ključ do vsega so rezultati. Nadrejeni so zahtevni in strogi. Uspeh pomeni zmago na trgu, zaposleni so tekmovalni. Dolgoročna usmerjenost je na agresivni akciji in izboljšanju tekmovalnega položaja.
- klima ohranjanja varnosti – vrednote so varnost in nadzor nad sredstvi, posledično je ključ do vsega dobro utrjena hierarhija. Klima je formalna in strukturirana. Nadrejeni želijo učinkovito delo. Menedžerji naj bi nadzorovali in usmerjali zaposlene po uradnih postopkih. Največja nagrada za zaposlene je varnost službe. Usmerjeni so v zelo zanesljive izdelke, ki se jih proizvede v najbolj učinkovitem razmerju porabljenega časa za proizvodnjo in stroškov.
- klima sodelovanja – ključne vrednote so zaupanje in predanost skozi sodelovanje, posledično je klima odprta in udobna. Nadrejeni naj bi podpirali skupen trud. Nagrajani so komunikacija, sodelovanje in občutljivost do strank.
- klima kreativnosti – ključna sta znanje in domišljija. Klima je dinamična in vodi k učenju. Vodje naj bi bile zgled podjetništva, menedžerji naj bi pomagali pri prilagajanju in spremembah. Zaposleni so nagrajani za strokovnost in pobude. Usmerjeni so v hitro rast in pridobivanje sredstev, pomembno jim je tudi, da so prvi v inovacijah in ponudbi izdelkov oziroma storitev.

Klimo pa lahko klasificiramo na tri tipe glede na odnos do spreminjanja ciljev, način organiziranja in motiviranja zaposlenih kot je to storila Mirčeva (1993, 58):

- receptivna klima – v ospredju je doseganje cilje, zato so zaposleni pozitivno naravnani k inovacijam in spremembam. Ideje prihajajo iz dobrih stikov z zunanjim okoljem. Odnosi med zaposlenimi so sploščeni, temeljijo na timskem delu. Organizacija skrbi za inovativnost s sistemom nagrajevanja, možnostmi dodatnega izobraževanja in napredovanja. Delo in prenos informacij sta fleksibilna, ker to omogoča uporaba tehnologije.
- konformna klima – cilji se morajo realizirati s strogo disciplino in podrejanjem, ne pa z aktiviranjem zaposlenih in njihovih kreativnih potencialov. Odnos med zaposlenimi

je hierarhičen, za kar skrbi kontrolni sistem, ki nagrajuje podrejanje vodstvu. Avtonomija zaposlenih je zelo majhna, zato ne razvijajo iznajdljivosti in niso motivirani za sodelovanje. Vodstvo je odgovorno za uspešnost organizacije.

- reaktivna klima – cilji ostajajo enaki, se ne spreminjajo. Organizacija poskuša ostati stabilna z zavračanjem sprememb in vsega novega. Take organizacije nimajo stika z zunanjim okoljem, znotraj pa vladajo pritiski in konflikti med zaposlenimi. Ne uporablja se nove tehnologije, kar zavira razvoj in omogoča vzdrževanje stanja. Zaposleni so do takšne organizacije nezavzeti ali celo sovražni.

2.5 Preučevanje in merjenje organizacijske klime v organizacijah

Preden se lotimo spreminjanja neustrezne in nezaželene klime, jo je potrebno najprej preučiti. Klima je nezaželena, če se pojavlja nezaželeno vedenje ljudi, torej se le-ti ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami ter smo del krivde za tako obnašanje pripravljeni pripisati neustrezni klimi. Klimo preučimo z ugotavljanjem njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima vedenje ljudi oziroma uporaba njihovih zmogljivosti. Pri raziskovanju klime se opazi, da je klima vedno prisotna in vse dimenzije, ki izražajo organizacijsko klimo, so vedno navzoče. Zanima nas, katere dimenzije so nam pomembne, zato je potrebno posamezne dimenzije predpostavljati in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da lahko sklepamo o delu klime, ki nam je pomemben. Izbrati moramo dimenzije klime, ki se izražajo v vedenju ljudi in ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo. Torej proučujemo zasičenost s človeškimi dojemami pojavov z njimi. Če ljudje velikokrat reagirajo na določeno dimenzijo klime, potem lahko predpostavljamo, da so njihove reakcije res pod vplivom teh dimenzij in da vzbuja obnašanje, ki smo ga predvidevali. V obratnem primeru, če je zasičenost šibka ali je pa sploh ni, potem ta dimenzija ali dimenzije niso posebne značilnosti klime in ljudje ne reagirajo na njih (Lipičnik 2002, 200–201).

Altmann (2000, 31–32) pravi, da je potrebno pri izbiranju vrste raziskave vzeti v razmislek naslednje dejavnike:

- naj se določi področje merjenja organizacijske klime, npr. kjer je prišlo do sprememb pri vodjah, naj bodo vključene vodstvene komponente v raziskavi.

- naj ostane število področij, ki se merijo, na obvladljivi ravni, da ne bo prišlo do težav pri analizi. Dobro je raziskavo dopolniti tudi z področji, ki so pomembna v le-tej.
- naj bo raziskava fleksibilna v smislu izvedbe v pisni ali elektronski obliki, pomembno je tudi pomisliti na osebe v organizaciji, ki nimajo enakega maternega jezika kot večina zaposlenih v organizaciji.
- naj se določi splošne informacije, ki jih želi organizacija dobiti iz analize raziskave. Izvajalec raziskave naj se uskladi z organizacijo, ali le-ta želi povprečne rezultate, ali želi primerjati rezultate z drugimi organizacijami; nekatere organizacije želijo imeti rezultate analizirane glede na oddelek, druge pa glede na vse zaposlene. Pomembno je, da izvajalec pomaga organizaciji pri izbiri raziskave, ki pokrije želje organizacije pri merjenju organizacijske klime.

Nekateri avtorji (Gellerman v Lipičnik 2002, 201) so ponudili nekakšna navodila, kako se lahko ugotovi klima v organizaciji na podoben način kot se termometer zazna temperaturo v ozračju, z naslednjimi napotili:

- Spoznati osebe, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
- Preučevati te osebe in spoznati njihove cilje, taktiko in šibke točke!
- Analizirati ekonomske dileme, s katerimi se organizacija srečuje pri odločanju o svoji politiki!
- Pregledati zgodovino organizacije, pri tem se je potrebno še posebej posvetiti poklicni karieri njenih vodij!
- Sestava celostne slike, ne z golim sestavljanjem vseh delov, temveč z zbiranjem skupnih imenovalcev!

Konrad (v Lipičnik 2002, 201) pa je predstavil, kako so domače empirične raziskave pokazale, kako naj bi bilo smiselno preučevati klimo z vidika odnosa vodstva do ljudi, z vidika sprejemanja odgovornosti in z vidika medosebnih odnosov.

Rezultati takšnega merjenja klime so dobra osnova za razprave, ki razložijo njihov pomen za poslovno politiko in izbire za dejansko izvedbo sprememb. Vendar pa je takšno ugotavljanje organizacijske klime precej nezanesljivo, ker kot raziskovalci pripisujemo ljudem neko vedenje na podlagi subjektivnega doživljanja tega vedenja. Primerneje je, da se uporabi

vprašalnike, ki so sestavljeni iz trditev, na katere se odgovarja z oznako stopnje strinjanja. Z analizo pridobljenih rezultatov se pride do ustreznih zaključkov (Lipičnik 2002, 201–202).

Lipičnik (2002, 202–204) predpostavlja šest korakov merjenja klime z vprašalniki:

1. Pripravljalna dela: ugotovitev potrebe po preučevanju klime, financiranje, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, kako se bodo uporabili rezultati, način zbiranja podatkov – vse to so t. i. tehnični vidiki preučevanja klime v organizacijah.
2. Sestava vprašalnika: ugotovitev vsebinskih vidikov proučevanja klime. Z vodstvom ali drugimi poznavalci razmer se ugotovi kritične točke oziroma dimenzije, ki nas zanimajo in se uporabijo pri oblikovanju trditev. K vsaki trditvi se ponudi odgovor, do katerega vprašani izrazi svojo stopnjo strinjanja. Za kontroliranje skladnosti odgovorov vprašanega se trditve, ki pokrivajo isto področje, razporedijo po vprašalniku.
3. Zbiranje odgovorov: je tehnično nezahtevna faza, saj vsebuje izpolnjevanje vprašalnika kot to narekujejo navodila. Potrebno je zagotoviti anonimnost odgovorov, zato da se dimenzija uniformnosti ne pojavi in lahko anketiranci svobodno izrazijo svoja doživljanja.
4. Analiza odgovorov: mora biti možna statistična obdelava, s katero se prepoznajo značilne dimenzije klime. Zaželeno so večdimenzionalne analize, kljub temu da se najboljši občutek za klimo dobi iz enodimenzionalnih trditev kot je npr., da se 83,5 % anketiranih strinja s trditvijo, da so kritike pogoste v organizaciji. Kvalitetna analiza podatkov je lahko v podporo pri interpretaciji dobljenih rezultatov.
5. Predstavitve rezultatov: potrebno je biti previden pri predstavljanju rezultatov, saj je lahko naročnik raziskave pričakoval drugačne rezultate. To pomeni, da se posameznik še ni prilagodil skupinskemu doživljanju situacije v organizaciji ali pa se noče prilagoditi, ker se zaveda, da je klima škodljiva.
6. Načrtovanje akcij: merjenje klime ne sme biti samo sebi namen, temveč je potrebno ugotoviti, če je način doživljanja ali reagiranja ljudi ustrezen za doseganje ciljev ali pa so le-ti neustrezni.

2.6 Spreminjanje organizacijske klime

Kadar se ugotovi, da je klima neugodna, jo je potrebno spremeniti. To pomeni, da zaradi neugodne klime ne bomo dosegli določenih ciljev. Torej se ugodnost oziroma neugodnost klime presoja glede na možnost doseganja določenih ciljev. Vendar ni vedno kriva neugodna klima, temveč so lahko tudi cilji neustrezni. Ključ do spreminjanja klime je, da spremenimo doživljanje konkretnih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih vzbudimo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev (Lipičnik 2002, 204). Glede na manj kompleksne lastnosti klime, pomeni, da je le-to lažje upravljati in hitreje dosežemo zelene rezultate. Klima lahko merljiva in lahko proučujemo različne ukrepe na njo in se hitro ugotovi, kateri ukrepi vplivajo klimo. (Černetič 2007, 13).

Poznamo več vrst spreminjanja organizacijske klime, največkrat pa se pojavijo naslednji trije načini (Lipičnik 2002, 204–205):

- Nekontrahirano spreminjanje klime je najpogostejši način in je tisti način, ki se pozneje pokaže kot ovirajoč za doseganje cilja in ki narekuje spremembe. Povzročitelji hitrega spreminjanja klime so nešteti vplivi iz bližnjega ali daljnega okolja in je moteč dejavnik pri realizaciji namer.
- Navodila za spreminjanje organizacijske klime pomeni, da z le-temi poskušamo regulirati vedenje posameznikov. Primer, ko so v neki tovarni imeli predpis, da lahko vsak vzame dva kosa kruha pri malici, ne glede na to ali si lahko pojedel oba kosa ali ne. Zaposleni so drug drugega spodbujali, da naj vzamejo oba kosa, saj jim to pripada. Posledično je velikokrat na mizah ostal kruh. Kljub temu, da nekateri niso razmetavali kruha, to ni popravilo večinskega vedenja. To je popravil le nov predpis, da lahko vsak vzame toliko kruha, kot ga bo pojedel in sčasoma so se zaposleni prilagodili novi klimi ter celo grdo gledali in karali tiste, ki so puščali kruh.
- Neposredna akcija za spreminjanje klime pa spreminja tiste dimenzije, ki pridejo do izraza v odnosih med ljudmi in odnosi vodja – podrejeni. Pri tem ni učinkovito spreminjanje z okrožnicami in s pravili, temveč neposredno delo, pojasnjevanje, prepričevanje in dokazovanje.

Za spreminjanje klime je odgovorno vodstvo, ki mora organizacijsko klimo spremljati, proučevati in spreminjati v zeleno stanje. Klima se ne more spremeniti ravno čez noč, temveč potrebuje veliko potrpljenja in aktivnosti namenjenih prepričevanju, dokazovanju pozitivnih sprememb in neposrednemu delu pri spreminjanju v ugodno klimo (Štefanko in Stare 2007, 135). Hitro spreminjanje organizacijske klime pride v primeru, če ljudje zaupajo in verjamejo vodjam oziroma tistim ljudem, ki so mnenjski vodje in obljublajo boljši jutri z različnimi akcijami. Te obljube rodijo pričakovanja, ki jih je potrebno uresničiti, če ne, se pojavijo mnoge nezaželene reakcije. Torej je videti, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z osebami in da imajo formalne ali neformalne vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo razvijanje (Lipičnik 2002, 205).

Klima je odraz trenutnega stanja v organizaciji, zato je bolj odzivna in posledično jo je enostavneje v celoti spremeniti kot recimo organizacijsko kulturo na drugi strani. Zaradi lokalne usmerjenosti klime lahko delno upravljamo posamezne mikroklime v organizaciji. Klima ima še dve lastnosti, ki omogočata njeno celostno in dokončno spreminjanje, eno je njen natančen obseg in pa klimo je lažje za razumeti za razliko od organizacijske kulture (Černetič 2007, 14).

Na eni strani nekateri avtorji (Gellerman v Lipičnik 2002, 201) opisujejo klimo kot odčitek na termometru, na drugi strani pa Maxwell (2000, 17–18) pravi, da mora vodstvo opravljati vlogo termostata, ki aktivno določa okolje in skrbi za ustrezno klimo ter vpliva na spremembo. In po Maxwellovo (2000, 18) je volja največja povzročiteljica sprememb. Torej mora imeti vodja veliko volje do sprememb in šele z oblikovanjem ustreznega razpoloženja v organizaciji se zaposlene prosi, da se spremenijo. Tudi Schneider, Salvaggio in Subirats (2002, 227) so v svoji raziskavi ugotovili, da je stanje organizacijske klime boljše in bolj stabilno, če so odnosi do vodstva dobri. Torej ima vodstvo najbolj direkten vpliv na zaposlene kot dejavnik organizacijske klime.

Schneider, Brief in Guzzo (1996, 9) so opozorili, da je trajnostna organizacijska sprememba možna le, ko se spremeni tako organizacijska klima, torej tisto kar izkusijo zaposleni, kot tudi organizacijska kultura, tj. kar zaposleni menijo, da organizacija vrednoti. Trajnostna organizacijska sprememb naj bi bila možna z metodami, ki jih imenujejo »total organizational

change« ali TOC, prevedeno v popolna organizacijska sprememba¹. Organizacije morajo s šestimi koraki zagotoviti, da bo takšna sprememba trajnostna (Schneider, Brief in Guzzo 1996, 17):

1. Če je organizacija pripravljena na tako veliko spremembo, se mora na sledeča tri vprašanja odgovoriti s pozitivnimi odgovori: Ali je morala zaposlenih visoka? Ima menedžment dobro zgodovino pri uveljavljanju sprememb? Je menedžment znan po težkih odločitvah in dejanjih? Če so odgovori negativni, potem bo popolna organizacijska sprememba neučinkovita.
2. Potrebno se je zavedati, da TOC potrebuje veliko truda in časa, zato je potrebno predlagano spremembo dati v okvir štirih dimenzij klime: narava odnosov, hierarhija, delo in usmeritev podpore in nagrad.
3. Potrebno je čim bolj natančno načrtovati TOC, tako z dejanji kot tudi pisno: zapisati cilje spremembe, sisteme in postopke uveljavitve spremembe ter podporne sisteme in nagrade z uvedbo ciljev. Potrebno je uvesti tako tehnične kot družbene sisteme za celovite rezultate.
4. Nagradni sistem je potrebno prilagoditi tako, da bodo le zaželena vedenja nagrajena tako denarno kot nenedenarno.
5. Za trajnostno spremembo je potrebno načrtovati tudi sredstva tako za uvedbo spremembe kot tudi za vzdrževanje le-te, npr. za posodobitev operacijskih sistemov in tehnologij kot tudi za periodično izobraževanje zaposlenih, da se sprememba uveljavi kot bistven del proračuna.
6. Spremljanje učinkovitosti TOC: ne gre zanemariti, da bo potrebno spremembo prilagoditi čez čas, lahko se bo tudi opustila določena sprememba in se uvedla druga, če se bo predlagana sprememba ugotovila kot neučinkovita.

¹ V nadaljevanju TOC.

3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V ORGANIZACIJI X

3.1 Predstavitev Organizacije X

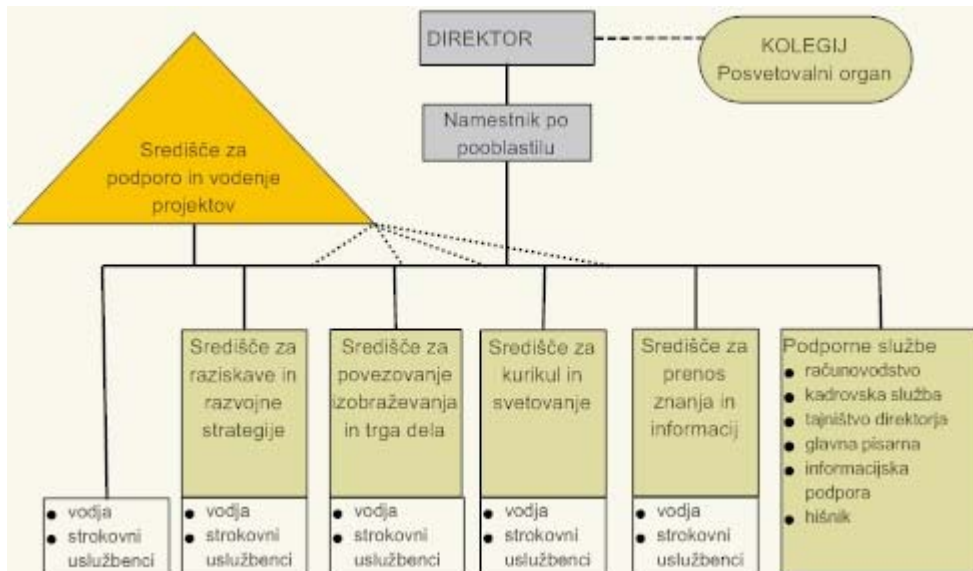
Organizacija X je bil ustanovljena konec maja 1995 s strani Vlade RS (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve), so-ustanovili pa sta jo Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zbornica Slovenije (Organizacija X, 2010a). Ustanovitelji so uvideli, da je potrebno imeti strokovni javni zavod, ki bi sistematično vodil nadaljnji razvoj in strokovne rešitve v poklicnem in strokovnem izobraževanju, saj je bilo v takratnem času več kot dve tretjini vpisanih v srednje šole na tem področju. (Organizacija X 2005, 7).

Organizacija X je javni zavod in deluje v skladu z zakonsko podlago v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. 12/96). V skladu z le-to opravlja raziskovalno, razvojno in svetovalno delo, tu se »srečujejo, usklajujejo in povezujejo interesi države in socialnih partnerjev v poklicnem in strokovnem izobraževanju.« Organizacija deluje na več področjih, eni izmed glavnih pa so: proučevanje razvojnih trendov na trgu dela in priprava profilov poklicev in kompetenčno zasnovanih poklicnih standardov (»occupational standards«); razvoj metodologije in priprava sodobnih modularno zasnovanih izobraževalnih programov nižjega in srednjega poklicnega ter srednjega in višjega strokovnega izobraževanja; usposabljanje in izpopolnjevanje znanj učiteljev, strokovnih delavcev in mentorjev v poklicnem in strokovnem izobraževanju in zagotavljanje strokovne podpore in svetovanja izvajalcem poklicnega in strokovnega izobraževanja; spodbujanje in koordinacija različnih razvojnih in inovacijskih projektov v poklicnih in strokovnih šolah (Organizacija X, 2010b).

Organizacija X je od leta 2008 s sprejetjem Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (Organizacija X 2008, 2–5) organizirana sledeče: odgovorna oseba je direktor, ki ima namestnika po pooblastilu. Direktor ima redne sestanke s kolegijem, katerih se udeležijo vodje središč. Le-teh je pet – en izmed vodij pokriva dve središči – in jih sestavljajo vodje in strokovni uslužbenci. Organizacijska enota Podporne službe opravlja

administrativne, tehnične, finančno računovodske in kadrovske zadeve, njihov nadrejeni je direktor.

Slika 3.1: Shema Organizacije X



Vir: Organizacija X (2010c).

3.1.1 Pregled zaposlenih po spolu, izobrazbi in delovnem razmerju

V organizaciji je zaposlenih 57 oseb, s tem, da je ena oseba zaposlena za dodatnih 20 % k svoji že obstoječi službi v drugi organizaciji. Po spolu prevladujejo ženske, saj jih je kar 75 %. Zaposlene so tako na vodilnih položajih in kot svetovalke (Organizacija X 2011, 1–2).

Močno prevladujejo zaposleni z univerzitetno stopnjo izobrazbe – 60,5 %, sledijo zaposleni s srednjo strokovno izobrazbo – 16,1 %, takoj za njimi pa so zaposleni z magistrsko izobrazbo – 14,4 %. Zaposlenih z visoko izobrazbo je 5, 4%, z višjo izobrazbo in doktoratom sta po en zaposleni (1,8 %). Ni večjih odstopanj od zahtevane izobrazbe za posamezna delovna mesta. (Organizacija X 2011, 3–4).

Od 57 oseb, ki so zaposlene v organizaciji, jih 14 dela za določen, ostalih 43 pa za nedoločen čas. Večina oseb, ki so zaposlene za določen čas, so zaposlene prek projektov, ki jih financira Ministrstvo za šolstvo ali Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve preko Evropskih

socialnih skladov, ali so finančni vir Leonardo da Vinci projekti ali pa Europass (Organizacija X 2011, 2).

V prvem delu koledarskega leta so imeli kar osem novih zaposlenih za določen čas, šest od teh so projektna delovna mesta, eno je nadomeščanje zaradi starševskega dopusta, eno pa zaradi daljše bolniške odsotnosti (Organizacija X 2011, 4).

3.1.2 Opredelitev vizije in ciljev

Organizacija X (2010b) ima za svojo vizijo opredeljeno, da bodo kot

osrednja nacionalna razvojno-raziskovalna ustanova na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja ter usposabljanja, vplivala na kakovost vseživljenjskega učenja. Z razvojem, ustvarjanjem, razširjanjem in uporabo novih znanj se bo fleksibilno ter inovativno odzivala na potrebe uporabnikov storitev, krepila svoje prednosti in povečala svojo prepoznavnost v slovenskem in mednarodnem prostoru.

Zapisanih imajo kar nekaj dolgoročnih ciljev, in sicer (Organizacija X, 2010b):

- *Razvoj strateških in razvojnih dokumentov na področju formalnega in neformalnega izobraževanja.*
- *Biti referenčna točka za mednarodne in nacionalne mreže.*
- *Vzpostavitev in delovanje izobraževalnega in svetovalnega središča za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje izobraževalcev na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki temelji na načelih vseživljenjskega učenja.*
- *Vzpostavitev in delovanje državnega središča za ugotavljanje in priznavanje neformalnega znanja.*
- *Vzpostavitev in delovanje državnega središča za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v sistemu poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja.*
- *Razvoj zaposlenih.*
- *Vzpostavitev mreže za razvoj in uveljavljanje poklicnega izobraževanja.*

3.2 Metodologija

3.2.1 Namen in cilj raziskovanja

Namen merjenja organizacijske klime je ugotoviti trenutno stanje le-te ter jo primerjati z rezultati iz merjenja leta 2007. Cilj je, da se rezultate in analizo predstavi zaposlenim in vodstvu organizacije ter predstavi možne ukrepe za izboljšanje dejavnikov, ki imajo slabše rezultate.

3.2.2 Kvantitativna metoda: vprašalnik

V večini organizacij merijo organizacijsko klimo s pomočjo strukturiranega vprašalnika, ki je nastal znotraj projekta Slovenska organizacijska klima, saj omogoča primerjavo klime z drugimi organizacijami. Vodstvo Organizacije X pa se je odločilo, da bo zaupala sestavo vprašalnika mag. Marijanu Peršaku, ko se je odločilo izvesti merjenje organizacijske klime v skladu z zaključki Strateške konference Organizacije X, leta 2006. Peršak je tudi opravil analizo vprašalnika in podal poročilo o rezultatih.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila pri letošnjem merjenju organizacijske klime, je enak tistemu iz leta 2007. Prva stran vprašalnika je predstavitev namena merjenja organizacijske klime z moje strani in zagotovitev anonimnosti izpolnjevalca ter zahvala za sodelovanje. Naslednja stran je razlaga pojmov, ki jih mora anketiranec razporediti glede na pomembnost pri prvem in drugem vprašanju. Na tem mestu sem vprašalnik spremenila le v tej meri, da sem dodala razlago pojma »Odnos do vodje: odnos do neposrednega nadrejenega«, saj je prihajalo leta 2007 do razlik, koga so anketiranci ocenili. Tako bom z jasno definicijo pojma dobila oceno vodstva, tj. kolegija. Vprašalnik je sestavljen iz petih vprašanj, prvi dve vprašanji zahtevata razporeditev dejavnikov glede na pomembnost zaposlenim za delovno zadovoljstvo in delovno aktivnost. Naslednja vprašanja so sestavljena iz trditev in prostora za opombe. Tretje vprašanje je sestavljeno iz dveh delov, vsak iz šestnajst trditev, ki zahtevajo oceno stopnjo strinjanja od 1 (ne drži) do 5 (popolnoma drži) s posamezno trditvijo. Prvi del zajema dejavnike higienikov, drugi del pa dejavnike motivatorjev. Vsak dejavnik je opredeljen z

dvema trditvama. Četrto in peto vprašanje nista vključena v oceno organizacijske klime, saj se navezujeta na sodelovanje v razvojno-kreativnih procesih in na kakovost informiranja. Področji raziskovanja sta vključeni zaradi zaključkov Strateške konference, kjer sta se pokazali za pomembni. Četrto vprašanje se navezuje na dejavnik motivatorja razvoj in je sestavljeno iz šestih trditev, na katere se stopnja strinjanja ocenjuje z lestvico od 1 (ne drži) do 3 (zelo drži). Peto vprašanje je sestavljeno iz štirih trditev, z lestvico stopnje strinjanja od 1 (ne drži) do 5 (popolnoma drži). Vprašalnik je prikazan v Prilogi A.

3.2.3 Populacija

Leta 2007 se je merjenja organizacijske klime udeležilo 40 oseb, kar je predstavljalo 90 % takratnih zaposlenih (Peršak 2007, 5). Leta 2011 pa se je merjenja organizacijske klime udeležilo 42 oseb od 52, kar predstavlja 81 % zaposlenih. V mojo populacijo niso všteti direktor Organizacije X, saj nima neposredne vodje, zaposleni, ki so dalj časa bolniško odsotni in zaposleni z 20 % obsegom, saj niso fizično prisotni v organizaciji in ne bi bilo smiselno upoštevati njihovega mnenja.

3.2.4 Rezultati in analiza anketnega vprašalnika ter primerjava z rezultati leta 2007

Vprašalnice sem obdelala na enak način kot Peršak leta 2007, katerega rezultate in analizo sem imela na voljo samo v fizični obliki, ne pa tudi elektronski. Posledično sem porabila kar nekaj časa, da sem ugotovila, kako je izračunal tako povprečne ocene posameznih dejavnikov higienikov in motivatorjev, kot tudi skupne povprečne ocene za higienike in motivatorje.

3.2.4.1 Rangiranje higienikov

Pri tem vprašanju je od oddanih 42 vprašalnikov bilo veljavnih le 39, saj so nekateri anketiranci dvakrat napisali isti higienik. Anketiranci so osem higienikov razporedili v tri skupine po pomembnosti, in sicer: tri higienike v kategorijo A - najpomembnejši, tri v kategorijo B - pomembni in dva v kategorijo C - manj pomembni. Naj omenim, da Peršak ni uporabil higienika iz literature, politike podjetja, je pa uporabil zasebno življenje namesto tega.

Kar 82 % anketirancev je higienik odnos med sodelavci dalo na prvo mesto po pomembnosti, sledijo mu delovni pogoji (67 %), odnos do vodje (56 %) in plača (49 %). Zatem se vrednost ostalih higienikov močno prelomi. Higienika zasebno življenje in status sta sicer v drugi polovici lestvice, vendar jih okoli polovica anketirancev uvršča na drugo mesto po pomembnosti. Ne gre zanemariti tudi higienika varnost, saj ga kar 56 % anketirancev uvršča na drugo mesto po pomembnosti (glej Tabelo 3.1).

Leta 2007 so prva štiri mesta zasedali enaki higieniki, le zaporedje je bilo drugačno. Prvo mesto je ostalo enako: odnos med sodelavci z 84 %, nato si sledijo: plača s 55 %, delovni pogoji s 55 % in odnos do vodje s 45 % (Peršak 2007, 7). Torej so letos bolj pomembni delovni pogoji za delovno zadovoljstvo zaposlenih kot pa pri prejšnjem merjenju, katerih ocena se je tudi zvišala glede na prejšnje merjenje (glej Tabelo 3.3).

Vrstni red higienikov je primerljiv s podobni organizacijami. Urejeni odnosi med sodelavci močno vplivajo na to, ali zaposleni ostanejo v isti organizaciji tudi v drugih primerljivih organizacijah. Leta 2007 je odnos do vodje zavzel četrto mesto, letos pa kar tretje, kar bi lahko pomenilo, da se je Organizacija X še bolj oddaljila od projektno organiziranih organizacijah, kjer ta higienik ni uvrščen tako visoko (Peršak 2007, 7). Pomemben rezultat je tudi, da se je najvišje uvrščenemu higieniku odnosi med sodelavci, povišala povprečna ocena (glej Tabelo 3.3).

Tabela 3.1: Delovno zadovoljstvo – rangiranje higienikov

Št.	Higieniki–naziv	A	B	C	Skupaj
1.	Odnos med sodelavci	82 %	13 %	5 %	100 %
2.	Delovni pogoji	67 %	33 %	0 %	100 %
3.	Odnos do vodje	56 %	33 %	10 %	100 %
4.	Plača	49 %	46 %	5 %	100 %
5.	Zasebno življenje	15 %	51 %	33 %	100 %
6.	Status	10 %	49 %	41 %	100 %
7.	Nadzor (pri delu)	10 %	18 %	72 %	100 %
8.	Varnost	10 %	56 %	33 %	100 %

3.2.4.2 Rangiranje motivatorjev

Pri temu vprašanju je samo 34 od 42 anketirancev oddalo pravilno izpolnjene vprašalnike. Sklepam, da se je njihova pozornost pri izpolnjevanju zmanjšala, saj so morali tako pri tem kot pri prejšnjem vprašanju, prepisati pojme iz seznama v prostore in veliko anketirancev je dvakrat prepisalo isti motivator ter posledično enega izpustili. Anketiranci so osem motivatorjev uvrstili v tri skupine po pomembnosti, in sicer: tri motivatorje v kategorijo A - najpomembnejši, tri v kategorijo B - pomembni in dva v kategorijo C - manj pomembni. Omenim naj še, da je Peršak dodal dva motivatorja, in sicer nagrajevanje in delo, ki v literaturi nista opredeljena kot motivatorja.

Letos je kar 65 % anketirancev uvrstilo samostojnost kot najpomembnejši motivator za njihovo delovno aktivnost, sledi uspeh s 53 %, razvoj s 44 %, delo z 38 % in odgovornost s 35 %. Nagrajevanje, napredovanje in pozornost so na koncu lestvice s pomembnim prelomom v odstotkih uvrščenosti na prvo mesto po pomembnosti. Glede na najpomembnejšega motivatorja, samostojnost, je anketirancem najmanj pomembno, koliko pozornosti so deležni, da so posledično delovno aktivni, navkljub temu pa ima pozornost visoko oceno (glej Tabeli 3.2 in 3.5). Tudi pri teh rezultatih je pomembno primerjati višino ocene samostojnosti kot najpomembnejšega motivatorja, saj se je zvišala (glej Tabelo 3.5).

Tudi pri motivatorjih si prvih pet mest delijo isti kot leta 2007, vendar je zaporedje precej drugačno. Takrat je bil uspeh z 58 % najpomembnejši za delovno aktivnost zaposlenih, sledil je razvoj s 53 %, samostojnost s 53 %, odgovornost s 45 % in delo s 32 %. Tudi zadnje mesto se je zamenjalo, in sicer sta bila na koncu lestvice nagrajevanje in napredovanje, pozornost pa je bila pred njima (Peršak 2007, 8). Očitno je letos prevladalo to, da vodje zaupajo v samostojno delo svojih zaposlenih kot način, da so le-ti bolj motivirani za svoje delo.

Peršak (2007, 8) pravi, da bi lahko iz uvrstitve motivatorjev lahko sklepali, da so prvi trije ali štirje cilj in strategija (pogoj), ki vplivata na delovno aktivnost v smislu osebnih ambicij kot sta npr. napredovanje in nagrajevanje. Tako se oblikuje podzavestna kultura, torej podzavestna pričakovanja, ki pa se morajo uresničiti. To pomeni, da nizko uvrščena motivatorja ne smeta imeti tudi nizke ocene.

Tabela 3.2: Delovna aktivnost – rangiranje motivatorjev

Št.	Motivatorji–naziv	A	B	C	Skupaj
1.	Samostojnost	65 %	26 %	9 %	100 %
2.	Uspeh	53 %	38 %	9 %	100 %
3.	Razvoj	44 %	35 %	21 %	100 %
4.	Delo	38 %	38 %	24 %	100 %
5.	Odgovornost	35 %	41 %	24 %	100 %
6.	Nagrajevanje	26 %	38 %	35 %	100 %
7.	Napredovanje	21 %	41 %	38 %	100 %
8.	Pozornost	15 %	38 %	47 %	100 %

3.2.4.3 Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznih higienikov ter rangiranje let.

Prvi del tretjega vprašanja je zajemal 16 trditev, po dve vsebinsko povezani z enim higienikom in prostor za opombe. Samo en vprašalnik ni bil veljaven od 42, ker anketiranec ni označil stopnjo strinjanja pri eni izmed trditev. Razpon ocen se večinoma giblje od 1 do 5, kar pomeni relativno močno diferenciacijo, ki je verjetno posledica različnih pogojev dela in različnih stališč anketirancev. Največja izjema je trditev o redno izplačanih plačah (10.), saj je Organizacija X del javne uprave in ne more priti do drugačne situacije. Torej, pri tej trditvi so bile vse ocene 5, razen ene 1, kar pa sklepam, da je bila pomota pri izpolnjevanju. Do manjše diferenciacije je prišlo pri »samopromocijskih trditvah« (Peršak 2007, 11), tj. 2. in 5. Manjša je tudi pri »najbolj kompleksni, pozitivno orientirani trditvi« (Peršak 2007, 11), tj. št. 15: v življenju mi gre dobro ter pri trditvah o statusu in vodenju; vendar je še zmeraj precejšnja diferenciacija (glej Tabelo 3.3).

Odličnih ocen ni le pri trditvi št. 9., in sicer nihče ni popolnoma zadovoljen s plačo. Prav tako pa bi omenila le eno odlično oceno pri trditvi št. 8: Uresničen je princip: »Pravi ljudje na pravo delo.« Največ odličnih ocen pa so dobile trditve, ki so samopromocijskega in objektivnega značaja; to so 2. (17 odličnih ocen), 3. (24 odličnih ocen), 5. (12 odličnih ocen) in 10. (40 odličnih ocen). Eden izmed anketirancev je zapisal opombo, da bi lahko dodali trditve o pripadnosti podjetju, kar bi bilo vredno upoštevati pri naslednjem merjenju (glej Tabelo 3.3).

Povprečna ocena higienikov je sestavljena iz povprečnih ocen posameznih trditev, ki je 3,6, kar je bistveno izboljšanje, če se primerja rezultat iz leta 2007, ki je bil 3,3 (Peršak 2007, 11). Torej se je ocena premaknila proti oceni 4. Higieniki, ki so na prvih štirih mestih: odnosi med sodelavci, delovni pogoji in odnosi do vodje, imajo visoke ocene od 3,5 do 3,9. Dobra ocena higienika plača je zaradi stalnosti izplačevanja, ki je skladno z naravo poslovnega okolja Organizacije X – javna uprava. Ocena odnosov do vodje se je zelo povišala: iz 2,8 v letu 2007 (Peršak 2007, 11) na 3,5. Tako kot leta 2007 – ocena 4, so tudi letos, čeprav malo manj, anketiranci zadovoljni s svojim zasebnim življenjem – ocena 3,8. Najslabšo oceno je dosegel higienik status – 2,8, vendar se je ta ocena tudi bistveno izboljšala v primerjavi s prejšnjimi rezultati – 2,3. Lahko rečem, da se je ocena pomaknila iz samo zadostne k dobri, prav tako pa je ta higienik zdrsnil na 6. mesto iz prejšnjega 5. po pomembnosti (glej Tabelo 3.4).

Tabela 3.3: Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznega higienika

Št.	Trditev	Povprečna ocena (1–5)	Razpon ocen (1–5)	Število negativnih ocen (1)	Število odličnih ocen (5)	Seštevek odgovorov	Higieniki – naziv	Ocena
1.	Nadzor pri delu je optimalen.	3,2	1–5	1	4	130	Nadzor (kontrola pri delu)	3,7
2.	Nadziram svoje delo.	4,3	2–5	0	17	175		
3.	Na delu se počutim varno.	4,4	1–5	1	24	179	Varnost (preprečevanje ogroženosti zdravja ...)	4,0
4.	Zaupam v organizacijo (CPI).	3,6	1–5	1	6	149		
5.	Prizadevam si za dobro vzdušje.	4,2	3–5	0	12	173	Odnosi (sodelavci)	3,8
6.	V timu* je zaupanje in odkritost.	3,4	1–5	7	10	139		
7.	Vsako delo je ustrezno spoštovano.	2,9	1–5	5	3	119	Status (položaj, pravice in dolžnosti)	2,7
8.	Uresničen je princip: »Pravi ljudje na pravo delo.«	2,4	1–5	11	1	99,5		
9.	S plačo sem zadovoljen(a).	2,9	1–4	5	0	120	Plača (osnovna mesečna)	3,9
10.	Plače so redno izplačevane.	4,9	1,5	1	40	201		
11.	Vodja uživa naše zaupanje.	3,7	1–5	5	10	151	Odnosi (vodja)	3,5
12.	Vodja je zgled odličnosti.	3,4	1–5	4	5	138		
13.	Delovni pogoji upoštevajo sodobne	3,9	2–5	0	6	158	Delovni pogoji (mikroklima, obremenitev ...)	3,7

	standarde.							
14.	Oddelek je urejen.	3,5	1–5	2	6	145		
15.	V življenju mi gre dobro.	4,2	3–5	0	15	171	Zasebno življenje (izven organizacije)	3,8
16.	Pred prihodnostjo nisem zaskrbljen(a).	3,3	1–5	3	5	137		
17.	Opombe: "Lahko bi dodali še pod (17.) pripadnost podjetju!"						Povprečna ocena (vrednost)	3,6

Tabela 3.4: Rang in ocena higienikov

Rang	Higieniki – naziv	Ocena
1.	Odnosi (sodelavci)	3,8
2.	Delovni pogoji (mikroklima, obremenitev ...)	3,7
3.	Odnosi (vodja)	3,5
4.	Plača (osnovna mesečna)	3,9
5.	Zasebno življenje (izven organizacije)	3,8
6.	Status (položaj, pravice in dolžnosti)	2,7
7.	Nadzor (kontrola pri delu)	3,7
8.	Varnost (preprečevanje ogroženosti zdravja ...)	4,0
Povprečna ocena (vrednost)		3,6

3.2.4.4 Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznih motivatorjev ter rangiranje letih.

Tudi drugi del tretjega vprašanja je obsegal 16 trditev, po dve vsebinsko povezani za vsak higienik in prostor za opombe ter tudi tu je bilo veljavnih 41 od 42 oddanih vprašalnikov. Razpon diferenciacije je podoben kot pri prejšnjem sklopu trditev: ponovno so samopromocijske trditve z manjšo diferenciacijo (št. 1, 5, 6, 7, 8, 10 in 13) in skorajda brez negativnih ocen. Največ negativnih ocen je pri trditvah, ki opredeljujejo motivatorja nagrajevanje (2,1) in napredovanje (2,3), kar je pričakovano glede na splošno stanje teh dveh dejavnikov v javni upravi (več o tem v Sklepu, glej poglavje 5) (glej Tabeli 3.5 in 3.6). Razpon diferenciacije in stanje za omenjena dejavnika sta bila zelo podobna rezultatom iz leta 2007 (Peršak 2007, 14).

Stanje brez teh dveh dejavnikov pa je sledeče: pet negativnih ocen je prejela trditev št. 4, trditev št. 14 je dobila tri negativne ocene in trditev št. 2 je dobila dve negativni oceni. Gre za trditve o vodenju, razvoju v oddelku in zapisani ter praktični odgovornosti, zaporedoma (glej Tabelo 4.6). Podobno stanje je bilo leta 2007, le da je kar za polovico manj negativnih ocen za isto trditev o vodenju (tj. št. 4), saj je bilo takrat kar 10 negativnih ocen (Peršak 2007, 14).

Kot tudi pri ocenah trditev o higienikih, je tudi tu največ pozitivnih ocen pri samopromocijskih trditvah (1., 5., 6., 7., 9., 10. in 13. trditev). Tukaj naj omenim, da je prišlo do velikega povečanja odličnih ocen pri trditvi št. 8 v primerjavi z leta 2007, saj je bilo takrat za to trditev le 14 odličnih ocen (Peršak 2011, 12), letos je pa kar 30 anketirancev dalo oceno odlično (glej Tabelo 4.6). Na splošno so motivatorji ocenjeni z višjim številom odličnih ocen kot pa higieniki, vendar za razliko iz leta 2007, letos nimajo vse trditve vsaj določeno število odličnih ocen (Peršak 2007, 14), temveč so trditve o napredovanju in nagrajevanju skorajda brez odličnih ocen (glej Tabelo 3.5). Ponovno pa so trditve, ki merijo organizacijo, slabše od samopromocijskih, kar se je izkazalo tudi leta 2007 (Peršak 2007, 14). Pri opombah je eden izmed anketirancev zapisal, da je razporeditev ljudi na delovna mesta neodvisna od njihovih znanj, temveč od »nepomembnih« dejavnikov, kar se sklada z nizko povprečno oceno trditve št. 8 pri higienikih, ki govori o razporeditvi pravih oseb na pravo mesto. Druga anketiranka pa je zapisala, da je usposobljena za samostojno delo, vendar si zanj ne prizadeva, kljub temu, da

je samostojnost rangirala med najbolj pomembne motivatorje. Možno je, da ji vodja zaupa dovolj samostojnosti, da ne potrebuje dodatnega prizadevanja za le-to.

Tudi povprečna ocena motivatorjev zajema povprečje vseh trditev in ne povprečje ocen posameznih motivatorjev. Leta 2007 je bila ocena 3,5, kar je Peršak (2007, 14) označil kot »skoraj zelo dobro motiviranost (4), vsekakor pa več kot dobro.« Letos pa se je povprečna ocena pomaknila še bolj proti zelo dobri oceni, saj je le-ta 3,7. Če pogledam range in povprečne ocene motivatorjev, potem je najboljši rezultat ta, da ima samostojnost kot najpomembnejši dejavnik motivacije tudi najvišjo oceno (4,6). Motivatorja uspeh (3,4) in razvoj (3,8) imata kot najpomembnejša motivatorja, najnižjo oceno izmed ostalih, kar je zaskrbljujoče. Čeprav ima slednji dokaj dobro oceno, pa ima uspeh prenizko oceno glede na pomembnost tega dejavnika anketirancem (rang št. 2). Najslabše ocenjena motivatorja napredovanje in nagrajevanje sta zasedla po eno mesto v kategoriji pomembnih in mesto v kategoriji nepomembni motivatorji, kar ne bi smel biti rezultat, če želimo, da se osebne ambicije uresničijo, vendar gre tu za objektivne dejavnike nezmožnosti poslovnega okolja, vseeno pa ju ne smemo zanemariti (glej Tabelo 3.6).

Menim, da je vredno omeniti, da so se rangi in ocene motivatorjev iz letošnjega leta in iz leta 2007 precej spremenili. Največjo spremembo je doživel motivator uspeh, saj se je njegova ocena zvišala kar za 0,8 ocene, vendar se je po pomembnosti uvrstil na 2. mesto. Dvema motivatorjema pa je padla ocena: razvoju iz 4 na 3,8, pa še rang se je znižal iz 2. na 3. mesto; napredovanju pa iz 2,5 na 2,3, pa še zvišal se je rang iz 8. na 7. mesto. Kljub temu, da je pozornosti padel rang iz 6. na 8. mesto, pa se je ocena zvišala iz 4 na 4,3, kar je pozitivno (glej Tabeli 3.6 in 3.7).

Tabela 3.5: Ocena strinjanja s posameznimi trditvami in ocena posameznega motivatorja

Št.	Trditev	Povprečna ocena (1–5)	Razpon ocen (1–5)	Število negativnih ocen (1)	Število odličnih ocen (5)	Seštevek odgovorov	Motivatorji – naziv	Ocena
1.	Odgovornost jemljem resno.	4,8	3-5	0	28	191	Odgovornost (zavezanost spoštovanja norm ...)	4,0
2.	Odgovornost je jasno opredeljena v aktih in praksi.	3,5	1-5	2	4	141		
3.	Imam možnosti za uspeh pri delu.	3,7	1-5	1	8	148,5	Uspeh (dosežki)	3,4
4.	Vodja vzpodbuja in ceni še tako majhen uspeh.	3,2	1-5	5	3	127,5		
5.	V delo vlagam vso svojo voljo in znanje.	4,4	2-5	0	18	177	Delo (profesionalno)	4,4
6.	Delo me polno zaposluje (vseh 8 ur ali celo več).	4,5	1, 3-5	1	22	180,5		
7.	Sem usposobljen(a) za samostojno delo in si zanj prizadevam.	4,8	3-5	0	28	190	Samostojnost (pri delu)	4,6
8.	Vodja mi zaupa samostojno delo.	4,8	3-5	0	30	191		
9.	Opazim uspehe svojih kolegov / kolegic.	4,2	1-5	1	15	170	Pozornost (priznanje, pohvala ...)	4,3
10.	Pri delu rad(a) pomagam sodelavcem / sodelavkam.	4,6	4-5	0	21	185		
11.	Napredovanje je pri nas normalen proces.	2,4	1-5	11	1	97	Napredovanje (prehod na zahtevnejše delo ...)	2,3
12.	Napredovanje je vezano na rezultate dela.	2,3	1-4	14	0	93		
13.	Zavzemam se za svoj osebni	4,4	3-5	0	20	180	Razvoj	3,8

	razvoj.						(splošen, osebni)	
14.	Razvoj je temeljna zahteva (oddelka, skupine, tima).	3,2	1-5	3	7	133		
15.	Pri nas velja: »Za boljše delo boljše plačilo!«	1,7	1-3	21	0	69	Nagrajevanje (bonusi, nagrade, plačilo ...)	2,1
16.	Nagrade za boljše delo je pravična in vzpodbuja (npr. pohvala ipd.).	2,5	1-4	9	0	101		
17	Opombe:						Povprečna ocena (vrednost)	3,7
	"Racionalnost razporeditve na posamezno delovno mesto je vse preveč odvisna od <u>popolnoma</u> banalnih in zato nepomembnih dejavnikov/znanj."							
	"7 - sem usposobljena za samostojno delo, vendar si zanj <u>ne</u> prizadevam."							

Tabela 3.6: Rang in ocena motivatorjev

Rang	Motivatorji – naziv	Ocena
1.	Samostojnost (pri delu)	4,6
2.	Uspeh (dosežki)	3,4
3.	Razvoj (splošen, osebni)	3,8
4.	Delo (profesionalno)	4,4
5.	Odgovornost (zavezanost spoštovanja norm ...)	4,0
6.	Nagrajevanje (bonusi, nagrade, plačilo ...)	2,1
7.	Napredovanje (prehod na zahtevnejše delo ...)	2,3
8.	Pozornost (priznanje, pohvala ...)	4,3
Povprečna ocena (vrednost)		3,7

Tabela 3.7: Rang in ocena motivatorjev leta 2007

Rang	Motivatorji – naziv	Ocena
1.	Uspeh (dosežki)	2,8
2.	Razvoj (splošen, osebni)	4
3.	Samostojnost (pri delu)	4,3
4.	Odgovornost (zavezanost spoštovanja norm ...)	3,9
5.	Delo (profesionalno)	4,4
6.	Pozornost (priznanje, pohvala ...)	4
7.	Nagrajevanje (bonusi, nagrade, plačilo ...)	2
8.	Napredovanje (prehod na zahtevnejše delo ...)	2,5
Povprečna ocena (vrednost)		3,5

Vir: Peršak (2007, 13).

3.2.4.5 Sodelovanje v razvojno-kreativnih procesih

Sledeči rezultati kvantitativno niso primerljivi z ostalimi rezultati, saj je razpon ocen samo od 1 do 3, vseh 42 anketirancev je oddalo veljavne vprašalnike za ta sklop šestih trditev. Kot pravi Peršak (2007, 15) rezultati korelirajo z motivatorjem razvoj (glej Tabeli 3.5 in 3.6).

Povprečna ocena je 2, kar je le manjše izboljšanje, glede na merjenje iz leta 2007, ko je bilo 1,9 (Peršak 2007, 15). Letos je 24 % anketirancev odgovorilo, da ne pozna vizije, leta 2007 je rezultat 25 % (Peršak 2007, 14) torej se stanje ni bistveno spremenilo. To tudi lepo opiše opomba enega izmed anketirancev »Kaj pa je vizija CPI-ja?« (glej Tabelo 3.8).

Se je pa kar prepolovilo mnenje, da organizacija ne omogoča vsem zaposlenim in tudi ne stimulira sodelovanja v ustvarjalno razvojnih procesih iz 40 % (Peršak 2007, 15) na 19 %, torej je tu vidno izboljšanje. Letos 17 % anketirancev ni dalo pobud in inovativnih predlogov, torej ni bistvenega izboljšanja glede na 20 % pri tej trditvi iz leta 2007 (Peršak 2007, 15). Podobno je pri upoštevanju oziroma obrazložitvi zavrnitve predlogov, letos je to 31 %, leta 2007 pa 35 % (Peršak 2007, 15). Kljub ponovni srednji oceni, pa sta tudi letos bili le redki izjemi, ki sta se opredelili, da ne bosta več sodelovali v ustvarjalno-razvojnih procesih, na drugi strani je pa kar 55 % anketirancev, ki bodo zagotovo sodelovali še naprej (glej Tabelo 3.8).

Tabela 3.8: Sodelovanje v razvojno-kreativnih procesih

Št.	Trditev	Ocena	Razpon (1–3)	Število negativnih ocen (1)	Število odličnih ocen (3)	Seštevek odgovorov
1.	Vizijo organizacije poznam zelo dobro in se z njo popolnoma strinjam.	1,9	1–3	10	6	80
2.	Organizacija vsem zaposlenim omogoča in celo stimulira sodelovanje v ustvarjalno razvojnih procesih.	1,9	1–3	8	2	78
3.	Za izboljšanje storitev, uvedbo novih »produktov«, izboljšanje delovnih procesov, spremembo strategije ipd. ... sem že večkrat dal(a) pobude in inovativne predloge.	2,1	1–3	7	10	87
4.	Moji predlogi so bili obravnavani.	1,9	1–3	11	6	79
5.	Moji predlogi so bili upoštevani (nekateri realizirani, drugi z obrazložitvijo zavrnjeni).	1,8	1–3	13	3	74
6.	V ustvarjalno razvojnih procesih bom še sodeloval(a).	2,5	1–3	3	23	104
	Povprečna ocena	2,0				
7.	Opombe					
	»Kaj pa je vizija CPI-ja?«					
	»Nisem dala predlogov.«					

3.2.4.6 Kakovost informiranja

Vprašanje vsebuje štiri trditve in prostor za opombe. Samo eden izmed anketirancev ni odgovoril na eno izmed trditev, torej je 41 vprašalnikov veljavnih od 42. Razpon ocen pa je od 1 do 5, s tem da je diferenciacija tukaj zelo močna, le malo manjša pri samopromocijski trditvi št. 4 (2–5) (glej Tabela 3.9). Podobni rezultati so bili tudi leta 2007 in Peršak (2007, 16) pravi, da je verjetno razlog tako v diferenciaciji posameznih anketirancev kot tudi v različnosti med organizacijskimi enotami oziroma v različnih področjih dela.

Odstotek anketirancev, ki meni, da je splošna informiranost korektna, ažurna in zadostna (upoštevani odgovori 3–5) se je zvišal iz 58 % leta 2007 (Peršak 2007, 16), na kar 73 % v letošnjem letu. Temu primerno se je zvišala tudi povprečna ocena iz 2,5 v letu 2007 (Peršak 2007, 16) na 3 v letu 2011. Za 0,5 ocene se je izboljšalo tudi mnenje o ustreznosti načinov informiranja, v odstotkih je to razlika iz 50 % pri prejšnjem merjenju (Peršak 2007, 16) na 66 % pri sedanjem merjenju. Leta 2007 je 70 % anketirancev menilo, da imajo dovolj informacij za opravljanje svojega dela, s tem da je bilo osem negativnih ocen (Peršak 2007, 16), letos pa teh sploh ni bilo, s tem da se je odstotek anketirancev, ki so se pozitivno opredelili (3–5), zvišal na kar 88. Letos se je tudi neprimerno zmanjšalo število negativnih ocen povprečno po trditvi na samo 9 %, glede na rezultate iz leta 2007, ko jih je bilo kar ena četrtnina (Peršak 2007, 16). Tudi število odličnih ocen v sklopu teh trditev se je skoraj podvojilo v primerjavi s prejšnjim merjenjem: iz 10 (Peršak 2007, 16) na 18 (glej Tabela 3.9).

Pri prejšnjem merjenju Peršak (2007, 16) navaja nekatere opombe anketirancev, da je potrebno urediti glavno desko, o »šušljanju« na hodnikih, da interni časopis ni namenjen zaposlenim in da naj bo več prostočasovnih aktivnosti. Letos pa je en izmed anketirancev opredelil, da je potrebna zloženka ali publikacija za promocijo organizacije, kar je načeloma informiranje navzven, ne pa znotraj organizacije; drugi so omenili, da ima vlogo internega časopisa intranet. En anketiranec pa je poudaril, da je kultura informiranja slabo razvita, kar sovпада z dokaj nizko povprečno oceno kakovosti informiranja. Peršak (2007, 16) je takratno kakovost informiranja, ki je bila 2,5, umestil med slabo in dobro. Letošnje meritve so pokazale vidno izboljšanje na 3,1, kar pa za organizacijo ne bi smelo pomeniti, da neha delati na izboljšanju tega področja (glej Tabela 3.9).

Tabela 3.9: Kakovost informiranja

Št.	Trditev	Ocena	Razpon (1–5)	Št. negativnih ocen (1)	Število odličnih ocen (5)	Seštevek odgovorov
1.	Splošna informiranost zaposlenih je korektna, ažurna in zadostna.	3,0	1–5	2	2	125
2.	Načini informiranja (oglasna deska ipd.) so ustrezni.	3,1	1–5	4	6	129
3.	Interni časopis je pomemben vir informacij.	2,7	1–5	9	3	109
4.	Zato da svoje delo dobro opravim, imam dovolj (strokovnih) informacij.	3,7	2–5	0	7	151
	Povprečna ocena	3,1				
5.	Opombe					
	»Še zdaj na žalost nimamo letaka/flyerja/zgoščenke/publikacije, ki bi na kratko predstavila CPI (kdo, kaj, zakaj, ...) in bi služila kot gradivo za krepitev mednarodne komponente ...«					
	»časopis = intranet«					
	»Internega časopisa ni, vir informacij je intranet. Kultura informiranja je slabo razvita.«					

4 SKLEP

Menim, da dandanes vse uspešne organizacije poznajo pomen svojih zaposlenih za uspeh celotne organizacije vsaj do določene mere. To pomeni, da morajo spremljati tudi stanje organizacijske klime, da vidijo, kje so možna problematična področja, katerim je potrebno posvetiti čas, da se sprejmejo ukrepi za izboljšanje ali pregleda že uvedene ukrepe.

Kot sem ugotovila skozi svoje diplomsko delo, ima največ vpliva na spremembo organizacijske klime vodstvo in odnosi zaposlenih z vodstvom. To do neke mere potrjujejo tudi moji rezultati merjenja organizacijske klime v Organizaciji X. V času od leta 2007 pa do letošnjega leta je Organizacija X šla skozi kar velike kadrovske spremembe: konec septembra 2009 je prejšnji direktorici potekel mandat (Organizacija X 2009a, 3). Na njeno mesto je 1. oktobra bil izvoljen nov direktor, ki je pred tem bil na Ministrstvu za šolstvo in šport, natančneje v Uradu za razvoj šolstva (Organizacija X 2009b), prav tako pa je bil predsednik Sveta Organizacije X (Organizacija X 2009a, 1). Poleg spremembe najvišje ravni vodstva, je prišlo tudi do spremembe pri vodenju enega izmed središč, in sicer ga je prevzel po pooblastilu že obstoječi vodja drugega središča (Organizacija X 2009c, 7). Prav tako pa je zaposlenih kar veliko oseb na novo v letošnjem letu na projektih (Organizacija X 2011, 2). Še pred kadrovske spremembami, pa je prišlo do spremembe tudi v notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest z novim pravilnikom, ki je stopil v veljavo 13. novembra 2008 (Organizacija X 2008). Poleg kadrovske-organizacijskih sprememb, pa so vnašali ukrepe za izboljšavo organizacijske klime skozi projekt Gremo v prihodnost (obdobje 2006–2009) (Peršak 2007, 17).

Glede na letošnje merjenje lahko sklepam, da so te spremembe kumulativno premaknile rezultat iz samo dobre organizacijske klime leta 2007 na zelo dobro (3,7)². Kljub izboljšanju povprečnega stanja organizacijske klime, pa je vseeno potrebno nameniti več časa dejavnikom, ki so dobili dokaj nizke ocene, v primerjavi z njihovim položajem po pomembnosti; to velja predvsem za motivator uspeh. Pomembno je poudariti, da je organizaciji uspelo premakniti oceno zelo pomembnega higienika – odnosi do vodje iz 2,8 na 3,5. Na splošno, se je tako ocena higienikov

² Povprečje ocen strinjanja z vsemi trditvami v sklopu tretjega vprašanja vprašalnika (Glej Prilogo A).

(iz 3,3 na 3,6) kot tudi ocena motivatorjev (iz 3,5 na 3,7) bistveno izboljšala. Na drugi strani, pa se stanje dveh najslabše ocenjenih higienikov iz leta 2007, nagrajevanje in napredovanje, ni izboljšalo. Ta dva dejavnika sta dokaj objektivne narave, saj Organizacija X v celoti deluje v sklopu javnega sektorja. Vlada RS je skupaj z delom sindikata javnega sektorja podpisala aneks h kolektivni pogodbi o zamrznitvi plač v javnem sektorju (Radio in televizija Slovenija, 2010), prav tako so napredovanje in nagrajevanje delovne uspešnosti zaježili z Dogovorom o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012 (2010). Torej sta slabi oceni teh dveh higienikov pojasnjeni, kljub temu, pa je potrebno preučiti, če je možen kakršen koli ukrep za izboljšanje znotraj Organizacije X.

Sodelovanje v razvojno kreativnih procesih je doseglo skorajda enako oceno (2), torej srednje. V prihodnje bi priporočala, da se tudi pri tej postavki razpon ocen poveča iz 1–3 na 1–5, da se bo lažje analiziralo rezultate in ocenilo stanje pripravljenosti sodelovanja v razvojno kreativnih procesih. Tukaj bi predvsem izpostavila, da bi morali vsi zaposleni poznati vizijo Organizacije X, vendar je bilo kar 10 negativnih ocen od 42 oddanih vprašalnikov (glej Tabela 3.8).

Tudi kakovost informiranja se je izboljšala iz 2,5 na 3,1, kar pa je po moji oceni še zmeraj dokaj slab rezultat in bi se morala Organizacija X še naprej posvečati izboljšanju tega področja delovanja organizacije.

Peršak (2007, 17) je dal pri rezultatih prejšnjega merjenja določene predloge za izboljšave, ki se jih je očitno Organizacija X v neki meri držala, verjetno so pa veliko s seboj prinesle tudi zgoraj omenjene spremembe. Kljub temu, tudi jaz predlagam, da se rezultati merjenja predstavi vsem zaposlenim in se oblikuje delovne skupine, kjer bi se obravnavala določena poglavja, ki izstopajo po pomembnosti, da se najdejo rešitve za izboljšanje organizacijske klime. Tako kot pravi Peršak (2007, 17), pa bodo nekateri zaposleni, kljub izboljšanju organizacijske klime in premiku na bolje, ostali nesrečni.

Organizacija X je skupaj z zunanjim strokovnjakom oblikovala svoj anketni vprašalnik (glej Prilogo A), ki meri stanje organizacijske klime s pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije. Poleg organizacijske klime pa so izmerili še stopnjo sodelovanja v razvojno-kreativnih procesih

in kakovost informiranja, torej je vprašalnik prirejen njihovim potrebam, kar predlaga tudi strokovna literatura. Če pa bi želela Organizacija X stanje svoje organizacijske kulture primerjati z ostalimi organizacijami, pa priporočam anketni vprašalnik podjetja Biro Praxis, ki je bil ustvarjen s strani svetovalnih podjetij in v sodelovanju s podjetji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije leta 2001 v okviru projekta SiOK (slovenska organizacijska klima) (Biro Praxis d. o. o. 2011a). Ta vprašalnik namreč omogoča primerljivost s podobni organizacijami kot tudi analizo organizacijske klime po posameznih organizacijskih enotah in elektronsko reševanje vprašalnika, če naštejemo le nekaj od prednosti. Kljub temu, pa je tukaj ena izmed slabosti zunanjega merjenja organizacijske klime, ki še posebej omejuje organizacije v javnem sektorju, to je cena. Le-ta je visoka kar 1250 € za osnovni paket, ki vsebuje članarino za projekt SiOK, anketiranje do 120 zaposlenih ter pripravo krovnega poročila za celotno organizacijo (Biro Praxis d. o. o. 2011b).

Naj sklenem moje diplomsko delo z odgovorom na moje raziskovalno vprašanje: Kakšno je trenutno stanje organizacijske klime v primerjavi s stanjem iz leta 2007? Očitno se je le naredil korak naprej, kar pa ne pomeni, da mora organizacija nehati korakati. Vodstvo mora vzdrževati nadzor nad stanjem organizacijske klime z rednimi merjenji in ga skupaj z upoštevanjem predlogov strani zaposlenih, stalno izboljševati.

5 LITERATURA

1. Altmann, Rob. 2000. Understanding organisational climate. *Water Engineering & Management* (147): 31–32.
2. Biro Praxis d. o. o. 2011a. *Kaj je SiOK?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15> (15. julij 2011).
3. --- 2011b. *Vključitev v projekt SiOK.* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=37> (15. julij 2011).
4. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij.* Kranj: Moderna organizacija.
5. *Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012.* Ur. l. RS 89/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201089&stevilka=4775> (1. junij 2011).
6. Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje: skripta.* Kranj: Moderna organizacija.
7. Fernandez, E. Jorge in Robert T. Hogan. 2003. The Character of Organizations. *The Journal of Business Strategy* (24): 38–40.
8. Lipičnik, Bogdan. 2002. Organizacijska klima in organizacijska kultura. *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

10. Radio in televizija Slovenija. 2011. *Prvi korak k zamrznitvi plač v javnem sektorju*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/slovenija/prvi-korak-k-zamrznitvi-plac-v-javnem-sektorju/235303> (1. junij 2011).
11. Maxwell C., John. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
12. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
13. Mirčeva, Jasmina. 1993. *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Lipičnik Bogdan, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
15. Organizacija X. 2005. *Na poti k poklicu ... in še dlje*. Ljubljana: interno gradivo.
16. --- 2009a. *Zapisnik 1. seje Sveta Organizacije X*. Ljubljana: interno gradivo.
17. --- 2009b. *Novo vodstvo*. Ljubljana: interno gradivo.
18. --- 2009c. *Zapisnik 2. seje Sveta Organizacije X*. Ljubljana: interno gradivo.
19. --- 2010a. *Osebna izkaznica*. Ljubljana: interno gradivo.
20. --- 2010b. *Vizija in poslanstvo*. Ljubljana: interno gradivo.
21. --- 2010c. *Organizacijsko povezani*. Ljubljana: interno gradivo.
22. --- 2011. *Kadrovsko poročilo 2011*. Ljubljana: interno gradivo.

23. Peršak, Marijan. 2007. *Merjenje organizacijske klime v Organizaciji X - Ljubljana*. Ljubljana: interno gradivo.
24. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
25. Schneider, Benjamin, Brief, P. Arthur in Guzzo, Richard A. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* (24): 7–19.
26. Schneider, Benjamin, Salvaggio, Amy Nicole in Subirats, Montse. 2002. Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology* (87): 220–229.
27. Štefan, Ivanko in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA A: Vprašalnik

Spoštovani(a),

V sklopu svojega diplomskega dela bom izvedla anketo o organizacijski klimi Organizacije X in na osnovi rezultatov bom analizirala trenutno stanje, ter ga primerjala z rezultati merjenja leta 2007.

Anketa je anonimna.

Za Vaše sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem,

Sara Grabnar

RAZLAGA POJMOV

Nadzor: izvajanje redne kontrole nad procesi, delom ljudi, izdelki ...

Varnost pri delu: temelji na pravilih, postopkih in ukrepih, ki preprečujejo poškodbe pri delu, obolevnost in invalidnost v zvezi z delom ipd.

Odnos do sodelavcev: razmerja, ki jih imamo z ljudmi, s katerimi pogosto delamo skupaj.

Odnos do vodje: odnos do neposrednega nadrejenega.

Status (položaj): pomeni mesto v organizacijski shemi podjetja in iz tega pripadajoče pravice in dolžnosti.

Plača: neto izplačan prejemek konec meseca.

Delovni pogoji: pogoji na delovnem mestu (mikroklima, fiziološke, psihične obremenitve ipd.)

Zasebno življenje: življenje, ki ga zaposlen uživa izven podjetja.

Visoka odgovornost: obveznost in osebna zavezanost spoštovanja dogovorjenih pravil, norm ...

Uspeh: dosežki v skladu z načrtom ali njihovo preseganje.

Zanimivo delo: delo, ki se opravlja z navdušenjem, lahkoto, ki pritegne ...

Samostojnost: opravljanje določenih aktivnosti brez nadzora drugih.

Pozornost (priznanje, pohvala): priznanje dosežkov sodelavcev s pohvalo, nagrado ...

Napredovanje: prehoda na zahtevnejše in višje rangirano delovno mesto.

Osebni razvoj: razvoj posameznikovega znanja, sposobnosti, veščin, duhovna rast ...

Nagrajevanje po delovnih rezultatih: nagrajevanje (plača, bonusi ...) so odvisni od uspešnosti, kakovosti, inovativnosti pri delu.

ORGANIZACIJSKA KLIMA (delovno zadovoljstvo – motivacija)

1. Razvrstite oz. vpišite navedene dejavnike po pomembnosti vpliva na vaše delovno zadovoljstvo:

- Nadzor pri delu
- Varnost pri delu
- Odnos do sodelavcev
- Status (položaj)
- Odnos do vodje
- Delovni pogoji
- Zasebno življenje
- Plača

A - najpomembnejši		B - pomembni		C – manj pomembni	
1		4		7	
2		5		8	
3		6			

2. Razvrstite oz. vpišite navedene dejavnike po pomembnosti vpliva na vašo delovno aktivnost:

- Odgovornost
- Uspeh (delovni dosežki)
- Delo
- Samostojnost
- Pozornost (priznanje za opravljeno delo)
- Napredovanje
- Razvoj (osebna rast, rast znanja)
- Nagrajevanje po delovnih rezultatih

A - najpomembnejši		B - pomembni		C – manj pomembni	
1		4		7	
2		5		8	
3		6			

3. Ocenite stopnjo strinjanja s posameznim vprašanjem (vpišite »X« v ustrezno polje)

Pod opombe zapišite svoje mnenje.

Ocene pomenijo:

1 – ni sprejemljivo – nikoli ne drži	2 – slabo – zelo redko – praviloma drži	3 – še kar drži – občasno deloma drži	4 – zelo dobro – skoraj vedno drži	5 – odlično – vedno drži – popolnoma drži
---	---	--	---	---

I / 1	1	2	3	4	5
1. Nadzor pri delu je optimalen.					
2. Nadziram svoje delo.					
3. Na delu se počutim varno.					
4. Zaupam v organizacijo.					
5. Prizadevam si za dobro vzdušje.					
6. V timu* je zaupanje in odkritost.					
7. Vsako delo je ustrezno spoštovano.					
8. Uresničen je princip: »Pravi ljudje na pravo delo.«					
9. S plačo sem zadovoljen(a).					
10. Plače so redno izplačevane.					
11. Vodja uživa naše zaupanje.					
12. Vodja je zgled odličnosti.					
13. Delovni pogoji upoštevajo sodobne standarde.					
14. Oddelek je urejen.					
15. V življenju mi gre dobro.					
16. Pred prihodnostjo nisem zaskrbljen(a).					
Opombe:					

* Tim, oddelek, program = tipična, pretežna organizacijska enota

1 – ni sprejemljivo – nikoli – ne drži	2 – slabo – zelo redko – praviloma ne drži	3 – še kar drži – občasno – deloma drži	4 – zelo dobro – skoraj vedno – drži	5 – odlično – vedno drži – popolnoma drži
--	--	---	--	---

I / 2	1	2	3	4	5
1. Odgovornost jemljem resno.					
2. Odgovornost je jasno opredeljena v aktih in praksi.					
3. Imam možnosti za uspeh pri delu.					
4. Vodja vzpodbuja in ceni še tako majhen uspeh.					
5. V delo vlagam vso svojo voljo in znanje.					
6. Delo me polno zaposluje (vseh 8 ur ali celo več).					
7. Sem usposobljen(a) za samostojno delo in si zanj prizadevam.					
8. Vodja mi zaupa samostojno delo.					
9. Opazim uspehe svojih kolegov / kolegic.					
10. Pri delu rad(a) pomagam sodelavcem / sodelavkam.					
11. Napredovanje je pri nas normalen proces.					
12. Napredovanje je vezano na rezultate dela.					
13. Zavzemam se za svoj osebni razvoj.					
14. Razvoj je temeljna zahteva (oddelka, skupine, tima).					
15. Pri nas velja: »Za boljše delo boljše plačilo!«					
16. Nagrade za boljše delo je pravična in vzpodbuja (npr. pohvala ipd.).					
Opombe:					

4. Ocenite svoje sodelovanje v razvojno kreativnih procesih.

V polje, ki ustreza vašemu odgovoru, vpišite znak »X«.

V polje »Opombe« vpišite svojo misel, predlog.

Ocene pomenijo:

1 – NE DRŽI

2 – DELOMA DRŽI

3 – ZELO DRŽI

	1	2	3
1. Vizijo organizacije poznam zelo dobro in se z njo popolnoma strinjam.			
2. Organizacija vsem zaposlenim omogoča in celo stimulira sodelovanje v ustvarjalno razvojnih procesih.			
3. Za izboljšanje storitev, uvedbo novih »produktov«, izboljšanje delovnih procesov, spremembo strategije, ipd. ... sem že večkrat dal(a) pobude in inovativne predloge.			
4. Moji predlogi so bili obravnavani.			
5. Moji predlogi so bili upoštevani (nekateri realizirani, drugi z obrazložitvijo zavrnjeni).			
6. V ustvarjalno razvojnih procesih bom še sodeloval(a).			
Opombe:			

5. Ocenite kakovost informiranja v organizaciji (CPI):

1	2	3	4	5
– ni sprejemljivo	– slabo	– še kar drži	– zelo dobro	– odlično
– nikoli	– zelo redko	– občasno	– skoraj vedno	– vedno drži
– ne drži	– praviloma ne drži	– deloma drži	– drži	– popolnoma drži

	1	2	3	4	5
1. Splošna informiranost zaposlenih je korektna, ažurna in zadostna.					
2. Načini informiranja (oglasna deska ipd.) so ustrezni.					
3. Interni časopis je pomemben vir informacij.					
4. Zato da svoje delo dobro opravi, imam dovolj (strokovnih) informacij.					
Opombe:					

Hvala za vaše zaupanje.