

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Vrandečič

**Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v
organizaciji X javne uprave**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Vrandečič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v
organizaciji X javne uprave**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v organizaciji X javne uprave

Eden izmed ključnih dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti organizacije je zagotovo organizacijska klima, ta pa posledično močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Uspeh organizacije je torej odvisen od prizadevanja zaposlenih in njihovega vloženega truda ter od tega, kako njihova prepričanja in vrednote sovpadajo z vizijo in cilji organizacije, v kateri delajo. Prav zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost posamezne organizacije. Na njihovo zadovoljstvo pa vplivajo številni dejavniki, za katere je potrebno najti pravo ravnotežje, da na vse zaposlene vplivajo pozitivno. Zadovoljstvo zaposlenih je torej ključnega pomena, da v organizaciji prevladuje pozitivna organizacijska klima. Vsekakor pa je za doseganje ugodne organizacijske klime potrebno nenehno sodelovanje in komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V teoretičnem delu so opredeljene definicije zadovoljstva zaposlenih, organizacijske klime in organizacijske kulture ter njihova medsebojna povezanost. Empirični del vsebuje predstavitev organizacije javnega sektorja, v kateri sem opravila kombinacijo raziskovalne metode ankete in intervjuja. Predstavljen je tako potek pridobivanja rezultatov in izvedbe analize obeh raziskovalnih metod, kot tudi predlogi za izboljšave.

KLJUČNE BESEDE: zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, celostno upravljanje vodenja, organizacijska kultura, vedenje zaposlenih.

The impact of organizational climate on the satisfaction of employees at work in the organization X of the public administration

One of the key elements to efficiency and successfulness of an organization is the organizational climate and this climate causally effects the happiness of the employees. The success of any organization is dependent on the endeavour of these employees and the effort they put into it, as well as how their beliefs and values meet with the vision and goals of the company. It is the employees who represent the competitiveness of any organization. To their satisfaction, however, affected by many factors, for which it is necessary to find the right balance to all of the employees to affect positively. So, the happiness of workers is of key significance to create a positive organizational climate, but to achieve it there also needs to be an open climate of constant communication, between the employees and the employers.

This thesis is comprised of two parts. The theoretical part consists of definitions, describing workers satisfaction, organizational climate, organizational culture and their connection. The empirical part includes a presentation of an organization in public sector I researched, mixing the methods of investigative surveys and interviews. Presented is the course of obtaining the results and the performance analysis of both research methods and presented are also proposals for improvements

KEY WORDS: employee happiness, organizational climate, running of management, organizational culture, behaviour of employees.

Kazalo

1	UVOD	6
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	8
2.1	VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	8
2.2	POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH.....	10
2.3	CILJI UPRAVLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	11
2.4	MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	12
2.5	VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA.....	13
2.6	CELOSTNO UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVA.....	13
2.7	GOSPODOVALNO IN NEGOSPODOVALNO VODENJE.....	15
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA	18
3.1	VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME	21
3.2	PROCES USTVARJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME.....	22
3.3	PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJI.....	22
3.4	TEŽAVE PRI PROUČEVANJU KLIME	24
3.5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	25
3.6	POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
3.7	VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA VEDENJE ZAPOSLENIH.....	27
3.8	ORGANIZACIJSKA KLIMA V JAVNI UPRAVI	30
3.9	PROJEKT SiOK	32
4	RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJI X JAVNE UPRAVE	34
4.1	OPIS PROUČEVANE ORGANIZACIJE X.....	34
4.2	OBLIKOVANJE IN SESTAVA VPRAŠALNIKA	34
4.3	CILJNA SKUPINA	35
4.4	POTEK RAZISKAVE.....	36
4.5	PREGLED REZULTATOV	36
4.5.1	SPOL	36
4.5.2	STAROST	37
4.5.3	STOPNJA IZOBRAZBE	37
4.5.4	STAŽ V ORGANIZACIJI	38
4.5.5	ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	39

4.5.6	OSEBNO ZADOVOLJSTVO.....	41
4.6	ANALIZA OPRAVLJENEGA INTERVJUJA.....	46
4.7	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	47
5	SKLEP	51
6	VIRI	53
	PRILOGE	57
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva	57
	PRILOGA B: Intervju z vodjo oddelka za gospodarsko kriminaliteto	60

1 UVOD

V današnjem konkurenčnem poslovnem svetu si vsako podjetje prizadeva doseči čim večjo ekonomsko uspešnost. Vsako podjetje se po svojih najboljših močeh trudi odkriti, razvijati in ohranjati dejavnike, ki jim bodo pomagali pri realizaciji zastavljenega cilja. Vedno več podjetij je prišlo do spoznanja, da so prav njihovi zaposleni ključni dejavnik za doseg cilja. Če želi biti organizacija uspešna se mora od ostalih razlikovati v tolikšni meri, da jo ni mogoče posnemati. To drugačnost pa lahko zagotovijo samo posamezniki, ki so vanjo vključeni.

Podjetje bo uspešno samo, če bodo v njem tudi uspešni zaposleni. Za uspešnost zaposlenih pa je ključnega pomena njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni ustvarjajo dobro organizacijsko klimo, kjer so pogoji za delo in doseganje ciljev pozitivno naravnani. Klima je torej realni pokazatelj stanja znotraj organizacije, ki je odvisen od mnenj zaposlenih o določenih segmentih dela, o počutju na delovnem mestu, o tem, kako se zaposleni med seboj razumejo, kakšen odnos imajo do svojih nadrejenih in organizacije dela, koliko jim pomeni nagrajevanje in na splošno kakšne so njihove želje in interesi.

Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in ugodna organizacijska klima sta torej pomembna identifikatorja uspešnega in učinkovitega podjetja. Zaradi tega torej vodstvo podjetja tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju poskuša ustvarjati klimo, znotraj katere bodo lahko v največji možni meri izkoristili potencialne zaposlenih. Ker ozaveščenost o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih čedalje bolj narašča, podjetja uporabljajo različne metode in instrumente za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo prejetih rezultatov se vodstvo lahko še dodatno usmerja v izboljšave področij, na katerih so bile zaznane pomanjkljivosti.

Namen diplomskega dela je teoretična opredelitev zadovoljstva na splošno in zadovoljstva pri delu ter ugotoviti razliko med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. S pomočjo izvedenega anketnega vprašalnika želim ugotoviti trenutno stanje na področju zadovoljstva pri delu v podjetju X javnega sektorja. Prav tako želim raziskati, kako so zaposleni v podjetju zadovoljni s trenutnimi vidiki dela in predlagati morebitne izboljšave za optimiziranje zadovoljstva v relaciji z večjo učinkovitostjo podjetja. Po opravljeni analizi anketnega vprašalnika pa bom izvedla še intervju z vodjo oddelka sektorja za gospodarsko kriminaliteto. Na podlagi naknadno opravljenega intervjuja bom prejela dodatna pojasnila, ki mi bodo pomagala pri identifikaciji vpliva organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v

organizaciji X javnega sektorja. Za kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode v empiričnem delu sem se odločila, ker lahko s pomočjo intervjuja pridobim dodatne razlage v živo. Pri intervjuju bom lahko intervjuvancu dodatno pojasnila moja vprašanja, kar mi bo tudi omogočilo, da bom prejela bolj podrobne odgovore na določena vprašanja. Torej bom s kombinacijo metod raziskovanja povečala veljavnost in zanesljivost rezultatov.

Cilj diplomskega dela je torej ugotoviti bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela v podjetju X in ugotoviti, kako se zadovoljstvo razlikuje glede na spol, starost in oddelek v organizaciji.

V diplomskem delu bom uporabljala kombinacije različnih metod za proučevanje zadovoljstva zaposlenih. V teoretičnem delu bom uporabila metodo analize sekundarnih virov, kjer bom uporabila in interpretirala že obstoječo literaturo s področja zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime. Preučila bom domačo in tujo literaturo, članke in internetne vire, ki jih bom poskušala združiti z znanjem, ki sem ga prejela skozi študij.

V prvem poglavju bom opredelila pojem, ki je osrednja tema diplomskega dela, in sicer zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju bodo obravnavani vloga in pomen zadovoljstva ter cilji upravljanja z zadovoljstvom. V drugem poglavju bom opredelila organizacijsko klimo ter njene vrste in proces ustvarjanja klime. V povezavi z organizacijsko klimo bom obravnavala tudi pojem organizacijske kulture in kako ta vpliva na vedenje zaposlenih. Zadnje empirično poglavje pa se bo navezovalo na raziskovanje organizacijske klime organizacije X v javni upravi.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu lahko definiramo kot pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela, torej kot posameznikovo notranje dožemanje trenutnih delovnih razmer, ki jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001).

Eno izmed najpomembnejših občutij, povezanih s konkretnim delom, naj bi bilo prav zadovoljstvo pri delu. Gre za skupek občutij in prepričanj posameznika o njegovi trenutni zaposlitvi, pogojih dela ter splošno mnenje o organizaciji, v kateri je zaposlen (George in Jones, 1999).

Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo tudi kot skupek občutij in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi, ki pa lahko nihajo od velikega zadovoljstva do nezadovoljstva (George in Jones, 1996). Zadovoljstvo zaposlenih pa Hollenbeck in Wright opisujeta kot prijeten občutek, ki temelji na podlagi posameznikovih pričakovanj, povezanih z delom. Hkrati pa navajata tri vidike zadovoljstva pri delu, in sicer *vrednost*, na podlagi katere lahko določimo, kaj si posameznik podzavestno ali zavestno želi doseči; *pomembnost*, ki določa ovrednotenje pomena posameznih vrednosti zaposlenih; ter posameznikovo *zaznavanje* trenutnih razmer v primerjavi z njihovimi vrednostmi (Hollenbeck in Wright, 1994).

Zaposlen bo imel pozitiven pristop do dela takrat, ko bo delo, ki ga opravlja, ustrezalo njegovim potrebam in interesom, ko se bo počutil zaželenega med sodelavci ter ko bodo delovni pogoji in nagrade zanj zadovoljivi (Dimovski in Penger, 2008).

2.1 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zaposlenemu zadovoljstvo na delovnem mestu predstavlja osnovo za uspešno opravljanje dela in je tudi predpogoj za doseg zastavljenih ciljev. Z vidika organizacije in vodij pa zadovoljni zaposleni prav tako predstavljajo ključ za uspešno poslovanje. Samo če so zaposleni zadovoljni, so lahko pri delu sploh učinkoviti in uspešni, zato je lahko organizacija resnično uspešna, če je v njej večina posameznikov zadovoljnih. Organizacija je namreč močna toliko, kot je močan človeški kapital¹ v njej, človeški kapital pa bodo zagotavljali in pospeševali tisti, ki so

¹ Človeški kapital predstavljajo zaposleni znotraj organizacije s svojimi sposobnostmi, veščinami, znanji, izkušnjami in potenciali (Thurow, 1970).

zadovoljni. To pa posledično vpliva na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije. Dandanes je prav nezadovoljstvo zaposlenih najpogostejši vzrok za odhod posameznika iz organizacije (Mihalič, 2008).

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo najrazličnejši dejavniki, ki pa se vežejo na sodelavce, nadrejene, delovno okolje, fizične pogoje dela, plačo, možnosti osebnega in strokovnega razvoja, načine dela itd. Ključnega pomena pri tem pa je, kateri predpogoji posameznikom v določeni organizaciji predstavljajo zadovoljstvo. Na podlagi obsežne mednarodne raziskave, izvedene med letoma 1999–2007 na inštitutu Gallup, so elementi za zagotavljanje zadovoljstva predvsem motiviranje zaposlenih, spodbujanje pozitivne konkurenčnosti med zaposlenimi, jasno postavljanje ciljev, definiranje pričakovanj, spodbujanje sposobnosti in samoiniciativnosti, izpostavljanje dosežkov pri delu, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, izpostavljanje pomena posameznikovega prispevka k uspehu organizacije ter omogočanje odprte in demokratične komunikacije (Gallup Institute, 2017).

Zaposleni v podjetju zadovoljujejo svoje potrebe na najrazličnejše načine. S tem ko prejmejo mesečno plačilo, zadovoljijo potrebe po materialnih stvareh, obenem pa jim to daje tudi občutek socialne varnosti, saj jim omogoča na primer ustvarjanje družin in dodatnih izobraževanj, kar pa vodi k osebnemu razvoju. Podjetje pa po drugi strani skrbi tudi za zadovoljevanje nematerialnih potreb, kot na primer varnost zaposlenih s stalnostjo zaposlitve, socialne potrebe in tudi osebne potrebe z napredovanjem in vključenost pri odločanju (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodnik, 2002).

Obstajajo različne vrste potreb in načini njihovega zadovoljevanja. Eno izmed bolj znanih teorij potreb je utemeljil Abraham Maslow, ki trdi, da celotno človeško ravnanje usmerjajo potrebe, ki so hierarhično razporejene. Tiste najbolj osnovne so fiziološke potrebe, ki jih posameznik pridobi z rojstvom – potreba po hrani, pijači in spanju. Ko so te vrste potreb zadovoljene, posameznik ni več motiviran. Fiziološkim potrebam sledi potreba o varnosti – zaščita pred izgubo prebivališča, hrane in drugih pomembnih stvari za preživetje. Hierarhično sledijo socialne potrebe, kamor spadajo potrebe po pripadnosti in ljubezni, torej odnosi med ljudmi. Nato sledijo potrebe po spoštovanju – potreba po moči, uveljavljanju in statusu. Nanašajo se na želje posameznikov, da so spoštovani in cenjeni ter da cenijo tudi samega sebe. Zadnje na lestvici pa so potrebe po samouresničevanju, ki odsevajo posameznikovo željo, da opravlja delo, katerega je sposoben. Ko posameznik zadovolji nižje potrebe, se v njem prebudi želja po nečem več. Pri vsakem posamezniku so prisotne vse zgoraj omenjene potrebe, vendar se vrstni

red potreb razlikujejo glede na vsakega posameznika (Treven, 2001; Možina, Bernik in Svetic, 2004).

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, s tem ne mislimo samo na zadovoljne zaposlene, ampak tudi srečne posameznike. Na delovnem mestu se zaposleni namreč ne počutijo samo zadovoljne, ampak tudi srečne. Cilj vsake organizacije so na koncu tako zadovoljni kot tudi srečni zaposleni. Za zadovoljstvo najprej poskrbimo preko generaliziranih vzorcev, ki zadovoljujejo potrebe velike večine; nato pa je potrebno poskrbeti tudi za individualizacijo zadovoljstva zaposlenih. V praksi se to izraža na način, da najprej uvajamo splošne pristope za povečanje zadovoljstva, potem pa se osredotočamo še na individualne dejavnike zadovoljstva (Mihalič, 2008).

2.2 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH

Znotraj raziskovanja menedžmenta kadrovskih virov še dandanes prevladuje mnenje, da so zadovoljni zaposleni tudi bolj uspešni, produktivni, fizično in psihično bolj zdravi in na splošno bolj zadovoljni s svojim življenjem. Odnos zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih pa vsekakor ni tako enostaven, kot se zdi na prvi pogled. To pojasnjuje dejstvo, da so rezultati empiričnih raziskav o uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih precej neenotni. Posledično se na področju organizacijskega vedenja še vedno posveča največ pozornosti odnosu segmentu zadovoljstva pri delu (Wright in Davis, 2003; Brown in Lent, 2005).

Vseeno pa pri nekaterih avtorjih še vedno velja prepričanje, da sta zadovoljstvo in uspešnost nekako vseeno povezana, ampak samo v določenih okoliščinah; ko vedenje zaposlenih pri opravljanju dela ni nadzorovano ali kakor koli omejeno. Herman zato trdi, da bi moralo biti zadovoljstvo pri delu povezano z uspešnostjo le v primeru, ko odstranimo ostale vplive na vedenje zaposlenih. Ko na delovno uspešnost vplivajo najrazličnejši faktorji, ta ni tako močno povezana z delovnim zadovoljstvom, zato ne moremo tako preprosto trditi, da zadovoljstvo nima nobene povezave z delovno uspešnostjo (McCormick in Ilgen, 1985).

2.3 CILJI UPRAVLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Razvoj, vzpostavitev in dolgotrajno ohranjanje dejavnikov za povečevanje zadovoljstva vseh zaposlenih so glavni namen celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Stremeti je potrebno k cilju, da bi bili čisto vsi zaposleni kar se da najbolj zadovoljni in posledično tudi srečni. Koncept celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih² bi morala uporabljati čisto vsaka organizacija, vsak vodja in vsak delodajalec in v njega bi morali biti vključeni vsi zaposleni, vsi člani tima in vsi delojemalci. V nasprotnem primeru je namreč tisti delodajalec, ki ne skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih, posledično neprimeren za opravljanje tovrstne funkcije. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih predstavlja temelj uspešne organizacije. Le tisti posamezniki, ki so zadovoljni, lahko uspešno prispevajo k razvoju, rasti in napredku. K upravljanju zadovoljstva lahko pristopimo kot k projektu, v katerem spremljamo vse korake od spremljanja in merjenja trenutnega stanja zadovoljstva, do načrtnega uvajanja ukrepov za povečanje stopnje zadovoljstva, analiziranja posameznikovih dejavnikov zadovoljstva in konkretnega udejanjanja ukrepov (Mihalič, 2008).

Upravljanje z zaposlenimi bi lahko opredelili kot proces, s pomočjo katerega se zagotavlja, da so ob pravem času prisotni pravi ljudje na pravih delovnih mestih, ki so zaslužni za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Da bodo skozi celoten delovni proces zaposleni zadovoljni, pa mora pri tem proaktivno sodelovati tudi vodstvo. Pri načrtovanju poslovne strategije se velikokrat osredotočajo samo na kapitalne izdatke, tehnologijo in marketing, pri tem pa pozabijo na pomembnost zadovoljnih zaposlenih, ki so eden izmed pomembnejših dejavnikov za dobro izvedbo dela. Vodstvo trenutne zaposlene dojema kot samoumevno, torej da delovna mesta zasedajo zaposleni, ki že imajo sposobnosti, potrebne za opravljanje njihovega dela. Za uspešno upravljanje zaposlenih je dalj časa trajajoči proces, kjer je potrebna premišljena koordinacija pravih ljudi na prava delovna mesta (Lubej, 2015).

Če za celostno upravljanje zadovoljstva bodisi nimamo dovolj časa bodisi ne dovolj izvajalcev, je za organizacijo in zaposlene vseeno boljše, da izvedemo vsaj nesistematično izvajanje ukrepov, ki pripomorejo k povečanju zadovoljstva. Četudi izvajamo le pet ali šest ukrepov in te dosledno, je to neprimerno boljše kot pa samo začasno in nedosledno izvajanje vseh ukrepov.

² Celostno upravljanje zadovoljstva je koncept, katerega namen je vzpostavitev in razvoj dejavnikov, s katerimi lahko povečamo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih (Mihalič 2008).

Ne glede na to, za kateri način upravljanja zadovoljstva se odločimo, je pred začetkom izvajanja potrebno o tem seznaniti zaposlene. Pomembno je namreč, da dosežemo soglasje, saj je v nasprotnem primeru izvajanje ukrepov za povečanje zadovoljstva brezpredmetno. V praksi sicer po navadi že sama omemba želje po povečanju zadovoljstva takoj sama po sebi povzroči povečano stopnjo zadovoljstva. Zaposleni namreč s tem dobijo občutek, da nadrejene zanima, kako se njihovi zaposlenci počutijo (Mihalič, 2008).

2.4 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu posameznika ni sestavljeno samo iz njegovih občutkov, ampak tudi iz posameznikovih spoznanj. Kljub temu da številne definicije zadovoljstva pri delu opredeljujejo emocionalno komponento, pa številne metode in lestvice za merjenje zadovoljstva poudarjajo kognitivno komponento. V zadnjih desetletjih se pri merjenju zadovoljstva uporablja številne lestvice in metode za merjenje zadovoljstva. Zadovoljstvo lahko merimo s pomočjo splošnih ali komponentnih lestvic. Splošne obravnavajo občutja pri delu in se jih uporablja za predvidevanje vedenj, medtem ko komponentne lestvice obravnavajo ugotavljanje zadovoljstva s posameznimi komponentami dela in se jih uporablja za predvidevanje prednosti in slabosti znotraj organizacije (Brown in Lent, 2005).

Metode merjenja pa se lahko razdelijo tudi v dve skupini, in sicer v prvo spadajo lestvice, ki so prilagojene samo za določene primere, ki pa so v današnjem času zaradi obsežnega znanja in najrazličnejših metod nesmiselne. V drugo skupino pa sodijo standardizirane lestvice, ki so primerne za različne projekte (McCormick in Ilgen, 1985).

Z merjenjem zadovoljstva pridobimo bogat vir povratnih informacij, s katerim uvidimo, s kako velikim izzivom se bomo morali soočiti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Z merjenji pridobimo informacije o prednostih in pomanjkljivostih na tem področju, temelje za nadaljnje upravljanje zadovoljstva, s ponavljajočimi merjenji pa bomo lahko spremljali napredek oziroma spremembe. Merjenje je priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno, prav tako pa ga je zaželeno izvesti pred, med in po temeljitih spremembah v organizaciji, na primer ob množičnih odpuščanjih, reorganizaciji, prestrukturiranju itd. Samo na ta način bomo lahko spremljali, kako posamezne spremembe v organizaciji vplivajo na zaposlene. Če je le mogoče naj bi bili v merjenje zadovoljstva vključeni prav vsi zaposleni, saj lahko le tako pridobimo sistematične podatke, ki so reprezentativni za nadaljnje analize (Mihalič, 2008).

2.5 VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Ena izmed metod za merjenje zadovoljstva je vprašalnik o zadovoljstvu pri delu, ki jo je razvil Paul E. Spector leta 1985. Z metodo vprašalnika merimo vsesplošno raven zadovoljstva, katere prednost je v tem, da je vseskozi vsem dostopna na svetovnem spletu in je na voljo pri raziskavah znotraj podjetja (Landy in Conte, 2009).

Z vprašalnikom pa ne merimo zgolj stopnje zadovoljstva, temveč lahko z njihovo pomočjo ugotovimo tudi vzroke in posledice zadovoljstva zaposlenih. Menedžerji lahko rezultate merjenja učinkovito uporabijo pri odločitvah, kako bodo uvedli spremembe pri oblikovanju dela, v kolikor je zaznana nizka stopnja zadovoljstva pri posameznih komponentah dela (George in Jones, 2008).

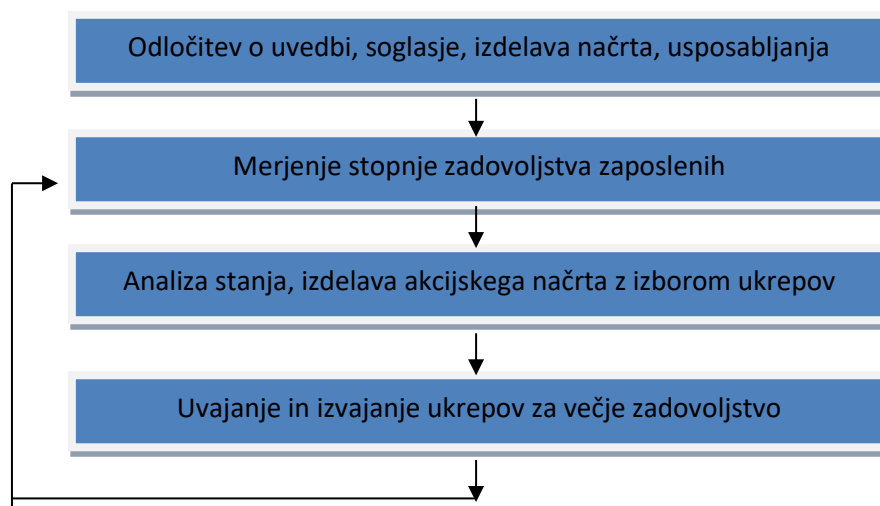
V podjetjih, predvsem v večjih korporacijah, se čedalje bolj zavedajo, da je sistematično ocenjevanje in raziskovanje človeških virov ter odnosov do dela zelo pomembno, saj je iz tega precej nazorno razvidno stanje delovne sile. Priporočljivo je redno izvajanje raziskav, vsaj enkrat letno oziroma ne manj kot enkrat v treh letih. Dunham in Smith menita, da redne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih služijo kot poročilo na področju človeških virov. S pridobljenimi rezultati raziskav dobi organizacija podatke o morebitnih potrebah po spremembi politik in praks, s čimer bi jih bolj približali zaposlenim. Z analiziranjem vprašalnikov je prav tako mogoče diagnosticiranje problemov in ugotoviti, kakšna pričakovanja imajo zaposleni (Dunham in Smith, 1979).

2.6 CELOSTNO UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVA

Celostno upravljanje zadovoljstva je koncept, katerega namen je vzpostavitev in razvoj dejavnikov, s katerimi lahko povečamo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih. Z uvedbo celostnega upravljanja zadovoljstva želimo zagotoviti pogoje, da zaposleni ne bodo samo zadovoljni, ampak tudi srečni. Na ta način vodilni želijo, da bo povečevanje zadovoljstva posledično privedlo tudi do povečevanja stopnje pripadnosti organizaciji. Cilj celostnega upravljanja so torej pripadni in lojalni zaposleni (Interni akt o opravljanju in pripadnosti zaposlenih 2017, 29. april).

Celostno upravljanje zadovoljstva lahko razdelimo na štiri ključne stopnje (Glej sliko 2.1). Znotraj prve stopnje izvajamo oblikovanje pobud vodilnih za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, opredelimo in izdelamo projektni načrt, usposobimo in pripravimo vodje in zaposlene na izvajanje, pripravimo akt o zadovoljstvu. V naslednjem koraku izvedemo merjenje zadovoljstva ter oblikujemo rezultate pridobljenih meritev, pripravimo predstavitev analize rezultatov za zaposlene in vodilne. Če pa se želimo še bolj poglobiti k izboljšanju zadovoljstva, pa izvedemo še individualni pristop k zadovoljstvu posameznika, torej da poskušamo za vsakega zaposlenega ugotoviti, kaj je zanj prioriteto oziroma kaj mu na delovnem mestu predstavlja največ. V tretji stopnji procesa upravljanja zadovoljstva sledi skupna analiza stanja na osnovi rezultatov meritev, izdelava akcijskega načrta, s pomočjo katerega izberemo, katere ukrepe bomo uporabili za izboljšave, in nato še predstavitev rezultatov vodstvu in vsem zaposlenim. V zadnji fazi pa se izvedejo ukrepi, spremljajo učinki s ponovitvami periodičnih meritev ter se izvedejo pogovori z zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu pri delu (Mihalič, 2008).

Slika 2.1: Najpomembnejše stopnje v procesu celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih



Vir: Mihalič (2008, str. 14).

Aktivnosti, ki zadevajo uvajanje in izvajanje ukrepov za izboljševanje zadovoljstva, predstavljajo permanentni proces, saj se projekt pravzaprav nikoli povsem ne zaključi. Vedno znova in sproti se pojavljajo nove razsežnosti, ki jih potem razvijamo v želji po še boljšem zadovoljstvu zaposlenih. Priporočljivo je izvajanje vseh aktivnosti celostnega upravljanja zadovoljstva v skladu s štirimi prej omenjenimi stopnjami, vendar lahko vsekakor po dogovoru z zaposlenimi katero aktivnost izpustimo ali pa samo zamenjamo vrstni red izvedbe. Vse ukrepe izvajamo v soglasju z zaposlenimi, saj je samo na tak način mogoče doseči cilj. Pridobiti moramo zaupanje zaposlenih in jih spodbuditi k podajanju predlogov za uspešno razrešitev problematike na področju zadovoljstva. Z njihovimi povratnimi informacijami so namreč lahko ključnega pomena za boljšo klimo in vzdušje znotraj organizacije (prav tam).

Da na delovnem mestu postanemo in ostanemo zadovoljni, je pomembno, da si postavimo cilje, ki jih bomo lahko dosegli. Pomembna je samoiniciativnost, torej da skrbimo za lastno izobraževanje, usposabljanje ter da maksimalno izkoristimo vse priložnosti, ki so dane na delovnem mestu. Znotraj organizacije poiščemo svoje zaveznike in prijatelje, saj so dobri medsebojni odnosi pomemben faktor zadovoljstva. Pri opravljanju dela vseskozi iščemo priložnosti za izboljšave, kako bi lahko neko nalogo opravili bolje in enostavneje. Do sebe moramo biti kritični in prevzeti odgovornost za svoja dejanja, kar pa ne pomeni, da se pustimo preobremeniti z delovnimi nalogami. Iz vsake storjene napake se moramo potruditi razbrati najboljše ter na njeni podlagi ugotoviti, kako se ji v prihodnosti izogniti (prav tam).

S celostnim oziroma projektnim pristopom k upravljanju zadovoljstva pridobimo bolj transparenten pogled na področje zadovoljstva, s katerim zagotovimo večjo načrtnost in sistematičnost. Temeljni cilj tovrstnega upravljanja je povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. K proučevanju se pristopa načrtno, sistematično in analitično, s čimer želimo zagotoviti kakovostno načrtovanje za izboljšanje zadovoljstva in bodisi ohraniti bodisi še izboljšati trenutno stopnjo zadovoljstva. Torej želimo s celotnim upravljanjem zadovoljstva zagotoviti pogoje za večje zadovoljstvo vseh zaposlenih, ki lahko posledično pripomorejo k višji stopnji uspešnosti in učinkovitosti znotraj podjetja (prav tam).

2.7 GOSPODOVALNO IN NEGOSPODOVALNO VODENJE

Gospodovalno vodenje onemogoča vsakomur, ki je vpleten, da svoje nadrejene sprejme v svoj svet kakovosti. Prisoten je tudi strah, kjer pa je pod vprašaj postavljeno zaupanje, posledica tega

pa so višji stroški dela zaradi neučinkovitosti. Če želimo izboljšati delovno okolje, morajo vodilni prepoznati njegove učinke in nato sprejeti ukrepe za nadomestitev z negospodovalnim vodenjem. Gospodovalno vodenje vsebuje štiri elemente, in sicer je prvi, da vodje postavljajo naloge in merila na vseh ravneh in se nikoli ne posvetujejo s svojimi podrejenimi. Vodja kompromisov ne sprejema in zaposleni so se primorani prilagoditi svojemu delovnemu mestu. V primeru nestrinjanja so deležni negativnih posledic, kot na primer izgube delovnega mesta, če jih ne ščiti sindikat ali delovna pogodba. Naslednja značilnost gospodovalnega vedenja je tudi ta, da vodja zaposlenim samo pove, ne pa tudi pokaže, kako je potrebno opraviti delo. Nikoli pa jih ne vpraša, kako bi bilo mogoče delovne pogoje izboljšati in doseči večjo učinkovitost. Za gospodovalno vodenje je značilno, da vodja ali njegov pooblaščenec nadzoruje celotni delovni proces. Zaposleni pa so stalno pod pritiskom, da jih nadzorniki ne odkrijejo pri nekakovostnem opravljanju dela. Po drugi strani pa so zaposleni, ki bi eventualno želeli opraviti več dela, kot jim je bilo naročeno, deležni pritiskov sodelavcev, ki niso tako pripadni in motivirani. Kaznovanje in grožnje so tudi ena od značilnosti gospodovalnega vedenja, saj poskušajo vodje zaposlene prisiliti v to, kar tudi sami želijo. S tem se ustvarjajo sovražni odnosi med vodstvom in zaposlenimi (Glasser, 1998).

Za razliko od gospodovalnega vedenja pa je negospodovalno vodenje podobno kot teorija izbire v primerjavi s psihologijo zunanega nadzora. Teorija izbire trdi, da je skoraj vsako vodenje izbrano in da vsak posameznik lahko nadzoruje samo vodenje samega sebe. Če pa želi to vodenje spremeniti, mora najprej spremeniti mišljenje, da se posledično lahko spremeni njegovo počutje. Torej po teoriji izbire nastale težave rešujemo tako, da izberemo novo vodenje, ki bo učinkoviteje odpravilo težavo. Negospodovalno vodenje pa se osredotoča na oblikovanje sistema sodelovanja in temelji na prepričanju, da je mogoče zaupati ljudem, ki se jih korektno obravnava. Vodje se zavedajo, da je bistvo kakovostno opravljenega dela v dobrem organiziranju dela in izboru pravilnega pristopa vodenja zaposlenih. Vodenje vodij je odvisno od izbora vodstvene filozofije, torej od odnosa do ljudi in ciljev. Pri negospodovalnem vodenju so vodje usmerjene v svoje zaposlene in odnose med njimi. Svoje zaposlene spodbujajo, jih motivirajo in uspešno koordinirajo delovni proces. Vodenje ni samo linearno, ampak je krožen proces, kjer so tako vodje kot tudi zaposleni odgovorni za končne rezultate. Zastavljen cilj je torej neposredno odvisen od medsebojnih odnosov in ravni zaupanja med vodji in zaposlenimi. Nenehna komunikacija znotraj podjetja prinaša nenehne izboljšave in zaradi dobre organiziranosti posledično pomeni tudi manjše stroške podjetja (Brajša 1983; Kavčič 1991; Glasser 1998; Glasser 2007).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo tvorijo in udeležujejo zaposleni s svojim delom, hkrati pa v njej ustvarjajo ozračje, katero se loči od drugih in vpliva na vedenje ljudi. Organizacijsko klimo določajo stališča zaposlenih o lastnem delu, organiziranost dela, nagrade, način vodenja, medsebojni odnosi, počutje zaposlenih v organizaciji, interesi in želje zaposlenih, kariere in izobraževanja. Organizacijsko klimo bi lahko še drugače opredelili kot skupno ime za način vedenja ljudi in njihovega zaznavanja medsebojnih odnosov. Bolj kot zaposleni čutijo spoštovanje in da je njihovo delo cenjeno, bolj pozitivno bo njihovo prispevanje k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, hkrati pa bodo s tem prispevali tudi k osebemu zadovoljstvu in razvoju. Ena izmed možnih definicij pa je tudi, da organizacijsko klimo enačimo z vzdušjem znotraj organizacije, ki je posledica najrazličnejših dejavnikov tako iz širšega kot iz ožjega okolja, iz preteklosti in sedanjosti, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2002; Ivanko in Stare, 2007).

Za uspešno in učinkovito opravljeno delo je potrebno preučiti in izmeriti organizacijsko klimo. Na podlagi pridobljenih rezultatov in morebitnih odstopanj od zelene klime lahko spremenimo oziroma izvedemo ukrepe za uresničitev ugodnejše klime za zaposlene. Organizacijsko klimo najpogosteje definiramo kot čutno dožemanje vseh tistih vidikov delovnega okolja, katere zaposleni dojemajo kot psihološko pomembne. Pri raziskovanju klime je torej referenčni okvir organizacija kot celota (Ivanko in Stare, 2007).

Pri ugotavljanju razlike med klimo in zadovoljstvom je pomembno, da se zavedamo, da je zadovoljstvo z delom element naravnosti do dela. Definiramo ga lahko kot zeleno pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove subjektivne ocene doživljanja dela ter opravljenega dela in izkušenj pri delu. Zadovoljstvo pri delu je torej individualni odziv na delovno okolje, medtem ko je organizacijska klima celovita slika organizacijskega okolja zaposlenih (prav tam).

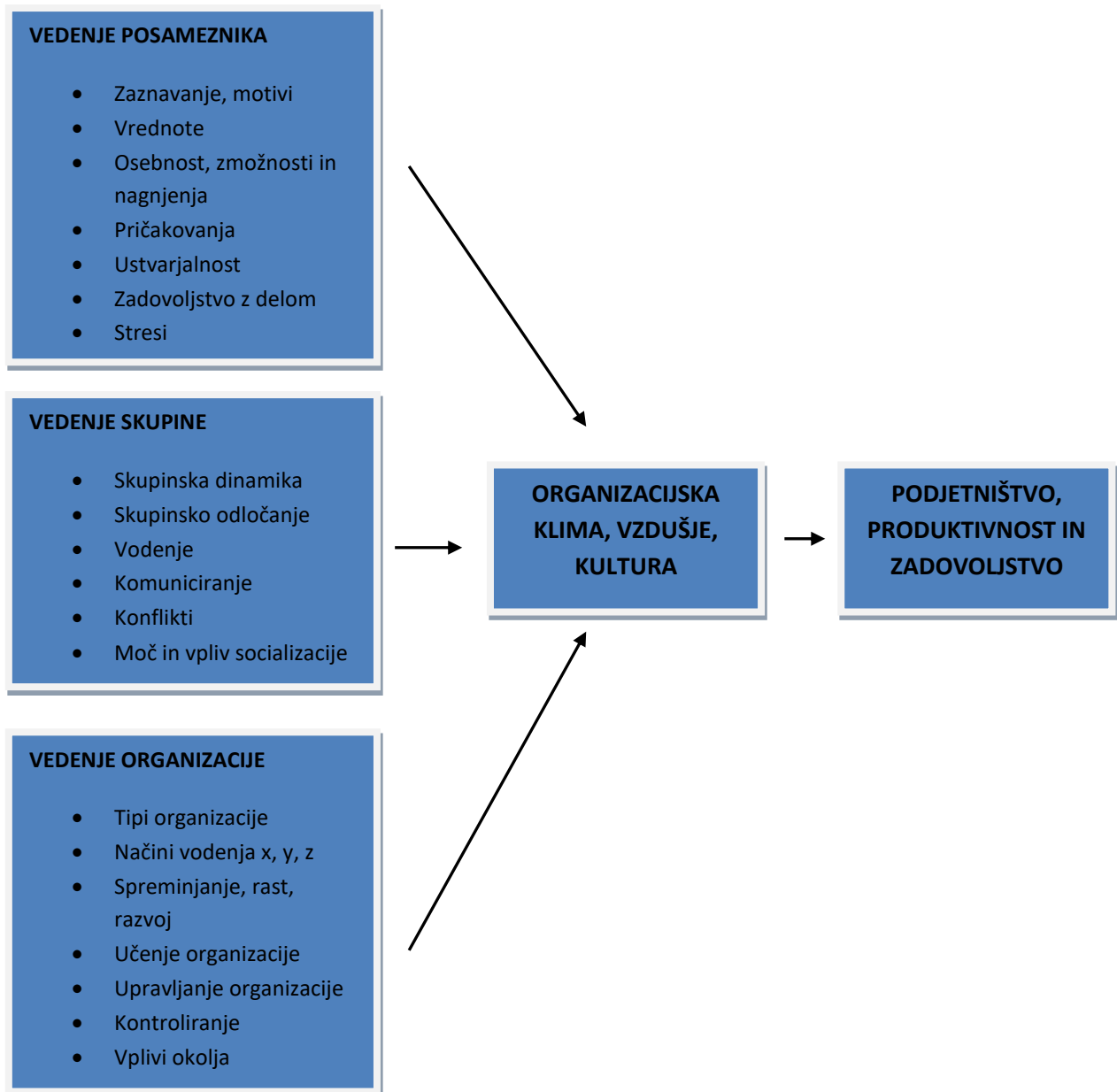
Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot splošen pojem, na katerega se nanašajo različni dejavniki. Litwin in Stringer sta že leta 1968 opredelila devet dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Prvi izmed dejavnikov je struktura in pritisk, kamor sodijo zaznave zaposlenih o predpisih in pravilih delovanja znotraj organizacije in pritisk na vedenje zaposlenih znotraj delovnega procesa. Naslednji dejavnik je osebna odgovornost zaposlenih o njihovi vključenosti pri odločanju in o samostojnosti, ki jo imajo pri izvajanju dela. Tretji

dejavnik, ki vpliva na organizacijsko klimo, je toplina, ki je opredeljena kot stopnja zaupanja in timsko delo, ter občutek pripadnosti in komunikacija. Četrty dejavnik je podpora, ki jo zaposleni prejmejo s strani vodstva in spodbude, ki so jo deležni za skupno doseganje cilja. Nagrade in kazni so naslednji dejavnik, kamor sodi usmerjenost organizacije k nagradam in spodbujanje k dosegu zastavljenih ciljev oziroma h grajam ob morebitnem neuspešno opravljenem delu. Naslednji dejavnik so konflikti in odnosi do konfliktov, kamor sodijo zaznave zaposlenih o pristopu do reševanja konfliktov in kakšen je odnos do različnih mnenj pri reševanju nesoglasij. Sledijo standardi storilnosti in pričakovanja, kjer se odražajo eksplicitni in implicitni cilji ter standardi uspešnosti znotraj organizacije. Predzadnji dejavnik je organizacijska identiteta in skupinska zvestoba kot pripadnost organizaciji in povezanost zaposlenih. Zadnji dejavnik, ki vpliva na organizacijsko klimo, pa je tveganje, ali so zaposleni pripravljeni sprejeti in biti izpostavljeni napredku, ali so raje znotraj varnih in že uveljavljenih načinov dela (Litwin in Stringer, 1987).

Dobra organizacijska klima znotraj organizacije omogoča dobre odnose med zaposlenimi, lojalnost ter enotnost. Dobro delovno vzdušje pa je pogojeno tudi z zadovoljevanjem potreb zaposlenih, ki izhaja iz odnosov med člani organizacije in njihovega zadovoljstva pri delu. Posledica je večja koordinacija zaposlenih, kar povzroči hitreje in bolj kakovostno opravljeno delo ter boljše delovne rezultate (Lipovec, 1987; Rozman, 2000).

S pomočjo klime pa opisujemo tudi stanje organizacije in njihovih posameznih delov. Klima organizacijo ločuje od ostalih na podlagi organiziranosti notranjega okolja. Oblikujejo jo vedenja in počutja zaposlenih ter je temelj za dožemanje situacij znotraj organizacije. Organizacijska klima je torej vrsta značilnosti (glej Sliko 3.2), ki izkazujejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela (Možina in drugi, 1994).

Slika 3.2: Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina in drugi (1994, str. 147).

Lahko bi trdili, da je prav organizacijska klima najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. To povezanost bi lahko pojasnili kot vzajemnost med vplivom klime na zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo doživljanje klime v organizaciji. Čeprav klima sprva ne deluje kot pomemben dejavnik, je v delovnem okolju vseskozi prisotna. Organizacijska klima ima močan vpliv na obnašanje posameznikov, skupine

in posledično na vedenje celotne organizacije. Posebnost vsake organizacije je torej vzdušje, ki ga ustvarjajo vsi zaposleni (Musek Lešnik, 2014).

3.1 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Le redko proučujemo celotno organizacijsko klimo; najpogosteje se omejimo na eno določeno področje, ki je za zaposlene pomembno. Skozi zgodovino proučevanja klime so nastala ožja področja klime, ki jih delimo na motivacijsko klimo, inovacijsko klimo, organizacijsko klimo, podjetniško klimo, ustvarjalno klimo, raziskovalno klimo itd. Določeni vzorci obnašanja zaposlenih so vzrok in posledica za izbiro ožjega področja klime³. Nasprotno pa se v organizacijah, kjer vsi postopki organizacije in delitve dela potekajo nemoteno, klime komajda zavedajo (Ivanko in Stare, 2007).

Glede na vrednote, ki oblikujejo skupno predstavo o tem, kaj je bistvenega pomena v družbenem življenju, sta Fernandez in Hogan leta 2003 opisala 4 različne vrste organizacijske klime. Znotraj vsake organizacije so vseskozi prisotne vse vrste klime, vendar je vedno ena najbolj izražena. Prva vrsta klime je klima dosežkov⁴, kjer rezultati predstavljajo ključ do vsega. Druga vrsta je klima ohranjanja varnosti⁵, kjer dobro urejena hierarhija pomeni temelj organizacije. Naslednja je klima sodelovanja, pri kateri si vodje prizadevajo za skupen trud in kot ključne vrednote poudarjajo zaupanje in predanost. Zadnja pa je klima kreativnosti, kjer je vodilo vsega znanje in domišljija, posledično je klima zelo dinamična in omogoča nenehno učenje (Fernandez, Jorge in Hogan, 2003).

Glede na odnos do spreminjanja ciljev pa lahko organizacijsko klimo klasificiramo na tri tipe: receptivna klima⁶, kjer so zaposleni pozitivno usmerjeni k spremembam in inovacijam; nasprotno so pri konformni klimi⁷ odnosi zelo hierarhični, kar omogoča kontrolni sistem, ki nagrajuje podrejanje vodstvu; pri reaktivni klimi⁸ pa so cilji organizacije vseskozi nespremenjeni, s čimer poskušajo doseči stabilnost (Mirčeva, 1993).

³ To pomeni, da bodo na primer v organizacijah, kjer pri zaposlenih zaznajo pomanjkanje motivacije, posvečali več pozornosti raziskovanju in izboljšanju motivacijske klime.

⁴ Zaposleni so zelo tekmovalni med seboj, uspeh pa pomeni samo zmago na trgu in nič drugega.

⁵ Vodje želijo učinkovito delo, zato je klima formalna in strukturirana.

⁶ V ospredje je postavljeno doseganje ciljev, vlada timsko delo in odnosi med zaposlenimi so sproščeni.

⁷ Realizacija ciljev se dosega s strogo disciplino, zato je avtonomija zaposlenih izredno majhna.

⁸ Take organizacije zavračajo kakršne koli spremembe in praktično nimajo stika z zunanjim okoljem, kar povzroča nezavzetost ali celo sovražnost med zaposlenimi.

3.2 PROCES USTVARJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo pravzaprav ustvarjajo člani organizacije z odgovori na dve vprašanji, in sicer: *Kako se organizacija obnaša pri vsakodnevnem poslovanju?* in *Katere cilje želi pri tem doseči?* Klima se torej oblikuje na podlagi praks, postopkov in politik ter zaželenih vedenj pri vsakdanjem delovanju znotraj organizacije (Schneider, Brief in Guzzo, 1996).

V organizacijah, kjer preučujejo vzroke za neustvarjalno organizacijsko klimo, pravzaprav raziskujejo značilnosti trenutne klime. Njihov cilj je odpravljanje dejavnikov, ki so organizacijo ali enoto privedli do določenega neželenega stanja. Vendar je kakršna koli sprememba zaman, če je zaposleni ne ponotranjijo in je ne sprejmejo ter začitijo. Torej je za spreminjanje organizacijske klime v organizaciji vedno potrebno najprej spremeniti trenutno stanje v organizaciji, nato pa, kar je še bolj pomembno, zaposlene v organizaciji pripraviti in seznaniti s spremembami (Ivanko in Stare, 2007).

3.3 PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJI

Od organizacijske klime je odvisna motiviranost in zavzetost za delo. Ker ljudje veliko časa preživimo na delovnem mestu, je dobra organizacijska klima še kako pomembna za visoko delovno moralo, ki privede do enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi. Vzdušje na delovnem mestu je prav tako odvisno tudi od zadovoljevanja posameznikovih potreb, med katerimi je pomembno ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov, kateri vodijo do koordiniranosti med zaposlenimi, ki so se pripravljene soočiti s težavami in jih tudi poskušajo odpraviti (Lipovec, 1987).

Če se v organizaciji zazna neugodno organizacijsko klimo, je za odpravo težav potrebno njeno proučevanje. Proučevanje klime pomeni ugotavljanje njene značilne dimenzije in vzrokov za njen nastanek. Sprememba klime pa v praksi pomeni spremembo vedenja zaposlenih v organizaciji in njihovih doživljanj določenih situacij na način, da pri njih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča, da dosežemo zastavljene cilje (Lipičnik, 2002).

Proučevanje organizacijske klime prinaša številne prednosti, in sicer drugačno vpletenost zaposlenih, kot je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah; višjo delovno učinkovitost, saj je povezava med delovnim okoljem in delovno uspešnostjo tesno povezana; boljši način

komunikacije, saj se nekateri zaposleni velikokrat z vodjo pogovarjajo samo o delovnih aktivnostih, to pa je možnost za pogovor o drugih področjih. Ena od prednosti proučevanja klime je tudi omogočanje primerjave med organizacijami in znotraj organizacij, saj se na ta način poglobijo v izboljšavo politike in umeritev podjetja; prednost pa je tudi na področju proaktivnega managementa, saj merjenje klime vodjem omogoča identifikacijo pomembnih problemskih delovnih področij, še preden ta privedejo do krize (Draškovič in Erjavšek, 2009).

Kot najbolj objektivni pripomoček pri preučevanju klime se je do sedaj izkazal vprašalnik, s pomočjo katerega zaposleni izražajo stopnje strinjanja z navedenimi trditvami. S pomočjo analize dobljenih rezultatov potem ugotovimo, v kolikšni meri je posamezen dejavnik zastopan v organizaciji (Ivanko in Stare 2007). Na podlagi merjenja organizacijske klime organizacija pridobi predstavbo o poteku delovnega procesa znotraj organizacije, torej kako uspešna je organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj zaposlenih (Lipičnik, 2002).

Poznamo tri načine merjenja organizacijske klime (Gilmer, 1969). Prvi so neformalni opisi⁹, ki vsebujejo posebne sodbe o delovanju organizacije in o odzivih članov znotraj organizacije. Drugi način merjenja klime je sistematično zbiranje opažanj zaposlenih znotraj organizacije. Klimo vsak posameznik doživlja drugače, saj ima vsak drugačne pretekle izkušnje in vsak drugače doživlja okolje, iz katerega izhaja. Tudi ta vrsta podatkov je precej subjektivna. Tretji in tudi najbolj objektivni način zbiranja podatkov za merjenje organizacijske klime pa je anketiranje z uporabo vprašalnikov¹⁰.

Proučevanje klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na 6 korakov (Lipičnik, 2002):

- 1) **Pripravljanje dela:** tu želimo ugotoviti pripravljenost zaposlenih za sodelovanje, način zbiranja podatkov, predvidevanje uporabnosti rezultatov, možnosti financiranja in številna druga področja. V tej fazi se torej ugotavljajo vsi tehnični vidiki proučevanja klime.
- 2) **Sestava vprašalnika:** v tej fazi želimo pridobiti vse vsebinske vidike proučevanja klime. Skupaj z vodstvom organizacije poskušamo ugotoviti kritične točke v organizacijski klimi, katere bomo poskušali s pomočjo vprašanj identificirati. Skozi prakso se je izkazalo, da je najbolje, če anketirancu ponudimo trditve, ki izražajo

⁹ Podatki so pridobljeni s pomočjo opazovanja in zapiskov ter so subjektivno naravnani, vendar kljub temu ponujajo nek občutek o dogajanju organizacijske klime.

¹⁰ Vprašalniki so sestavljeni iz trditev, anketiranci pa svoje percepcije izražajo z označevanjem stopnje strinjanja z določeno trditvijo. Z analizo pridobljenih odgovorov pridemo do ustreznih sklepov.

lestvico občutkov od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Ob vsaki trditvi pa je ponujena tudi možnost za odgovor.

- 3) **Zbiranje odgovorov:** ta faza je sicer ena od manj zahtevnih, vendar se lahko pojavijo težave v tem, da tisti, ki izpolnjujejo vprašalnik, ne zaupajo tistemu, ki jih bo analiziral oziroma se bojijo sankcij, če bodo odgovorili drugače od pričakovanega. Po navadi potem anketiranci ne odgovarjajo po svoji intuiciji, ampak odgovorijo tako kot mislijo, da bodo odgovorili vsi ostali. Da pa se temu izognemo, mora proučevalec odstraniti vse ovire, da lahko anketirani svobodno izrazijo svoja mnenja. Največkrat to lahko preprosto zagotovimo z anonimnostjo.
- 4) **Analiza odgovorov:** že pred sestavljanjem vprašalnika je dobro imeti v mislih, da ga sestavimo na način, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza. Zaželeno so večdimenzionalne analize, vendar je za osnovni občutek o klimi dovolj že enodimenzionalna klima, na primer z analizo trditve, da se več kot dve tretjini anketiranih strinja s tem, da so kritike v organizaciji zelo pogoste.
- 5) **Predstavitev rezultatov:** rezultati preučevanja klime so lahko precej drugačni od pričakovanih. To je lahko zaradi tega, da naročnik analize situacijo doživlja na drugačen način kot večina v organizaciji. Klimo tvori doživljanje vseh zaposlenih in ne doživljanje enega posameznika, zato lahko v tem primeru rečemo, da se posameznik še ni prilagodil in ponotranjil sprememb. Prav zaradi takih posameznikov je potrebno biti pri predstavitvi rezultatov klime izredno previden.
- 6) **Načrtovanje akcij:** ugotavljanje klime ne more biti brezpredmetno. Iz ugotavljanja klime lahko pridobimo uporabne informacije, ali anketiranci postavljene cilje ustrezno doživljajo in se nanje odzovejo. Potrebno pa se je tudi vprašati, ali so cilji sploh pravilno zastavljeni.

3.4 TEŽAVE PRI PROUČEVANJU KLIME

Pri procesu proučevanja in definicije pojma organizacijska klima se soočamo s številnimi težavami. Čeprav je organizacijska klima izredno pomembna za uspešno delovanje organizacije, ne poznamo poenotene definicije. Veliko problemov pa povzroča tudi enačenje organizacijske klime in kulture pri nekaterih avtorjih ter nejasne relacije med pojmi klima in kultura v organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih in ravnanje z ljudmi pri delu (Mlakar, 2009).

Če se v posamezni organizaciji pojavi neustrezna oziroma nezaželena klima, je potrebno preučiti njene vzroke, v kolikor jo želimo spremeniti. Neprimerno vedenje ljudi je najpogosteje vzrok za neprimernost klime, kar se tudi v praksi najpogosteje prikazuje kot razlog za nedoseganje zastavljenih ciljev. V obratni situaciji, ko pa je vedenje ljudi v skladu s pričakovanji, vidimo razlog za to v njihovi osebnosti (Ivanko in Stare, 2007).

Pri proučevanju organizacijske klime se soočamo s problemom definiranja dimenzij klime. Pojem organizacijske klime se namreč nanaša na skupino dimenzij, katerih je zelo veliko in se med seboj povsem razlikujejo. Hkrati pa se pojavlja tudi dilema, koliko dimenzij klime bi bilo optimalno vključiti v proces proučevanja (Fey in Beamish, 2001).

3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vzrok preučevanja klime je v tem, da lahko ugotovitve o kakovosti klime uporabimo pri njenem spreminjanju. Če v podjetju zaznamo neugodno klimo, jo je potrebno spremeniti. Vendar vedno ne drži predpostavka, da je problem v organizacijski klimi, če se ne dosežejo zastavljeni rezultati. Na tej točki se je potrebno vprašati o uresničljivosti ciljev (Lipičnik, 2002).

Spreminjanje organizacijske klime narekuje družbeno okolje, znotraj katerega organizacija deluje. Sama sprememba klime je zapleten proces, ki je lahko odvisen tudi od trenutnega življenjskega cikla organizacije¹¹. Cilj spreminjanja organizacijske klime je, da bi zaposleni spremembo dojeli in se ji prilagodili (Ehrhart, Schneider in Macey, 2014).

Sprememba organizacijske klime pomeni spremembo doživljanj posameznih situacij, tako da zaposleni spremenijo način ravnanja. Pri tem pa se nam zastavita dve vprašanji, in sicer, kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja. Po navadi se srečujemo z načinom nenadzorovanega in nezavednega spreminjanja klime, kar pomeni, da se klima spremeni kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. V takih primerih gre za klimo, ki običajno ovira doseganje ciljev in sama po sebi kliče po spremembah (Lipičnik, 2002).

Nenadzorovano spreminjanje organizacijske klime se največkrat zgodi zaradi družbenega okolja, v katerem organizacija deluje in katerega posledica je slabo delovanje organizacije¹².

¹¹ Sprememba organizacijske klime je nujna, ko se v organizaciji pojavijo težave; nujna pa je tudi sprememba klime ob rasti organizacije.

¹² Taka organizacijska klima namreč ni skladna s pričakovanji managerjev.

Nasprotno pa je nadzorovano spreminjanje organizacije načrtovano in poteka skladno z navodili, predpisi in ukrepi, ki jih določijo managerji¹³ (Ashkanasy, Wilderom in Peterson, 2011).

Zanimivo je Maxwellovo dojetje pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Vlogo managementa v organizaciji poistoveti s termostatom in ga primerja s termometrom¹⁴ (Maxwell, 2005).

Pri ustvarjanju in spreminjanju organizacijske klime pa ima pomembno vlogo tudi organizacijska kultura. Ta del kulture pri podjetjih predstavlja tako pomembno vlogo, da ga velikokrat nekateri radi pomešajo z organizacijsko klimo. Kot je ugotavljal Konrad (1987), ki je proučeval pojme, s katerimi označujemo organizacijsko klimo, je po Schneiderju (1990) konstrukt klime globlji, saj se klima nanaša na zaznave organizacijske politike, njene prakse in postopke, ki si jih zaposleni delijo; klima pa naj bi bila odraz kulture (Lipičnik, 2002).

Pojem klime je bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja, kjer se uporablja kvantitativne metode raziskovanja, medtem ko je pojem kulture bolj globalen in usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje pa so značilni predvsem analiza jezika, obredov in mitov, torej kvalitativna metodologija (Konrad, 1987).

3.6 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je ena izmed najglobljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijsko kulturo lahko prav tako kot klimo razdelimo v poddimenzije, na podlagi katerih ugotavljamo, kakšna je. Kulturo najpogosteje povezujemo z odnosom do dela, odnosom do učinkovitosti in odnosom do tržišča. Kulturo torej tvorijo naše vrednote, pravila vedenja, nazori, norme, simboli itd. Kultura se po navadi ne izraža neposredno, ampak posredno¹⁵. Torej gre za dejavnike, ki se jih večinoma sploh ne zavedamo, vendar pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko pot (Lipičnik, 2002).

¹³ Večino dejavnikov organizacijske klime pa ni mogoče spremeniti z navodili, ukrepi in predpisi. Managerji, ki predlagajo te spremembe, verjamejo, da jim bodo zaposleni preprosto zaupali.

¹⁴ Oba instrumenta se med seboj močno razlikujeta, saj pasivno toploto okolja prikazuje samo termometer, ki nanjo nima nikakršnega vpliva, medtem ko termostat aktivno posega v okolje, saj skrbi za ustrezno klimo in tako vpliva na spremembe.

¹⁵ Kako počnemo določeno stvar ter kakšen je naš praktični odnos do sebe in do okolja.

Kultura organizacije se pomembno odraža pri učinkovitosti delovanja. Posamezniki se med seboj razlikujemo glede pričakovanj, prepričanj in zmožnosti. Kultura organizacije pa je nekakšen povezovalni element, ki zaposlenim omogoča zmožnost timskega dela in uspešnega opravljanja nalog (Habech, Kröger in Träm, 2000).

Eno prvih definicij organizacijske kulture je leta 1952 podal Jaques, ki kulturo dojema kot običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si jih delijo vsi člani organizacije in katerega morajo novi člani sprejeti in ponotranjiti (Bate, 1992).

Največkrat uporabljena definicija organizacijske kulture je definicija E. H. Scheina, ki opredeli organizacijsko kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je razvila določena skupina ljudi, ko so se soočali s prilagajanjem okolju. Kultura je vzorec, ki se je izkazal kot »tisti pravi«, po katerem lahko nove zaposlene učijo po njem misliti, dojemati in čutiti. Kultura torej predstavlja temeljne predpostavke, ki so skupne članom organizacije in njihovem okolju (Schein, 2004).

Hofstede organizacijsko kulturo definira kot kolektivno programiranje spomina, ki loči člane ene organizacije od druge. Pri tem pa poudarja, da je kultura karakteristika organizacije in ne posameznikov, ter da se izraža in meri skozi besedno in/ali nebesedno vedenje posameznikov (Hofstede, 1998).

Morgan pa je kulturo opredelil kot metaforo, saj o kulturi govori kot o procesu konstrukcije realnosti, katera ljudem omogoča razumevanje in videnje določenih situacij, dogodkov, dejanj in predmetov v drugačnem pomenu. To posamezniku omogoči, da svoja dejanja razume kot razumska in smiselna (Morgan, 1997).

3.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA VEDENJE ZAPOSLENIH

Pri proučevanju človekovega vedenja lahko nastane nemalo težav, saj vsi čutimo, da o tem nekaj vemo in da poznamo tudi druge ljudi. Ocenjevanje obnašanja vršimo na podlagi domnevanja, kako bi se mi sami vedli v določeni situaciji in ravno na tej točki se dogajajo napake. Namreč nikoli ne smemo drugih ocenjevati po sebi. Za nekatera dejanja se sploh ne zavedamo, da jih delamo, zato je potrebno proučevanje vedenja preusmeriti k ugotavljanju pravih vzrokov, ki izvirajo iz prejšnjih dogodkov (Ivanko in Stare, 2007).

Dobri pogoji dela in splošno vzdušje predstavljajo zaposlenim vedno večjo motivacijo v primerjavi s plačilom in ustvarjanjem dobička. Zaviranje delovnega procesa povzroči neustrezna klima v podjetju in zaposleni, ki se v organizaciji ne počutijo dobro, kmalu izgubijo veselje do dela in ne izkoriščajo vseh svojih potencialov (Šinkovec 1992; Mihalič, 2007).

Relacija med organizacijsko klimo in človekovim vedenjem ni neposredna. Klima ni vzrok za nedoseganje rezultatov v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, ampak sta neznanje in nesposobnost zaposlenih samo dve dimenziji klime. Klimo si torej lahko razlagamo kot skupek načinov vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v tem primeru nedoseganje postavljenih rezultatov. Ta posledica zaposlenim ne predstavlja nekaj nenormalnega, saj jo vsi vidijo kot nekaj povsem normalnega, z izjemo tistih, ki se s klimo še niso ponotranjili. Iz tega lahko sklepamo, da se posameznik klimi lahko prilagodi. To prilagoditev lahko smatramo kot pozitivno, če se človek prilagodi klimi, ki mu omogoča nekaj pozitivnega; nasprotno pa je prilagoditev klimi lahko tudi negativna, če je posameznik zaradi tega na slabšem. V teh primerih se potem tudi upravičeno pojavi želja po spreminjanju klime. Torej lahko spremembo organizacijske klime uveljavljamo na račun posameznikove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998).

V raziskavi Neala, Pattersona in Westa iz leta 2000 so raziskovali vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in pri tem ločili dva tipa organizacijske klime. Prva klima je tista, ki skrbi za dobro počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in dobre medosebne odnose. Druga pa skrbi za učinkovitost organizacije in doseganje poslovnih ciljev. Avtorji so predvidevali, da se bo produktivnost organizacije povečevala z obema vrstama klime. Vendar so s pomočjo raziskave prišli do ugotovitve, da sama klima znotraj organizacije neposredno nima vpliva na produktivnost, obstaja pa tesna povezanost med produktivnostjo in ravnanjem z ljudmi. Torej obe vrsti klime vplivata na učinkovitost ravnanja z ljudmi, ta pa vpliva na produktivnost (Neal, West in Patterson, 2000).

Vedenje pa je odvisno tudi od človekovih osebnostnih razsežnosti, ki nam pomagajo ugotoviti, kakšna klima vlada v posamezni organizaciji. Vsaka razsežnost osebnosti pa vključuje številne osebnostne lastnosti, kot so (Nastran, 1994): čustvena stabilnost, naklonjenost, natančnost, sprejemljivost za izkušnje in ekstrovertiranost.

Vedenje posameznikov pa je mogoče proučevati preko vključenosti posameznika v skupino. Znotraj skupine se oblikuje določena socialna klima, kateri se posameznik lahko prilagodi ali

pa tudi ne. Na doživljanje socialne klime pa vplivajo obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote (Nastran, 1994).

Glede na odnos do sprememb organizacijskih ciljev, načina organiziranja in motiviranja zaposlenih pa razlikujemo različne tipe organizacijskih klim (Mirčeva, 1993):

- **Receptivna:** v ospredje je postavljeno doseganje ciljev in zaradi tega je odnos zaposlenih do inovacij pozitiven. Ideje črpajo iz zunanjega okolja in se poskušajo z njim čim bolj asimilirati. Med zaposlenimi ni hierarhije, ampak vladajo kooperativni odnosi, kjer je značilno tudi timsko delo. Inovativnost je nagrajena, možno je dodatno izobraževanje in napredovanje. Fleksibilnost dela in prenos informacij pa sta omogočeni s pomočjo tehnologije.
- **Konformna:** realizacija ciljev na podlagi stroge discipline in konformnosti in ne z večjo udeležbo zaposlenih ter s spodbujanjem njihovih kreativnih potencialov. Tukaj je prisotna stroga hierarhija, ki nagrajuje konformno vedenje na podlagi kontrolnega sistema. Samoiniciativnost je zatrta, saj imajo posamezniki majhno avtonomijo in zaradi tega tudi niso motivirani za sodelovanje. Uspeh organizacije je po večini odvisen od usmerjenosti vodilnih.
- **Reaktivna:** tukaj spremembe in novosti niso dobrodošle, saj želijo ohraniti stabilnost organizacije. Takšne organizacije so močno oddaljene od zunanjega okolja. Vladajo pritiski in konflikti med zaposlenimi so zelo pogosti. Z zastarelo tehnologijo je razvoj onemogočen in člani do takšnih organizacij ne čutijo pripadnosti ali so celo sovražno naravnani.

Na podlagi opravljene študije pa avtorji Burton, Lauridsen in Obel (1999) trdijo, da sta dve temeljni dimenziji organizacijske klime napetost in odpor proti spremembam. Nizek odpor do sprememb naj bi organizacijam omogočal odzivnost, medtem ko je določena stopnja napetosti potrebna za učenje in ustvarjanje ravnotežja med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Na podlagi napetosti in odpora proti spremembam pa se je določilo štiri oblike organizacijske klime: skupinska klima, s katero se odraža visoka stopnja zaupanja, nizka napetost in velik odpor do sprememb; za racionalno/razumsko klimo je značilno nizko zaupanje in visoka napetost ter majhen odpor do sprememb; pri klimi notranjih procesov se pojavlja nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb; za razvojno klimo pa so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb (Burton, Lauridsen in Obel, 1999).

3.8 ORGANIZACIJSKA KLIMA V JAVNI UPRAVI

Javna uprava je aparat, ki je odgovoren za pripravljanje strokovne podlage za sprejemanje političnih odločitev in izvrševanje sprejete politične odločitve. Prav zaradi teh dveh funkcij ima javna uprava veliko vlogo v procesu javnega upravljanja, saj brez strokovne pomoči javne uprave politika ne more opravljati svoje funkcije (Virant, 2009).

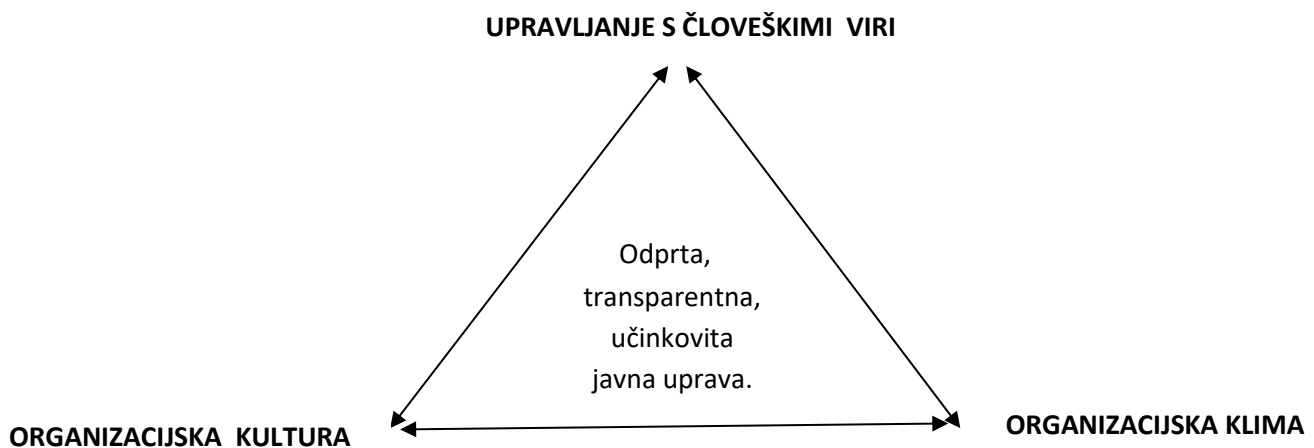
Torej lahko javno upravo definiramo bodisi v organizacijskem smislu kot sistem, ki ga sestavljajo državna uprava, lokalna samouprava in javne službe; bodisi v funkcionalnem smislu kot dejavnost, ki je usmerjena v oblikovanje in zadovoljevanje splošnih družbenih potreb (Šmidovnik, 1985).

Javno upravo lahko definiramo kot celoto vseh dejavnosti upravljanja, ki zadevajo izvršilne, administrativne in poslovne funkcije javnega upravljanja. To je neodvisno od tega, ali jih upravljajo bodisi državni upravni organi bodisi drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave (Haček, 2005).

Javna uprava je opredeljena z osmimi elementi: gre za uslužbeniški sistem delovanja države preko javne uprave; odgovornost resornih ministrstev in vlade; sestavo organizacijske javne uprave iz državnih in paradržavnih organizacij; funkcionalno opredelitev z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb; proračunsko financiranje ali financiranje iz drugih javnih virov npr. skladov; odločanje organov javne uprave večinoma po predpisih upravnega prava, nekaj tudi po predpisih civilnega prava; posebno vlogo stroke v smislu kombiniranja znanj in izkušenj (Kovač, 2006).

V javni upravi, ki jo štejemo za storitveno dejavnost, je človeški dejavnik najpomembnejši. Tukaj se je za spreminjanje organizacijske klime potrebno prilagoditi zahtevam zunanjega okolja in ustrezno oblikovati model upravljanja s človeškimi viri. Ko ugotovimo stanje organizacijske klime, je potrebno, da z normativnimi in strukturnimi pristopi dolgoročno oblikujemo obnašanja, vedenja in navade zaposlenih, ki bodo skladni z zahtevami in pričakovanji zunanjega okolja. Torej se na javno upravo gleda kot na rezultat usmerjenega součinkovanja organizacijske kulture, organizacijske klime in upravljanja s človeškimi viri (glej sliko 3.3) (Rman in Lunder, 2003).

Slika 3.3: Povezanost treh komponent z učinkovitim delovanjem javne uprave



Vir: Rman (2003, str. 141).

Posvečanje pozornosti upravljanju s človeškimi viri pomembno vpliva na medsebojne odnose in vrednote ter na ustrezno interno in eksterno komuniciranje, saj so zaposleni zadovoljni, motivirani in čutijo pripadnost organizaciji. Prav uvedba novega uslužbenskega sistema v javni upravi je odlično izhodišče za dolgoročno sistematično povezovanje organizacijske klime in človeških virov; s čimer bi dosegli preoblikovanje organizacijske kulture (Rman v Brezovšek, 2004).

Z reformo javne uprave se želi doseči učinkovitost in uporabnost sodobne informacijsko-telekomunikacijske tehnologije. Zavedanje o pomembnosti ustrezne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je temelj vsake organizacije, zato tudi v javni upravi narašča zavedanje o pomembnosti tega segmenta. Kljub monopolu javnega sektorja pa ne moremo več govoriti o klasičnem prehodu javne uprave od hierarhične k odprti, saj izginja tradicionalna delitev med delovanjem javnega in zasebnega sektorja. V obeh sektorjih delovanje in vodenje vključuje poslovanje s strankami, kjer pa se drastično spreminja način poslovanja z vzpostavljanjem standardizirane informacijsko-komunikacijske tehnologije. Tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju menedžerji uporabljajo podobne procese za razvijanje in usmerjanje poslovnih in ostalih procesov organizacijske realnosti. Pomen ustrezne organizacijske klime in kulture se v gospodarstvu čedalje bolj krepi, saj se zavedajo, da je dobro počitje zaposlenih znotraj organizacije ključnega pomena za uspešnost in učinkovitost organizacije (prav tam).

3.9 PROJEKT SiOK

Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije se je leta 2001 na pobudo nekaterih večjih slovenskih podjetij začel projekt SiOK (Slovenska Organizacijska klima), katerega vodilna ideja je raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj (OCR Svetovanje in razvoj, 2017). Cilj projekta je ugotavljanje pomembnosti zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime, ki vplivata na učinkovitost organizacij in motiviranost zaposlenih. Temeljni principi projekta so prizadevanje za primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. S standardiziranim vprašalnikom pri projektu SiOK merimo različne dimenzije: organiziranost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, notranje komuniciranje in informiranje, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, vodenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije, motivacijo in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost (Rman v Brezovšek, 2004).

Vprašalnik zadovoljstva pa meri zadovoljstvo zaposlenega z različnimi vidiki njegovega dela: z vodstvom organizacije, s sodelavci, z možnostmi napredovanja s plačo, z neposredno nadrejenimi, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s samim delom, s statusom v organizaciji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom (prav tam).

Iz leta v leto se je število sodelujočih organizacij povečevalo in tako je leta 2001 sodelovalo 26 organizacij, medtem ko je bilo leta 2002 vključenih 51 organizacij, leta 2003 se je število povečalo na 62, leta 2004 kar na 90 in v letu 2005 že na 91 organizacij (Gospodarska zbornica Slovenije, 2017).

V projekt se lahko vključi katera koli organizacija iz različnih panog, ki si želi meriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, saj projekt deluje na osnovi članarine. Vključijo se lahko torej organizacije bodisi javnega bodisi zasebnega sektorja, ki si želijo izpolniti zastavljeno vizijo in poslanstvo, poleg tega pa imajo tudi interes za primerjavo organizacijske klime z ostalimi vključenimi organizacijami in s slovenskim povprečjem. Pogoja za sodelovanje v projektu sta minimalno število zaposlenih, in sicer deset, ter minimalno število let delovanja, ki je omejeno na tri (Biro Praxis, 2017).

Vsako podjetje, ki je vključeno v projekt SiOK, na koncu prejme poročilo o merjenju klime, iz katerega je razvidno trenutno stanje stopnje zadovoljstva v organizaciji. Rezultati so

predstavljeni zelo nazorno, saj so poleg opisne razlage predstavljeni tudi grafično¹⁶, iz česar je lažje razvidno odstopanje od slovenske norme in povprečja. Rezultati merjenja prikazujejo, kako zaposleni dojemata svoje delovno okolje, delovno mesto in vse, kar je v povezavi z delovanjem znotraj podjetja. Kakšno je njihovo dožemanje posameznih komponent dela, pa je ključno za branje in uporabo rezultatov v praksi. Pomembna faza v sklopu projekta pa je seveda tudi primerjava podatkov. Če je podjetje že bilo vključeno v projekt, je najpomembnejša primerjava z lastnimi podatki iz preteklih let, s pomočjo katerih lahko vidimo trende. Če meritve iz preteklosti ne obstajajo, pa se primerjave izvajajo na podlagi meritev znotraj višje organizacijske enote ali panoge. V tem primeru so odstopanja lahko manjša ali večja, vendar se bolj posvetimo tistim vprašanjem ali področjem, kjer so razlike očitnejše (OCR Svetovanje in razvoj, 2017).

¹⁶ Grafični prikaz podjetjem omogoča prikaz vseh kategorij, ki so prikazane s štirimi različnimi barvami. Z zeleno je označeno vse, kar je zelo dobro oziroma nadpovprečno, z belo dobro oz. malo nad povprečjem, z rumeno so označeni slabši rezultati, ki so pod povprečjem, in z rdečo tisto, kar je zelo slabo in predstavlja izziv znotraj organizacije.

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJI X JAVNE UPRAVE

4.1 OPIS PROUČEVANE ORGANIZACIJE X

Organizacija, ki je vključena v raziskavo, je želela ostati anonimna, zato bom na splošno predstavila njihovo osnovno dejavnost. Proučevana organizacija sodi v sektor javne uprave in je eden izmed organov v sestavi Ministrstva za notranje zadeve. Uprava s pomočjo sektorjev skrbi za vodenje, koordinacijo, spremljanje in analiziranje ter ocenjevanje stanja na področju kaznivih dejanj. Za učinkovito in zakonito opravljanje nalog na različnih področjih sodeluje s sodnimi in drugimi državnimi organi v Sloveniji in tujini. Delovna področja organizacije, poleg tistih nalog, ki jih opravljajo notranje organizacijske enote, so še koordiniranje preventivne dejavnosti; načrtovanje in predlaganje organizacijskih sprememb za razvoj in uresničevanje zastavljenih ciljev; koordiniranje programov za usposabljanje in kadre; načrtovanje financ in materialno tehnične opreme; sodelovanje pri usposabljanju za izvajanje policijskih pooblastil (Ministrstvo za notranje zadeve Policija, 2017).

Delovne naloge oddelka, v katerem sem izvedla anketiranje, so vodenje, koordiniranje, spremljanje in ocenjevanje stanja na področju kaznivih dejanj. Oddelek je razdeljen na 8 pododdelkov: Sektor za organizirano kriminaliteto, Sektor za splošno kriminaliteto, Sektor za gospodarsko kriminaliteto, Sektor za posebne naloge, Sektor za mednarodno policijsko sodelovanje, Center za kriminalistično obveščevalno dejavnost, Center za računalniško preiskovanje in Nacionalni preiskovalni urad (prav tam).

4.2 OBLIKOVANJE IN SESTAVA VPRAŠALNIKA

Za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji X smo izbrali metodo anketnega vprašalnika. Pri oblikovanju vprašalnika sem si pomagala z že obstoječim in uveljavljenim vprašalnikom, ki ga uporabljajo znotraj projekta SiOK.

Anketni vprašalnik je anonimen in je razdeljen na tri dele. Namen prvega dela je pridobivanje demografskih podatkov anketirancev, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, oddelek v organizaciji in delovni staž. Drugi del vsebuje 11 dejavnikov zadovoljstva pri delu, katere anketiranci ovrednotijo s petstopenjsko lestvico (zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje

zadovoljen, zadovoljen in zelo zadovoljen). Zadnji, tretji del, pa se nanaša na doživljanje osebnega zadovoljstva vsakega zaposlenega. Anketiranci imajo navedenih 21 trditev, kjer navedejo stopnjo strinjanja na lestvici – sploh se ne strinjam, delno se ne strinjam, niti se strinjam niti se ne strinjam, delno se strinjam, popolnoma se strinjam.

4.3 CILJNA SKUPINA

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni oddelka v organizaciji X javne uprave. Anketiranci so bili zaposleni v oddelku sektorja za gospodarsko kriminaliteto. V oddelku je zaposlenih 54 ljudi, a je izpolnjen vprašalnik zaradi odsotnosti vrnilo samo 50 anketirancev, kar predstavlja 93-odstotno odzivnost anketirancev.

Slika 4.4: Odstotek vrnjenih in nevrnjenih anketnih vprašalnikov.



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).¹⁷

¹⁷ Glej Prilogo A.

4.4 POTEK RAZISKAVE

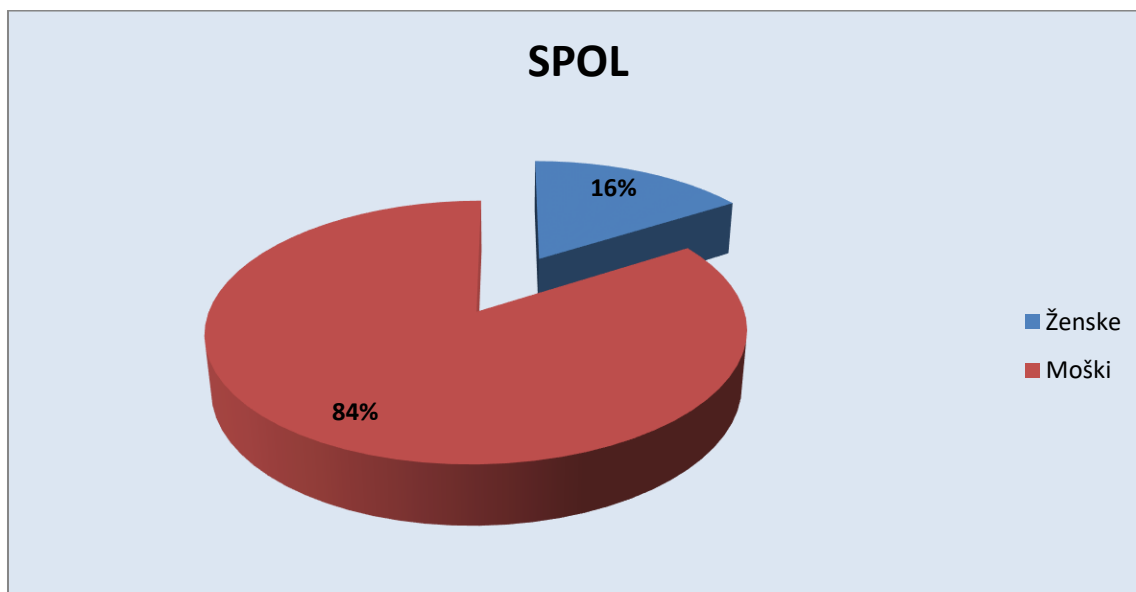
Anketiranje je potekalo na sedežu organizacije v obdobju od 3. aprila 2017 do 7. aprila 2017. Anketne vprašalnike sem osebno izročila vsakemu zaposlenemu in mu na kratko razložila potek anketiranja. Po dogovorjenem roku za oddajo anket sem jih prevzela pri vodji oddelka.

4.5 PREGLED REZULTATOV

4.5.1 SPOL

Glede na naravo dela organizacije, v kateri sem opravljala raziskavo, sem že pred izvedbo analize pričakovala, da bodo prevladovali moški. V anketi je sodelovalo 8 žensk in 42 moških.

Slika 4.5: Odstotek anketiranih moških in žensk



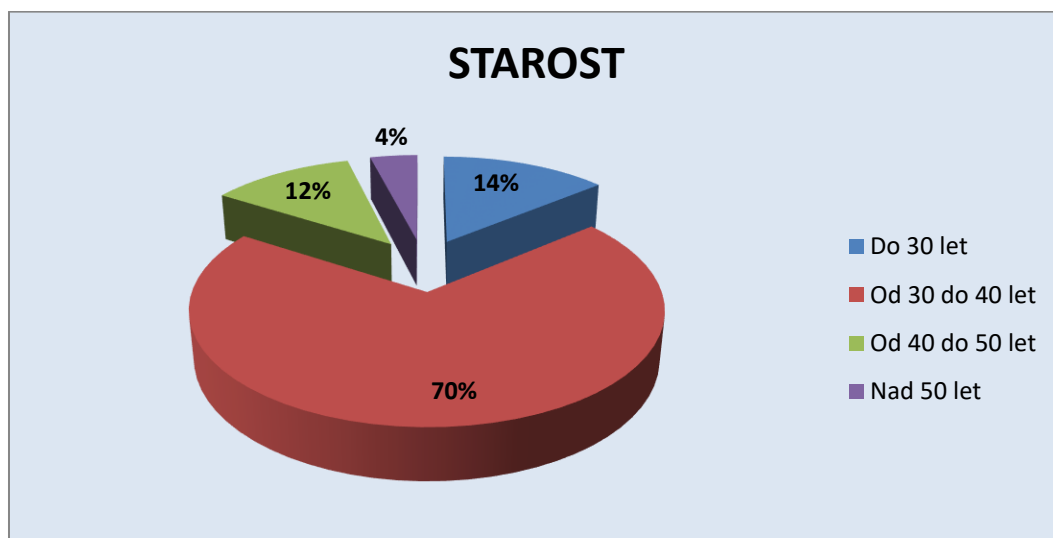
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).¹⁸

¹⁸ Glej Prilogo A.

4.5.2 STAROST

Največ zaposlenih je starih med 30 in 40 let (70 %), sledi jim starostna skupina do 30 let (14 %). Šest (12 %) zaposlenih anketiranih je starih med 40 in 50 let, samo dva (4 %) zaposlena pa sta starejša od 50 let. Povprečna starost zaposlenih v oddelku je 35,5 let, iz česar je razvidno, da imajo dokaj mlad kader.

Slika 4.6: Starostna struktura anketiranih



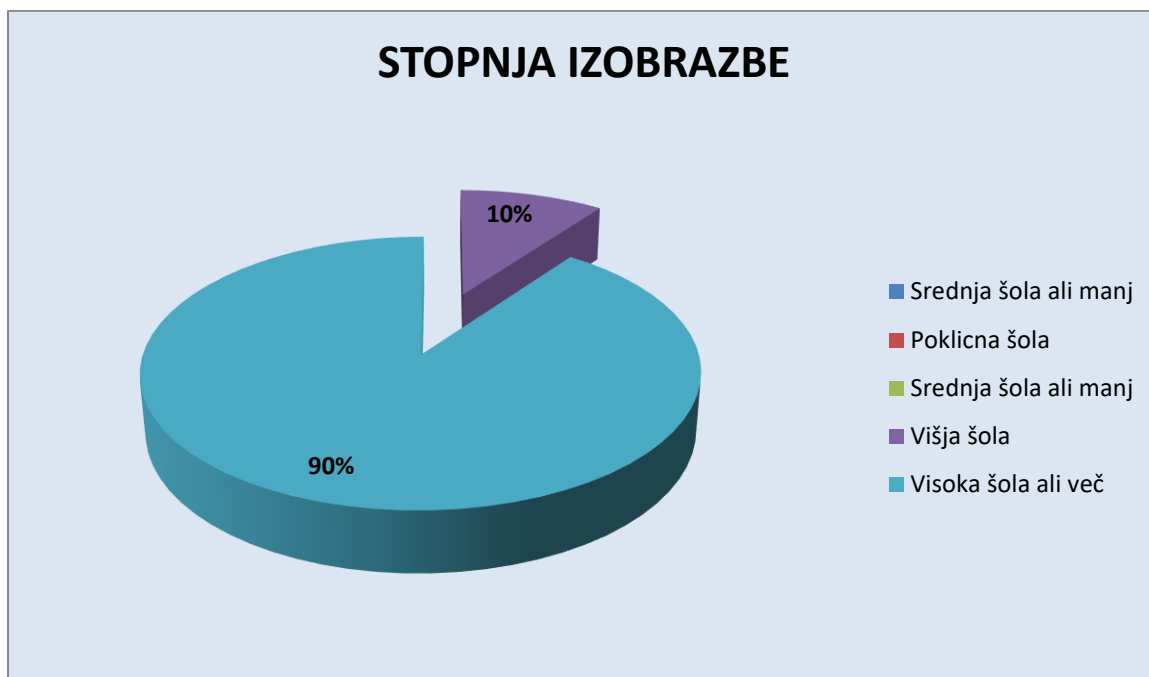
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).¹⁹

4.5.3 STOPNJA IZOBRAZBE

Za delo v javni upravi je pogojena določena stopnja izobrazbe, zato je bilo pričakovano, da imajo anketiranci narejeno najmanj visoko šolo. Velika večina zaposlenih (90 %) ima visokošolsko izobrazbo, pet (10 %) med njimi pa ima zaključeno višjo šolo.

¹⁹ Glej Prilogo A.

Slika 4.7: Stopnja izobrazbe anketiranih



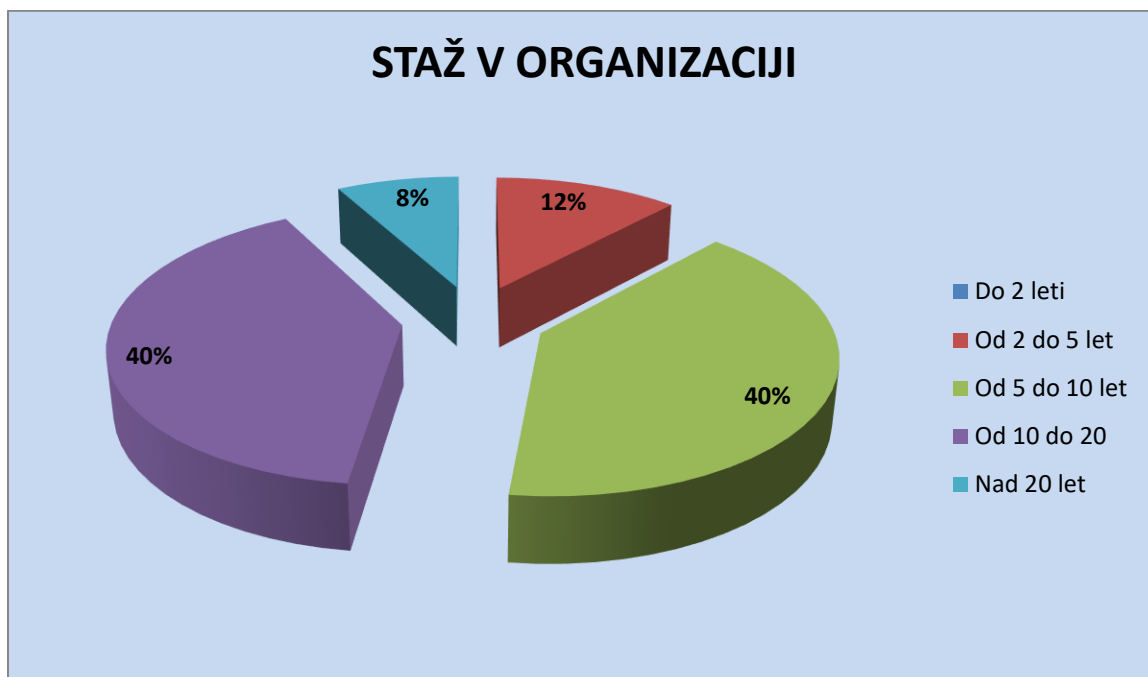
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).²⁰

4.5.4 STAŽ V ORGANIZACIJI

Povprečna delovna doba znotraj oddelka anketiranih je 11,36 let, medtem ko je povprečni delovni staž žensk 5,75 let, moških pa 12,43 let. Iz tega je razvidno, da so se ženske za to delovno področje začele odločati veliko kasneje ali pa je razlog v morebitni neenakosti ženskega spola v preteklosti. Kot je razvidno iz spodnjega grafa, je največ anketiranih v organizaciji zaposlenih med 5 in 10 let (40 %) ter med 10 in 20 let (40 %). Samo šest (12 %) jih je v organizaciji med 2 in 5 leti, samo štirje (8 %) pa imajo delovno dobo znotraj oddelka več kot 20 let.

²⁰ Glej Prilogo A.

Slika 4.8: Delovna doba anketiranih v oddelku



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).²¹

4.5.5 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

V drugem delu vprašalnika so anketiranci ovrednotili zadovoljstvo z različnimi segmenti dela. Na številski lestvici od 1 do 5 so pri posamezni navedbi obkrožili stopnjo zadovoljstva. Največje negativno odstopanje je moč zaslediti pri nezadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje in s plačo. V javni upravi je možno izobraževanje znotraj ali zunaj organizacije, obe obliki izobraževanja pa terjata visoke stroške, ki so lahko v primeru povečanja zadovoljstva in produktivnosti praktično zanemarljivi. Zaradi številnih zaposlenih v javnem sektorju pa se zaradi finančne krize izobraževanje izvaja v najmanjši možni meri. Povprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih z možnostmi za izobraževanje je 2,3 (glej Sliko 4.9), kar kaže na dejstvo, da je potrebno temu področju posvetiti še veliko pozornosti.

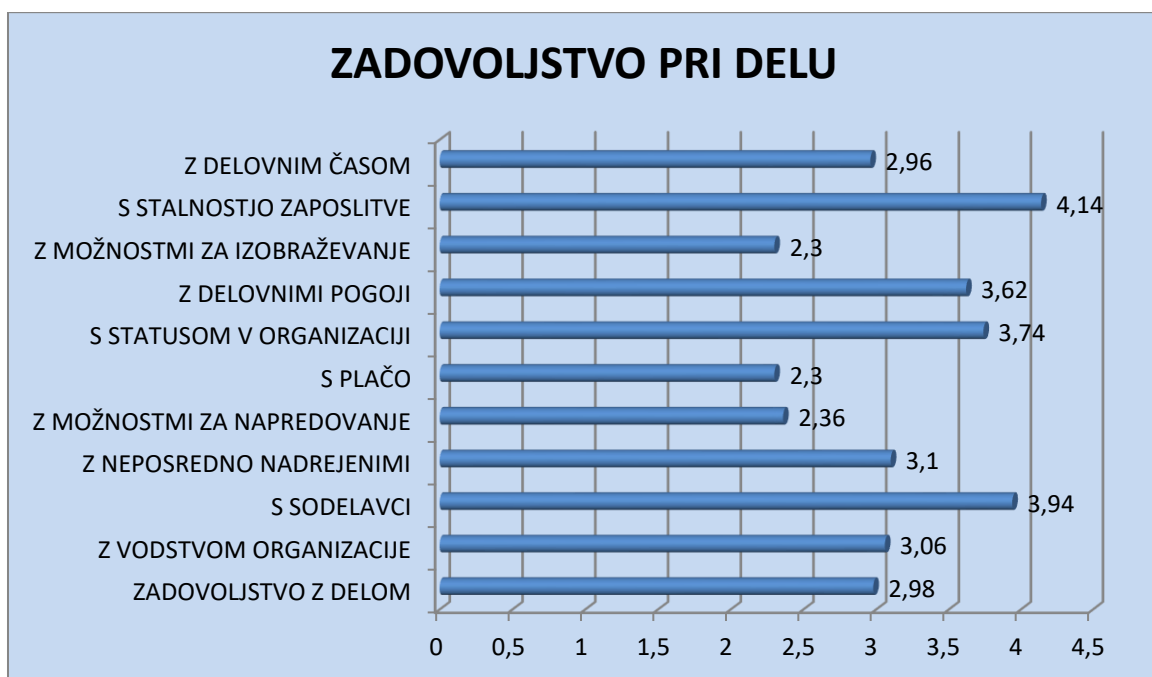
Naslednji kritični segment pa je zadovoljstvo s plačo. Tako kot v marsikateri organizaciji je tudi v našem primeru nezadovoljstvo s plačilom precejšnje. Zaposleni so namreč mnenja, da so

²¹ Glej Prilogo A.

za opravljeno delo premalo nagrajani. Vsekakor zadovoljstvo in motivacijo anketiranim ne predstavlja samo plača, vendar je plača pomemben dejavnik, kar nakazuje tudi dejstvo, da je po hierarhiji delovne motivacije plača temeljna potreba v delovnem okolju.

Po drugi strani pa so anketirani najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, kar je razvidno iz povprečja 4,14 (glej Sliko 4.9). Stalnost zaposlitve je izražena z zaposlitvijo za nedoločen čas, kar zaposlenim predstavlja varnost, od katere je odvisno zasebno življenje. Stalnost zaposlitve je še toliko bolj pomembna pri ženskah, saj soodvisno sovпада z njihovim materinskim življenjem. V tem oddelku ženske namreč ne potrebujejo biti obremenjene, da bi zaradi morebitnega porodniškega dopusta ostale brez službe. Njihovo zadovoljstvo s stalnostjo je izraženo v povprečju s 4,56, kar pomeni, da je pet od osmih zaposlenih žensk zelo zadovoljnih s tem segmentom dela. Drugi tudi zelo dobro ocenjen segment (povprečje 3,94) pa je zadovoljstvo anketiranih s sodelavci. Dobra klima med zaposlenimi je v marsikateri organizaciji konkurenčna prednost, saj so zaposleni, ki se med seboj dobro razumejo, lahko odločilni za doseganje pozitivnih delovnih rezultatov.

Slika 4.9: Zadovoljstvo anketiranih s posameznimi segmenti dela



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).²²

²² Glej Prilogo A.

4.5.6 OSEBNO ZADOVOLJSTVO

Zadnji del anketnega vprašalnika pa je bil namenjen segmentu osebnega zadovoljstva anketirancev (glej sliko 4.10). Vprašanja sem sicer razdelila v sedem sklopov, vendar namenoma nisem zaporedno navedla trditve iz enega segmenta, saj sem želela preveriti iskrenost in pristnost odgovorov anketirancev. Trditve sem zaradi kasnejšega lažjega analiziranja razdelila na sklop delovne uspešnosti, sklop napredovanja, sklop zaupanja in sodelovanja, sklop odgovornosti, sklop delovnih ciljev, sklop enakopravnosti ter sklop težav pri delu.

V prvi sklop delovne uspešnosti sodijo tri trditve, in sicer da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, kjer je bilo povprečje strinjanja s trditvijo 3,7. Organizacija X ima oblikovane lestvice delovne uspešnosti, vendar se ocenjevanje ne more vedno vrednotiti zgolj objektivno in samo po navedenih kriterijih. Delo je skupinsko in nikoli ni za določeno nalogo zadolžen samo eden iz skupine. Velikokrat se uspešnost ne more oceniti zgolj številsko, saj na uspešno realizacijo določenega problema vplivajo številni dejavniki, ki so odvisni drug od drugega. V kakšni situaciji je kdo od zaposlenih gotovo prikrajšan in njegovo delo ni tako dobro ocenjeno, če je bil prisoten bolj na začetku delovnega procesa. Po navadi so zasluge pripisane tistim, ki so problem oziroma nalogo dokončno realizirali in rešili, izvajalci reševanja problema pa so pogosto prezrti in pozabljeni pri končnih zaslugah. Naslednja trditev znotraj sklopa delovne uspešnosti je bila, da so v organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Povprečje vseh prejetih odgovorov je bilo 3,9, kar nakazuje na dejstvo, da so zahteve do delavcev v mejah njihovih sposobnosti in da jim hkrati predstavljajo motivacijo in ne prevelikega bremena oziroma nezmožnosti izpolnjevanja delovnih nalog. Še zadnja trditev v tem sklopu je bila, da so delovni rezultati hitro opazni in pohvaljeni. Tukaj je bilo povprečje 2,76, iz česar je razvidno, da zaposleni bodisi niso pohvaljeni bodisi način pohvale ni uspešen in zanje zadovoljiv. Največ nezadovoljstva je bilo znotraj starostne skupine do 30 let (2,29). Mogoče njihovo delo s strani nadrejenih še ni tako cenjeno kot delo njihovih starejših kolegov in se zato počutijo zapostavljene. Morda pa so še iz šolskega sistema navajeni, da je njihovo delo vedno številsko ovrednoteno, pri zaposlitvi v javnem sektorju pa takih povratnih informacij niso deležni.

Drugi sklop se navezuje na področje napredovanja, kjer so vključene tri trditve. Stopnja strinjanja glede jasnosti kriterijev vsem zaposlenim je 3,24. Torej so kriteriji napredovanja zaposlenim predstavljeni, vendar predvidevam, da se jih vodje ne držijo v celoti oziroma sistem

javne uprave ne dopušča napredovanja v takšni meri, kot je zapisano v kodeksu podjetja. Stopnja strinjanja glede zasedanja delovnih položajev najuspešnejših zaposlenih je samo 2,6. Tukaj se v polni meri ne da ugoditi vsem zaposlenim, saj je vodilnih položajev zelo malo in jih po navadi zasedajo tisti, ki so v podjetju že dalj časa in ni nujno, da delo opravljajo uspešno v tej meri, kot bi ga na primer nekdo mlajši z več zanosa in večjo delovno vnemo. Seveda pa ni vedno tako, saj v tem sektorju javne uprave potrebujemo za vodilna mesta veliko delovnih izkušenj in je od njihovih odločitev odvisnih veliko državljanov Republike Slovenije. Napredovanje na vseh področjih znotraj organizacije je bilo ocenjeno s povprečno oceno 2,44, kar sem pred začetkom analize kar pričakovala, saj je napredovanje v javni upravi urejeno na podlagi strogih področnih predpisov, ki se razlikujejo od posameznega do posameznega sektorja. Presenetil pa me je podatek, da je bilo povprečje znotraj skupine do 30 let in skupine anketiranih nad 50 let 2,0. Napreduje torej večinoma skupina zaposlenih, starih med 30 in 50 let, kar bi lahko rahlo že nakazovalo tudi na starostno diskriminacijo, kar lahko še dodatno pojasnimo z načelom senioritete. Načelo senioritete (Haček 2001), pojasnjuje dodeljevanje prednostnih točk zaposlenim z več delovnimi izkušnjami, torej so mlajši diskriminirani, četudi so pogosto bolj usposobljeni in izobraženi

V tretjem sklopu so se trditve navezovale na zaupanje in medsebojno sodelovanje. Zaupanje med zaposlenimi je na dokaj visoki ravni, saj je povprečni odgovor 3,9. Vzdušje med zaposlenimi je pomemben dejavnik za uspešno opravljanje dela. Je eden pomembnejših elementov v delovnem procesu, kjer so delovne zahteve zaradi timskega duha opravljene veliko lažje in hitreje kot bi bile v primeru konfliktov. Zaposleni znotraj sektorja bolj sodelujejo kot tekmujejo, kar nakazuje povprečje 3,04. Nekaj tekmovalnost med zaposlenimi je sicer dobrodošlo, saj se na podlagi primerjanja zaposlenega z ostalimi sodelavci vzbudi želja po doseganju še boljših rezultatov. Tekmovalni zaposleni drug drugemu predstavljajo konkurenco, kar jih prisili, da svoje delo opravljajo po svojih najboljših močeh. Vzdušje med zaposlenimi je v splošnem torej zadovoljivo in ne predstavlja ovir za uspešno opravljanje dela.

Skupni vsebinski imenovalec trditvev znotraj četrtega sklopa je odgovornost zaposlenih. Samostojnost zaposlenih je visoka, saj je povprečni odgovor ocenjen s 4,04. Zaposleni so torej pri opravljanju svojega dela zelo samozavestni in menijo, da pri realizaciji delovnih zahtev ne potrebujejo veliko svetovanja s strani svojih nadrejenih. Delovne naloge so razmeroma pravilno razporejene in jasno podane. Vodje zaposlene v določeni meri spodbujajo, da pri svojem delu sprejemajo več odgovornosti in stojijo za svojimi dejanji. Anketiranci se namreč niti strinjajo niti ne strinjajo (3,1) s trditvijo, kar pomeni, da bi si zaposleni želeli sprejeti več odgovornosti

pri svojem delu. Iz tega bi lahko sklepali, da imajo zaposleni še neizkoriščene potencialne, ki bi jih bilo smotno razviti. Zaposleni, ki so imajo več odgovornosti in so bolj obremenjeni z delovnimi nalogami, niso tudi bolj nagrajeni, saj je povprečen odgovor ocenjen z zgolj 1,4. Iz tega lahko sklepamo da imajo bodisi znotraj sektorja enakopravno nagrajevanje in so vsi nagrajeni ne glede na delovne rezultate bodisi pa bi lahko takšen rezultat pomenil, da zaposleni za dobro opravljeno sploh niso nagrajeni ali pa nagrada ni ustrezna.

V naslednjem sklopu trditev sem preverjala mnenja zaposlenih o ciljih organizacije. Postavljeni cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so dokaj realno postavljeni. Povprečje analiziranih odgovorov je 3,7. Od tod je razvidno, da se nadrejeni o ciljih in rezultatih dela pogovarjajo s podrejenimi (3,94) in jih poskušajo skupaj kar se da najbolje oblikovati (3,08). Interakcija med vodstvom in zaposlenimi je zelo pomembna, saj lahko le tako optimalno oblikujejo cilje, ki se bodo dejansko lahko realizirali.

Naslednji sklop se je navezoval na enakopravnost vseh zaposlenih znotraj sektorja. V organizaciji vodje poskušajo posredovati informacije vsem zaposlenim na razumljiv način. Povprečen odgovor je bil 3,06, kar pomeni, da se jih približno polovica strinja s tem, druga polovica pa ne. Največkrat vodje predajo informacije svojim pomočnikom, ta pa je potem zadolžen za posredovanje nalog navzdol po hierarhični lestvici vse do operativnih izvajalcev. Velikokrat lahko zaradi tega pride do šuma v komunikaciji in se naloge ne predajo na način, kot so si jih je zamislilo vodstvo. Izvajalci nalog se lahko zaradi tega počutijo zapostavljeni, češ da niso vredni prejeti navodil od svojih šefov. Vendar temu ni tako, saj je stopnja strinjanja pri trditvi, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodje, kar 3,86. Torej so v odločanje vključeni vsi zaposleni, tako tisti na višjih položajih kot tudi operativni izvajalci delovnih nalog. Enakopravnost pa se ne kaže ravno v dejstvu, da v organizaciji poskušajo odpraviti ukazovalno vodenje (2,46). Pri gospodovalnem vodenju se namreč vodje sami odločajo o delovnih nalogah in jim jih samo predajo, ne pa tudi razložijo potek dela; pri zaposlenih je prisotno strahospoštovanje do nadrejenih, saj so za neuspeh kaznovani. Iz tega bi lahko sklepali, da anketiranci niso poznali termina gospodovalno vodenje, saj, kot je razvidno iz trditev, lahko pri predlogih izboljšave sodelujejo vsi zaposleni in vodje predajajo informacije na razumljiv način. To pa je v nasprotju z značilnostmi gospodovalnega vodenja.

Zadnji sklop analiziranih trditev pa je zadeval težave na delovnem mestu. Zaposleni so s povprečjem 3,7 odgovorili na trditev, da ne bi zapustili podjetja v primeru zmanjšanja palače zaradi poslovnih težav. To bi bilo mogoče povezati s trenutnim gospodarskim stanjem, saj se

zaposleni izredno bojijo, da bi izgubili službo in bi bili tako brez rednega mesečnega dohodka. V tem sektorju so bila prisotna nižanja plač, množična odpuščanja in nič več priznavanja delovne dobe v beneficiran staž, kot je bilo to urejeno pred leti, a zato zaposleni niso zapustili organizacije, saj si tega ne morejo privoščiti. Za slabo opravljeno delo zaposleni niso velikokrat kaznovani (2,88), kar nakazuje, da organizacija spodbuja dobro opravljeno delo, slabosti pa obrne v smislu, da se zaposleni iz tega kaj naučijo in da v naslednjem primeru ne bodo ponovili slabih rezultatov. Ta trditev pa še dodatno nakazuje tudi dejstvo, da se v organizaciji resnično trudijo opravljati gospodovalno vodenje.

Iz analize zadnjega sklopa vprašalnika je torej razvidno, da bi bilo v prihodnje priporočljivo več pozornosti posvetiti področju stimuliranja delavcev, ki so zelo obremenjeni z delom. Tukaj je seveda potreben individualni pristop, saj je vsak zaposleni drugače motiviran na delovnem mestu. Veliko pomanjkljivosti je mogoče opaziti tudi pri sistemu usposabljanja in napredovanja. Za izboljšanje tega področja bi bilo potrebno načrtovati trajnostni in usmerjen sistem, katerega bi bilo potrebno uvesti postopoma. Seveda bo potrebno manj vloženega truda pri usposabljanju, saj se to lahko izvede znotraj organizacije. Pri sistemu napredovanja pa je malo bolj zapleteno, saj so pravila določena za celotno javno upravo in jih ni mogoče spremeniti samo za eno panogo oziroma področje znotraj javne uprave.

Menim, da bi s skrbno načrtovanim planom za postopno uveljavljanje novosti lahko marsikatero kritično področje uspeli izboljšati do te mere, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni. Z zadovoljnimi zaposlenimi pa bi čutila več pozitivnih učinkov tudi sama organizacija, saj bi bile delovne naloge hitreje in bolj kakovostno opravljene. Seveda pa mora vodstvo pri vseh želenih novostih v načrtovanje vključiti zaposlene in skupaj najti najboljšo in najbolj učinkovito pot za doseganje zastavljenih ciljev.

Slika 4.10: Dejavniki osebnega zadovoljstva anketiranih

DOŽIVLJANJE OSEBNEGA ZADOVOLJSTVA



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva (2017).²³

²³ Glej Prilogo A.

4.6 ANALIZA OPRAVLJENEGA INTERVJUJA

Po opravljeni analizi anketnega vprašalnika sem za večjo točnost pridobljenih podatkov uporabila poleg kvantitativne raziskovalne metode še kvalitativno metodo, in sicer strukturiran intervju.

Za strukturiran intervju sem se odločila zato, ker mi je ta raziskovalna metoda omogočila objektivnost in možnost, da sem izpeljala želene zaključke s primerjanjem dobljenih rezultatov pri anketnem vprašalniku. Intervju je bil sestavljen iz trinajstih vprašanj, katera so bila sestavljena s pomočjo vprašanj že prej opravljene anketne raziskave. Podobna vprašanja v anketi in intervjuju mi bodo omogočila lažje analiziranje in izpeljavo zaključnih ugotovitev. Vprašanja so bila razdeljena na tri sklope, in sicer prvi del se je navezoval na zadovoljstvo zaposlenih, drugi del je zadeval organizacijsko klimo, tretji sklop vprašanj pa se je navezoval na že prej opravljeno anketo in pojasnitev določenih pridobljenih rezultatov.

Intervjuvala sem vodjo oddelka sektorja za gospodarsko kriminaliteto v prostorih organizacije X. Preden sem začela z intervjujem, sem prejela dovoljenje vodje oddelka, da bo celoten pogovor sneman zaradi lažje obdelave podanih odgovorov.

S prvim delom vprašanj sem želela pridobiti odgovor na intervjuvančevo doživljanje zadovoljstva pri delu. Iz njegovih odgovorov je mogoče razbrati, da je zadovoljstvo posameznika pri delu predvsem odvisno od tega, da se na delovnem mestu dobro počuti. Za dobro počutje pa se morajo zaposleni med seboj dobro razumeti in med njimi mora potekati nenehna komunikacija. V oddelku dajejo velik poudarek na medsebojni komunikaciji, kar posledično ustvarja sproščeno delovno vzdušje. Vodja se torej zaveda, da je potrebno za dobro delovno vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih vložiti veliko truda. Torej sem na podlagi njegovega razmišljanja razbrala, da je po njegovem mnenju osnova za zadovoljne zaposlene prav nemotena komunikacija. Skozi celoten prvi del vprašanj ni bilo moč zaslediti nobene druge povezave kot zgolj to, da če je v oddelku dobra komunikacija, bo dobro tudi delovno vzdušje in posledično bodo zaposleni zadovoljni. Že skozi analizo ankete pa sem ugotovila, da temu še zdaleč ni tako.

Drugi segment vprašanj je bil namenjen pojmovanju organizacijske klime. S pomočjo definiranja organizacijske klime pa je bil intervjuvančev pogled na zadovoljstvo zaposlenih že malce bolj strukturiran in se ni navezoval zgolj na komunikacijo. Organizacijsko klimo je

definiral kot skupek dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih pa je ključno za uspešno in učinkovito podjetje. Vodja oddelka organizacijsko klimo ocenjuje kot pozitivno, se pa zaveda, da je potrebno v zadovoljstvo zaposlenih vlagati veliko truda. Prav tako se zaveda, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih močno povezana. Poudarja, da je za zadovoljne zaposlene in dobro organizacijsko klimo potrebno uskladiti veliko najrazličnejših dejavnikov. Zaposleni se med seboj razlikujejo in vsak ima drugačne vizije in stvari, ki ga motivirajo. Da bi bili vseskozi vsi zaposleni zadovoljni, se mu zdi skoraj nemogoče izvedljivo. Torej vodja se zaveda, da je potrebno v človeški kapital nenehno vlagati. Posledično se raven zadovoljstva zaposlenih dviga, s tem pa se izboljša tudi organizacijska klima, ki pa vpliva na uspešnost organizacije. Torej na končni uspeh vpliva mnogo dejavnikov in če je v tej soodvisnosti samo en člen malo oslabljen, ima to velik vpliv na vse ostale.

V zadnjem delu intervjuja pa sem želela vodjo oddelka izprašati še o pridobljenih rezultatih opravljene ankete med zaposlenimi v njihovem oddelku. Tako kot je bilo analizirano v anketi, je tudi vodja oddelka opozoril na pomanjkljivosti na področju izobraževanja. Zaposleni so izobraževanja deležni samo enkrat letno, glede na njihovo povprečno starost pa so željni veliko več. Vodja oddelka navaja, da bi se raven zadovoljstva dvignila z dvigom plač. Meni, da so za delo med vikendi in v nočnih izmenah premalo plačani. Seznanjen pa je tudi s projektom SiOK, z izvedbo katerega bi mu bilo kot vodji olajšanih veliko stvari. S pomočjo rezultatov raziskave bi bil seznanjen s področji, pri katerih je največ pomanjkljivosti in s katerimi področji dela so zaposleni najbolj nezadovoljni.

4.7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi opravljene analize vprašalnika v organizaciji X javne uprave je razvidno, da je še kar nekaj področij, na katerih so potrebne izboljšave. Zaposleni so največ nezadovoljstva izrazili pri sistemu izobraževanja, pri plači, delovnih pogojih in delovnem času.

Najbolj kritično področje je področje izobraževanja, saj zaposleni menijo, da so premalokrat udeleženi na raznih seminarjih, kjer bi izpopolnjevali svoje poklicno znanje in hkrati osebno rastli. Glede na veliko število zaposlenih v javni upravi, pogosta izobraževanja in usposabljanja, zahtevajo velik finančni vložek. Ena izmed mogočih rešitev, da bi bili zaposleni vseeno deležni dodatnih znanj, bi bilo interno izobraževanje. Lahko bi uvedli mentorstvo, kjer

bi zaposleni z daljšim delovnim stažem predajali svoje znanje in izkušnje mlajšim kolegom. Na ta način bi se mentorji počutili pomembnejše v organizaciji, kar bi lahko privedlo tudi do večjega zadovoljstva. Mlajši zaposleni pa bi s takim načinom izobraževanja pridobili pomembne informacije, ki bi jim koristile v nadaljnji karieri. Več izobraževanja bi bilo mogoče tudi preko internega portala, kjer bi si zaposleni medsebojno delili koristne informacije in kjer bi bile objavljene vse novosti, ki zadevajo njihovo področje dela. Izobraževanje bi lahko potekalo tudi na mesečnih delovnih sestankih, kjer bi si zaposleni izmenjevali pridobljena znanja in novosti. Vsi ti načini izobraževanja organizacije ne bi dodatno finančno bremenili, zaposleni pa bi bili nenehno informirani in seznanjeni z vsemi novosti in dodatnimi znanji.

Naslednje slabo razvito področje znotraj organizacije je področje plač. Vsekakor je finančna preskrbljenost ena tistih, ki je nujno potrebna za preživetje in tudi močan dejavnik motiviranja zaposlenih. V javni upravi je sistem plač natančno določen in prehajanje med plačnimi razredi ni tako fleksibilno kot v zasebnem sektorju. Vendar organizacija sama lahko zaposlene motivira tudi z drugimi oblikami nagrajevanja. Zaposlenim lahko vodje pogosteje izrekajo pohvale in priznanja za dobro opravljene delovne naloge. Seveda pa mora biti pohvala izrečena na primeren način in ob pravem trenutku. Marsikaterega zaposlenega bi na ta način spodbudili še k večjemu prizadevanju za kakovostno opravljeno delo. Pohvale so najbolj učinkovite ko so izrečene pred vsemi sodelavci. To bi lahko izvajali na mesečnih sestankih, kjer bi analizirali opravljeno delo v preteklem mesecu. S takimi preprostimi ukrepi bi zaposleni začutili zaupanje svojih nadrejenih in bi bilo njihovo zadovoljstvo, z, po njihovem mnenju, nezadostnim plačilom, vsaj malo izboljšano.

Delovni pogoji so tudi eno izmed področij, na katerem zaposleni vidijo možnosti za izboljšave. V organizaciji se očitno ne zavedajo dovolj, da udobje pri delu tudi vpliva na zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Sicer so se pred leti preselili v nove poslovne prostore, kjer so bili omogočeni boljši delovni pogoji, vendar so delovni pripomočki precej zastareli. Nezadovoljstvo z opremo so izrazili predvsem tisti, ki imajo delo tudi na terenu. S posodobitvijo obstoječe opreme bi lahko zaposleni natančneje in hitreje opravljali svoje delo, kar bi posledično pomenilo tudi večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Zaradi narave dela je delovni čas precej specifičen in zahteva veliko odrekanja in prilagajanja. Sicer imajo zaposleni določen delovni čas od 7.00–15.00, vendar sem zraven spadajo tudi delovni vikendi in sicer vsak tretji teden. Prav tako pa imajo zaposleni vključena tudi dežurstva in nočne izmene. V povečanem obsegu dela in ob posebnih projektih pa zaposleni delajo dlje

časa in s tem pridobivajo nadure, ki niso izplačljive v denarju, ampak jih lahko koristijo kot proste dneve, kar pa večini ne ustreza. Zaposleni, ki bi delali ob vikendih in nočne delovne izmene, bi bili lahko poleg višje urne postavke ob koncu leta še dodatno nagrajeni in pohvaljeni na skupnem mesečnem sestanku. Že taka manjša pohvala bi verjetno delavce še dodatno spodbudila za delo v izmenah izven rednega delovnika.

Na podlagi opravljenega intervjuja je prva negativna stvar glede zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime, ki sem jo zasledila, da vodja oddelka pravzaprav ne ve najbolje, kaj njegove zaposlene motivira pri delu. Kljub temu, da poudarja, da je med zaposlenimi prisotna nenehna komunikacija, ne ve, na kakšen način bi lahko dvignil raven zadovoljstva in s tem izboljšal tudi organizacijsko klimo. Izgovarjal se je na to, da se njihov sektor ne poslužuje projekta SiOK, s katerim bi se seznanil, s katerim področjem dela so zaposleni nezadovoljni. Zaradi finančnih omejitev znotraj javnega sektorja bi projekt SiOK lahko nadomestili z internim anketnim vprašalnikom, ki bi ga izvajali dvakrat letno. Na ta način bi bil vodja okvirno seznanjen, katerim področjem dela bo najprej posvetil pozornost in na ta način pozitivno prispeval k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Skozi pogovor z vodjo oddelka sem opazila tudi, da vodja kljub temu, da je dobil predloge zaposlenih o izboljšanju področja izobraževanja, ni storil nič, da bi ga izboljšal in s tem vsaj malo pripomogel k večjemu zadovoljstvu.

S kombinacijo raziskovalnih metod in njihovo analizo sem ugotovila nekaj podobnosti med rezultati in tudi kar nekaj razlik. Tako z analizo anketnega vprašalnika kot tudi z opravljenim intervjujem sem ugotovila, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s področjem izobraževanja. Večina od njih je željna dodatnega izobraževanja, ki jim ga delodajalec žal ne omogoča. Torej je za izboljšanje organizacijske klime nujno potrebno storiti nekaj v smeri omogočanja več izobraževanja. Na oddelku bi se, kot že omenjeno, lahko izvajala interna izobraževanja med zaposlenimi in lahko bi se uvedel sistem mentorstva, ki bi omogočal prenos znanja iz starejših izkušenejših sodelavcev na mlajše. Naslednja vzporednica med dobljenimi rezultati pri anketi in intervjuju je v tem, da na ugodno organizacijsko klimo zagotovo vpliva dobra komunikacija med vsemi zaposlenimi, tudi komuniciranje vodje z zaposlenimi in obratno. Tako kot je skozi celoten intervju poudarjal vodja oddelka, da je komunikacija eden od glavnih dejavnikov za visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, je bilo to potrjeno tudi z deležem pozitivno odgovorjenih vprašanj, ki se nanašajo na komunikacijo med zaposlenimi.

Problem, katerega pa sem dodatno opazila z izvedbo intervjuja, pa je v tem, da vodja ni najbolje seznanjen, na katerih področjih bi lahko z izboljšanjem razmer še povečal zadovoljstvo

zaposlenih. Kljub temu da se vodja in zaposleni vsakodnevno pogovarjajo tudi o težavah pri delu, mu najverjetneje ne povejo vseh težav, ki jih opažajo pri delu. S pomočjo anonimnih anketnih vprašalnikov sem lahko identificirala kar nekaj področij, s katerimi vodja ni seznanjen, na katerih bi lahko z izboljšavami dvignili raven zadovoljstva zaposlenih. Kljub temu, da vodja navaja dvig plač kot pomemben dejavnik, ki bi dvignil ter izboljšal organizacijsko klimo, je znotraj oddelka še veliko področij, ki bi jih vodja lahko dokaj preprosto rešil, če bi bil s tem seznanjen. Z anketo je bilo izraženega kar nekaj nezadovoljstva glede nerazumljivega podajanja informacij vodstva in da je v organizaciji prisotnega še kar nekaj ukazovalnega vodenja. Ena izmed možnosti povečanja zadovoljstva bi bila torej tudi v tem, da bi se vodja potrudil predati informacije na bolj razumljiv način in bi delovne naloge razdeljeval z manj ukazovanja in na zaposlenim razumljivejši način.

Torej na podlagi opravljene ankete in intervjuja lahko sklepam, da imajo znotraj oddelka še veliko priložnosti, s katerimi lahko dvignejo stopnjo zadovoljstva. Kljub temu da med zaposlenimi vlada dobro vzdušje in so v splošnem zaposleni dokaj zadovoljni pri delu, je priložnosti za izboljšanje organizacijske klime še veliko. S sistematizirano postavljenimi cilji bi lahko s skupnimi močmi izboljšali veliko manjših dejavnikov, ki na prvi pogled morda nimajo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, vendar bi določene spremembe pozitivno vplivale na zaposlene. Večje zadovoljstvo zaposlenih pa bi posledično pomenilo večjo storilnost in uspešnost celotne organizacije.

5 SKLEP

V sodobnem organizacijskem okolju se organizacije vedno bolj zavedajo, da so ravno zadovoljni in usposobljeni zaposleni tisti, zaradi katerih je podjetje lahko uspešno in ustvarja konkurenčno prednost. Za ohranjanje njihovega zadovoljstva pa je potrebno nenehno vlaganje v dobro počutje na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni ustvarjajo prijetno organizacijsko klimo, kar pozitivno vpliva tako na podjetje kot tudi na okolje. Ugodna organizacijska klima pa posledično pomeni bolj zadovoljne in produktivnejše zaposlene, kar pomeni dolgoročno uspešnost organizacije.

Eden izmed glavnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je nedvomno ustrezna organizacijska klima. Organizacijska klima se od organizacije do organizacije razlikuje, saj jo je potrebno prilagoditi glede na želje in potrebe zaposlenih. Zaposleni morajo imeti možnost osebnega izražanja in soodločanja pri načinih doseganja poslovnih rezultatov. S tem ko bodo zaposleni deležni upoštevanja njihovih predlogov, se bodo počutili pripadni organizaciji in bodo imeli pozitiven odnos do dela. Torej bolj kot se zaposleni čutijo vpeti v organizacijo, več truda bodo vložili v doseganje pozitivnih delovnih rezultatov.

Ustvarjanje organizacijske klime pa omogočajo zaposleni s svojim delom in načinom razmišljanja ter vrednotenja pomembnosti določenih stvari. Klima je odvisna od številnih dejavnikov, kot na primer stališča zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, načina vodenja, medsebojnih odnosov in počutja zaposlenih v organizaciji. Klima torej močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to pa posledično na uspešnost organizacije.

Če želimo ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, je potrebno klimo izmeriti. Najbolj učinkovit način merjenja klime je z metodo vprašalnika, ki vsebuje trditve, katere anketiranci ovrednotijo s stopnjo strinjanja. Pri merjenju klime je pomembno zavedanje, da tu ne gre zgolj za proces zbiranja podatkov, ampak je zelo pomembno analiziranje in iskanje novih možnosti za izboljšave.

Zavedati se moramo, da je sprememba organizacijske klime dolgotrajen in zahteven proces, pri katerem je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih. Sicer je za spremembe v veliki meri odgovorno vodstvo organizacije, vendar je zelo pomembno, da so s svojimi ravnanji in razmišljanji zgled svojim zaposlenim. Ko se znotraj podjetja vzbudi zavedanje, da dobra organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to posredno vpliva tudi na uspešnost organizacije.

Ustrezna organizacijska klima in posledično dobri odnosi med zaposlenimi predstavljajo pomemben dejavnik zadovoljstva. Če nenehno skrbimo za dobro delovno vzdušje, je dolgoročen uspeh organizacije zelo verjeten.

6 VIRI

- 1) Ashkanasy, M. N., Wilderom C. P. M. in Peterson, M. F. (2011). *Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 2) Bate, P. (1992). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving. *Human Resource Strategies*, (V), 213–235.
- 3) Biro Praxis. (2017). Kaj je SiOK? Dostopno prek <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
- 4) Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces: odnosna psihodinamika vodenja*. Ljubljana: CSND.
- 5) Brezovšek, M. in Haček, M. (2004). *Globalizacija in državna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 6) Brown, D. S. in Robert W. L. (2005). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 7) Burton, R., Lauridsen, J. in Obel, B. (1999). *Tension and resistance to change in Organizational Climate*. Durham: Duke University.
- 8) Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- 9) Draškovič, U. in Erjavšek, B. (2009). Orodja za ustvarjanje organizacijske klime. *HRM*, (31), 7–8.
- 10) Dunham, R. in Smith, F. (1979). *Organizational surveys: Internal assessment of organizational health*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.
- 11) Ehrhart, G. M., Schneider, B. in Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.
- 12) Fernandez, E. J. in Hogan, R.T. (2003). The Character of Organizations. *The Journal of Business Strategy*, (24), 38–40.
- 13) Fey, C. F. in Beamish, P. W. (2001) Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia. *Organization Studies* 22(5), 853–882.
- 14) Gallup Institute (2017). Q12 Employee engagement center. Dostopno prek <http://www.gallup.com/products/170969/q12-employee-engagement-center.aspx>
- 15) George, J. in Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. United States: Pearson Education.
- 16) George, J. in Jones, G.R. (1999). *Organizational behavior*. Boston: Addison/Wesley Publishing Company.

- 17) George, J. in Jones G.R. (2008). *Organizational behavior: Understanding and managing organizational behavior*. United States: Pearson Prentice Hall.
- 18) Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- 19) Glasser, W. (1998). *Teorija izbire*. Radovljica: TOP, Regionalni izobraževalni center.
- 20) Glasser, W. (2007). *Nova psihologija osebne svobode: Teorija izbire*. Ljubljana: Louisa.
- 21) Gospodarska zbornica Slovenije. (2017). Skupno poročilo projekta SiOK za leto 2005. Dostopno prek http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf
- 22) Habeck, M., Kröger, F in Träm, M. (2000). *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.
- 23) Haček, M. (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 24) Haček, M. (2005). *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
- 25) Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, (3), 477–492.
- 26) Hollenbeck, J. in Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Illinois: Burr Ridge.
- 27) Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- 28) Kavčič, B. (1991). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 29) Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *Gospodarski vestnik*, (XV), 106-107.
- 30) Kovač, P. (2006). *Pravni in sociološki vidiki javnih pooblastil*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- 31) Landy, F. in Conte, J. (2009). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 32) Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 33) Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 34) Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 35) Litwin, G. in Stringer, R. A. (1987). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- 36) Lubej, T. (2015). Priročnik za strateško upravljanje z zaposlenimi. Dostopno prek <https://www.linkedin.com/pulse/priro%C4%8Dnik-za-strate%C5%A1ko-na%C4%8Drtovanje-zaposlenih-tim-lubej>
- 37) Maxwell, J. (2005). *Developing the leaders around you: How to help others reach their full potential*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

- 38) McCormick, E. J. in Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and organizational psychology*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- 39) Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- 40) Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- 41) Ministrstvo za notranje zadeve Policija. (2017). Uprava kriminalistične policije. Dostopno prek <https://www.policija.si/index.php/o-policiji/organiziranost/171>
- 42) Mirčeva, J. (1993). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 43) Mlakar, T. (2009). Proučevanje organizacijske klime v banki. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 44) Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- 45) Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didaktika.
- 46) Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 47) Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- 48) Musek Lešnik, K. (2014). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Dostopno prek http://ipsos.si/VodenjeVIZ_OK_organizacijska_klima_in_zadovoljstvo_zaposlenih.html
- 49) Nastran, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 50) Neal, A., West, M. in Patterson, M. (2000). *An Examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations*. Birmingham: Aston Business School Research Institute.
- 51) OCR Svetovanje in raziskave (2017). SiOK organizacijska klima v Sloveniji. Dostopno prek http://www.ocr.si/?page_id=38
- 52) Rman, M. in Lunder, L. (2003). *Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni management*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- 53) Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 54) Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 55) Schneider, B, Brief, A. in Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, (24), 7–19.
- 56) Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 57) Šmidovnik, J. (1985). *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
- 58) Thurox, L. (1970). *Investment in Human Capital*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co.
- 59) Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- 60) Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- 61) Wright, E. B. in Davis, B.S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.
- 62) Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA

Spoštovani!

Sem absolventka Fakultete za družbene vede smeri Sociologija – upravljanje organizacij, človeških virov in znanja. S pomočjo ankete želim izvedeti, katera področja bistveno vplivajo na vaše dožemanje in počutje znotraj organizacije.

Vprašalnik je razdeljen na tri dele, v katerih so navedene trditve izbirnega tipa. Pri vsaki trditvi je možen samo en odgovor. Pri drugem in tretjem delu boste imeli na vrhu številsko lestvico, kjer bodo števila predstavljala bodisi strinjanje bodisi nestrinjanje z navedenim.

Anketa je anonimna in zbrani podatki bodo uporabljeni samo v namen diplomskega dela. Pri posameznem vprašanju se ne zadržujte predolgo in odgovorite tisto, kar se vam najprej utrne v mislih.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za vaš vložen čas!

I. DEL – PODATKI O ANKETIRANCU

Označite s križcem.

SPOL

- Moški
- Ženski

STAROST

- Do 30 let
- Od 30 do 40 let
- Od 40 do 50 let
- Nad 50 let

STOPNJA IZOBRAZBE

- Srednja šola ali manj
- Poklicna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola ali več

ODDELEK V ORGANIZACIJI

- Višji in srednji managerji
- Operativni vodje
- Samostojni strokovni kadri
- Izvajalci

STAŽ V ORGANIZACIJI

- Do 2 leti
- Od 2 do 5 let
- Od 5 do 10 let
- Od 10 do 20 let
- Nad 20 let

II. DEL – ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Glede na spodnjo lestvico ocenite vidik doživljanja vašega zadovoljstva pri posameznem segmentu dela.

	1	2	3	4	5
	ZELO NAZADOVOLJEN	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 nadrejenimi	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... s plačo	1	2	3	4	5
... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
... z delovnim časom	1	2	3	4	5

III. DEL – DOŽIVLJANJE OSEBNEGA ZADOVOLJSTVA

Z uporabo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje z navedenimi trditvami.

1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 DELNO SE NE STRINJAM	3 NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM	4 DELNO SE STRINJAM	5 POPOLNOMA SE STRINJAM	
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Uspešnost 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
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi pustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, ne le vodje.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni si med seboj zaupajo.	1	2	3	4	5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi zaposleni.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Delovni rezultati so v naši organizaciji hitro opazni in so pohvaljeni.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

PRILOGA B: Intervju z vodjo oddelka za gospodarsko kriminaliteto

1. Na kratko opredelite koliko let delovne dobe imate in kakšen je vaš delovni staž v organizaciji X.

Star sem 50 let, sem vodja oddelka. Letos teče 32. leto od moje prve zaposlitve. Prav v tem oddelku sem zaposlen že 13 let.

2. Kakšno je vaše doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu?

Zaposleni mora na delovno mesto prihajati zadovoljen, sproščen. Vsak posameznik si mora poleg ciljev, ki mu jih narekuje organizacija, postaviti tudi osebne cilje, ki ga najbolj motivirajo in pripomorejo, da delo opravlja kakovostno in učinkovito.

3. Kakšno je po vašem mnenju zadovoljstvo pri delu znotraj vašega oddelka in kaj vpliva na dobre oziroma slabe medosebne odnose?

Menim, da je na splošno zadovoljstvo znotraj našega oddelka na dokaj visokem nivoju. Seveda ni vsak dan idealen in prav tako ni zadovoljstvo z dneva v dan enako. Pridejo težka obdobja, ko imamo križanje več zahtevnih projektov. V takšnih obdobjih je enostavno neizogibno, da je znotraj oddelka prisotno naelektreno ozračje. Seveda se po uspešnem zaključku projekta stvari vrnejo v ustaljene tirnice, raven zadovoljstva se poveča in odnosi se umirijo.

Kaj vpliva na medosebne odnose, bi težko definiral. Vsekakor so odnosi odvisni od posameznikov, ki so zaposleni znotraj oddelka. Moram priznati, da imamo srečo, da med nami ni nobenega konfliktnega posameznika, ki bi kvaril delovno vzdušje. Četudi kdaj morda pride do kakšnega konflikta med posameznimi zaposlenimi, stvari poskušamo kar se da hitro razčistiti in zadevam priti do dna. Prednost našega oddelka je v tem, da se zavedamo, da je komunikacija ključ do uspeha. Če ne bi toliko komunicirali med seboj, bi bil delovnik precej bolj naporen in vzdušje ne bi bilo toliko prijetno kot je sedaj.

4. Menite, da so dobri medosebni odnosi ključni za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji?

Kot sem že omenil, se vsi znotraj našega oddelka dobro zavedamo, da je komunikacija zelo pomembna pri našem delovnem zadovoljstvu in zadovoljstvu na sploh. Veliko stvari nam je olajšanih, saj se med sodelavci zelo dobro poznamo in si lahko prav zaradi tega pri delu dosti pomagamo med seboj. Ohranjamo dobre medosebne odnose tako v delovnem času kot tudi v našem prostem času. Lahko bi rekel, da je to, kako se razumemo med seboj, ključ za naše dobro počutje na delovnem mestu.

5. Kako bi ocenili komunikacijo znotraj vašega oddelka? (Relacija zaposleni–zaposleni in vodstvo–zaposleni).

Že od kar pomnim se znotraj našega podjetja vseskozi poudarja, da je komunikacija ključ do uspešno opravljenega dela. Sam se kot vodja trudim, da se s sodelavci čim več pogovarjamo in nam je na ta način olajšana marsikatera težava. Prizadevam si k temu, da se skozi poslušanje in upoštevanje predlogov mojih podrejenih odpravljajo razlike med vodstvom in zaposlenimi in da slučajno pri kateremu zaposlenemu ne prihaja do občutka manjvrednosti. Vsi znotraj oddelka se trudimo, da z odkritim odnosom in preprostim pogovorom preventivno preprečimo morebitne negativne posledice, ki bi nastale z molkom. Na splošno bi lahko rekel, da imamo res srečo, saj komunikacija večino časa poteka nemoteno tako med vodstvom in zaposlenimi kot tudi med samimi zaposlenimi.

6. Kašne lastnosti mora imeti po vašem mnenju dober vodja in dober zaposleni?

Prva in po mojem mnenju glavna lastnost dobrega vodje je zmožnost poslušanja in upoštevanja predlogov zaposlenih. Vodja vsekakor mora imeti avtoriteto, ampak jo mora ustvariti na podlagi iskrenega in pristnega odnosa s svojimi podrejenimi. Če je prisotno zaupanje med zaposlenimi in vodjo, bo delo opravljeno kakovostno in optimalno z vidika organizacije. Že tako ali tako se moramo vsakodnevno soočiti z veliki izzivi in pritiski iz okolja in če imamo znotraj organizacije urejene odnose, se je z zunanjim svetom precej lažje spopadati, kot pa če bi morali energijo usmerjati še v izboljšanje odnosov med zaposlenimi.

Dober zaposleni pa mora biti po mojem predan delu, čutiti pripadnost organizaciji in se truditi po svojih najboljši močeh k doseganju skupnih ciljev.

7. Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v vašem oddelku?

Seveda vsakemu posamezniku predstavljajo zadovoljstvo različne stvari. Če smo iskreni, veliki večini še vedno predstavlja plača tisto osnovo, mimo katere enostavno ne moremo. Dandanes na žalost morajo biti zadovoljene osnovne ekonomske potrebe, da ni ogrožena naša eksistenca. Vsekakor bi na tem mestu izpostavil tudi odnos med zaposlenimi, kateri neizogibno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Tukaj bi bilo mogoče omeniti tudi osebne cilje, ki jih ima vsak zaposleni, kot na primer možnost za napredovanje, ki ima pri veliki večini pozitiven vpliv na zadovoljstvo, saj ga smatrajo kot nagrado za vložen trud pri opravljanju njihovega dela. Vsi skupaj znotraj oddelka pa seveda stremimo k temu, da je naše delo čim bolj kakovostno opravljeno in to je kar močan dejavnik, ki vpliva na naše zadovoljstvo.

8. Kako je izraženo bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo v vašem oddelku?

Kot sem že prej omenil, se pri nas zelo veliko pogovarjamo med seboj, zato se morebitni problemi poskušajo zatreti že v samem začetku. S tem se poskušamo izogniti temu, da težava preraste v velik problem.

Za dobro opravljeno delo so moji podrejeni vsakodnevno pohvaljeni, kar jim da še dodaten zagon in elan pri delu, da so samo še boljši in uspešnejši. Če je na delovnem mestu moč čutiti zadovoljstvo in pozitivno energijo, se še tako težavni projekti sploh ne zdijo tako zahtevni, kot so morda v resnici.

9. Kaj si razlagate pod pojmom organizacijska klima?

Po mojem mnenju organizacijska klima predstavlja nek skupek dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih pa je ključno pri uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Seveda pa se moramo zavedati, da se ti dejavniki med seboj zelo razlikujejo glede na panogo, v kateri organizacija deluje, glede na starost in spol zaposlenih, glede na osebna prepričanja in vrednote zaposlenih ...

10. Kakšna menite, da je organizacijska klima znotraj oddelka?

Na splošno bi lahko rekel, da je organizacijska klima v našem oddelku pozitivna. Nikoli pa ni nobena stvar tako dobra, da se je ne bi dalo izboljšati. Tako jaz kot tudi moji sodelavci se trudimo, da stvari premikamo še na bolje in s tem se izboljšuje tudi trend organizacijske klime. V organizacijsko klimo je potrebno vse skozi vlagati in jo ohranjati oziroma izboljševati. Lahko bi rekli, da je organizacijska klima živa stvar v organizaciji, ki jo je potrebno negovati, če želimo dosežati pozitivne rezultate.

11. Ali menite da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo?

Močna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo vsekakor obstaja. Če so zaposleni znotraj organizacije zadovoljni, se ta pozitiven trend kaže tudi pri organizacijski klimi in obratno. Torej se ta dva pojma izredno močno prepletata in sta soodvisna. Menim, da se v današnjem času premalo pozornosti posveča zadovoljstvu zaposlenih in nasploh organizacijski klimi. Vsi vemo, da je to nekaj, kar obstaja v delovnem procesu, marsikateri zaposleni ali pa vodja pa se ne zaveda, koliko truda je potrebno vložiti, da se zadovoljstvo ohranja ali pa celo izboljša. Ker smo si ljudje med seboj zelo različni in vsakemu izmed nas predstavljajo prioritete različne stvari, je proces izboljševanja organizacijske klime izjemno zahteven in je v njega potrebno vložiti zelo veliko energije.

12. Katero področje dela je po vašem mnenju največkrat vzrok za nezadovoljstvo vaših zaposlenih?

Kot sem že prej omenil, se zaposleni med seboj veliko pogovarjamo in nemalokrat beseda nanese tudi na področja, ki so v našem sektorju slabo razvita in bi jim bilo potrebno posvetiti več pozornosti. Prvo pomanjkljivo področje je sigurno področje izobraževanja. Zaposleni v našem sektorju smo deležni izobraževanja samo enkrat letno. Glede na to, da je v povprečna starost v našem oddelku 35 let, je večina zelo željna nenehnega izobraževanja. Zaradi narave javnega sektorja žal ni mogoče, da bi bili deležni več dodatnih izobraževanj. Zaposleni so mi že večkrat podali predloge za izboljšave, vendar žal še ni prišlo do realizacije. Menim, da je to res najslabše urejeno področje dela v našem oddelku, za ostala področja pa bi lahko rekel, da so zadovoljiva.

13. S katerimi izboljšavami menite, da bi bilo mogoče dvigniti raven zadovoljstva in s tem izboljšali tudi organizacijsko klimo?

Že večkrat sem slišal za projekt SiOK, s katerim ugotavljajo, kakšno je stanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Menim, da če bi se te raziskave posluževali tudi v našem sektorju, bi bilo meni kot vodji veliko lažje, saj bi lahko izvedel, kaj mojim zaposlenim predstavlja motivacijo in katerim področjem je potrebno najprej posvetiti pozornost za izboljšave. Pri nas je še kar nekaj stvari, ki bi pripomogle k izboljšanju zadovoljstva. Žal je ena od teh stvari tudi dvig plače, za katero pa vemo, da je zaradi krčenja stroškov na vseh področjih skoraj da nemogoča. Narava našega dela je velikokrat premalo cenjena in skoraj da nismo dodatno nagrajeni za delo ob vikendih in nočnih izmenah. Po mojem mnenju bi veliki večini od nas malo večja plača povzročila povečanje zadovoljstva, kar bi se kazalo tudi v boljšem vzdušju na delovnem mestu.