

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ORGANIZACIJSKA KLIMA
V JAVNEM IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU**

Sandra Vohar

Ljubljana, april 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA
V JAVNEM IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU**

Kandidatka: Sandra Vohar
Vpisna številka: 04025988
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: doc. dr. Gregor Virant

Ljubljana, april 2011

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Vohar, študentka »Visokošolskega strokovnega študijskega programa smer Javna uprava«, z vpisno številko 04025988, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Organizacijska klima v javnem izobraževalnem zavodu«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katero so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral: doc. dr. Igor Rižnar

Ljubljana, 12.04.2011

Podpis avtorice:

POVZETEK

Organizacijska klima je odsev vzdušja v organizaciji, ki je odvisno od zadovoljstva zaposlenih v tej organizaciji. Raziskava organizacijske klime je lahko korak k temu, da se v organizaciji prepozna interno ozračje, ki je bilo z leti ustvarjeno. Organizacijska klima se meri z različnimi raziskavami in anketnimi vprašalniki. Ugotavlja se stopnja zadovoljstva zaposlenih. Večini vprašalnikom je enotno to, da na vprašanja zaposleni odgovarjajo anonimno. Le v tem primeru je pričakovati realne rezultate. Izsledkom raziskave morajo slediti ukrepi, ki bodo prispevali k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, k dobri strokovni usposobljenosti, k boljšemu notranjemu komuniciranju in informiranju, k dobremu vodenju, k pozitivnemu odnosu zaposlenih do organizacije, k dobrim medsebojnim odnosom, k veliki zavzetosti za delo, k dobri organiziranosti in k visoki motiviranosti zaposlenih. Ljudje so tisti, ki ustvarjajo napredek, iščejo nove izzive, odkrivajo nova znanja, odkrivajo nove probleme in jih tudi rešujejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko tudi uspešni in prispevajo h kakovosti. Od vodstva organizacije je odvisno, koliko pozornosti je pripravljeno posvetiti enemu od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uresničitev zastavljenih ciljev organizacije in doseglo zastavljenih rezultatov, to je organizacijski klimi.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, strokovna usposobljenost, komuniciranje, medsebojni odnosi, motivacija.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Organizational climate is a reflection of an atmosphere in an organization, which depends on the satisfaction of employees in that organization. A research on an organizational climate can be a step towards recognizing internal atmosphere which has been created in that organization in the past years. Organizational climate is measured with different types of research and questionnaires. The degree of employee satisfaction is determined. A common characteristic of the majority of surveys is that they are answered anonymously. Only in that case one can expect realistic results. Research results must be followed by measures which will contribute to a greater content of employees, to good professional qualifications, to a better internal communication and information circle, to good leadership, to a positive employee attitude towards the organization, to good reciprocal relationships, to a profound commitment to work, to good organization, and to high motivation of employees. People are the ones who create progress, search for new challenges, discover new knowledge, identify new problems and solve them. Only satisfied employees can be successful and can contribute to quality. It depends upon management of an organization how much attentiveness it is prepared to dedicate to organizational climate, one of the most important factors, which influences the fulfillment of the forth set goals of an organization and the achievement of wanted results.

Keywords: organizational climate, employee satisfaction, professional qualification, communication, reciprocal relationships, motivation.

KAZALO VSEBINE

IZJAVA O AVTORSTVU	II
POVZETEK	III
SUMMARY	IV
KAZALO PONAZORITEV KAZALO GRAFOV	VII
1 UVOD	1
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
2.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME	2
2.2 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME	4
2.3 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME	5
2.4. NALOGE VODIJ PRI RAZVOJU ORGANIZACIJSKE KLIME	6
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	8
3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	8
3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO	8
3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO	10
4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	11
4.1 POTEK RAZSIKAVE	11
4.2 VPRAŠALNIK	11
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV	13
5.1 DEMOGRAFSKI PODATKI	13
5.5.1 <i>Spol</i>	13
5.5.2 <i>Starost</i>	14
5.5.3 <i>Izobrazba</i>	16
5.5.4 <i>Delovno mesto</i>	18
5.2 ZADOVOLJSTVO Z DELOM	19
5.3 STROKOVNA USPOSOBLJENOST	22
5.4 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	24
5.4 VODENJE – NEPOSREDNI VODJA	26
5.6 ODNOS DO ZAVODA	29
5.7 MEDSEBOJNI ODNOSI	31
5.8 ZAVZETOST ZA DELO	35
5.9 ORGANIZIRANOST	37
5.10 MOTIVACIJA	39
6 ZAKLJUČEK	41
LITERATURA IN VIRI	45

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol – nepedagoški delavci.....	13
Graf 2: Spol – pedagoški delavci	14
Graf 3: Starost – nepedagoški delavci.....	14
Graf 4: Starost – pedagoški delavci	15
Graf 5: Izobrazba – nepedagoški delavci.....	16
Graf 6: Izobrazba – pedagoški delavci	16
Graf 7: Delovno mesto	18
Graf 8: Zadovoljstvo z delom	19
Graf 9: Strokovna usposobljenost.....	22
Graf 10: Notranje komuniciranje in informiranje	24
Graf 11: Vodenje – neposredni vodja	26
Graf 12: Odnos do zavoda	29
Graf 13: Medsebojni odnosi	31
Graf 14: Zavzetost za delo.....	35
Graf 15: Organiziranost	37
Graf 16: Motivacija	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Skrb in naloge vodij pri razvoju in spremljanju organizacijske klime.....	7
--	---

1 UVOD

V vsaki organizaciji vlada določeno vzdušje, ki je pogojeno z navadami ljudi, zaposlenimi v tej organizaciji, njihovimi osebnostnimi značilnostmi, motivacijo za delo, željo po nagrajevanju, njihovimi medsebojnimi odnosi, odnosi nadrejenih do podrejenih in obratno, želja po osebnem razvoju in napredovanju itd. Vse navedeno ustvarja določeno vzdušje, obnašanje ljudi, organizacijsko klimo.

Vedeti moramo, da na delovnem mestu preživljamo vedno več časa. Delo ni več osemurno, potrebuje »celega človeka«. Zato je zelo pomembno, kako se ob tem počutimo. Zaposleni skušamo s skupnimi naporji in medsebojno pomočjo doseči neke cilje, cilje organizacije. Naša občutja ob tem, dobra ali slaba volja zaradi klime v organizaciji, se odražajo na vseh segmentih našega življenja.

Diplomska naloga je bila osredotočena na raziskavo organizacijske klime v javnem izobraževalnem zavodu. Z anonimnim vprašalnikom sem želela ugotoviti razliko v organizacijski klimi med nepedagoškimi in pedagoškimi delavci, ki so redno zaposleni v javnem izobraževalnem zavodu.

Namen diplomske naloge je ugotoviti morebitna razhajanja v organizacijski klimi med nepedagoškimi in pedagoškimi delavci.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji. Pomembno je, da se organizacijske klime in njenega vpliva na zaposlene tudi vsaka organizacija zaveda. Zaposleni so tisti, ki delajo in s tem ustvarjajo, iščejo izzive, odkrivajo probleme in iščejo rešitve. Usmerjenost k ljudem je ključ do uspešne organizacije. Zato bi morali v vseh delovnih okoljih poskrbeti za dobro organizacijsko klimo. Zaposleni v organizaciji ustvarjajo določeno ozračje, ki vpliva na vedenje soljudi, vpliva na način, kako posamezniki doživljajo organizacijo v kateri so zaposleni, kako jo zaznavajo in kako dojemajo možnosti in pogoje dela v organizaciji, kako vidijo možnosti za osebno rast in kako so za svoje delo motivirani in nagrajeni.

Pomembno je tudi, da se ugotovi, kdo so najbolj »močni« ljudje v organizaciji, ki so s svojim delom, obnašanjem, vedenjem zgled sodelavcem. V kolikor so to pridni, delovni, motivirani ljudje, ki verjamejo v vizijo organizacije, jim bodo sodelavci do neke mere podobni in organizacijska klima bo verjetno dobra. Seveda pa na omenjeno vplivajo tudi drugi dejavniki: primer je nagrajevanje, na katerega pa v večini primerov, kot posamezniki, nimamo vpliva, saj nas vežejo različni zakoni in kolektivne pogodbe.

Ker je najbolj krhka v celotni organizaciji, organizacijska klima, kot psihološka izgradnja sistema, zahteva posebno previdnost. Dobro organizacijsko klimo lahko porušimo z eno napačno odločitvijo, medtem, ko je njen razvoj izjemno dolgotrajen proces.

Če v neki organizaciji ni primerne organizacijske klime, z metodo merjenja najprej ugotovimo pomanjkljivosti in jih s preučitvijo odpravimo.

Kot navaja Lipičnik 2002, str. 205, lahko klimo uspešno spreminjamo le z neposrednim delom, prepričevanjem, pojasnjevanjem in dokazovanjem. Organizacijska klima se lahko spreminja hitro, če zaposleni verjamejo vodilnim ljudem v podjetju. Vodstvo na vseh nivojih nosi veliko odgovornost, zato si mora pridobiti spoštovanje zaposlenih, da zaposleni verjamejo vanj in mu sledijo.

2.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

»Klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovi zmožnosti. Klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej med seboj ne

razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh.« (Ivanko, Stare, 2007, str. 122).

Značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej, lahko opredelimo s pojmom organizacijske klime, na katero pa vzporedno, ravno vedenje ljudi vpliva v največji meri. Klima je tisto, na kar reagiramo, ker je namreč celoten kontekst delovnega vrveža.

Rezultat vodenja in politike članov ter v veliki meri odraz interakcije organizacijskih ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti, lahko opredelimo kot kakovost organizacijskega notranjega okolja. Organizacijska klima izraža psihološko strukturo organizacije.

Organizacijsko klimo si lahko predstavljamo kot psihološki mehurček, ki temelji na ustvarjalni subjektivni predstavi o organizaciji in obkroža delo, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. S tega vidika je klima determinanta njene učinkovitosti in hkrati stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov.

»Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave,
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- je relativno trajna,
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela),
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, tehnologija, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.« (<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>).

Kavčič v: Denison, 2006, str. 21, je po analizi uporabe pojma klima v organizacijski in managerski literaturi (Daniel R. Denison 1990, 22-26) prišel do zaključka, da gre pravzaprav za dve vrsti vsebin oziroma definicij organizacijske klime:

- prva vrsta definicij razume klimo kot skupno percepcijo ali skupni odgovor posameznikov na neko situacijo. S tega zornega kota se klima lahko nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali ne vključenost itd. Tu je problem v tem, kako zagotoviti, da bo raziskovalec izbral najprimernejše vidike odnosov, pri katerih obstaja nekaj skupnega med člani organizacije. Po tej vrsti definicij je organizacijska klima razumljena kot individualno psihološki pojav (npr. zadovoljstvo – nezadovoljstvo).
- Druga vrsta definicij klimo razume kot vrsto pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Čeprav te pogoje pogosto ugotavljajo s percepcijami (podatke zbirajo z uporabo vprašalnikov), jih vendarle razumejo kot objektivne značilnosti socialnega sistema. Primeri takih pogojev so koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca kot izraz statusnih razlik med člani, sodelovanje posameznikov pri odločanju ipd. Po teh definicijah je organizacijska klima razumljena kot sklop aktivnosti objektivnih okoliščin, kot npr. organizacijska struktura.

2.2 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME

Po SiOK (SiOK, 2007, str. 4) so lastnosti organizacijske klime naslednje:

- oblikujejo jo zaposleni: posamezniki »uporabljajo« organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Klima izriva občutke in informacije, ki niso z njo v skladu;
- nagrajuje dosežke: oblikovanje klime predstavlja močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki so okvir za presojo njihovega delovanja. Klima lahko predstavlja okolje, ki izvabi iz pripadnikov skupine vse njihove kvalitete in sistem za nagrajevanje definiranih zadolžitev;
- je niz potrditev: dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti kar iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanji in namenom. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke in namen. Klima je še posebej močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost;
- teži k samo izpolnitvi: kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj in ciljev, lažje dosežejo njihovo uresničitev;
- daje smisel in skladnost pogledov: ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, se jim zdi logično slediti primer upravnih predstavnikov te klime. Pri tem ni pomembno, ali se z vrednotami in izročili klime lahko identificirajo. Ne znamo prav upoštevati klime, dokler ne razumemo, da aktivnosti logično sledijo verovanjem in izročilom;
- daje kontinuiteto in identiteto: brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Le če gre za skupna verovanja, ki se potrjujejo in izpolnjujejo ter ohranjajo enkraten smisel, kljub spreminjajočem se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete;

- predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami: klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V organizaciji je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja;
- je kibernetiski sistem: to pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri, ne glede na ovire in prekinitve. Pridobiva povratne informacije o spremembah okolja in izvaja ustrezne spremembe smeri;
- je vzorec: ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je kot hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote;
- veže se na komunikacijo: pomembno je razumeti, da ista kultura olajšuje komunikacijo zaradi podobnih izkušenj in informacij;
- ima bolj ali manj sinergične učinke: med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj kulture »gredo dobro skupaj«.

2.3 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju klime se vedno omejujemo na določeno, človeku pomembno področje obnašanja. Le redko nas zanima celotna, splošna klima. Pri preučevanju klime so na področju človekovega obnašanja nastala manjša, ožja področja klime, kot so:

- motivacijska klima,
- inovacijska klima,
- organizacijska klima,
- podjetniška klima,
- ustvarjalna klima,
- raziskovalna klima itd.

Obnašanje ljudi je navadno vzrok in posledica za izbor imena ožjega področja klime. Tako se za izbor imen raznih ožjih področij klime uporabljajo razlogi, ki izhajajo iz obnašanja ljudi, kar pomeni:

- v organizacijah, kjer je pri zaposlenih opazno pomanjkanje motivacije, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi motivacijske klime;
- v organizacijah, kjer pri zaposlenih nazaduje inovacijska dejavnost, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi inovacijske klime;
- v organizacijah, kjer imajo težave z organizacijskimi postopki, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi organizacijske klime;
- v organizacijah, kjer šepa raziskovalna dejavnost, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi raziskovalne klime;
- v organizacijah, kjer menijo, da je za njihove težave krivo pomanjkanje ustvarjalne dejavnosti, bodo posvetili večjo pozornost raziskavi ustvarjalne klime (Ivanko, Stare, 2007, str. 125.).

Iz obnašanja ljudi običajno izhaja ožje področje klime. Precej pozornosti ustvarjalni klimi posvečajo v organizacijah, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, kjer

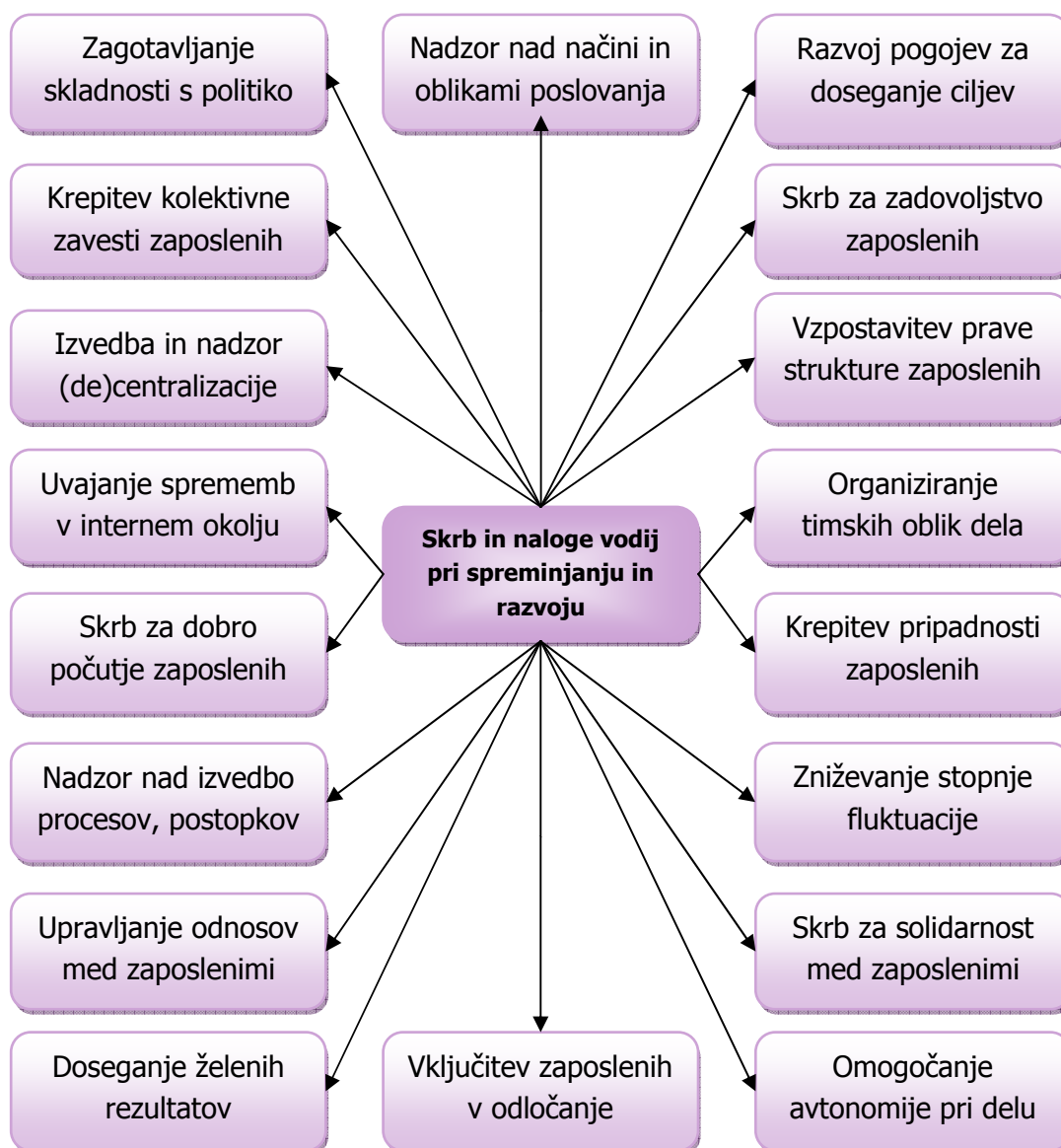
pa šepa motivacija, si prizadevajo raziskati motivacijsko klimo. Kjer je vse utečeno in v redu, tam se klime komaj zavedajo. Njihove klime so le trenutne in pogojene s trenutnim počutjem delavca in ne izhajajo iz njihove življenjske nujnosti. Značilnosti klime in njene vzroke raziskujejo v organizacijah kjer se ukvarjajo z (ne)ustvarjalno klimo. Obetajo si celo, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost (ne)ustvarjalne klime, lahko spremenila klimo. Takšno pričakovanje je napačno in razočaranje je posledica te zmote. Za spremembo klime ni dovolj odpraviti vzroke, ki povzročajo stanje oziroma značilnosti klime. Ljudje morajo dojeti, čutiti, sprejeti in podrediti svoje obnašanje novi dimenziji. Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti nove klime in jo proglasili za njen sestavni del. Za spreminjanje klime je vedno potrebno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi na sprejemanje sprememb ter na ustrezno obnašanje v tej spremenjeni klimi. Glede na to, da je slednja aktivnost največkrat izpuščena, vlada prepričanje, da ljudje težko sprejemajo kakršnekoli spremembe. To pa je samo deloma res. Ljudje težko sprejmejo novosti takoj. V primeru, da jih na sprejem sprememb ustrezno ne pripravimo, lahko s tem močno podaljšamo ta proces. Ta proces ustvarjalne klime lahko imenujemo proces, ko pripravimo ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje.

2.4. NALOGE VODIJ PRI RAZVOJU ORGANIZACIJSKE KLIME

Vodje so tisti, ki morajo poskrbeti za razvoj organizacijske klime v želeni smeri in za njeno spreminjanje v številnih pogledih sta kultura in klima zelo odvisni od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in narekuje svojo predpostavko o tem, kaj je dobro in primerno. Ko se ti vzorci sprejmejo in utrdijo, pa kultura in klima vplivata na strategijo, politiko, cilje, celostni sistem, procese in način delovanja.

Že v osnovi vodenja je vključeno usmerjanje kulture in klime v organizaciji.

Slika 1: Skrb in naloge vodij pri razvoju in spremljanju organizacijske klime



Vir: Mihalič (2008, str. 94).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

Pod pojmom organizacijska klima se pogosto uvrščajo tudi pojmi, kot so organizacijska kultura, zadovoljstvo, delovno vzdušje, poslovna klima, delovno ozračje, motivacija za delo in podobno.

3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

»Pojem organizacijska klima je najbližji pojmu organizacijska kultura. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Razlike med kulturo in klimo v organizaciji so predvsem:

- organizacijska klima ima svoj izvor v psihologiji, medtem ko je izvor organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji;
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja idr., organizacijska klima pa se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti;
- organizacijska kultura se ukvarja predvsem s procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin, organizacijska klima pa bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kar raziskuje izključno z vprašalniki.

Organizacijska klima in organizacijska kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta sočasno posledica tega vedenja. Obe sta le delno funkciji osebnosti in ne obstajata samo na ravni organizacije, temveč tudi na ravni njenih delov.« (Kavčič v: Ivanko, 2002, str. 242).

3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO

Koristi dobre organizacijske klime v organizaciji so visoko motivirani in zadovoljni delavci. Z dobro organizacijsko klimo se ustvarja dobro delovno vzdušje, ki je pogojeno s stopnjo zadovoljenih potreb zaposlenih v organizaciji. Res pa je, da iste stvari ne zadovoljujejo vseh ljudi.

Utemeljitelj organizacijske znanosti Frederick Winslow Taylor je razvil »teorijo motivacije« katere bistvo je, da bodo zaposleni delali več in bolje, če bodo za to tudi bolje plačani. Spregledal pa je dejstvo, da nekateri ljudje ne delajo samo zaradi denarja.

Abraham Maslow je svojo »teorijo potreb« prikazal v obliki piramide. Na dnu so fiziološke potrebe (potrebe po hrani, pijači, zraku, spanju itd.), sledijo potrebe po varnosti (npr. bivališče). Ko so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti zadovoljene, sledijo socialne potrebe, kot so potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po ugledu, spoštovanju in na vrhu piramide je potreba po samouresničevanju. Še-le, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se lahko uresničujejo psihološke. Ko posameznik napreduje po piramidi potreb, se prioriteta potreb prilagaja glede na trenutni nivo potreb. V primeru, da kasneje katera od potreb na nižjem nivoju ni zadovoljena, se posameznik začasno osredotoči na nezadovoljeno potrebo in le-tej določi prioriteto. Pri tem pa ne pade na nižji nivo potreb.

Frederick Herzberg v svoji »dvofaktorski teoriji motivacije« postavlja dve vprašanji in sicer kaj je tisto kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in kaj zaposleni čutijo kot izrazito slabo okoliščino. Tako je prišel do dejavnikov t.im. higienikov, ki so povezani z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni (kontrola dela, odnosi z nadrejenim in sodelavci, plače in nagrade, delovni pogoji, status, varnost pri delu ipd.). Zanimivo pri teh dejavnikih je, da njihova prisotnost ne vodi k večji stopnji motiviranosti delavcev, vendar se brez njih pri zaposlenih pojavi nezadovoljstvo. Ljudje se namreč v slabem okolju počutijo nezadovoljne, vendar pa se v dobrem okolju le redko počutijo posebej zadovoljne.

Drugi dejavniki so t.im. motivatorji, kaj ljudje dejansko počnejo pri delu. Ti resnično vplivajo na motiviranost zaposlenih pri delu. Navedeni motivatorji so: delo samo, priznanje, odgovornost, dosežek, rast, napredovanje ipd. Omenjeni dejavniki izvirajo iz notranjih vzgibov zaposlenih, sprožajo dejansko motivacijo za delo, ne pa zgolj golo prizadevanje, da bi sploh delali. Spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če jih ni.

V praksi morata biti hkrati upoštevana oba pristopa. Higieniki delujejo neodvisno od motivatorjev. Posameznik je lahko zelo motiviran pri svojem delu in hkrati nezadovoljen s svojim delovnim okoljem.

Izogibanje nezadovoljstvu je vsaj toliko pomembno kot je spodbujanje k motivacijskem zadovoljstvu – t.j. ravnati z ljudmi najboljše kar se da, da bodo pri delu občutili kar najmanj nezadovoljstva. Če nato zraven še spodbujamo delavce, da lahko nekaj dosežejo, za dosežke dobijo primerna priznanja, jih delo resnično zanima in se jim podeli ustrezna odgovornost, lahko tako rastejo in napredujejo pri svojem delu. Rezultat tega so motivirani delavci, ki se začnejo bolj truditi pri svojem delu.

Na uspešnost organizacije imata neposredne in posredne vplive organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Povezanost med zadovoljstvom, klimo in uspešnostjo je zelo močna. V praksi je skoraj nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno organizacijsko klimo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Zadovoljni zaposleni in ustrezna klima sta pogoj za uspešnost organizacije. Organizacijska klima pa je uspešna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna.

Na vse ključne elemente uspešnosti in učinkovitosti organizacije kot so intelektualni kapital, prilagodljivost spremembam okolju, stopnja rasti, umeščenost na trgu, finančni kapital, določenost ciljev, ugled organizacije v javnosti, stabilnost poslovanja, kvaliteta izdelkov in storitev, izvajanje določene politike, stopnja zanesljivosti, etičnost in visoka raven profesionalizma, imata neposreden vpliv organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.

V tem kontekstu je odločilnega pomena, da je klima ustrezna. Zato je informacija o stanju klime in zadovoljstvu zaposlenih ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije.

3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MOTIVIRANOST ZA DELO

»Zadovoljevanje primarnih potreb je samo po sebi umevno in človek za to ne potrebuje posebne vzpodbude. Zadovoljevanje sekundarnih potreb pa zadeva njegov socialni status, njegovo varnost, moč in podobno. Za to pa je treba človeka spodbuditi k določeni dejavnosti, ki vodi k uresničitvi želja, pred očmi mora imeti predstavo o tem, kaj bo s tem pridobil, kakšen cilj bo dosegel. Imeti mora motiv.

Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potreb.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa večinoma velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Vodilno osebje poskuša zato ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovani vodstva organizacije. Razprava o motivaciji ima namen, da bi razumeli, zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja, zakaj ljudje delajo prav na določen način, kaj jih žene, da to delajo.« (Brejc, 2000, str. 48).

4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Lipičnik v: Ivanko, 2006, str. 119, navaja, da s pomočjo merjenja organizacijske klime vodilni pridobijo povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovijo, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravijo načrt za uresničitev sprememb. Za proučevanje organizacijske klime je smiselno izbrati tiste dimenzije, ki obstajajo v določeni organizaciji, ter so močno prisotne in najbolj vplivajo na klimo, oziroma vzdušje v organizaciji.

4.1 POTEK RAZSIKAVE

Merjenje organizacijske klime z Vprašalnikom za ugotavljanje organizacijske klime v javnem izobraževalnem zavodu je potekalo v času od 25.11.2010 do 30.11.2010. Vprašalnik je bil anonimen. Izpolnjevali so ga tako nepedagoški, kot pedagoški delavci vzgojno izobraževalnega zavoda.

Rezultati so ponazorjeni z grafi. V grafih prikazujem razliko v organizacijski klimi med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci.

4.2 VPRAŠALNIK

Vprašalnik je bil namenjen merjenju organizacijske klime. Sestavljen je bil iz 14 vprašanj. Zaposleni v javnem izobraževalnem zavodu so obkrožili ustrezne odgovore na prvih pet demografskih vprašanj, od šeste trditve dalje pa so ocenjevali s 5-stopenjsko lestvico, pri kateri je pomenilo 1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Delno se strinjam, 3 – Niti da niti ne, 4 – Večinoma se strinjam in 5 – Popolnoma se strinjam.

Prvih šest vprašanj je bilo demografskih in so se nanašala na spol, starost, izobrazbo, delovno mesto in delovno dobo.

Sledijo trditve, ki so se nanašale na zadovoljstvo z delom, strokovno usposobljenostjo, notranje komuniciranje in informiranje, vodenje – neposredni vodja, odnos do javno izobraževalnega zavoda, medsebojne odnose, zavzetost za delo, organiziranost in motivacijo.

V vprašalniku so namenoma izpuščena vprašanja o plači in zadovoljstvu s plačo. V javnih izobraževalnih zavodih so delovna razmerja urejena skladno z Zakonom o delovnih razmerjih, z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, z Zakonom o javnih uslužbencih,

s Kolektivno pogodbo za negospodarstvo, s Kolektivno pogodbo za javni sektor, s Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja in z Zakonom o visokem šolstvu.

Plače so urejene z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, s Kolektivno pogodbo za javni sektor, z Aneksom h kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, z Uredbo o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence in z Uredbo o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju.

Na osnovi zgoraj navedenega, je dodatno nagrajevanje delavcev oziroma javnih uslužbencev, neskladno z zakonskimi akti.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Z anonimnim vprašalnikom sem želela ugotoviti organizacijsko klimo v javnem izobraževalnem zavodu in razliko v organizacijski klimi med nepedagoškimi in pedagoškimi delavci.

V javnem izobraževalnem zavodu je bilo v obdobju anketiranja zaposlenih 30 nepedagoških delavcev in 20 pedagoških delavcev.

Razdeljenih je bilo 50 vprašalnikov. V celoti izpolnjenih jih je bilo 32, od tega jih je izpolnilo 23 nepedagoških delavcev in 9 pedagoških delavcev. Noben vprašalnik ni bil nepopoln ali kakor koli napačno vrnjen.

5.1 DEMOGRAFSKI PODATKI

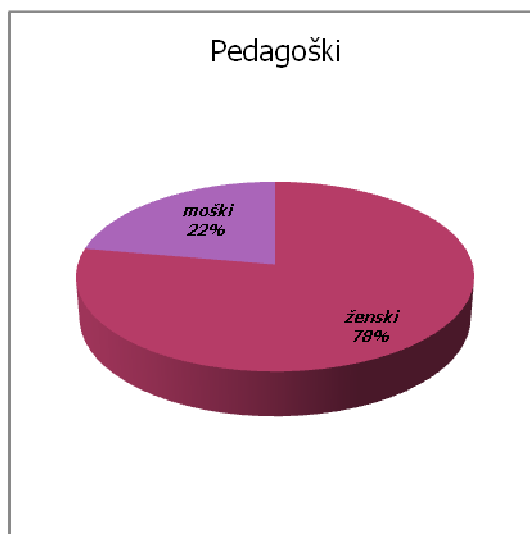
5.5.1 Spol

Graf 1: Spol – nepedagoški delavci



Vir: Lastna raziskava

Graf 2: Spol – pedagoški delavci

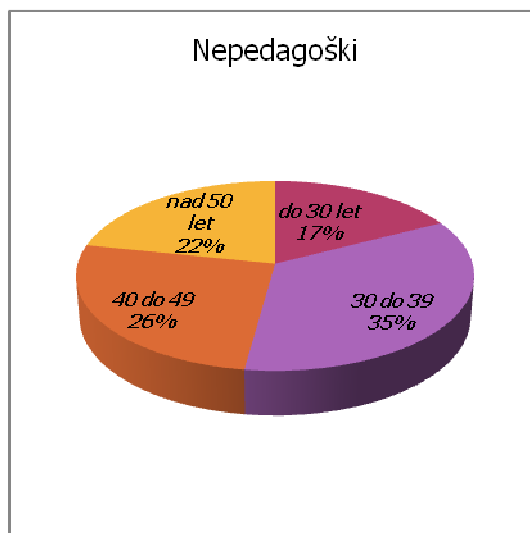


Vir: Lastna raziskava

Iz Grafov 1 in 2 je razvidno, da je med nepedagoškimi delavci 30% moških in 70% žensk, medtem ko je med pedagoškimi delavci 22% moških in 78% žensk.

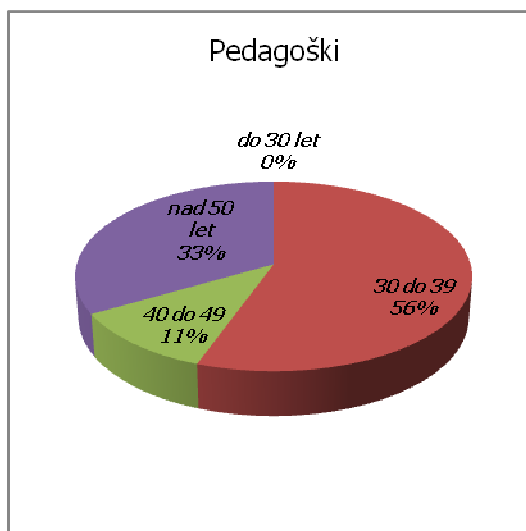
5.5.2 Starost

Graf 3: Starost – nepedagoški delavci



Vir: Lastna raziskava

Graf 4: Starost – pedagoški delavci



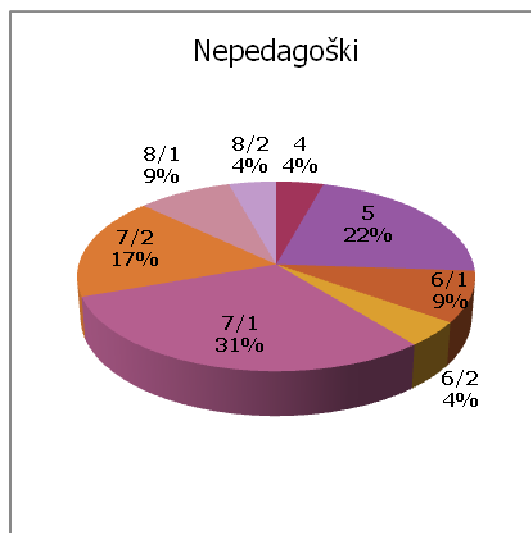
Vir: Lastna raziskava

Graf 3 prikazuje, da je največji delež anketiranih nepedagoških delavcev starih od 30 do 39 let, sledi starost med 40 do 49 let in nato starost do 30 let. Nad 50 let je starih 22% anketiranih.

Med pedagoškimi delavci v Grafu 4 pa je 56% zaposlenih starih med 30 do 39 let, sledijo zaposleni stari nad 50 let v 33%, 11% je starih od 40 do 49 let.

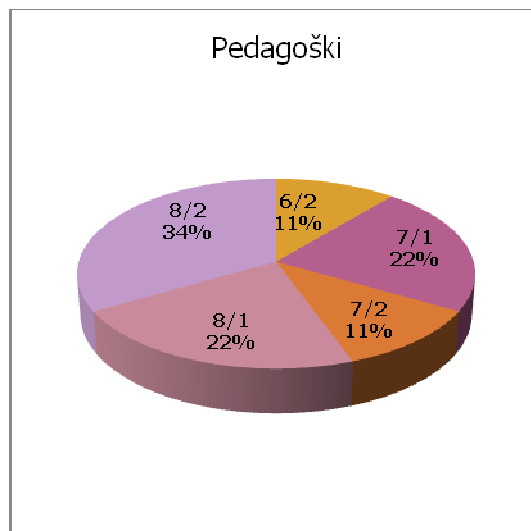
5.5.3 Izobrazba

Graf 5: Izobrazba – nepedagoški delavci



Vir: Lastna raziskava

Graf 6: Izobrazba – pedagoški delavci



Vir: Lastna raziskava

4	osnovna šola
5	srednja šola
6/1	višješolski programi (do 1994)
6/2	višješolski strokovni programi
7/1	specializacija po višješolskih programih - visokošolski strokovni programi - visokošolski

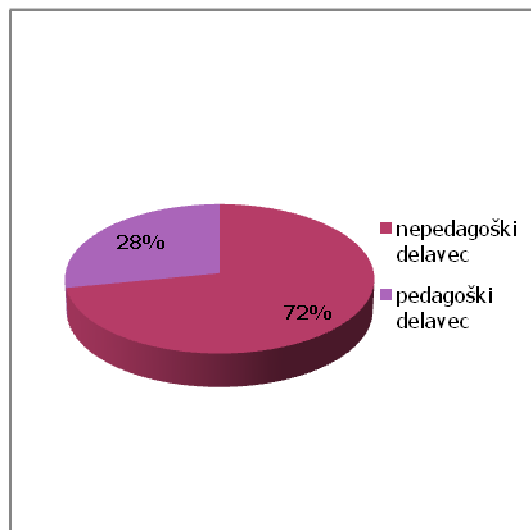
	strokovni (1. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
7/2	specializacija po visokošolskih strokovnih programih - magisterij stroke (za imenom) (2. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi
8/1	specializacija po univerzitetnih programih - magisterij znanosti (pred imenom)
8/2	doktorat znanosti (pred imenom) - doktorat znanosti (pred imenom) (3. bolonjska stopnja)

Graf 5 nam pokaže, da je med nepedagoškimi zaposlenimi 4% anketiranih z osnovno šolo, 22% s srednjo šolo, sledi 9% zaposlenih z višješolsko izobrazbo (do leta 1994) in 4% z višješolsko strokovno izobrazbo (po letu 1994), 31% zaposlenih ima specializacijo po programih - visokošolski strokovni programi - visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja), 17% ima specializacijo po visokošolskih strokovnih programih - magisterij stroke (za imenom) (2. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi, 22% s specializacijo po univerzitetnih programih - magisterij znanosti (pred imenom) in 4% z doktoratom znanosti (pred imenom) - doktorat znanosti (pred imenom) (3. bolonjska stopnja).

Med pedagoškimi delavci jih je 11% z višješolskim strokovnim programom (po letu 1994), sledijo jim zaposleni v 22% s specializacijo po višješolskih programih - visokošolski strokovni programi - visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja), 11% s specializacijo po visokošolskih strokovnih programih - magisterij stroke (za imenom) (2. bolonjska stopnja) - univerzitetni programi, 22% s specializacijo po univerzitetnih programih - magisterij znanosti (pred imenom) in kar 33% z doktoratom znanosti (pred imenom) - doktorat znanosti (pred imenom) (3. bolonjska stopnja).

5.5.4 Delovno mesto

Graf 7: Delovno mesto

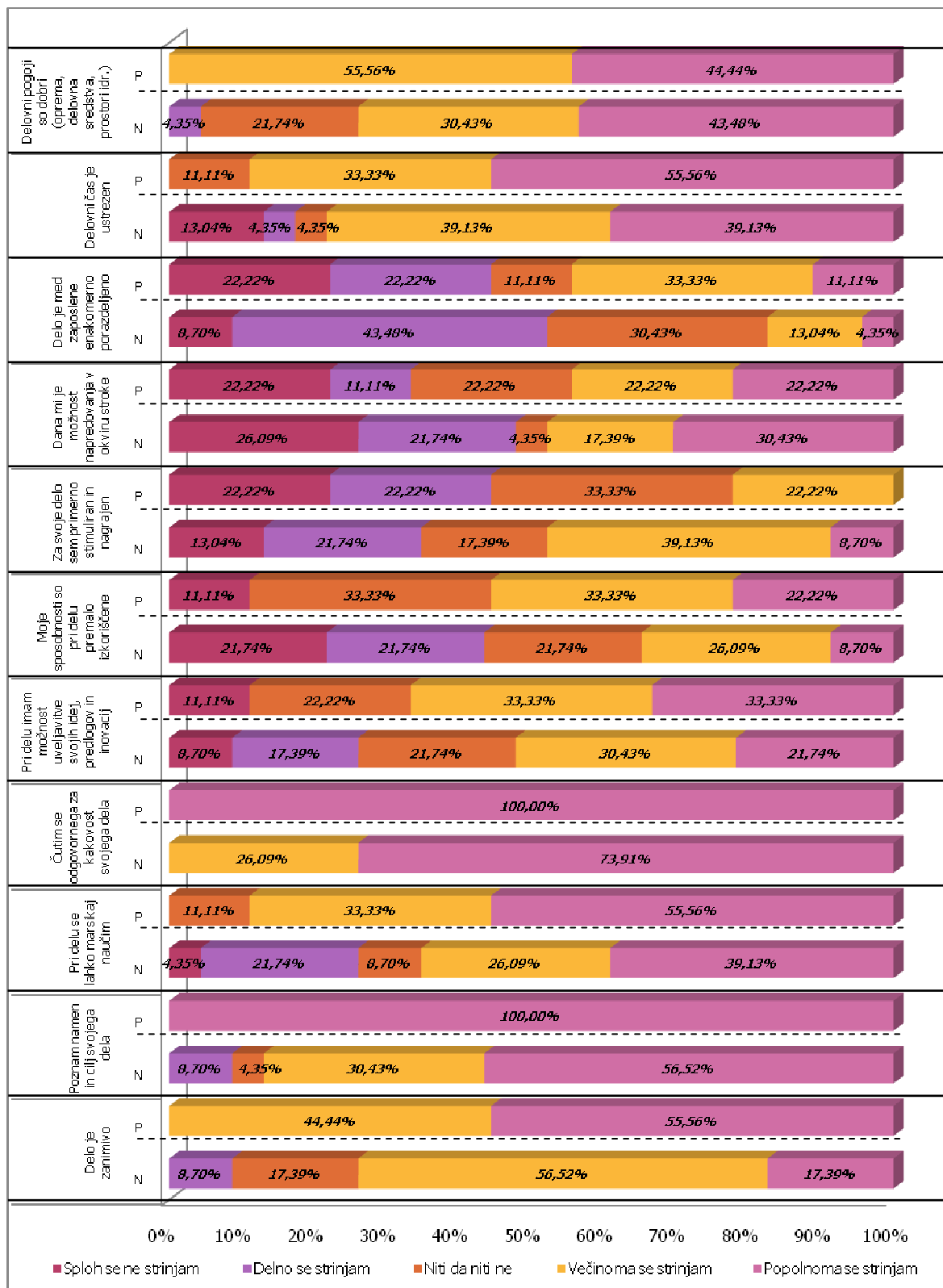


Vir: Lastna raziskava

Iz Grafa 7 je razvidno, da je od vseh anketiranih zaposlenih 28% pedagoških delavcev in 72% nepedagoških delavcev.

5.2 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Graf 8: Zadovoljstvo z delom



Pri trditvi *Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori idr.)* je 55,56% pedagoških delavcev odgovorilo, da se večinoma strinjajo, 44,44% pa se jih je popolnoma strinjalo s to trditvijo.

Pri nepedagoških delavcih pa se jih je 4,35% delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 43,48% se jih je popolnoma strinjalo.

S trditvijo *Delovni čas je ustrezen* so pedagoški delavci v 11,11% menili niti da niti ne, v 33,33% so se večinoma strinjali in v 55,56% so se popolnoma strinjali.

Nepedagoški delavci pa se v 13,04% sploh niso strinjali s to trditvijo, v 4,35% so se delno strinjali, v 4,35% niti da niti ne, v 39,13% so se večinoma strinjali in 39,13% nepedagoških delavcev se je popolnoma strinjalo.

Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno - pedagoški delavci se v 22,22% sploh niso strinjali, v 22,22% so se delno strinjali, v 11,11% niti da niti ne, v 33,33% so se večinoma strinjali in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

8,70% nepedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s to trditvijo, 43,48% se jih je delno strinjalo, 30,43% niti da niti ne, 13,04% se jih je večinoma strinjalo in le 4,35% se jih je popolnoma strinjalo.

Dana mi je možnost napredovanja v okviru stroke – 22,22% nepedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoških delavcev je bilo 26,09% takih, ki se s to trditvijo sploh niso strinjali, 21,74%, ki se jih je delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, 17,39% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen – pedagoški delavci se v 22,22% sploh niso strinjali, 22,22% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne, 22,22% pa se jih je večinoma strinjalo. Nobenega delavca pa ni bilo, ki bi se popolnoma strinjal s to trditvijo. Nepedagoški delavci so bili malo drugačnega mnenja in jih je bilo 13,04% takih, ki se s trditvijo sploh niso strinjali, 21,74% se jih je delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% pa je bilo takih, ki se jih je s to trditvijo popolnoma strinjalo.

Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene – nepedagoški delavci se v 11,11% sploh niso strinjali, 33,33% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoških delavcev pa je bilo 21,74% takšnih, ki se popolnoma niso strinjali, 21,74% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, 26,09% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij – pedagoški delavci se v 11,11% sploh niso strinjali s tem, 22,22% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoški delavci se v 8,70% sploh niso strinjali, 17,39% je bilo takih, ki so se delno strinjali, 21,74% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% se jih je popolnoma strinjalo.

Zanimiva je trditev *Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela* – kjer se je 100% pedagoških delavcev popolnoma strinjalo.

26,09% nepedagoških se je večinoma strinjalo in 73,91% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri delu se lahko marsikaj naučim - 11,11% pedagoških niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 55,56% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoških delavcev se 4,35% s tem sploh ni strinjalo, 21,74% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, 26,09% se jih je večinoma strinjalo in 39,13% se jih je popolnoma strinjalo.

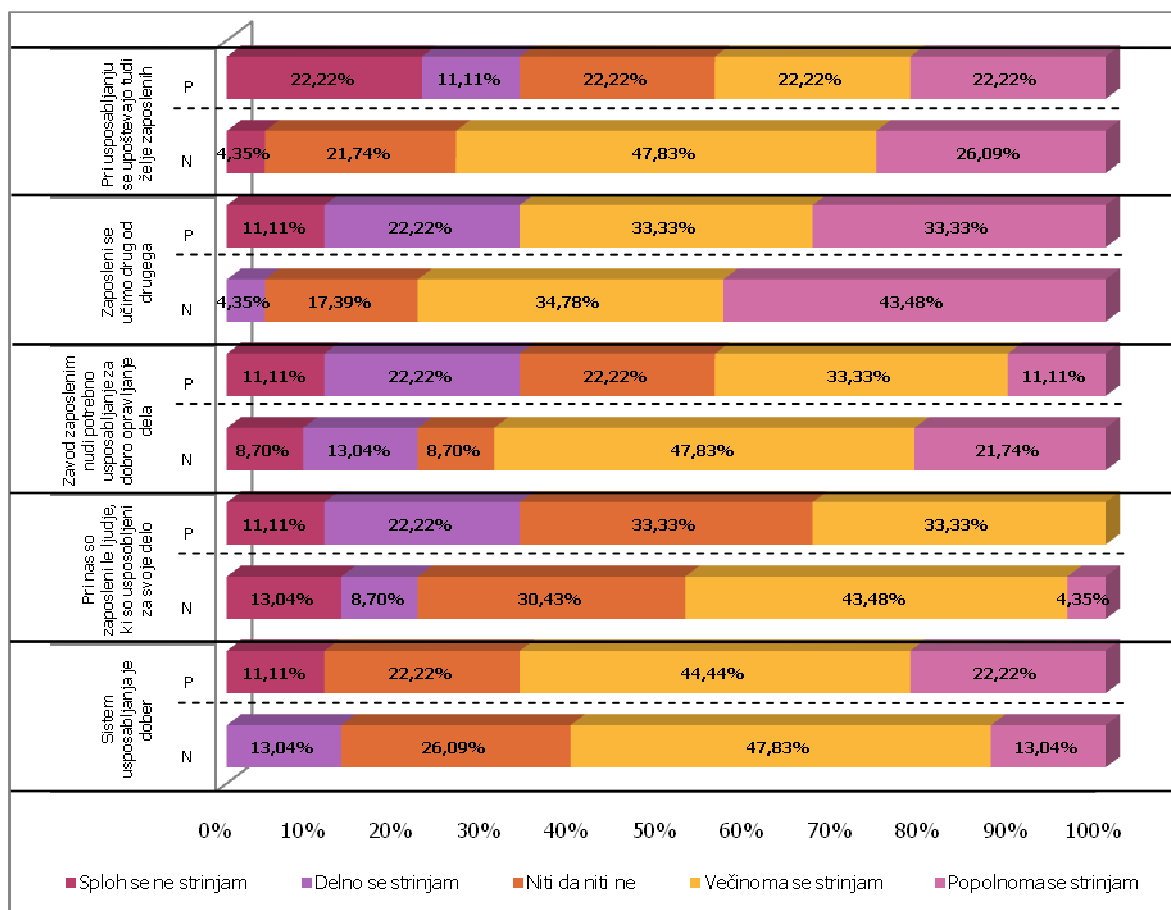
100% pedagoških delavcev se je popolnoma strinjalo s trditvijo *Poznam namen in cilj svojega dela* medtem, ko se je 8,70% nepedagoških s tem delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 56,52% se jih je popolnoma strinjalo.

44,44% pedagoških delavcev se je večinoma strinjalo s trditvijo *Delo je zanimivo*, 55,56% pa se jih je popolnoma strinjalo. Nestrinjanja, delnega strinjanja in neopredeljenih pedagoških delavcev ni bilo.

Nepedagoških delavcev se je 8,70% delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 56,52% se jih je večinoma strinjalo in le 17,39% se jih je popolnoma strinjalo.

5.3 STROKOVNA USPOSOBLJENOST

Graf 9: Strokovna usposobljenost



Vir: Lastna raziskava

Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih – 22,22% nepedagoških delavcev s tem sploh ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. 4,35% nepedagoških delavcev se popolnoma ni strinjalo s trditvijo, 21,74% se jih je delno strinjalo, 47,83% se jih je večinoma strinjalo, 26,09% se jih je popolnoma strinjalo.

Zaposleni se učimo drug od drugega - nepedagoški delavci se v 11,11% sploh niso strinjali, 22,22% se jih je delno strinjalo, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih popolnega nestrinjanja ni bilo, v 4,35% so se delno strinjali, 17,39% niti da niti ne, 34,78% so se večinoma strinjali in kar v 43,48% so se popolnoma strinjali s to trditvijo.

Zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela - s tem se 11,11% pedagoških delavcev sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in le 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

8,70% nepedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne. Kar 47,83% nepedagoških delavcev se je pri tem odgovoru opredelilo za večinoma se strinjam in 21,74% za popolnoma se strinjam.

Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo – s tem se 11,11% pedagoških delavcev sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne in 33,33% se jih je delno strinjalo. Popolnoma strinjal se ni niti eden pedagoški delavec.

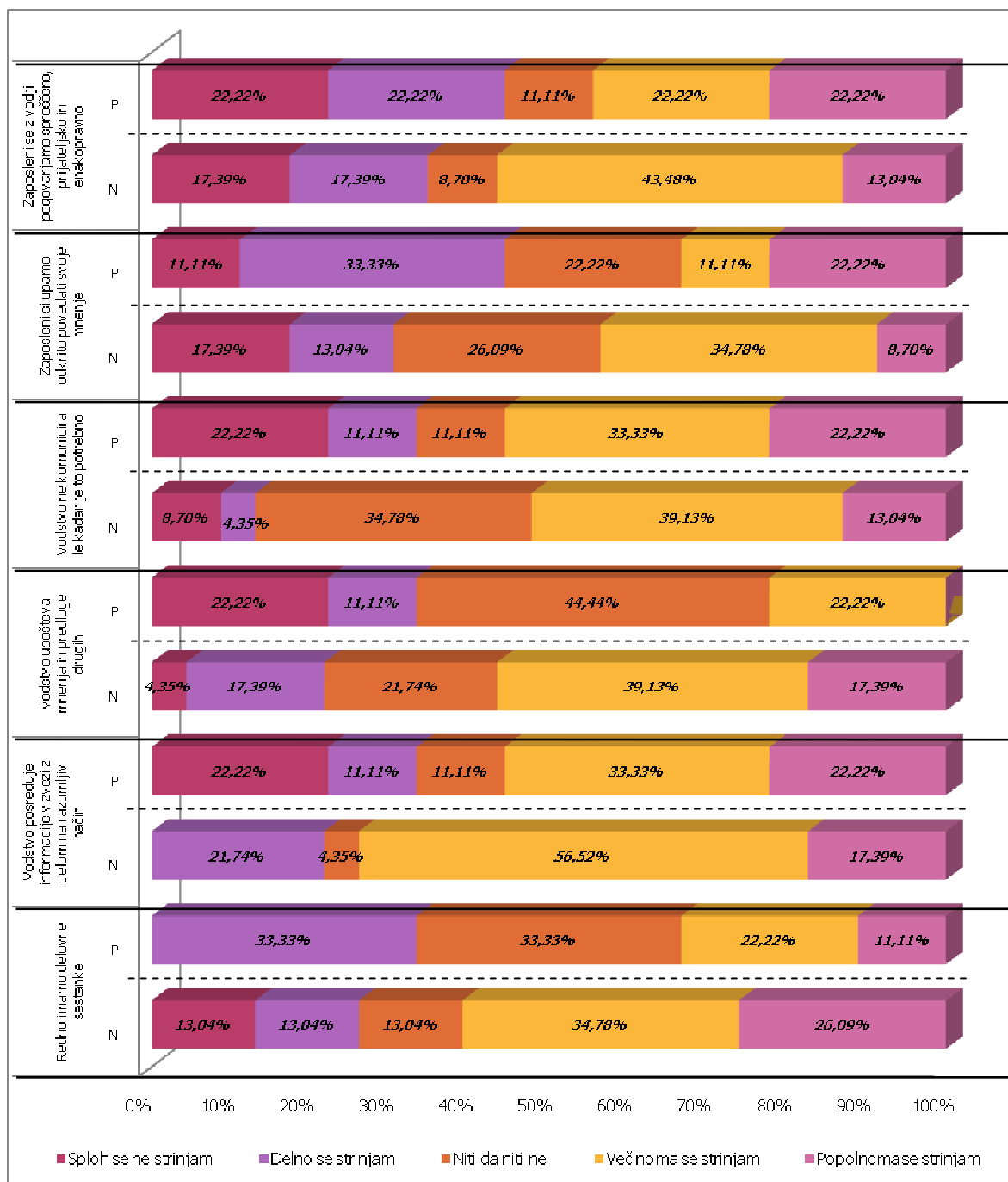
Nepedagoški delavci se v 13,04% sploh niso strinjali, 8,70% se jih večinoma ni strinjalo, 30,43% niti da niti ne, 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 4,35% se jih je s to trditvijo popolnoma strinjalo.

11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s trditvijo, da *Sistem usposabljanja je dober*, 22,22% niti da niti ne, 44,44% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih popolnega nestrinjanja ni bilo zaznati, 13,04% se jih je delno strinjalo, 26,09% niti da niti ne, 47,83% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

5.4 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Graf 10: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Lastna raziskava

Zaposleni se z vodji pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno – 22,22% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 11,11% niti da niti ne, 22,22% se jih večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih se jih 17,39% sploh ni strinjalo s to trditvijo, 17,39% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s trditvijo, da *Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje*, 33,33% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 11,11% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. Nepedagoških delavcev je 17,39% takih, ki se s tem sploh niso strinjali, 13,04% se jih je delno strinjalo, 26,09% niti da niti ne, 34,78% se jih je večinoma strinjalo in le 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

Vodstvo ne komunicira le kadar je to potrebno - v 22,22% je bilo pri pedagoških delavcih popolno nestrinjanje, 11,11% se jih delno ni strinjalo, 11,11% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoški delavci se v 8,70% sploh niso strinjali s to trditvijo, 4,35% se jih delno ni strinjalo, 34,78% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

Vodstvo upošteva mnenja in predloge drugih – kar 22,22% pedagoških delavcev se popolnoma ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 44,44% niti da niti ne in 22,22% se jih je večinoma strinjalo. Popolnega strinjanja s to trditvijo pri pedagoških delavcih ni. Nepedagoški delavci se v 4,35% sploh niso strinjali, 17,39% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 17,39% nepedagoških delavcev se popolnoma strinja.

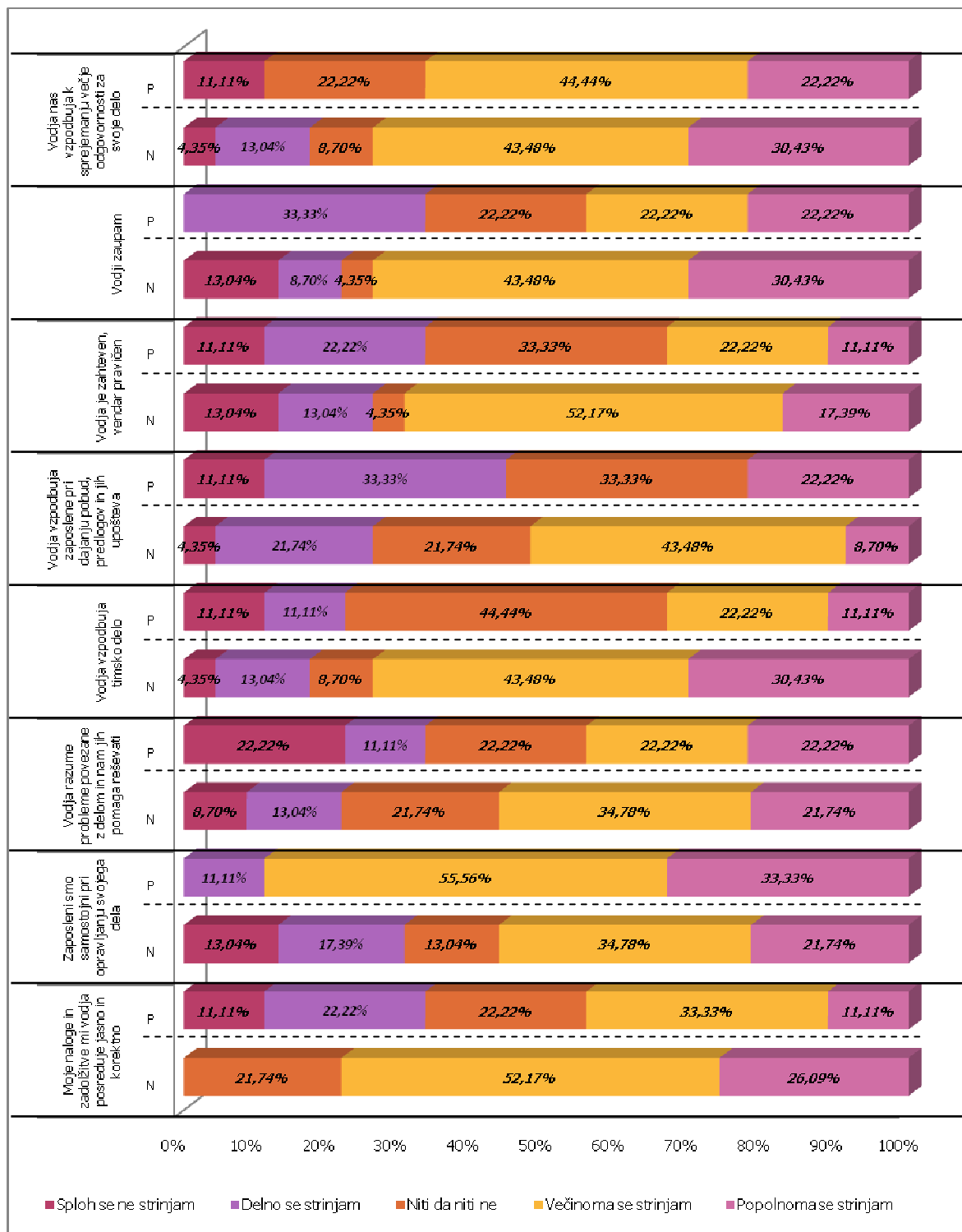
Vodstvo posreduje informacije v zvezi z delom na razumljiv način - 22,22% pedagoških delavcev se s tem popolnoma ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 11,11% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. Pri nepedagoških delavcih popolnega nestrinjanja ni bilo. 21,74% se jih je delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, kar 56,52% se jih je večinoma strinjalo in 17,39% se jih je popolnoma strinjalo.

Redno imamo delovne sestanke - pri pedagoških delavcih pri tej trditvi ni bilo popolnega nestrinjanja, 33,33% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Zanimiv je bil rezultat pri nepedagoških delavcih in sicer se jih sploh ni strinjalo 13,04%, delno se jih ni strinjalo tudi 13,04%, niti da niti ne 13,04%. Večinoma se jih je strinjalo 34,78% in 26,09% se jih je popolnoma strinjalo.

5.4 VODENJE – NEPOSREDNI VODJA

Graf 11: Vodenje – neposredni vodja



Vir: Lastna raziskava

Vodja nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo – pedagoški delavci se sploh niso strinjali v 11,11%, v 22,22% niti da niti ne, v 44,44% so se večinoma strinjali in v 22,22% so se popolnoma strinjali.

Nepedagoški delavci se samo v 4,35% popolnoma niso strinjali s to trditvijo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 43,48% niti da niti ne in kar 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

33,33% pedagoških delavcev se je delno strinjalo s trditvijo *Vodji zaupam*, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in tudi 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. Pri pedagoških delavcih popolnega nestrinjanja s to trditvijo ni.

Pri nepedagoških delavcih pa se 13,04% delavcev sploh ni strinjalo, 8,70% se jih je delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

Vodja je zahteven, vendar pravičen – 11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s to trditvijo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in le 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

13,04% nepedagoških delavcev pa se popolnoma ni strinjalo s to trditvijo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, kar v 52,17% je bilo večinoma strinjanje in 17,39% popolno strinjanje.

Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva – 11,11% pedagoških delavcev se jih sploh ni strinjalo s tem, 33,33% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoški delavci se s tem v 4,35% sploh niso strinjali, 21,74% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, kar 43,48% se jih je večinoma strinjalo in le 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s tem, da *Vodja vzpodbuja timsko delo*, 11,11% se jih je delno strinjalo, kar 44,44% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in le 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih se jih popolnoma ni strinjalo le v 4,35%, 13,04% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, kar 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati – s tem se sploh ni strinjalo 22,22% pedagoških delavcev, 11,11% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne in 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih je bilo popolnega nestrinjanja le v 8,70%, 13,04% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, kar 34,78% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% popolnoma strinjalo.

Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela – sploh se s tem ni strinjalo 11,11% pedagoških delavcev, kar 55,56% se jih večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo.

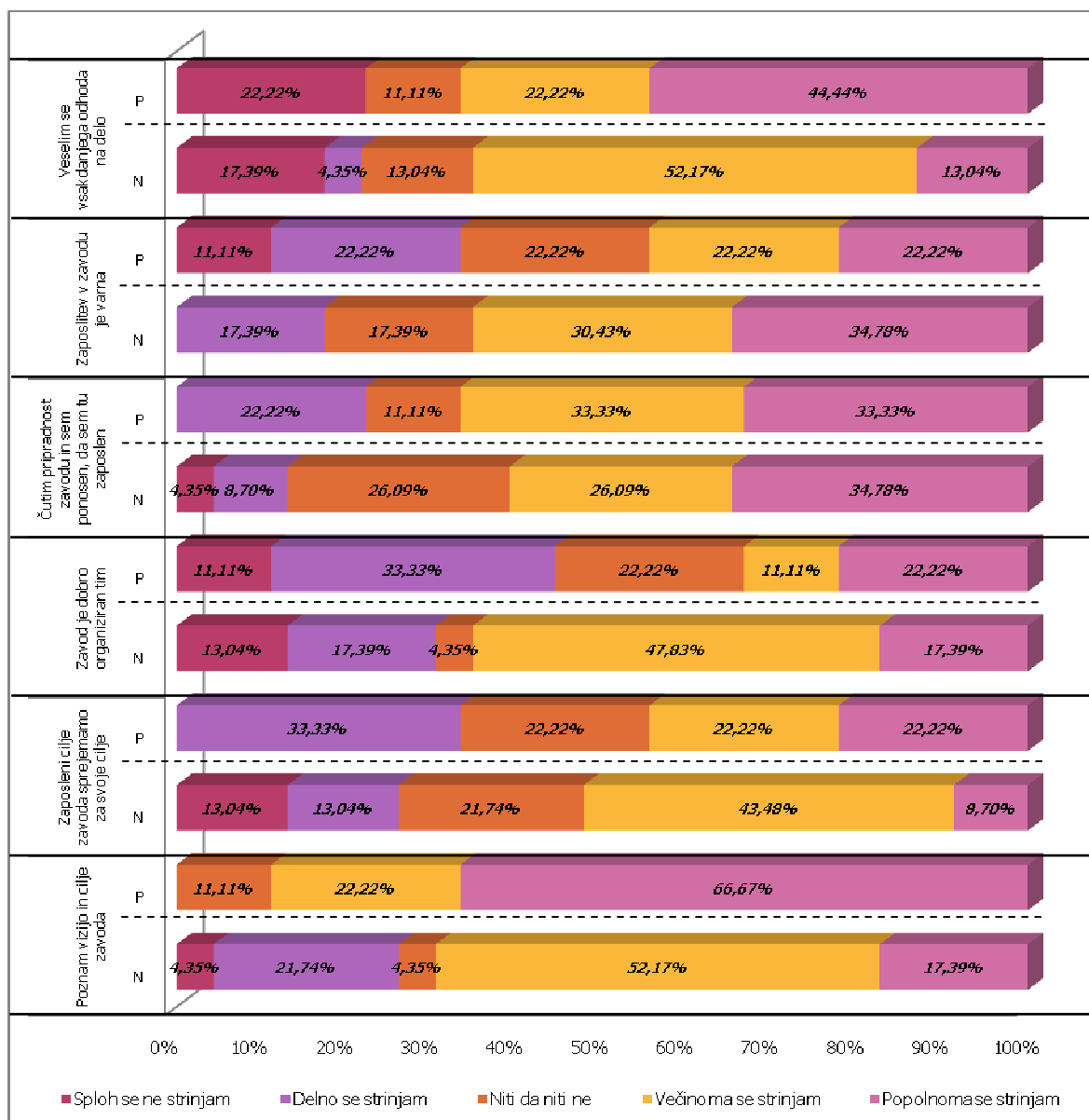
13,04% nepedagoških delavcev pa se s tem sploh ni strinjalo. 17,39% se jih je delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne, 34,78% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% se jih je popolnoma strinjalo.

Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno – 11,11% pedagoških delavcev se tem sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in samo 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih popolnega nestrinjanja in delnega strinjanja ni bilo. V 21,74% je bil odgovor niti da niti ne, v kar 51,17% se jih je večinoma strinjalo in v 26,09% je bilo popolno strinjanje.

5.6 ODNOS DO ZAVODA

Graf 12: Odnos do zavoda



Vir: Lastna raziskava

Veselim se vsakdanjega odhoda na delo – v 22,22% se pedagoški delavci s tem sploh niso strinjali, 11,11% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in kar 44,44% se jih je popolnoma strinjalo.

17,39% nepedagoških delavcev se s to trditvijo sploh ni strinjalo, 4,35% se jih je delno strinjalo, 14,04% niti da niti ne, kar 52,17% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

Zaposlitev v zavodu je varna – pedagoški delavci se s to trditvijo v 11,11% sploh ne strinjajo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih odgovora, da se s trditvijo sploh ne strinjajo ni bilo. 17,39% se jih je delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in kar 34,78% je jih je popolnoma strinjalo.

Čutim pripadnost zavodu in sem ponosen, da sem tu zaposlen – popolnega nestrinjanja pri pedagoških delavcih tu ni. 22,22% se jih je delno strinjalo, 11,11% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo.

4,35% nepedagoških delavcev pa se sploh ne strinja s to trditvijo, 8,70 se jih je delno strinjalo, 26,09% niti da niti ne, 26,09% se jih je večinoma strinjalo in 34,78% se jih je popolnoma strinjalo.

Zavod je dobro organiziran tim – 11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 33,33% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 11,11% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Popolno nestrinjanje pri nepedagoških delavcih je v 13,04%, 17,39% se jih delno strinja, 4,35% niti da niti ne, kar 47,83% se jih je večinoma strinjalo in 17,39% se jih je popolnoma strinjalo.

Kar 33,33% pedagoških delavcev se delno strinja s trditvijo da *Zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje*, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se večinoma strinja in spet 22,22% se jih popolnoma strinja. Popolnega nestrinjanja pri pedagoških delavcih pri tej trditvi ni bilo.

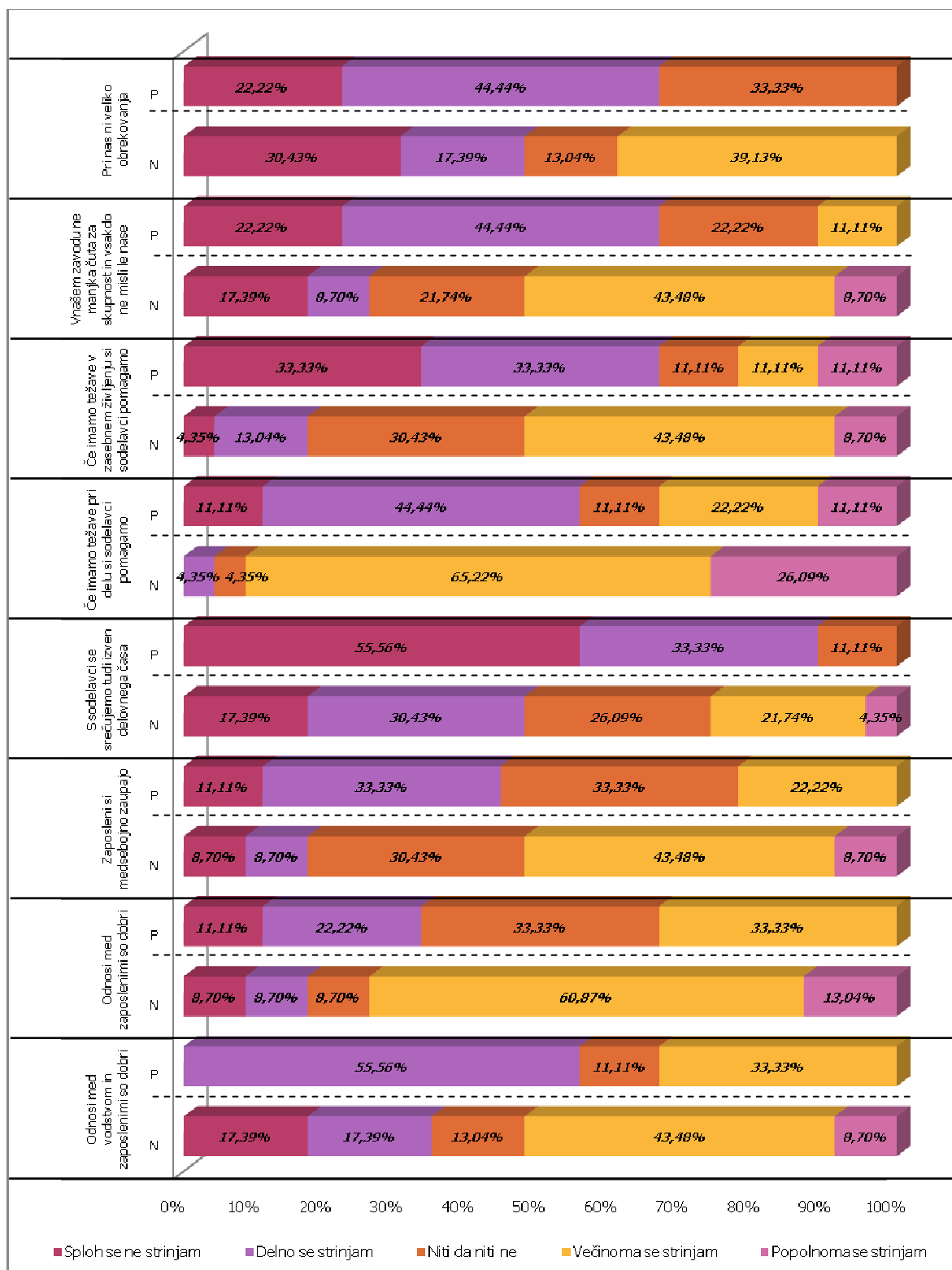
Pri nepedagoških delavcih pa se 13,04% sploh ni strinjalo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, kar 43,47% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

Z 11,11% niti da niti ne, so se opredelili pedagoški delavci pri trditvi *Poznam vizijo in cilje zavoda*, 22,22% se jih je s tem večinoma strinjalo in kar 66,66% se jih je popolnoma strinjalo. Delnega strinjanja in popolnega nestrinjanja pedagoških delavcev pri tej trditvi ni bilo.

4,35% nepedagoških delavcev pa se sploh ne strinja, 21,74% se jih delno strinja, 4,35% niti da niti ne, kar 52,17% se jih večinoma strinja in 17,39% se jih popolnoma strinja.

5.7 MEDSEBOJNI ODNOSI

Graf 13: Medsebojni odnosi



Vir: Lastna raziskava

Pri nas ni veliko obrekovanja – pedagoški delavci se v 22,22% sploh niso strinjali s to trditvijo, 44,44% se jih je delno strinjalo in 33,33 niti da niti ne. Z odgovorom popolnega strinjanja in večinoma se strinjam ni odgovoril nihče od pedagoških delavcev.

Pri nepedagoških delavcih se jih sploh ni strinjalo 30,43%, 17,39 se jih je delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne in 39,13% se jih je večinoma strinjalo. Popolnega strinjanja tudi pri nepedagoških delavcih ni bilo.

22,22% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s trditvijo, da *V našem zavodu ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase*, 44,44% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne in le 11,11% se jih je večinoma strinjalo. Popolnega strinjanja pri pedagoških delavcih ni bilo.

Pri nepedagoških delavcih se ji sploh ni strinjalo 17,39%, delno se jih je strinjalo 8,70%, 21,74% niti da ni ne, 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

Če imamo težave v zasebnem življenju si sodelavci pomagamo – 11,11% pedagoških delavcev s tem sploh ni strinjalo, 44,44% se jih delno strinjalo, 11,11% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih splošnega nestrinjanja ni bilo. 4,35% se jih je delno strinjalo, 4,35% niti da niti ne, kar 65,22% se jih je večinoma strinjalo in 26,09% se jih je popolnoma strinjalo.

Kar 65,56% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s trditvijo *S sodelavci se srečujemo tudi izven delovnega časa*, 33,33% se jih je delno strinjalo in 11,11% niti da niti ne. Odgovorov večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam pri pedagoških delavcih ni bilo. Pri nepedagoških delavcih se s trditvijo sploh ni strinjalo 17,39%, 30,43% se jih je delno strinjalo, 26,09% niti da niti ne, 21,74% se jih je večinoma strinjalo in 4,35% se jih je popolnoma strinjalo.

Zaposleni si medsebojno zaupajo – pedagoški delavci se z 11,11% sploh ne strinjajo, s 33,33% se delno strinjajo, 33,33% niti da niti ne in 22,22% se jih večinoma ne strinja. Popolnega strinjanja s to trditvijo pri pedagoških delavcih ni.

Pri nepedagoških delavcih se jih 8,70% sploh ni strinjalo, 8,70% se jih je deloma strinjalo, 30,43% niti da niti ne, kar 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

Odnosi med zaposlenimi so dobri – 11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 33,33% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo. Popolnega strinjanja pri pedagoških delavcih ni bilo.

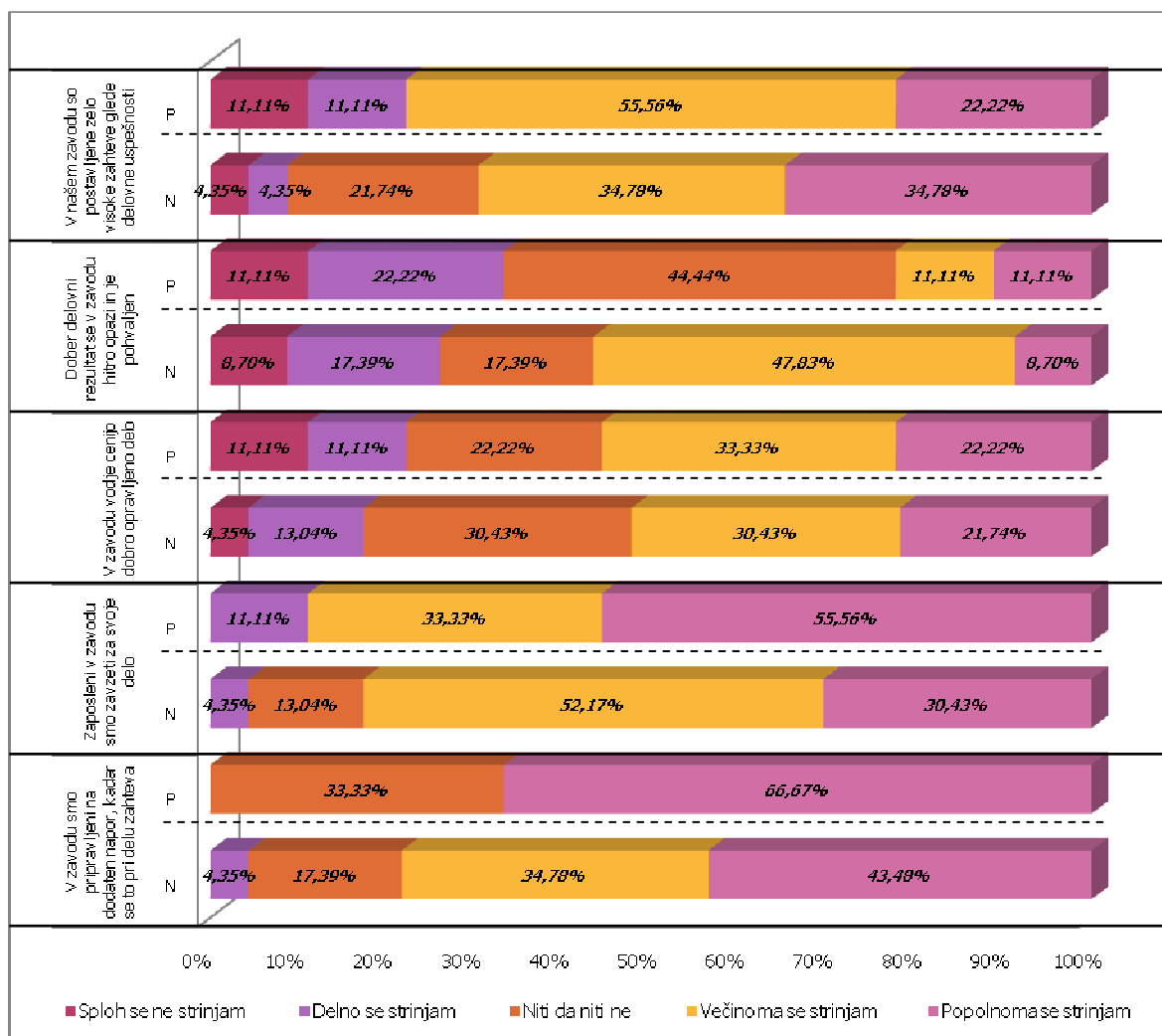
Pri nepedagoških delavcih se jih 8,70% popolnoma ne strinja, 8,70% se jih deloma strinja, 8,70% niti da niti ne, kar 60,87% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri trditvi *Odnosi med vodstvom in zaposlenimi so dobri* je bilo kar 55,56% pedagoških delavcev z odgovorom delno se strinjam, 11,11% niti da niti ne in 33,33% se jih je večinoma strinjalo. Popolnega strinjanja in nestrinjanja ni bilo.

Pri nepedagoških delavcih pa se s to trditvijo 17,39% delavcev ni strinjalo, 17,39% se jih je delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne, kar 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

5.8 ZAVZETOST ZA DELO

Graf 14: Zavzetost za delo



Vir: Lastna raziskava

V našem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti - s to trditvijo se 11,11% pedagoških delavcev sploh ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 55,56% niti da niti ne in 22,22% se jih je večinoma strinjalo. Noben pedagoški delavec ni bil opredeljen z odgovorom niti da niti ne.

4,35% nepedagoških delavcev se tudi ni strinjalo s to trditvijo, delno se jih je strinjalo 4,35%, 21,74% niti da niti ne, 34,78% se jih je večinoma strinjalo in 34,78% se jih je popolnoma strinjalo.

Za *Dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen* se je 11,11% pedagoških delavcev opredelilo za odgovor, da se sploh ne strinja, 22,22% se jih je deloma strinjalo,

44,44% niti da niti ne, 11,11% se jih je večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

8,70% nepedagoških delavcev se sploh ni strinjalo, 17,39% se jih je deloma strinjalo, 17,39% niti da niti ne, kar 47,84% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

S trditvijo *V zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo* se 11,11% pedagoških delavcev sploh ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih pa se 4,35% popolnoma ni strinjalo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 30,43% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% se jih je popolnoma strinjalo.

Zaposleni v zavodu smo zavzeti za svoje delo – 11,11% pedagoških delavcev se je s to trditvijo delno strinjalo, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in kar 55,56% se jih je popolnoma strinjalo.

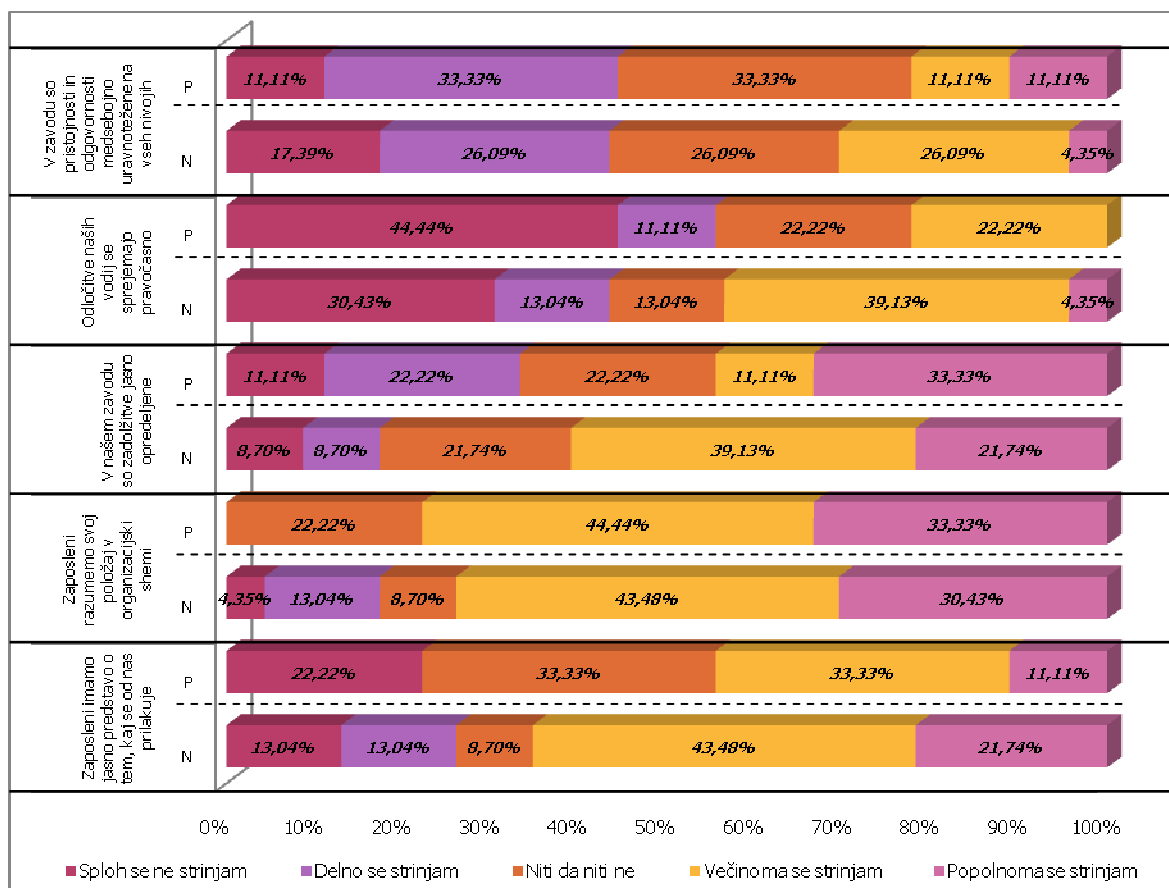
Pri nepedagoških delavcih se jih je 4,35% delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne, 52,17% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo. Tako pri pedagoških kot pri nepedagoških delavcih nestrinjanja s to trditvijo ni bilo.

V zavodu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva – 33,33% pedagoških delavcev niti da niti ne in 66,67% se jih je popolnoma strinjalo.

Nepedagoških delavcev se je 4,35% delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 34,78% se jih je večinoma strinjalo in 43,48% se jih je popolnoma strinjalo.

5.9 ORGANIZIRANOST

Graf 15: Organiziranost



Vir: Lastna raziskava

V zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih – 11,11% pedagoških delavcev se s trditvijo sploh ni strinjalo, 11,11% se jih je delno strinjalo, 55,56% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. 4,35% nepedagoških delavcev se s to trditvijo sploh ni strinjalo, 4,35% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, 34,78% se jih je večinoma strinjalo in kar 34,78% se jih je popolnoma strinjalo.

11,11% pedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s trditvijo, da *Odločitev vodij se sprejemajo pravočasno*, 22,22% se jih je delno strinjalo, 44,44% niti da niti ne, 11,11% se jih je večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih se jih sploh ni strinjalo v 8,70%, 17,39% se jih je delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, kar 47,83% se jih je večinoma strinjalo in 8,70% se jih je popolnoma strinjalo.

V našem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene – 11,11% pedagoških delavcev se s to trditvijo sploh ni strinjalo, 22,22% se jih je delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 11,11% se jih je večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih pa se jih 8,70% sploh ni strinjalo, 8,70% se jih je delno strinjalo, 21,74% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% se jih je popolnoma strinjalo.

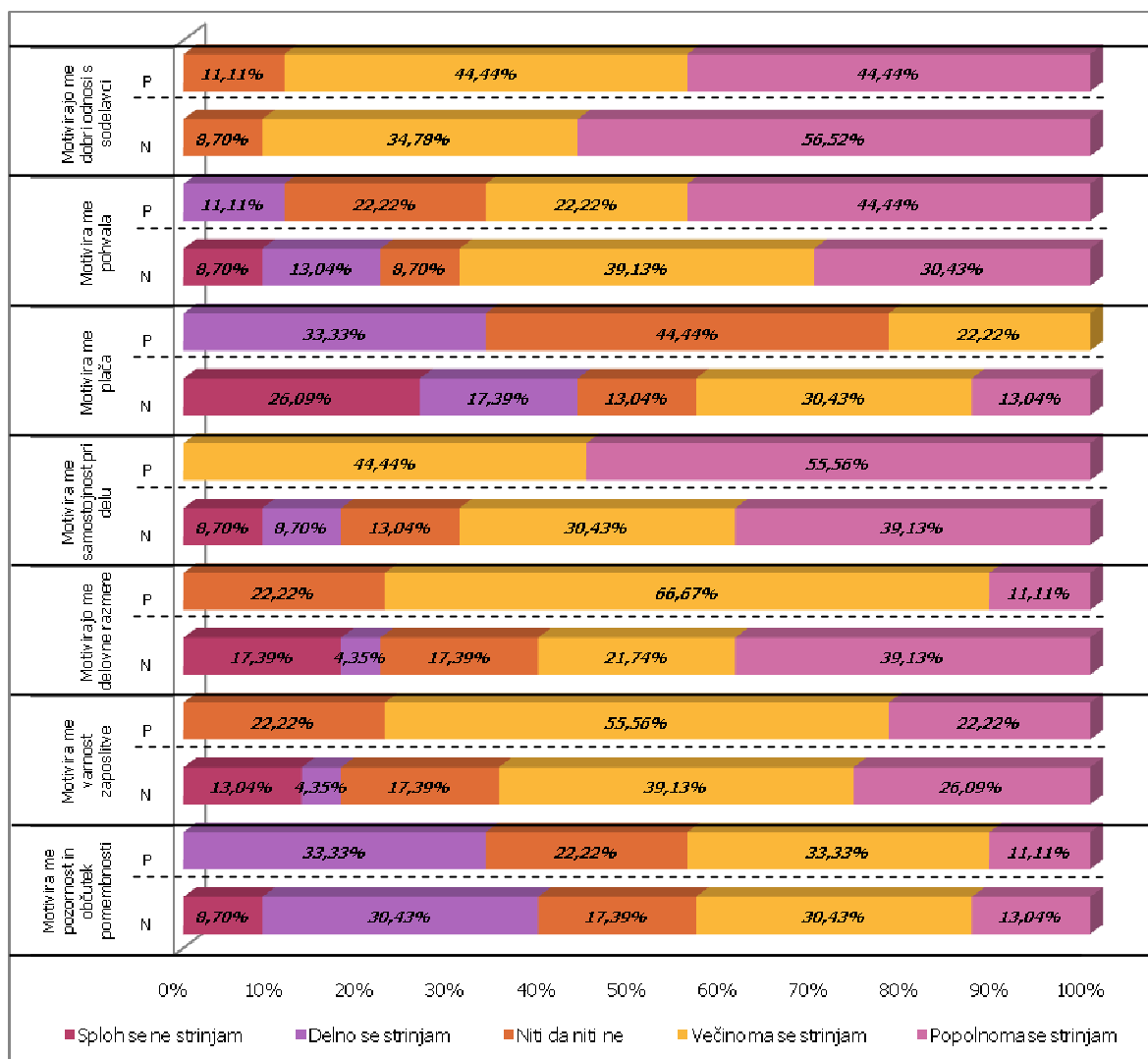
Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi – 22,22% pedagoških delavcev niti da niti ne, 44,44% se jih je večinoma strinjalo in 33,33% se jih je popolnoma strinjalo. Popolnega nestrinjanja in delnega strinjanja pri pedagoških delavcih v tem primeru ni bilo. 4,35% nepedagoških delavcev pa se s to trditvijo sploh ni strinjalo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, kar 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje – 22,22% pedagoških delavcev s tem sploh ni strinjalo, 33,33% niti da niti ne, 33,33% se jih je večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih se jih 13,04% sploh ni strinjalo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, 43,48% se jih je večinoma strinjalo in 21,74% se jih je popolnoma strinjalo.

5.10 MOTIVACIJA

Graf 16: Motivacija



Vir: Lastna raziskava

Motivirajo me dobri odnosi s sodelavci – 11,11% pedagoških delavcev niti da niti ne, 44,44% se jih je večinoma strinjalo in 44,44% se jih je popolnoma strinjalo. 8,70% nepedagoških delavcev niti da niti ne, 34,78% se jih je delno strinjalo in kar 56,52% se jih je popolnoma strinjalo. Nestrinjanja in delnega strinjanja s to trditvijo pri pedagoških in nepedagoških delavcih ni bilo.

Motivira me pohvala – 11,11% pedagoških delavcev se je s tem delno strinjalo, 22,22% niti da niti ne, 22,22% se jih je večinoma strinjalo in 44,44% se jih je popolnoma strinjalo.

8,70% nepedagoških delavcev se sploh ni strinjalo s to trditvijo, 13,04% se jih je delno strinjalo, 8,70% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 30,43% se jih je popolnoma strinjalo.

33,33% pedagoških delavcev se je delno strinjalo s trditvijo *Motivira me plača*, 44,44% niti da niti ne in le 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. Nestrinjanja pri pedagoških delavcih ni bilo.

26,09% nepedagoških delavcev pa se sploh ni strinjalo, 17,39% se jih je delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in le 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

Motivira me samostojnost pri delu – 44,44% pedagoških delavcev niti da niti ne, 55,56% pa se je s tem večinoma strinjalo. Popolnega nestrinjanja in popolnega strinjanja pri pedagoških pri tem ni bilo.

8,70% nepedagoških delavcev pa se s tem sploh ni strinjalo, 8,70% se jih je delno strinjalo, 13,04% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 39,13% se jih je popolnoma strinjalo.

22,22% pedagoških delavcev se niti ne strinja niti se strinja s trditvijo *Motivirajo me delovne razmere*, medtem ko se jih je 66,67% večinoma strinjalo in le 11,11% popolnoma strinjalo.

Pri nepedagoških delavcih se jih 17,39% sploh ni strinjalo, 4,35% se jih je delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 21,74% se jih je večinoma strinjalo in kar 39,13% se jih je popolnoma strinjalo.

Motivira me varnost zaposlitve – 22,22% pedagoških delavcev niti da niti ne, 55,56% se jih je večinoma strinjalo in 22,22% se jih je popolnoma strinjalo. Popolnega nestrinjanja in delnega strinjanja pri pedagoških delavcih ni bilo zaznati.

Pri nepedagoških delavcih pa se jih 13,04% sploh ni strinjalo, 4,35% se jih je delno strinjalo, 17,39% niti da niti ne, 39,13% se jih je večinoma strinjalo in 26,09% se jih je popolnoma strinjalo.

33,33% pedagoških delavcev se je delno strinjalo s trditvijo *Motivira me pozornost in občutek pomembnosti*, 22,22% niti da niti ne, 33,33% se jih je s tem večinoma strinjalo in 11,11% se jih je popolnoma strinjalo.

8,70% nepedagoških delavcev pa se s tem sploh ne strinja, kar 30,43% se jih delno strinja, 17,39% niti da niti ne, 30,43% se jih je večinoma strinjalo in 13,04% se jih je popolnoma strinjalo.

6 ZAKLJUČEK

Cilj moje diplomske naloge je bil ugotoviti trenutno organizacijsko klimo v javnem izobraževalnem zavodu.

Vsaka organizacija mora imeti za cilj vzpostavitev takšnega vzdušja, ki bo omogočalo doseganje zastavljenih ciljev oziroma poslanstva organizacije. Organizacijska klima se kaže v pričakovanjih zaposlenih do podjetja, do vodstvenih delavcev in je odsev tistega kar zaposleni dejansko dobijo. V bistvu pomeni, da ima svojo osnovo v čustvih, zato se lahko hitro spreminja.

Kako posameznik občuti zadovoljstvo pri delu se kaže z vprašanji o delovnih pogojih, delovnem času, zadovoljstvom porazdelitve dela med zaposlene, z izkoriščenostjo sposobnosti posameznika, možnostjo uveljavitve svojih predlogov in idej, odgovornostjo za delo ...

Iz ankete, ki sem jo izvajala v javnem izobraževalnem zavodu, je razvidno, da so zaposleni v veliki meri zadovoljni z delom, največ se jih je z vsem popolnoma strinjalo. Podoben rezultat je tako pri pedagoških kot nepedagoških delavcih. Rezultat nam pokaže, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom.

Strokovno usposobljenost ugotavljamo z vprašanji o usposabljanju delavcev in upoštevanjem njihovih želja, ali organizacija sploh nudi možnosti za izobraževanje, ali so zaposleni dovolj usposobljeni za svoje delo.

Rezultat opravljene ankete kaže, da se je večina pedagoških in nepedagoških delavcev večinoma strinjalo s strokovno usposobljenostjo. Na drugem mestu so neopredeljeni.

V zavodu imamo zaposleni letno določeno vsoto za razne oblike dodatnega izobraževanja (udeležba na konferencah, okroglih mizah, posvetih, strokovnih srečanjih ...). Zavod tudi v veliki meri financira izobraževanja ob delu za pridobitev izobrazbe tako, da imamo delavci dovolj možnosti, le izkoristiti jih je potrebno. Morda bi pa bilo primerno izdelati tudi plan izobraževanja in financiranja za doseg določenega načrta razvoja zavoda. To bi omogočilo lažjo odločitev zaposlenih za študij, vrednotenje doseženih uspehov pri študiju in morebitnih neuspehov in določanje nadaljnjih novih potreb. Vsled temu ne bi bilo več zamer in ogovarjanj, komu in zakaj se sofinancira študij. V kolikor bi zaposleni nameraval pridobiti izobrazbo, skladno z razvojnim planom zavoda, bi mu le-ta izobraževanje financiral.

Ena pomembnejših čustvenih zaznav je komuniciranje, ki ga lahko merimo z vprašanji kot so npr.: ali se lahko zaposleni odkrito pogovarjajo s svojimi nadrejenimi, ali si upajo odkrito povedati svoje mnenje, ali vodstvo upošteva mnenja in predloge drugih, ali vodstvo daje natančna navodila za delo, pomembni so tudi delovni sestanki.

Pri vprašanjih o notranjem komuniciranju in informiranju ni bilo bistvenih razlik med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci. Največ se jih je večinoma strinjalo kar kaže, da je notranje komuniciranje in informiranje v zavodu zadovoljivo.

Pri pedagoških delavcih bi bilo morda smiselno razmišljati o tem, da bi vodstvo bolj upoštevalo mnenja in predloge le-teh. Verjetno bi bil rezultat boljši, če bi uvedli delovne sestanke vseh zaposlenih v zavodu in ne samo ločenih, kot je dosedanja praksa. Tudi komunikacija med vsemi zaposlenimi bi bila boljša, poznali bi probleme enih in drugih in jih morebiti rešili s skupnimi močmi. Dejstvo pa je, da sodeč po rezultatih, ni dovolj sproščenega, prijateljskega in enakopravnega pogovora z nadrejenimi.

Morda bi se ta problem lahko rešil s kakšnimi seminarji s področja medosebne komunikacije za zaposlene, družabnimi srečanji, športnimi igrami, izleti ipd.

Kaj menijo zaposleni o vodenju – neposrednemu vodji, ugotavljamo z vprašanji kot so npr. ali vodja spodbuja k sprejemanju odgovornosti za delo, ali zaposleni vodji zaupajo, ali je vodja pravičen, spodbuja timsko delo, razume probleme povezane z delom in jih pomaga reševati, ali vodja dovoli, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in ali vodja jasno posreduje zadolžitve in naloge.

Anketirani pedagoški in nepedagoški delavci so se večinoma strinjali z vodenjem – neposrednim vodjem. Pri pedagoških in nepedagoških delavcih so neopredeljeni na prvem mestu, še le nato sledi popolno strinjanje.

Glede na to, da rezultati niso pokazali najboljšega odziva na »vodenje – neposredni vodja« so možne izboljšave v tej smeri, da se poveča motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje zaradi zaupanja v nadrejene ozir. vodje, večja zavzetost vodij za podajanje jasnih in strokovnih navodil. Z rezultati zaposleni dokažejo, da so vredni zaupanja vodij in so zaradi tega lahko bolj samostojni pri svojem delu.

Kadar je organizacijska klima v organizaciji dobra je tudi odnos zaposlenih do zavoda dober kar lahko ugotovimo preko veselja za prihod na delo, varnosti zaposlitve, pripadnosti, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje cilje in s tem, da poznajo vizijo organizacije.

Največ pedagoških delavcev se je večinoma strinjalo s trditvami o odnosu do zavoda. Na drugem mestu so neopredeljeni. Pri nepedagoških pa je na prvem mestu popolno strinjanje, na drugem mestu pa delno strinjanje. Rezultat pokaže, da imajo nepedagoški delavci boljši odnos do zavoda kot pedagoški.

Pri pedagoških delavcih je opazno, da so manj organiziran tim in ne čutijo tolikšne pripadnosti zavodu, kakor tudi ne sprejemajo ciljev zavoda za svoje cilje. Problem bi mogoče lahko rešili na ta način, da bi zaposleni sodelovali pri vzpostavljanju ciljev in vizije zavoda s svojimi predlogi, prav tako pri politiki zavoda. Vodstvo bi najprej predstavilo osnovne smernice vizije, ciljev in politike zavoda, nakar se zaposlenim omogoči aktivna udeležba. Predlogi zaposlenih se vključijo v poslanstvo in vizijo zavoda, v kolikor so seveda primerni in na ta način zaposleni vidijo in dosegajo »svoje cilje«.

Medsebojni odnosi so slabi, če se pojavlja veliko obrekovanja, če manjka čut za skupnost, če imamo težave v zasebnem življenju in si s sodelavci ne pomagamo, če se ne želimo sestajati tudi izven delovnega časa, če si ne zaupamo, če so odnosi med vodstvom in zaposlenimi slabi.

Medsebojni odnosi pri nepedagoških delavcih so boljši od odnosov med pedagoškimi delavci. Pri pedagoških delavcih je bilo največ takih, ki so se delno strinjali, sledijo pa v enakem številu tisti, ki se sploh niso strinjali in neopredeljeni. Nepedagoški delavci pa so se večinoma strinjali s trditvami o medsebojnih odnosih, sledijo neopredeljeni, nato pa tisti, ki se sploh niso strinjali. Rezultat je pokazal, da so medsebojni odnosi dosti boljši pri nepedagoških kot pri pedagoških delavcih.

Na medsebojne odnose v zavodu vplivajo številni faktorji. To so lahko osebne zamere med sodelavci, med neposrednim vodjem in sodelavci ipd., kar vodi v nezaupanje in posledično v nezadovoljstvo zaposlenih. Vodja se mora zavedati predvsem tega, da je na delovnem mestu, kjer je, potrebno obravnavati vsakega podrejenega delavca enako in za vse enako - pravično. Ljudje smo občutljivi. Z ustrezno spodbudo smo tudi zelo prilagodljivi. Vsak ima svoje individualne interese in interese v zavodu. V kolikor jih uspemo združiti so lahko rezultati odlični.

Kadar so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, če je dober rezultat hitro opažen, če vodje cenijo dobro opravljeno delo, če so zaposleni zavzeti za svoje delo in če so pripravljeni na dodaten napor kadar se to od njih zahteva, potem je zavzetost za delo velika.

Rezultat ankete v zvezi z zavzetostjo za delo - pri pedagoških delavcih se jih je v največji meri popolnoma strinjalo, sledijo tisti, ki so se večinoma strinjali. Pri nepedagoških delavcih pa je na prvem mestu trditev, da so se večinoma strinjali, nato pa, da so se popolnoma strinjali. Rezultat pokaže, da so pedagoški delavci bolj zavzeti za delo kot nepedagoški.

V našem primeru je vidno, da je organizacija dela drugačna. Pedagoški delavci so bolj samostojni pri svojem delu in ne tako direktno izpostavljeni kontroli delovnih rezultatov. Rezultat pedagoških delavcev je ocenjen z anketami študentov. Pri nepedagoških delavcih pa so rezultati dela vidni dnevno in tudi dnevno opaženi.

Organiziranost merimo preko uravnoteženih pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih, pravočasnih odločitev vodij, jasno opredeljenih zadolžitvah, vsak zaposleni mora poznati svoj položaj v organizaciji in imeti jasno predstavo o tem, kaj se od njega pričakuje.

O organiziranosti se ni opredelilo največ pedagoških delavcev, sledili pa so tisti, ki so se večinoma strinjali. Pri nepedagoških delavcih je rezultat enak. Glede na rezultate bi lahko rekli, da organiziranost v zavodu ni najboljša, je pa zadovoljiva za delavce.

Predlog izboljšave organiziranosti je lahko ta, da se zaposlenim jasno predstavijo pristojnosti in odgovornosti njihovih posameznih zadolžitev. V primeru nejasnosti je potreben odkrit pogovor in predvsem to, da si nadrejeni vzame čas za tak pogovor in razjasnitev problema. Pravočasnost odločite vodij je ključnega pomena za dobro in uspešno delo vseh.

Motivacija je eden pomembnejših dejavnikov, ki določa organizacijsko klimo v organizaciji. Nekateri motivirajo dobri odnosi s sodelavci, pohvala, plača, samostojnost pri delu, delovne razmere, druge pa bolj varnost zaposlitve ali pozornost in občutek pomembnosti.

Kot večinoma pomembno so motivacijo opredelili pedagoški delavci. Sledili so tisti pedagoški delavci, ki so se popolnoma strinjali. Pri nepedagoških delavcih je izsledok raziskave enak. Torej je motivacija v javnem zavodu zadovoljiva.

Prvi korak pri odpravi nemotiviranosti zaposlenih je lahko ta, da se odstranijo vsi pojmi, ki povzročajo nezadovoljstvo.

Posameznike je težko ali nemogoče spremeniti, lahko pa poskusimo uvesti spremembe v zavod. Te spremembe so lahko: dati zaposlenim možnost izbire, kako naj opravijo svoje delo, spodbuditi priložnost za sprejemanje odgovornosti, med prilagajanjem na neko novo delo, se izogibati ostrim kritikam in tolerirati napake, veliko spodbude in pozitivizma.

Za organizacijsko klimo v nobenem primeru ni dobro, da vodje sodijo po sebi, naj ne predvidevajo, kaj si drugi želijo – naj vprašajo; nikakor naj ne prezrejo potrebe ljudi po priznanju in pohvali; naj se ne delajo, da so odprti za predloge, v resnici pa so se odločili že prej – ljudje to začutijo; naj ne delegirajo dela – delegirajo naj odgovornosti; naj ne grozijo z izgubo delovnega mesta ali znižanjem plače.

LITERATURA IN VIRI

1. ALDONIA d.o.o. Organizacijska klima. URL=«<http://www.organizacijskaklima.si/zadovoljstvo-zaposlenih.html>«. 21.10.2010.
2. ASHKANASY, Neal M, WILDEROM, Celeste, PETERSON, Mark F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Dosegljivo na: <http://books.google.si/books?id=AUt1i9ZEa48C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (22.10.2010).
3. BIRO PRAXIS. Kaj je SiOK? URL=«<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14>«. 20.10.2010.
4. BIRO PRAXIS. Organizacija. Leto 2007. URL=«<http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-interent2.pdf>«. 05.11.2010.
5. BONNET, Yannik (2009). *Srečni pri delu*. Celjska Mohorjeva družba : Društvo Mohorjeva družba, Celje.
6. BREJC, Miha (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
7. CURRIE, Donald (2001). *Managing employee well-being*. Chandos, Oxford.
8. GORIŠEK, Karmen, TRATNIK Gorazd (2003). *Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednja podjetja*. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana.
9. IVANČIČ, Anita (2007). Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medsebojnih odnosov. *Socialna pedagogika*. Letnik 11, št. 4, str. 473 – 490.
10. IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
11. IVANKO, Štefan (2006). *Organizacijsko vedenje. Študijsko gradivo, I. del*. Fakulteta za upravo, Ljubljana. URL=«http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fu/knjiznica_datoteke/1231356638_zip_vsebina_ii_organizacijsko_v_edenje_tudijska_gradiva_ivanko_2007_redni_ljzdigitalizirane_knjigeei_organizacijsko_v_edenje_zdigitalizirana_knjiga_1._del_ivanko_2006_redni_lj.pdf«. 03.11.2010.

12. IVANKO, Štefan (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
13. KAVČIČ, Bogdan, (2006). *Organizacijska kultura*. Visoka komercialna šola, Celje.
14. KOS KNEZ, Silva, DEUTSCH, Tomi (2009). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2008*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
15. LIPIČNIK, Bogdan (2002). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
16. LIPIČNIK, Bogdan (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
17. LORBER, Mateja (2009). Organizacijska klima – element uspešnosti v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*. Letnik43, št. 1, str. 13-20.
18. MIHALIČ, Renata (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Mihalič in partner, Škofja Loka.
19. MOŽINA, Stane (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
20. TAVČAR, I. Mitja (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

PRILOGE

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V JAVNEM IZOBRAŽEVALNEM ZAVODU

1. *Spol* (Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.)

- 1) Ženski
- 2) Moški

2. *Starost* (Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.)

- 1) do 30 let
- 2) 31 do 39 let
- 3) 41 do 49 let
- 4) 50 let in več

3. *Izobrazba* (Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.)

- 1) osnovna šola
- 2) srednja šola
- 3) višješolski programi (do 1994)
- 4) višješolski strokovni programi
- 5) specializacija po višješolskih programih/visokošolski strokovni programi/visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja)/univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
- 6) specializacija po visokošolskih strokovnih programih/magisteriji stroke (ZA imenom) (2. bolonjska st.)/univerzitetni programi
- 7) specializacija po univerzitetnih programih/magisteriji znanosti (PRED imenom)
- 8) doktorati znanosti (PRED imenom)/doktorati znanosti (PRED imenom) (3. bolonjska st.)

4. *Delovno mesto* (Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.)

- 1) Nepedagoški delavec
- 2) Pedagoški delavec

5. *Delovna doba* (Obkrožite, prosim, ustrezen odgovor.)

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

6. Zadovoljstvo z delom (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Delo je zanimivo				1 2	3 4 5
Poznam namen in cilj svojega dela				1 2	3 4 5
Pri delu se lahko marsikaj naučim				1 2	3 4 5
Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela				1 2	3 4 5
Pri delu imam možnost uveljavitve idej, predlogov in inovacij				1 2	3 4 5
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene				1 2	3 4 5
Za svoje delo sem primerno stimuliran in nagrajen				1 2	3 4 5
Dana mi je možnost napredovanja v okviru stroke				1 2	3 4 5
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno				1 2	3 4 5
Delovni čas je ustrezen				1 2	3 4 5
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori idr.)				1 2	3 4 5

7. Strokovna usposobljenost (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Sistem usposabljanja je dober				1 2	3 4 5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo				1 2	3 4 5
Zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela				1 2	3 4 5
Zaposleni se učimo drug od drugega				1 2	3 4 5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih				1 2	3 4 5

8. Notranje komuniciranje in informiranje (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Redno imamo delovne sestanke				1 2	3 4 5

Vodstvo posreduje informacije v zvezi z delom na razumljiv način	1	2	3	4	5
Vodstvo upošteva mnenja in predloge drugih	1	2	3	4	5
Vodstvo ne komunicira le kadar je potrebno	1	2	3	4	5
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	1	2	3	4	5
Zaposleni se z vodji pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	1	2	3	4	5

9. Vodenje – neposredni vodja (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati	1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja timsko delo	1	2	3	4	5
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva	1	2	3	4	5
Vodja je zahteven, vendar pravičen	1	2	3	4	5
Vodji zaupam	1	2	3	4	5
Vodja nas vzpodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	1	2	3	4	5

10. Odnos do zavoda (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Poznam vizijo in poslanstvo zavoda	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje	1	2	3	4	5
Zavod je dobro organiziran tim	1	2	3	4	5
Čutim pripadnost zavodu in sem ponosen, da sem tu zaposlen	1	2	3	4	5
Zaposlitev v zavodu je varna	1	2	3	4	5
Veselim se vsakdanjega odhoda na delo	1	2	3	4	5

11. Medsebojni odnosi (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Odnosi med vodstvom in zaposlenimi so dobri				1 2	3 4 5
Odnosi med zaposlenimi so dobri				1 2	3 4 5
Zaposleni si medsebojno zaupajo				1 2	3 4 5
S sodelavci se srečujemo tudi izven delovnega časa				1 2	3 4 5
Če imamo težave pri delu si sodelavci pomagamo				1 2	3 4 5
Če imamo težave v zasebnem življenju si sodelavci pomagamo				1 2	3 4 5
V našem zavodu ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase				1 2	3 4 5
Pri nas ni veliko obrekovanja				1 2	3 4 5

12. Zavzetost za delo (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
V zavodu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva				1 2	3 4 5
Zaposleni v zavodu smo zavzeti za svoje delo				1 2	3 4 5
V zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo				1 2	3 4 5
Dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen				1 2	3 4 5
V našem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti				1 2	3 4 5

13. Organiziranost (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje				1 2	3 4 5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi				1 2	3 4 5
V našem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene				1 2	3 4 5

Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	1	2	3	4	5
V našem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	1	2	3	4	5

13. Motivacija (Ocenite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako izmed naslednjih trditev. Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.)

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Motivira me pozornost in občutek pomembnosti	1	2	3	4	5
Motivira me varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Motivirajo me delovne razmere	1	2	3	4	5
Motivira me samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Motivira me plača	1	2	3	4	5
Motivira me pohvala	1	2	3	4	5
Motivirajo me dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5