

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA V CENTRU ZA SLOVENŠČINO KOT  
DRUGI/TUJI JEZIK**

Kandidatka: Lidija Jesenko  
Vpisna številka: 04035397  
Študijski program: visokošolski program Uprava prva stopnja

Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, maj 2011

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Lidija Jesenko, študentka visokošolskega programa uprava, 1. stopnja, smer javna uprava, z vpisno številko 04035397, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Organizacijska klima v Centru za slovenščino kot drugi/tuji jezik.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, 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 katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- 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 lektorirala: dr. Mojca Stritar.

Ljubljana, datum \_\_\_\_\_ Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Organizacijsko klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji, njeno proučevanje pa pripomore k ugotavljanju stanja njihovega zadovoljstva, ki se kaže v njihovih reakcijah na delo in delovne pogoje. Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik deluje v okviru Oddelka za slovenistiko Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani in je ena od najpomembnejših institucij za promocijo slovenskega jezika, literature in kulture doma in v svetu. Med njegovimi sodelavci je bila opravljena raziskava o organizacijski klimi in njihovem zadovoljstvu. Rezultati vprašalnika so pokazali, da je organizacijska klima v glavnem zadovoljiva, zaposleni pa so razmeroma zadovoljni. Ocene so pokazale visoko motiviranost in zavzetost za delo. Zaposleni točno vedo, kaj se od njih pri delu pričakuje, in so pripravljeni na dodaten napor, poleg tega pa menijo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. Slabše ocenjeni so uravnoteženost pristojnosti, notranji odnosi ter jasnost kriterijev in realnost možnosti za napredovanje. V zaključku je podanih nekaj predlogov za izboljšavo trenutnega stanja.

Ključne besede: organizacijska klima, zaposleni, zadovoljstvo pri delu, delovni pogoji, delovno vzdušje.

## **SUMMARY**

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE IN CENTRE FOR SLOVENE AS A SECOND/FOREIGN LANGUAGE**

Organizational climate is created by all employees in the organization. Studying organizational climate helps identify the state of employee satisfaction, as reflected in their reactions to their work and working conditions. Centre for Slovene as a second/foreign language acts in the Department of Slovene Faculty in Ljubljana and it is one of the most important institutions for the promotion of Slovenian language, literature and culture at home and abroad. Among its colleagues was carried out research on organizational climate and their satisfaction. The results of the questionnaire indicated that organizational climate is generally satisfactory and that the employees are relatively satisfied. The estimates have shown high motivation and commitment to work. Employees know exactly what is expected from them, they are willing to make an extra effort and besides that their opinion is that managers appreciate when they do well. A bit less estimated were the balance of competences, internal relations and the clarity of criteria and the possibility of promotion. In conclusion are given some suggestions for improving the current situation.

Key words: organizational climate, employees, satisfaction at work, working conditions, working atmosphere.

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
POVZETEK.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
SUMMARY .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KAZALO.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pojem organizacijske klime .....	11
2.2 Vpliv klime na izražanje človekovih značilnosti .....	14
2.3 Vrste organizacijske klime.....	15
2.4 Spreminjanje organizacijske klime .....	15
2.5 Dimenzije organizacijske klime .....	16
2.6 Vpliv organizacijske klime na vedenje zaposlenih .....	19
2.7 Možnosti vplivanja vodje na spreminjanje klime v organizaciji .....	20
2.8 Proučevanje in merjenje klime v organizaciji .....	22
<b>3 RAZISKAVA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Predstavitev organizacije .....	24
3.2 Metodološki pristop k raziskavi .....	27
3.2.1 Predstavitev vprašalnika in izvedba ankete .....	27
3.2.2 Predstavitev anketirancev .....	28
3.3 Rezultati.....	29
3.3.1 Rezultati po dejavnikih organizacijske klime.....	30
3.3.2 Zadovoljstvo pri delu .....	37
3.3.3 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime CSD/TJ .....	44
<b>4 ZAKLJUČEK</b> .....	<b>46</b>
LITERATURA IN VIRI.....	48
Literatura .....	48
Viri .....	49
PRILOGA .....	50
Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah .....	50

## **KAZALO PONAŽORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 1: Struktura anketiranih po delovni dobi v CSD/TJ .....	28
Grafikon 2: Povprečja ocen po posameznih trditvah .....	30
Grafikon 3: Dejavnik organiziranosti.....	31
Grafikon 4: Notranje komuniciranje in informiranje .....	32
Grafikon 5: Notranji odnosi .....	33
Grafikon 6: Motivacijo in zavzetost.....	34
Grafikon 7: Razvoj kariere.....	35
Grafikon 8: Povprečne ocene posameznih postavk zadovoljstva.....	38
Grafikon 9: Zadovoljstvo z delom.....	38
Grafikon 10: Zadovoljstvo s sodelavci.....	39
Grafikon 11: Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.....	40
Grafikon 12: Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje .....	40
Grafikon 13: Zadovoljstvo s plačo .....	41
Grafikon 14: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji .....	42
Grafikon 15: Zadovoljstvo z možnostmi za strokovno usposabljanje.....	43
Grafikon 16: Zadovoljstvo z delovnim časom .....	44

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime.....	13
Slika 2: Piramida zaupanja .....	21
Slika 3: Organigram Filozofske fakultete.....	25
Slika 4: Kadrovska analiza CSD/TJ .....	26

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalci socialne klime.....	20
Tabela 2: Odgovori po posameznih trditvah.....	29
Tabela 3: Rezultati vprašalnika o zadovoljstvu po posameznih trditvah .....	37

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

CSD/TJ	Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik
ESS	Evropski strukturni sklad
IC	Izpitni center
MŠŠ	Ministrstvo za šolstvo in šport
MVZT	Ministrstvo za visoko šolstvo znanost in tehnologijo
SSJLK	Seminar slovenskega jezika, literature in kulture
STU	Slovenščina na tujih univerzah
TS	Tečaji slovenščine

# 1 UVOD

Potrebo po proučevanju organizacijske klime ter načrtovanje sprememb v smeri učinkovitejšega okolja in človeku prijaznejšega okolja narekujejo spreminjajoče se razmere dela in poslovanja organizacije.

Tako pojmovanje kot sama vsebina organizacijske klime se tesno prepletata s pojmi, kot so organizacijska filozofija, organizacijska strategija, neformalna organizacija in organizacijska kultura. Medtem ko filozofija organizacije predstavlja predvsem želeno, hoteno stanje organizacije, organizacijske klima opisuje organizacijsko realnost. S sprotnim vzdrževanjem ugodne organizacijske klime oziroma z njenim morebitnim spreminjanjem lahko pripomoremo k lažjemu in hitrejšemu doseganju temeljnih ciljev in hkrati omogočamo nadaljnjo strategijo organizacije. Pomembnost in prepletenost organizacijske klime se kaže tudi pri uspešnem razvijanju neformalne organizacije, ki jo lahko drugače pojmuje kot mrežo odnosov, ki jo spletejo zaposleni na različnih delovnih funkcijah in v različnih službah (oddelkih), da bi učinkoviteje in uspešno opravili svoje delo v organizaciji, saj prav ugodna klima olajša njeno vzpostavitev in uspešno razvijanje. Prepletanje organizacijske kulture in organizacijske klime pa je mogoče videti v tem, da se oba pojma ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanja v organizaciji. S skupnim vplivom na vedenje zaposlenih se hkrati kaže kot njegova posledica.

Proučevanje organizacijske klime je pomembno, ker pripomore k ugotavljanju stanja zadovoljstva zaposlenih, ki se kaže v njihovih reakcijah na delo, delovno mesto in pogoje dela, pa tudi k reševanju nepričakovanih ali neznanih problemov. Strategija sodobne organizacije vključuje zavedanje, da ne more vlagati samo v ekonomsko in tehnološko znanje, ampak tudi v načrtno ukvarjanje z zaposlenimi oz. s kadrovskimi viri, saj tako priznava dejstvo, da zaposleni s svojim delom, z delovnim zanosom, idejami, željo po uspehu in ne nazadnje tudi s svojim znanjem tvorijo in udeležujejo organizacijo. Tak način delovanja organizacije ustvarja organizacijsko klimo, ki je značilna za posamezno organizacijo in po kateri se organizacije ločijo med seboj.

Sodobno vodstvo organizacije teži k temu, da bi zaposleni delo opravljali v ugodni organizacijski klimi, za katero pa so bistveni predpogoji prepoznavanje želj zaposlenih, ugotavljanje stopnje njihovega zadovoljstva in ustrezno ravnanje s človeškimi viri. Z ugotavljanjem stopnje zadovoljstva je možno prepoznati tako ključne dejavnike zadovoljstva kot nezadovoljstva, slednje pa lahko zaposleni čutijo kot moteč faktor pri svoji učinkovitosti in izpolnjevanju ciljev. Zadovoljstvo zaposlenih je zato eden od ključnih ciljev vsake uspešne organizacije. Zaposleni, ki so zadovoljni, so zmožni ustvariti veliko več, hitreje in lažje, kot si predstavljamo. Strokovno vodstvo uspešnih organizacij ohranja zavedanje, da so redne naložbe v znanje in dognanja, kako ravnati in upravljati s človeškimi viri, dolgoročno najdonosnejše. Hkrati se vodstvo zaveda, da k ugodnejši organizacijski klimi veliko doprinese tudi dopuščanje zaposlenim, da ustvarjajo z vsemi



svojimi potenciali, ki so lahko rezultat delovnih oziroma življenjskih izkušenj, strokovnega usposabljanja ali učenja. Zaznavanje čustev, ki se izražajo z veseljem ali jezo, z odobravanjem ali neodobravanjem, s sprejemanjem ali z zavračanjem, z odkritostjo ali s prikrivanjem, z odprtostjo ali nezaupanjem, je povezano z uspehom, sproščenostjo pri opravljanju dela, z odnosom do kakovosti, z notranjimi odnosi in ne nazadnje tudi z motivacijo in zavzetostjo pri delu.

Zaposleni s svojim delom v organizaciji oblikuje in spreminja tako samega sebe kot delovno skupino in organizacijo, katere del je. Predpostavljamo, da si pri opravljanju dela vsakdo želi biti uspešen, zadovoljen, izpopolnjen in srečen. Kako biti pri opravljanju dela takšen in hkrati tudi vsem drugim v organizaciji omogočiti, da se počutijo enako, je naloga strokovnega vodje, ki mora znati uspešno voditi sebe, sodelavce in organizacijo. Sodobno strokovno vodstvo se zaveda pomembnosti organizacijske klime v organizaciji, ki jo ustvarjajo vsi zaposleni skupaj z vodjo. Zaposleni delujejo v nepredvidljivem družbenem in poslovnem okolju. Dejstvo je, da je moč organizacije tolikšna, kolikor je močan človeški kapital v njej. Vodstvo organizacije se vse bolj zaveda, da so zaposleni največje bogastvo (t. i. *human capital*), kar se kaže predvsem v njihovem znanju, veščinah, sposobnostih in talentu.

Za ugotavljanje, kakšna je trenutna organizacijska klima v Centru za slovenščino kot drugi/tuji jezik Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju CSD/TJ), kaj zaposleni menijo o njegovi trenutni organiziranosti, kako ocenjujejo delovno okolje, pogoje za delo, medsebojne odnose, kako so zadovoljni z razvojem kariere, kakšna so njihova pričakovanja, ki jih mora organizacija upoštevati za izboljšanje organizacijske klime, je bila pomočjo vprašalnika izvedena raziskava, katere rezultati so predstavljeni v pričujoči nalogi.

Namen pričujočega diplomskega dela je analiza organizacijske klime v CSD/TJ s posebnim poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih (glede na posamezne kategorije, kot so zadovoljstvo z delom, sodelavci, delovnimi pogoji, neposredno nadrejenim, možnostjo za napredovanje, plačo, delovnimi pogoji, možnostjo za strokovno usposabljanje, delovnim časom) ter na ugotavljanju klime glede na naslednje dejavnike:

- kakšna je organiziranost dela,
- kako potekata notranje komuniciranje in informiranje,
- kakšni so notranji odnosi,
- kolikšna sta motivacija in zavzetost pri delu in
- kakšna je možnost razvoja kariere zaposlenih.

Raziskava temelji na pregledu strokovne literature s tega področja, izvedena pa je bila s pomočjo naslednjih metod:

- anketnega vprašalnika, pripravljenega na podlagi vprašalnika za merjenje organizacijske klime v organizacijah (SiOK), ki ga uporablja Gospodarska zbornica Slovenije. Anketni vprašalnik je bil spremenjen, saj je bil prilagojen potrebam in posebnostim CSD/TJ,

- statistične analize pridobljenih podatkov.

Uvodnemu poglavju, v katerem so predstavljeni problematika, namen, cilji in metoda diplomskega dela, sledi poglavje 2, v katerem je opredeljen pojem organizacijske klime. Omenjena so manjša področja klime, na kratko so opisani njeni posamezni dejavniki, spreminjanje ter načini njenega proučevanja in merjenja. 3. poglavje zajema organizacijsko in kadrovske predstavitve CSD/TJ, predstavljene so njegove dejavnosti, opisani so pristop k raziskavi organizacijske klime CSD/TJ, uporabljeni vprašalnik, izvedba ankete in anketiranci. Z dobljenimi rezultati sem grafično in opisno analizirala dejavnike organizacijske klime ter zadovoljstvo pri delu. V zaključku sem na kratko povzela rezultate in ponudila nekaj predlogov, ki bi pripomogli k še večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

### 2.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

Pojem organizacijska klima ima po mnenju teoretikov svoj izvor v psihologiji. Različni avtorji ga razlagajo različno, vsem pa je skupna trditev, da organizacijsko klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji, da z njo neposredno upravljajo in da je cilj organizacije zavestno ustvariti tako klimo, ki bi omogočala čim boljšo izrabo vseh danih zmogljivosti. Poleg pojma organizacijska klima je zaslediti tudi izraze, kot so osebnost podjetja, delovno ozračje, delovno vzdušje in psihološka klima (Kavčič, 1994, str. 191-193).

Organizacijsko klimo opredeljujejo naslednje definicije:

- »Organizacijska klima v organizaciji je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vodenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. 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 njihovih zmogljivosti« (Ivanko, 2007, str. 121–122).
- Forehand in Gilmer (Konrad, 1987, str. 104) meni, da je organizacijska klima skupek značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in po katerih se ločijo od ostalih organizacij.
- Medtem ko nas proučevanje kulture seznanja z razumevanjem vrednot, prepričanj, vzorcev, norm itn., nas proučevanje organizacijske klime seznanja z dejanskim načinom življenja organizacije oz. z njenim dejanskim stanjem (Kavčič, 1994, str. 191–193).
- »Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vodenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti« (Možina et al. 1994, str. 146).
- »Organizacijska klima je skupno ime za način vodenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico« (Lipičnik, 1998, str. 73–74).

S klimo so Lewin, Lippit in White (1939) prvi predstavili različne tipe organizacije. Najprej so jo teoretiki proučevali v povezavi z načinom vodenja, torej z avtorskim in demokratskim vodenjem ali z vodenjem po principu individualne svobode, kasneje pa se je raziskovanje navezalo tudi na dimenzije delovnega okolja, to je na strukturo, na individualno odgovornost, tveganje, nagrajevanje, prijaznost in podporo ter tolerantnost in konflikte (Sabadin in Bajec, 2010, str. 24). Avtorji so prišli do spoznanj, da se v organizacijskem okolju pri zaposlenih sprožajo določeni občutki in pričakovanja. Tako

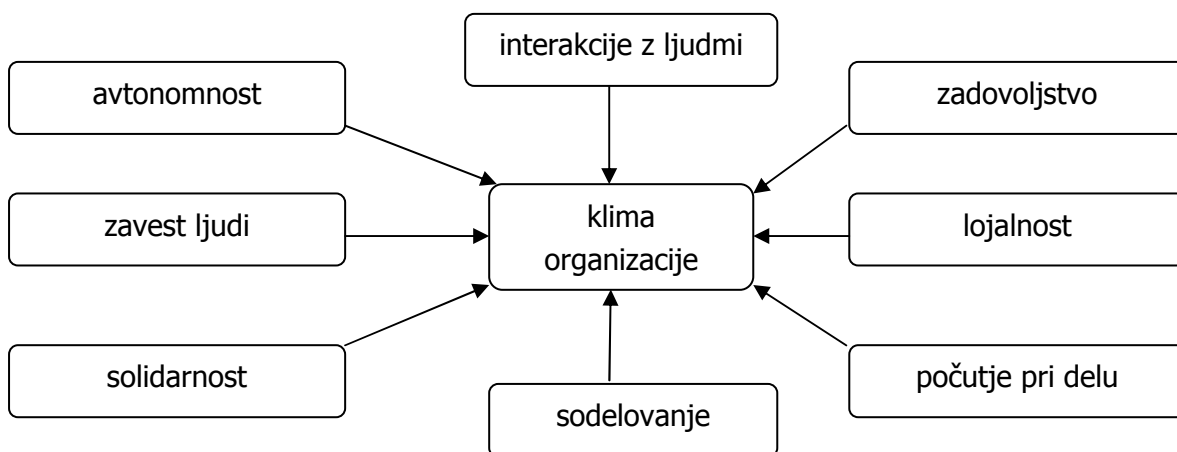
stanje so poimenovali psihološka ali organizacijska klima in/ali organizacijska kultura. Govoriti o kulturi in klimi v organizacijskem okolju pomeni vključiti pojme, kot so pričakovanja, vrednote, percepcije in občutki. V večji meri se klima ustvarja na nižjih ravneh, v okoljih, kjer se izvajajo aktivnosti, medtem ko se kultura oblikuje in komunicira na višjih ravneh organizacije (vodstvo) in zajema pomen teh aktivnosti (Landy in Conte, 2007 v Sabadin in Bajec, 2010, str. 25).

Lipičnik (1998, str. 74) za lažje razumevanje označuje klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Obenem poudarja, da vpliv klime na človekovo vedenje oziroma izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Klima ni vzrok za slabe poslovne rezultate v organizaciji, v kateri so zaposleni nesposobni oziroma niso dovolj izobraženi za delo, temveč sta nesposobnost zaposlenih in neznanje oz. neustrezna usposobljenost za delo dve značilni lastnosti klime. Še več, Lipičnik pojasnjuje, »da zaznavna posledica za to organizacijo ni nenormalna, ni nesprijemljiva, vsi jo vidijo kot nekaj navadnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se človek klimi lahko prilagodi« (Lipičnik, 1998, str. 74). Bess in Dee (2008, str. 391) opisujeta razliko med organizacijsko kulturo in klimo. Menita, da se kultura kaže v globokem dojemanju norm in vrednot, ki so značilni za organizacijo. Organizacijska klima je v nasprotju z organizacijsko kulturo bolj dovzetna za spremembe in predstavlja dojemanje stanja vseh zaposlenih v organizaciji.

Podobno označuje pojem klime tudi Schneider (1990, str. 383–387 v Gradišar, 2009, str. 2), saj jo opisuje kot zaznavo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju in omenja tudi nagrajevanje. Dogodke, postopke in procedure imenuje rutine (*routine*), nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (*reward*). Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, katera pričakovanja imajo do njih in kaj je cenjeno v njihovem podjetju. Podobno Ivanko (2004, str. 242) navaja, da se organizacijska klima ukvarja s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Vpliva na vedenje ljudi v organizaciji in je hkrati njegova posledica.

Mihaličeva (2008, str. 7) organizacijsko klimo pojmuje kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije. Temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime je ponazorila s sliko 1.

**Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime**



Vir: Mihalič (2008, str. 7)

Zgornja slika prikazuje elemente celostnega sistema organizacijske klime, v katerega so vključene dimenzije avtonomnosti, zavesti zaposlenih, solidarnosti, sodelovanja, počutja pri delu, lojalnosti, zadovoljstva in interakcije z ljudmi in podobno.

Avtorji težko enotno definirajo organizacijsko klimo, kar je nakazal tudi Kavčič (2005 str. 17) s citiranjem Denisona (1990, str. 22–26), ki je pri raziskovanju klime uporabil dve opredelitvi:

- Klima je skupna percepcija ali skupen odgovor posameznikov na situacijo. »S tega zornega kota se klima lahko nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali ne vključenost itd. S to definicijo je organizacijska klima razumljena kot individualno psihološki pojav (npr. zadovoljstvo – nezadovoljstvo)« (Kavčič, 2005, str. 17).
- Pri klimi gre za »vrsto pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Čeprav te pogoje pogosto uporabljajo 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. V skladu s temi definicijami pa je organizacijska klima razumljena kot sklop objektivnih okoliščin, kot je npr. organizacijska struktura« (Kavčič, 2005, str. 17).

Iz tega med drugim lahko sklepamo, da nam rezultati raziskovanja organizacijske klime pojasnijo, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji in obratno, kako vedenje posameznikov skozi daljše obdobje oblikuje karakteristike organizacijskega sistema. Gre za merjenje pojavov v organizaciji in za opis doživljanja realnosti zaposlenih.

Ne glede na različne opredelitve lahko trdimo, da kot se različne osebnosti razlikujejo med seboj, se zaradi svojskosti organizacijske klime med seboj razlikujejo organizacije. Podobno pojem organizacijske klime povzema Ivanko (2004, str. 242): »Organizacijska klima je kot 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.« Z drugimi besedami bi lahko rekli, da se organizacijska klima oblikuje skozi odnos zaposlenih do sebe in do ostalih v organizaciji. Pojem organizacijske klime na kratko torej zajema, kako posameznik vidi sebe v delovnem okolju, kako vidi in občuti odnose s sodelavci in koliko ali če vrednoti organizacijo, v kateri je zaposlen. Organizacijska klima je posledica stanj in počutij/občutij zaposlenih, na katere vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Ker jo razlagajo tudi z izrazi, kot so ozračje, vzdušje, počutje, očitno s klimo označujejo tudi počutje zaposlenih in ji dajejo pomen nevidne združevalne sile v organizaciji. Klima torej odraža doživljanje realnosti v organizaciji (Kavčič, 1994, str. 191).

Pomembno je poudariti razliko med zadovoljstvom z delom in organizacijsko klimo. Ivanko (2007, str. 122) meni, da zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Kaže se kot pozitivno čustveno stanje, ki predstavlja rezultat posameznikove ocene opravljenega dela ali njegovo doživljanje. Zadovoljstvo je tako pokazatelj individualne reakcije, medtem ko klima pokaže skupno sliko organizacijskega okolja. Oba pojma pa sta tesno povezana, saj organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Če zaposleni čutijo, da so spoštovani, vredni pozornosti, cenjeni, upoštevani, je njihova naravnost do dela boljša, osebno so bolj zadovoljni in posledično napredujejo v osebni razvoju. Ko so odnosi med zaposlenimi v organizaciji dobri, se oblikuje pozitivno, ugodno ali pa tudi prijateljsko vzdušje in zaposleni so zadovoljni. Slabi odnosi pa so lahko vzrok za napeto vzdušje, prerekanja, nezadovoljstvo, negativno mišljenje o organizaciji in vodijo k nizki produktivnosti (Ivanko, 2007, str. 122).

## **2.2 VPLIV KLIME NA IZRAŽANJE ČLOVEKOVIH ZNAČILNOSTI**

Dejavniki, ki so pomembni pri oblikovanju odnosov med zaposlenimi in pripomorejo k ugodni oz. neugodni klimi, so (Jurman, 1981, str. 204):

- sistem vodenja,
- cilji podjetja,
- usklajenost vodenja,
- usmerjenost ljudi v organizaciji in
- socialne vloge posameznikov.

Znano je, da so človekovo vedenje, obnašanje in počutje spremenljivi, največkrat pa ne poznamo vzrokov za njihovo spreminjanje. Ivanko (2007, str. 124) meni, da nanje klima ne vpliva neposredno. Zato ne drži, da je neugodna klima kriva za doseganje slabih rezultatov v organizaciji – vzrok sta nesposobnost oz. neznanje posameznih pripadnikov organizacije, ki postaneta lastnosti klime, klimo samo pa označimo kot skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov z zaznavno posledico (npr. slab

rezultat). Iz tega izhaja, da se lahko zaposleni klimi v organizaciji prilagodijo in obratno, klimo v organizaciji je mogoče spremeniti zaradi človekove prilagodljivosti (Lipičnik, 1998, str. 74).

Prilagajanje kot znak pripadnosti organizaciji privede do posledic, ki so lahko pozitivne ali negativne (Ivanko, 2007, str. 124–125). O pozitivni posledici govorimo takrat, ko se novo zaposleni prilagaja in sprejema tisto klimo, ki mu omogoča uspeh tako v organizaciji kot v osebni življenju, kar privede tudi k lažjemu doseganju ciljev. O negativni posledici pa govorimo, ko novo zaposleni sprejme klimo, ne da bi opazil nepravilnosti, saj se jim enostavno prilagodi. Čez čas se mu zdi stanje normalno oz. ga občuti enako kot tisti, ki so zaposleni že dlje časa. Negativna posledica prilagajanja že ustaljeni klimi v organizaciji, katere posledice so slabi rezultati pri novo zaposlenem, bo verjetno vzpodbudila željo po spreminjanju klime v organizaciji. To potrjuje Lipičnikovo definicijo, da sta uveljavitev in izvajanje spreminjanja klime v organizaciji pogojena s človekovo vsestransko prilagodljivostjo. In kot še dodaja Ivanko (2007, str. 125): »Za označevanje vzdušja v določenem okolju lahko ob upoštevanju vseh značilnosti, s katerimi se v določenem okolju srečamo, uporabimo splošen izraz – klima.«

### **2.3 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Skozi proučevanje organizacijske klime so se izoblikovala ožja področja klime, kot so (Lipičnik, 1998, str. 74):

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

V organizaciji se lahko glede na težave, pomanjkanje, nazadovanje, neugodnosti odločijo za poglobljeno proučevanje določene ožjega področja klime. Če npr. zaznajo težave pri organizacijskih postopkih, bodo posvetili večjo pozornost proučevanju oz. raziskovanju organizacijske klime, če pa so zaznali nazadovanje na raziskovalnem področju, bodo svoje sile usmerili v proučevanje raziskovalne klime. Za organizacijo, kjer vse teče gladko, bi lahko trdili, da se zaposleni klime komajda ali sploh ne zavedajo, in taka klima označuje le trenutno stanje zaposlenega, ki pa ne izhaja iz njegove življenjske nujnosti (Ivanko, 2007, str. 125).

### **2.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Organizacijsko klimo je možno spreminjati in jo je treba spremeniti, če je neugodna. Pogoj za to (Ivanko, Stare 2007, str. 134) je njeno proučevanje ali drugače povedano,

klimo ugotavljamo zato, ker jo le tako lahko spreminjamo. Neugodna klima pa je, ko predpostavljamo, da zaradi nje nismo dosegli cilja. Ob tem ne smemo pozabiti, da včasih, ko ne moremo doseči ciljev, ni vprašljiva organizacijska klima, ampak zastavljeni cilji, ki so nedosegljivi ali napačni.

Lipičnik (1998, str. 74–76) definira proučevanje in spreminjanje klime takole: »Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vodenje ljudi oz. uporabo njihovih zmožnosti. Spremeniti klimo pa pomeni spremeniti doživljanje določenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo željeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.«

Kako in kdo lahko klimo spreminja? Po Lipičniku (1998, str. 79) so najpogostejši primeri naslednji:

- Možno je spontano, nenadzorovano spreminjanje, ki pa ni nikoli slučajno. K temu pripomorejo tako zunanji vplivi iz okolja kot notranji vplivi v organizaciji.
- Organizacija vpliva na vedenje zaposlenih z določili, navodili, ukrepi, predpisi itn.
- Klimo spreminjajo prepričevanje, usmerjanje, pojasnjevanje in dokazovanje.

Bernik (1998, str. 6) ugotavlja, da so vodje tisti, ki imajo največji vpliv in nosijo največjo odgovornost pri spreminjanju organizacijske klime, zato morajo upoštevati tako sociološke kot psihološke vidike, zaznavne v odnosih med vsemi zaposlenimi. Neposredni odnosi in sodelovanje med zaposlenimi so tisti, ki ustvarjajo klimo in njene dimenzije, vodja pa ima pri tem največjo moč in odgovornost za njihovo nastajanje in spreminjanje.

Predpogoj za spreminjanje neugodne klime je ugotovitev vzrokov, ki so privedli do nje. Hkrati je nujno poudariti, da samo odprava vzrokov ni dovolj za trajno spremembo klime – treba je doseči, da zaposleni novo dimenzijo občutijo, zaznajo, sprejmejo, se je zavedajo in ji tudi podredijo svoje obnašanje oz. vedenje. Le takrat, ko se zaposleni novim pogojem prilagodijo, jih osvojijo ali vzamejo za svoje, lahko organizacija novo dimenzijo uvrsti med trajne značilnosti določene klime v organizaciji in jo razglasi za njen sestavni del. Zato je za spreminjanje potrebno dvoje: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti zaposlene za sprejemanje spremembe ter poskrbeti za ustrezno vedenje v skladu z njo. Slednje je pomembno, saj je proces daljši, če zaposlenih na spremembe ne pripravimo ustrezno. »Proces priprave zaposlenih na spremenjene pogoje dela, na drugačno doživetje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime« (Lipičnik, 1998, str. 75).

## **2.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

James in McIntyre sta pri oblikovanju dimenzij organizacijske klime za osnovo vzela Lockov model in ga dodatno razdelala. Po njunem modelu so osnovne dimenzije psihološke klime podpora in vzpodbude vodje, kamor prištevamo vpliv hierarhije, psihološki vpliv, zaupanje in podporo vodji, stres pri delu in pomanjkanje harmonije, ki zajema



nejasnost vloge, konflikte vloge, preobremenitev, konflikte znotraj skupine, identifikacijo z organizacijo, upoštevanje in zavedanje menedžmenta, nato še samostojno delo in delo, ki predstavlja izziv, ki vključuje samostojnost pri delu, pomembnost dela, raznolikost dela in izziv pri delu ter sodelovanje delovne skupine in prijateljstvo, v katero so vključeni sodelovanje, sloves učinkovitosti skupine, topli in prijateljski odnosi (Sabadin in Bajec, 2009, str. 26).

Konflikt pojmuje kot neizbežen, integralni del vsake spremembe ali pa tudi kot način medsebojnega obnašanja. Če konflikt obravnavamo kot problem, ga moramo razrešiti. Če konflikt ni razrešljiv, govorimo o težavi in ne o problemu. Iz tega izhaja, da konflikte delimo na rešljive in nerešljive, kot pravi Ivanko (2007, str. 186) in nadaljuje, da je predpostavka za uspešno obvladovanje konfliktov in njihovo razreševanje poznavanje vzrokov njihovega nastajanja, kar pa v praksi ponavadi ni enostavno, ker so lahko vzroki konfliktov in konfliktnosti tudi prikriti. O nujnosti reševanja konfliktov v organizaciji govori Inceoglu (2002, str. 37), ki meni, »da ima vsak konflikt tako prikrit kot čustveno izražen, negativen učinek na delovno vzdušje, zanj se troši energija in škodi učinkovitejšemu delu v skupini. Konflikt je potrebno razumsko analizirati in v reševanje vključiti vse vpletene«.

V raziskavi, predstavljeni v praktičnem delu diplomskega dela, so me zanimali naslednji dejavniki organizacijske klime:

- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- notranji odnosi,
- motivacija in zavzetost,
- razvoj kariere,
- zadovoljstvo pri delu.

Organiziranost se nanaša na optimalno organizacijo dela. Pomembno je, da so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene, da se odločitve sprejemajo pravočasno in da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje. Organizacija kot skupina namreč lahko deluje le, ko imajo člani dodeljene vloge in položaje, ko njihova dejanska moč postane legitimna moč. Če pa tega nimajo, je organizacija skupina »socialnih atomov«, ki se gibljejo v prostoru brez cilja (Ivanko, 2007, str. 13–18).

Komunikacija je ena od najpomembnejših posameznikovih dejavnosti, s katero izmenjuje informacije, znanje in izkušnje (Možina in Damjan, 1996). Ustvarjalna medosebna komunikacija je pomembno delovno orodje kakršne koli skupine, za uspešno delo v organizaciji pa sta nujna uspešna komunikacija tako med sodelavci kot med vodji in sodelavci ter pravočasen in točen pretok informacij. S slabim načinom notranje komunikacije oslabimo prenos informacij, ki so potrebne za nemoteno opravljanje dela, in hkrati ne zagotavljamo njihove točnosti, slabo vzdušje v organizaciji pa je lahko ena od posledic pomanjkljivega sporazumevanja in nedorečenega dogovarjanja. Mayer (1994, str. 73) daje veliko pozornost učinkoviti medosebni komunikaciji, za katero trdi, da je najmočnejši izvir kolektivne energije, ključno orodje skupinske ustvarjalnosti in predstavlja

osnovno sposobnost organizacije za spremembe. Kot zatrjuje Stare (2007, str. 292) med temeljne pogoje kakovostne komunikacije spadajo svoboda, neogroženost lastne osebnosti, sprejemanje komunikacije vseh sogovornikov in komunikacijska iskrenost. Pomembna pa je razlika med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Slednje je enosmerno posredovanje informacij, ki ne predvideva odziva, medtem ko pojem komuniciranja zajema sodelovanje vseh v komunikacijo vključenih (Gruban, 1999, str. 17).

Dimenzija notranjih odnosov zajema odnose med vodjo in podrejenimi ter odnose vseh zaposlenih med seboj. Gre za sodelovanje, medsebojno zaupanje, dobro poznavanje posameznikovih sposobnosti, uspešno komuniciranje in informiranje ter reševanje morebitnih konfliktov. Normalni notranji odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov v organizaciji (Možina, 2002, str. 23).

Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc, 2000, str. 48). Ločiti je treba med motiviranjem odnosa, ki se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo, ter motiviranjem s spodbudami, ki se izraža v obliki nagrade za uspešno opravljeno delo. Najučinkovitejša sta oba skupaj. Zavedati se moramo, da je motivacija nestalno stanje, ki ga je treba ohranjati na visoki ravni, saj je storilnost zaposlenih odvisna od vsakokratne motivacije (Ivanko, 2007, str. 70–72). Sodobni teoretiki navajajo, da organizacijska klima vpliva na sposobnost zaposlenih in povečuje mero njihovih zmogljivosti. Klima učinkuje na motivacijo zaposlenih, njihov razvoj in obstanek v organizaciji ter na delovno uspešnost. Motivacija je neposreden rezultat klime v organizacijski enoti. Ustvarja posebno psihološko stanje, ki poveča dovezetnost posameznika da se obnaša na določen način. Klima ustvarja tudi pričakovanja; nastala pričakovanja pa krepijo neke vrste motivacije (Holbeche, 2006, str. 185).

Razvoj kariere zagotavlja, da so na voljo potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi ter jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju kariere je treba uskladiti cilje organizacije in posameznika ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman 1993, str. 199–200). »Večje možnosti razvoja kariere zaposleni čutijo v organizacijah, v katerih skrbijo za razvoj perspektivnih posameznikov, v katerih deluje sistem letnih razgovorov in sistem načrtovanja razvoja kariere, podpirajo uveljavitev posameznikov v širšem okolju ter sistematično skrbijo za nasledstvo« (Sabadin in Bajec, 2008, str. 30). Mayer (1994, str. 117) kariero opisuje kot osebni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju, v katerem posameznik izrablja priložnosti za stalno usposabljanje in izpopolnjevanje znanja. Skozi razvoj kariere ter s pridobivanjem izkušenj napreduje na zahtevnejša delovna mesta in ohranja konkurenčne sposobnosti.

Zadnji od dejavnikov, ki so me zanimali, pa je zadovoljstvo pri delu, ki je v tesno povezano z organizacijsko klimo. Pojem opredeljuje »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj« (Stupica, 2005, str. 23). Povezan je tudi z uspešnostjo pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih ne pomeni nujno večje

uspešnosti, toda večja uspešnost prinese tudi večje zadovoljstvo. Enako velja, da samo ugodna organizacijska klima ne pomeni tudi večje uspešnosti in kakovosti dela, da pa ugodna klima zagotovo pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu.

Nekateri vprašalniki pa poleg zgornjih zajemajo še naslednje dimenzije (Kos Knez in Deutsch, 2008, str. 9–27):

- strokovna usposobljenost in učenje,
- odnos do kakovosti,
- nagrajevanje,
- vodenje,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev in
- inovativnost, iniciativnost.

## **2.6 VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA VEDENJE ZAPOSLENIH**

Proučevanje človekovega vedenja je po mnenju Ivanka (2007, str. 136–138) delikatno in nehvaležno, saj vsi mislimo, da o tem nekaj vemo ter da lahko presojava in ocenjujemo vedenje drugih. Vsekakor lahko vedenje drugih ocenjujemo le na podlagi svojih subjektivnih domnev, torej kako bi se v določeni situaciji npr. vedli mi, kar je izvorna napaka. Ivanko tako predlaga, da je napor proučevanja vedenja drugih smiselno usmeriti k ugotovitvi pravih vzrokov vedenja, ki imajo vir v preteklosti.

Upoštevati moramo vrsto dejavnikov, ki vplivajo na vedenje, kot so kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, osebna stališča ter interesi, občutja, vrednote, karakterne značilnosti posameznika, klima. Zaradi vseh naštetih vplivov je težko ugotoviti prave vzroke posameznikovega vedenja. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč proučevanje klime v organizaciji. Lipičnik (1998, str. 75) navaja, da vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje ni neposreden, torej ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, če zaposleni svojega dela ne opravljajo kakovostno, ga ne znajo opravljati ali pa so nesposobni.

Razsežnost osebnosti zaposlenih vpliva na vedenje v organizaciji in nam pomaga ugotoviti, kakšna klima je značilna za posamezno organizacijo. V tem je zajetih več osebnostnih lastnosti (Nastran Ule, 1994, str. 249–250):

- ekstrovertiranost (priljubljenost, družabnost, ambicioznost),
- čustvena stabilnost (zaskrbljenost, negotovost, prestrašenost),
- naklonjenost (prijaznost, tolerantnost, prilagodljivost),
- natančnost (odgovornost, delavnost, zanesljivost),
- spremenljivost za izkušnje (kultiviranost, iznajdljivost, širina mišljenja).

Tabela 1 prikazuje vedenjske značilnosti objektivnih indikatorjev in subjektivnih kazalcev socialne klime.

**Tabela 1: Kazalci socialne klime**

<b>Objektivni indikatorji</b>	<b>Subjektivni kazalci</b>
Pasivnost in apatičnost oziroma aktivnost članov skupine	Občutek pripadnosti skupini (»mi« občutek)
Prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini	Lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm)
Ustvarjanje koalicij	Občutek solidarnosti s skupino (pripravljenost za odrekanj lastnim koristim v skupno korist)
Agresivnost v skupini	Občutek skupinske moči itn.

Vir: Ivanko, 200, str. 137

Nastran Uletova pojasnjuje (1994, str. 250), da je skupina stabilna in oblikovana šele takrat, ko se v njej razvije določena pozitivna socialna klima in ko člani skupine občutijo povezanost. Med seboj pa se skupine razlikujejo po stopnji občutka povezanosti in po solidarnosti med člani, koliko skupino čutijo kot celoto in kolikšna je odgovornost do del in nalog v skupini. Te izkušnje Nastran Uletova označuje s psihosocialno klimo v skupini in poudarja, »da je socialna klima odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitosti skupine, velikosti, strukture), reflektira pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Čeprav je objektivna lastnost skupine, vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni aspekt, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnosti in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote. Objektivni indikatorji socialne klime so npr.: pasivnost in apatičnost oziroma aktivnost članov skupine, prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini, ustvarjanje koalicij, klik, agresivnost v skupini. Subjektivni kazalci socialne klime pa so: občutek pripadnosti skupini ('mi' občutek), lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm), občutek solidarnosti s skupino (pripravljenost za odrekanje lastnim koristim v skupno korist), občutek skupinske moči itn. Prisotnost ali odsotnost objektivnih in subjektivnih kazalcev govori o določeni socialni klimi v skupini« (Nastran Ule, 1994, str. 250).

## **2.7 MOŽNOSTI VPLIVANJA VODJE NA SPREMINJANJE KLIME V ORGANIZACIJI**

Klima se stalno spreminja tako zaradi notranjih kot zunanjih dejavnikov, ki nastajajo kot posledica znanih in neznanih, trenutnih in preteklih vplivov. Vodja pa s svojim hierarhičnim položajem lahko vpliva na vzrok, ki povzroča zaželeno ali nezaželeno stanje v organizaciji, in tako pomaga pri oblikovanju in spreminjanju klime. Z osebnim zgledom prikaže način ravnanja, ki ga pričakuje, in s tem ustvari zaupanje med sodelavci. Lahko bi rekli, da sta zaupanje in spoštovanje pomembnejši sestavini vodenja (Stare, Seljak, 2006,

str. 98). Ali kot trdi Gray (2007, str. 5) »na organizacijsko klimo vodje s svojim vodenjem lahko vplivajo in jo tudi kontrolirajo do določene stopnje, a za to je treba prepoznati trenutne ključne značilnosti klime v organizaciji«.

Cvetko (2002, str. 99–101) poudarja, da do zaupanja pride, če so izpolnjeni določeni pogoji (slika 2), med drugim tisti, ki jih je že opredelila Simonsenova (1997, str. 56–57):

- poštenost v odnosu, pošteno dajanje in prejemanje informacij. Na poštenosti se gradi in je pot do vrha v piramidi;
- direktni pogovori, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze; gre za odkrito komunikacijo med zaposlenimi ter med vodjo in njegovimi sodelavci o ciljih in pričakovanjih tako posameznika kot organizacije. Mayer (1994, str. 74) navaja več vrst komunikacije: besedna, nebesedna, vsebinska, odnosna, zavedna in nezavedna;
- zanesljivost, ko posameznik stori tisto, kar je bilo od njega pričakovano in za kar se je obvezal;
- spoštovanje, delovni odnos mora temeljiti na spoštovanju vseh vpletenih;
- zaupanje, zaposleni zaupajo vodji, zaupajo si med seboj in vodja zaupa zaposlenim. Zaupanje predstavlja najpomembnejšo sestavino delovnega odnosa. Za spoštovanje in zaupanje pa velja, da se morata zaslužiti. Proučevanje zaupanja v organizaciji ima dandanes vse večji pomen.

**Slika 2: Piramida zaupanja**



Vir: Simonsen 1997, str. 57 v Cvetko (2002, str. 100)

Slika 2 prikazuje razporeditev pogojev, potrebnih za uspešno vodenje organizacije. Na vrhu piramide je zaupanje, do katerega pridemo, če so izpolnjeni tudi drugi pogoji.

## 2.8 PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJI

Klime ni treba iskati, ker je vedno prisotna. Enako velja za vse njene dimenzije, vprašanje je le, katere nas še posebej zanimajo. Prav tako ne moremo ugotavljati, ali v organizaciji obstaja organiziranost ali ne. Naša osnovna predpostavka je organiziranost in ugotoviti skušamo, kakšna je (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 75).

Kot je bilo že omenjeno, vsak posameznik doživlja organizacijo na svoj način. Zato ne smemo zanemariti dejstva, da sta posameznikovo vedenje in doživljanje rezultat usklajenosti delovanja posameznika in situacije, v kateri se nahaja. Njegovo doživljanje situacije moramo upoštevati kot osnovo za proučevanje klime v organizaciji.

Pri tem teoretika Lipičnik in Mežnar (1998, str. 75–76) opozarjata, da se moramo najprej osredotočati na dimenzije klime, ki se izražajo v vedenju. Paziti moramo, da ne izpustimo dimenzij, ki pomembno vplivajo na pojave, ki nas pri proučevanju klime najbolj zanimajo. Če torej pri proučevanju zaznamo visoko stopnjo pogojenosti človekovih dejanj z določenimi dimenzijami klime, lahko predpostavljamo, da so dejanja močno odvisna od teh dimenzij in s tem povzročajo vedenje, ki smo ga predvidevali.

Tako smo prišli do spoznanja, da s proučevanjem organizacijske klime raziskujemo različne vidike, ki jih občutijo zaposleni pri zaznavanju organizacije. Ali drugače rečeno, ko bomo od zaposlenega izvedeli, kaj čuti, kako se počuti na delovnem mestu in kaj misli o določenih zadevah v organizaciji, bomo ugotovili, kakšna klima prevladuje.

Da bi pridobili čim realnejše rezultate, za raziskovanje organizacijske klime najpogosteje uporabljamo psihološke vprašalnike, ki jih izpolnijo zaposleni, intervjuje ali lestvice s številnimi trditvami. Praksa je pokazala, da so najprimernejši vprašalniki, v katerih so trditve jasno opredeljene, vprašani pa označijo stopnjo strinjanja z njimi (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 77).

Raziskovanja z vprašalniki se je treba lotiti po vnaprej izdelanem načrtu (Lipičnik, 1998, str. 77–78):

1. Pripravljalna dela: Ugotovimo, kako močno se kaže potreba po ugotavljanju klime v organizaciji, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidimo uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov, tehnične vidike ipd.
2. Sestava vprašalnika: Ugotovimo vse vsebinske vidike preučevanja klime. Za oblikovanje vprašalnika moramo izbrati in določiti dimenzije, ki nas zanimajo in ki jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašalnika, trditev in možnih odgovorov.
3. Zbiranje odgovorov: Zaposleni izpolnijo vprašalnik, kot zahtevajo navodila. Treba je odstraniti vse ovire, ki bi onemogočale njihovo svobodno izražanje, in zagotoviti popolno anonimnost.
4. Analiza odgovorov: Kvalitetna analiza podatkov omogoča interpretacijo dobljenih rezultatov.
5. Predstavitev rezultatov: Rezultati so lahko tudi drugačni od pričakovanih, zato je treba biti zelo natančen, previden in nazoren.

6. Načrtovanje akcij, nakazovanje predlogov za uvajanje sprememb: Ker ugotavljanje klime ni samo sebi namen, ampak ugotovitve lahko uporabimo za njeno spreminjanje, je iz analize treba razbrati, ali je način odzivanja in doživljanja zaposlenih ustrezen za doseg zastavljenih ciljev, ali so morda cilji neustrezno zastavljeni ipd.

Rezultati raziskave organizacijske klime omogočajo vodstvu organizacije vpogled v mnenja, videnja/prepričanja, ki jih imajo zaposleni o svojem delu (odnosu do dela, pogojih, delovnem okolju) in o organizaciji sami, pa tudi v njihove vrednote in pričakovanja. Merjenje organizacijske klime nam omogoča, da pridobimo povratne informacije, kako se počutijo v organizaciji, kako dobro/slabo organizacije izpolnjujejo pričakovanja in potrebe zaposlenih, ter ugotovimo, kaj je treba spremeniti.

Ker se organizacijska klima stalno spreminja, z rednimi oz. letnimi analizami spremljamo njeno spreminjanje in s tem organizaciji omogočimo soočanje s trenutno klimo, primerjavo s prejšnjimi, hkrati pa rezultat, ki pokaže neugodno klimo, spodbudi vodstvo k spremembam.

## **3 RAZISKAVA**

### **3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE**

V praktičnem delu je raziskava osredotočena na organizacijsko klimo v CSD/TJ, ki deluje od leta 1991 v okviru Oddelka za slovenistiko Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani in je ena od najpomembnejših institucij za promocijo slovenskega jezika, literature in kulture doma in v svetu. Pri tem se srečuje z domačimi in tujimi univerzitetnimi učitelji, raziskovalci in študenti ter različno publiko udeležencev tečajev in kandidatov za izpite. Obenem uspešno obvešča strokovno in širšo domačo in mednarodno javnost o področjih svojega delovanja.

Osnovno dejavnost CSD/TJ predstavljajo ([www.centerslo.net](http://www.centerslo.net), Letno poročilo CSD/TJ 2002–2009): spodbujanje znanstvenega raziskovanja slovenskega jezika, književnosti in kulture doma in v tujini in širitev védenja o njem, organizacija znanstvenih in strokovnih srečanj z domačo in mednarodno udeležbo, učenje in preučevanje slovenščine kot drugega/tujega jezika doma, na tujih univerzah in v drugih središčih v tujini, preverjanje znanja slovenščine kot drugega/tujega jezika, razvoj celotne infrastrukture za doseganje, preverjanje in potrjevanje znanja slovenščine kot drugega/tujega jezika, izobraževanje učiteljev za različne ciljne skupine, poučevanje otrok in mladostnikov v uspešno integracijo v slovensko okolje ter izdajanje znanstvenih in strokovnih del z naštetih področij.

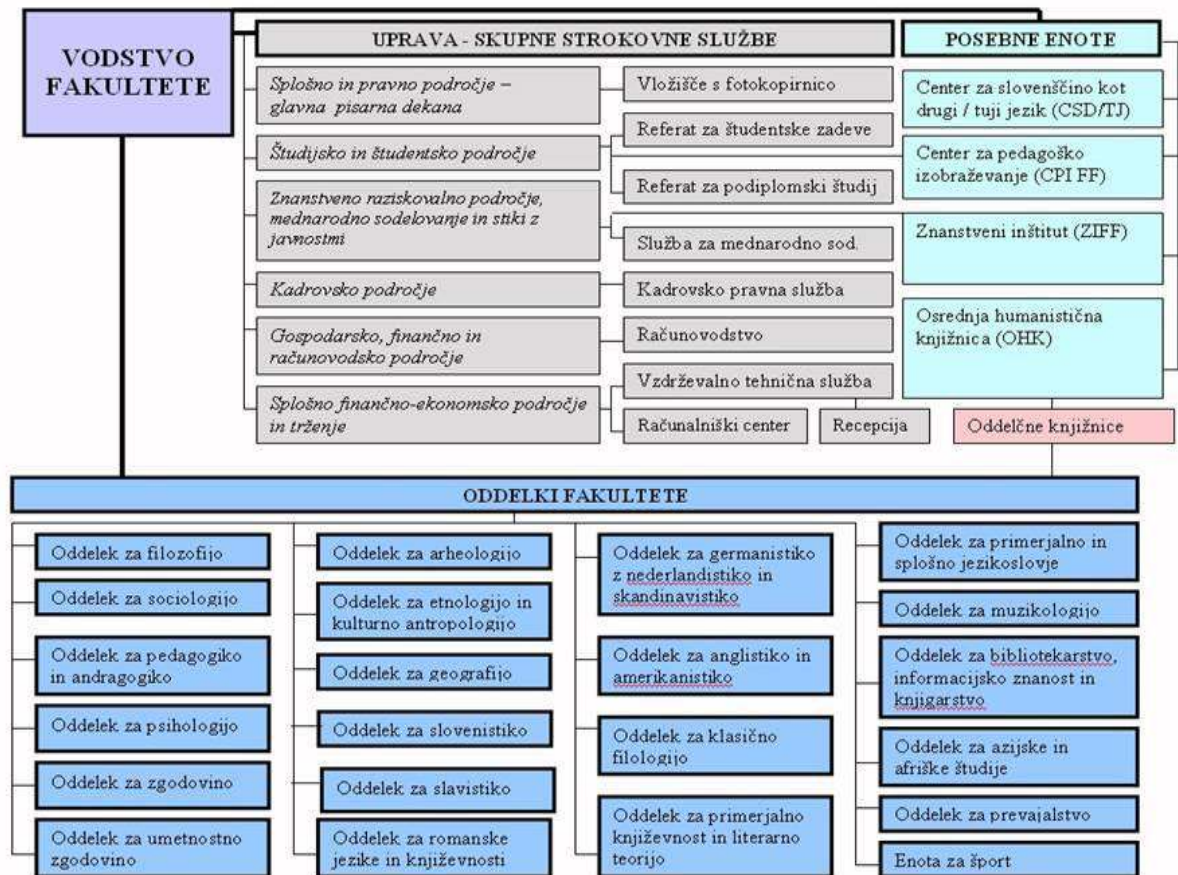
Med dodatne dejavnosti pa spadajo: redna strokovna izobraževanja za učitelje na tečajih in izpraševalce na izpitih, sodelovanje v raziskovalnih in aplikativnih mednarodnih evropskih projektih in slovenskih ciljno-raziskovalnih projektih, izobraževanje za osimske štipendiste – učitelje v italijanskih slovenskih šolah, izvajanje brezplačnega tečaja slovenščine v sodelovanju s Slovenskim turističnim informacijskim centrom itn.

Delo CSD/TJ je organizirano v sedmih programih: Slovenščina na tujih univerzah, Seminar slovenskega jezika, literature in kulture, Simpozij Obdobja, Tečaji slovenščine, Izpitni center, Založništvo, Izobraževanje.

CSD/TJ je del Oddelka za slovenistiko Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, vendar ima znotraj fakultete status posebne enote, kar je razvidno iz slike 3.



Slika 3: Organigram Filozofske fakultete



Vir: Filozofska fakulteta 2011

Glede na ostale oddelke je CSD/TJ samostojna enota Filozofske fakultete tudi prostorsko, saj se je aprila 2004 preselil iz poslopja fakultete na Aškerčevi 2 v prenovljene prostore osrednje stavbe Univerze v Ljubljani na Kongresnem trgu 12. Ob tem je treba omeniti, da zaradi stiske s prostorom dva od zaposlenih delo opravljata v dislocirani pisarni v drugem delu Ljubljane, iz istega razloga pa imajo štirje delovno mesto v večji sobi, v kateri se odvijajo delovni sestanki, kolegiji, predstavitve, srečanja in podobno. Zaradi tega so večkrat izpostavljeni motečim faktorjem (hrup, za krajši čas morajo zapustiti svojo pisalno mizo, imajo premalo delovne površine ...).

**Slika 4: Kadrovska analiza CSD/TJ**

predstojnik CSD/TJ			
PROGRAM OZIROMA DEJAVNOST	FINANCIRANJE PROGRAMA OZIROMA DEJAVNOSTI	STROKOVNI DELAVCI (anketiranci)	FINANCIRANJE STROKOVNIH DELAVCEV
<b>Slovenščina na tujih univerzah</b> Predsednik	MVZT	vodja programov STU, SSJKL, Simpozij Obdobja (hkrati samostojna strokovna delavka)	MVZT
<b>Seminar slovenskega jezika, literature in kulture</b> Predsednik		samostojni strokovni delavec	
<b>Simpozij Obdobja</b> Predsednik			
<b>Izpitni center</b>	Lastna sredstva	vodja programa Izpitni center (hkrati vodja strokovne službe CSD/TJ)	MVZT, lastna sredstva
		samostojna strokovna delavka	
		poslovna tajnica	
<b>Tečaji slovenščine</b>	Lastna sredstva in štipendije MVZT, Urada Vlade RS za Slovence po svetu, CMEPIUS-a in Zavoda za Šolstvo RS	vodja programa Tečaji	MVZT, lastna sredstva
		vodja lektorjev	
		Samostojna strokovna delavka	
		Samostojna strokovna delavka	
<b>Izobraževanje</b>	Lastna sredstva	vodja programa Izobraževanje (hkrati vodja programa Tečaji slovenščine)	MVZT, lastna sredstva
		samostojna strokovna delavka (hkrati vodja projekta ESS)	
<b>Založništvo</b>	Lastna sredstva in MVZT	Samostojna strokovna delavka	MVZT
<b>Projekt Uspešno vključevanje otrok, učencev in dijakov migrantov v vzgojo in izobraževanje (ESS)</b>	Evropski strukturni skladi, MŠŠ, lastna sredstva	Samostojna strokovna delavka	Evropski strukturni skladi, MŠŠ
		Samostojna strokovna delavka za čas trajanja projekta	
		Samostojni strokovni delavec za čas trajanja projekta	

Vir: Letno poročilo CSD/TJ 2009

CSD/TJ trenutno šteje 14 zaposlenih skupaj z dvema zaposlenima na projektu Evropskih socialnih skladov (ESS). Deset zaposlenih je visoko izobraženih, dva imata doktorat znanosti, eden magisterij, eden pa srednjo šolo. Za svoje delo so odgovorni vodji strokovne službe CSD/TJ (ki je hkrati tudi vodja Izpitnega centra) in predstojniku CSD/TJ, ki je tradicionalno eden od habilitiranih profesorjev z Oddelka za slovenistiko z dvoletnim mandatom za vodenje CSD/TJ. Večina je bila v času anketiranja zaposlena za nedoločen čas, manjše število za določen čas, dva pa za čas trajanja dela na projektu.

## **3.2 METODOLOŠKI PRISTOP K RAZISKAVI**

Raziskava organizacijske klime v CSD/TJ je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, pripravljenega na podlagi vprašalnika za merjenje organizacijske klime Zavoda za šolstvo RS (Kos Knez in Deutsch, 2008). Kot model je bil izbran zaradi primerljivih dejavnosti obeh organizacij in ustrezne razporeditve trditev, ki pa so bile prilagojene potrebam in posebnostim raziskovane organizacije. Anketiranje je potekalo v obdobju od 19. januarja do 1. februarja 2011.

### **3.2.1 Predstavitev vprašalnika in izvedba ankete**

Uporabljeni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v CSD/TJ (prim. prilogo 0) je zajemal osemindvajset vprašanj. Dvajset trditev se je nanašalo na različne vidike dojemanja organizacije in njenega delovanja, osem pa na doživljanje osebnega zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Vprašalnik je meril naslednje dejavnike klime:

- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- notranji odnosi,
- motivacija in zavzetost ter
- razvoj kariere.

Anketiranci so s pomočjo ocenjevalne lestvice izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje z navedenimi trditvami, in sicer je ocena 1 pomenila, da se sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Trditve niso bila razvrščene po posameznih dejavnikih klime, ampak so bile med seboj pomešane po sistemu, kot so razvrščene v vprašalniku SiOK. Če bi bila vprašanja sistematično razvrščena po sklopih, bi se namreč nekateri posamezniki mogoče preveč osredotočili na posamezne dejavnike klime in zato odgovarjali bolj premišljeno oziroma manj spontano. Cilj analize vprašalnika pa je dobiti čim pravilnejšo sliko ustvarjenih subjektivnih predstav o organizaciji, doživljanju dogajanja, interpretaciji situacij, občutenj, dojemanj, pričakovanj in reakcij zaposlenih, ali z drugimi besedami, čim bližji opis doživljanja realnosti zaposlenih v CSD/TJ.

V drugem delu vprašalnika so anketiranci ocenjevali stopnjo zadovoljstva glede na dane vidike zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer:

- z delom,
- s sodelavci,
- z neposredno nadrejenim,
- z možnostmi za napredovanje,
- s plačo,
- z delovnimi pogoji,
- z možnostmi za strokovno usposabljanje in
- z delovnim časom.

Tudi reševanje tega sklopa vprašanj je potekalo z ocenjevalno lestvico, na kateri je ocena 1 pomenila, da so anketiranci zelo nezadovoljni, 5 pa, da so zelo zadovoljni.

Po analizi rezultatov se je pokazalo, da bi bilo v celotnem vprašalniku ustrezneje uporabiti lestvice s sodim številom ocen, saj s tem ne bi bili mogoči razmeroma pogosti sredinski odgovori (prim. poglavje 3.3.1).

Vprašalnik je spraševal še o demografskih značilnostih anketirancev: spol, delovna doba v CSD/TJ, starost in stopnja izobrazbe. Pri zadnji točki so lahko anketiranci še vpisali komentar.

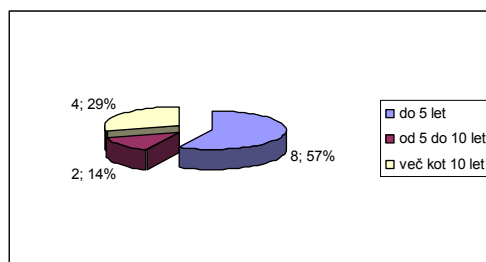
Na vprašalnik so zaposleni odgovarjali anonimno, saj so rezultati uporabljeni za opis celovite slike organizacijske klime in zadovoljstva pri delu zaposlenih v CSD/TJ, ne pa za prikaz pogledov posameznikov. Vprašalnik je bil v elektronski obliki, ki jo omogočajo Google Dokumenti, postavljen na svetovni splet. Ko je anketiranec končal z reševanjem, so se ob njegovem kliku na gumb »pošlji« rezultati vpisali v elektronski dokument, v katerem sta bila poleg ocen trditev razvidna še datum in ura poslanega vprašalnika. To je omogočalo učinkovitejšo obdelavo podatkov, saj so bili rezultati že v digitalni obliki in jih je bilo lažje prenesti v Microsoft Excel oziroma Word.

Anketiranje je potekalo v drugi polovici januarja 2011. Vseh 14 uslužbencev CSD/TJ, ki so zaposleni za polni delovni čas, je spletno povezavo do vprašalnika dobilo prek elektronskega sporočila. Nekateri so bili dvakrat naprošeni za sodelovanje. Ker na rezultate ankete vpliva širši kontekst, je ob tem treba opozoriti, da je bilo obdobje, v katerem so zaposleni reševali vprašalnik, v organizaciji precej stresno. V začetku januarja so zaposleni zaključili delo na projektu evropskih strukturnih skladov, vezanem tudi na podaljšanje delovnih razmerij dvema zaposlenima. Konec januarja pa so hkrati potekali tudi trije jezikovni tečaji v organizaciji CSD/TJ, kar bi lahko povezali s stopnjo obremenjenosti in odgovornosti zaposlenih.

### 3.2.2 Predstavitev anketirancev

Vprašalnik je rešilo vseh 14 zaposlenih na CSD/TJ, od tega je bilo 12 žensk. Več kot polovica vprašanih je zaposlenih v CSD/TJ manj kot 5 let, štirje že več kot 10 let, najmanj, to je dva, pa več kot pet, a manj kot 10 let.

**Grafikon 1: Delovna doba v CSD/TJ**



Vir: lasten

42 % anketirancev je starih od 30 do 40 let, 29 % več kot 40 let, prav tako 29 % pa je mlajših od 30 let. 72 % zaposlenih je visoko izobraženih, 14 % imata doktorat znanosti, 7 % magisterij, 7 % pa srednjo šolo.

### 3.3 REZULTATI

Prejetih je bilo 14 oziroma 100 % odgovorov. Nekateri anketiranci so vprašalnik izpolnili v večernih urah, kar je lahko razumeti kot velik interes za izpolnitev vprašalnika ali pa kot preobremenjenost na delovnem mestu. Ker pa gre za razmeroma majhen vzorec dobljenih rezultatov, je potrebna še posebna previdnost pri njihovi interpretaciji, saj vsak odgovor bistveno bolj spremeni skupne rezultate kot pri večjem številu zaposlenih. Na to je v edinem komentarju k vprašalniku opozoril tudi eden od anketirancev.

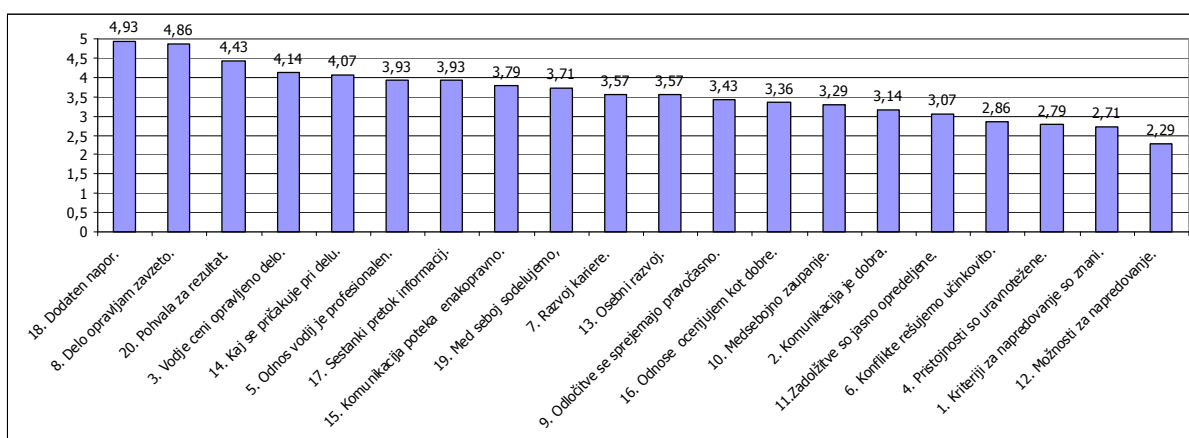
**Tabela 2: Odgovori po posameznih trditvah**

	Povprečna ocena	Število odgovorov				
		1	2	3	4	5
1. Kriteriji za napredovanje so jasno določeni in znani.	2,71	1	4	8	0	1
2. Komunikacija v CSD/TJ je dobra.	3,14	1	3	4	5	1
3. V CSD/TJ vodje cenijo/-mo dobro opravljeno delo.	4,14	0	1	2	5	6
4. V CSD/TJ so pristojnosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2,79	0	5	7	2	0
5. Odnos vodij do podrejenih v CSD/TJ je profesionalen.	3,93	0	1	3	6	4
6. V CSD/TJ konflikte rešujemo učinkovito.	2,86	2	3	4	5	0
7. Zadovoljen/-ljna sem z razvojem svoje kariere v CSD/TJ.	3,57	0	2	3	8	1
8. Svoje delo v CSD/TJ opravljam zavzeto.	4,86	0	0	0	2	12
9. Vse odločitve se sprejemajo pravočasno.	3,43	0	3	3	7	1
10. Zaposleni v CSD/TJ si medsebojno zaupamo.	3,29	1	3	3	5	2
11. V CSD/TJ so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.	3,07	1	3	4	6	0
12. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,29	2	7	4	1	0
13. Zadovoljen/-ljna sem s svojim osebnim razvojem v CSD/TJ.	3,57	0	2	4	6	2
14. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	4,07	0	0	3	7	4
15. Komunikacija med vodji in sodelavci poteka sproščeno in enakopravno.	3,79	0	1	4	6	3
16. Odnose med zaposlenimi v CSD/TJ ocenjujem kot dobre.	3,36	1	4	1	5	3
17. Delovni sestanki izboljšujejo pretok informacij v CSD/TJ.	3,93	0	2	2	5	5
18. Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar je to potrebno.	4,93	0	0	0	1	13
19. V CSD/TJ med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmuje.	3,71	0	3	4	1	6
20. Za dober delovni rezultat sem pohvaljen/-a.	4,43	0	0	1	6	7

Vir: lasten

Pregled povprečnih ocen za vsako trditve (grafikon 2) pokaže, da so anketiranci najvišje ocenili trditve o svoji pripravljenosti na dodaten napor, kadar je to potrebno (4,93), in zavzetosti pri opravljanju dela (4,86), ob čemer je treba upoštevati, da gre za samooceno. Hkrati so potrdili, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni (4,43), kar zagotovo pozitivno vpliva na še večjo zavzetost in motivacijo. Visoko so ocenili tudi trditvi, da vodja ceni dobro opravljeno delo (4,14) in da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje (4,07). Da je odnos vodij do podrejenih profesionalen in da delovni sestanki izboljšujejo pretok informacij, so ocenili z enakima povprečjema (3,93). V glavnem se strinjajo, da komunikacija med vodji in sodelavci poteka sproščeno in enakopravno (3,79) ter da med seboj bolj sodelujejo, kot tekmujejo (3,71). Enako zadovoljni so z razvojem svoje kariere in s svojim osebnim razvojem (3,57). Kakovost odnosov med zaposlenimi pa so zaznamovali precej različni odgovori. Povprečna ocena je bila sicer razmeroma visoka (3,36), ampak posamezne ocene so bile precej razpršene. Učinkovitost reševanja konfliktov (2,86) in medsebojna uravnoteženost pristojnosti (2,79) sta imeli še nižji povprečni oceni. Najbolj pa izstopata jasnost kriterijev (2,71) in realnost možnosti za napredovanje (2,29).

**Grafikon 2: Povprečja ocen po posameznih trditvah**



Vir: lasten

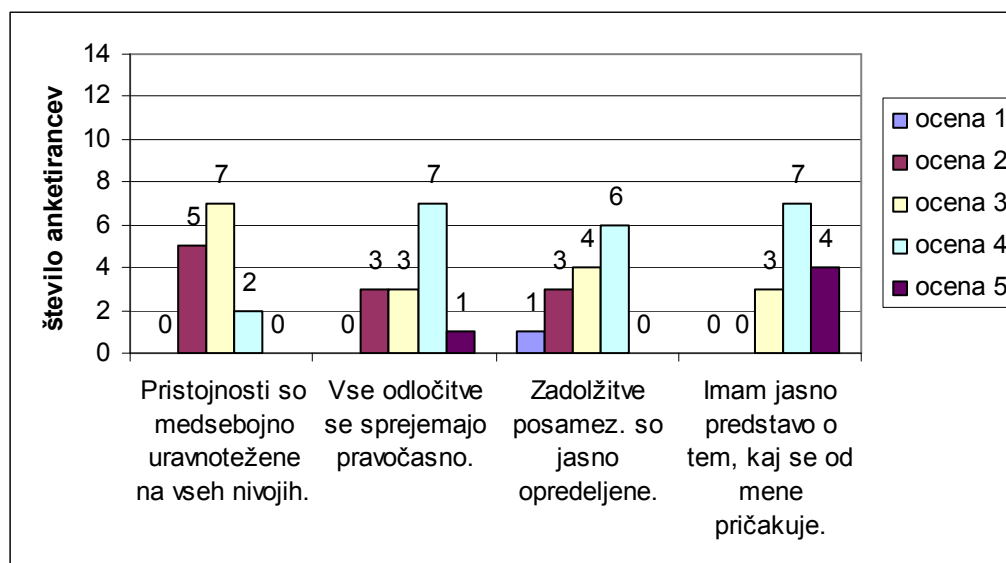
Podrobneje so posamezne postavke razložene v nadaljevanju.

### 3.3.1 Rezultati po dejavnikih organizacijske klime

#### 3.3.1.1 Organiziranost

V vprašalniku so se na dejavnik organiziranosti nanašale štiri trditve, in sicer: v CSD/TJ so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih; vse odločitve se sprejemajo pravočasno; v CSD/TJ so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene; imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.

**Grafikon 3: Dejavnik organiziranosti**



Vir: lasten

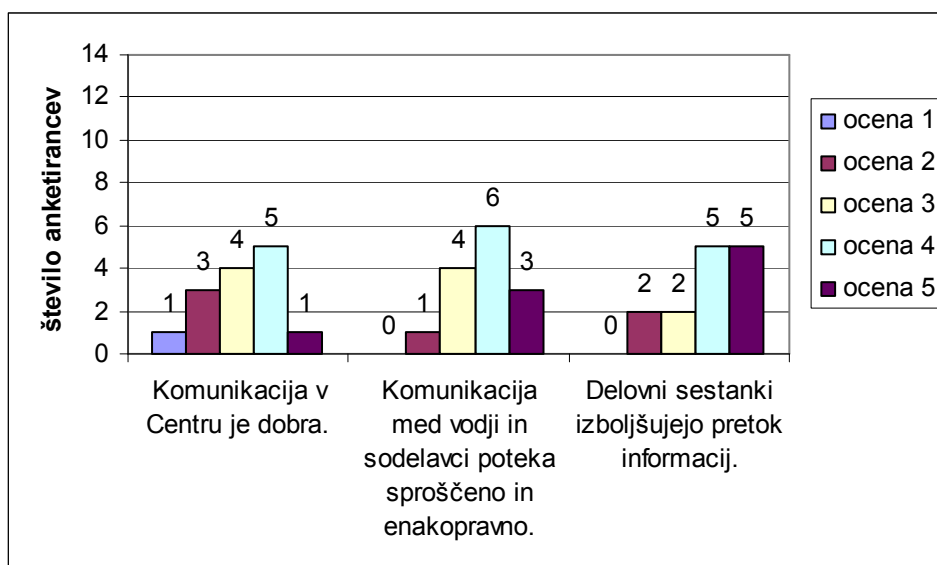
Polovica zaposlenih se večinoma strinja s trditvama, da se odločitve sprejemajo pravočasno in da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje. Pri medsebojni uravnoteženosti pristojnosti na vseh nivojih so mnenja različna: sedem zaposlenih je to trditev ocenilo z »niti da niti ne«, pet se jih pri trditvi opredelilo za oceno »delno se ne strinjam« in dva z »večinoma se strinjam«. Ravno tako so mnenja različna glede jasno opredeljenih zadolžitve«, saj se je eden opredelil »sploh se ne strinjam«, trije z »delno se ne strinjam«, štirje z »niti da niti ne«, šest pa z »večinoma se strinjam«. Glede na rezultate je najtežavnejše področje glede organiziranosti CSD/TJ uravnoteženost pristojnosti na vseh nivojih. Razlog za to je morda razdeljenost dejavnosti organizacije v sedem programov, ki se med seboj razlikujejo, kar pomeni, da so tudi dela in naloge ter pristojnosti zaposlenih različni ter morda ne vedno dovolj transparentni. Da je uravnoteženost težko doseči, kaže tudi dejstvo, da je bilo pri tej trditvi največ sredinskih odgovorov »niti da niti ne«. Povprečna ocena dejavnika organiziranosti je 3,34.

Splošni dejavnik organiziranosti CSD/TJ je glede na mnenja zaposlenih torej razmeroma zadovoljiv. Odločitve se sprejemajo pravočasno, zadolžitve posameznikov so jasno opredeljene in precej dobro vedo, kaj se od njih pričakuje, vodstvo CSD/TJ pa bi si moralo prizadevati še za večjo uravnoteženost pristojnosti. Za to in za boljšo razjasnitev pristojnosti bi lahko uporabili ukrepe, kot so izvajanje letnih pogovorov vodstva z zaposlenimi, ki bi predstavili svoje poglede, opažene probleme in pričakovanja za naslednje leto, pripravo letnih načrtov in hkrati prikaz njihove izpolnitve.

### 3.3.1.2 Notranje komuniciranje in informiranje

Po notranjem komuniciranju in informiranju so v vprašalniku spraševale tri trditve, in sicer: komunikacija v CSD/TJ je dobra; komunikacija med vodji in sodelavci poteka sproščeno in enakopravno; delovni sestanki izboljšujejo pretok informacij v CSD/TJ.

**Grafikon 4: Notranje komuniciranje in informiranje**



Vir: lasten

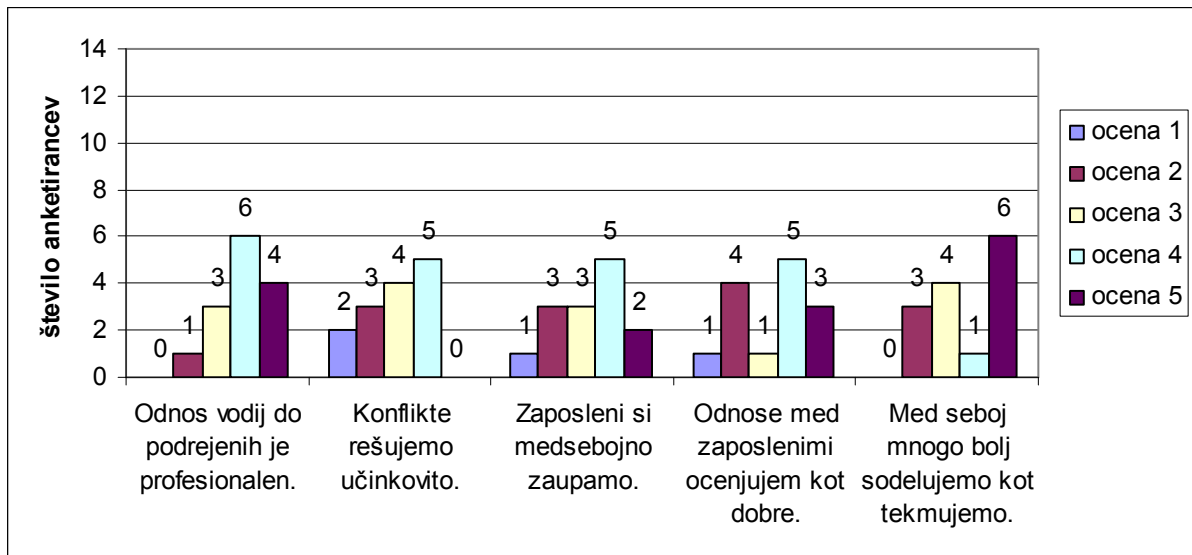
Iz grafikona 4 je razvidno, da se pet zaposlenih strinja s trditvijo, da je komunikacija v CSD/TJ dobra, štirje so jo označili z niti da niti ne, eden pa se s tem sploh ne strinja. Šest zaposlenih je sproščeno in enakopravnost komunikacije med vodji in sodelavci ocenilo z »večinoma se strinjam«, trije pa se popolnoma strinjajo. Po pet zaposlenih se večinoma oziroma popolnoma strinja s tem, da delovni sestanki izboljšujejo pretok informacij, dva pa se delno strinjata. Rezultati kažejo, da je komunikacija tako med sodelavci kot med vodji in sodelavci v CSD/TJ na splošno dobra (povprečna ocena je 3,62), saj se jih največ večinoma strinja z vsemi tremi trditvami. Vendar v razmeroma majhnem kolektivu nikakor ne gre zanemariti anketirancev, ki so trditve ocenili z 1 ali 2. Če že med manjšim številom zaposlenih ni pravočasnega in točnega pretoka informacij, ni mogoče govoriti o učinkoviti izmenjavi informacij, kar lahko vpliva tudi na uspešnost celotnega poslovanja. Zato bi vodstvo temu moralo posvetiti še več pozornosti.

### 3.3.1.3 Notranji odnosi

Na notranje odnose se je v vprašalniku nanašalo pet trditev in sicer: odnos vodij do podrejenih v CSD/TJ je profesionalen; v CSD/TJ konflikte rešujemo učinkovito; zaposleni v CSD/TJ si medsebojno zaupamo; odnose med zaposlenimi v CSD/TJ ocenjujem kot dobre; v CSD/TJ med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmujemo.



**Grafikon 5: Notranji odnosi**



Vir: lasten

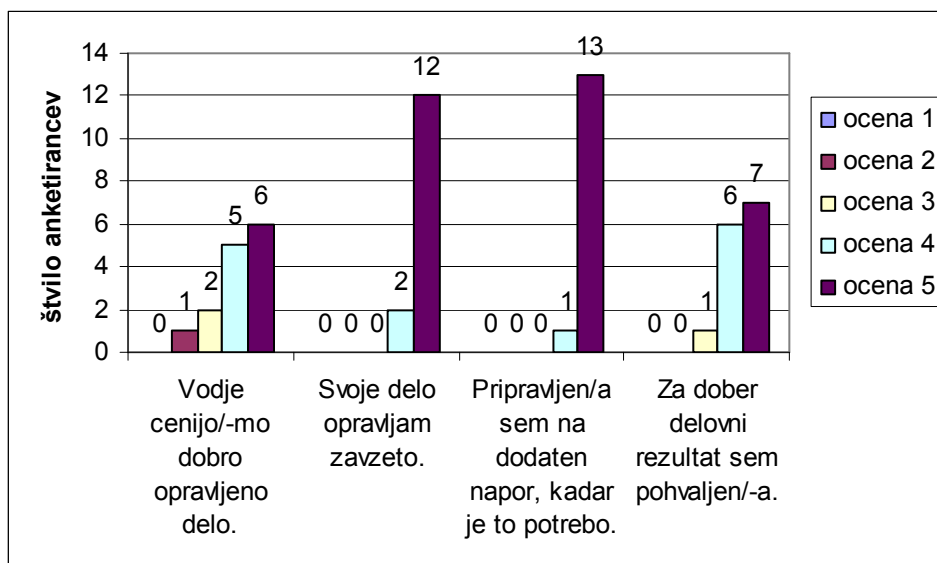
Kot je razvidno iz grafikona 5, se šest zaposlenih večinoma strinja, da je odnos vodij do podrejenih je profesionalen, štirje se popolnoma strinjajo, eden pa se delno ne strinja. Pri reševanju konfliktov so bile ocene zelo raznolike: pet se jih s tem večinoma strinja, štirje se niti strinjajo niti ne strinjajo, trije pa se delno strinjajo. Največ se jih večinoma strinja, da si zaposleni medsebojno zaupajo, po trije se ocenili z »niti da niti ne« oziroma se delno ne strinjajo, dva se popolnoma strinjata, eden pa se sploh ne strinja. Pet se jih večinoma strinja, da so odnosi med zaposlenimi dobri, štirje se delno ne strinjajo, trije se popolnoma strinjajo, eden pa se sploh ne strinja. S trditvijo »med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmujemo« se šest zaposlenih popolnoma strinja, medtem ko se trije delno ne strinjajo. Največ zaposlenih torej pozitivno ocenjuje odnos vodij do podrejenih in meni, da je za odnose med zaposlenimi značilnejše sodelovanje kot tekmovanje, po drugi strani pa se kaže tudi nekaj problematičnih točk«. Povprečna ocena je 3,43. Iz odgovorov je mogoče je razbrati, da konfliktne situacije (trditev št. 6) v CSD/TJ niso vedno uspešno rešene, kar je mogoče povezati z ugotovitvami prejšnjega poglavja o ne vedno dobri komunikaciji med zaposlenimi. Na to pa se navezuje tudi nekoliko več nižjih ocen pri medsebojnem zaupanju (trditev št. 10), kajti če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja, je verjetnost konfliktov manjša.

Za splošno oceno tega, kako dobri so odnosi med zaposlenimi, pa je značilno nizko število sredinskih odgovorov, kar kaže na to, da imajo vsi anketiranci o tem razmeroma jasno izdelano mnenje. Vzrok za tako ocenjevanje je težko predvideti, gotovo pa so medsebojni odnosi vezani tudi na uspešno ali neuspešno komunikacijo med zaposlenimi, reševanje konfliktov in medosebno zaupanje.

### 3.3.1.4 Motivacija in zavzetost

Na motivacijo in zavzetost so se nanašale štiri trditve iz vprašalnika, in sicer: v CSD/TJ vodje cenijo/-mo dobro opravljeno delo; svoje delo v CSD/TJ opravljam zavzeto; pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar je to potrebno; za dober delovni rezultat sem pohvaljen/a.

**Grafikon 6: Motivacija in zavzetost**



Vir: lasten

Iz grafikona 6 je razvidno, da se šest anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, pet pa se jih večinoma strinja. Opozoriti velja, da so odgovori morda tako visoki zaradi tega, ker so bili med vprašanimi tudi vodja strokovnih služb CSD/TJ, ki je nadrejen 13 zaposlenim, ter neformalni vodji programov Tečaji in programa STU.

Dvanajst zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da svoje delo opravljajo zavzeto. Še več, trinajst anketirancev se popolnoma strinja, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. Dobro je ocenjena tudi trditev »za dober rezultat sem pohvaljen/-a«, saj se z njo popolnoma strinja sedem zaposlenih, šest pa večinoma.

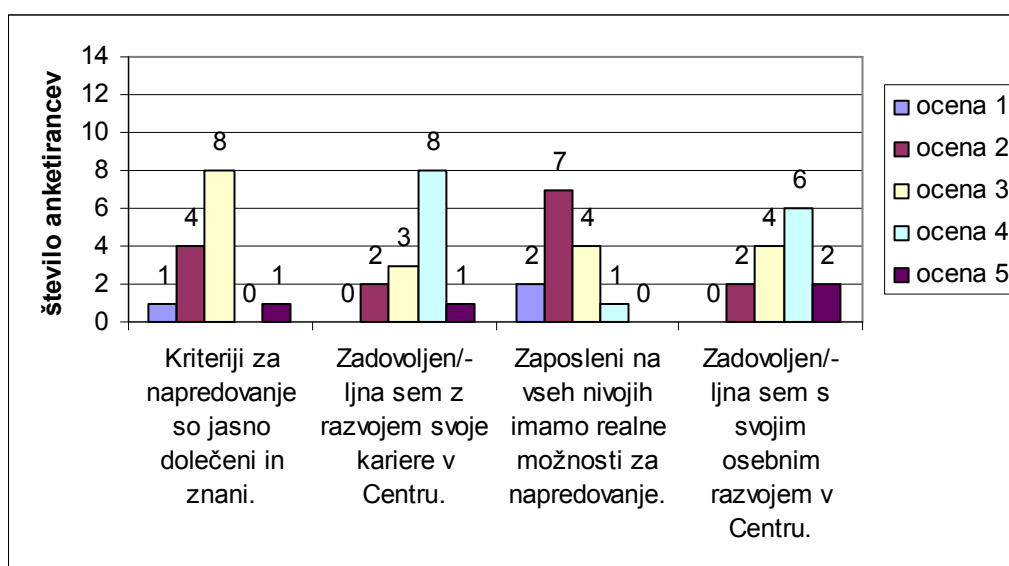
Glede na rezultate motivacija v CSD/TJ ni problematična. Ocene pri vseh trditvah so zelo visoke (povprečna ocena je 4,59), kar kaže na veliko zavzetost, velik interes za učinkovitost pri delu ter močno željo po uspešno opravljenem delu vseh zaposlenih, čeprav je pri tem treba upoštevati, da gre za samooceno, zato so odgovori lahko drugačni od dejanskega mnenja anketirancev. Tudi pohvala je dobila razmeroma visoko oceno, kar zagotovo ugodno vpliva na še večjo zavzetost in motivacijo za delo. Zavedati pa se je

treba, da je motivacija nestalno stanje, ki ga je treba ohranjati na visoki ravni, saj je od nje odvisna tudi storilnost.

### 3.3.1.5 Razvoj kariere

Na razvoj kariere so se nanašale štiri trditve iz vprašalnika, in sicer: kriteriji za napredovanje so jasno določeni in znani; zadovoljen/-ljna sem z razvojem svoje kariere v CSD/TJ; zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje; zadovoljen/-ljna sem s svojim osebnim razvojem v CSD/TJ.

**Grafikon 7: Razvoj kariere**



Vir: lasten

Grafikon 7 kaže, da se večina zaposlenih niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasno določeni in znani, štirje pa se s trditvijo celo delno ne strinjajo. Nadalje se sedem oziroma polovica zaposlenih delno ne strinja s trditvijo, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje, štirje se niti strinjajo niti ne strinjajo, dva zaposlena pa se s trditvijo sploh ne strinjata. Povprečna ocena je 3,03. Jasnost kriterijev za napredovanje in realnost možnosti za napredovanje sta na CSD/TJ problematični, na kar gotovo vpliva tudi širša organizacijska umeščenost CSD/TJ v okviru Oddelka za slovenistiko Filozofske fakultete v Ljubljani. Zaradi skokovita razvoja posameznih delovnih področij in je CSD/TJ v preteklih letih s svojo dejavnostjo namreč prerasel dane organizacijske okvire, tako da je bilo ustvarjenih nekaj novih delovnih mest, ki pa niso bila sistemizirana. Posledično so se delovna razmerja sklepala le za določen čas. Marca 2006 je bila na seji Oddelka za slovenistiko obravnavana in potrjena nova sistemizacijska shema CSD/TJ, ki je poleg vključevanja novih delovnih mest upoštevala dejstvo, da narava dela in ozko specializirane usmeritve posameznih programov zahtevajo

drugačno organiziranost posameznih programov CSD/TJ, med drugim tudi formalno vpeljavo vodij. Hkrati je bil predlagan tudi nov izhodiščni količnik za strokovne delavce in za vodje programov, opredeljena pa je bila zahtevana strokovna izobrazba za zasedbo delovnega mesta vodja programa. Istega meseca je bila sistemizacijska shema predložena sistemizacijski komisiji Filozofske fakultete. Skupno reševanje sistemiziranja delovnih mest se je zavleklo v leto 2007 ter s tem zaviralo urejanje potrebnih kadrovskih rešitev in ustrezno plačevanje predlaganih vodij posameznih programov, ki so opravljali dela in naloge, za katere niso imeli potrjenih pristojnosti. Z doseženo razporeditvijo v plačilne razrede samostojni strokovni delavci CSD/TJ niso bili zadovoljni, zato so leta 2008 predložili ugovor na razporeditev v plačilne razrede in predlog za prerazporeditev na ustrezna delovna mesta, tj. glede na zahteve delovnih mest oziroma umestitev v višji plačilni razred z možnostjo napredovanja. Predlog so podprli z utemeljitvijo, da že dolga leta samostojno vodijo in razvijajo celotno strokovno področje slovenščine kot drugega/tujega jezika in s tem celotno infrastrukturo za področje, ki je tudi nacionalnega pomena. Situacija se do danes še ni razrešila, vendar se kriterije za napredovanje poskuša sistemsko urediti.

Po drugi strani pa je večina anketirancev zadovoljna z razvojem svoje kariere, saj jih je kar večina oziroma osem izbralo oceno štiri. Šest zaposlenih je večinoma zadovoljnih s svojim osebnim razvojem v CSD/TJ, štirje se niti strinjajo niti ne strinjajo, po dva zaposlena pa sta trditev ocenila z oceno »delno se ne strinjam« in »popolnoma se strinjam«. Zaposleni torej ne povezujejo svojega nezadovoljstva z možnostmi za napredovanje z zadovoljstvom z razvojem kariere. Ne glede na nivo napredovanja se jim torej zdi, da se njihova kariera razvija.

Nasprotno je nekoliko slabše ocenjeno zadovoljstvo z osebnim razvojem, vendar je ob tem treba opozoriti na to, da je ta trditev kompleksnejša in da jo je zato tudi težje oceniti. Pojem osebni razvoj Možina (1984, str. 88–89) razlaga kot »permanenten proces, na katerega vplivajo osebni (sposobnosti, znanje, izkušnje ...), skupinski (pripadnost, navezanost, skupni cilji), organizacijski (odločanje, delovni rezultati) in družbeni dejavniki (družina s socialno ekonomskim in kulturnim statusom)«. Nadalje ga definira kot »razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu, kar pomeni, da zajema splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost« (Možina, 1984, str. 89). Za razliko od tega gre pri strokovnem razvoju za »doseženo strokovno izobrazbo (formalno in neformalno), znanje, sposobnosti in spretnosti, ki so bili pridobljeni na poti svojega razvoja z vzgojo in izobraževanjem, izpopolnjevanjem in izkušnjami v delovnem in družbenem okolju. Predvsem gre za človekovo oblikovanje z doseženim izobraževanjem, z opravljanjem poklica, s strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo njegovo napredovanje pri delu« (Možina, 1984, str. 89). Zanimivo pa je, da sta na CSD/TJ oba anketiranca, ki sta popolnoma zadovoljna z osebnim razvojem, zaposlena več kot 10 let.

### 3.3.2 Zadovoljstvo pri delu

Drugi sklop vprašanj v vprašalniku se je nanašal na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Anketiranci so ocenjevali zadovoljstvo:

- z delom,
- s sodelavci,
- z neposredno nadrejenim,
- z možnostmi za napredovanje,
- s plačo,
- z delovnimi pogoji,
- z možnostmi za strokovno usposabljanje in
- z delovnim časom.

Podobno kot pri prvem sklopu je tudi tu reševanje potekalo z ocenjevalno lestvico, na kateri je ocena 1 pomenila, da so anketiranci zelo nezadovoljni, 5 pa, da so zelo zadovoljni. Rezultati so zbrani v spodnji tabeli.

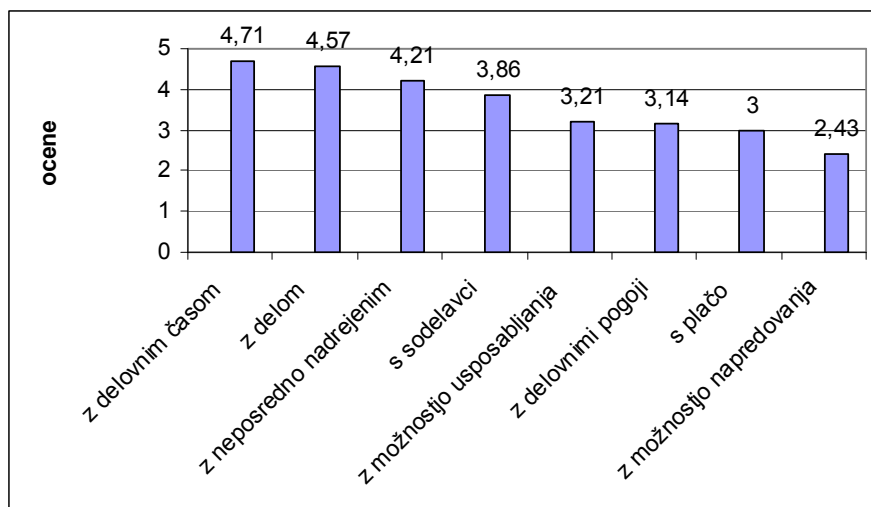
**Tabela 3: Rezultati vprašalnika o zadovoljstvu po posameznih trditvah**

	Povprečna ocena	Število odgovorov				
		1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	4,6	0	0	0	6	8
Zadovoljstvo s sodelavci	3,9	0	1	3	7	3
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,2	0	1	1	6	6
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,4	1	7	5	1	0
Zadovoljstvo s plačo	3	1	4	4	4	1
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	3,1	0	4	6	2	2
Zadovoljstvo z možnostmi za strokovno usposabljanje	3,2	0	3	7	2	2
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,7	0	0	0	4	10

Vir: lasten

Grafikon 8 prikazuje povprečne ocene po posameznih elementih zadovoljstva in kaže, da je najvišjo oceno prejelo zadovoljstvo z delovnim časom (4,7), najnižjo pa možnosti za napredovanje (2,4). Visoko sta ocenjena tudi zadovoljstvo z delom (4,6) in z neposredno nadrejenim (4,2), malo slabše pa s sodelavci (3,9). Sledijo jim zadovoljstvo z možnostmi strokovnega usposabljanja (3,2), z delovnimi pogoji (3,1) in s plačo (3). Rezultati so podrobneje razloženi v nadaljevanju. Kot že omenjeno, pa gre za razmeroma majhen vzorec, zato je potrebna posebna previdnost pri interpretaciji rezultatov, saj vsak odgovor precej vpliva na povprečno oceno.

**Grafikon 8: Povprečne ocene posameznih postavk zadovoljstva pri delu**

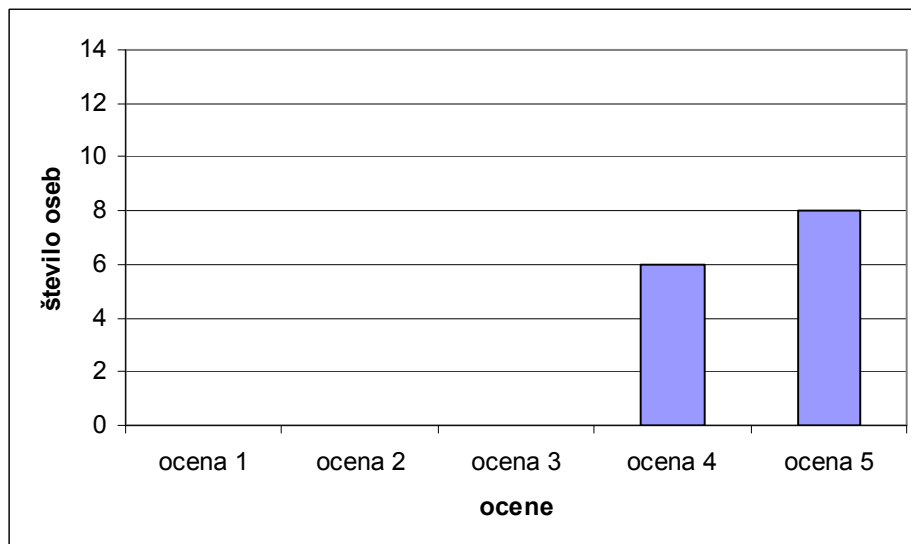


Vir: lasten

### 3.3.2.1 Zadovoljstvo z delom

Iz grafikona 9 je razvidno, da je šest zaposlenih zadovoljstvo z delom ocenilo z oceno štiri, kar osem pa z najvišjo oceno pet. Povprečna ocen zadovoljstva z delom je 4,6.

**Grafikon 9: Zadovoljstvo z delom**



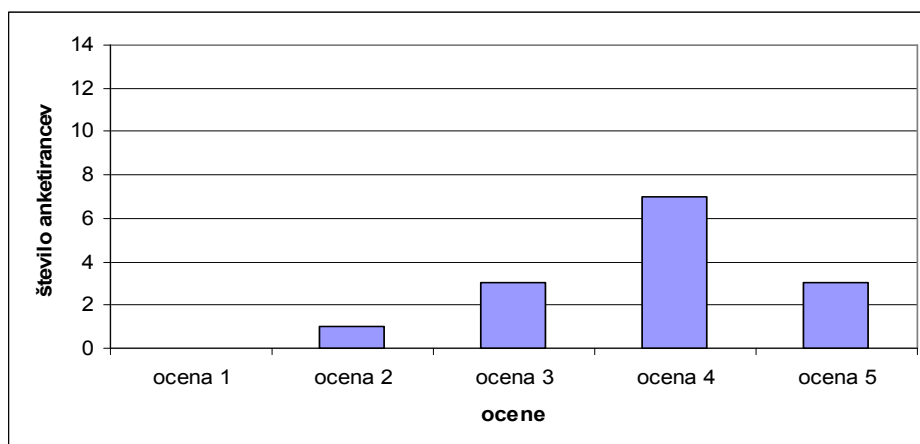
Vir: lasten

Ocene so verjetno tako visoke, ker zaposleni opravljajo raznoliko delo in naloge, za katere so izobraženi in strokovno usposobljeni. Glede na grafikon Grafikon 6 delajo zavzeto in so pripravljeni na morebitne dodatne napore, kar potrjuje, da jih delo v CSD/TJ veseli.

### 3.3.2.2 Zadovoljstvo s sodelavci

Grafikon 10 prikazuje ocenjevanje zadovoljstva s sodelavci. Največ, to je sedem zaposlenih, je precej zadovoljnih s sodelavci, trije so srednje zadovoljni, ravno tako so trije zelo zadovoljni, eden pa ni zadovoljen. Povprečna ocena zadovoljstva s sodelavci je 3,9.

**Grafikon 10: Zadovoljstvo s sodelavci**



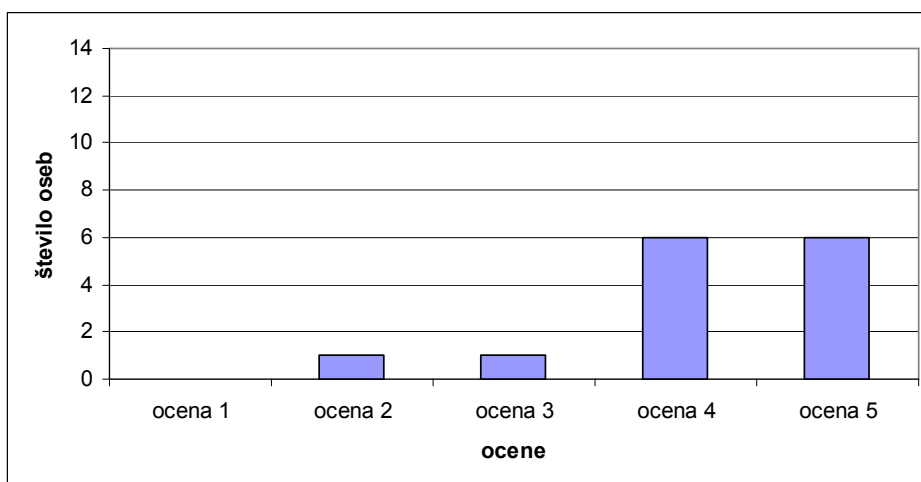
Vir: lasten

Ti rezultati se skladajo z izsledki za dimenzijo notranjih odnosov (Grafikon 5), kjer bi izpostavila 16. trditev »odnose med zaposlenimi ocenjujem kot dobre«, s katero se eden sploh ne strinja, štiri zaposleni se delno ne strinjajo, pet se jih večinoma strinja, trije pa se popolnoma strinjajo. Podobno so mnenja porazdeljena tu, kljub temu pa povprečna ocena zadovoljstva s sodelavci ostaja dokaj visoka. Zadovoljstvo s sodelavci so nekoliko slabše ocenili tisti, ki so v CSD/TJ zaposleni manj kot 5 let.

### 3.3.2.3 Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim

Povprečna ocena te kategorije je s 4,2 dokaj visoka, saj je po šest zaposlenih z neposredno nadrejenim zelo oziroma precej zadovoljnih. To kaže na naklonjenost do neposredno nadrejenega, to je do vodje strokovnih služb. Izpostaviti pa je treba posameznika, ki sta srednje zadovoljna oziroma precej nezadovoljna. Tako kot pri zadovoljstvu s sodelavci sta zadovoljstvo z neposredno nadrejenim slabše ocenila zaposlena, ki sta v CSD/TJ zaposlena manj kot 5 let.

**Grafikon 11: Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim**



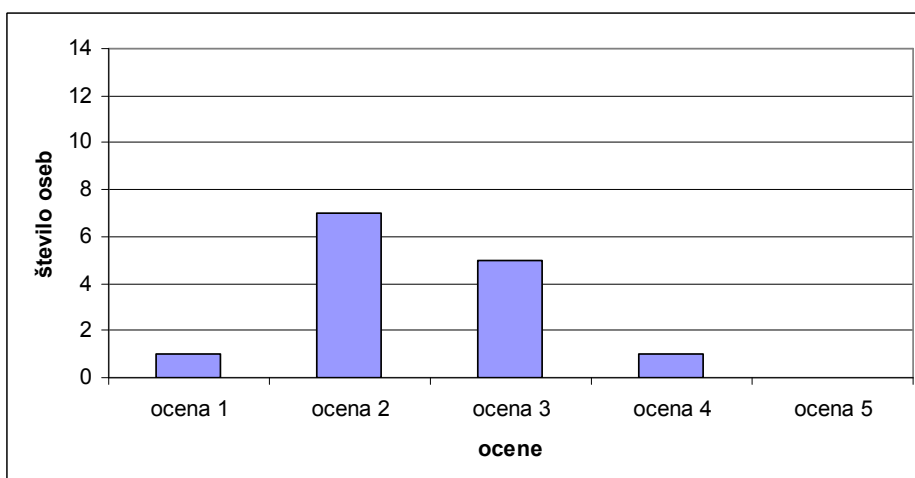
Vir: lasten

Enako visoko ocenjevanje večine zaposlenih je zaslediti pri trditvah, da komunikacija med vodji in sodelavci poteka sproščeno in enakopravno (grafikon 4), da je odnos vodij do podrejenih profesionalen (grafikon 5), da vodja ceni dobro opravljeno delo (grafikon 6) in da so za dober delovni rezultat pohvaljeni (grafikon 6).

### 3.3.2.4 Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje

Grafikon 12 prikazuje, da je en zaposleni z možnostmi za napredovanje zelo nezadovoljen, kar polovica je nezadovoljna, pet jih je srednje zadovoljnih, izstopa pa eden, ki zadovoljen. Povprečna ocena je nizka (2,4).

**Grafikon 12: Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje**



Vir: lasten

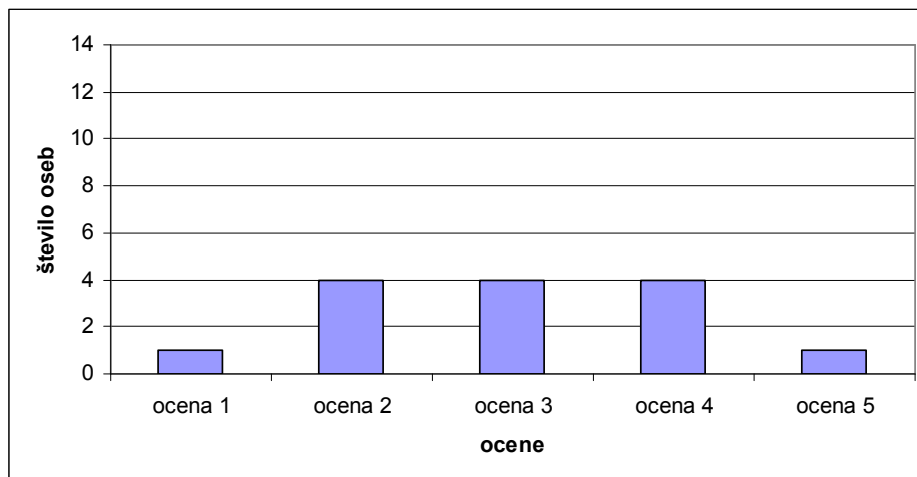


V primerjavi s prejšnjimi dimenzijami ocene glede možnosti za napredovanje kažejo na visoko nezadovoljstvo, ki se sklada z odgovori glede razvoja kariere (grafikon 7, trditev 1 in 12). Na to morda vpliva tudi dejstvo, da je več kot polovica delavcev v CSD/TJ zaposlenih manj kot 5 let (prvič lahko zaposleni napreduje po treh letih zaposlitve), po drugi strani pa so štirje v CSD/TJ zaposleni že več kot 10 let.

### 3.3.2.5 Zadovoljstvo s plačo

Grafikon 13 prikazuje, da so po štirje ocenili zadovoljstvo s plačo z ocenami »nezadovoljen/-ljna«, »srednje zadovoljen/-ljna« in »zadovoljen/-ljna«. Eden je s plačo zelo nezadovoljen, nasprotno pa je eden zelo zadovoljen. Povprečna ocena zadovoljstva s plačo je torej točno 3.

**Grafikon 13: Zadovoljstvo s plačo**



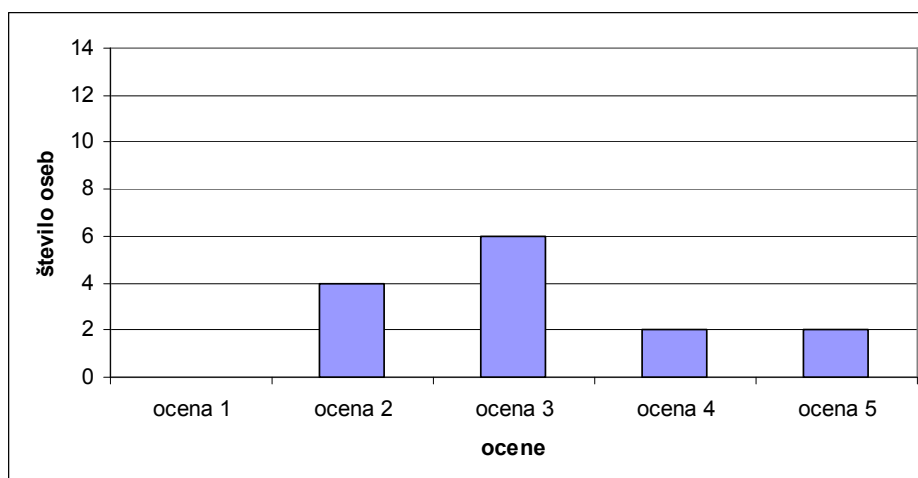
Vir: lasten

Ocene so zelo porazdeljene v celotnem razponu. Ker zaposleni menijo, da delo opravljajo zavzeto in so pripravljeni na dodaten napor (grafikon 6), višina plače očitno ne vpliva na njihovo motivacijo ali zavzetost. Poudariti pa je treba, da vodstvo CSD/TJ na višino plače ne more vplivati, saj je odvisna predvsem od sistema plač oziroma določanja njihove višine, in je nezadovoljstvo s plačo mogoče rešiti le sistemsko. Zato bi bilo morda ustreznejše postaviti vprašanje, ali se zaposlenim zdi, da plača ustreza njihovem delu in vloženemu trudu.

### 3.3.2.6 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji

Kot kaže grafikon 14, je največ oziroma šestih zaposlenih z delovnimi pogoji srednje zadovoljnih, štirje so nezadovoljni. Dva sta zadovoljna, dva pa zelo zadovoljna.

**Grafikon 14: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji**



Vir: lasten

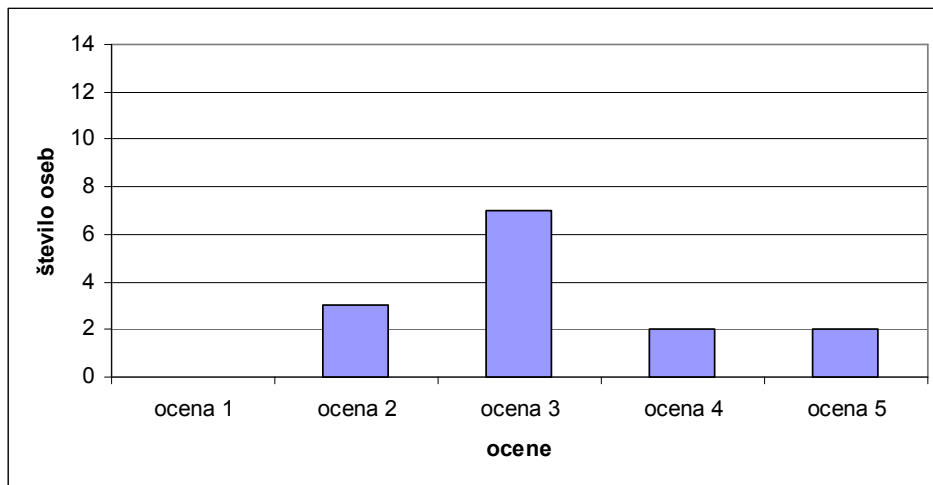
Štirje zaposleni so sicer z delovnimi pogoji zelo zadovoljni oziroma zadovoljni, a prevladuje ocena šestih, ki so srednje zadovoljni. Pomembni so tudi tisti štirje, ki so z delovnimi pogoji precej nezadovoljni.

Nezadovoljstvo je verjetno odraz stiske s prostorom, s katero se CSD/TJ aktivno ukvarja že nekaj časa. Štirje zaposleni imajo namreč svoj delovni prostor v skupnem prostoru, kjer se odvijajo delovni sestanki, kolegiji, predstavitve in podobno, dva pa opravljata svoje delo na dislocirani enoti (v prostorih, ki so od prostorov CSD/TJ oddaljeni deset minut hoje). K slabši oceni primernih pogojev za delo po mojem mnenju prispeva premajhna delovna površina pri najmanj štirih zaposlenih, pa tudi premalo primerne prostora za hranjenje oz. skladiščenje različnega učnega, informativnega in promocijskega gradiva.

### **3.3.2.7 Zadovoljstvo z možnostmi za strokovno usposabljanje**

Iz grafikona 15 je razvidno, da je večina ali sedem zaposlenih z možnostmi za strokovno usposabljanje srednje zadovoljnih, dva sta zadovoljna in dva zelo zadovoljna, nasprotno pa so trije nezadovoljni. Povprečna ocena je 3,2.

**Grafikon 15: Zadovoljstvo z možnostmi za strokovno usposabljanje**



Vir: lasten

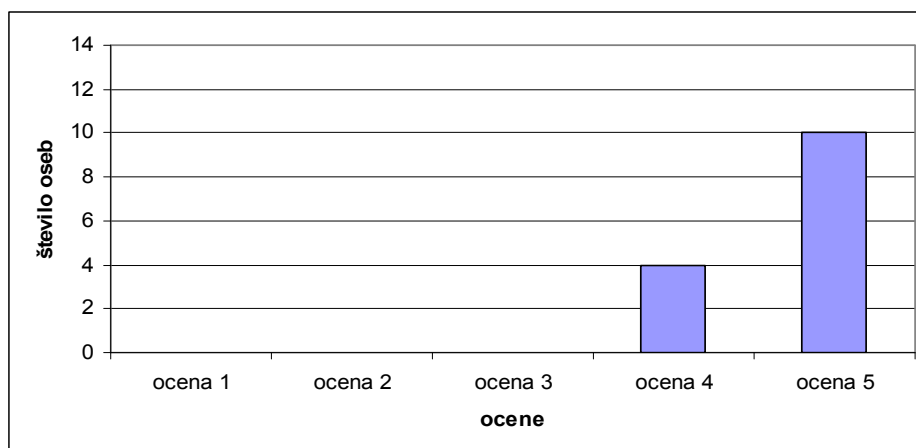
Največ anketirancev je z možnostmi za strokovno usposabljanje srednje zadovoljnih, a ne gre zanemarjati tistih treh, ki so nezadovoljni. Po drugi strani pa so štirje z možnostmi za strokovno usposabljanje zadovoljni in zelo zadovoljni.

Dane ocene so morda povezane s posameznikovo večjo oziroma manjšo željo oz. potrebo po strokovnem usposabljanju. Vprašanje pa je, ali si želijo več internega strokovnega usposabljanja ali več strokovnega izobraževanja v sodelovanju z zunanjimi inštitucijami. Treba je izpostaviti, da je več kot polovica v CSD/TJ zaposlena manj kot pet let, torej je mogoče, da bodo tisti, ki so izrazili nezadovoljstvo z možnostjo za strokovno usposabljanje, izrabili priložnost za to v bližnji prihodnosti.

### **3.3.2.8 Zadovoljstvo z delovnim časom**

Kot prikazuje grafikon 16, je kar deset zaposlenih zelo zadovoljnih z delovnim časom, štirje zaposleni pa so zadovoljni. Povprečna ocena je 4,7.

**Grafikon 16: Zadovoljstvo z delovnim časom**



Vir: lasten

Razlog za tako visoko zadovoljstvo so verjetno v fleksibilnem delovnem času, o katerem se ne vodi posebna evidenca, ampak temelju na zaupanju med zaposlenimi. Pogodba o zaposlitvi na Filozofski fakulteti določa polni delovni čas 40 ur tedensko, torej od ponedeljka do petka po osem ur na dan. Dnevni delovni čas pa je gibljiv med 7. in 17. uro, z obvezno prisotnostjo na delovnem mestu vsak dan med 8. in 15. uro, v sredo, ko ima CSD/TJ daljše uradne ure, pa do 17. ure. V delovni čas je všteti čas za odmor v trajanju 30 minut v smislu 154. člena Zakona o delovnih razmerjih.

### **3.3.3 Predlogi za izboljšanje organizacijske klime CSD/TJ**

Kot je bilo že večkrat omenjeno, je v raziskavi šlo za razmeroma majhno število anketirancev, zato ima ocena vsakega individualnega zaposlenega še toliko večji vpliv na skupne rezultate, pri čemer ni zanemarljivo, da se njihovo vedenje, motivacija, navdušenje, želje in pričakovanja razlikujejo. V enakih delovnih pogojih so nekateri zadovoljni, drugi nezadovoljni, za nekatere so lahko enaki delovni pogoji vir skrbi in napetosti, drugim pa se ne zdijo nič posebnega ali nenavadnega (Sarapata, 1968, str. 101). Vendar bi bilo pri omejenem številu zaposlenih v CSD/TJ težko doseči večjo zanesljivost raziskave.

Zato ne glede na to ponujam nekaj predlogov, ki bi lahko pripomogli k še večjemu zadovoljstvu zaposlenih oziroma izboljšanju rezultatov nekaterih dimenzij organizacijske klime:

- Pri urejanju delovnopravne problematike, povezane z možnostmi napredovanja in s sistemskimi vprašanji, ki zadevajo napredovanje v višje plačilne razrede, bi lahko sodelovali strokovnjaki za to področje.
- Še bolj bi bilo treba skrbeti za medsebojno uravnotežene pristojnosti na vseh nivojih in nadaljevati s prizadevanji za jasno opredeljevanje zadolžitev posameznikov. Najprej bi bilo smiselno diagnosticirati obremenjenost, obseg

zadolžitev in odgovornost posameznikov, nato pa to spremljati ter pregledovati izpolnjevanje letnega delovnega načrta.

- Za še učinkovitejše komuniciranje in informiranje bi bilo treba izboljšati pretok informacij oziroma način poročanja in informiranja tako med sodelavci kot od spodaj navzgor ter razmisliti o učinkovitosti delovnih sestankov.
- Glede možnosti strokovnega usposabljanja bi lahko CSD/TJ zaposlenim v okviru finančnih sredstev, ki jih ima na razpolago, omogočal pogostejšo udeležbo na izobraževanjih zunaj institucije, hkrati pa bi lahko izvajala interna izobraževanja, npr. predstavitve projektov.
- Prizadevanja za reševanje prostorske stiske bi bilo treba nadaljevati tako v stavbi Univerze v Ljubljani kot na Filozofski fakulteti.
- Za še boljše odnose med sodelavci bi bilo mogoče organizirati športne oziroma družabne aktivnosti izven delovnega časa, v smislu t. i. »team buildinga«. Pogovori med sprehodom ali rekreativnim telesnim sproščanjem pogosto pripomorejo k odkrivanju novih razsežnosti problemov, s katerimi se skupina srečuje, duševna, telesna in čustvena sprostitev pa neposredno vpliva na obstoj miselnih preobratov, vrednostnih zasukov, novih asociacij itn. (Mayer, 1994, str. 144–145).

## 4 ZAKLJUČEK

Da bi se zaposleni v organizacijah počutili čim bolj svobodni, ustvarjalni in neobremenjeni, sodobna organizacija usmerja svoje sile in posveča veliko pozornost merjenju oziroma ugotavljanju organizacijske klime ter stopnje zadovoljstva. Zato sem izvedla raziskavo o nekaterih dejavnikih organizacijske klime in zadovoljstvu v CSD/TJ Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. Namen pričujočega diplomskega dela je analiza organizacijske klime v CSD/TJ s posebnim poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih (glede na posamezne kategorije, kot so: zadovoljstvo z delom, sodelavci, delovnimi pogoji, neposredno nadrejenim, možnostjo za napredovanje, plačo, delovnimi pogoji, možnostjo za strokovno usposabljanje, delovnim časom) ter na ugotavljanju klime glede na naslednje dejavnike: organiziranost dela, notranja komunikacija in informiranje, notranji odnosi, motivacija in zavzetost pri delu, možnost razvoja kariere zaposlenih.

Analiza je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil prilagojen potrebam in posebnostim CSD/TJ. Na vprašalnik so zaposleni odgovarjali anonimno. Raziskava je zajemala razmeroma majhno število anketirancev, zato ocena vsakega posameznika, ki je odgovarjal, močno vpliva na skupne rezultate. Izpostavila bi, da se vedenje, motivacija, navdušenje, želje in pričakovanja zaposlenih razlikujejo. Zaradi manjšega vzorca anketirancev je bila potrebna tudi posebna previdnost pri interpretaciji rezultatov, saj vsak odgovor precej vpliva na povprečno oceno. Ob tem je treba omeniti, da zaradi stiske s prostorom dva od zaposlenih delo opravljata v dislocirani pisarni v drugem delu Ljubljane, iz istega razloga pa imajo štirje delovno mesto v večji sobi, v kateri se odvijajo delovni sestanki, kolegiji, predstavitve, srečanja in podobno, zaradi česar se morajo večkrat umakniti in tako za krajši čas zapustiti svojo pisalno mizo.

Pregled vseh ugotovitev vprašalnika kaže, da je organizacijska klima v CSD/TJ načeloma zadovoljiva. Glede dejavnika organiziranosti imajo zaposleni jasne predstave o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, menjena so, da se odločitve sprejemajo pravočasno, nekoliko slabše pa so ocenili uravnoveženost pristojnosti med nivoji, kar je morda povezano z raznolikostjo programov in dela v CSD/TJ. Komunikacija tako med sodelavci kot med vodji in sodelavci v CSD/TJ je načeloma dobra, čeprav ne gre zanemariti nekaj posameznikov, ki so trditve ocenili z 1 in 2. Nekoliko nižje pa so bile ocene, povezane z notranjimi odnosi v organizaciji. Tu so bili dobro ocenjeni odnos vodje do podrejenih in medsebojno sodelovanje, medtem ko sta bili splošna ocena odnosov in učinkovitost reševanja konfliktov razmeroma nizki. Za oceno notranjih odnosov je značilno nizko število sredinskih odgovorov, kar kaže na to, da imajo zaposleni jasno izdelano mnenje. Zaposleni so po lastni samooceni dovolj zavzeti in motivirani za delo, kažejo pripravljenost na dodaten napor, kadar je to potrebno, hkrati pa so potrdili, da so za dobro opravljeno delo tudi pohvaljeni, kar zagotovo pozitivno vpliva na še večjo zavzetost in motivacijo. Čeprav je večina sodelavcev zadovoljna s svojo kariero, pa kot problematično ocenjujejo jasnost kriterijev in realnost možnosti za napredovanje, na kar gotovo vpliva tudi širša organizacijska umeščenost CSD/TJ v okvir Oddelka za slovenistiko Filozofske fakultete v

Ljubljani. Zaposleni ne povezujejo svojega nezadovoljstva z možnostmi napredovanja z zadovoljstvom z razvojem kariere. Ne glede na nivo napredovanja pa se jim zdi, da se njihova kariera razvija. Nekoliko slabše je ocenjeno zadovoljstvo z osebnim razvojem, vendar je pri tem potrebno opozoriti, da gre tu za kompleksnejšo trditev in da jo je za to tudi težje oceniti.

Tudi zadovoljstvo pri delu na CSD/TJ je razmeroma visoko, posebej glede delovnega časa, dela in neposredno nadrejenega, nekoliko slabše pa je glede odnosov s sodelavci, možnostmi strokovnega usposabljanja, pogojev dela in plače. Zadovoljstvo s sodelavci so nekoliko slabše ocenili tisti, ki so v CSD/TJ zaposleni manj kot 5 let. Nezadovoljstvo z delovnimi pogoji je verjetno odraz stiske s prostorom, s katero pa se CSD/TJ aktivno ukvarja že nekaj časa. Podobno kot pri organizacijski klimi so tudi pri zadovoljstvu zaposleni najslabše ocenjevali možnosti za napredovanje.

V nalogi so ponujeni predlogi, ki bi lahko pripomogli k še večjemu zadovoljstvu zaposlenih oziroma izboljšanju rezultatov nekaterih dimenzij organizacijske klime. Pri proučevanju organizacijske klime velja proučiti tudi prave vzroke vedenja, ki imajo vir v preteklosti in pri tem upoštevati čim več dejavnikov, kot so osebne lastnosti, socialno okolje, vrednote in osebna stališča posameznikov.

Organizacijska klima lahko poleg primernih pogojev za delo in za uresničevanje ciljev zaposlenih in organizacijskih ciljev zaposlenim dopušča tudi ustvarjanje in inovativnost. Zaposleni v organizaciji oblikujejo svojo klimo in če je klima ugodna za večino, so zaposleni kljub svojim različnostim usmerjeni v doseganje skupnega cilja. Sodobne organizacije pa dandanes namenjajo veliko pozornosti tudi filozofiji organizacije, ki naj bi bila razumljiva, vsem dobro znana in sprejemljiva za vse v organizaciji. Čeprav filozofija CSD/TJ še ni eksplicitno opredeljena, pa tako njegovi poslovni in strokovni rezultati kot ugotovitve raziskave, predstavljene v tej diplomski nalogi, kažejo, da je z njo na dobri poti.

# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. BERNIK, Jurij (1998). *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij*. GEA novice, Ljubljana.
2. BESS, James L., Dee, Jay R. (2008). *Understanding College and University Organization, Theories for Effective Policy and Practice*. Stylus publishing LLC, Sterling, Virginia.
3. BREJC, Miha (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
4. CVETKO, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Znanstvenoraziskovalno središče Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede Ljubljana, Založba Koper.
5. GRAY, Roderic (2007). *A Climate of Success, Creating high organizational climate for high performance*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
6. GRUBAN, Brane (1999). *Ali je mogoče spreminjati ljudi...ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?* Teorija in praksa, Ljubljana, št. 4, 36.
7. HOLBECHE, Linda (2006). *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Roffey Park Management Institute. Butterworth-Heinemann, Oxford.
8. INCEOGLU, Ilke (2002). *Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness, An Empirical Study on their Relationship*. Herbert Ulz Verlag GmbH, München.
9. IVANKO, Štefan (2004). *Strukture in procesi v organizaciji* (2. ponatis). Fakulteta za upravo, Ljubljana.
10. IVANKO, Štefan (2004). *Temelji organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
11. IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
12. JURMAN, Benjamin (1981). *Človek in delo*. Psihologija dela za vodstveni kader. Mladinska knjiga, Ljubljana.
13. KAVČIČ, Bogdan (1991). *Sodobne organizacijske teorije*, DZS, Ljubljana.
14. KAVČIČ, Bogdan (1994). *Organizacijska kultura*, v: Menedžment, Radovljica.
15. KAVČIČ, Bogdan (2005). *Organizacijska kultura* (skripta). Visoka komercialna šola Celje.
16. KONRAD, Edvard (1987). *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*, XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Ljubljana.
17. KOS, KNEZ, Silva in DEUTSCH, Tomi (2008). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2008*, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
18. LIPIČNIK, Bogdan (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
19. LIPIČNIK, Bogdan (1998). *Organizacija podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
20. LIPIČNIK, Bogdan, MEŽNAR, Drago (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Gospodarski vestnik, Ljubljana.



21. MAYER, Janez (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja* (1. izdaja). Dedalus, Ljubljana.
22. MIHALIČ, Renata (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, Mihalič in Partner d. n. o, Škofja Loka.
23. MOŽINA, Stane (et al.) (1984). *Osební skupinski in organizacijski razvoj, Moderna organizacija v okviru VŠOD Kranj*.
24. MOŽINA, Stane (et al.) (1994). *Management*, Didakta, Radovljica.
25. MOŽINA, Stane (et.al.) (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
26. MOŽINA, Stane, DAMJAN, Janez. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
27. NASTRAN-ULE, Mirjana (1994). *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
28. ROZMAN, Rudi (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
29. SABADIN, Argio in BAJEC, Boštjan (2008). *Organizacijska klima in njen pomen za podjetje*. Filozofska fakulteta, V Zlata nit, Časopisna hiša Dnevnik d.d., Ljubljana, str. 23-30.
30. SARAPATA, Adam (1968). *Osnove sociologije dela, izvornik Elementy socjologii pracy*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
31. STARE, Janez, SELJAK, Janko (2006). *Vodenje ljudi v upravi. Povezanost osebnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
32. STUPICA, Mateja (2005). *Organizacija in menedžment podjetja: skripta*, Gea College – Center višjih šol, Ljubljana.

## VIRI

- Letno poročilo CSD/TJ (2006). Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Letno poročilo CSD/TJ (2007). Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Letno poročilo CSD/TJ (2008). Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Letno poročilo CSD/TJ (2009). Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na Univerzi v Ljubljani.
- Pravilnik o napredovanju v plačilne razrede v Univerzi v Ljubljani.
- Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik (2010). Dostopno 8. 9. 2010 na <http://www.centerslo.net/>
- Filozofska fakulteta, Univerze v Ljubljani (2010). Dostopno 6. 1. 2011 na <http://www.ff.uni-lj.si/fakulteta/Fakulteta/KatalogInformacijJavnegaZnacaja/KatalogInformacijJavnegaZnacajaFF.pdf>

## PRILOGA

### Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

Dragi sodelavci in sodelavke,

prosim vas, da rešite vprašalnik, ki ga bom analizirala v svoji diplomski nalogi z naslovom Organizacijska klima v Centru za slovenščino kot drugi/tuji jezik (v nadaljevanju: Center), katere mentor je dr. Janez Stare. Z vprašalnikom želim ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemate Center in kako se v njem počutite.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetanja Centra in njegovega delovanja. Vprašalnik je anonimen, rezultati bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni stran trditve. Če je le mogoče, odgovorite na vse trditve oz. vsa vprašanja. Pri posamezni trditvi se ni treba preveč zadrževati.

Hvala lepa za sodelovanje.

---

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma strinjam	se Popolnoma strinjam

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Kriteriji za napredovanje so jasno določeni in znani.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Komunikacija na Centru je dobra.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. V Centru vodje cenijo/-mo dobro opravljeno delo.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. V Centru so pristojnosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Odnos vodij do podrejenih v Centru je profesionalen.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. V Centru konflikte rešujemo učinkovito.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Zadovoljen/-ljna sem z razvojem svoje kariere v Centru.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Svoje delo na Centru opravljam zavzeto.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Vse odločitve se sprejemajo pravočasno.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Zaposleni V Centru si medsebojno zaupamo.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. V Centru so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Zadovoljen/-ljna sem s svojim osebnim razvojem v Centru.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Komunikacija med vodji in sodelavci poteka sproščeno in enakopravno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Odnose med zaposlenimi v Centru ocenjujem kot dobre.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Delovni sestanki izboljšujejo pretok informacij na Centru.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Pripravljen/-a sem na dodaten napor, kadar je to potrebno.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. Na Centru med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmuje. 1 2 3 4 5  
 20. Za dober delovni rezultat sem pohvaljen/-a. 1 2 3 4 5

### Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Prosim, ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen/-ljna	Nezadovoljen/-ljna	Srednje zadovoljen/-ljna	Zadovoljen/-ljna	Zelo zadovoljen/-ljna

### Zadovoljstvo...

	Stopnja zadovoljstva
21. ... z delom	1 2 3 4 5
22. ... s sodelavci	1 2 3 4 5
23. ... z neposredno nadrejenim	1 2 3 4 5
24. ... z možnostmi za napredovanje	1 2 3 4 5
25. ... s plačo	1 2 3 4 5
26. ... z delovnimi pogoji	1 2 3 4 5
27. ... z možnostmi za strokovno usposabljanje	1 2 3 4 5
28. ... z delovnim časom	1 2 3 4 5

### Podatki o anketirancu

Prosim, da odgovorite še na nekaj vprašanj.

29. Spol

1. Moški
2. Ženski

30. Delovna doba v Centru

1. do 5 let
2. od 5 do 10 let
3. nad 10 let

31. Starost

1. do 30 let
2. od 30 do 40 let
3. nad 40 let

## 32. Stopnja izobrazbe

1. srednja šola
2. višja šola
3. visoka šola
4. magisterij
5. doktorat in več

## 33. Komentarji