



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

**UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE
KLIME V VIZ FRANA MILČINSKEGA
SMLEDNIK**

Mentorica: mag. Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Metka Bartol, prof. slov.

Kandidatka: Natalija Hribar

Kranj, avgust 2022

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Vodopivec, ki je ves čas nastajanja mojega diplomskega dela aktivno sodelovala z menoj, me usmerjala in spodbujala, tudi v trenutkih, ko mi je delovna vnema nekoliko popustila.

Zahvaljujem se lektorici Metki Bartol, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvalila bi se rada tudi svojemu možu Matjažu, ki je zaslužen za to, da sem se zaključka študija sploh lotila, saj me je podpiral in spodbujal, ko sem to najbolj potrebovala.

IZJAVA

Študentka Natalija Hribar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne 24. 8. 2022

Podpis: _____

POVZETEK

V vsaki organizaciji zaposleni predstavljajo zelo pomemben faktor, zato je pomembno, da so primerno vodeni, informirani in seveda tudi motivirani. Prav tako je pomembno, da so zaposleni zadovoljni, saj le tako lahko od njih pričakujemo, da bodo svoje naloge opravljali dobro.

Ker pa so ljudje različni, ne moremo pričakovati, da jih bomo zadovoljili na enak način, zato je raziskava zadovoljstva zaposlenih zelo priporočljiva in nam je pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov lahko v veliko pomoč.

Poglavitni cilj diplomske naloge je bil ugotoviti organizacijsko klimo in na podlagi ugotovitev pripraviti aktivnosti za njeno izboljšanje. Zanimanje ravnatelja o vzdušju zaposlenih v zavodu bo pripomoglo k vzpostavljanju medsebojnega zaupanja. Ravnatelj je ves čas raziskave in pisanja diplomskega dela aktivno sodeloval, saj je bil zelo zainteresiran za posnetek stanja v zavodu. V nalogi smo izhajali iz predpostavke, da tiči največja težava zavoda v medsebojnih odnosih zaposlenih. Ugotovitve raziskave pa so pokazale, da na organizacijsko klimo v večji meri kot odnosi sami vplivata sistem nagrajevanja in medsebojno sporazumevanje tako med sodelavci kot med ravnateljem in zaposlenimi.

Ugotavljanje organizacijske klime bi bilo smiselno čez nekaj časa ponoviti, saj smo vodstvenemu kadru v ustanovi podali nekaj priporočil, ki temeljijo na konkretnih obravnavanih dimenzijah.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska klima
- sporazumevanje
- vodenje
- nagrajevanje
- medsebojni odnosi

ABSTRACT

Employees represent an important factor in any organization so it is important for them to be properly managed, informed and motivated. It is also important for the employees to be happy as that is the only way for them to perform their jobs well.

However, as people are different, we cannot expect to make them all happy in the same manner, therefore it is very recommended to perform an employee satisfaction survey, which can be instrumental in achieving good business results.

The main purpose of this thesis is to establish what the climate in the organization is and set up activities to improve it. The headmaster's interest in the work atmosphere in the institution will encourage mutual trust. The headmaster actively participated in the research for the purposes of this thesis as he was most interested to understand the situation. The premise of this thesis is that the biggest problem in the institution lies in the relationships between the employees. The research showed that the climate is predominantly influenced by the remuneration system and communication both among the teams and between the headmaster and the employees.

It would be sensible to research the climate in the institution again at some point in the future as the management received some recommendations based on the specific dimensions that had been researched.

KEYWORDS

- climate in the organization
- communication
- management
- remuneration
- relationships

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev okolja	1
1.2	Organizacijska struktura podjetja	3
1.3	Metode dela	4
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.1	Nagrajevanje zaposlenih	NAPAKA! ZAZNAMEK NI DEFINIRAN.
2.2	Merjenje organizacijske klime	7
2.3	Dimenzije organizacijske klime	8
2.4	Spreminjanje organizacijske klime	9
2.5	Ugotavljanje organizacijskega vzdušja	10
2.6	Koristi merjenja organizacijskega vzdušja	11
2.7	Tehnologija proučevanja organizacijskega vzdušja	11
2.8	Vodenje	12
3	RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V ZAVODU	15
4	REZULTATI RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKI	22
5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	27
6	ZAKLJUČEK	27
7	LITERATURA IN VIRI	29
8	PRILOGA	31
8.1	Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime	31

KAZALO SLIK

<i>Slika 1 – Organizacijska struktura VIZ Smlednik</i>	3
<i>Slika 2 – Inovativnost in iniciativnost</i>	17
<i>Slika 3 – Motivacija in zavzetost</i>	18
<i>Slika 4 – Pripadnost centru</i>	18
<i>Slika 5 – Strokovna usposobljenost in učenje</i>	19
<i>Slika 6 – Poslanstvo in vizija centra</i>	20
<i>Slika 7 – Vodenje</i>	20
<i>Slika 8 – Komuniciranje in informiranje</i>	21
<i>Slika 9 – Razvoj kariere</i>	22
<i>Slika 10 – Organizacijska klima</i>	27

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1 – Rezultati merjenja organizacijske klime</i>	16
<i>Tabela 2 – Odnos do kakovosti</i>	17
<i>Tabela 3 – Nagrajevanje</i>	23
<i>Tabela 4 – Medosebni odnosi</i>	24
<i>Tabela 5 – Organiziranost</i>	25
<i>Tabela 6 – Zadovoljstvo</i>	26

1 UVOD

Za vodilne zaposlene tako v javnem kot zasebnem podjetju je ključno poznavanje svojih podrejenih, ki pa mora stremeti k vzpostavljanju in ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov. Zato sta organizacijska kultura in klima med pomembnejšimi dejavniki za zagotavljanje dobrega počutja in kakovostno opravljanje zaupanega dela.

Raziskava se nanaša na Vzgojno-izobraževalni zavod Frana Milčinskega Smlednik, ki je bil po enem mandatu dokaj uspešnega vodenja pred novim izzivom. Zavod je bil tik pred zaključkom prvega mandatnega obdobja, ko ga je prevzel novi ravnatelj, tako da je bil v tem obdobju tudi še pod nezanemarljivim vplivom dolgoletnega bivšega ravnatelja. Odnosi niso bili na zavidljivi ravni, zato je bil namen raziskave pomagati novemu ravnatelju pri iskanju rešitev za izboljšanje medsebojnih odnosov zaposlenih v zavodu.

Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju oziroma zavodu, čeprav tega morda včasih sploh ne opazimo. Zavedati se moramo, da je uspeh podjetja ali takšnega zavoda v precejšnji meri odvisen od zadovoljstva zaposlenih, njihove motiviranosti za delo in pa seveda občutka pripadnosti podjetju oziroma zavodu. Če pa hočemo doseči dobro organizacijsko klimo, jo moramo tudi meriti in s tem ugotavljati, kaj je v podjetju oziroma zavodu treba spremeniti.

1.1 Predstavitev okolja

Vzgojno-izobraževalni zavod Frana Milčinskega v Smledniku je zavod, ki se od leta 1946 dalje ukvarja z otroki s posebnimi potrebami – natančneje z otroki in mladostniki z vedenjskimi in čustvenimi motnjami.

V zavod vsako leto na novo sprejmejo približno 20 otrok; toliko jih dom vsako leto tudi zapusti, saj dokončajo devetletko ali pa zaključijo osnovnošolsko obveznost v nižjem razredu. V zavodu lahko hkrati biva do 40 otrok. Ti so razporejeni v štiri vzgojne skupine (v vsaki torej največ 10 otrok), ki živijo v štirih med seboj povezanih hišicah. V zavod prihajajo čisto običajni fantje in dekleta, ki se jim je že v osnovni šoli nekaj zalomilo. Največkrat so se slabo učili, zanemarjali šolo, se večkrat sprli z vrstniki, starši in učitelji ali pa so imeli kakšne drugačne težave. Njihovi starši so najpogosteje poskušali reševati probleme na številne načine, pa se nobeden od njih ni čisto dobro obnesel, zato so se odločili za oddajo otroka v zavod. V povprečju je vsak otrok v zavodu manj kot dve šolski leti, nato se vrne v domače okolje, nadaljuje šolanje v srednji šoli, se zaposli, gre v internat, k sorodnikom, se vključi v eno od stanovanjskih skupin. V kolikor se v času bivanja v Smledniku njegova učno-vzgojna težavnost še stopnjuje, se vključi v enega od srednješolskih zavodov. V stanovanjski skupini JEŽEK, ki ima prijetno urejene prostore v stanovanjski hiši v Guncljah v Ljubljani, prebiva osem srednješolcev, ki obiskujejo srednje šole v okoliških srednješolskih centrih. Večino mladostnikov stanovanjske skupine sestavljajo fantje in dekleta, ki so v VIZ Smlednik zaključili osnovno šolo; vendar pa se vanjo lahko vključijo tudi srednješolci, ki jih v zavod napotijo centri za socialno delo.

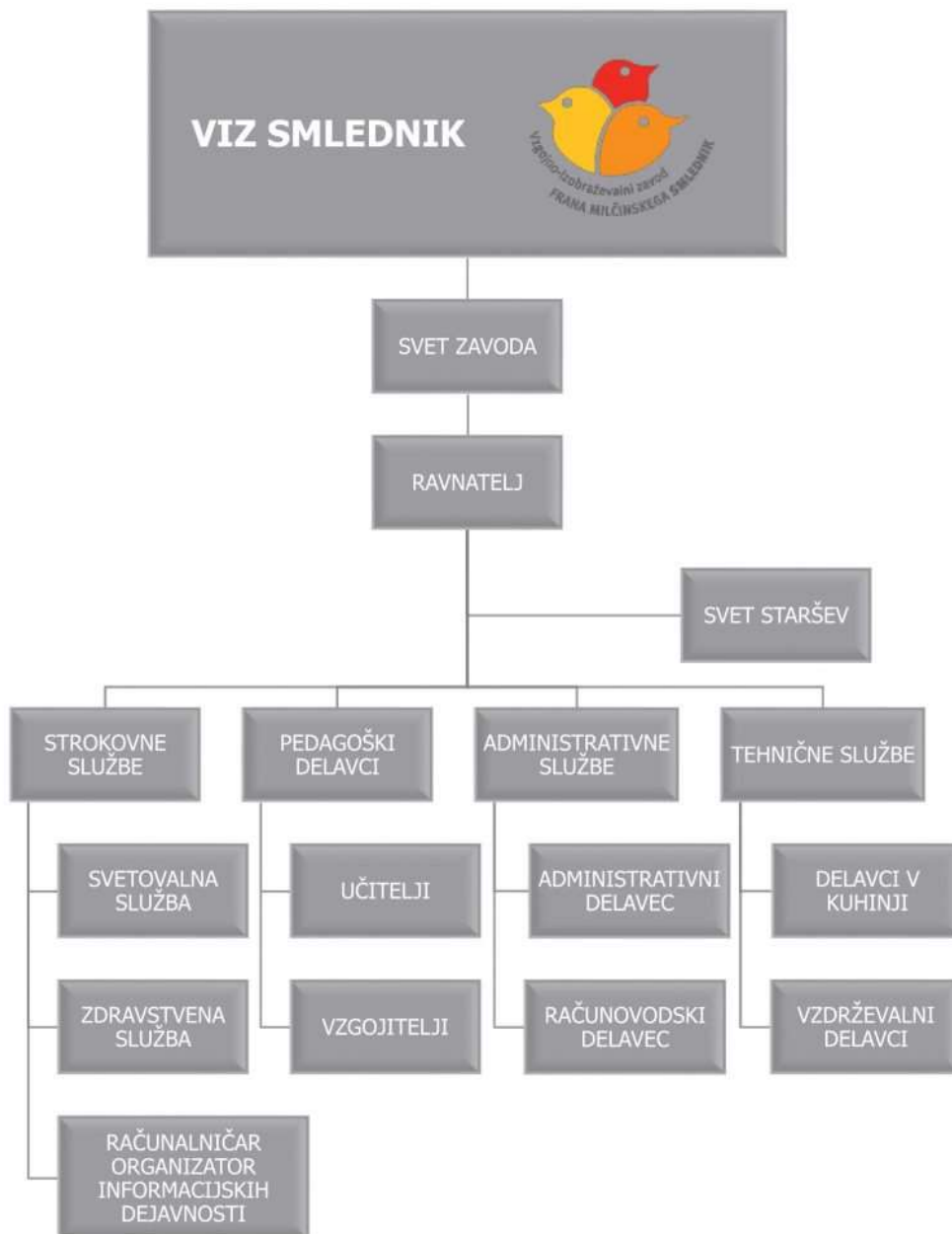
Strokovni del zavoda sestavljajo:

- ravnatelj,
- strokovne službe,
- osnovna šola 6., 7., 8. in 9. razred devetletke,
- štiri vzgojne skupine in
- stanovanjska skupina JEŽEK v Ljubljani.

Zavod ima tudi tehnično-administrativni del (Smlednik, 2022).

1.2 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijska struktura VIZ Smlednik je predstavljena v nadaljevanju.



Slika 1 – Organizacijska struktura VIZ Smlednik (Smlednik, 2022)

1.3 Metode dela

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu predstavljamo teoretične vsebine naslova diplomske naloge. Uresničevanje zastavljenega dela smo začeli z metodo proučevanja literature o organizacijskem vzdušju, motivaciji za delo, vodenju in zadovoljstvu zaposlenih.

V drugem, empiričnem delu smo pripravili standardne anketne vprašalnike (SiOK) in jih razdelili med vse zaposlene v VIZ Frana Milčinskega Smladnik. Odgovore smo prenesli v Excelovo tabelo in jih obdelali s programom SPSS. Ključna vprašanja, ki so pomembna za izboljšanje organizacijske klime v zavodu, smo prikazali v obliki tabel in grafov.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno pri tistih ljudeh, ki živijo in delajo v tem okolju, in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih (Bitenc, 2022).

Z novim vodjem se praviloma spremeni tudi organizacijska kultura in klima. V VIZ Smladnik je bilo vodenje dobro znano in ponotranjeno, saj je dolgoletni ravnatelj zavod vodil skoraj štiri desetletja. Po težji bolezni je kot vršilec dolžnosti nastopil strokovni delavec iz kolektiva vzgojiteljev, ki mu je predhodni ravnatelj najbolj zaupal in ga hkrati spodbujal ter motiviral, da prevzame vajeti vodenja po njegovem odhodu. Novi vodja je imel več kot leto dni časa, da bi vzpostavil zaupne odnose v kolektivu in postavil nove smernice vodenja ter medsebojnega sodelovanja. Po dobrem letu vodenja je bil izveden razpisni postopek za imenovanje ravnatelja. Ker strokovni delavec od vzgojiteljev ni prejel zadostne podpore, je bil za ravnatelja imenovan strokovni delavec iz vrste učiteljev. Novi ravnatelj je na predstavitvi programa vodenja zavoda izpostavil: »V svojem dosedanjem pedagoškem delu sem bil član kolektiva, ki je navzven odražal odlično organizacijsko klimo, bil pa sem tudi član kolektivov, kjer sta bila klima in zadovoljstvo zaposlenih na izredno nizki ravni. Zelo dobro se zavedam, da je ustvarjanje dobre delovne klime izredno težko in dolgotrajno delo in da se z lahkoto uniči z nekaj napačnimi odločitvami, vendar je dobra organizacijska klima v zavodu nujen pogoj za kvalitetno opravljanje pedagoškega dela ter ustvarjanje kakršnega koli napredka. Zato bom temu področju namenil veliko pozornosti« (Hribar, 2011).

Razvoj tako imenovane nove organizacijske kulture in klime, ki predstavlja univerzalni model, je značilen za dobo ekonomije znanja. Nova organizacijska kultura in klima vedno spodbujata vesplošno odličnost tako organizacije kot tudi vsakega posameznika v njej. Nova organizacijska kultura in klima namreč krepi rast, razvoj in splošen napredek poslovnega sistema, spodbujata k stalnemu izboljševanju sistema, procesov in postopkov, podpirata demokratične načine komuniciranja, spodbujata inovativnost zaposlenih in podobno (Mihalič, 2007).

Organizacijska kultura vpliva na oblikovanje stališč in pogledov zaposlenih, stopnjo inovativnosti in motiviranosti ter številne druge dejavnike ter s tem vpliva na določene segmente osebnosti. Tudi osebnost vpliva na organizacijsko kulturo podjetja. Ob ustanovitvi organizacije je organizacijska kultura odraz njenih ustanoviteljev. Ko organizacija raste, postane organizacijska kultura sestav skupka vseh osebnosti zaposlenih. Organizacija prenaša organizacijsko kulturo in tako spreminja svoje zaposlene v procesu socializacije. V procesu socializacije, ki je lahko usmerjena institucionalno ali individualno, se tako zaposleni seznanijo s prevladujočimi vrednotami in normami organizacije ter jih prevzamejo (Švarc, 2021).

Zaposleni so temeljna zmožnost vsake organizacije, ki v stanju zadovoljstva in zavzetosti še toliko bolj prispevajo k pomembnim meritvam poslovne uspešnosti. Zadovoljstvo opisuje stanje dobrega počutja zaposlenih in njihove sreče na delovnem mestu, kar je osnova za učinkovitost, osredotočenost in intenzivnost, ki so osrednje značilnosti zavzetosti (Kramberger, 2022).

Lipičnik je označil organizacijsko klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, in vpliva na vedenje ljudi ter uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998).

Možina opredeli klimo kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela (Možina, 1994).

Sicer pa avtorji z različnimi izrazi označujejo organizacijsko klimo, tako da najdemo izraze, kot so: delovna klima, organizacijsko ozračje, organizacijsko vzdušje, poslovna klima, delovno vzdušje, atmosfera, osebnost podjetja, klima in še bi lahko naštevali.

2.1 Nagrajevanje zaposlenih

Od podjetja zaposleni za svoje delo pričakujejo pošteno plačilo. To je razlog, zaradi katerega moramo pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja poleg ciljev podjetja upoštevati tudi motive in potrebe zaposlenih. Na povečanje produktivnosti, morale in zdrave tekmovalnosti zaposlenih vpliva nagrajevanje, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenih, to pa vodi k povečanju dobička in dohodka podjetja. Po drugi strani pa znižuje stroške, ker vpliva na zmanjšanje stresa, odsotnosti z dela in fluktuacije delovne sile (Nelson & Spitzer, 2003).

Sestavni del vsakega podjetja je sistem nagrajevanja, ki je namenjen nagrajevanju zaposlenih, predstavlja pa usklajeno politiko, procese in prakso v podjetju (Lipičnik, 1998).

Plače in nagrade so v sodobni teoriji sistema nagrajevanja opredeljene zelo široko. Poleg plač, ugodnosti in nagrad zajemajo sestavine sodobnega sistema nagrad tudi zagotavljanje osebne rasti, spodbudno delovno okolje in privlačno prihodnost podjetja

(Zupan, 2001). Zagotovljena osebna rast, spodbudno delovno okolje in privlačna prihodnost podjetja pa so dejavniki, ki imajo velik vpliv na notranjo motivacijo zaposlenih in s tem na njihovo motiviranost za delo. Ker je sistem nagrajevanja v javnem sektorju precej omejen, je toliko pomembnejše, da se merila in kazalci uspešnosti postavijo transparentno. Hkrati s tem pa tudi možne oblike nagrajevanja.

Nagrade so lahko v denarni obliki ali v obliki vrednostnih papirjev, lahko pa so nedenarne, kot različne ugodnosti in nagrade. Denar in vrednostni papirji tako predstavljajo materialno obliko nagrajevanja, medtem ko so ugodnosti in nedenarne nagrade lahko materialne ali nematerialne oblike (Zupan, 2001).

Vsaka oblika nagrade ima svoje prednosti in slabosti. Med zaposlenimi so zelo priljubljene denarne nagrade, saj jim poleg sredstva za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb predstavljajo tudi sredstva za dvig kvalitete življenja. Slaba stran denarnih nagrad je v tem, da imajo kratkotrajen vpliv na zaposlene, ker se ljudje nanje navadijo in jih zato po navadi dojemajo kot obvezne oziroma samoumevne. Poleg tega pa obstaja nevarnost, da postanejo nadomestilo za notranjo motivacijo zaposlenega (Deeprise, 1994).

Nedenarne nagrade imajo poleg materialne lahko tudi nematerialno obliko. Obstaja cel niz nedenarnih nagrad, ki so med zaposlenimi zelo zaželeni in cenjeni. To so npr. dodatni dnevi dopusta, darila, seminarji, razne ugodnosti kot so ekskurzije, izleti, prilagojena izobraževanja ipd. Med nedenarne nagrade, ki imajo zelo pozitiven učinek na obnašanje ljudi in njihov uspeh pri delu, sodijo tudi: zagotavljanje dobrega počutja in dostojanstva zaposlenih, zagotavljanje ugodnih pogojev za njihovo zdravje in intelektualni razvoj, podpiranje konstruktivnih medosebnih odnosov, ustvarjanje delovnih mest z večjo svobodo in odgovornostjo pri delu, integriranje zaposlenih v postopke sprejemanja odločitev in načrtovanja svojega dela, podpora vodstva pri delu podjetja.

Ljudi spodbujajo k dejanjem notranje in zunanje nagrade. Notranje nagrade so neotipljiva spodbudna čustva, med katera spadajo: sreča, ljubezen, izpolnitev, razumevanje, mir, priznanje in odobravanje. Za dalj trajajočo spodbudo so notranje nagrade najmočnejše in najbolj osrečujoče, vendar jih je zelo težko izvajati, ker je potrebno v njih vložiti veliko čustvene energije. Zunanje nagrade pa so otipljivi predmeti, ki nas spodbujajo, predvsem z denarjem, darili, priznanjem in napredovanjem. Značilno pri zunanjih nagradah je, da jih je zelo lahko dajati in da so močni kratkoročni motivatorji. Slaba stran pri takih nagradah je, da ljudi zasvojijo (Sang, 2001).

Pri izbiri nagrade moramo nameniti posebno pozornost njenemu prejemniku, saj ljudje različno reagiramo na iste spodbude. Nekaterim ljudem je bolj pomemben denar, drugim napredovanje, tretjim dela prost dan in tako naprej. Spodbuda mora biti dovolj

vabljava, da so se ljudje zanjo pripravljene boriti. Prav vznemirjenje ob doseženem cilju in za ta dosežek prejeta ustrezna nagrada dajeta ljudem pridih koristnosti in jim vlivata odločnost ter trdnost. V večini primerov je največja nagrada čustvena izpolnitev, ki jo pri tem doživimo (Sang, 2001).

Zaposlenim so poleg formalnih nagrad izredno pomembne tudi neformalne nagrade. Formalne nagrade so predhodno planirane in se opravljajo v skladu s sprejetim programom nagrajevanja v podjetju. Neformalne nagrade pa so spontanejšje, bolj prilagodljive in lahko jih uporabljamo vsak dan. Med njih se na primer uvršča beseda hvala za dobro izvedeno delo ali povratna informacija o dobro izvedenem delu, ki nas nič ne stane, a zaposlenemu zelo veliko pomeni (Nelson & Spitzer, 2003). Za takšne nagrade je izredno pomembno, da jih zaposleni prejme takoj po dobro izvedenem delu. Pri neformalnih nagradah je najpomembnejša prednost to, da so enostavne in niso omejene. Od ravnatelja pa je odvisno, ali jih bo uporabil pri svojem delu ali ne.

2.2 Merjenje organizacijske klime

Cilj merjenja je spoznati trenutno organizacijsko klimo v VIZ Frana Milčinskega Smednik, jo analizirati in podati morebitne predloge za njeno izboljšanje.

Namen merjenja je preučitev aktualne organizacijske klime v ustanovi, določitev njenih šibkih točk in poiskati možnosti za njeno izboljšanje.

Ugodna organizacijska klima je osnova za dobro in učinkovito delovanje podjetja. To pa prinaša podjetju ugled na trgu, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Mogoče kdo meni, da prevladuje v ustanovi strokoven kader z veliko ambicijami. Čisto drugačna pa je lahko slika, ki jo imajo zaposleni o podjetju. Da pa ne bi le ugibali, pred dejanskim merjenjem postavimo določene predpostavke oziroma hipoteze, ki jih po končanem merjenju tudi kritično primerjamo z dobljenimi rezultati.

Pri preučevanju in raziskavi organizacijske klime največkrat uporabljamo anonimne vprašalnike. Ti so sestavljeni iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevanje dimenzije klime, zaposleni pa izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje organizacijske klime vedno uporabljamo vprašalnike zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirana oseba ne more vpisovati lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov. Ti se gibljejo od tistega, s katerim se vprašani najmanj strinja, do tistega, s katerim se vprašani strinja v celoti. Tako ima anketiranec, kljub temu da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da izbere odgovor, s katerim izrazi stopnjo strinjanja s trditvijo. Rezultate raziskave nato ustrezno analiziramo in interpretiramo, na osnovi dobljenih rezultatov pa predstavimo ukrepe za izboljšavo nezaželene ter neustrezne klime v skladu s ciljem, ki ga želimo doseči.

2.3 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Vsak posameznik doživlja združbo na svoj način, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime (Praxis, 2022).

Osnovne dimenzije organizacijske klime so:

- organiziranost,
- strokovna usposobljenost,
- odnos do kakovosti,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- razvoj kariere,
- inovativnost in iniciativnost,
- notranji odnosi,
- notranje sporazumevanje in informiranje,
- motivacija in zavzetost,
- vodenje,
- nagrajevanje,
- zadovoljstvo pri delu.

Treba je poudariti, da z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj naštetih dimenzij. Tako se na primer »motivacija« kot ena od dimenzij organizacijske klime nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar se z vprašalnikom ne meri dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih (Praxis, 2022).

Ena izmed dimenzij, ki ji bomo namenili več pozornosti, so medsebojni odnosi. Odnos podrejenega do vodje je zahteven, saj se preko njega nekaj podrejenih posameznikov pripravlja na to, da bodo nekega dne sami postali vodje – vsi vemo, da tisti, ki ni nikoli znal ubogati, tudi ne bo znal ukazovati. Ubogljivost, če jo že moramo tako imenovati, je značilna za človeka, ki ima svobodno voljo. Vendar ubogljivost, če je prav razumljena in zahtevana na pravi način, ni v nasprotju s človekovo vitalno potrebo po svobodi. Zakaj jo torej pogosto občutimo kot ponižujočo, čeprav je nujno potrebna v družbi, ki bi sicer v anarhiji izginila ali se spremenila v tiranijo? Zakaj prav anarhisti postanejo asocialni (ali se začnejo prilagajati, da preživijo), če je človek nujno družabno bitje, družba pa ne more obstajati brez avtoritete, torej brez ubogljivosti? Tudi za temi vprašanji se skrivajo težave vzgoje podrejenih ... in nadrejenih (Bonnet, 2009).

2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Podjetja se morajo veliko bolj potruditi za svoje stranke, saj nam ritem življenja narekuje, da se moramo ves čas vedno bolj prilagajati zahtevnemu trgu. Podjetij, ki opravljajo isto dejavnost, je vedno več in konkurenca vedno bolj neizprosna. Pri tako zahtevnem trgu predstavljajo pomemben faktor za obstoj podjetja med drugim tudi zaposleni. Torej je ključnega pomena za podjetje zadovoljstvo zaposlenih, ker bo z zaposlenimi, ki so bolj zadovoljni podjetje dosegalo večje uspehe. To zadovoljstvo se meri z organizacijsko klimo (Lipičnik, 1996).

Ugotavljanje organizacijske klime nam pomaga, da lahko ugotovitve spremenimo na bolje. Domneva, ki jo tukaj uporabljamo, je, da je klima lahko neugodna in jo je potrebno spremeniti. Neugodne klime ni, če ne domnevamo, da zaradi neugodne klime ne boste dosegli cilja. Da bi dosegli določene cilje, moramo glede na to vedno presojati tako ugodnost kot neugodnost klime. Ni nujno, da je za doseganje vseh ciljev vedno vprašljiva klima, lahko so vprašljivi tudi cilji. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki vam omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik, 1998).

Za spreminjanje klime poznamo več načinov, najbolj pogosti pa so sledeči:

- z navodili in dekreti: pri tem zavestnem in organiziranem načinu spreminjanja klime se skuša uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, a iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi vedno ne dosežejo želenega učinka;
- nenadzorovano: tako se klima spreminja sama od sebe – brez posebnega nadzora;
- z neposredno akcijo: kar nekaj dejavnikov ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, zlasti ne tistih, ki kažejo na odnose v podjetju. Pri odstranjevanju teh težav se zahteva spreminjanje neposredno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter osebnim zgledom.

V kolikor se vam poraja vprašanje, kdo je najbolj odgovoren za spreminjanje klime, bi lahko rekli, da največjo odgovornost za nastanek, spremembo in uspešno uvajanje organizacijske klime nosijo managerji. Zaradi dejstva, da združba ni le ekonomsko-tehnični sistem, mora management pri svojem delu upoštevati tudi sociološke in psihološke vidike, ki so določeni s sporazumevanjem, z medsebojnimi odnosi in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Lipičnik, 1998).

Med pojmi, ki so organizacijski klimi najbližji, je pojem organizacijska kultura. Pogosto organizacijski klimi pripisujejo podoben pomen, kot ga ima osebnost za posameznika. Analiza uporabe obeh pojmov, klime in kulture, pokaže, da gre med njima za določene podobnosti in določene razlike. Najbolj se podobnosti kažejo v sledečem:

1. Oba pojma se navezujeta na lastnosti vedenja v organizaciji, bodisi na nivoju celotne organizacije ali v njenih delih, enotah (kar je predvsem primerno,

- kadar gre za veliko organizacijo). V tem pomenu se predvideva neka raven povezanosti in doslednosti v vedenju članov organizacije.
2. Oba pojma vključujeta veliko skupino različnih pojavov, od temeljnih domnev, ki so skupna članom organizacije, do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja. Raziskovalci kulture so se bolj soočali s temeljnimi domnevami, raziskovalci klime pa bolj z vedenjskimi obrazci.
 3. Oba pojma imata skupno težavo. Razložiti morata, kako vedenjske značilnosti sistema učinkujejo na obnašanje posameznikov, in na drugi strani, kako obnašanje posameznikov v daljšem času oblikuje karakteristike organizacijskega sistema. Se pravi, da gre za podobna pojava, različna ne toliko v predmetu preučevanja kot v uporabljenih metodah.

Razlike med klimo in kulturo so predvsem naslednje:

1. V psihologiji ima organizacijska klima zgodovinski znanstveni izvor, znanstveni izvor organizacijske kulture pa je v kulturni antropologiji in etnologiji.
2. Cilj organizacijske kulture je izrecno razumevanje mnenj, vrednot, prepričanj, norm, vzorcev vedenja itn. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji. Princip organizacijske klime se omejuje na opis organizacijske stvarnosti.
3. Organizacijska kultura se več kot organizacijska klima ubada s postopki komunikacije in konstrukcije pomena. Zaradi tega organizacijska klima bolj odraža to, kako člani organizacije dojemajo stvarnost v organizaciji, kar raziskuje skoraj izključno z vprašalniki (Kavčič, 2011).

2.5 Ugotavljanje organizacijskega vzdušja

Preden se lotimo proučevanja vzdušja, moramo najprej razmisliti o dimenzijah vzdušja, ki se izražajo v vedenju ljudi. Lahko ga razumemo kot individualno psihološki pojav pa tudi širše, kot objektivno značilnost socialnega sistema. Želimo vedeti, ali se vzdušje pri posameznih dimenzijah nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, vključenost ali ne vključenost, sodelovanje ali nasprotovanje, lahko pa gre tudi za vrsto drugih pogojev, ki obstajajo v organizaciji in lahko vplivajo na vedenje posameznikov. Ugotavljamo torej zasičenost človekovih dojemanj pojavov, ko se ljudje ne vedejo več, kot bi bilo pričakovati in v skladu s potrebami, posledica, ki jo zaznamo, pa je slab rezultat (Lipičnik, 1999).

Pri organizacijskem vzdušju gre za najbolj očitni izraz stanja v organizaciji. Torej štejemo med indikatorje klime tista znamenja, ki jih lahko opazimo že pri prvem srečanju z organizacijo, in nato še s podrobno analizo, ki jo opravimo. O vzdušju ne moremo zanesljivo soditi le na osnovi enega indikatorja, torej za to potrebujemo več takih, ki kažejo v isto smer in nakazujejo, kakšno je dejansko stanje v določeni organizaciji (Lipičnik, 1999).

Indikatorji zadovoljstva z delom so predvsem razvidni iz deleža fluktuacije in absentizma ter pogostosti pritožb zaposlenih (Bennett, 1997). Management se lahko odzove na te težavnosti tako, da identificira vzroke nizke morale, zagotovi učinkovito sporazumevanje med vodstvom in delavci, ponudi zaposlenim priložnost, da predstavijo svoje poglede in oceni vpliv organizacijske politike na svoje zaposlene. Organizacijsko vzdušje ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Pri ugotavljanju vzdušja v neki organizaciji moramo to vzdušje najprej predvideti, proučiti njegove osnovne značilnosti in nato na podlagi teh predpostavk določiti smer raziskovanja. Pri njihovem oblikovanju si lahko pomagamo z napotili nekaterih avtorjev, ki ponujajo osnovne opredelitve za prepoznavanje oz. določanje organizacijskega vzdušja. Izhodišča za ugotavljanje organizacijskega vzdušja so po Lipičniku naslednja (Lipičnik, 1998):

1. Prvo je potrebno ugotoviti, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
2. Te ljudi je treba proučiti in ugotoviti njihovo taktiko, cilje in šibke točke!
3. Pregledati zgodovino podjetja, kjer je posebna pozornost usmerjena na poklicno kariero njihovih vodij!
4. Na koncu si sestavi celotno sliko, vendar ne samo s sestavljanjem vseh njenih delov, ampak tako, da izluščiš skupne imenovalce!

2.6 Koristi merjenja organizacijskega vzdušja

Proučevanje vzdušja pomeni, da ugotovimo njegove značilnosti, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oz. uporabo njihovih zmožnosti. Kadar proučujemo vzdušje, se srečujemo z nekaterimi posebnostmi. Ena od teh je, da klime ni treba iskati, ker ta zmeraj je. Prav tako ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse tiste, ki odražajo organizacijsko klimo, so zmeraj prisotne. Vprašati se moramo le, katere nas zanimajo, nato pa glede posameznih dimenzij klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima (Lipičnik, 1998).

Organizacijsko klimo proučujemo vedno s pomočjo vprašalnika, ki je sestavljen na podlagi trditev, s katerimi anketirana oseba izraža svoje strinjanje tako, da označi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Ne moremo pa je proučevati z vidika lastne presoje, kajti to je subjektivno mnenje vsakega posameznika, ki ne more izkazovati objektivnih rezultatov.

2.7 Tehnologija proučevanja organizacijskega vzdušja

Najprimernejša metoda za ugotavljanje organizacijskega vzdušja je uporaba vprašalnikov. Celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki je mogoče razdeliti na več korakov: pripravljalna dela, sestavljanje vprašalnika, zbiranje odgovorov, analizo odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij (Moretti & Markič, 2017).

Uporaba vprašalnikov pa ima tudi slabosti. Vnaprej določeni elementi zadovoljstva omejujejo anketirance pri izražanju lastnega mnenja in tako ne omogočajo odkrivanja novosti. Z zelo strukturiranim instrumentom ne odkrijemo motivov in procesov v odnosih med ljudmi in tako ne razkrijemo vzrokov za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki se večkrat skrivajo v odnosih med zaposlenimi (Praxis, 2022).

V veliki meri na organizacijsko vzdušje vplivajo organizacijski vodje, ki se lahko zanašajo na ožje sodelavce, katerim zaupajo. V tej trditvi pa je lahko vodja hitro na preizkušnji. Kot ugotavlja Koren v svoji knjigi, se ravnatelj lahko kaj hitro znajde pred vprašanjem osame ali sodelovanja. S to trditvijo je skušal ponazoriti položaj ravnatelja v šolskem sistemu, kjer ravnatelj predstavlja vezni člen med okoljem in šolo. Položaj ga osami. Ne pripada šoli, ker ga formalni položaj odtuja od učiteljev, in naj si še tako želi, ni več del kolektiva. Do njega so sicer prijazni, a zgolj zaradi njegove moči, torej so neiskreni. Učitelji si želijo dobre pogoje za delo, ravnatelj pa jim jih mora dati. Ker ne vidijo obsega in zahtev okolja, ne razumejo, zakaj na šoli veliko stvari ni urejenih in valijo krivdo na ravnatelja, ki je v njihovih očeh le podaljšana roka okolja na šoli (Koren, 1999).

2.8 Vodenje

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k učinkoviti izrabi kadrovskega vira v podjetju. Pozitivno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja, je bistvena podlaga za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi pa sta med glavnimi razlogi za odhod dobrih kadrov iz podjetja.

Na kakšen način bi lahko ugotovili, ali bi bil nekdo dober vodja, oziroma na kakšen način bi lahko ustvarili dobrega vodjo? V začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja je namreč veljalo prepričanje, da je sposobnost vodenja prirojena, zato je bil največji poudarek na prepoznavanju tistih posameznikov, ki so imeli predispozicije za dobrega vodjo. Temu primerno so zato takrat oblikovali metodo za izbiro vodij, ki je temeljila na ugotavljanju osebnostnih potez, ki so potrebne za vodenje. Poleg intervjujev in klasičnih osebnostnih testov so kasneje vključevali še situacijske teste, ki preverjajo zmožnosti pisnega sporazumevanja in simulacije vedenja v situacijah, s katerimi se bo posameznik kasneje srečeval pri opravljanju svojega dela (Vodopivec, 2022).

V kolikor se zavedamo, da je dobro vodenje posledica določenega vedenja in ne toliko osebnostnih lastnosti, potem na to vedenje lahko tudi vplivamo in se učimo kako pravilno ravnati. Zaradi tega so nastale šole za vodje (managerje), kot so na primer MBA-programi. Kljub temu da usposabljanje v teh programih temelji na praktičnih primerih (študije primerov, igre vlog, poslovne igre, simulacije ...), preveč pozornosti namenjajo obvladovanju informacij (številke) in modeliranju procesov odločanja, premalo pa razvijajo tista znanja in sposobnosti, ki so potrebni za dobro vodenje (občutljivost do sodelavcev, intuicija ...). Zaradi tega je verjetno bolj učinkovito tisto usposabljanje, ki razvija ravno znanja in veščine vodenja. Zagotovo pa je pomembno,

da se vodja tudi neprestano udeležuje raznih izobraževanj, kajti vsak sam zase najbolj ve, katera znanja mu manjkajo (Vodopivec, 2022).

Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti storjeno. Poznamo veliko različnih načinov vodenja. Vsak od njih daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih podjetja. Vodenje bi poleg usmerjanja človekovih aktivnosti moralo puščati sledove tudi na človekovem zadovoljstvu in počutju (Možina, 1994).

Da bi managerji (ravnatelji) uspešno opravljali svojo vlogo v organizaciji, potrebujejo zadostna strokovna znanja o obvladovanju organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev, imeti morajo zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi (notranjimi in zunanjimi udeleženci organizacije) in biti morajo primerno verodostojni (pošteni, etični), da opravičujejo zaupanje lastnikov (razpolagalcev) organizacije. Poleg tega ima dober manager še vrsto drugih značajskih lastnosti – ustvarjalnost, podjetnost, vztrajnost, delavnost, razsodnost in še katero (Tavčar, 2005).

Položaj zahteva vedno globlje razumevanje ljudi, s katerimi delamo, pa naj bodo to podrejeni, sodelavci ali šefi. Še pred dvajsetimi leti so na ljudi gledali kot na sestavni del proizvodnje in kot na strošek. Najbrž so le "sadili rožice", ko so govorili, da so "najpomembnejši ljudje", vse pa se je končalo pri "sajenju". Zelo malo managerjev je za to naredilo kaj več. Vedno je bilo treba opraviti preveč drugih pomembnih stvari. Še pomembnejši vzrok pa je, da se je vedno lažje lotiti drugih zadev kot imeti opravka z ljudmi. Toda v današnjem delovnem okolju postaja vedno pomembnejše, da razumemo človeško plat enačbe, in to tako globoko, kot si tega nikoli prej ne bi mogli predstavljati (Evans & Russel, 1992).

Organizacijski vodja v izobraževalnih sistemih je ključen za vodenje in vedenje ljudi. Vsak posameznik ima dobre in malo manj dobre strani. V primeru, da se vodja dovolj dobro posveti posameznikom v ustanovi ali podjetju, lahko to prinese veliko koristi z obeh strani. Osnovna vloga vodje je sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Hkrati jih mora usmerjati na osnovno smer posamezne organizacije, ki pa pri vsakem posamezniku lahko nekoliko odstopa. Najpomembnejše je, da zagotovi spodbudne okoliščine za ustvarjalno delo. Na ta način lahko zaposleni udeležijo vse svoje učinkovite spodbude in zmožnosti, ki se formirajo le v primeru izvrstnega poznavanja interesov, načrtov in neprestanega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih potreb.

Iskreno zanimanje za druge je najboljši način, da se ljudje začnejo zanimati zate. Ljudje se odzivajo na tiste ljudi, ki se iskreno zanimajo zanje. Ne morejo drugače. To je eno od glavnih dejstev človekove psihologije. Všeč nam je pozornost drugih ljudi, to nam vzbuja občutek, da smo nekaj posebnega. Prinaša nam občutek pomembnosti. Radi smo v krogu ljudi, ki nam izkazujejo pozornost. Radi bi ostali v

njihovi bližini in prizadevamo si, da jim vračamo pozornost s tem, da pokažemo zanimanje zanje (Levine & Crom, 1997).

Učinkovite spodbude so vedno razlikovalne in individualne. Spodbujati vse v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost (Mayer, 1994).

Na vodenje v procesu vodenja, ki sta ga razvila Alan Hooper in John Potter, je treba gledati kot na transformacijski proces, ki ga ustvarjajo posamezniki z učinkovitimi dejanji. Proces omogoča posameznikom in skupinam doseganje ciljev, ki jih v drugačnih situacijah ne bi nikoli uresničili (Hooper & Potter, 2007).

Proces vodenja vključuje štiri ključne komponente: vizijo, vrednote, sporazumevanje in vedenje. Vizija ali cilj je pot, ki jo začrtajo vodje. Mora biti uresničljiva glede na okolje, v katerem deluje vodja. To obenem pomeni, da mora biti vodja prilagodljiv in zelo dosleden, kar mu omogočajo njegove vrednote. Te zagotavljajo občutek za rešitev tudi v najtežjih okoliščinah, zato je zelo pomembno, da se jih vodja zaveda. Sporazumevanje je tretji faktor, ki omogoča predstaviti vizijo in opozoriti na vrednote, ki so potrebne in pomembne v dani situaciji.

Preprosta resnica je, da imajo ljudje radi, če jih poslušamo. To velja v poslovnem svetu in za vsakogar, ki ga v življenju srečamo. »Skrivnost vplivanja na ljudi ne tiči toliko v tem, da si dober govornik, ampak da si dober poslušalec,« je zapisal Dale Carnegie. »Večina ljudi, ki poskuša druge pridobiti na svojo stran, sama veliko govori. Pustite drugim, naj govorijo! Več vedo o svojih zadevah ali težavah kot vi. Sprašujte jih! Naj vam kaj povedo! Če se ne strinjate z njimi, vas bo morda mikalo, da bi jih prekinili. Nikar! Nevarno je. Ne bodo se zmenili za vas, dokler ne bodo povedali vseh zamisli, ki jih tiščijo. Zato jih spodbujajte, naj obširno razložijo svoje zamisli. Tega ne bodo nikdar pozabili, vi pa se boste nekaj naučili« (Levine & Crom, 1997).

Z uporabo pravih tehnik sporazumevanja in obnašanjem opravimo več kot polovico dela, ki ga zahteva vodenje. Te štiri komponente oblikujejo kulturo. Od značaja te kulture pa je odvisen tudi uspeh vodenja v smislu uvajanja sprememb v obnašanje podrejenih. Spodbude organizacij, kot so zagotavljanje popolne kakovosti, opolnomočenje in usmerjenost na kupca, so zelo odvisne od operativne kulture v organizaciji. Ko se pojavijo težave, je zelo pomembno, kako se te rešujejo in ali je bila pot reševanja v skladu z vrednotami, ki so pomembne.

Proučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna. Ne glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del s področja vodenja bomo zamen iskali enotno opredelitev vodenja. Vzrokov za to je več. Dva najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje preučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi

pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Pri pojmu vodenje pa danes ne moremo več mimo težav in ovir, ki so pri tem vedno pogostejše. Ena od teh je vsekakor stres, ki se zelo težko prepozna, na človeku in njegovem delu pa lahko pušča zelo vidne posledice (Lavička, 2012).

Nekateri ljudje oziroma nekateri poklici se s stresom srečujejo pogosteje kot drugi. Med izrazito stresne poklice spada tudi poklic vodje ali managerja. Delo z ljudmi, nenehen boj za prevlado, konkurenca, vodilni položaj, težave pri delu ..., vse to so dejavniki, ki so lahko izredno stresni. Glede na različne raziskave spada poklic managerja med enega najbolj stresnih poklicev. Kako se bo manager spopadel s stresom, je prav tako odvisno od njega samega. Ker nam naša medicina ne prinaša zdravljenja zaradi stresnih situacij v obliki tablet in ker stres težko prepoznamo celo pri sebi, je izobraževanje o tem zelo koristno in dobrodošlo. Ko informacije ponotranjimo, ozavestimo in ravnamo v skladu z njimi, lahko uspemo in zmanjšamo stres na delovnem mestu (Lavička, 2012).

3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V ZAVODU

Poglavitni cilj diplomske naloge je ugotoviti organizacijsko klimo in na podlagi ugotovitev pripraviti aktivnosti za njeno izboljšanje. Zanimanje novega ravnatelja o vzdušju zaposlenih v zavodu bo pripomoglo k vzpostavljanju medsebojnega zaupanja. Predvidevamo, da bo dana možnost sodelovati pri izboljšanju medsebojnih odnosov povečala pripadnost zaposlenih v zavodu.

Vsem osemindvajsetim strokovnim delavcem v VIZ Smladnik je vprašalnike razdelil novi ravnatelj, ki je pred časom prevzel vodenje zavoda. Strokovni delavci so individualno izpolnjevali posredovane vprašalnike v dveh skupinah. Najprej so vprašanja izpolnili vzgojitelji, nato še učitelji. Vzorec je torej zajemal osemindvajset zaposlenih, ki niso bili ločeni po spolu, ker smo želeli zagotoviti njihovo popolno anonimnost. Predvidevali smo, da bodo zaposleni tako še bolj iskreno odgovorili na vprašanja, ki se jim zdijo pereča. V preteklosti se je namreč že izkazalo, da so določene težave raje zamolčali, kot da bi jih skomunicirali z ravnateljem.

	N	Povpreč je	Std. odklon	Število trditev	Cronbachov alfa
Odnos do kakovosti	28	2,69	0,53	5	0,777
Inovativnost in iniciativnost	28	3,12	0,61	4	0,789
Motivacija in zavzetost	28	2,37	0,48	5	0,714
Pripadnost centru	28	2,64	0,49	5	0,715
Strokovna usposobljenost in učenje	28	2,50	0,42	4	0,775

Medosebni odnosi	28	2,74	0,63	5	0,794
Poslanstvo in vizija centra	28	2,19	0,50	5	0,713
Organiziranost	28	2,14	0,41	5	0,768
Vodenje	28	2,02	0,43	5	0,786
Komuniciranje in informiranje	28	1,81	0,61	4	0,757
Razvoj kariere	28	1,67	0,48	4	0,805
Nagrajevanje	28	1,51	0,40	5	0,796
ORGANIZACIJSKA KLIMA	28	2,28	0,26	56	0,862

*Tabela 1 – Rezultati merjenja organizacijske klime
(Lastni vir)*

Zaposleni so v povprečju od vseh dimenzij organizacijske klime najbolj ocenili "Inovativnost in iniciativnost" ($M = 3,12$; $SD = 0,61$), najslabše pa dimenzijo "Nagrajevanje" ($M = 1,51$; $SD = 0,26$). Za vsako dimenzijo organizacijske klime smo izračunali Cronbachov koeficient alfa (koeficient zanesljivosti merjenja) posamezne dimenzije in celotnega konstrukta organizacijske klime. Ugotovili smo, da je zanesljivost merjenja organizacijske klime dobra (Cronbachov koeficient alfa $> 0,07$) (Moretti, 2022).

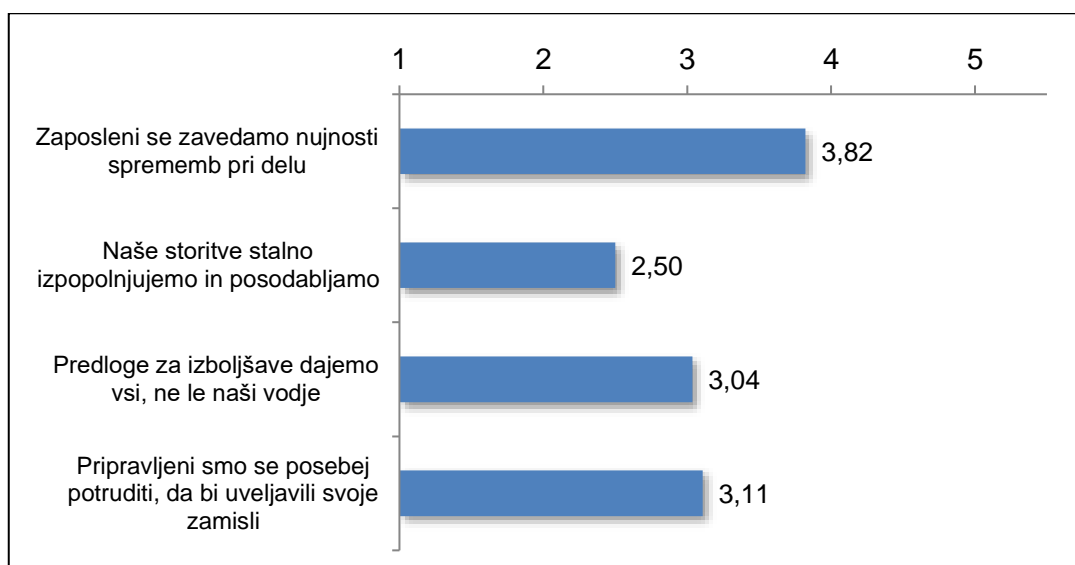
V nadaljevanju predstavljamo deskriptivno analizo posameznih dimenzij organizacijske klime. Zaposleni so stopnjo strinjanja podali na lestvici od 1 (Se ne strinjam) do 4 (Popolnoma se strinjam).

	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela	28	3,61	4,00	4	0,57	2	4
Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni	28	2,64	3,00	2	0,95	1	4
V našem zavodu imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	28	1,75	1,50	1	0,84	1	3

Pri vseh učencih izvajamo enako kakovostne storitve	28	2,07	2,00	2	0,66	1	3
Vsi zaposleni prispevamo po svojih močeh k uspešnosti zavoda	28	3,36	4,00	4	0,91	1	4
Odnos do kakovosti	28	2,69	2,60	3	0,53	2	4

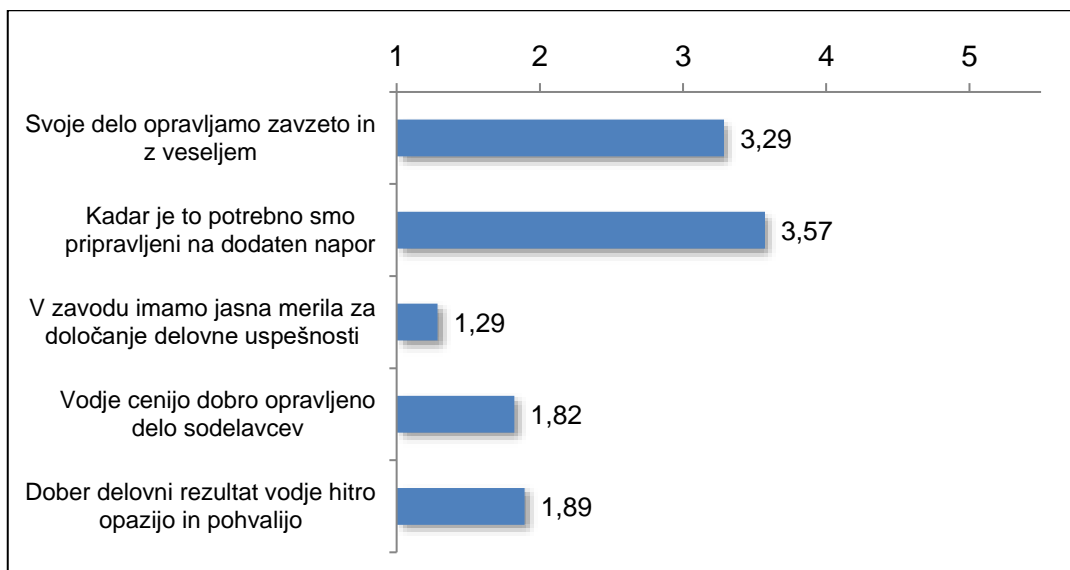
*Tabela 2 – Odnos do kakovosti
(Lastni vir)*

Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. Iz tabele 2 pa je razvidno, da se v povprečju najmanj strinjajo, da imajo v zavodu jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Obravnavana dimenzija je še dokaj mlada in se v veliki večini nanaša na delo pred nastopom novega vodje.



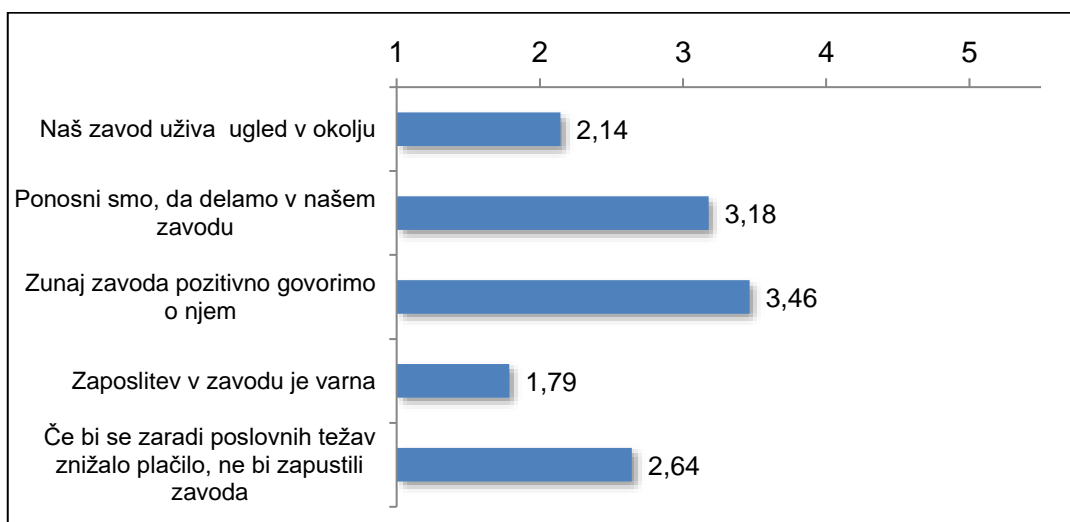
*Slika 2 – Inovativnost in iniciativnost
(Lastni vir)*

Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo, da se zavedajo nujnosti sprememb pri delu, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da njihove storitve stalno izpopolnjujejo in posodabljaajo. Populacija učencev s ČVM se namreč hitro spreminja in sistem se mora temu ustrezno odzivati ter slediti novim smernicam.



Slika 3 – Motivacija in zavzetost
(Lastni vir)

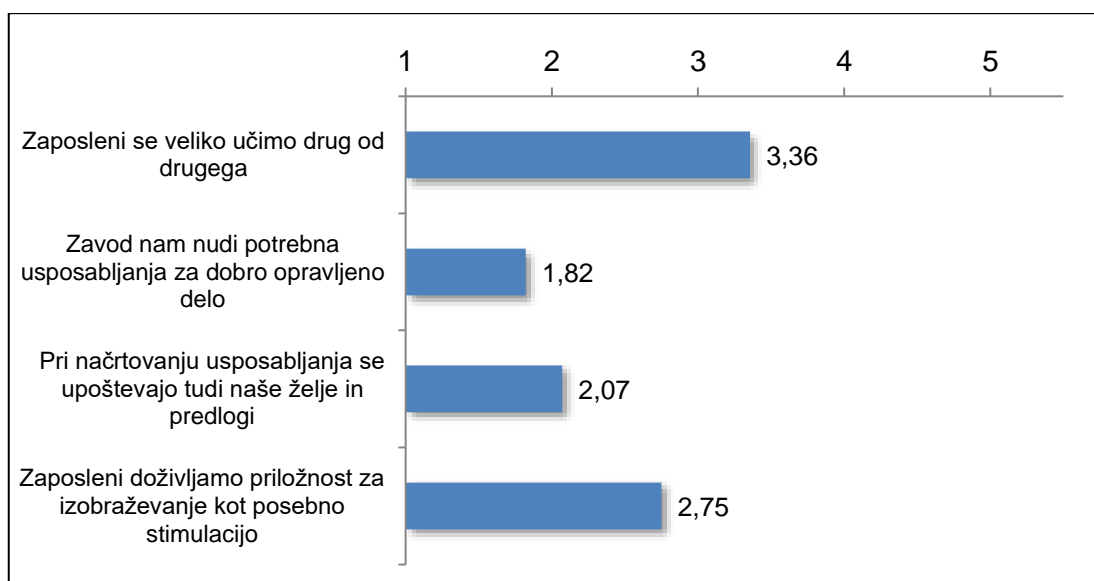
Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da imajo v zavodu jasna merila za določanje delovne uspešnosti. Iz te dimenzije lahko sklepamo, da ima ravnatelj motivirane zaposlene, ki so pripravljeni na dodatne zadolžitve, jih pa motijo nejasna merila za določanje njihove delovne uspešnosti.



Slika 4 – Pripadnost centru
(Lastni vir)

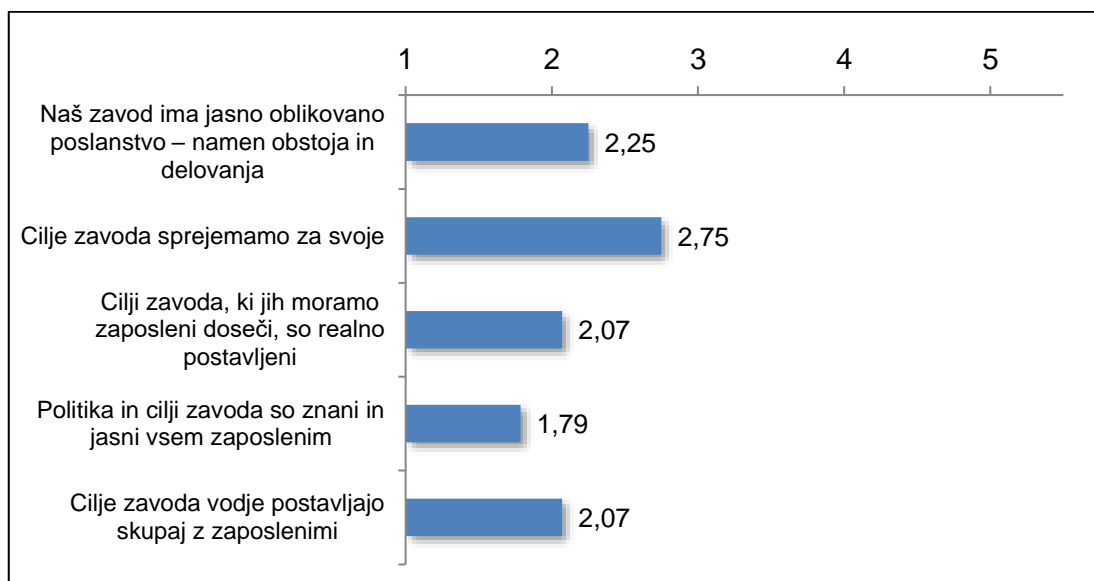
Slika 4 prikazuje, da zaposleni zunaj zavoda ne kritizirajo dela ali delovnih zadolžitev v zavodu, skrbi pa jih za varnost zaposlitve. Ker je delovno mesto vzgojitelja precej

specifično in ozko usmerjeno, je tudi ustrezno usposobljenega kadra manj, kot je potreb v slovenskem prostoru. Na področju varnosti zaposlitve je skrb upravičena, a predlog dosedanjemu vodstvu se pokaže že iz tega opisa. V VIZ Smlednik je nekaj strokovnega kadra, ki ni v celoti ustrezno usposobljen. Nekaterim manjka dokvalifikacija za delo z otroki s čustvenimi in vedenjskimi motnjami, drugim strokovni izpit ipd. Približno tretjina strokovnega kadra je zato zaposlena za določen čas in jih lahko upravičeno skrbi glede zaposlitve. Sicer v slovenskem prostoru primanjkuje kadra s tega področja, a teoretična skrb vseeno obstaja. Sklenitev individualnih dogovorov med zavodom in zaposlenimi bi lahko bila dobra popotnica za nadaljnje delo.



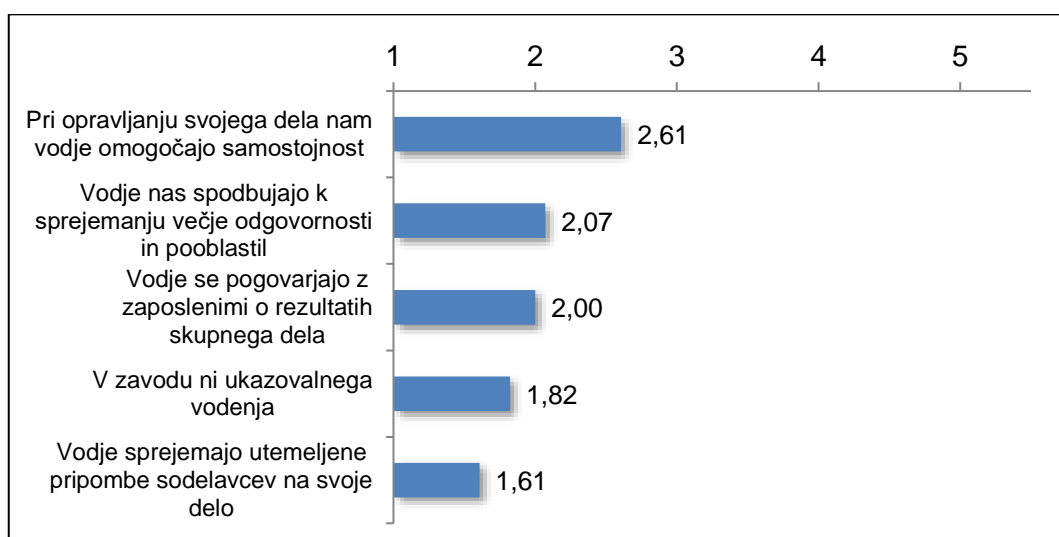
Slika 5 – Strokovna usposobljenost in učenje
(Lastni vir)

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da se veliko učijo drug od drugega, kar kaže na željo po homogenosti strokovnega zbora. Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da jim zavod omogoča potrebna usposabljanja za dobro opravljeno delo.



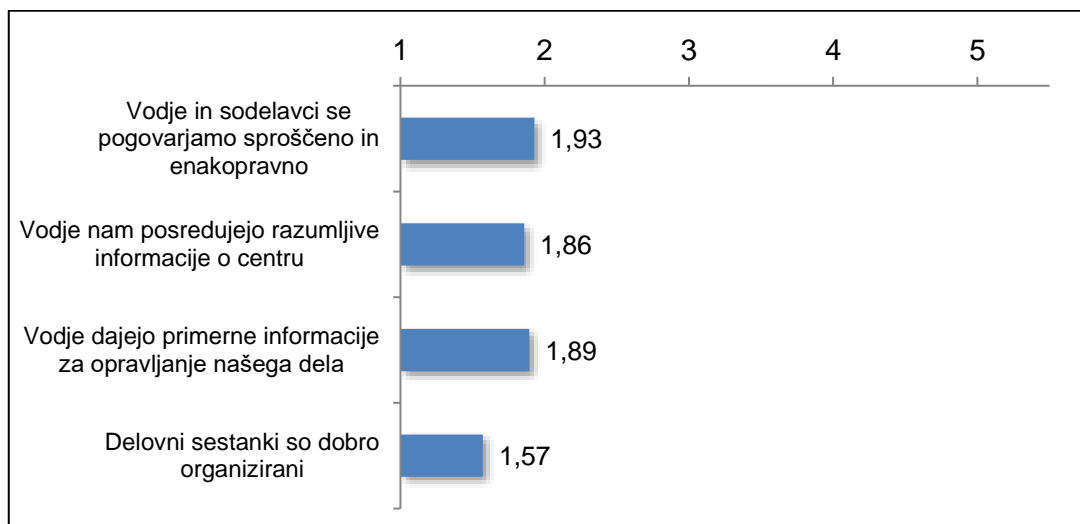
Slika 6 – Poslanstvo in vizija centra
(Lastni vir)

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da cilje zavoda sprejemajo za svoje. Iz tega lahko sklepamo, da je pripadnost zavodu na visoki ravni in da zaposleni želijo soustvarjati novo pozitivno zgodbo z neposrednim sodelovanjem z vodstvom zavoda. So pa poudarili tudi pomislek, da so politika in cilji zavoda znani in jasni vsem zaposlenim. Pri tem odgovoru so odgovorili z dokaj nizko stopnjo zaupanja, kar bo tudi predlog novemu ravnatelju za nadaljnje delo.



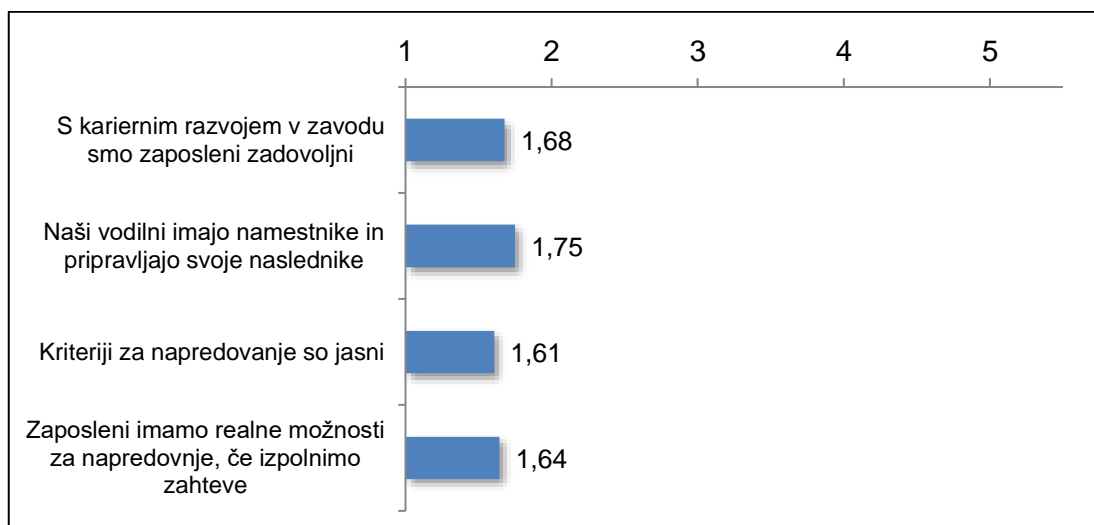
Slika 7 – Vodenje
(Lastni vir)

V dimenziji vodenja se opazi neka nekonsistentnost, saj se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo, da jim pri opravljanju svojega dela vodje omogočajo samostojnost, po drugi strani pa se v povprečju najmanj strinjajo, da vodje sprejemajo utemeljene pripombe sodelavcev, ki se nanašajo na delo vodje. Iz slike 7 bi torej lahko povzeli, da vodje zaupajo svojim podrejenim, zato ti ne čutijo dodatnih pritiskov. Velik odstotek zaposlenih opaža, da vodja ne sprejme utemeljenih pripomb. Dimenzija je vsekakor na mestu za odprto sporazumevanje z bodočim ravnateljem zavoda.



Slika 8 – Komuniciranje in informiranje
(Lastni vir)

Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno in enakopravno, kar je dobra osnova za zaupen in konstruktiven medsebojni odnos. Opaziti pa je, da se zaposleni najmanj strinjajo, da so delovni sestanki dobro organizirani. Predlog bodočemu ravnatelju bo temeljil na dobri zasnovi in jasni strukturi delovnih sestankov.



Slika 9 – Razvoj kariere
(Lastni vir)

Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo, da imajo vodilni namestnike in pripravljajo svoje naslednike, kar ni najbolj pozitivno razmišljanje za vodenje zavoda. Ravnatelj bi se moral objektivno odločati in skrbeti za svoja dela in naloge, ki jih je na takem delovnem mestu dovolj. Zaposleni se ne strinjajo, da so kriteriji za napredovanje jasni.

4 REZULTATI RAZISKAVE PO IZBRANIH DEJAVNIKIH

V pogovoru z bodočim ravnateljem smo za raziskavo izbrali štiri hipoteze, ki smo jih v prvi vrsti želeli preveriti, in na podlagi rezultatov postavljenih hipotez pripraviti konkretne predloge za izboljšave že na začetku prevzema mandata. Ker do izvolitve predvidenega kandidata za funkcijo ravnatelja ni prišlo, je za novoizvoljenega ravnatelja še pomembnejše, da bo imel konkretno analizo trenutnega stanja za lažji začetek in dosledno izpolnjevanje načrtovanega programa dela.

H1 – Zaposleni niso zadovoljni z nagrajevanjem

	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih ciljev	28	1,61	2,00	1	0,74	1	4
Dobro opravljenemu delu sledi	28	1,29	1,00	1	0,60	1	4

ustrezna nagrada							
Naše plače so enakovredne plačam v naši branži	28	2,25	2,00	3	0,80	1	4
Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni	28	1,18	1,00	1	0,48	1	4
Razmerja med plačami zaposlenih v zavodu so ustrezna	28	1,25	1,00	0	1,11	1	4
Nagrajevanje	28	1,51	1,40	1	0,40	1	4

*Tabela 3 – Nagrajevanje
(Lastni vir)*

Iz tabele 3 je razvidno, da je dimenzija nagrajevanja dokaj nizko ocenjena. Srednja vrednost pridobljenih odgovorov anketiranih zaposlenih strokovnih delavcev je zelo nizka, saj je na lestvici od 1 do 4 srednja vrednost znašala 1,51. S podrobnejšo analizo vprašanje glede nagrajevanja lahko razberemo, da se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo, da so njihove plače enakovredne plačam v njihovi branži, kar je dokaj logično, kajti javni sektor ima sistem plač zelo transparenten in uravnan že od leta 2008 naprej. Zaposleni pa se v povprečju najmanj strinjajo, da so bolj obremenjeni tudi bolj stimulirani in nagrajeni. Sistem nagrajevanja se jim v veliki večini zdi krivičen in ne dovolj razdelan.

S to utemeljitvijo lahko potrdimo hipotezo H1.

H2 – Medsebojni odnosi v zavodu so slabi

	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
V zavodu cenimo delo svojih sodelavcev	28	3,25	3,00	3	0,75	1	4
Pri delu sodelujemo in tekmujeemo za iste cilje	28	2,82	3,00	3	0,77	1	4

Odnosi med zaposlenimi so dobri	28	2,75	3,00	3	1,08	1	4
Konflikte rešujemo sproti	28	2,04	2,00	2	0,92	1	4
Zaposleni si med seboj zaupamo in pomagamo	28	2,86	3,00	3	0,65	2	4
Medosebni odnosi	28	2,74	2,70	3	0,63	2	4

*Tabela 4 – Medosebni odnosi
(Lastni vir)*

Zaposleni so v dimenziji odnosov z največjo vrednostjo ocenili, da v zavodu cenijo delo svojih sodelavcev. Srednja vrednost odgovorov je bila 3,25, kar kaže na dobro medsebojno zaupanje. Po drugi strani pa vidimo, da medsebojnih konfliktov ne rešujejo sproti. Zaradi tega spoznanja bomo predlagali ravnatelju, da bo našel način, kako spodbujati odkrito in sprotno sporazumevanje. Konflikti so po navadi nezaželeni, zato jih strokovni delavci raje malo odpravljajo, kot bi se z njimi z vso resnostjo spoprijeli. Srednja vrednost dimenzije odnosov je na dokaj visoki ravni, saj je bila aritmetična sredina odgovorov kar 2,74. Zaposleni so tudi vprašanje odnosov ocenili s srednjo vrednostjo 2,75, kar kaže, da se v veliki večini med seboj dobro razumejo. S tem lahko ovržemo hipotezo H2.

H3 – Zaposleni niso zadovoljni z organiziranostjo

	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Imamo jasno predstavo o tem, kaj se od zaposlenih pri delu pričakuje	28	2,36	2,00	3	0,78	1	4
Razumemo svoj položaj v organizacijski shemi zavoda	28	2,89	3,00	3	0,74	1	4
V zavodu so zadolžitve, pristojnosti in odgovornost	28	2,07	2,00	2	0,54	1	3

jasno opredeljene							
Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno	28	1,54	1,50	1	0,58	1	3
V zavodu so pristojnosti in odgovornosti opredeljene na vseh področjih	28	1,82	2,00	2	0,48	1	3
Organiziranost	28	2,14	2,20	2	0,41	1	3

*Tabela 5 – Organiziranost
(Lastni vir)*

Zaposleni se strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na individualne zadolžitve, in s shemo, po kateri se razporejajo, kar kažeta prvi dve vprašanji, ki sta po aritmetični sredini najvišje ocenjeni v tej dimenziji. Zadnja tri vprašanja se nanašajo na vodenje, ki pa je bilo ocenjeno dokaj kritično, saj naj bi se odločitve sprejemale prepozno, pokrita niso vsa področja delovanja in nejasno so opredeljene generalne pristojnosti in odgovornosti posameznih struktur. Iz tabele 5 lahko razberemo, da zaposleni niso zadovoljni z organiziranostjo in sprejemanjem odločitev.

Tako lahko potrdimo tudi hipotezo H3.

H4 – V zavodu vlada splošno osebno nezadovoljstvo med zaposlenimi

V nadaljevanju predstavljamo deskriptivno analizo zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki. Anketirani so stopnjo strinjanja podali na lestvici od 1 (Se ne strinjam) do 4 (Popolnoma se strinjam).

	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Zadovoljen sem s sodelavci	28	3,57	4,00	4	0,50	3	4
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve	28	3,25	4,00	4	0,93	1	4
Zadovoljen sem z delom	28	2,89	3,00	3	0,74	1	4
Zadovoljen sem z delovnim časom	28	3,11	3,00	3	0,83	1	4

Zadovoljen sem z nadrejenimi	28	2,14	2,00	2	0,97	1	4
Zadovoljen sem z možnostmi za izobraževanje	28	2,07	2,00	2	0,81	1	3
Zadovoljen sem s svojim statusom v organizaciji	28	3,11	3,00	3	0,42	2	4
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori, toplotno udobje)	28	2,57	2,00	2	0,88	1	4
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje	28	2,04	2,00	2	0,58	1	3
Zadovoljen sem s plačo	28	2,14	2,00	2	0,85	1	4
Zadovoljstvo	28	2,69	2,60	3	0,27	2	3

*Tabela 6 – Zadovoljstvo
(Lastni vir)*

Aritmetična sredina, ki jo lahko razberemo iz tabele 6, kaže, da so zaposleni v zavodu v povprečju osebno kar zadovoljni. Lahko izpostavimo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci ($M = 3,57$; $SD = 0,50$), najmanj pa so v povprečju zadovoljni z možnostmi za napredovanje ($M = 2,04$; $SD = 0,58$). Dokaj visoko na lestvici sta še odgovora glede delovnega časa in statusa v organizaciji. Več možnosti za izboljšave se najde pri učinkovitejšem vodenju, saj je splošno zadovoljstvo z nadrejenimi dokaj nizko. Manjše zadovoljstvo je tudi s plačo, na kar pa vodja nima posebnega vpliva, saj je zavod financiran na podlagi Zakona o plačah v javnem sektorju.

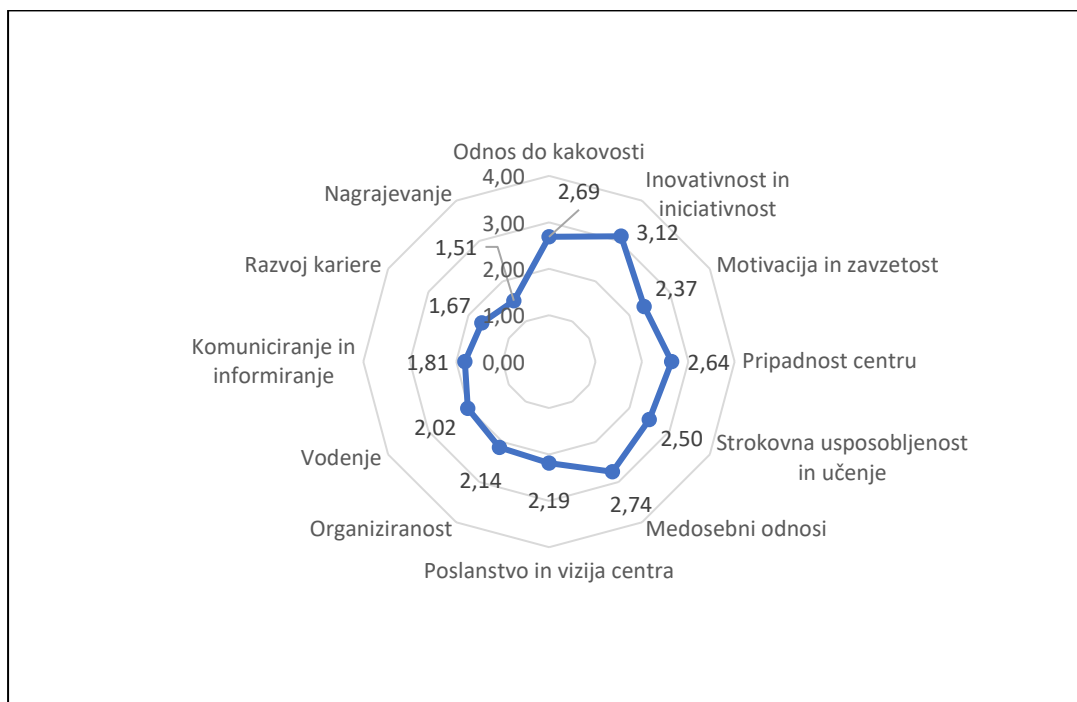
Dimenzija zadovoljstva je bila merjena na lestvici od 1 do 4, aritmetična sredina je bila 2,69 in je na lestvici precej višje od polovice, zato hipotezo H4 lahko ovržemo.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi pridobljenih in predstavljenih rezultatov v predhodnih poglavjih navajamo naslednje predloge za izboljšanje organizacijske klime:

- delovni sestanki naj bodo boljše zasnovani in jasno strukturirani,
- ravnatelj naj se trudi zagotoviti varno okolje za odkrito sporazumevanje,
- merila za določanje delovne uspešnosti naj bodo transparentna,
- sklenejo naj se individualni dogovori med zavodom in zaposlenimi, ki nimajo stalne zaposlitve,
- postaviti je treba jasno politiko in cilje zavoda ter zaposlene večkrat seznaniti z njimi,
- odločitve naj se sprejemajo hitreje in po potrebi nadgrajujejo oziroma dopolnjujejo,
- jasneje naj se opredelijo generalne pristojnosti in odgovornosti posameznih struktur.

6 ZAKLJUČEK



Slika 10 – Organizacijska klima
(Lastni vir)

V sliki, ki prikazuje organizacijsko klimo lahko vidimo, da je v VIZ Smlednik najslabše ocenjena dimenzija nagrajevanja, sledi ji razvoj kariere, na tretjem mestu najslabše

ocenjenih je že dimenzija sporazumevanja in informiranja. Takoj za njo pa je vodenje, kar je ključen podatek za novega ravnatelja.

Na področju nagrajevanja so v javnem sektorju precej omejeni, vsaj kar se tiče materialnega nagrajevanja. Razvoj kariere je odvisen predvsem od individualnih teženj in pričakovanj zaposlenih. Tako se mora ravnatelj v naslednjem mandatu najprej posvetiti dimenziji sporazumevanja in informiranja. To se neposredno povezuje z dimenzijo vodenja, na katero imajo vodilni ljudje v ustanovah največji vpliv. Skrbi za varnost odprtega in neposrednega sporazumevanja bo treba v prihodnje posvetiti obilo časa in energije. Besede, ki ostanejo neizrečene, si lahko vsak posameznik razlaga po svoje. Tako se lahko krepijo nezadovoljstvo zaposlenih, nevoščljivost med posameznimi strukturami in, kar je najpomembnejše, ukvarjanje s težavami drugih in prelaganje odgovornosti.

V raziskavi smo želeli dobiti posnetek stanja tudi na področju medosebnih odnosov. Predpostavljali smo, da so medosebni odnosi slabi. Analiza stanja je pokazala ravno nasprotno. Dimenzija medosebnih odnosov je na visokem, drugem mestu z aritmetično sredino 2,74, kar je zelo visoka vrednost na lestvici od 1 in 4. Ravnatelju se ne bo treba najprej ukvarjati z medosebnimi odnosi zaposlenih, vendar jih bo moral bolj usmerjati na pogostejše in sprotne sporazumevanje. To bo naloga pedagoškega vodje v naslednjem mandatu, saj bo le ob odkritem in neposrednem sporazumevanju učeča se ustanova pripravljena storiti korak naprej.

Graf 1 ponazarja vse dimenzije organizacijske klime, ki smo jih s pomočjo analize anketnega vprašalnika skušali pridobiti in pojasniti. Stanje organizacijske klime v tem trenutku ni tako slabo, vendar še vedno vidimo več priložnosti za izboljšave ali korekcij.

Ravnatelj lahko za glavni cilj postavi izboljšanje sporazumevanja med strukturami in se hkrati zaveže, da bo pregledno in odločno ukrepal ob nepredvidljivih situacijah.

Velik del vodenja bodočega ravnatelja naj temelji na vzpostavljanju ustreznega nagrajevanja zaposlenih. Ne glede na to, da je zavod omejen na področju materialnega nagrajevanja, obstaja obilo drugih možnosti, ki so tudi dolgoročneje in imajo večji vpliv kot materialne dobrine.

Analiza trenutnega stanja v obravnavani instituciji je bila prva te vrste, bila je tudi dejansko izvedena. Avtorica diplomskega dela predlaga ravnatelju, naj se ponovnega ugotavljanja stanja loti najpozneje v dveh letih po izvedeni prvi raziskavi. Na ta način bo pridobil najbolj ažurne podatke, kako so se obravnavane dimenzije spremenile, okrepile ali morda poslabšale. Takšna primerjava bo zagotovo pokazala smer, v katero se ustanova pomika.

7 LITERATURA IN VIRI

- Bennett, R. (1997). *Organisational behaviour*. London: M & E Pitman.
- Bitenc, P. (31. 7 2022). *ocr.si*. Pridobljeno s <https://ocr.si/?p = 22>
- Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Paris: Celjska Mohorjeva družba.
- Deeprise, D. (1994). *How to recognize & reward employees*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Evans, R., & Russel, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center d.o.o., Ljubljana.
- Hooper, A., & Potter, J. (2007). *The business of leadership: adding lasting value to your organization*. Hants, England: Ashgate.
- Hribar, M. (2011). *program_vizijaFMSml*. Kamnik: Program vodenja VIZ Smladnik.
- Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Koren, A. (1999). *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramberger, T. (30. 06 2022). *dk.um.si*. Pridobljeno s <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id = 81435&lang = slv>
- Lavička, N. (2012). *Vodenje tima*. Kranj: Diplomsko delo, B&B Višja strokovna šola.
- Levine, S. R., & Crom, M. A. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Moretti, M., & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba Univerze na Primorskem. Pridobljeno iz Organizacijska kultura in organizacijska klima: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-65-7.pdf>.

Moretti, M. (2022). Pridobljeno s <https://statisticneanalize.com/cronbach-alfa-koeficient/>.

Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Nelson, B., & Spitzer, D. (2003). *The 1001 rewards & recognition fieldbook: the complete guide*. New York: Workman, cop.

Praxis, B. (03. 08 2022). *biro-praxis.si*. Pridobljeno s <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>.

Sang, K. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.

Smlednik, V. (01. 08 2022). *viz-smlednik.si*. Pridobljeno s <https://viz-smlednik.si/predstavitev-2/>.

Smlednik, V. (01. 08 2022). *viz-smlednik.si*. Pridobljeno s <https://viz-smlednik.si/predstavitev-2/organizacijska-struktura-viz-smlednik/>.

Švarc, R. (05. 07 2021). *dk.um.si*. Pridobljeno s <https://dk.um.si/lzpisGradiva.php?id=78817&lang=slv>.

Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem; Fakulteta za management.

Vodopivec, M. (05. 08 2022). *impletum.zavod-irc.si*. Pridobljeno s http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_n_vodenje-Vodopivec.pdf.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

8 PRILOGA

8.1 Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime

	ODNOS DO KAKOVOSTI	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
1.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela				
2.	Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni				
3.	V našem zavodu imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti				
4.	Pri vseh učencih izvajamo enako kakovostne storitve				
5.	Vsi zaposleni prispevamo po svojih močeh k uspešnosti zavoda				

	INOVATIVNOST INICIATIVNOST	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
6.	Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb pri delu				
7.	Naše storitve stalno izpopolnjujemo in posodabljam				
8.	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le naši vodje				
9.	Pripravljeni smo se posebej potruditi, da bi uveljavili svoje zamisli				

	MOTIVACIJA ZAVZETOST	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
10.	Svoje delo opravljamo zavzeto in z veseljem				

11.	Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor				
12.	V zavodu imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti				
13.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev				
14.	Dober delovni rezultat vodje hitro opazijo in pohvalijo				

	PRIPADNOST CENTRU	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
15.	Naš zavod uživa ugled v okolju				
16.	Ponosni smo, da delamo v našem zavodu				
17.	Zunaj zavoda pozitivno govorimo o njem				
18.	Zaposlitev v zavodu je varna				
19.	Če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, ne bi zapustili zavoda				

	STROKOVNA USPOSOBLJENOST UČENJE	IN	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
20.	Zaposleni se veliko učimo drug od drugega					
21.	Zavod nam nudi potrebna usposabljanja za dobro opravljeno delo					
22.	Pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi naše želje in predlogi					
23.	Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo					

	MEDOSEBNI ODNOSI	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
24.	V zavodu cenimo delo svojih sodelavcev				
25.	Pri delu sodelujemo in tekmujemo za iste cilje				
26.	Odnosi med zaposlenimi so dobri				
27.	Konflikte rešujemo sproti				
28.	Zaposleni si med seboj zaupamo in pomagamo				

	POSLANSTVO IN VIZIJA CENTRA	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
29.	Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja				
30.	Cilje zavoda sprejemamo za svoje				
31.	Cilji zavoda, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni				
32.	Politika in cilji zavoda so znani in jasni vsem zaposlenim				
33.	Cilje zavoda vodje postavljajo skupaj z zaposlenimi				

	ORGANIZIRANOST	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
34.	Imamo jasno predstavo o tem, kaj se od zaposlenih pri delu pričakuje				
35.	Razumemo svoj položaj v organizacijski shemi zavoda				

36.	V zavodu so zadolžitve, pristojnosti in odgovornost jasno opredeljene				
37.	Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno				
38.	V zavodu so pristojnosti in odgovornosti opredeljene na vseh področjih				

	VODENJE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
39.	Pri opravljanju svojega dela nam vodje omogočajo samostojnost				
40.	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti in pooblastil				
41.	Vodje se pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih skupnega dela				
42.	V zavodu ni ukazovalnega vodenja				
43.	Vodje sprejemajo utemeljene pripombe sodelavcev na svoje delo				

	KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
44.	Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno in enakopravno				
45.	Vodje nam posredujejo razumljive informacije o centru				
46.	Vodje dajejo primerne informacije za opravljanje našega dela				
47.	Delovni sestanki so dobro organizirani				

	RAZVOJ KARIERE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
48.	S kariernim razvojem v zavodu smo zaposleni zadovoljni				
49.	Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike				
50.	Kriteriji za napredovanje so jasni				
51.	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo zahteve				

	NAGRAJEVANJE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
52.	Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih ciljev				
53.	Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada				

54.	Naše plače so enakovredne plačam v naši branži				
55.	Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni				
56.	Razmerja med plačami zaposlenih v zavodu so ustrezna				

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik zadovoljstva tako, da označite kvadrat, ki ustreza trditvi

	ZADOVOLJSTVO	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Večinoma se strinjam	4 Popolnoma se strinjam
57.	Zadovoljen sem s sodelavci				
58.	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve				
59.	Zadovoljen sem z delom				
60.	Zadovoljen sem z delovnim časom				
61.	Zadovoljen sem z nadrejenimi				
62.	Zadovoljen sem z možnostmi za izobraževanje				
63.	Zadovoljen sem s svojim statusom v organizaciji				
64.	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori, toplotno udobje)				
65.	Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje				
66.	Zadovoljen sem s plačo				

Prosimo vas, da s ponujenimi ocenami ocenite zadovoljstvo z vsakim motivacijskim dejavnikom.

	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	1 Nisem zadovoljen	2 Delno sem zadovoljen	3 Večinoma sem zadovoljen	4 Popolnoma sem zadovoljen
67.	Delo				
68.	Delovni čas				
69.	Plača				
70.	Druge ugodnosti				
71.	Možnosti za napredovanje				
72.	Stalnost zaposlitve				
73.	Medsebojni odnosi				
74.	Pohvale pri delu				
75.	Samostojnost pri delu				
76.	Ugled dela, ki ga opravljam				

77. Prosimo vas, da navedete predloge za izboljšanje organizacijskega vzdušja zavodu: _____

78. Vaše ključno sporočilo vodilnim v zavodu: _____
