



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator poslovanja podjetništva in trženja

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZAVODU

Mentor: dr. Milan Ambrož, univ. dipl. polit.
Lektorica: Maja Stržinar, univ. dipl. lit. komp.

Kandidatka: Vanja Šlegel

Kranj, junij 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Milanu Ambrožu, univ. dipl. polit., ki me je motiviral in strokovno usmerjal k uspešno zaključeni diplomski nalogi.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Stržinar, univ. dipl. lit. komp., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvaljujem se družini za razumevanje, spodbudo in podporo v času mojega študija.

IZJAVA

»Študentka Vanja Šlegel izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Milana Ambroža, univ. dipl. polit.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V sodobnem svetu je uspešnost organizacije vse bolj odvisna od ljudi. Poleg znanja in talenta zaposlenih je pomembno tudi njihovo počutje na delovnem mestu, saj lahko le zadovoljni zaposleni dobro in učinkovito delajo. Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri odvisno od osebnosti, poleg tega tudi od delovnih vrednot, narave dela in družbenih dejavnikov. Pomemben člen v organizaciji so vodstveni delavci, ki s svojim načinom vodenja odločilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih znotraj delovne skupine.

V diplomskem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika v organizaciji javnega sektorja proučevali dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom in pogoji dela, s skupino, v kateri delajo, z vodenjem ter z organizacijsko kulturo. Posebno pozornost smo posvetili ugotavljanju povezave med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji ter med zadovoljstvom z neposrednim vodjem in kakovostjo medsebojnih odnosov.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska kultura
- zadovoljstvo z delom
- delovni pogoji
- vodenje
- nagrajevanje

ABSTRACT

Nowadays, success of any organisation depends more and more on people. In addition to knowledge and talent of the employees how they feel in their working environment is important as well, since only satisfied employees can work well and efficiently. For the most part satisfaction of employees depends on their personality, but also on work values, nature of their work and social factors. Managers are an important part of any organisation. Their management methods have a crucial effect on the employee group members' happiness.

Using a questionnaire the aim of this thesis was to research different factors in a public sector organisation, which have an influence on employees' satisfaction with their work and working conditions, the group they work in, management and organisational culture. Special attention was devoted to determining the correspondence between organisational culture, work satisfaction and working conditions as well as between satisfaction with the direct manager and quality of relationships.

KEYWORDS

- organisational culture
- work satisfaction
- working conditions
- management
- rewarding

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	4
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5
2.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE.....	5
2.2	POMEN ČLOVEŠKEGA POTENCIALA V ORGANIZACIJI	10
2.3	ZADOVOLJSTVO Z DELOM.....	10
2.4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	12
2.5	VODITELJSTVO	14
2.6	ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SKUPINO	15
3	METODOLOGIJA.....	16
3.1	VZOREC	16
3.2	INSTRUMENT	18
3.3	HIPOTEZE	20
4	ANALIZA REZULTATOV.....	21
5	RAZPRAVA.....	35
	LITERATURA IN VIRI	38
	PRILOGE	39
	KAZALO SLIK.....	39
	KAZALO TABEL	39

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Pomemben člen organizacije so njeni zaposleni, zato je zelo pomembno, da so zaposleni v svojem delovnem okolju zadovoljni, saj bodo posledično lahko pri svojem delu tudi uspešni. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov: nekaterim je pomembno predvsem finančno nagrajevanje njihovega dela, drugi so kljub nižjemu dohodku zadovoljni že s tem, da opravljajo delo, ki jih veseli in jim omogoča osebnostni razvoj, tretjim je pomembnejše priznanje, da delajo dobro.

Velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ima okolje, v katerem delajo. Predvsem so izjemnega pomena odnosi med sodelavci, nadzor nad delom zaposlenih, organiziranost dela, možnost samostojnega dela in seveda tudi možnost napredovanja.

S krepitvijo zadovoljstva zaposlenih v podjetju se povečuje tudi motiviranost zaposlenih za delo. Zadovoljstvo zaposlenih ima neposreden vpliv na vse ključne elemente uspešnosti in učinkovitosti organizacije, saj je le zadovoljen delavec lahko tudi dober delavec.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu bomo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, in sicer v Območni enoti Kranj.

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) je bil ustanovljen marca 1992 na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Je edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja pri nas. Zavod zavarovancem zagotavlja zdravstveno in z njo povezano socialno varnost v primerih bolezni ali poškodb po načelu solidarnosti, socialne pravičnosti in nepridobitnosti. Osnovna funkcija Zavoda je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, to je zagotavljanje učinkovitega zbiranja in razdeljevanja javnih sredstev za kakovostno uresničevanje pravic iz tega naslova. Pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, za katere se namenja sredstva, zbrana z obveznim plačevanjem prispevkov, zajemajo pravice do zdravstvenih storitev in do denarnih nadomestil (boleznine, potni stroški, pogrebnine in posmrtnine).

Zavod je organizacijsko sestavljen iz Direkcije, področne enote Informacijski center in desetih območnih enot.

Območna enota Kranj po velikosti sodi med srednje velike enote. Izvajanje nalog je organizirano na sedežu Območne enote v Kranju, ki ima šest oddelkov v prostorih

poslovne stavbe na Zlatem polju 2 in na štirih izpostavah, ki so organizirane po teritorialnem načelu na območju občin Jesenice, Radovljica, Škofja Loka in Trzič.

Oddelek za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja – njegova vloga je zagotavljanje uveljavljanja pravic zavarovanih oseb iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja. Naloge oddelka se opravljajo v Prijavno-odjavni službi ter Službi za nadomestila.

Naloge Prijavno-odjavne službe se nanašajo na urejanje statusa zavarovanja:

1. za zavarovance in zavarovane osebe: prijave, odjave in spremembe obveznega zdravstvenega zavarovanja, evidentiranje izjav o izbiri in prekinitvi izbire osebnega zdravnika, izdajanje kartic zdravstvenega zavarovanja, izdajanje potrdil o statusu v obveznem zdravstvenem zavarovanju, evidentiranje nesreč pri delu;

2. za zavezance za prispevek: evidentiranje prijav, odjav in sprememb o zavezancih za prispevke, vodenje postopka prijave in odjave zavezanca po uradni dolžnosti.

Služba za nadomestila, povračila in mednarodno zavarovanje odloča o pravicah do nadomestila plače in drugih denarnih prejemkov (potnih stroškov, pogrebnin in posmrtnin), odloča o pravicah do medicinsko-tehničnih pripomočkov in drugih pravicah iz Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, vodi postopke za napotitev na zdravljenje v tujino, vodi postopek in povračilo stroškov zavarovanim osebam, ki so koristile nujno zdravstveno varstvo v tujini, sprejema prijave, odjave in spremembe za zavarovane osebe po mednarodnih pogodbah, izdaja potrdila in soglasja za uveljavljanje pravic iz zavarovanja v tujini po mednarodnih pogodbah, posreduje obračun stroškov tujim zavarovalnicam ter nudi strokovno pomoč in informacije o načinu in postopkih uveljavljanja zdravstvenega varstva po mednarodnih pogodbah ali sporazumih.

Oddelek za finance in računovodstvo

Računovodska služba opravlja računovodske naloge za potrebe Območne enote ter usklajuje podatke med Območno enoto in Direkcijo ter izstavlja račune in opravlja izterjavo.

Finančna in revizijska služba – Finančna služba nakazuje avanse izvajalcem zdravstvenih storitev, kontrolira prejete račune in poročila izvajalcev zdravstvenih storitev – pogodbenih partnerjev in drugih dobaviteljev, evidentira in plačuje fakture, izstavlja račune in opravlja izterjavo, usklajuje terjatve in obveznosti z izvajalci, izvaja gotovinski in brezgotovinski plačilni promet, pripravlja podatke za medsebojni obračun obveznosti in terjatev z državami, s katerimi ima Slovenija sklenjen poseben sporazum, pripravlja dokumentacijo za vodenje odškodninskih postopkov.

Revizijska služba načrtuje in izvaja finančno revizijo, kontrolira obračun prispevkov in plačevanje prispevkov pri posameznih zavezancih, izdaja opomine za neplačane prispevke in obračunava obresti, opravlja revizije pri zavezancih za prispevek, spremlja realizacijo rezultatov revizije ter usklajuje s Prijavno-odjavno službo, z zavezanci za prispevke ter pristojnimi službami za izterjavo prispevkov.

Oddelek za plan in analize sodeluje pri pripravi dogovora in področnih dogovorov med partnerji, sodeluje pri pripravi strokovnih podlag za sklepanje pogodb z izvajalci zdravstvenih storitev po dejavnostih, sodeluje pri sklepanju pogodb z izvajalci, spremlja realizacijo pogodb, izvaja nadzor nad izvajanjem pogodbenih obveznosti, pripravlja strokovne utemeljitve pri morebitnih arbitražnih postopkih, analizira gibanje stroškov po kategorijah zavarovanih oseb in razlogih obravnave, spremlja število opredeljenih zavarovanih oseb za osebne zdravnike pri posameznem izvajalcu, sodeluje pri izdaji mnenja za koncesije, izvajalcem zdravstvenih storitev tolmači novosti ali spremembe in jim nudi strokovno pomoč s področja dela oddelka.

Oddelek nadzornih zdravnikov vodi postopek in odloča na I. stopnji v postopkih ugotavljanja začasne nezmožnosti za delo iz bolezenskih razlogov za delo nad 30 dni, odloča o zahtevi zavarovanca ali delodajalca za presojo ocene izbranega osebnega zdravnika o začasni nezmožnosti za delo do 30 dni, odloča o napotitvi na zdraviliško zdravljenje, odloča o upravičenosti zahteve po medicinsko-tehničnem pripomočku pred iztekom trajnostne dobe in o pravici do zahtevnejših medicinsko-tehničnih pripomočkov, odloča o upravičenosti zdravljenja v tujini, izdaja izvedenska mnenja v postopkih uveljavljanja pravic. Oddelek nadzornih zdravnikov v območni enoti izvaja tudi medicinsko finančni nadzor izvajanja pogodb z izvajalci zdravstvenih storitev.

Oddelek informacijski center je prvenstveno namenjen podpori z informacijsko tehnologijo zaposlenim v Območni enoti Zavoda: tehnično opremljanje Območne enote z informacijsko tehnologijo (načrtovanje potreb) in zagotavljanje njene funkcionalnosti, upravljanje strežnika in drugih enot računalniške opreme, zagotavljanje računalniških povezav med različnimi poslovnimi področji Območne enote in izpostavami ter zagotavljanje povezav z drugimi deli Zavoda in s poslovnim okoljem Območne enote.

Pravno-kadrovski oddelek skrbi za zastopanje ZZZS pred sodišči v Republiki Sloveniji, vlaga in uveljavlja regresne zahtevke, izvršilne predloge zaradi neplačanih prispevkov, prijavlja terjatve zoper dolžnike v stečajnih postopkih in prisilnih poravnava ter postopkih izterjave, načrtuje in pridobiva kadre, pripravlja podlage za sklepanje delovnih razmerij z ZZZS ter opravlja splošne naloge za Območno enoto.

Izpostave zagotavljajo uveljavljanje pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, urejajo in vzdržujejo evidence obveznega zdravstvenega zavarovanja, zagotavljajo listine in obrazce za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja

ter opravljajo naloge, opisane pri Oddelku za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja (Prijavno-odjavna služba, Služba za nadomestila in povračila, Služba za nadomestila, povračila in mednarodno zavarovanje), Oddelku za mednarodno zavarovanje ter Oddelku za finance in računovodstvo.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predvidevamo, da bo odzivnost zaposlenih v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Kranj, dovolj visoka, da bomo s pomočjo analize anketnih vprašalnikov pridobili kakovostne rezultate.

Predpostavljamo, da bodo rezultati ankete od oddelka do oddelka različni, zato bomo anketo pripravili tako, da bo razvidno, kateremu oddelku pripada zaposleni, ki je anketo izpolnil, da bomo rezultate lahko analizirali tudi primerjalno med oddelki.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE

Kot navaja Ambrož (2009) pojem nacionalna kultura pogosto uporabljamo kot koncept, s katerim pojasnimo razlike med značilnostmi družbe in drugimi oblikami kulture. Nacionalna kultura predstavlja določenemu narodu po eni stani njegovo identiteto, po drugi strani pa je nacionalna kultura orodje, s katerim lahko proučujemo delovanje organizacije na določenem nacionalnem prostoru. Nacionalna kultura predstavlja mehanizem za izogibanje negotovosti, ki ga sproža nepredvidljivo okolje, in narekuje potrebo po strategiji obvladovanja negotovosti, ki izhaja iz vrednot, ki ohranjajo pomen določenega naroda.

Hofstede (1980) je prvi začel sistemsko razmišljati o tem, da je organizacijska kultura mreža komunikacij, ki je pomemben strateški dejavnik uspeha vsake organizacije. Ker je bil inženir po izobrazbi in menedžer v nizozemski industriji ter znanstvenik na področju raziskovanja družbenih odnosov, je svoje védenje uporabil za iskanje modela, ki bi združil sociotehnične vidike organizacije v sistem, ki bi deloval kot celota navznoter in navzven in bi ga bilo mogoče uporabiti za merjenje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. V svoji knjigi *Culture's Consequences* iz leta 1980 je zbral raziskave o kulturnih vzorcih 115.000 ljudi v 50 državah. Izločil je pet dimenzij organizacijske kulture, po katerih se organizacijske kulture različnih organizacij razlikujejo med seboj. Dimenzije prikazujemo v Tabeli 1.

	Dimenzije organizacijske kulture	Značilnosti dimenzij
1	razmerje moči	značilnosti hierarhičnih odnosov in neenakost porazdelitve moči v organizaciji
2	izogibanje negotovosti	stopnja, do katere so ljudje pripravljeni tvegati
3	individualizem	samozadostnost posameznika ali odvisnost od skupine
4	moškost	togost ali prilagodljivost organizacijske strukture
5	dolgoročna usmerjenost	doslednost in dolgoročna usmerjenost poslovnih praktik v organizaciji

Tabela 1: Dimenzije organizacijske kulture
(Vir: Ambrož, 2009 po Hofstede (1981))

Ker v vsakdanjem poslovnem življenju vedno prevladuje pragmatični motiv, zavzema vednost, ki je usmerjena v reševanje vsakdanjih praktičnih problemov, osrednje mesto v delovanju organizacije. Vsaka organizacija lahko deluje in se spreminja, če razvije dovolj kompleksen »kolektivni spomin« ali sklad vednosti, kot ga imenuje Mesner-Andolškova (1995). Značilnost kolektivnega spomina je v

njegovi kompleksnosti, ki je izid delovanja podsistemov v organizaciji. Podsystemi so z organizacijo povezani z mrežo komunikacij. Capra (2002) trdi, da so mreža komunikacij. Ko podsystemi součinkujejo med seboj, neposredno vplivajo na delovanje sistema. Součinkovanje podsistemov v mreži komunikacij ustvarja informacije o njihovem delovanju, ki v obliki opisov tvorijo kolektivni spomin sistema. Poenostavljeno rečeno, je kolektivni spomin kopica »veljavnih« opisov družbenega življenja ali organizacijskega vedenja, saj nastaja z reševanjem praktičnih problemov v organizaciji in je usedlina zapisov uspešno rešenih problemov (Mesner-Andolšek, 1995). Še bolj je pomembno to, da so veljavni opisi organizacijskih vedenj izhodišče za upravljanje, spremljanje in razvoj procesov v organizaciji, na katere vplivajo tudi sociokulturne, kulturne in osebnostne komponente organizacije:

- sociokulturno komponento sestavlja mreža komunikacij, ki nastaja v procesu součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov vodenja v organizaciji in drugih komponent organizacijske realnosti in se v součinkovanju z okoljem ne spreminja;
- kulturno komponento namesto struktur sestavlja sistem simbolov, ki imajo ideološko in vrednotno podlago (artefakti) in se izražajo v obredih, navadah, jeziku, prisposodobah, zgodbah, legendah, izročilih in drugih simbolnih strukturah; je zlasti kompleksna tvorba, ker je splet součinkovanj družbenih aktivnosti, zgodovinskih in izjemnih dogodkov; kulturna komponenta sistema se spreminja, ker nanjo vplivajo vplivni posamezniki in drugi dejavniki v organizaciji;
- osebnostno komponento sestavljajo člani organizacije in drugi deležniki, njihove osebnostne lastnosti, znanje, poteze, vedenje in izkušnje. Pomen osebnostne komponente je zlasti v dejstvu, da aktivno sodeluje v osrednjem procesu sprememb organizacijske realnosti v procesu součinkovanja z okoljem (Mesner-Andolšek, 1995).

Herskowitz (1948) je prvi usmeril pozornost raziskovalcev na kulturne sestavine organizacije, ko je razmišljal o tem, da prepričanja, znanje, kazni in nagrade, vrednote in cilji, ki usmerjajo vedenje posameznika v organizaciji, usmerjajo tudi vedenje skupin v organizaciji. Weisbord (1976) je ponovno usmeril pozornost raziskovalcev na kulturne sestavine organizacije, ko je opozoril na dejstvo, da je uspešno vodenje organizacije povezano z organizacijsko kulturo. Ugotovil je, da skladnost med vodenjem in organizacijsko kulturo krepi sposobnosti organizacije, da se lažje prilagaja okolju, medtem ko skladnost med kulturo posameznika in organizacijsko kulturo prispeva k učinkovitejšemu doseganju ciljev organizacije. Raziskovalci so razvili več tipologij organizacijske kulture kot pomoč pri raziskovanju tega pojava (Hofstede, 1981; Schein, 1985; Denison, 1996). Druga skupina raziskovalcev je nasprotovala takim pristopom. Med njimi še posebno izstopa Smircich (1983, 1985), ki je prepričan, da je pomembneje usmeriti energijo v razvoj analitičnih orodij organizacijske kulture, ki bodo v pomoč pri razumevanju njenega vpliva na organizacijo. Morgan (1986, 1997) trdi, da je organizacijska kultura zlasti

sistem prepričan, ki ga ustvarjajo in ohranjajo člani določene organizacije. Njegova vloga je utrjevanje legitimnosti in racionalne podobe organizacije. Morgan je prepričan, da nam je mit racionalnosti lahko v pomoč, da prepoznamo določene vzorce aktivnosti kot legitimne, verodostojne in običajne in se tako izognemo razpravam v organizaciji o tem, kaj je pomembno in kaj ne. Schein (1985, 1992) soglaša z Morganom, ko ugotavlja, da je organizacijska kultura splet bazičnih predpostavk o tem, kako organizacija deluje, zato jo mora vodstvo dobro poznati in razumeti, da lahko oblikuje lastne koncepte delovanja organizacije v različnih okoliščinah.

Denison (1990) je raziskoval praktično uporabnost koncepta organizacijske kulture, zato je razvil kontingenčno teorijo organizacijske kulture, ki organizacijsko kulturo opiše s štirimi dimenzijami: prilagodljivostjo, vključenostjo, poslanstvom in doslednostjo delovanja ali procesom. Po njegovem je učinkovita tista organizacija, ki v vse delovne in poslovne procese vključuje zaposlene in vodstvo, ki jasno in pregledno usmerja svoje procese in pri tem deluje prilagodljivo in z jasnimi dolgoročnimi cilji. Tudi Denison in Mishra (1995) trdita, da ima kultura vpliv na učinkovitost organizacije in da je močan kazalec kakovosti, zadovoljstva zaposlenih in splošne zmogljivosti organizacije. Zamanou in Glaser (1994) sta že pred dvema desetletjema opozorila na pomembno značilnost organizacijske kulture, ki izhaja iz podmene, da je organizacijsko kulturo mogoče upravljati in tako ustvariti pozitiven vpliv na moralo članov organizacije in na način zadovoljevanja kupca. Hkrati ima organizacijska kultura pozitiven vpliv na timsko delo v organizaciji, na pretok informacij in na nadzorne sisteme v organizaciji. Deal in Kennedy (1982) sta z raziskavami o pomenu skupnih vrednot organizacije prispevala k utrjevanju ideje o poslanstvu organizacije. Ugotovila sta, da so organizacije, katerih člani imajo skupne vrednote, finančno uspešnejše. Van Maanen in Barley (1985) sta raziskovala vključenost članov organizacije v njeno delovanje. Njune ugotovitve kažejo, da so ljudje kulturna in socialna bitja, ki soustvarjajo organizacijsko kulturo organizacije in neposredno vplivajo na njeno učinkovitost in uspešnost.

Zamanou in Glaser (1994) sta raziskovala možnosti za ustvarjanje, usmerjanje in upravljanje organizacijske kulture in ugotovila, da vodstvo s postavljanjem osrednjih vrednot organizacije vpliva na razvoj organizacijske kulture in s tem tudi na krepitev želenih vedenjskih vzorcev pri članih organizacije. Deal in Kennedy (1982) sta z raziskavami o pomenu skupnih vrednot organizacije prispevala k razumevanju pomena organizacijske kulture pri oblikovanju poslanstva organizacije, saj sta ugotovila, da so organizacije, katerih člani imajo skupne vrednote in skupno poslanstvo, finančno uspešnejše. Gillespie et al. (2007) dodajajo, da organizacijska kultura izraža politiko organizacije, njeno strategijo in pravila delovanja. Kotter in Heskett (1992) sta razširila polje delovanja organizacijske kulture in sta svoje raziskave usmerila v proučevanje razmerja organizacijske kulture do razvoja sposobnosti hitrega prilagajanja nepredvidljivemu okolju. Ugotovila sta, da v okolje odprta organizacijska kultura krepi prilagodljivost organizacije okolju. Bistveno sta k raziskovanju organizacijske kulture prispevala Van Maanen in Barley (1985), ker sta

učinkovitost in uspešnost organizacije povezala z vključenostjo in usmerjenostjo njenih članov v doseganje ciljev organizacije.

Vsekakor je organizacijska kultura kompleksen pojav, ki ima podlago v osrednjih vrednotah organizacije in oblikuje prepričanja članov organizacije o tem, kako svet deluje. Je tudi splet simbolov, norm in pravil delovanja, ki se izražajo v vedenjskih vzorcih članov organizacije in v izjemnih dogodkih v organizaciji. Pričakovanja, prepričanja, vrednote in simboli sodijo zlasti v nezavedno polje zaznavanja organizacijske kulture, zato je Denison (1996) usmeril pozornost raziskovalcev na bolj oprijemljivo, kvantitativno vlogo organizacijske kulture pri doseganju ciljev organizacije. Denison namreč ugotavlja, da organizacijska kultura vpliva na osrednje poslovne dimenzije organizacije, kot so dobičkonosnost, produktivnost, tržni delež in inovacijski potencial, zato je osrednjega pomena, kako se ta vpliv dejansko uresničuje. Denison (1984, 1990, 1996) je v številnih raziskavah potrdil svoje predpostavke, da člani organizacije delijo med seboj globoko vsajena prepričanja o kupcih, zaposlenih, kakovosti, storitvah, varnosti in drugih pomembnih elementih poslovne učinkovitosti in uspešnosti, za katera je značilno, da so vsebovana v vedenjskih vzorcih članov organizacije, ki jih je mogoče meriti. Na ravni vedenjskih vzorcev organizacijska kultura razkriva, kako člani organizacije opravljajo svoje delo, kako rešujejo naloge in kako odločajo v zvezi z doseganjem ciljev organizacije (Fisher in Alford, 2000; Denison, 1996). Denison (1990) ugotavlja, da je organizacijska kultura osrednjega pomena pri razvoju uspešne organizacije in kazalec kakovosti, zadovoljstva zaposlenih in splošne zmogljivosti organizacije. Raziskave, ki jih je opravil Schein (1985, 1995), so potrdile ugotovitve, da je organizacijska kultura splet osrednjih predpostavk in globoko vsajenih prepričanj o tem, kako deluje organizacija v procesu zadovoljevanja potreb kupca, ki jih med seboj delijo vsi člani organizacije.

Organizacijska kultura in organizacijska klima imata skupne izvore, ki so eni izmed temeljnih vzrokov za homogeno obravnavo in proučevanje kulture in klime, kljub posameznim razlikam med njima. V najbolj posplošenem smislu organizacijska kultura in klima v osnovi predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vodenja posameznikov v organizaciji in podobno. To organizacijsko razpoloženje je v določeni obliki prisotno v vsakem poslovnem sistemu in v vsaki organizaciji ter je integrirano v vse procese, zaposlene, postopke in podobno. Pri tem tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, temveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike organizacije in podobno. Vzporedno pa vedno tudi zaposleni, zunanji deležniki, uspešnost, izvajanje procesov in podobno povratno spet vplivajo na splošno organizacijsko razpoloženje. Organizacijska kultura in klima sta medsebojno tesno povezani, vplivata ena na drugo in se vedno skupaj manifestirata. (Mihalič, 2007).

ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
globalna usmerjenost	lokalna usmerjenost
višja stopnja trajnosti in stabilnosti	začasnost in nižja stopnja stabilnosti
usmerjenost v preteklost in prihodnost	usmerjenost v sedanjost
slabša prepoznavnost in manjša vidnost	dobra prepoznavnost in večja vidnost
razvoj skozi daljša časovna obdobja	razvoj v trenutnem obdobju
višja raven abstrakcije pojma	nižja raven abstrakcije pojma
vezanost na strateški nivo	vezanost na taktični in operativni nivo
sistemski pomen	procesni pomen
počasno spreminjanje	hitro spreminjanje
zelo izrazit vpliv kulture na klimo	malo maj izrazit vpliv klime na kulturo
globok konstrukt	zgoj odsev stanja v prostoru in času
zelo zahtevno upravljanje	dokaj enostavno upravljanje
večja teoretična usmerjenost proučevanja	večja empirična usmerjenost proučevanja
prevlada kvalitativne metodologije	prevlada kvantitativne metodologije
ustvarjanje prek globalnih interakcij	ustvarjanje prek postopkov in procesov

Tabela 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo
(Vir: Mihalič, 2007, str. 10–11)

Med vsemi organizacijskimi pojavi je morda prav klima najbolj neposredno povezana za zadovoljstvom zaposlenih. Ta povezanost je vzajemna in je vse prej kot preprosta. Tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih tudi zadovoljstvo zaposlenih vpliva na to, kako zaposleni doživljajo klimo v podjetju.

Mnogokrat se govori o dobri oziroma pozitivni klimi ter o slabi oziroma negativni klimi, kar lahko spodbudi vtis, da obstaja splošno dobra klima, ki je učinkovita v vseh podjetjih, ter slaba klima, ki na splošno negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ima niz drugih negativnih posledic. V resnici ni tako preprosto. Organizacijska klima, ki v nekaterih organizacijah prispeva k visokemu zadovoljstvu zaposlenih, ima v drugih organizacijah lahko popolnoma drugačne posledice, saj ima poleg klime pomemben vpliv tudi kultura organizacije, ki pa je v veliki meri odvisna od nacionalne kulture.

Organizacijska klima in organizacijska kultura nedvomno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Največja težava pri razumevanju tega odnosa je njegova zapletenost, saj na odnos med organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki. Vsak človek se ne počuti enako dobro v enakih pogojih dela, enako delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Bolj ko organizacijska klima in organizacijska kultura v podjetju zaposlenim omogočata uresničevati pomembne osebne potrebe, bolj so zadovoljni.

2.2 POMEN ČLOVEŠKEGA POTENCIALA V ORGANIZACIJI

Najpomembnejši vir, ki neposredno vpliva na zmogljivost organizacije, je človeški potencial. Drucker (1954) ugotavlja, da so ljudje v organizaciji edinstven vir v primerjavi z drugimi viri. Učinkovita organizacija mora zadovoljiti pričakovanja lastnikov, menedžerjev in kupcev ali uporabnikov in tudi pričakovanja drugih deležnikov. Pri tem mora ravnati modro in preudarno. Vloga človeškega potenciala v moderni organizaciji postaja vse pomembnejša in vse bolj povezana z ustvarjanjem, prenosom in izrabo znanja.

Motivacijski model delovne naloge sta razvila Hackman in Oldham (1975). Model sestavlja pet motivacijskih dimenzij: raznolikost znanj in spretnosti, celovitost delovne naloge, pomembnost delovne naloge, avtonomnost pri delovni nalogi in povratno informacijo o doseganju ciljev delovne naloge. Prve tri dimenzije – raznolikost znanj in spretnosti, celovitost delovne naloge in pomembnost delovne naloge – so tiste, s katerimi merimo motivacijski potencial delovne naloge, njen smisel ali pomen za posameznika in organizacijo. Če so te tri dimenzije vsebina njegove delovne naloge, potem ji posameznik pripiše pomembnost, jo visoko vrednoti in ugotavlja, da jo je smiselno izpeljati. Zadnji dve dimenziji – avtonomnost delovne naloge in povratna informacija – sta povezani z osebno odgovornostjo posameznika in z jasno podobo o tem, kako uspešen je. Z motivacijskega vidika model predpostavlja, da je možno interno nagrado doseči, če se izvajalec naloge uči iz lastnih dosežkov, če osebno doživlja odgovornost in če je uspešen pri nalogi, ki mu veliko pomeni. Delovna naloga ga motivira, osebno razvija in krepi njegovo zadovoljstvo z delom. Model predvsem poudarja zvezo med delovno nalogo in osebnim razvojem, samospoštovanjem in samouresničenjem.

V klasičnem modelu organizacije, ki je delovala v relativno stabilnem okolju, je motivacijski model delovne naloge deloval kot motivacijsko orodje za doseganje ciljev. V bistvu je samo formalno racionaliziran model, ki mora slediti zahtevam okolja, to je potrebam, željam in pričakovanjem kupca ali uporabnika organizacije. Spremembe na ravni delovne naloge so odvisne samo od ravni v organizaciji, od strukture delovne naloge, od sposobnosti posameznika in od vpliva organizacijske kulture ter zunanjih okoliščin na doseganje ciljev posameznika in skupine. Ti dejavniki dinamično součinkujejo na delovno nalogo, spreminjajo njeno organiziranost in ekonomsko učinkovitost in njen motivacijski potencial (Jacques, 1998).

2.3 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Motivacijski potencial delovne naloge je povezan z zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava pri svojem delu in na delovnem mestu. Kot navaja Mihalič (2008), zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno

stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na možnost uspeha na delovnem področju.

Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Seveda velja tudi obratno, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsaka organizacija. Zadovoljni zaposleni so pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. Trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje podatek, da je danes najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz organizacije ravno nezadovoljstvo posameznika.

Za organizacije je zelo pomembno, da zaposleni pri delu občutijo zadovoljstvo, saj le zadovoljni zaposleni lahko dobro in učinkovito delajo. Po Mihaličevi (2008) je zelo pomemben individualni pristop k zadovoljstvu zaposlenih. To pomeni, da za vsakega zaposlenega posebej ugotovimo, kaj je zanj pri delu in na delovnem mestu pomembno. S pridobitvijo tovrstnih informacij lahko prilagodimo povečanje zadovoljstva specifičnim potrebam in željam vsakega posameznika.

Če zaposleni pri svojem delu občutijo nezadovoljstvo, ne morejo biti popolnoma osredotočeni na delo, ki ga opravljajo, in zato njihova učinkovitost pri delu pada. Pristop do dela je pri nezadovoljnih delavcih nekakovosten in običajno so manj produktivni. Delavci, ki so večino časa na svojem delovnem mestu nezadovoljni, vplivajo tudi na zadovoljstvo sodelavcev. Že en sam nezadovoljen delavec v oddelku ali skupini lahko negativno vpliva na zadovoljstvo drugih delavcev in posledično tudi na kakovost opravljenega dela celotnega oddelka.

Ukrepi, ki jih podjetja uvajajo z namenom povečanja uspešnosti in učinkovitosti, morajo biti vedno pripravljene tako, da povečajo zadovoljstvo zaposlenih ali vsaj ohranjajo stopnjo zadovoljstva. Pomembno je, da z uvedbo ukrepov za povečanje uspešnosti v podjetju ne povzročimo nezadovoljstva zaposlenih, saj taki ukrepi dolgoročno ne bodo učinkoviti.

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih imajo neposredni vodje, saj dober vodja v vsake trenutku in povsod podpira svoje zaposlene. Njegova naloga je, da pri zaposlenih spodbudi navdušenje za delo, da krepí njihovo pripravljenost za opravljanje dela in spodbuja zavzetost za delo.

V kupca ali uporabnika usmerjena organizacija, ki temelji na inovativni organizacijski kulturi, je kompleksen proces, ki ga v organizaciji lahko izpelje samo vodstvo v tesnem sodelovanju z vodji vseh ravni in zaposlenimi. Ne glede na to, da vodenje zelo intenzivno raziskujemo že več kot sto let, ga še vedno ne znamo opisati z jasno in kratko definicijo, s katero bi lahko vsi soglašali. Najverjetnejša je ugotovitev, da je vodenje zelo zapleten proces, ki je hkrati produkt osebnosti in okoliščin. V moderni družbi se bolj kot kdajkoli v preteklosti pojavlja potreba po voditeljih, ki so sposobni zaznati prave priložnosti na trgu, ustvariti nove ideje in izrabiti vse potencialne v organizaciji za spreminjanje idej v konkretno zadovoljevanje potreb, želja, pričakovanj in sanj modernega kupca. Zgodovina poslovanja je hkrati zgodovina sprememb različnih oblik organiziranosti, vodenja in izrabe potencialov v organizaciji. Na tem področju je več stoletij prevladoval racionalni pogled, ki je temeljil na podmeni, da je vodenje intelektualna in racionalna aktivnost brez čustvenih primesi (Ambrož, 2009).

S spremembami na globalnem trgu, ki v ospredje postavlja aktivno vlogo kupca, ki samostojno usmerja zadovoljevanje svojih potreb, se spreminjajo tudi načini zadovoljevanja teh potreb. To še posebno vpliva na način organiziranosti in na vodenje moderne organizacije. Zadovoljevanje potreb je tesno povezano s čustvi, ki jih mora moderna organizacija spretno upravljati, če želi biti uspešna. Čustva vseh udeležencev v poslovnem procesu so dokaj zapletena in nepredvidljiva komponenta poslovanja. Dokler so poslovni procesi delovali logično in je organizacija delovala na stabilnem trgu, je bilo logično tudi racionalno vodenje in organiziranje poslovnih procesov. Z nastankom trga informacij, ki je po svoji naravi hitro spremenljiv in nepredvidljiv, je racionalna logika delovanja pričela odpovedovati. Trg je prostor, na katerem se prepletajo pričakovanja in potrebe kupca, marketinških aktivnosti, organizacij in interesi širše skupnosti (Ridderrstraele in Nordstroem, 2004). Nov tržni prostor spodbuja nastanek novih pogledov na družbeno realnost.

Motivi, potrebe in pričakovanja zaposlenih se spreminjajo hkrati z organizacijo. V preteklosti so zaposleni organizacijo zapustili večinoma zato, ker jim ni ustrezala kot struktura. Danes jo zapuščajo zato, ker jim ne ustreza način zadovoljevanja njihovih potreb, pričakovanj in želja ali način vodenja (Ambrož, 2009).

2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo. Ljudje so z delom lahko zelo zadovoljni in ga ne bi radi menjali, lahko pa so z delom povsem nezadovoljni. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih.

Na splošno lahko ugotovimo, da je zadovoljstvo pri delu odvisno predvsem od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela in družbenih dejavnikov. Kot pravi Musek, (1993) pojem osebnost obsega značilne lastnosti posameznika, duševne, vedenjske in telesne, predstavlja integracijo, celoto psihofizičnih značilnosti posameznika. Ta celota je trajna in stabilna: vsakemu posamezniku daje njemu lastno osebnostno identiteto, po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od drugih. Čeprav se osebnost z leti spreminja, ohranja nekatere značilne poteze, po katerih jo prepoznamo tudi po dolgem času.

Oseba sama je nesporen vir lastnega obnašanja in doživljanja. To velja prav gotovo za vse tiste značilnosti in zasnove (dispozicije), ki jih tako rekoč prinesemo s seboj na svet. Mnoge duševne in osebnostne lastnosti se razvijajo pod vplivom dednih zasnov. Pomembne so zlasti tri vrste notranjih dispozicij. Prvo sestavljajo motivacijske ali dinamične dispozicije: naše potrebe, nagoni, motivi, cilji. V drugi skupini so strukturne dispozicije, zlasti osebnostne poteze in dimenzije (npr. ekstravertiranost). V tretjo vrsto uvrščamo sposobnosti in druge kognitivne lastnosti (npr. inteligentnost). Drugi vir našega obnašanja je zunanja situacija. Na naše obnašanje vplivajo dražljaji in pobude iz okolja; posebno pogosto in močno vplivajo drugi ljudje (družbeno ali socialno okolje). Ne smemo pozabiti še tretjega vira, to pa je sovplivanje (interakcija) med osebo in situacijo. To, kako bomo doživljali in kako se bomo obnašali v določeni situaciji, je odvisno od naših osebnih značilnosti. In nasprotno: od situacije je odvisno, ali se bo določena osebna značilnost pokazala ali ne. Na vedenje torej ne vplivajo samo situacije in osebnost, marveč tudi specifični načini interakcije med obema viroma. (Musek, 1993)

Ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam, oziroma osebnostne lastnosti, ki so podedovane, jim predpostavljajo izbor določene vrste dela. To pomeni, da je del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo, ki se je ne da spremeniti v kratkem času. Če se delo ne bo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo ta nezadovoljen na delovnem mestu in obratno.

Delovne vrednote so prepričanje o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Pri tem ne gre za določeno delo, temveč delo nasploh. Na primer: posameznik od dela pričakuje ustrezno plačilo, druženje, učenje novih stvari in podobno. Delovne vrednote delimo na ponotranjene in zunanje. Med prvimi omenimo zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost. Med drugimi so najpogostejši plača, varnost dela, status, druženje. Pri večini ljudi najdemo tako zunanje kot notranje vrednote. Omenjene vrednote so tesno povezane z motiviranjem. Vodilni ljudje v podjetju morajo pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika, ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000).

Delodajalci morajo za svoje zaposlene ustvariti take delovne razmere, delovne pogoje in delovno vzdušje, da se bodo zaposleni na delu počutili dobro. Zagotoviti

jim morajo varnost zaposlitve in varnost pri delu, ustrezen delovni čas in primeren način opravljanja delovnih obveznosti ter jim omogočiti nemoten potek dela.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi družbeno okolje. Zaposleni se čutijo nezadovoljne, če imajo nizko socialno podporo, če premalo sodelujejo pri odločitvah podjetja, če imajo premalo samostojnosti pri delu in če se čutijo diskriminirane. Pomemben vidik predstavlja tudi ugled posameznega poklica, saj so nekateri poklici bolj, drugi pa manj pomembni oziroma zaželeni s strani družbe. Nezadovoljni delavci bodo vplivali na novega sodelavca, da bo tudi on postal nezadovoljen z delom ... (Rozman, 2000).

2.5 VODITELJSTVO

Kakršna koli razprava o učinkovitosti vodenja mora upoštevati dinamično in kompleksno součinkovanje med vsemi akterji, predvsem interakcijo med vodjem in zaposlenimi v organizaciji s poudarkom na zadovoljevanju potreb, pričakovanj in želja kupca. Kupec ali potrošnik v prvi fazi določa učinkovitost vodenja in uspešnost delovanja organizacije na trgu. Strategije, taktike in spretnosti, s katerimi razpolaga organizacija, na trgu nimajo posebnega učinka, če ne razumemo pričakovanj kupca ali pa jim ne znamo ali ne moremo slediti. Za uspeh transformacijskega vodenja je osrednjega pomena, ali želi transformacijski vodja spreminjati avtonomne sisteme ali sisteme, ki delujejo kot tog sistem pravil in nadzornih mehanizmov. Če ima sistem omejeno avtonomijo, bodo njegovo delovanje usmerjala pravila ne glede na okoliščine. Konkretno to pomeni, da organizacija sledi ciljem, ki niso skladni z okoliščinami, v katerih deluje. Seddon (2005) ugotavlja, da morajo v takem sistemu nadzor in pravila nadomestiti pravi pogoji za učinkovito in uspešno delo. Če ni pravih pogojev za delo, se sistem nenehno ukvarja s samim seboj in zanemarija izzive okolja, ki določajo, ali bo preživel ali ne. Tudi Seddon (2005) potrjuje, da je transformacija pravil v ustvarjanje pogojev edina učinkovita sistemska rešitev poslovanja moderne organizacije. Hersey, Blanchard in Johnson (2008) transformacijsko vodenje povezujejo s skladnostjo med okoliščinami, ki jih najbolj obvladujejo pravi sodelavci, in slogom vodenja.

Nekateri raziskovalci so v svojih teorijah omenjali, da obstaja neke vrste organizacijski vzorec, ki ga uporabljajo vsi člani organizacije. Razumevanje tega vzorca je izhodišče za učinkovito in uspešno upravljanje sprememb v organizaciji. Schein (1985) stopi korak naprej v tem razmišljanju in za razliko od drugih raziskovalcev neposredno poveže transformacijsko vodenje z organizacijsko kulturo. Trdi, da ima vse, kar počne vodstvo, v organizaciji simbolni pomen za druge člane organizacije.

Ne nazadnje opozorimo še na raziskavo, v kateri je sodelovalo 60 pedagoških delavcev in potrjuje naše ugotovitve in analize o pomenu transformacijskega vodenja. McAdams in Zinck (1998) sta v raziskavi potrdila izide prejšnjih raziskav o

pomenu in vlogi transformacijskega vodenja v procesu sprememb. Transformacijski vodja je oseba, ki:

- usmerja pozornost tako, da dejansko dela in živi tisto, v kar je prepričan, in tisto, kar govori;
- sistematično spremlja uresničevanje ciljev, ki jim pripisuje osrednji pomen in so del celovitega poslanstva organizacije;
- se aktivno srečuje s sodelavci v organizaciji, z njimi izmenjuje poglede, ideje in načine dela in svetuje;
- poudarja razvoj sodelavcev, deluje navdušujoče in posebno pozorno zaposluje sodelavce;
- aktivno soustvarja inovativno kulturo organizacije.

2.6 ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SKUPINO

Vedno bolj prevladuje prepričanje, da lahko kompleksne okoliščine obvladuje samo skupina, ki deluje avtonomno in se hkrati aktivno povezuje z drugimi skupinami v organizaciji in izven nje. Potreba po timskem delu razvija različne načine timskega dela in različne »mehke spretnosti« (sposobnost poslušanja, pripravljenost za sodelovanje v skupini, fleksibilno in ciljno usmerjen način dela ...) (Sennett, 1999). Na ravni organiziranosti delovne naloge to pomeni potrebo po preureditvi delovnih procesov, po učenju novih spretnosti, po organizaciji različnih oblik timskega dela in potrebo po obvladovanju kompleksnejših nalog. Ambrož in Mihaličeva (1998) ugotavljata, da zadovoljstvo s skupino in s cilji temelji na kakovostni povezavi z nadrejenim vodjem. Analiza odnosa je pokazala, da kakovost povezave z nadrejenim vodjem v skupini pojasni največ variance (41 %).

3 METODOLOGIJA

Za analizo podatkov iz ankete smo uporabili metode opisne statistike, in sicer frekvenčne porazdelitve, aritmetično sredino, mediano, modus, standardni odklon in Spearmanovo korelacijo ranga. Nekatere rezultate smo prikazali tudi grafično.

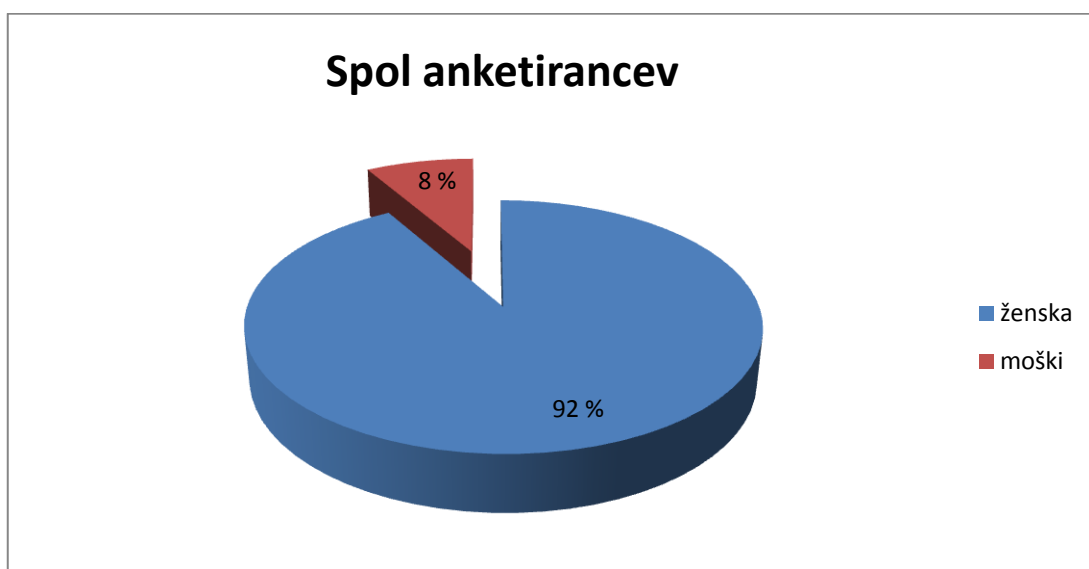
3.1 VZOREC

Značilnost	Kategorija	Frekvenca	Odstotek
IZOBRAZBA	osnovna šola	1	3 %
	srednja šola	16	44 %
	višja šola	4	11 %
	visoka šola	9	25 %
	fakulteta	6	17 %
	Kategorija	Povprečje	Odstotek
DELOVNA DOBA	v organizaciji	20,54	
	skupna	22,88	
SPOL	moški	3	8 %
	ženski	33	92 %

Tabela 3: Anketni vzorec

(Vir: Lasten)

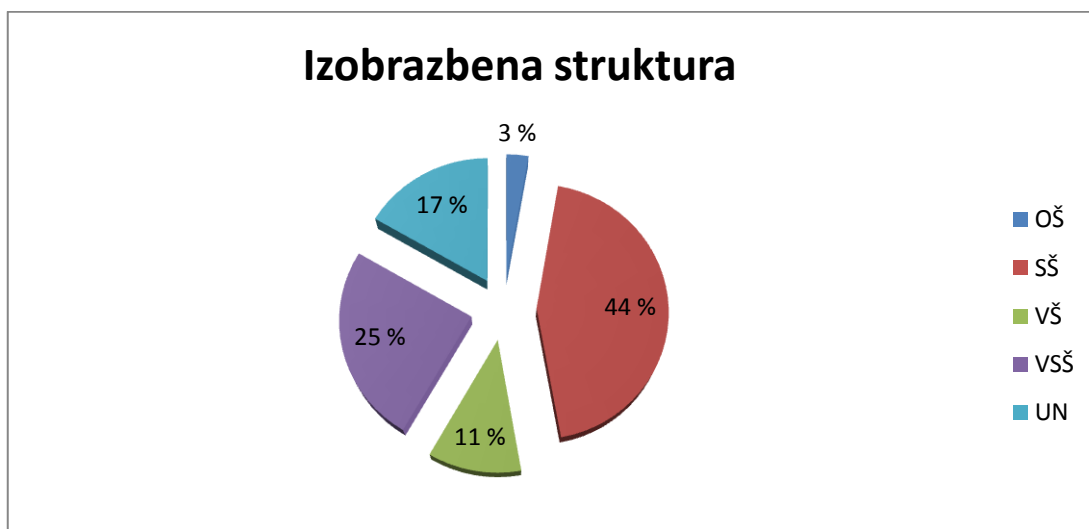
Prvi sklop vprašanj se nanaša na osnovne podatke anketirancev, in sicer izobrazbo, spol, delovno dobo v organizaciji in oddelek, v katerem so zaposleni.



Slika 1: Struktura anketiranih po spolu

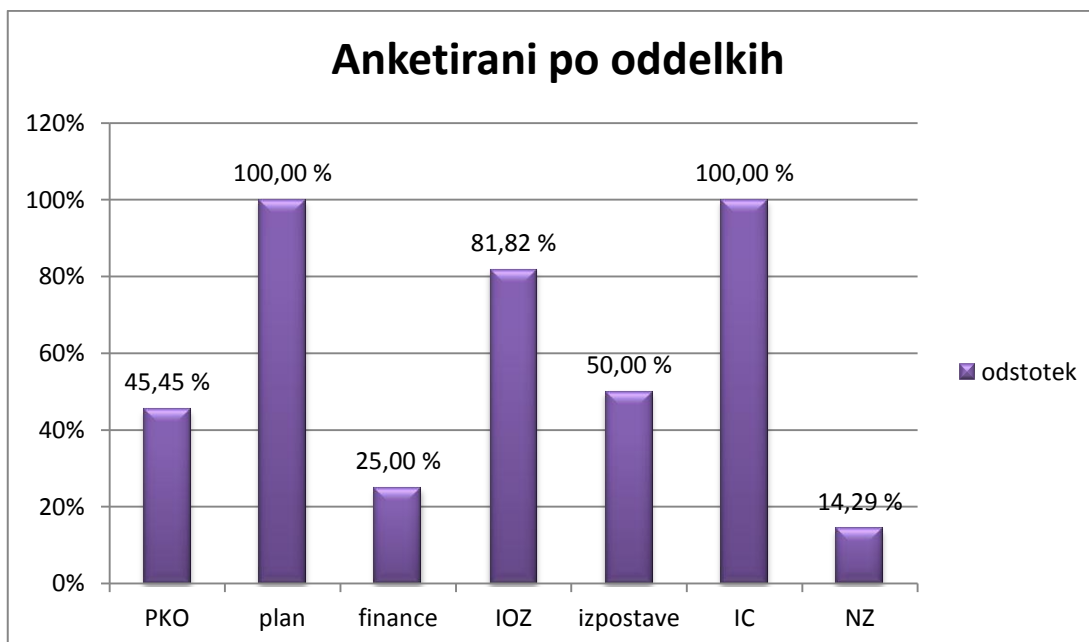
(Vir: Lasten)

V anketi so sodelovali 3 moški, kar predstavlja 8 % vseh anketiranih, in 33 žensk, kar predstavlja 92 % vseh anketiranih.



Slika 2: Izobrazbena struktura anketiranih
(Vir: Lasten)

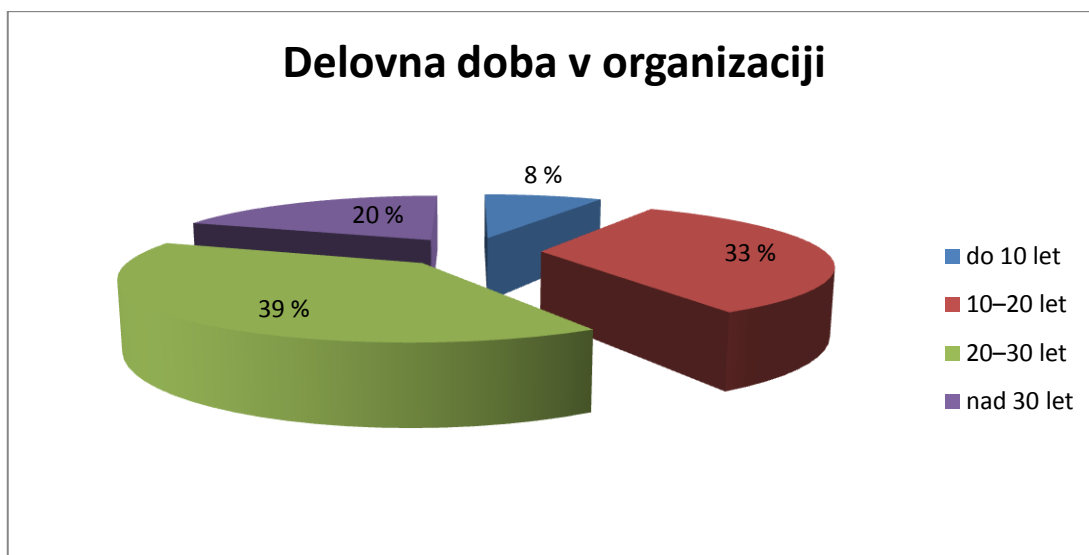
Glede na izobrazbeno strukturo je analiza pokazala naslednje rezultate: večina, in sicer kar 44 % vseh anketiranih, ima srednješolsko izobrazbo, sledijo anketirani zaposleni z višješolsko izobrazbo, ki jih je 25 %, anketiranih z univerzitetno izobrazbo je 17 %, z visoko strokovno izobrazbo pa 11 %, le 3 % oziroma en anketiran delavec ima osnovnošolsko izobrazbo.



Slika 3: Odstotek anketiranih po oddelkih
(Vir: Lasten)

Slika 3 prikazuje odstotek zaposlenih po posameznih oddelkih, ki so izpolnili anketni vprašalnik. Iz grafa je razvidno, da so v dveh oddelkih, in sicer v oddelku Informacijski center in v oddelku Plan in analize, vsi zaposleni izpolnili anketni

vprašalnik. Nadpovprečno odzivnost pri izpolnjevanju vprašalnika beležimo tudi v oddelku za Izvajanje obveznega zavarovanja. Zelo slaba je bila odzivnost v oddelku Nadzornih zdravnikov in v oddelku Financ. V ostalih oddelkih ni bilo velikega odstopanja od povprečnega odziva, ki je bil 52,94 %.



Slika 4: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji
(Vir: Lasten)

Iz podatkov je moč razbrati, da so zaposleni v organizaciji dokaj izkušeni delavci. Iz grafa je razvidno, da je največji odstotek zaposlenih v organizaciji od 20 do 30 let, in sicer 39 % vseh anketiranih; sledijo s 33 % zaposleni od 10 do 20 let, nato z 20 % zaposleni nad 30 let in kot zadnji z 8 % zaposleni manj kot 10 let.

3.2 INSTRUMENT

V kvantitativni raziskavi stališč, to je v raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih, smo uporabili anketni vprašalnik z mersko lestvico Likertovega tipa. Odnos do zadovoljstva z delom smo merili z naslednjimi lestvicami:

- a. Lestvica Likertovega tipa:

Primer:

sploh ne soglašam	ne soglašam	niti soglašam, niti ne soglašam	soglašam	popolnoma soglašam
1	2	3	4	5

Slika 5: Ocenjevalna lestvica
(Vir: Lasten)

S to lestvico so anketiranci ocenjevali naslednje skupine trditev:

- organizacijska kultura,
- zadovoljstvo z delom,
- zadovoljstvo s skupino,
- zadovoljstvo z vodenjem.

Motive za delo smo analizirali s pomočjo intervalne lestvice, ki jo imenujemo semantični diferencial. Ta lestvica meri pomen določenih trditev v skupini trditev. Zanja je značilno, da anketiranci pripišejo pomen določeni besedi. Anketiranci na lestvici označijo razmerje med dvema nasprotnima pojmom (dobro, slabo; prijetno, neprijetno).

Primer:

Na lestvici od +3 do –3 ocenite zadovoljstvo z delovnimi pogoji. Če menite, da ste z delovnimi pogoji zadovoljni, obkrožite +3, +2 ali +1. Nasprotno, če menite, da z delovnimi pogoji niste zadovoljni obkrožite –1, –2 ali –3.

+3	Popolno zadovoljstvo	–3	Popolno nezadovoljstvo
+2	Zmerno zadovoljstvo	–2	Zmerno nezadovoljstvo
+1	Zadovoljstvo	–1	nezadovoljstvo

Slika 6: Intervalna ocenjevalna lestvica
(Vir: Lasten)

Vprašalnik je vseboval tudi demografske podatke o izobrazbi, spolu in delovnih izkušnjah.

Anketni vprašalnik smo v aprilu 2012 poslali vsem zaposlenim v Zavodu. Vprašalniku smo priložili ovojnico z naslovom za vračilo vprašalnika. Zaposleni na sedežu Območne enote Zavoda so izpolnjene vprašalnike v zapečatenih ovojnicah oddali v sprejemno pisarno, kjer smo jih po preteku 14-dnevnega roka za izpolnitev tudi prevzeli. Zaposleni na izpostavah Zavoda so anketne vprašalnike ravno tako v zapečatenih ovojnicah oddali sodelavki v sprejemni pisarni, ki nam je vprašalnike po poteku 14-dnevnega roka za izpolnitev poslala po pošti. Tako smo zagotovili anonimnost izpolnjevanja vprašalnika in pridobili realne odgovore.

Zbiranje podatkov je potekalo štirinajst dni, in sicer od 19. 4. 2012 do 3. 5. 2012. Od poslanih 68 vprašalnikov smo dobili vrnjenih 36, kar je 52,94 %. Vseh 36 vprašalnikov je bilo izpolnjenih tako, da smo jih lahko uporabili pri analizi rezultatov. Pri večini vprašalnikov v sklopu organizacijska kultura opisni vprašanji nista bili izpolnjeni, zato smo ju iz analize rezultatov izpustili.

3.3 HIPOTEZE

Hipoteza 1: Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in z delovnimi pogoji, v katerih delajo.

Hipoteza 2: Organizacijska kultura je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji.

Hipoteza 3: Zadovoljstvo z neposrednim vodjem in kvaliteta medsebojnih odnosov sta pozitivno povezana.

4 ANALIZA REZULTATOV

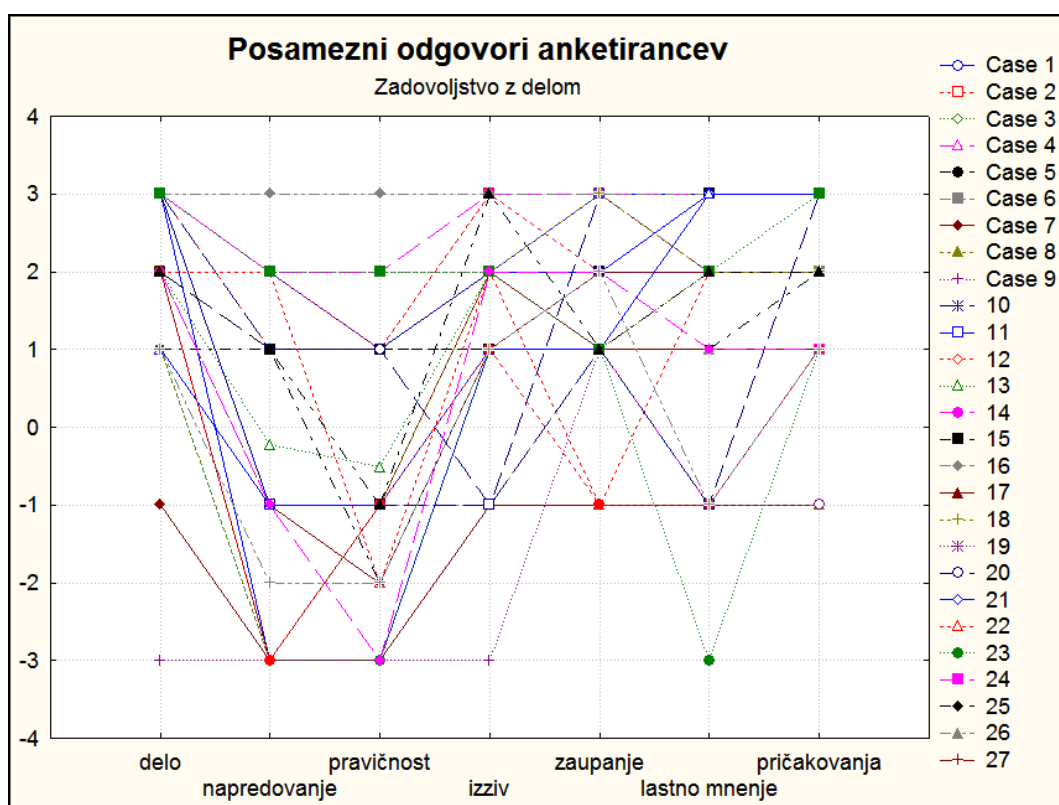
Rezultate naše ankete smo obdelali s pomočjo metod opisne statistike. Zadovoljstvo z delom smo merili s stališči v zvezi z zadovoljstvom z organizacijo, z napredovanjem, s pravičnostjo nagrajevanja, s kakovostjo dela in z odnosom do nadrejenega vodje.

Zadovoljstvo z delom	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks.	Standardni odklon	Koeficient variance
delo	36	1,97	2,00	3,00	15,00	-3,00	3,00	1,28	64,69
napredovanje	36	-0,23	-1,00	-1,00	11,00	-3,00	3,00	1,88	-824,05
pravičnost	36	-0,51	-1,00	-1,00	12,00	-3,00	3,00	1,70	-329,89
izziv	36	1,33	2,00	2,00	14,00	-3,00	3,00	1,33	99,82
zaupanje	36	1,44	1,00	1,00	17,00	-1,00	3,00	1,05	72,98
lastno mnenje	36	1,17	2,00	2,00	12,00	-3,00	3,00	1,65	141,22
pričakovanja	36	1,72	2,00	2,00	12,00	-1,00	3,00	1,14	66,00

Tabela 4: Analiza stališč do zadovoljstva z delom
(Vir: Lasten)

Anketiranci negativno ocenjujejo pravičnost pri napredovanju (ar. sr. = -0.51; st. odklon = 1,70) in napredovanje na osnovi rezultatov dela (ar. sr. = -0.23; st. odklon = 1,88). Anketiranci ugotavljajo, da na možnost napredovanja vplivajo nekateri dejavniki, ki ne izhajajo iz pravičnosti, ampak iz drugih vrednotnih meril.

O tem imajo zelo različna mnenja, saj so pri obeh negativnih trditvah o zadovoljstvu z delom stališča zelo razpršena. Poleg tega ugotavljajo, da rezultati dela niso najboljše merilo za napredovanje. Kljub temu delavci zaupajo odločitvam vodje (ar. sr. = 1,44; st. odklon = 1,05) in delo jim predstavlja izziv (ar. sr. = 1,33; st. odklon = 1,33).



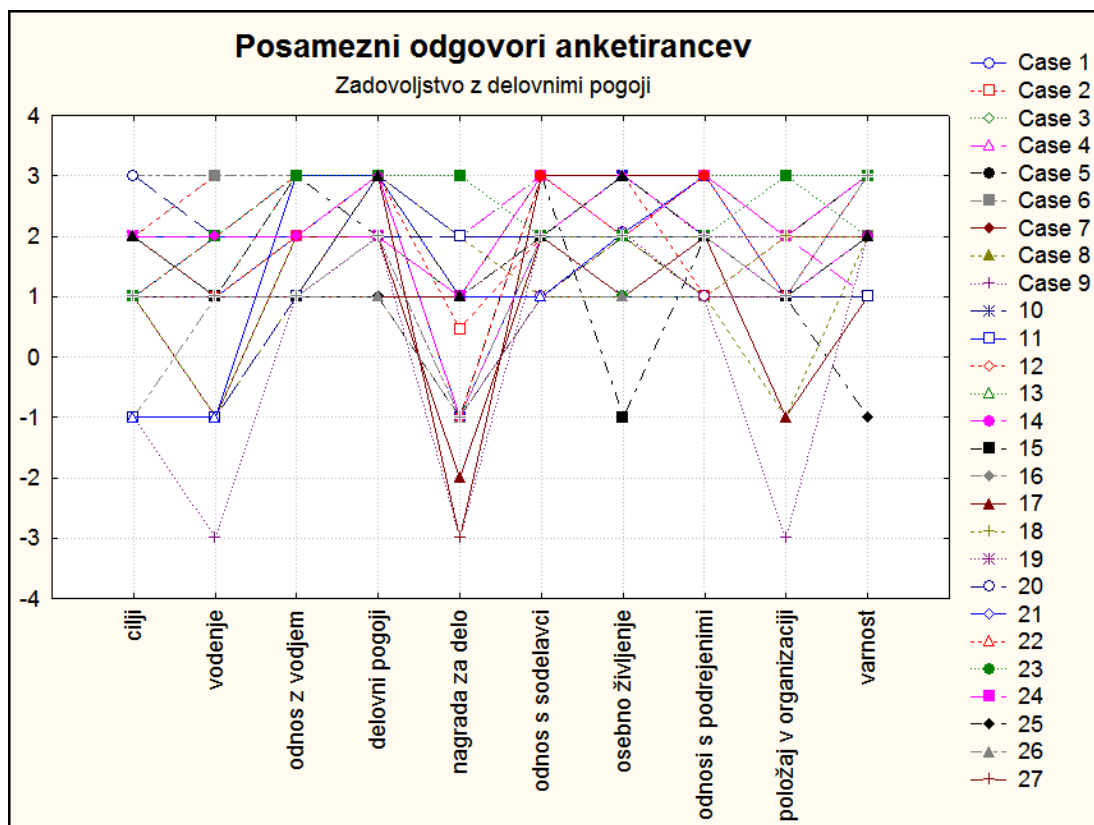
Slika 7: Zadovoljstvo z delom
(Vir: Lasten)

Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks.	Standardni odklon	Koeficient variance
cilji	36	1,11	1,00	1,00	16,00	-1,00	3,00	1,12	100
vodenje	36	1,00	1,00	1,00	16,00	-3,00	3,00	1,33	133
odnos z vodjem	36	2,00	2,00	dvojni	12,00	1,00	3,00	0,83	41,40
delovni pogoji	36	2,50	3,00	3,00	23,00	1,00	3,00	0,74	29,47
nagrada za delo	36	0,46	1,00	1,00	14,00	-3,00	3,00	1,50	328
odnosi s sodelavci	36	2,03	2,00	2,00	15,00	1,00	3,00	0,77	38,17
osebno življenje	36	2,06	2,00	2,00	14,00	-1,00	3,00	0,89	43,35
odnosi s podrejenimi	36	1,94	2,00	2,00	14,00	1,00	3,00	0,79	40,67
položaj v organizaciji	36	1,19	1,00	1,00	20,00	-3,00	3,00	1,09	91,32
varnost	36	1,97	2,00	2,00	15,00	-1,00	3,00	0,91	46,13

Tabela 5: Stališča o zadovoljstvu z delovnimi pogoji
(Vir: Lasten)

V nadaljevanju smo anketirance spraševali o delovnih pogojih: o jasnosti ciljev, o vodenju, o odnosu z vodjem, o nagradi za delo, o odnosih s sodelavci, o zadovoljstvu z osebnim življenjem, o odnosih s podrejenimi, o položaju v organizaciji, o varnosti. Rezultati zadovoljstva z delovnimi pogoji kažejo, da so

anketiranci zadovoljni z delovnimi pogoji. Najmanj so zadovoljni z nagrajevanjem, to je s plačilom za delo (ar. sr. = 0,46; st. odklon = 1,50), in pri tem niso enotnega mnenja. Najbolj so zadovoljni z delovnimi pogoji in glede tega zelo dobro soglašajo med seboj (ar. sr. = 2,50; st. odklon = 0,74).



Slika 8: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji
(Vir: Lasten)

Glede odnosa z vodjem so mnenja anketirancev deljena (ar. sr. = 2,00; st. odklon = 0,53), saj modus kaže bimodalno strukturo, to je dve skupini stališč znotraj vzorca.

Z analizo rezultatov smo prišli do ugotovitve, da so zaposleni v javni organizaciji zadovoljni z delovnimi pogoji. Pozitivni so predvsem odgovori pri četrtem vprašanju, kjer anketiranci ocenjujejo delovne pogoje. Iz rezultatov analize lahko sklepamo, da dobri delovni pogoji in odnosi s sodelavci ter varnost zaposlitve nadomestijo tudi nekoliko nižje plačilo od pričakovanega.

Organizacijska kultura je osnova za način dela v organizaciji. Organizacijska kultura je neke vrste socialna energija, ki črpa svojo moč iz družbenega ali organizacijskega okolja, v katerem se je razvila (Ovsenik in Ambrož, 2006). V tem smislu Ambrož (2009) meni, da je organizacijska kultura po eni strani splet različnih poslovnih praktik, po drugi strani pa splet vrednot, ki osmišljajo delovanje posameznika v sklopu določene organizacijske kulture. Delo, zadovoljstvo z delom, delovni pogoji in organizacijska kultura so med seboj povezani in tvorijo osnovo za spodbujanje notranje motivacije posameznika. To je bil tudi razlog, da smo v našo analizo vključili stališča o organizacijski kulturi.

Organizacijska kultura	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks	Standardni odklon	Koeficient variance
nova znanja	36	3,64	4,00	4,00	18,00	2,00	5,00	0,68	18,76
pretok informacij in idej	36	3,25	3,00	3,00	16,00	1,00	4,00	0,77	23,69
nagrajevanje kakovosti	36	2,08	2,00	2,00	16,00	1,00	4,00	0,81	38,70
spoštovanje pravil	36	3,78	4,00	4,00	23,00	2,00	5,00	0,64	16,87
zaupanje	36	3,61	4,00	4,00	21,00	2,00	5,00	0,60	16,59
komunikacija	36	3,56	4,00	4,00	19,00	2,00	5,00	0,73	20,66
izboljševanje	36	3,08	3,00	3,00	17,00	2,00	5,00	0,84	27,27
odgovornost	36	3,47	4,00	4,00	21,00	2,00	4,00	0,70	20,06
skupinsko delo	36	3,75	4,00	4,00	20,00	2,00	5,00	0,69	18,45
vodja – strokovnjak	36	3,31	3,00	4,00	14,00	2,00	5,00	0,86	25,89
vklučenost	36	3,17	3,00	4,00	15,00	1,00	5,00	0,97	30,66
ciljna usmerjenost	36	3,50	4,00	4,00	19,00	2,00	4,00	0,56	16,02
avtonomnost	36	3,83	4,00	4,00	19,00	2,00	5,00	0,85	22,05
odprava napak	36	3,17	3,00	4,00	15,00	1,00	4,00	0,85	26,69
kakovostno delo	36	4,00	4,00	4,00	28,00	3,00	5,00	0,48	11,95

Tabela 6: Stališča anketirancev do organizacijske kulture
(Vir: Lasten)

V instrumentu za merjenje smo uporabili lestvico Likertovega tipa, ki meri stališča na lestvici od 1 do 5. Rezultati analize stališč kažejo, da je organizacijska kultura organizacije v javnem sektorju najmanj usmerjena v nagrajevanje kakovosti (ar. sr. = 2,08; st. odklon = 0,81) in v izboljševanje procesov s pomočjo idej zaposlenih v organizaciji (ar. sr. = 3,08; st. odklon = 0,84). Organizacijska kultura je najbolj usmerjena v kakovostno delo (ar. sr. = 4,00; st. odklon = 0,48) in v samostojnost (avtonomnost) pri delu (ar. sr. = 3,83; st. odklon = 0,85) in v spoštovanje pravil (ar. sr. = 3,78; st. odklon = 0,64).

Korelacijska analiza stališč o organizacijski kulturi, zadovoljstvu z delom in delovnih pogoji

Na sistemski ravni smo želeli raziskati zvezo med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji. Povezave med spremenljivkami smo analizirali s pomočjo Spearmanove korelacije ranga, ker nekatere spremenljivke, ki smo jih vključili v korelacijsko analizo, niso normalno porazdeljene.

LEGENDA	
Organizacijska kultura (horizontalno)	1–15
Zadovoljstvo z delom (vertikalno)	1–7
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	8–15

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,19	0,06	0,16	0,09	0,31	0,05	0,41*	0,16	0,29	0,21	0,28	0,12	0,21	0,30	0,13
2	0,17	0,18	0,29	0,31	0,53*	0,24	0,54*	0,16	0,29	0,33	0,51*	0,24	0,36*	0,37*	0,25
3	0,16	0,26	0,23	0,33*	0,55*	0,25	0,62*	0,32	0,35*	0,50	0,54*	0,35*	0,44*	0,54*	0,24
4	0,23	0,10	0,09	0,11	0,29	0,02	0,32	0,16	0,16	0,24	0,30	0,24	0,27	0,13	0,18
5	0,32	0,25	0,18	0,14	0,45*	0,31	0,43*	0,12	0,28	0,54*	0,58*	0,21	0,24	0,23	0,40*
6	-0,07	0,28	0,11	0,12	0,64*	0,35*	0,30	0,05	0,25	0,51*	0,60*	0,11	0,56*	0,11	0,21
7	-0,07	0,25	0,03	0,24	0,53*	0,26	0,30	0,23	0,38*	0,45*	0,56*	0,13	0,44*	0,23	0,32
8	0,32	0,13	0,45*	-0,08	0,10	-0,23	0,12	0,11	0,01	0,11	0,01	0,26	0,11	0,24	0,19
9	0,34*	0,02	0,44*	0,14	0,31	0,01	0,35*	0,12	0,11	0,17	0,15	0,17	0,24	0,38*	0,26
10	0,11	0,08	0,11	0,19	0,64*	0,25	0,48*	0,26	0,27	0,54*	0,60*	0,16	0,50*	0,10	0,29
11	-0,04	0,01	-0,06	0,07	0,27	0,00	0,23	0,30	0,22	0,21	0,18	0,06	0,18	0,06	0,15
12	0,03	0,09	0,20	0,08	0,29	0,08	0,30	0,15	0,15	0,27	0,37*	0,11	0,26	0,26	0,13
13	-0,04	-0,03	0,33	-0,02	0,19	-0,17	0,05	0,22	-0,11	0,15	-0,02	0,14	0,15	0,14	0,23
14	0,02	0,31	0,13	0,14	0,24	0,00	0,19	0,28	0,27	0,15	0,11	0,23	0,20	0,15	0,17
15	-0,17	-0,03	0,19	0,11	0,19	-0,15	0,01	0,25	0,09	0,13	0,03	0,04	0,23	0,06	0,23
16	0,25	0,10	0,27	0,26	0,51*	0,08	0,55*	0,42*	0,31	0,29	0,32	0,42*	0,44*	0,39*	0,27
17	0,10	0,13	-0,16	0,20	0,45*	0,19	0,36*	0,14	0,21	0,17	0,08	0,02	0,24	0,22	0,13

Korelacije so statistično značilne pri $p < 0,05000^*$

Tabela 7: Spearmanova analiza korelacije med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z delovnimi pogoji
(Vir: Lasten)

Spremenljivka organizacijske kulture »V organizaciji nas spodbujajo, da si pridobimo nove spretnosti in znanja« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Vodenje organizacije« ($r = 0,34$, $p = 0,05^*$).

Pretok informacij in idej nima statistično značilne povezave z nobeno spremenljivko zadovoljstva z delom in delovnimi pogoji.

Spremenljivka organizacijske kulture »V naši organizaciji nagradimo kakovostno delo in kaznujemo nekakovostno delo« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Doseganje ciljev organizacije« ($r = 0,45$, $p = 0,05^*$) in z »Vodenje organizacije« ($r = 0,44$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »V naši organizaciji spoštujemo splošno veljavne postopke, pravila in norme« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,33$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Vodstvo zaupa svojim podrejenim sodelavcem« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,64$; $p = 0,05^*$), z »Odnosi z vodjem« ($r = 0,64$; $p = 0,05^*$), z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,55$; $p = 0,05^*$), z »V organizaciji lahko napredujem, če se potrudim« ($r = 0,53$; $p = 0,05^*$), z »Vem, kaj nadrejeni vodja pričakuje od mene« ($r = 0,53$; $p = 0,05^*$), s »Položaj v organizaciji« ($r = 0,51$; $p = 0,05^*$), z »Zaupam odločitvam nadrejenega vodje« ($r = 0,45$, $p = 0,05^*$) in z »Varnost« ($r = 0,45$; $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Zaposleni se lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu z nadrejenim vodjem« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,35$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »V naši organizaciji pogosto uporabimo ideje za izboljševanje delovnih procesov« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,62$, $p = 0,05^*$), s »Položaj v organizaciji« ($r = 0,55$, $p = 0,05^*$), z »V organizaciji lahko napredujem, če se potrudim« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$), z »Odnosi z vodjem« ($r = 0,48$, $p = 0,05^*$), z »Zaupam odločitvam nadrejenega vodje« ($r = 0,43$, $p = 0,05^*$), z »Rad delam v moji organizaciji« ($r = 0,41$, $p = 0,05^*$). S trditvama »Varnost« ($r = 0,36$, $p = 0,05^*$) in »Vodenje organizacije« ($r = 0,35$, $p = 0,05^*$), je organizacijska kultura v šibki povezavi.

Spremenljivka organizacijske kulture »Zaposleni v naši organizaciji se čutijo odgovorne za doseganje ciljev organizacije« je v zmerni in statistično značilni povezavi s »Položaj v organizaciji« ($r = 0,42$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »V organizaciji skupinsko rešujemo bolj zapletene probleme« je v šibki in statistično značilni povezavi z »Vem, kaj nadrejeni vodja pričakuje od mene« ($r = 0,38$, $p = 0,05^*$) in z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,35$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Naš vodja dobro pozna probleme, ki jih imajo podrejeni sodelavci pri delu« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Zaupam odločitvam nadrejenega vodje« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$), z »Odnosi z vodjem« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$), z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,51$, $p = 0,05^*$), z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,50$, $p = 0,05^*$) in z »Vem, kaj nadrejeni vodja pričakuje od mene« ($r = 0,45$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Vodja vključuje podrejene sodelavce v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,60$, $p = 0,05^*$), z »Odnosi z vodjem« ($r = 0,60$, $p = 0,05^*$), z »Zaupam odločitvam nadrejenega vodje« ($r = 0,58$, $p = 0,05^*$), z »Vem, kaj nadrejeni vodja pričakuje od mene« ($r = 0,56$, $p = 0,05^*$), z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$), z »V organizaciji lahko napredujem, če se potrudim« ($r = 0,51$, $p = 0,05^*$) in z »Plačilo za delo« ($r = 0,37$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »V naši organizaciji so zaposleni pripravljeni slediti ciljem organizacije« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Položaj v organizaciji« ($r = 0,42$, $p = 0,05^*$) in z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,35$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Nadrejeni vodja na pri delu pušča dovolj svobode in nadzira delo samo takrat, ko se pojavijo resne težave« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,56$, $p = 0,05^*$), z »Odnosi z vodjem« ($r = 0,50$, $p = 0,05^*$), z »Vedno lahko povem nadrejenemu vodji svoje mnenje« ($r = 0,44$, $p = 0,05^*$), z »Položaj v organizaciji« ($r = 0,44$, $p = 0,05^*$), z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,44$, $p = 0,05^*$) in z »V organizaciji lahko napredujem, če se potrudim« ($r = 0,36$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »V naši organizaciji so informacije o napakah pri delu izhodišče za stalno izboljševanje delovnega procesa« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Zaposleni v naši organizaciji pravično napredujemo« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$), z »Položaj v organizaciji« ($r = 0,39$, $p = 0,05^*$), z »Vodenje organizacije« ($r = 0,38$, $p = 0,05^*$) in z »V organizaciji lahko napredujem, če se potrudim« ($r = 0,37$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka organizacijske kulture »Delo v naši organizaciji opravimo kakovostno« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Zaupam odločitvam nadrejenega vodje« ($r = 0,40$, $p = 0,05^*$).

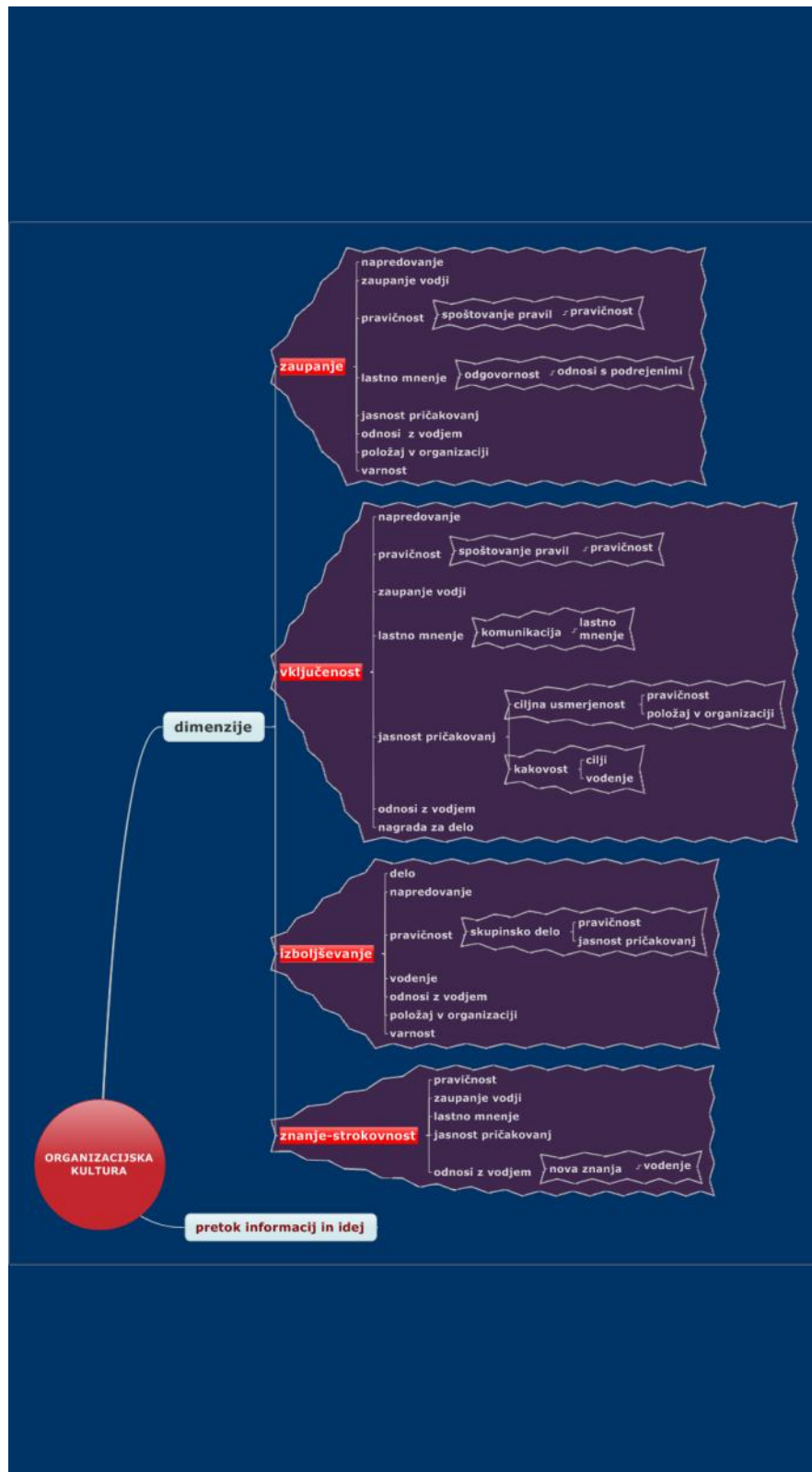
Korelacijska analiza stališč o organizacijski kulturi in zadovoljstvu z delom in z delovnimi pogoji je pokazala, da se stališča združujejo v štiri skupine stališč: zaupanje, vključenost, nenehno izboljševanje in znanje. Dimenzija zaupanje je najbolj kompleksna, saj povezuje največ stališč o zadovoljstvu z delom in z delovnimi pogoji. Organizacijska kultura v organizaciji temelji na pravičnosti, na

zaupanju vodji, na možnosti, da član organizacije pove svoje mnenje, ki se upošteva, na jasnosti pričakovanj in na položaju v organizaciji, ki zagotavlja varnost.

Sledi ji dimenzija vključenost, ki vsebuje manjše število stališč. Vključenost zaposlenih v delovanje organizacije temelji na spodbujanju lastnega mnenja o problemih, ki jih zaposleni izražajo v svobodni komunikaciji z drugimi, na razumevanju ciljev organizacije in vodenja in na kakovosti storitev. Pomemben element vključenosti je tudi zaupanje vodji, pravično napredovanje, spoštovanje pravil in ustrezno nagrajevanje dela.

Dimenzija nenehno izboljševanje poudarja, da nenehno izboljšujejo način dela tisti zaposleni, ki so zadovoljni z delom, ki napredujejo, če izboljšujejo, ki vedo, kaj se od njih pričakuje, in tisti, ki aktivno sodelujejo v skupini. Nenehno izboljšujejo tudi tisti zaposleni, ki jih vodja ustrezno spodbuja, ki so za to nagrajeni in s tako utrjujejo svoj položaj in varnost v organizaciji.

Ustvarjanje novega znanja v organizaciji temelji na zaupanju vodji, na pravični delitvi, na možnosti, da zaposleni predstavijo in uporabijo svoje ideje, in na pravičnemu vrednotenju novega znanja.



Slika 9: Model povezav med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji
(Vir: Lasten)

V naslednjem sklopu smo anketirance vprašali o zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo. V instrumentu za merjenje smo enako kot pri prejšnjem sklopu vprašanji uporabili lestvico Likertovega tipa, ki meri stališča z ocenami od 1 do 5.

Zadovoljstvo z delovno nalogo	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks.	Standardni odklon	Koeficient variance
samostojnost	36	3,97	4,00	4,00	22,00	2,00	5,00	0,70	17,53
tehnična sredstva	36	4,31	4,00	4,00	23,00	3,00	5,00	0,52	12,19
ustvarjalnost	36	3,42	4,00	4,00	19,00	1,00	5,00	0,87	25,59
raznolikost dela	36	3,81	4,00	4,00	21,00	1,00	5,00	1,01	26,52
uspešnost pri delu	36	4,14	4,00	4,00	27,00	3,00	5,00	0,49	11,77
bližina zaposlitve	36	3,72	4,00	4,00	15,00	1,00	5,00	1,21	32,50
prizadevnost	36	3,97	4,00	4,00	25,00	3,00	5,00	0,56	14,10
nova znanja	36	3,78	4,00	4,00	25,00	2,00	5,00	0,59	15,64
odnosi z nadrejenim	36	4,03	4,00	4,00	21,00	3,00	5,00	0,65	16,24
razumevanje	36	4,03	4,00	4,00	23,00	3,00	5,00	0,61	15,11
privlačnost dela	36	3,36	4,00	4,00	19,00	1,00	5,00	1,07	31,93
delovni čas	36	4,14	4,00	4,00	18,00	2,00	5,00	0,76	18,40

Tabela 8: Zadovoljstvo z delovno nalogo

(Vir: Lasten)

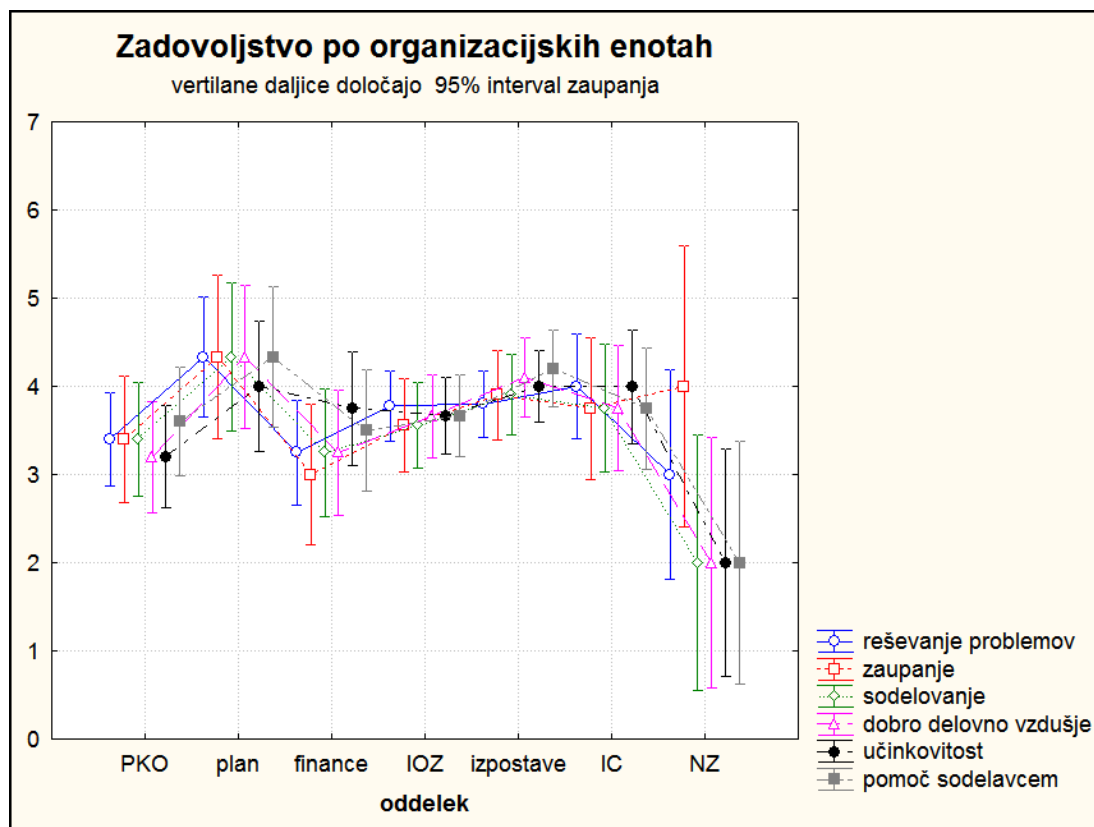
Rezultati analize stališč kažejo, da anketiranci soglašajo z dejstvom, da imajo za delo na voljo ustrezna tehnična sredstva (ar. sr. = 4,31; st. odklon = 0,52), da so pri delu, ki ga opravljajo, uspešni (ar. sr. = 4,14; st. odklon = 0,49) in da se v skupini, kjer delajo, z nadrejenim vodjem dobro razumejo (ar. sr. = 4,03; st. odklon = 0,65). Najslabše so ocenili privlačnost dela (ar. sr. = 3,36; st. odklon = 1,07), vendar pri tem niso bili ravno enotnega mnenja. Anketiranci se v mnenju razhajajo tudi pri vprašanju o vplivu bližine zaposlitve na zadovoljstvo z delom (ar. sr. = 3,72; st. odklon = 1,21).

Zadovoljstvo z delovno skupino	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks.	Standardni odklon	Koeficient variance
rešuje probleme	36	3,72	4,00	4,00	20,00	3,00	5,00	0,61	16,51
zaupanje med sodelavci	36	3,67	4,00	4,00	16,00	2,00	5,00	0,79	21,62
sodelovanje pri reševanju problemov	36	3,64	4,00	3,00	16,00	2,00	5,00	0,76	20,93
dobro delovno vzdušje	36	3,69	4,00	4,00	17,00	2,00	5,00	0,79	21,28
učinkovito delovanje	36	3,72	4,00	4,00	19,00	2,00	5,00	0,70	18,85
pomoč sodelavcem	36	3,81	4,00	4,00	18,00	2,00	5,00	0,75	19,68

Tabela 9: Stališča o zadovoljstvu s skupino

(Vir: Lasten)

V tem sklopu smo anketirance povprašali o zadovoljstvu s skupino. Iz podatka, ki se pojavi pri vseh trditvah (mediana = 4), lahko sklepamo, da so zadovoljni s skupino, v kateri delajo. Nekoliko manjše soglasje je le pri trditvi, da pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujejo vsi njeni člani (ar. sr = 3,64; st. odklon = 0,76).



Slika 10: Zadovoljstvo z delovno skupino po organizacijskih enotah
(Vir. Lasten)

Rezultati zadovoljstva po organizacijskih enotah kažejo, da so najbolj zadovoljni z delom zaposleni v Planskem oddelku in najmanj zadovoljni z delom zaposleni v Oddelku nadzornih zdravnikov. Interval zaupanja je pri odgovorih iz Oddelka nadzornih zdravnikov velik, zato lahko sklepamo, da so stališča anketirancev pri tem zelo razpršena. Najvišja je razpršenost stališč pri oceni zaupanja nadrejenemu vodji. Zaupanje vodji so anketiranci iz Oddelka nadzornih zdravnikov najvišje vrednotili.

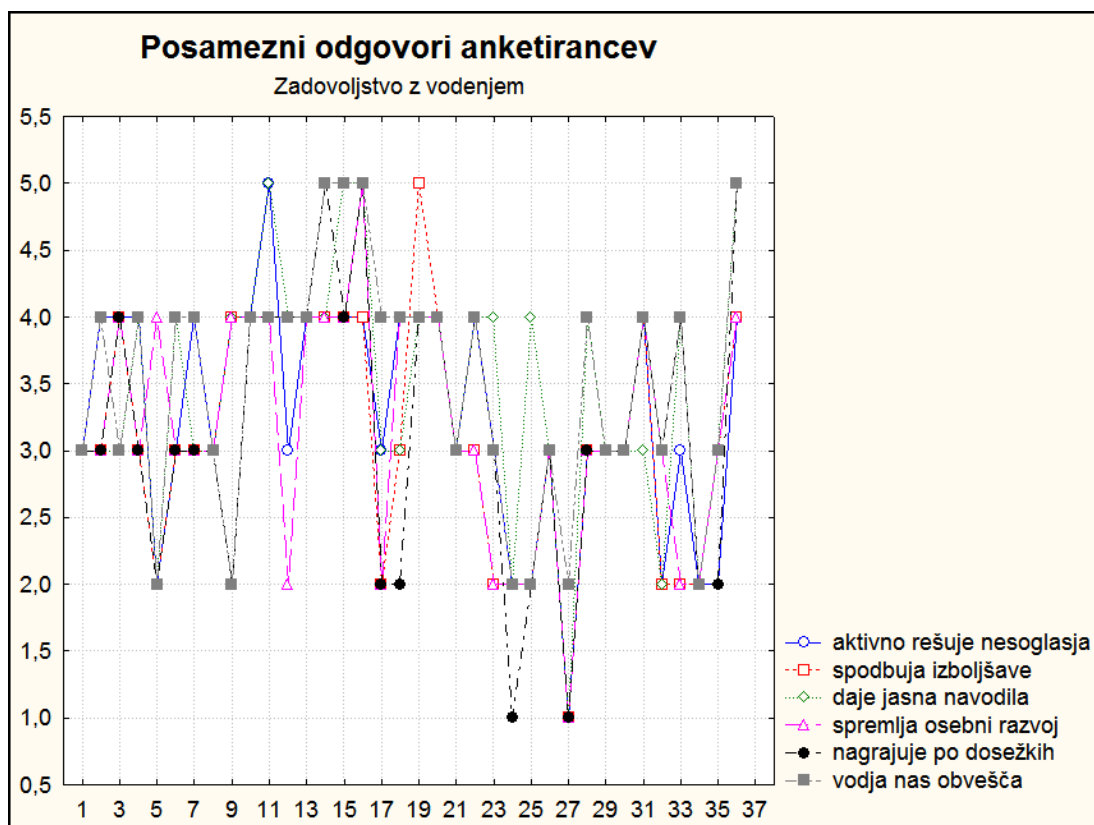
Zadovoljstvo z vodenjem	N	Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Frekvenca modusa	Min.	Maks.	Standardni odklon	Koeficient variance
aktivno rešuje nesoglasja	36	3,28	3,00	4,00	16,00	1,00	5,00	0,88	26,91
spodbuja izboljšave	36	3,11	3,00	3,00	14,00	1,00	5,00	0,89	28,52
daje jasna navodila	36	3,44	3,50	4,00	14,00	1,00	5,00	0,94	27,27
spremlja osebni razvoj	36	3,17	3,00	3,00	14,00	1,00	5,00	0,88	27,74
nagrajuje po dosežkih	36	3,17	3,00	3,00	13,00	1,00	5,00	1,03	32,47
vodja nas obvešča	36	3,50	4,00	4,00	16,00	2,00	5,00	0,91	26,01

Tabela 10: Stališča o zadovoljstvu z vodenjem

(Vir: Lasten)

V zadnjem sklopu smo zaposlene povprašali o zadovoljstvu z vodenjem. Če sklepamo le iz povprečnih ocen pri posameznih trditvah, bi dejali, da anketiranci niso najbolj zadovoljni z neposrednim vodjem. Ko smo podrobneje analizirali rezultate, smo prišli do ugotovitve, da vodja aktivno rešuje nesoglasja v skupini (ar. sr. = 3,28; st. odklon = 0,88), da daje jasna navodila v zvezi z delovnimi nalogami (ar. sr. = 3,44; st. odklon = 0,94) in podrejene seznanja s pomembnimi dogajanja v organizaciji (ar. sr. = 3,50; st. odklon = 0,91).

Pri analizi rezultatov smo ugotovili, da imajo anketiranci o zadovoljstvu z neposrednim vodjem pri vseh trditvah dokaj skladna stališča (st. odklon = od 0,88 do 1,03).



Zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z delovno skupino sta povezana med seboj. Raziskave kažejo, da vzdušje v skupini ustvarja vodja skupine skupaj z njenimi člani. Zato je bil naš cilj dokazati to povezavo s Spearmanovo korelacijo ranga.

skupina \ vodja	aktivno rešuje nesoglasja	spodbuja izboljšave	daje jasna navodila	spremlja osebni razvoj	nagrajuje po dosežkih	vodja nas obvešča
reševanje problemov	0,34	0,21	0,21	0,42	0,23	0,18
zaupanje	0,34	0,21	0,14	0,36	0,19	0,13
sodelovanje	0,45	0,44	0,41	0,47	0,54	0,32
dobro delovno vzdušje	0,33	0,26	0,33	0,32	0,27	0,21
učinkovitost	0,24	0,05	0,17	0,29	0,06	0,07
pomoč sodelavcem	0,26	0,16	0,24	0,24	0,24	0,12

Korelacije so statistično značilne pri $p < 0,05000^*$

Tabela 11: Korelacija med slogom vodenja in zadovoljstvo s skupino
(Vir: Lasten)

Spremenljivka sloga vodenja »Naš vodja aktivno rešuje nesoglasja v skupini« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani« ($r = 0,45$, $p = 0,05^*$). S trditvami »V skupini razpravljamo

o predlogih za reševanje delovnih problemov in jih rešujemo« ($r = 0,34$, $p = 0,05^*$), »Med sodelavci v moji delovni skupini je visoka stopnja zaupanja« ($r = 0,34$, $p = 0,05^*$) in »V naši delovni skupini je dobro delovno vzdušje« ($r = 0,33$, $p = 0,05^*$), je spremenljivka sloga vodenja »Naš vodja aktivno rešuje nesoglasja v skupini« v šibki povezavi.

Spremenljivka sloga vodenja »Vodja nas nenehno spodbuja, da predlagamo izboljšave pri delu« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani« ($r = 0,44$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka sloga vodenja »Vodja nam daje jasna navodila v zvezi z delovnimi nalogami« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani« ($r = 0,41$, $p = 0,05^*$) in v šibki in statistično značilni povezavi z »V naši skupini je dobro delovno vzdušje« ($r = 0,33$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka sloga vodenja »Naš vodja spremlja naš osebni razvoj« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani« ($r = 0,47$, $p = 0,05^*$) in z »V skupini razpravljamo o predlogih za reševanje delovnih problemov in jih rešujemo« ter v šibki in statistično značilni povezavi z »Med sodelavci v moji delovni skupini je visoka stopnja zaupanja« ($r = 0,42$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka sloga vodenja »Vodja nas spodbuja pri delu, pohvali in nagradi v skladu z delovnimi dosežki« je v zmerni in statistično značilni povezavi z »Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani« ($r = 0,54$, $p = 0,05^*$).

Spremenljivka sloga vodenja »Vodja nas vedno seznanja s pomembnimi dogajanjem v organizaciji« nima statistično značilne povezave z nobeno spremenljivko zadovoljstva s skupino.

5 RAZPRAVA

V sodobnem svetu je uspešnost organizacije vse bolj odvisna od ljudi, vendar pa sta le znanje in talent zaposlenih premalo za uspešno opravljanje delovnih nalog. Pomembno je počutje na delovnem mestu, saj se zadovoljni delavci pri svojem delu bolj potrudijo, delo opravljajo učinkovito in uspešno ter s svojim odnosom do dela pozitivno vplivajo na ostale zaposlene.

V diplomskem delu smo proučevali zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji javnega sektorja. Proučili smo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom, z delovnimi pogoji, s skupino, v kateri delajo, z vodenjem ter z organizacijsko kulturo.

Cilj naše raziskave je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnimi pogoji. Naslednji cilj je bil ugotoviti vsebino povezave med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji, med zadovoljstvom z neposrednim vodjem in kakovostjo medsebojnih odnosov.

Na osnovi naše raziskave ugotavljamo, da so v organizaciji zaposleni izkušeni delavci s srednje- in višješolsko izobrazbo, ki se zavedajo, kaj od njih pričakujejo njihovi neposredni vodje. Zaposleni, ki so sodelovali v naši raziskavi, delajo v dobrih delovnih pogojih, njihova zaposlitev je varna in so v dobrih odnosih s sodelavci. Takšno stanje verjetno pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo, čeprav je nagrada za delo nižja od njihovih pričakovanj.

Ker je organizacijska kultura neke vrste mreža komunikacij, ki so pomemben dejavnik uspeha vsake organizacije, smo posebno pozornost pri analizi rezultatov posvetili temu elementu organizacijske učinkovitosti.

Ugotovili smo, da je komunikacija med zaposlenimi in menedžmentom dvosmerna in na visoki ravni. Kljub temu pa je pri zaposlenih prisotno prepričanje, da menedžment premalo upošteva njihove ideje.

Zadovoljstvo z delom, delovni pogoji in organizacijska kultura so med seboj v statistično značilnih povezavah. Povezujejo jih štiri dimenzije organizacijske kulture: zaupanje, vključenost v delovanje organizacije, nenehno izboljševanje delovnega procesa in znanje. Dimenzija pretok idej in informacij ni v statistično značilni povezavi z zadovoljstvom z delom in z delovnimi pogoji. Iz tega lahko sklepamo, da ni pretoka idej in informacij med zaposlenimi, v skupini in med skupinami. Glede na to, da je organizacija birokratsko organizirana, ne moremo pričakovati prostega pretoka idej in informacij.

Pri preučevanju povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji smo prišli do spoznanja, da je povezava vidna v štirih dimenzijah, in sicer v dimenziji zaupanje, vključenost, izboljševanje ter v dimenziji znanje in strokovnost, medtem ko v dimenziji prost pretok informacij in idej povezanosti nismo zaznali.

Pri preučevanju povezave med zadovoljstvom z neposrednim vodjem in kvaliteto medsebojnih odnosov smo prišli do ugotovitve, da je dimenzija vodenja v vseh pogledih povezana z dimenzijo sodelovanja vseh članov skupine pri reševanju težjih problemov v skupini, v manjši meri pa je povezana tudi s predlogi za reševanje delovnih problemov in stopnjo zaupanja med sodelavci v skupini. Povezanost vodenja z zadovoljstvom skupine potrjuje tudi primerjava podatkov o zadovoljstvu s skupino po organizacijskih enotah, kjer smo v vsakem oddelku prišli do drugačnih ugotovitev glede zadovoljstva v skupini. Razlike med skupinami so izid različnega sloga vodenja in odnosa med vodjo in zaposlenimi v oddelku.

Rezultati raziskave zadovoljstva zaposlenih so potrdili hipoteze, ki smo jih postavili v teoretičnem delu, in sicer, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in delovnimi pogoji, v katerih delajo, da je organizacijska kultura pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in da sta zadovoljstvo z neposrednim vodjem in kvaliteta medsebojnih odnosov pozitivno povezana.

Nekoliko preseneča negativno mnenje anketirancev glede možnosti za napredovanje in glede upoštevanja pravičnosti pri napredovanju. Ker obstajajo v organizaciji jasno določena pravila glede napredovanja, lahko sklepamo, da je negativna ocena posledica varčevalnih ukrepov v organizacijah javnega sektorja, ki trenutno ne omogočajo napredovanja.

Z raziskavo zadovoljstva zaposlenih v organizaciji v javnem sektorju smo prišli do ugotovitve, da imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih neposredni vodje, zato je zelo pomembno, da v organizaciji vodje posvetijo večjo pozornost odnosom s podrejenimi.

Rezultati zadovoljstva zaposlenih z delom, vodenjem in skupino kažejo, da je treba več pozornosti posvetiti pravičnemu nagrajevanju, reševanju konfliktov v skupini in spodbujanju nenehnih izboljšav pri delu.

Prednosti

Analizirali smo razmerje med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji, kar je nov pogled na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo, v kateri delajo.

Slabosti

Raziskava je potekala na majhnem vzorcu, saj smo v raziskavo vključili le eno od enajstih organizacijskih enot.

Sklep

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko zaključimo, da je v organizaciji javnega sektorja posebno pozornost treba nameniti odnosu vodij do podrejenih, saj le ti s

svojim načinom vodenja lahko odločilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih znotraj delovne skupine.

Treba je poudariti, da mora organizacija v javnem sektorju na področju zadovoljstva zaposlenih redno spremljati dejavnike zadovoljstva pri delu in jih po potrebi spreminjati in prilagajati glede na različne posameznike in skupine zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

- Ambrož, M. (2009). *Viharnost organizacije*. Kranj: B & B, izobraževanje in usposabljanje.
- Ambrož, M., Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti: Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
- Capra, F. (2003). *The Hidden Connections*. London: Flamingo.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1956). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, April 1975, strani 159–70.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, February 1974, strani 1–15.
- Jacques, E. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21 st Century*. Arlington: Cason Hall et Co. Publishers.
- McAdams, R., Zinck, R. A. (1998). The Power of the Superintendent's Leadership in Shaping School District Culture: Three Case Studies. *ERS Spectrum*, 16, strani 3–7.
- Mesner - Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seddon, J. (2005). *Freedom from Command and Control: A Better Way to make the Work Work*. Buckingham: Vanguard Education Ltd.
- Sennett, R. (2003). *Respect in a world of inequality*. New York: W. W. Norton Company.

Willke, H. (1993). *Sistemska teorija razvitih družb*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.

<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvtvozaposlenih.html>, dostopno 6. 5. 2012

<http://www.zzzs.si/zzzs/imenik.nsf>, dostopno 23. 4. 2012

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura anketiranih po spolu	16
Slika 2: Izobrazbena struktura anketiranih	17
Slika 3: Odstotek anketiranih po oddelkih	17
Slika 4: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji	18
Slika 5: Ocenjevalna lestvica	18
Slika 6: Intervalna ocenjevalna lestvica	19
Slika 7: Zadovoljstvo z delom	22
Slika 8: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	23
Slika 9: Model povezav med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in delovnimi pogoji	29
Slika 10: Zadovoljstvo z delovno skupino po organizacijskih enotah	31
Slika 11: Zadovoljstvo z vodenjem	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije organizacijske kulture	5
Tabela 2: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo	9
Tabela 3: Anketni vzorec	16
Tabela 4: Analiza stališč do zadovoljstva z delom	21
Tabela 5: Stališča o zadovoljstvu z delovnimi pogoji	22
Tabela 6: Stališča anketirancev do organizacijske kulture	24
Tabela 7: Spearmanova analiza korelacije med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z delovnimi pogoji	25
Tabela 8: Zadovoljstvo z delovno nalogo	30
Tabela 9: Stališča o zadovoljstvu s skupino	30
Tabela 10: Stališča o zadovoljstvu z vodenjem	32
Tabela 11: Korelacija med slogom vodenja in zadovoljstvo s skupino	33

KRATICE IN AKRONIMI

ZZZS: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Spoštovani!

Vprašalnik vsebuje več področij in trditev z ocenjevalno lestvico. Lestvice so pri vsaki skupini trditev (sledite navodilom za izpolnjevanje). Ocenite vse trditve ali vpišite vsa stališča. V vprašalniku ni pravih ali napačnih odgovorov. So samo vaša stališča o določenem pojavu. Anketa je anonimna, vendar prevzamam polno odgovornost za varovanje osebnih podatkov. Anketo bom uporabila v svoji diplomski nalogi.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

izobrazba	oddelek	delovna doba	spol																																						
Označite z »x«:	Označite z »x«:	Označite z »x«:	Označite z »x«:																																						
<table border="1"> <tr><td>osnovna šola</td><td></td></tr> <tr><td>srednja šola</td><td></td></tr> <tr><td>višja šola</td><td></td></tr> <tr><td>visoka šola</td><td></td></tr> <tr><td>fakulteta</td><td></td></tr> <tr><td>magisterij</td><td></td></tr> <tr><td>doktorat</td><td></td></tr> </table>	osnovna šola		srednja šola		višja šola		visoka šola		fakulteta		magisterij		doktorat		<table border="1"> <tr><td>izvajanje OZZ</td><td></td></tr> <tr><td>finance in računovodstvo</td><td></td></tr> <tr><td>plan in analize</td><td></td></tr> <tr><td>nadzornih zdravnikov</td><td></td></tr> <tr><td>informacijski center</td><td></td></tr> <tr><td>pravno kadrovski</td><td></td></tr> <tr><td>izpostave</td><td></td></tr> </table>	izvajanje OZZ		finance in računovodstvo		plan in analize		nadzornih zdravnikov		informacijski center		pravno kadrovski		izpostave		<table border="1"> <tr><td>delovna doba</td><td>let</td></tr> <tr><td>v organizaciji</td><td></td></tr> <tr><td>skupaj</td><td></td></tr> </table>	delovna doba	let	v organizaciji		skupaj		<table border="1"> <tr><td>moški</td><td>ženska</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>	moški	ženska		
osnovna šola																																									
srednja šola																																									
višja šola																																									
visoka šola																																									
fakulteta																																									
magisterij																																									
doktorat																																									
izvajanje OZZ																																									
finance in računovodstvo																																									
plan in analize																																									
nadzornih zdravnikov																																									
informacijski center																																									
pravno kadrovski																																									
izpostave																																									
delovna doba	let																																								
v organizaciji																																									
skupaj																																									
moški	ženska																																								

Navodilo

Na lestvici od +3 do –3 ocenite zadovoljstvo z delom. Če menite, da ste z delom zadovoljni, obkrožite +3, +2 ali +1. Nasprotno, če menite, da z delom niste zadovoljni obkrožite –1, –2 ali –3.

+3	Popolno zadovoljstvo
+2	Zmerno zadovoljstvo
+1	Zadovoljstvo

–3	Popolno nezadovoljstvo
–2	Zmerno nezadovoljstvo
–1	nezadovoljstvo

lestvica od +1 do +3			Zadovoljstvo z delom	lestvica od –1 do –3		
+3	+2	+1	rad/rada delam v moji organizaciji	–1	–2	–3
+3	+2	+1	v organizaciji lahko napredujem, če se potrudim	–1	–2	–3
+3	+2	+1	zaposleni v naši organizaciji pravično napredujejo	–1	–2	–3
+3	+2	+1	delo mi predstavlja izziv, vendar ni utrujajoče	–1	–2	–3
+3	+2	+1	zaupam odločitvam nadrejenega vodje	–1	–2	–3
+3	+2	+1	vedno lahko povem nadrejenemu vodji sovje mnenje	–1	–2	–3

+3	+2	+1	vem, kaj nadrejeni vodja pričakuje od mene	-1	-2	-3
----	----	----	--	----	----	----

Navodilo

Na lestvici od +3 do -3 ocenite zadovoljstvo z delovnimi pogoji. Če menite, da ste z delovnimi pogoji zadovoljni, obkrožite +3, +2 ali +1. Nasprotno, če menite, da z delovnimi pogoji niste zadovoljni obkrožite -1, -2 ali -3.

+3	Popolno zadovoljstvo
+2	Zmerno zadovoljstvo
+1	Zadovoljstvo

-3	Popolno nezadovoljstvo
-2	Zmerno nezadovoljstvo
-1	nezadovoljstvo

lestvica od +1 do +3			Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	lestvica od -1 do -3		
+3	+2	+1	doseganje ciljev organizacije	-1	-2	-3
+3	+2	+1	vodenje organizacije	-1	-2	-3
+3	+2	+1	odnosi z vodjem	-1	-2	-3
+3	+2	+1	delovni pogoji	-1	-2	-3
+3	+2	+1	plačilo za delo	-1	-2	-3
+3	+2	+1	odnosi s sodelavci	-1	-2	-3
+3	+2	+1	osebno življenje	-1	-2	-3
+3	+2	+1	odnosi s podrejenimi ali s sodelavci	-1	-2	-3
+3	+2	+1	položaj v organizaciji	+3	+2	+1
+3	+2	+1	varnost	+3	+2	+1

Navodilo

Pri vsaki trditvi v anketnem vprašalniku je lestvica Likertovega tipa od 1 do 5. Obkrožite/prečrtajte tisto številko na lestvici, ki najbolj ustreza vašemu stališču do trditve. Če s trditvijo **manj soglašate** obkrožite (1) ali (2), če se **ne morete odločiti** obkrožite (3), če s **trditvijo soglašate**, obkrožite (4) in če s trditvijo **popolnoma soglašate** obkrožite (5). Delajte hitro in označite vse trditve. Če vprašalnik ne vsebuje lestvice, sledite navodilom.

Lestvica

sploh ne soglašam	ne soglašam	niti soglašam niti ne soglašam	soglašam	popolnoma soglašam
1	2	3	4	5

1	V organizaciji nas spodbujajo, da si pridobimo nove spretnosti in znanja.	1	2	3	4	5
2	V naši organizaciji imamo prost pretok informacij in idej.	1	2	3	4	5
3	V naši organizaciji nagradimo kakovostno delo in kaznujemo nekakovostno delo.	1	2	3	4	5
4	V naši organizaciji spoštujemo splošno veljavne postopke, pravila in norme.	1	2	3	4	5
5	Vodstvo zaupa svojim podrejenim sodelavcem.	1	2	3	4	5
6	Zaposleni se lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu z nadrejenim vodjem.	1	2	3	4	5
7	V naši organizaciji pogosto uporabimo ideje zaposlenih za izboljševanje delovnih procesov.	1	2	3	4	5
8	Zaposleni v naši organizaciji se čutijo odgovorne za doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4	5
9	V organizaciji skupinsko rešujemo bolj zapletene probleme.	1	2	3	4	5
10	Naš vodja dobro pozna probleme, ki jih imajo podrejeni sodelavci pri delu.	1	2	3	4	5
11	Vodja vključuje podrejene sodelavce v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
12	V naši organizaciji so zaposleni pripravljeni slediti ciljem organizacije.	1	2	3	4	5
13	Nadrejeni vodja nam pri delu pušča dovolj svobode in nadzira delo samo takrat, ko se pojavijo resne težave.	1	2	3	4	5
14	V naši organizaciji so informacije o napakah pri delu izhodišče za stalno izboljševanje delovnega procesa.	1	2	3	4	5
15	Delo v naši organizaciji opravimo kakovostno.	1	2	3	4	5
16	Opišite, kaj vas pri delu v vaši organizaciji najbolj motivira.					
17	Opišite, kaj vas pri delu v vaši organizaciji najbolj moti in ovira:					

Ocenjevalna lestvica

<u>Ne prispeva k zadovoljstvu z delom</u>	<u>Delno prispeva k zadovoljstvu z delom</u>	<u>Ne morem se odločiti, koliko prispeva k zadovoljstvu z delom</u>	<u>Bistveno prispeva k zadovoljstvu z delom</u>	<u>Odločilno prispeva k zadovoljstvu z delom</u>
1	2	3	4	5

	Z delom, ki ga opravljam sem zadovoljen/zadovoljna ker:	
1	<ul style="list-style-type: none"> lahko delam samostojno. 	1 2 3 4 5

2	• imam na razpolago potrebna tehnična in druga sredstva	1	2	3	4	5
3	• je ustvarjalno in me motivira	1	2	3	4	5
4	• je delo pestro, raznoliko	1	2	3	4	5
5	• sem pri delu uspešen/uspešna	1	2	3	4	5
6	• je delovno mesto blizu mojega doma	1	2	3	4	5
7	• lahko delam prizadevno	1	2	3	4	5
8	• razvijam in uporabljam nova znanja	1	2	3	4	5
9	• sem v dobrih odnosih z nadrejenim vodjem	1	2	3	4	5
10	• se v skupini, kjer delam dobro razumemo	1	2	3	4	5
11	• delam tisto, kar me privlači	1	2	3	4	5
12	• mi ustreza delovni čas	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo s skupino:						
1	V skupini razpravljamo o predlogih za reševanje delovnih problemov in jih rešujemo.	1	2	3	4	5
2	Med sodelavci v moji delovni skupini je visoka stopnja zaupanja.	1	2	3	4	5
3	Pri reševanju težjih problemov v skupini sodelujemo vsi njeni člani.	1	2	3	4	5
4	V naši delovni skupini je dobro delovno vzdušje.	1	2	3	4	5
5	Način dela v naši delovni skupini je učinkovit.	1	2	3	4	5
6	Za našo delovno skupino je značilno, da poskušamo pomagati svojim sodelavcem pri reševanju različnih težav in problemov.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo z vodenjem:						
1	Naš vodja aktivno razrešuje nesoglasja v skupini.	1	2	3	4	5
2	Vodja nas nenehno spodbuja, da predlagamo izboljšave pri deli.	1	2	3	4	5
3	Vodja nam daje jasna navodila v zvezi z delovnimi nalogami.	1	2	3	4	5
4	Naš vodja spremlja naš osebni razvoj.	1	2	3	4	5
5	Vodja nas spodbuja pri delu, pohvali in nagradi v skladu z delovnimi dosežki.	1	2	3	4	5
6	Vodja nas vedno seznanja s pomembnimi dogajanjem v organizaciji.	1	2	3	4	5