

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici

Nevenka Podgornik¹⁰

Povzetek

Naloga managementa človeških virov je optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki, ki omogoča zadovoljevanje ciljev organizacije ter zadovoljevanje potreb posameznika. Potrebe zaposlenega niso zgolj materialne in eksistencialne narave, temveč tudi psihične. V kolikor posameznik v organizaciji in v odnosih z drugimi zaposlenimi, ne uspe učinkovito tešiti svojih potreb, prihaja do nezadovoljstva, ki se odraža v organizacijski klimi in manifestira na različne, za posameznika in organizacijo, destruktivne načine. Članek obravnava pomen upoštevanja intrinzične motivacije posameznika pri doseganju poslovne kakovosti in prikazuje analizo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

Ključne besede: *človeški viri, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, intrinzična motivacija, psihične potrebe*

¹⁰ Mag. Nevenka Podgornik, psihoterapevka in antropologinja, asistentka na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici, nevenka.podgornik@fuds.si

Abstract

The duty of human resources management is an optimal adjustment between the organization and individuals, which enables to reach the organization's goals and to satisfy the individual's needs. The employee's needs are not just of a material and existential nature, but also psychic. If an individual cannot satisfy her/his own needs effectively in an organization or in relations with other employees, there is a lot of dissatisfaction that reflects in the organization climate and it manifests in other destructive ways for the organization and the individual. This article treats the importance of the consideration of the individual's intrinsic motivation to attain a business quality and it shows the analyze of the organization climate and the satisfaction of the employees in the School of Advanced Social Studies in Nova Gorica.

Key words: *human resources, employees satisfaction, organization climate, intrinsic motivation, psychical needs*

Uvod

Organizacijska klima predstavlja pomembno psihološko strukturo sistema, ki »označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje »mehke« dimenzije osebnosti sistema in posameznikov kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest, interakcije in podobno« (Mihalič, 2004: 384).

Neal, West in Petterson (2000: 5) v svoji študiji organizacijsko klimo

definirajo kot »zaznavo, kako zaposleni definirajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi, govorimo o organizacijski klimi«.

Organizacije delujejo v družbenem kontekstu, ki ga določajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podobnostim se med različnimi kulturami v družbi pojavljajo razlike, in sicer predvsem v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi določa organizacijsko klimo, ki se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo svoje delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na podobnost oblikovanih zaznav zaposlenih. Dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje in upokojeitev, vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo (Schneider, 1990: 282-307).

Zadovoljstvo zaposlenih vključuje različne vidike dela, in sicer varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci, razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi ipd. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi sicer rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami vzdušja, vendar pa vse dimenzije vzdušja niso vedno povezane z zadovoljstvom. Organizacija, ki je ciljno usmerjena, lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa s tem lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih. To pa lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih (ibid: 303-304).

Za razumevanje zadovoljstva zaposlenih in njegovega vpliva na uspešnost organizacije, je pomembno razjasniti tri pomembna pričakovanja. Prvo, zaposleni primerjajo, kaj naj bi jim organizacija nudila (želene potrebe) in kaj jim dejansko nudi (uresničene potrebe). S tega stališča je zadovoljstvo rezultat primerjave pomembnih vidikov dela, njegove zaznane resničnosti, z referenčnimi okviri želja zaposlenih. Takšno razumevanje

zadovoljstva pri delu predpostavlja, da zaposleni nenehno razumsko primerjajo tisto, kaj imajo, s tistim, kar bi želeli imeti. Drugo, človek je zadovoljen z delom, če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in ceni. Ta predpostavka se nanaša na subjektivni vidik doživljanja življenja in dela v organizaciji. V ospredju niso le potrebe, ampak tudi vrednote in druga pomembna osebna načela, ki so izrazito subjektivne narave. Zadovoljstvo pa ni povezano le s posameznimi dejavniki na delovnem mestu, ampak je odvisno tudi od pomena posameznega dejavnika za zaposlenega. In tretje, človek je zadovoljen z delom, ker je nasploh zadovoljen z življenjem in del svojega zadovoljstva pripisuje delu. Splošno psihološko stanje zaposlenih je pomemben vir zadovoljstva, ker se »projicira« v delovno okolje (Musek Lešnik, 2005).

Temeljni vpliv zaposlenega na delovno uspešnost organizacije predstavlja motivacija. Dimenzija motivacije je pomembna tako za opravljanje rednega dela zaposlenih in uresničevanja zastavljenih ciljev ter strategije in vizije organizacije kot glede pripravljenosti posameznika na zavzetost za opravljanje dodatnega napora, nalog, kadar je to pri delu potrebno. Nanjo se vežeta tudi druga dva elementa, znanje in sposobnosti, saj je vsako naše vedenje motivirano. To pomeni, da se ne pojavlja samodejno, temveč ima svoje potrebe, želje, motive, cilje, interese, vzroke.

Motivacijski konstrukt predstavljajo vedenja s katerimi si posameznik prizadeva, da bi dosegel zastavljeni cilj in obenem predstavlja tudi uspešno tešenje psihičnih potreb (moč, veljava, sprejetje, svoboda idr.). Vedenje je vedno namensko in proaktivno, usmerjeno je k doseganju cilja, k tešenju psihičnih potreb. Zato je nujno usmerjanje (vodje) k notranji motiviranosti (zaposlenih), k mehanizmom motivacije, ki omogočajo dolgoročno in učinkovito tešenje psihičnih potreb. Osebnostna komponenta posameznika v širšem delovnem okolju ne sme biti spregledana, biti mora upoštevana. Notranji motivatorji, lahko bi jih v jeziku teorije izbire poimenovali tešilci psihičnih potreb, predstavljajo posameznikovo ključno gonilo k samoaktualiziranju, od katerega je

odvisna tudi uspešnost organizacije.

Po mnenju univerzalne, behavioralne psihologije so vrojeni motivi, ki vodijo človekovo osebnost, le tisti, ki tešijo eksistencialne potrebe (t.i. primarni oz. biološki motivi), po teoriji izbire, pa so gensko zasnovane tudi psihične potrebe (Glasser, 2007: 9-18). Teorija izbire tudi t.i. sekundarne motive, motive, kot so moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status uvršča med dedno določene in je zato njihova tešitev nujna.

Udeleženi v delovnem procesu so usmerjeni na mesto nadzora - posamezniki, ki bolj kot v notranji nadzor verjamejo v zunanji, so manj zadovoljni z delom in so odtujeni od delovnega okolja ter ne dosegajo visoke učinkovitosti in samoaktualizacije. Raziskave kažejo, da ljudje pogosteje zamenjajo delovno mesto zaradi nezadovoljujočih odnosov in dela kot takega, kot pa zaradi zunanjih spodbud, kot so: materialne - dobra plača, denarne nagrade ipd. ali nematerialne – delovne razmere, varnost pri delu ipd.

Poudarek na notranji motivaciji se je okrepil v zadnjih desetletjih kot reakcija na preveč poenostavljen pogled behaviorizma, da je moč človekovo ravnanje oblikovati in uravnavati predvsem od zunaj, s sistemi pozitivnih in negativnih podkrepitev. Tudi psihoanalitični pogled s poudarjanjem podzavestnih silnic razlaga motivacijo z dejavniki, ki so večinoma zunaj človekove kontrole. Kognitivni pogled na motivacijo pa usmerja pozornost na pomen zavestnega izbiranja in odločanja posameznika za neko dejavnost, na podlagi njemu lastnih ciljev, pričakovanj in presoje. Motivacija je v skladu s tem stanje spoznavnega in čustvenega vznburjenja, ki vodi do zavestne odločitve za ravnanje in sproži obdobje vztrajnega intelektualnega ali fizičnega napora, da bi dosegli zastavljene cilje (Marentič Požarnik, 2000: 185-187).

Vzpodbujanje in negovanje notranjih motivatorjev vpliva na nivo aspiracij pri delu. Bolj kot smo uspešni, višje so naše aspiracije pri delu. Nivo

aspiracije predstavlja dolgoročne cilje in samopodobo zaposlenega. Lewin definira raven aspiracije kot raven bodočih dosežkov, ki jih poskuša posameznik doseči na podlagi svojih preteklih rezultatov. Avtor navaja dva dejavnika, ki vplivata na posameznikov nivo aspiracije: individualno stabilnosti in standarde skupine, ki ji posameznik pripada. Uspeh in neuspeh vplivata na zvišanje oz. znižanje nivoja aspiracije (Lewin v Tušak, 1999: 47).

Frustracije nastopijo, ko zaposleni temeljnih, vrojenih potreb (povdarek je na psihičnih in ne eksistencialnih) ne zadovoljujejo učinkovito ali pa, ker te potrebe zadovoljujejo tako, da onemogočajo drugim, da bi zadovoljevali svoje temeljne potrebe (problem vodij). Frustranost in nezadovoljene psihične potrebe posameznika, ki izhajajo iz posameznikovega notranjega konflikta, predstavljajo za organizacijo strošek (neučinkovitost, obolevanje, izgorevanje absentez, fluktuacija ipd.) in neizogibno vrtnčenje in spust po spirali smrti.

Analiza in interpretacija rezultatov anketnega vprašalnika merjenja organizacijske klime in zadovoljstva na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici

V letu 2012 je Fakulteta za uporabne družbene študije, z namenom spremljanja kakovosti na FUDŠ z vidika uresničevanja strateških ciljev, izvedla anketo o ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih in drugih sodelujočih na fakulteti.

Anketni vprašalnik¹¹ je zajemal različne dimenzije organizacijske klime -

¹¹ Vprašalnik je bil narejen s pomočjo metodološke in vsebinske prilagoditve standardiziranega vprašalnika o organizacijski klimi SIOK, pripravljenega v okviru Gospodarske zbornice Slovenije.

osebni (motiviranost, pripadnost, medsebojni odnosi, usposobljenost zaposlenih, idr.) in organizacijski vidik (poslanstvo, vizija in cilji, organiziranost dela, informiranje, vodenje, nagrajevanje, idr.).

S petstopenjsko ocenjevalno lestvico, z ocenami od 1 do 5 (1- sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - se niti strinjam niti ne strinjam, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam), so anketirani ocenili, kako se z določenimi trditvami (sestavljene indikatorji) strinjajo. Ob koncu vprašalnika so imeli možnost podati opisni odgovor na vprašanje o tem, kaj jim je pri delu na FUDŠ še posebno všeč in kaj jih pri delu na FUDŠ najbolj moti.

Anketa je bila anonimna in ni vsebovala nobenih demografskih in drugih vprašanj, na podlagi katerih bi bilo mogoče kogarkoli od zaposlenih prepoznati. Anketirani so bili seznanjeni z namenom izvajanja ankete in z uporabo dobljenih rezultatov.

Na vprašalnik je odgovorilo 36 anketiranih, od tega 24 (85,71%) redno zaposlenih na FUDŠ in 12 (25,00%) tistih, ki s FUDŠ sodelujejo prek avtorske ali podjetne pogodbe, podjetja, ipd. Skupaj je bilo torej oddanih (elektronsko) 36 anketnih vprašalnikov. Način anketiranja je bil zastavljen tako, da je bilo potrebno odgovoriti na vsako vprašanje¹².

¹² Izpis rezultatov ankete je opravilo podjetje Talpas, ki pa ni prikazalo večdimenzionalne analize. Zlasti bi bila uporabna analiza rezultatov vprašalnika v odnosu do kategorije položaj na FUDŠ in kategorije oblika sodelovanja s FUDŠ.

- Kakovost dela¹³

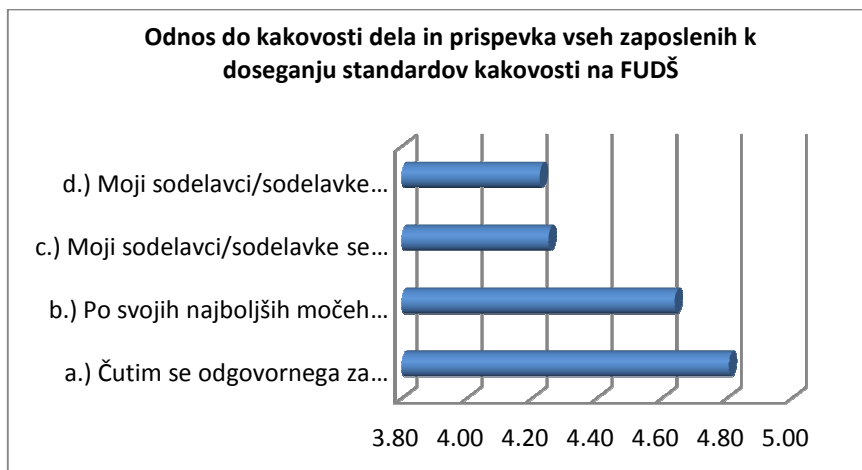


Tabela 1: Odnos do kakovosti dela in prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti na FUDŠ

Na vprašanje o odnosu do kakovosti dela, so anketirani kar v 91,67% (povprečna ocena 4,81) odgovorili, da se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela.

Nekoliko manj je tistih (75,00%), ki po svojih najboljših močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti.

Slaba polovica zaposlenih (47,22%) ocenjuje, da se njihovi sodelavci čutijo odgovorne za kakovost svojega dela.

44,44% zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da njihovi sodelavci

¹³ V članku so s tabelo prikazane zgolj aritmetične sredine in standardni odkloni za posamezno dimenzijo, ne pa tudi grafični prikaz frekvenčne distribucija posameznega vprašanja.

močno prispevajo k doseganju standardov kakovosti.

Odnos zaposlenih do kakovosti dela je po oceni zaposlenih izredno dober, povprečna ocena indikatorjev v tem sklopu skupaj znaša 4,48.

- Inovativnost in iniciativnost



Tabela 2: Odnos do inovativnosti in iniciativnosti na FUDŠ

S trditvijo, da se storitve na FUDŠ stalno izboljšuje in posodablja se povsem strinja 16 anketiranih oz. 44.44%, večinoma se s to trditvijo strinja 36,11% anketiranih.

61,11% je tistih, ki menijo, da se na fakulteti pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodstvo.

Glede sprejemljivosti napak pri preskušanju novih načinov dela na fakulteti je stopnja tistih, ki se popolnoma strinjajo s to trditvijo nekoliko

nižja 27,78%, največ (47,22%) je tistih, ki se večinoma strinjajo s trditvijo, da so napake pri preskušanju novih načinov dela na fakulteti sprejemljive.

Da FUDŠ spremlja potrebe v okolju in se nanje ustrezno odziva, meni večina anketiranih (popolnoma in delno se strinja 86,11%), preostalih 11,11% ostaja neopredeljenih.

Povprečna vrednost odnosa anketiranih do inovativnosti in iniciativnosti na FUDŠ znaša 4,19.

- Motiviranost in zavzetost za delo

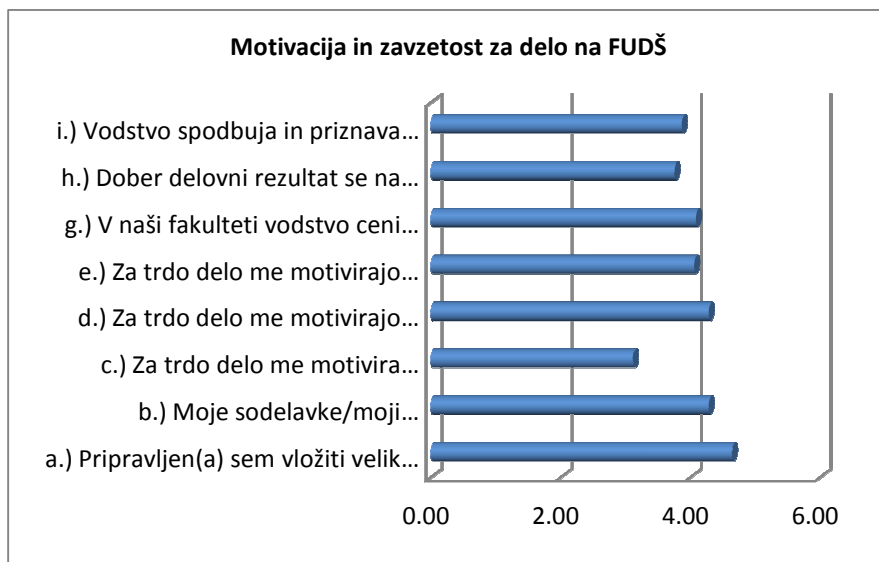


Tabela 3: Motivacija in zavzetost za delo na FUDŠ

75,00% anketiranih je pripravljenih vložiti dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno.

Večina (86,11%) jih meni, da so njihovi sodelavci pripravljeni vložiti velik

dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno.

Glede motivatorjev se jih le 6 oz. 16,67% popolnoma strinja, da jih za trdo delo motivira predvsem dobro plačilo, 10 oz. 27,78% se jih s to trditvijo delno strinja, 5. oz. 13,89% se jih s to trditvijo sploh ne strinja.

Skoraj večina (88,88%) meni, da jih za trdo delo motivirajo predvsem njihovi osebni dosežki, na katere so lahko ponosni.

Nekoliko manj (77,78%) se jih popolnoma ali večinoma strinja s trditvijo, da jih za trdo delo motivirajo predvsem dobri odnosi s sodelavci in povezanost s fakulteto.

S trditvijo, da vodstvo fakultete ceni dobro opravljeno delo, se popolnoma strinja 47,22% anketiranih, večinoma se strinja 27,78%, pri tem vprašanju ostaja 16,67% tistih, ki se s to trditvijo niti strinjajo niti se ne strinjajo.

33,33% anketiranih meni, da se dober delovni rezultat na FUDŠ hitro opazi in je pohvaljen, 25,00% je tistih, ki tako menijo večinoma, kar 30,56% jih ostaja pri tem vprašanju neopredeljenih, 5,56% pa se jih z zgornjo trditvijo le delno oz. sploh ne strinja. Ta indikator ima tudi najnižjo povprečno vrednost v tem sklopu, tj. 3,75.

Trditvi, da vodstvo spodbuja in priznava delovne prispevke zaposlenih, je popolnoma pritrdilo 27,78% anketiranih, 47,22% se jih s to trditvijo večinoma strinja, 13,89% je neopredeljenih, 5,56% se strinja le delno oz. se sploh ne strinja.

Motivacija in zavzetost za delo na FUDŠ, je na podlagi mnenja zaposlenih in drugih sodelujočih s FUDŠ, dokaj visoka, povprečna ocena znaša 4.

- Pripadnost fakulteti

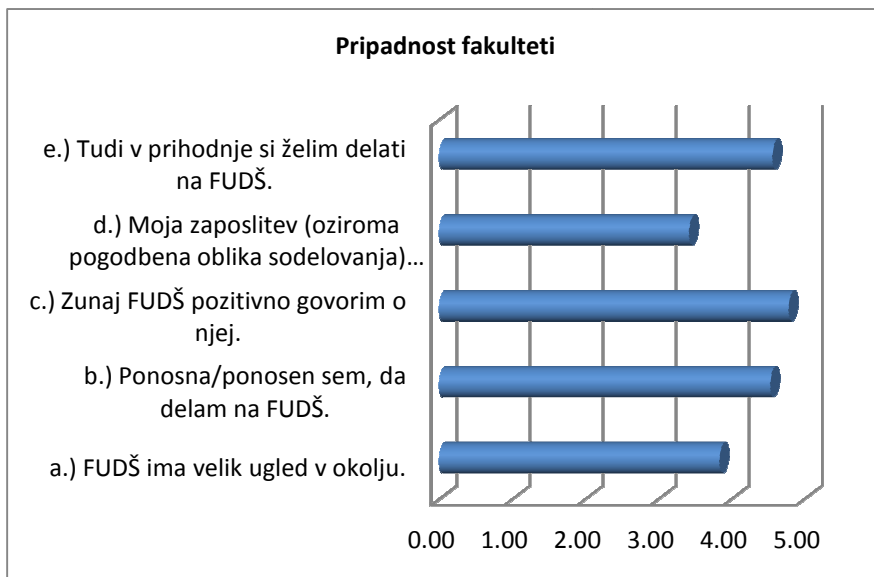


Tabela 4: Pripadnost fakulteti

Največ anketiranih, tj. 55,56% večinoma meni, da ima FUDŠ velik ugled v okolju. 25,00% je glede ugleda fakultete neopredeljena, 16,67% pa se jih popolnoma strinja s tem, da FUDŠ uživa ugled v okolju.

Skoraj vsi anketirani (91,67%) so se popolnoma ali večinoma strinjali, da jim je delo na FUDŠ v ponos.

Še več (94,45%) je tistih, ki zunaj FUDŠ pozitivno govorijo o njej.

Prav toliko kot je tistih, ki ocenjujejo, da je njihova zaposlitev na FUDŠ varna in zagotovljena je tudi tistih, ki menijo, da temu sploh ni tako (16,67%). Slaba polovica (41,67%) se večinoma strinja, da je njihova zaposlitev varna.

Velika večina anketiranih (91,66%) si tudi v prihodnje želi delati na FUDŠ,

v 5,56% se glede tega vprašanja anketirani niso izrekli. Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih in zunanjih sodelavcev FUDŠ znaša 4,22.

- Strokovna usposobljenost in pridobivanje znanja

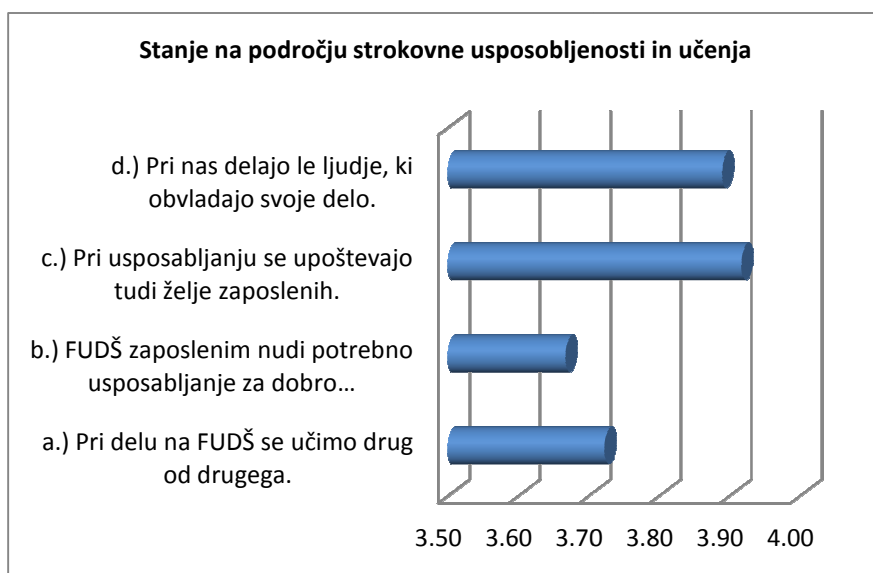


Tabela 5: Stanje na področju strokovne usposobljenosti in učenja

S trditvijo, da se pri delu učijo drug od drugega se popolnoma strinja 22,22% anketiranih, več - 44,44% jih tako meni večinoma, četrtnina anketiranih pa mnenja ni izrazila.

Da FUDŠ zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, se popolnoma in večinoma strinja dobra polovica anketiranih -

55,56%, tretjina, natančneje 36,11% je neopredeljenih.

Popolnoma ali v večini se s trditvijo, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi njihove želje, strinja 26 anketiranih, 7 se jih s to trditvijo niti ne strinja niti se strinja.

Da na FUDŠ delajo le ljudje, ki obvladajo svoje delo, se popolnoma strinja 27,78%, 44,44% se večinoma strinja, 19,44% so neopredeljeni, 5,56% se delno strinja.

Stanje na področju strokovne usposobljenosti in učenja anketirani v povprečju ocenjujejo s 3,8.

- Odnosi med zaposlenimi

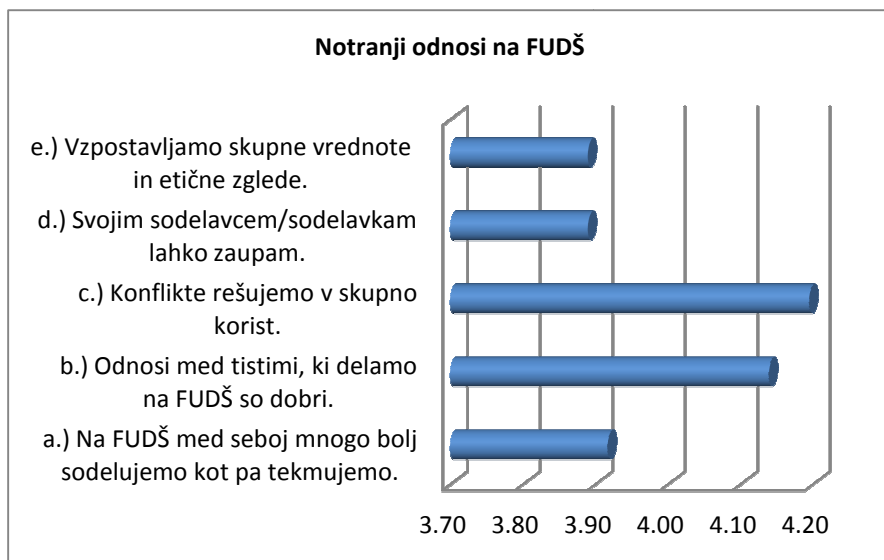


Tabela 6: Notranji odnosi na FUDŠ

Največji delež anketiranih - 47,22% se večinoma strinja s trditvijo, da na FUDŠ med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo, popolnoma se jih strinja 30,56%, 11,11 je neopredeljenih.

Odnosi med zaposlenimi na FUDŠ so dobri, povprečna ocena je 4,14. 83,33% se jih popolnoma in v večini strinja s to trditvijo. Podobna ocena (povprečna 4,19 oz. 77,78%) je tudi glede reševanja konfliktov v skupno korist.

Stopnja zaupanja med sodelavci je nekoliko nižja, v povprečju znaša 3,89, prav toliko tudi glede vzpostavljanja vrednot in etičnih zgledov. Pri obeh vprašanjih je tudi dokaj visok delež tistih, ki se glede odgovora niso opredelili (27,78% in 19,44%).

Splošna ocena notranjih odnosov na FUDŠ je 4.

- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev fakultete

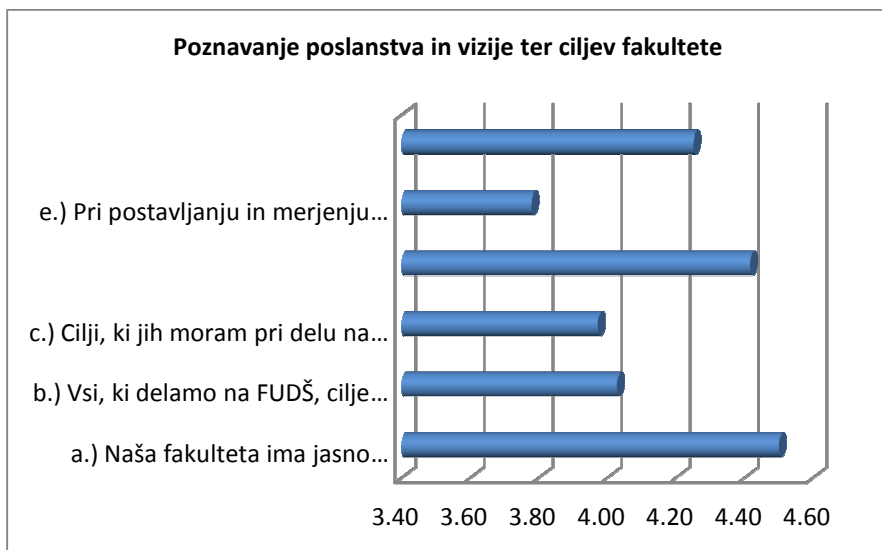


Tabela 7: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev fakultete

91,67% anketiranih meni, da ima FUDŠ jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.

44,44% anketiranih se večinoma strinja s trditvijo, da vsi, ki delajo na FUDŠ, cilje fakultete sprejemajo za svoje. 75% se popolnoma ali večinoma strinja, da so cilji, ki jih mora pri delu na FUDŠ doseči, realno postavljeni.

58,33% anketiranih je povsem prepričanih, da so jim politika in cilji fakultete jasni.

38,89% anketiranih se večinoma strinja, da pri postavljanju in merjenju

ciljev sodelujejo vsi zaposleni, tretjina anketiranih je v to popolnoma prepričana.

29 oz. 80,56% anketiranih pa se popolnoma ali večinoma strinja, da so aktivnosti FUDŠ usklajene s poslanstvom in vizijo fakultete.

Anketirani ocenjujejo svoje poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev fakultete s 4,16.

- Organiziranost dela

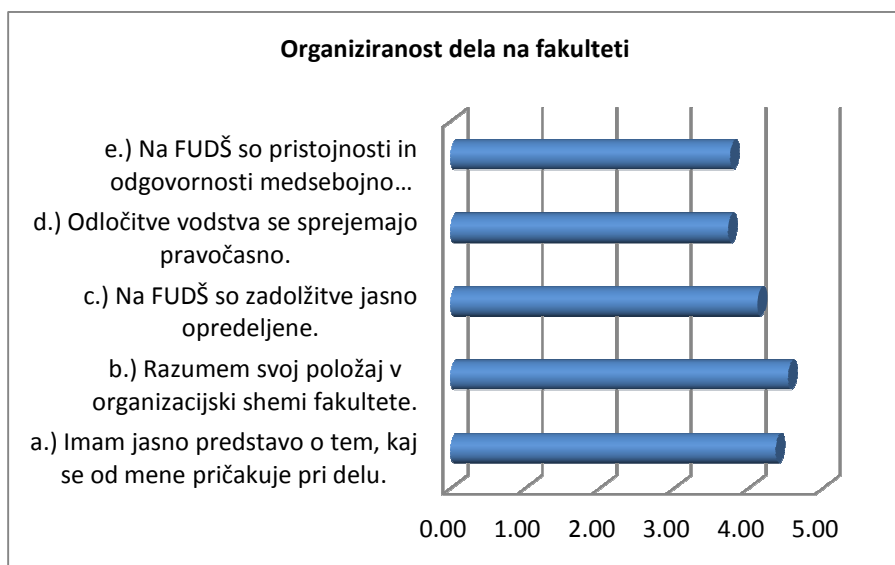


Tabela 8: Organiziranost dela na fakulteti

83,33% zaposlenih ima jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

88,89% jih razumem svoj položaj v organizacijski shemi fakultete.

Glede jasnosti opredeljenih zadolžitev se velika večina (83,34%) popolnoma ali večinoma strinja. Pri tem indikatorju je nekoliko večji delež tistih (8,33%), ki se le delno strinjajo.

S trditvijo, da se odločitve vodstva sprejemajo pravočasno, se popolnoma in večinoma strinja 66,66%, popolnoma 25,93%, neopredeljenih je 13,89%, 11,11 se strinja deloma.

41,67% se jih večinoma strinja, da so na FUDŠ pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, popolnoma se jih strinja slaba tretjina (22,22%), o zadevi se niso niti strinjali niti nestrinjali v 27,78%.

Organiziranost dela na fakulteti anketirani v povprečju ocenjujejo s 4,1.

- Vodenje

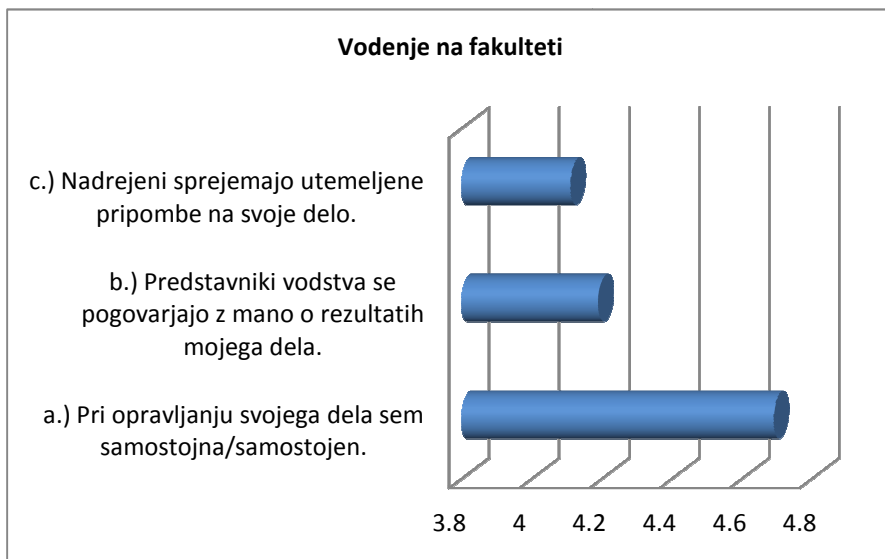


Tabela 9: Vodenje na fakulteti

Skoraj vsi anketirani - 97,22% se pri opravljanju svojega dela počutijo samostojne.

77,78% anketiranih meni, da se predstavniki vodstva z njimi pogovarjajo o rezultatih njihovega dela.

75% se popolnoma ali večinoma strinja s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Slaba tretjina (22,22%) je glede te trditve neopredeljena.

Vodenje na fakulteti zaposleni in zunanji sodelujoči ocenjujejo s povprečno oceno 4,3.

- Komuniciranje in informiranje znotraj organizacije

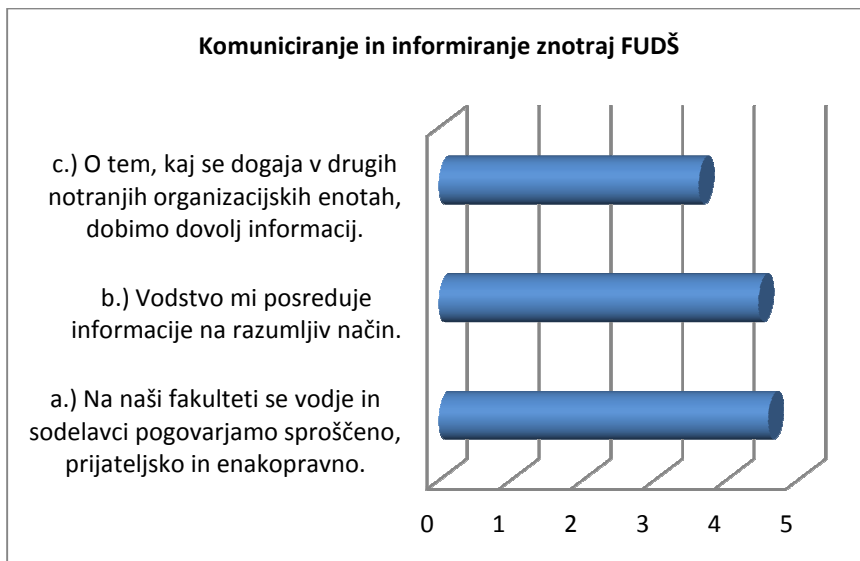


Tabela 10: Komuniciranje in informiranje znotraj FUDŠ

91,66% anketiranih meni, da se na FUDŠ vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

Visok delež (94,45%) je tudi tistih, ki menijo, da jim vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.

Glede informiranja o dogajanju v drugih notranjih organizacijskih enotah, jih sicer več kot polovica (61,12%) meni, da dobijo dovolj informacij, vendar pa je tudi 13,89% tistih, ki menijo, da je temu le delno tako, 8,33% pa, da temu sploh ni tako.

Komuniciranje in informiranje znotraj FUDŠ anketirani ocenjujejo s povprečno oceno 4,2.

- Razvoj kariere

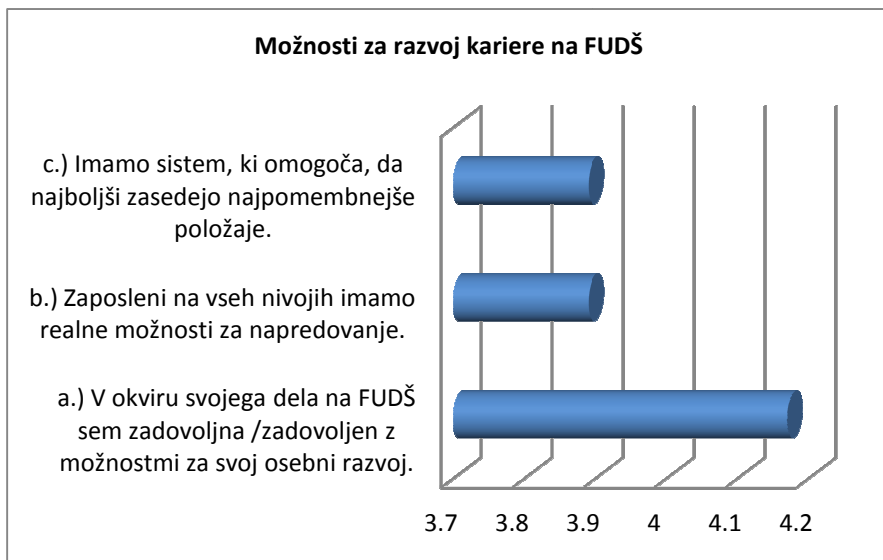


Tabela 11: Možnosti za razvoj kariere na FUDŠ

V okviru svojega dela na FUDŠ je z možnostmi za svoj osebni razvoj zadovoljnih 75% anketiranih.

Več kot polovica anketiranih (66,67%) meni, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Tretjina anketiranih se o tem vprašanju ni izrekla.

69,44% anketiranih verjame, da ima FUDŠ sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najpomembnejše položaje. Slaba tretjina (22,22%) se s tem niti ne strinja niti se strinja.

Možnosti za razvoj kariere na FUDŠ anketirani ocenjujejo s povprečno oceno 3,9.

- Nagrajevanje

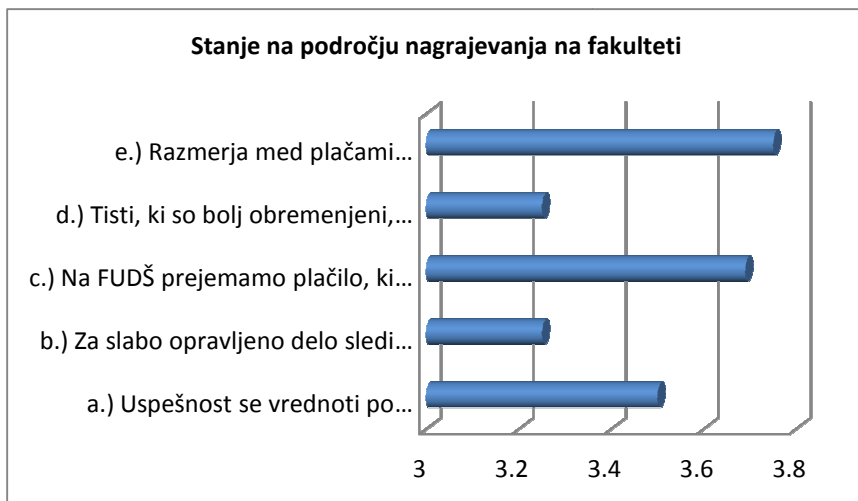


Tabela 12: Stanje na področju nagrajevanja na fakulteti

Glede trditve, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, je mnenje anketiranih nekoliko bolj raznoliko. Večina (38,89%) se jih z navedeno trditvijo večinoma strinja, 19,44% se jih popolnoma strinja in prav toliko se jih niti ne strinja niti se strinja, 16,67% se jih strinja zgolj delno.

Skoraj polovica anketiranih (44,45%) meni, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen. Tretjina je tistih, ki so se mnenja o tem vzdržali, 11,11% pa se jih le delno oz. sploh se ne strinja, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.

Da na FUDŠ prejemamo plačilo, ki je vsaj enakovredno ravni plač na tržišču, se strinja več kot polovica (58,33%) anketiranih, slaba tretjina (30,56%) je neopredeljena.

S trditvijo, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani se

popolnoma strinja 13,89%, večinoma se strinja tretjina, 13,89% se jih delno strinja, 11,11% se jih sploh ne strinja.

Razmerja med plačami zaposlenih na FUDŠ so ustrezna, meni več kot polovica (61,11%), slaba tretjina (30,56%) ostaja tudi glede te trditve neopredeljena.

Stanje na področju nagrajevanja na fakulteti je bilo s strani zaposlenih in sodelujočih s FUDŠ ocenjeno najslabše, s povprečno oceno 3,5.

- Zadovoljstvo pri delu

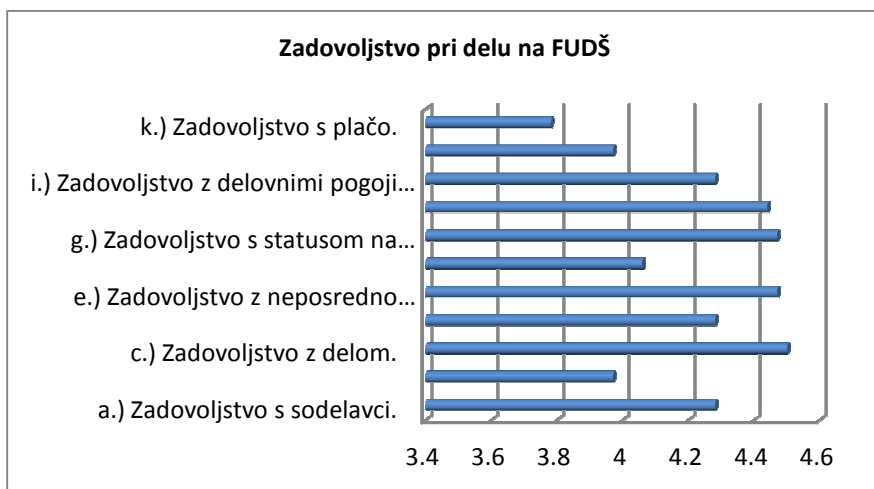


Tabela 13: Zadovoljstvo pri delu na FUDŠ

Anketirani so izrazili visoko zadovoljstvo s s statusom na FUDŠ, z vodstvom FUDŠ (88,89%), z delom (88,88%) in delovnim pogoji (86,11%), s sodelavci (83,34%), z neposredno nadrejenim (83,33%) in z delovnim

časom (77,78%). Nekoliko manj so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (69,45%), z možnostjo za izobraževanje (69,44%) in napredovanje (66,67%). Najmanj so zadovoljni s plačo (63,89%).

Povprečna ocena anketiranih glede zadovoljstva pri delu je 4,23.

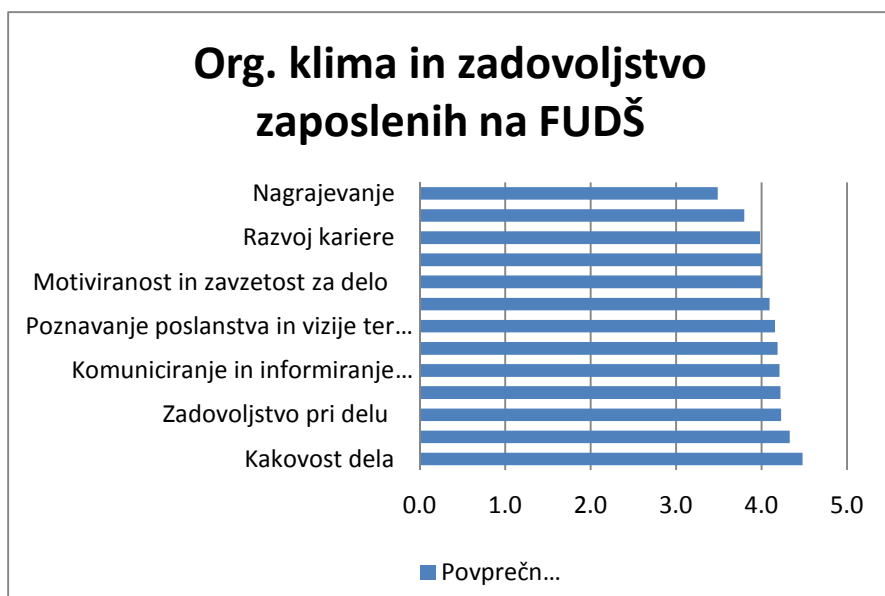


Tabela 14: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na FUDŠ

Najvišjo povprečno oceno (4,5) je prejel sklop vprašanj o odnosu zaposlenih do kakovosti dela, ki ga opravljajo. Povprečno oceno 4,3 je prejelo zadovoljstvo z vodenjem na fakulteti. Največ sklopov (5) je bilo ocenjenih s povprečno oceno 4,2. Stanje na področju nagrajevanja na fakulteti je bilo ocenjeno najslabše – 3,5.

Sklepi in predlogi

Na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika, je moč skleniti, da je organizacijska klima ter zadovoljstvo zaposlenih na fakulteti in tistih, ki s fakulteto sodelujejo kot zunanji sodelavci, na dokaj visoki ravni. Skupna povprečna ocena vseh opredeljenih indikatorjev je 4,1¹⁴.

Zaposleni se čutijo izredno odgovorni za kakovost svojega dela. Povprečna vrednost te postavke je najvišja – 4,8. Tudi sicer so višje povprečne ocene pri tistih kategorijah, ki so odvisne od vločka zaposlenih (odnos do kakovosti dela, motiviranost in zavzetost za delo, odnos do inovativnosti, iniciativnosti, zadovoljujoči medsebojni odnosi, pripadnost, idr.), nižje so glede zadovoljstva s tem, za kar je odgovoren delodajalec - FUDŠ (pravočasne odločitve vodstva, uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti, informiranost, stimuliranje, nagrajevanje, kaznovanje, razmerja med plačami zaposlenih, idr.).

Zadovoljstvo z organiziranostjo dela so anketirani ocenili s 4,1 točko. Osrednje vprašanje organiziranosti dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente – značilnosti dela, ki je za zaposlene privlačno jim nudi trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall (v Možina 1994: 148-172) sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente:

- raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela in ljudi, s katerimi sodeluje. To je pomembno zlasti na

¹⁴ Kar zadeva opisnih odgovorov, so ti izražali pohvale in predloge za izboljšanje dela in manj kritičnih misli.

delovnih mestih, kjer se delovne naloge ponavljajo. Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti povečuje raznolikost dela;

- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa. Z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo in izpopolnjujejo;
- odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu. Povečanje odgovornosti za opravljanje dela lahko dosežemo z večjo samostojnostjo pri delu. Odgovorni zaposleni so tisti, ki želijo povratne informacije o svojem delu, priložnost za inovacije, samozastavljanje ciljev, ki jih je možno doseči. Ob uspešno zaključenem delu občutijo zadovoljstvo;
- izziv, zaradi česar je naloga vodij, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo izziv in so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo;
- interakcije med zaposlenimi, oziroma dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob reševanju morebitnih nesoglasij;
- pomen dela: delavec naj bo seznanjen s pomenom in pomembnostjo dela, ki ga opravlja, komu koristi ipd.;
- cilji in povratna informacija; jasno opredeljen in čim bližji cilj dela ter redna povratna informacija o tem, kako dobro opravljajo svoje delo in kje bi lahko še kaj izboljšali, delavce spodbudi k še boljšemu delu.

Komuniciranje in informiranje znotraj FUDŠ anketirani ocenjujejo s povprečno oceno 4,2.

Komunikacija je proces medsebojnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja, vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer, 1994: 138).

Ko dobre komunikacije ni, lahko pride do številnih težav, kot so: nasprotujoči si cilji med zaposlenimi in organizacijo, nejasno vrednotenje, nesporazumi, pomanjkanje koordinacije, zmedenost, delavci opravljajo zgolj zahtevani minimum (Cleveland, 2007). In nasprotno, boljša, hitrejša, kakovostno in jasno oblikovana, ter ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo z organizacijo v kateri so zaposleni in se trudijo doseči skupne cilje. V pozitivno naravnem in odprtem dialogu sodelavci podajajo inovativne ideje za razvoj organizacije. Sproščeno in zadovoljno delovno okolje omogoča sproščeno in vzajemno komunikacijo ter predstavlja odličen pogoj za tešenje posameznikovih psihičnih potreb (po pripadnosti, sprejetju, moči, veljavi, svobodi idr.) ter omogoča kreativnost posameznika, nenehno pridobivanje na osebni in profesionalni rasti.

Pripadnost fakulteti so zaposleni in zunanji sodelavci izrazili s 4,22 točkami. Pripadnost in lojalnost organizaciji prestavlja varovalni dejavnik. Organizacije, ki imajo za seboj močno skupino pripadnih ljudi, bodo strategije in poslovne načrte, tudi organizacijske spremembe, ki so za zaposlene frustrirajoče, bolje izpeljale. Pripadnost je odvisna od posameznikovega učinkovitega tešenja psihičnih potreb, ki je povezano z zadovoljstvom z delovnim mestom in z delom, ki ga opravljajo, s kakovostjo medosebnih odnosov na delovnem mestu, z možnostjo participiranja, soustvarjanja delovnega procesa, z možnostjo soodločanja. Pravzaprav gre za vrednote, najvišje ideale, h katerim posameznik z izbiro svojih aktivnosti strmi in jih uresničuje. »Kadar hoče

biti posameznik uspešen v združbi, mora biti njegov sistem vrednot združljiv s sistemom vrednot te združbe. Oba si morata biti dovolj blizu, da omogočata sožitje med posameznikom in njegovo združbo» (Drucker, 2001: 170). Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je največkrat prisotna v tistih združbah, ki temeljijo na pooblaščenju, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je v veliki meri odvisna od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do posamezne združbe (Mihalič, 2006: 270).

Več kot polovica anketiranih (66,67%) meni, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Sistem napredovanja in razvoja posameznika lahko v precejšnji meri vpliva na motivacijo zaposlenih. Posebej je to vidno v delovnem okolju, ki zaposluje mlajši, višje izobražen kader, ki ima jasno izražene želje po osebnem razvoju in napredovanju. V takšnem okolju zaposleni zelo cenijo možnost napredovanja, ki je podana tistim, ki izkazujejo pozitivne poslovne rezultate ter so delovno uspešni (Vukasović Žontar, 2004: 78).

Prav tako je možnost osebnega razvoja in razvoj kariere pomemben dejavnik zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Kadrovska funkcija lahko sistemsko načrtuje identifikacijo razvojnih potencialov zaposlenih ter pripravi posebne razvojne programe za posamezne skupine zaposlenih (Thorpe in Homan, 2000: 91). Pri sistemu napredovanja in razvoja posameznika je najbolj pomembno, da je zasnovano na jasnih kriterijih, ki so v največji možni meri transparentni in uporabni, ker le tako pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih (ibid).

Razvoj kariere je proces posameznikovega napredovanja skozi serijo stopenj, ki jih označuje relativno edinstven niz problemov, tem in nalog (Greenhaus, Callanan, 2002: 13). Razvoj kariere kot dejavnik

posameznikovega napredovanja predstavlja posebno nagrajevalno in tudi motivacijsko sredstvo, ki človeka žene v ustrezne aktivnosti.

Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami, ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji (Cvetko, 2002: 49). Na razvoj kariere lahko gledamo kot na odgovornost posameznika za načrtovanje njegove poklicne poti in podjetnika kot usmerjevalca in usklajevalca posameznikovih želja in organizacijskih potreb. Razvoj kariere je namreč proces, ki mora biti v interesu tako enega kot drugega subjekta vključenega v proces (Schermerhorn, 2001: 133).

Glede možnosti izobraževanja in usposabljanja, anketirani menijo, da jim fakulteta nudi dovolj možnosti za uresničitev ambicij in doseganje kariernih uspehov. Dimenzija strokovna usposobljenost in učenje proučuje mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi združbi. V to dimenzijo vključujemo trditve, da se zaposleni, ne glede na njihovo starost, delovno dobo in položaj, učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo ter da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in pri tem upošteva tudi želje zaposlenih.

V tesni povezavi z izobraževanjem je tudi usposabljanje, pridobivanje specifičnih veščin in znanj za opravljanje določenega dela. Oboje je nujno z vidika kakovosti izvajanja storitev in z vidika prilaganjanja stanju v okolju. Strokovna usposobljenost je pomembno varovalo, da zaposleni ravna v nasprotju z navodili, ki jih je v okviru izobraževanja osvojil.

V sklopu motiviranost in zavzetost za delo ima najnižjo povprečno vrednost - 3,75, indikator, da se dober delovni rezultat na fakulteti opazi in je pohvaljen.

Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbudi k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v organizaciji uspešnost ceni in tudi nagraduje (Thorpe, Homan, 2000: 32).

Pohvale, nagrade in priznanja so notranji motivatorji, ki zaposlenemu dajo občutek pomembnosti ter potrditve, da svoje delo opravlja dobro.

Zaposleni na FUDŠ so v 86,11% zadovoljni z delovnimi pogoji. Ugodne delovne razmere so manj otipljivo posredno plačilo. Za organizacijo so naložba, ki se povrne v obliki večje uspešnosti zaposlenih in posledično organizacije. Prav tako ugodne delovne razmere prispevajo h kakovosti življenja delavcev. So izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001: 45-46).

Visoka je tudi stopnja zadovoljstva z delovnim časom – 77,78 %. Kljub temu, da je delovni čas praviloma naravnan na potrebe dela in je odvisen od narave dejavnosti posamezne organizacije, pa lahko predstavlja tudi delovni čas enega od dejavnikov motivacije za delo. Pozitivno se lahko vpliva na motivacijo zaposlenih z upoštevanjem posebnih pogojev, pod katerimi opravljajo svoje delo – možnost kompenzacije z različnimi drugimi spodbudami ali možnostmi (na primer možen odhod z dela, ko je to potrebno, samo na podlagi ustnega dogovora z nadrejenim) (Vukasović Žontar, 2004: 82-83). S takšnimi pozitivnimi ukrepi zaposleni lažje, bolj učinkovito teši zlasti potrebi po spoštovanju in upoštevanju ter priznavanju njegovih osebnih potreb.

Da na FUDŠ prejemamo plačilo, ki je vsaj enakovredno ravni plač na tržišču, se strinja več kot polovica (58,33%) anketiranih. Plače sodijo med psihološke stimulatorje dela in so odvisne od zahtevnosti dela,

uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacije, uspešnosti organizacijske enote itd. Plačilo je povsem zunanji motivator, ki je po nekaterih teorijah (ki sodijo v okvir psihologije zunanjega nadzora) najpomembnejši motivacijski dejavnik. Morda nekoliko bolj za ljudi, ki so nižje na družbeni lestvici in so pripravljeni zanemariti psihične potrebe na račun izboljšanja finančnega standarda. Vendar pa dolgoročno opravljanje dela, brez tešenja psihičnih potreb, privede do težav z zdravjem (telesnim in duševnim), kar lahko predstavlja motiv, da posameznik spremeni način življenja, tudi delovne navade.

Popolno zadovoljstvo glede stalne in varne zaposlitve na FUDŠ je izrazilo le 16,67% zaposlenih. Stalna in varna zaposlitev ima pozitivne učinke na zaposlene: pripravljeni so z večjim interesom pridobivati nova znanja; prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest; večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev; bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost (Zupan, 2001: 45-46).

Izpostaviti velja visok delež (44,45%) tistih, ki menijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen. Zaposleni, ki delajo pod pritiskom sankcioniranja, pri delu ne morejo biti kreativni in inovativni, in ne morajo prispevati k učinkovitosti in razvoju organizacije.

Poleg tega to vpliva tudi na njihovo splošno počutje in zdravje, zato velja razmisliti o drugih, bolj učinkovitih načinih podajanja povratne informacije o kakovosti njihovega dela in o načinih, kako izboljšati delovno učinkovitost zaposlenih.

Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da so zaposleni na FUDŠ notranje motivirani (izpostavili so lastno zadovoljstvo, osebne dosežke, ponos, uspeh, kakovost, ipd.), kar je za uspešnost organizacije nujno in

predstavlja stabilnost in dolgoročno učinkovitost. Na delovnem mestu tudi zadovoljujoče tešijo psihične potrebe. Menijo, da so aktivno vključeni v načrtovanje in izvajanje delovno organizacijskih procesov na fakulteti, uspešno tešijo potrebo po upoštevanju in veljavi, po svobodi pri načinu izvajanja dela, in tudi po pripadnosti – s strani sodelavcev in vodje.

Ne glede na visoko notranjo motiviranost, pa anketirani zaposleni izkazujejo tudi željo po nagrajevanju in stimuliranju, zato bi bilo potrebno razmisliti o ustreznih mehanizmih, ki bi bili za zaposlene bolj zadovoljujoči. Ob tem je potrebno upoštevati tudi podatek, ki nakazuje na to, da je med zaposlenimi prisoten občutek, da njihova zaposlitev ni varna.

Pri nekaterih indikatorjih (pohvala, grajanje oz. kaznovanje, zadovoljstvo s plačo, ugled FUDŠ v okolju, z možnostjo izobraževanja, usposabljanja, napredovanja, zaupanje med sodelavci, sodelovanje pri merjenju in postavljanju ciljev, uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih na FUDŠ) je ostal delež neopredeljenih dokaj visok (25%). Velja razmisliti o tem, ali mnenja niso izrazili zaradi nepripravljenosti, da bi prevzeli odgovornost za izrečeno mnenje, in kaj je v ozadju izmikanja odgovornosti posameznika (nezainteresiranost, strah, idr.).

Anketo je izpolnilo le 25% zunanjih sodelavcev. Preveriti bi bilo potrebno razloge za nizko stopnjo odziva in načine, kako se lahko zunanje sodelavce še povabi k aktivnostim fakultete, kako povečati možnost njihovega vpliva, soodločanja in sodelovanja.

Glede na to, da smo izvzeli demografske podatke, ni moč ugotoviti prisotnost vpliva le-teh (npr. delovna doba, starost zaposlenega ipd.) na dimenzije organizacijske klime.

Pri ugotavljanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih bi bilo v bodoče smotno meriti tudi stopnjo izostajanja z dela in stopnjo fluktuacije (za strokovni in pedagoški kader), ki sta pokazatelja nezadovoljstva in slabega počutja zaposlenega na delovnem mestu.

Literatura

Cvetko, R. (2002). Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Drucker, P. F. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GVZ.

Glasser, W. (2007). Kako učinkovito vzpostaviti nadzor nad svojim življenjem. Teorija nadzora. Ljubljana: samozal. A. Urbančič.

Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A. (2002). Career management. USA : The Dryden Press, Harcourt College Publishers.

Marentič Požarnik, B. (2000). Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.

Mayer, J. (1994). Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus Ljubljana – Založba Ikra.

Mihalič, R. (2004). Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime, Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji,. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Možina, S. (1992). Dinamika vodenja. Radovljica : Didakta.

Možina, S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani. Ekonomska Fakulteta.

Neal, A., West, M., in Petterson, M. (2000). An Examination of Interactions between Organizational climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston University,

Aston Business School Research Institute.

Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey Bass.

Thorpe, R., Homan, G. (2000). Strategic Reward Systems. England: Edinburgh Gate.

Tušak, M. (1999). Motivacija in šport: ključ do uspeha. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana : GV založba.

Viri

Cleveland, Brad. 2007. Lasting Motivation: Avoid the Formulas ... Embrace the

Principles! --Motivation means creating an environment in which the motivation

already resident in each person can flourish. Call Center Magazine 20: 14. [online].

Dostopno na: [http% 3A% 2F% 2Fproquest.umi.com% 2Fpqdweb% 3Fdid%](http://proquest.umi.com/pqdweb?3D1209461011%26sid%3D6%26Fmt%3D3%26clientId%3D70262%26RQT%3D309%26VName%3DPQD)

[3D1209461011% 26sid% 3D6% 26Fmt% 3D3% 26clientId% 3D70262% 26RQT% 3D309% 26VName% 3DPQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?3D1209461011%26sid%3D6%26Fmt%3D3%26clientId%3D70262%26RQT%3D309%26VName%3DPQD) [10.2.2012].

Gospodarska zbornica Slovenije – SiOK. (2005). Organizacijska klima v Sloveniji, poročilo za leto 2005.

Musek Lešnik, K. (2005). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki. IPSOS [online]. Dostopno na:

<http://www.ipsos.si/webdata/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html> [12.2.2012].