

Organizacijska klima na Policijski upravi Slovenj Gradec

Mirko Mikl, Policijska uprava Slovenj Gradec
Boštjan Polutnik, Policijska akademija
Srečko F. Krobe, Generalna policijska uprava

Povzetek

V prispevku predstavljamo okvire organizacijske klime in organizacijsko klimo na primeru Policijske uprave Slovenj Gradec. Organizacijska klima se ponavadi definira kot dojetje vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom neke organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej organizacija kot celota. Ugodna klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v podjetju cenjeni in spoštovani, bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter nenazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju. Ozračje v organizaciji ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o medsebojnih odnosih, načinu vodenja, lastnem delu, organiziranosti dela, počutju v organizaciji ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, izobraževanja in kariere. Organizacijsko klimo najlažje izmerimo z vprašalnikom, s pomočjo katerega zaposleni izrazijo svoje doživljanje organizacije. Pri tem je pomembno ne le zbiranje podatkov, ampak tudi njihova kasnejša uporaba pri izboljševanju klime in ocenjevanju učinkovitosti sprememb. Na Policijski upravi Slovenj Gradec smo po vzorcu anketnega vprašalnika SiOK (projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah), opravili raziskavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj. Na podlagi ugotovitev raziskave smo podali nekaj predlogov za izboljšanje organizacijske klime tistih dimenzij, ki so bile med zaposlenimi slabše ocenjene.

Ključne besede: policija, organizacijska klima, organizacijska kultura, motivacija, merjenje organizacijske klime, zadovoljstvo pri delu.

1 Uvod

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota (Kunšek, 2003:20). Klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo (Lipičnik, 1998:74). Možina (1994) je opredelil organizacijsko klimo kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Ivanko (1999:214) meni, da je organizacijska klima, oziroma organizacijsko vzdušje, vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela.

Če hočemo ugotoviti razliko med klimo in zadovoljstvom, lahko ugotovimo, da zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Lahko ga definiramo kot zeleno ali pozitivno emocionalno oziroma

čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene opravljenega dela ali doživljanja dela in izkušenj pri delu. Tako pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje, medtem ko pri klimi govorimo o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Organizacijska klima je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki. Povsem drugače pa je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi pripeljejo do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov, posledica tega pa je nizka produktivnost oziroma storilnost ljudi in slabi delovni rezultati (Jurman, 1981:204).

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

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

Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: vodstvo organizacije, zgodovino in tradicijo organizacije, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v organizaciji, informacijski sistem, delovne postopke, uporaba spodbud, organizacija dela ter cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo. Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja. Klima v skupini je ozračje v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni. Bolj je pomembno to, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj (Ovsenik, 2006). S klimo bi lahko označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1996).

2 Organizacijska klima in sorodni pojmi

2.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Nekateri avtorji so mnenja, da pojmi kot so: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki
- pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezikov, obredov, mitov itd.).

Osnovna razlika med organizacijsko klimo in kulturo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje preučevanja v kulturni antropologiji. Skupna točka obeh pojmov je po Konradu (1987) v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov .

Kot smo že omenili, je organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v združbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

Če strnemo poglavitne ugotovitve, potem lahko trdimo, da:

- organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjava med podjetji oziroma organizacijami ni smiselna. Vsaka združba ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih združb oziroma podjetij
- klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravih in odnosih v združbi. Različna socialna okolja lahko opišemo s pomočjo dimenzij klime. Dimenzije klime, ki so med združbami podobne, omogočajo primerjavo klime med združbami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima spodbuja ali zavira doseganje določenih razvojnih ciljev (Fey, Beamish, 2001).

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
veda	antropologija, sociologija	psihologija
časovna usmerjenost	preteklost, prihodnost	sedanje stanje
metoda	kvalitativna	kvantitativna
usmeritev	opis organizacije	v primerjavo med združbami
nivo preučevanja	vrednote, norme, načini obnašanja	zaznave dogodkov, postopkov, pravih odnosov

Slika 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima (Fey, Beamish, 2001, 860.)

2.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri doseganju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in delovne razmere. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni »z lagodnim življenjem« in ne želijo dati od sebe nič več, kot je nujno potrebno. Takšni gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko management doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni, ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo managerji, ki, morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Gorišek, 2001).

Zadovoljstvo zaposlenega je najbolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije. V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo po odhodu iz organizacije, vendar je takrat seveda že prepozno (Mihalič, 2006:266).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v

organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu.

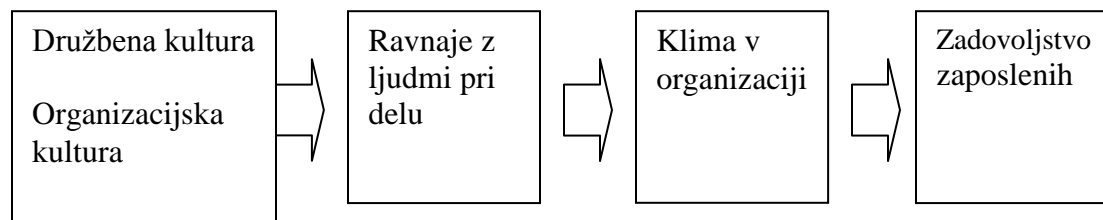
Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti, vendar pa lahko zmanjšuje samostojnost zaposlenih, kar lahko povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990:303).

Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da so zaščiteni s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva. Vendar pa vse dimenzije klime niso vedno povezane z zadovoljstvom. Organizacijska klima predstavlja zaznave vseh vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom združbe pomembni. Zadovoljstvo pa lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela. Referenčni okvir organizacijske klime je združba kot celota, medtem ko pri zadovoljstvu govorimo o individualni reakciji na delovno okolje.

2.3 Povezava med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Pri prebiranju literature smo se srečali s številnimi raziskavami, ki opisujejo, kakšen je vpliv klime na združbo in kaj vpliva na klimo. Številni raziskovalci so opravili poskuse v številnih različnih združbah in dobili različne rezultate, ki so pogojeni tudi s panogo, v kateri neka organizacija deluje.

Strinjamo se z avtorji Kopelmanom, Briefom in Guzzom (Schneider, 1990), ki trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je razvidno iz slike št. 2.



Slika 2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Schneider, 1990, str. 289).

Združbe delujejo v socialnem oziroma v družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Čeprav so nekatere podobnosti, ki so za vse enake (zaposleni dobijo plače, otrok se ne zaposluje), pa se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu v smislu razlik pri zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojevanju. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da je na primer v Ameriki način zaposlovanja, izbire zaposlenih, nagrajevanja, razvoja in upokojevanja ljudi drugačen od japonskega ali slovenskega načina. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko prepisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi.

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupne delovne razmere vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju (Schneider, 1990: 282-307). Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Skratka, glede na model, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za

zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarili, da je model, ki smo ga predstavili, zelo poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnje raziskovanje in preverjanje.

2.4 Merjenje organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in delovnih razmerah ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, ter po posameznih enotah zaposlitve. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Gilmer opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime (Gilmer, 1969):

- neformalni opisi
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe in
- ugotavljanja klime s vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo ozirom občutek za klimo v združbi. Druga vrsta podatkov so sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj od okolja iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo, in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni. Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so trditve, vprašanja pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Ugotovljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime s vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake in sicer (Lipičnik, 1999:202-204):

- pripravljalna dejanja
- sestava vprašalnika
- zbiranje odgovorov
- analiza odgovorov
- predstavitev rezultatov in
- načrtovanje akcij.

Pripravljalna dejanja vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, način financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime. V drugi fazi pri sestavi vprašalnika raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določne združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor. Praksa je pokazala, da je najboljša, če osebi ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Priporočljivo je, da so trditve, ki zadevajo isto področje, razporejene po vprašalniku tako, da je mogoče preverjati skladnost odgovorov vprašanega. Hkrati pa je popolnoma razumljivo, da vsebina trditev izhaja iz problematične klime določene organizacije oziroma združbe in je zato neustrezno, da bi postavljali vprašanja, ki so značilna za neko drugo organizacijsko klimo (Lipičnik, 1998).

Zbiranje odgovorov je naslednja faza, v kateri ljudje opisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem v določenem delu tudi odpravimo.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnovni občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je velika pomoč pri interpretaciji rezultatov. Pri predstavitvi rezultatov moramo biti izredno previdni, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združi ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče (Lipičnik, 1999).

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v združbi. Iz ugotavljanja klime in ciljev združbe j treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so neustrezni cilji in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj le ostati pri raziskavah. Končni rezultat preučevanja klime je načrtovanje ukrepov za izboljšanje organizacijske klime (Lipičnik, 1999).

3 Empirični del

3.1 Opis postopka anketiranja in uporabljene metode

Za ugotavljanje delovne motivacije zaposlenih na Policijski upravi Slovenj Gradec (PU SG), smo izvedli anonimno anketiranje policistov in ostalih delavcev PU SG, v kateri so bile zajete naslednje enote: Policijska postaja Slovenj Gradec (PP SG), Policijska postaja Ravne na Koroškem (PP RK), Policijska postaja Radlje ob Dravi (PP RD), Policijska postaja Dravograd (PP DR), Postaja prometne policije Slovenj Gradec (PPP SG), Sektor kriminalistične policije (SKP), Sektor uniformirane policije (SUP), Služba za operativno podporo (SOP), Operativno komunikacijski center (OKC) in Služba direktorja (SD). Anketo smo izvedli meseca septembra 2009. Vse pridobljene podatke pa smo nato statistično obdelali s programom SPSS 16 for Windows.

Pri sestavi vprašalnika smo si pomagali s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Vprašalnik smo nekoliko prilagodili specifičnosti policije. Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime je sestavljen iz več delov. V prvem delu je opredeljen namen ankete.

Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 47 trditvev, ki so vključevala različne dimenzije organizacijske klime in sicer:

- pripadnost organizaciji
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev
- motivacija in zavzetost
- strokovna usposobljenost in učenje
- organiziranost
- notranji odnosi
- vodenje
- notranje komuniciranje in informiranje
- nagrajevanje.

Organizacijsko klimo so anketiranci v okviru anketnega vprašalnika ocenjevali z ocenami od ena do pet, pri čemer je za posamezne trditve veljalo naslednje vrednotenje: ocena 1 - sploh se ne strinjam in ocena 5 - popolnoma se strinjam.

V nadaljevanju ankete se z 10 trditvami poskuša ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: z delom, z načinom vodenje enote, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v policiji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in z delovnim časom. Poleg vsake trditve je bila podana lestvica z vrednostjo od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvam.

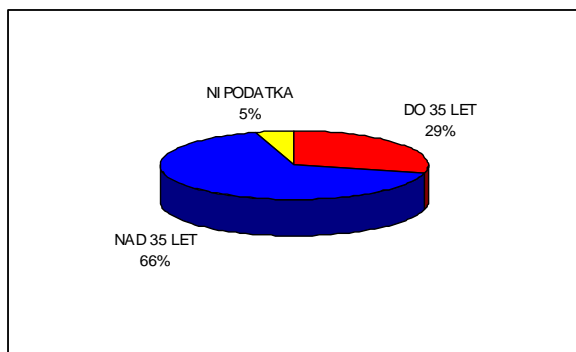
Za posamezne trditve je veljalo naslednje vrednotenje:

- ocena 1, zelo nezadovoljen
- ocena 2, nezadovoljen
- ocena 3, srednje zadovoljen
- ocena 4, zadovoljen
- ocena 5, zelo zadovoljen.

Na koncu vprašalnika po so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so starost, delovno mesto, ki ga zasedajo ter enota v kateri so zaposleni. V raziskavi smo razdelili skupno 221 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 149 vprašalnikov, izpolnjenih pa je bilo 147 vprašalnikov, kar predstavlja 66,5% izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov

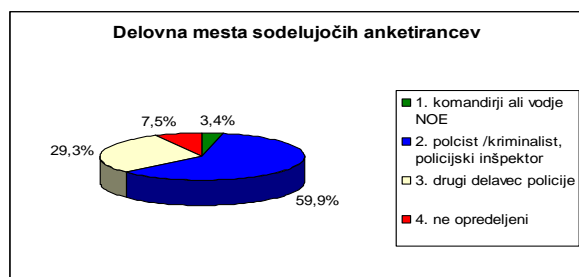
3.2 Analiza in interpretacija

Pri starostni strukturi anketiranih oseb sta bila postavljena dva razpona in sicer starost anketirancev do 35 let ter starost anketirancev nad 35 let. Skupno število anketirancev do 35 let je bilo 42 (28,57%), nad 35 let jih je bilo 98 (66,67%), število anketirancev, ki pa niso navedli starosti pa je bilo 7 (4,76%).



Graf št. 1: Starostna struktura anketirancev

Po delovnih mestih, ki jih sodelujoči v anketi zasedajo, jih je bila večina to je 59,9% na delovnem mestu policista, kriminalista oziroma policijskega inšpektorja, 29,3% na delovnem mestu drugega delavca policije, 3,4% anketirancev je bilo vodij notranjih organizacijskih enot policijske uprave oziroma komandirjev policijskih postaj, 7,5% anketiranih pa tega podatka ni navedlo.



Graf št. 2: Struktura anketirancev glede na delovno mesto

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate meritve organizacijske klime na Policijski upravi Slovenj Gradec. Povprečne ocene na posamezne trditve prikazuje tabela 1:

Tabela 1: trditve s povprečno oceno.

	Trditve	Povprečna ocena
1.	Policija ima velik ugled v okolju.	3,04
2.	Ponosen sem, da sem zaposlen v policiji.	3,59
3.	Zaposleni o policiji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.	3,71
4.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	3,28
5.	Policija ima jasno oblikovano poslanstvo.	3,22
6.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	3,35
7.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	3,03
8.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	3,07
9.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,88
10.	Zaposleni v našem kolektivu smo zavzeti za svoje delo.	3,92
11.	Pripravljeni smo na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,31
12.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,75
13.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,67
14.	Dober delovni rezultat vodja hitro opazi in pohvali.	3,51
15.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,96
16.	Organizacija nam nudi potrebna usposabljanja za dobro opravljanje dela.	3,11
17.	Sistem usposabljanj je dober.	2,82
18.	Upoštevalo se tudi želje zaposlenih za usposabljanja.	2,85
19.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so dobro usposobljeni za svoje delo.	3,02
20.	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje.	3,64
21.	V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.	3,58
22.	Naši vodje pravočasno sprejemajo odločitve.	3,55
23.	Pristojnosti in odgovornosti v enoti so medsebojno dobro uravnotežene.	3,31
24.	V enoti cenimo delo naših sodelavcev.	3,88
25.	Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	3,59
26.	Odnosi med sodelavci so dobri.	3,71
27.	Konflikte rešujemo konstruktivno in v skupno korist.	3,48
28.	Sodelavci si med sabo zaupamo.	3,50
29.	Zaposleni smo dovolj samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,07
30.	Vodja nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,63
31.	Vodja se dovolj pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.	3,66
32.	Ukazovalno vodenje se odpravlja.	3,42
33.	Vodja sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	3,29
34.	Z vodjem se pogovarjamo sproščeno in enakopravno.	3,75
35.	Vodje nam posredujejo informacije na razumljiv način.	3,73
36.	Vodja nam daje dovolj razumljivih informacij za opravljanje dela.	3,74
37.	Vodja prisluhne podrejenim in je pripravljen na pogovore z njimi.	3,83
38.	Vodja zna podajati kritiko na primeren – spoštljiv način.	3,63
39.	Vodja ne žali podrejenih.	4,10
40.	Vodja zna pohvaliti, ko je to potrebno.	3,82
41.	Vodja ne kritizira podrejenih v prisotnosti drugih.	3,57
42.	Svojemu vodji zaupamo.	3,89
43.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,33
44.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,37
45.	Prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,30
46.	Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	2,34
47.	Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	2,12

Najnižje srednje vrednosti so ugotovljene pri naslednjih trditvah:

- razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna (2,18)
- prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču (2,30)
- tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani (2,34)
- sistem usposabljanj je dober (2,82)
- upoštevajo se tudi želje zaposlenih za usposabljanja (2,85)
- pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni (2,88).

Najvišje srednje vrednosti so ugotovljene pri naslednjih trditvah:

- pripravljeni smo na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (4,31)
- vodja ne žali podrejenih (4,10)
- zaposleni smo dovolj samostojni pri opravljanju svojega dela (4,07)
- zaposleni se učimo drug od drugega (3,96)
- zaposleni v našem kolektivu smo zavzeti za svoje delo (3,92)
- svojemu vodji zaupamo (3,89).

Pripadnost organizaciji smo preverjali s trditvami od 1 do vključno 4. Srednja vrednost znaša 3,41. Pripadnost organizaciji je relativno nizko ocenjena - na šestem mestu od devetih kategorij organizacijske klime. V okviru te kategorije sta nadpovprečno ocenjeni trditvi, da zaposleni o policiji tudi zunaj nje govorijo pozitivno ter da so anketirani ponosni, da so zaposleni v policiji. Negativno pa izstopata trditvi, da je zaposlitev v organizaciji varna oziroma zagotovljena ter da ima policija v okolju velik ugled.

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev smo preverjali s trditvami od 5 do vključno 9. Srednja vrednost znaša 3,11. Kategorija poznavanje poslanstva, vizije in ciljev je podpovprečno ocenjena in je na predzadnjem mestu med vsemi devetimi kategorijami. Vse trditve v okviru te kategorije izstopajo pod povprečje glede na skupno povprečno oceno, še najbolj trditev, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Cilji bi morali biti po mnenju anketirancev realneje postavljeni in bolj jasni vsem zaposlenim, bolj jasno bi moralo biti oblikovano poslanstvo policije, tako bi gotovo zaposleni cilje organizacije tudi bolj sprejemali za svoje cilje.

Motivacijo in zavzetost smo preverjali s trditvami od 10 do vključno 14. Srednja vrednost znaša 3,83. Med vsemi kategorijami organizacijske klime so anketiranci najbolje ocenili kategorijo motivacija in zavzetost. Zaposleni v enotah Policijske uprave Slovenj Gradec so za delo zavzeti in so pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Menijo, da so v organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti in da vodje delovni rezultat opazijo in pohvalijo.

Strokovno usposobljenost in učenje smo preverjali s trditvami od 15 do vključno 19. Srednja vrednost znaša 3,15. Strokovna usposobljenost in učenje je dimenzija, ki je podpovprečno ocenjena in je na sedmem mestu od vseh devetih ocenjevanih kategorij. Nadpovprečno izstopa le trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, podpovprečno pa vse ostale trditve – organizacija nam nudi potrebna usposabljanja za dobro opravljeno delo; pri nas so zaposleni ljudje, ki so dobro usposobljeni za svoje delo. Še posebej v negativnem smislu izstopata trditvi o ustreznosti sistema usposabljanj in upoštevanje želja zaposlenih za usposabljanja.

Organiziranost smo preverjali s trditvami od 20 do vključno 23. Srednja vrednost znaša 3,52. Organiziranost je med vsemi devetimi dimenzijami organizacijske klime na petem mestu, vendar še vedno nad skupno povprečno oceno. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, zadolžitve so jasno opredeljene, vodje pravočasno sprejemajo odločitve. Slabše (podpovprečno) je ocenjena trditev, da so pristojnosti in odgovornosti v enoti medsebojno dobro uravnotežene.

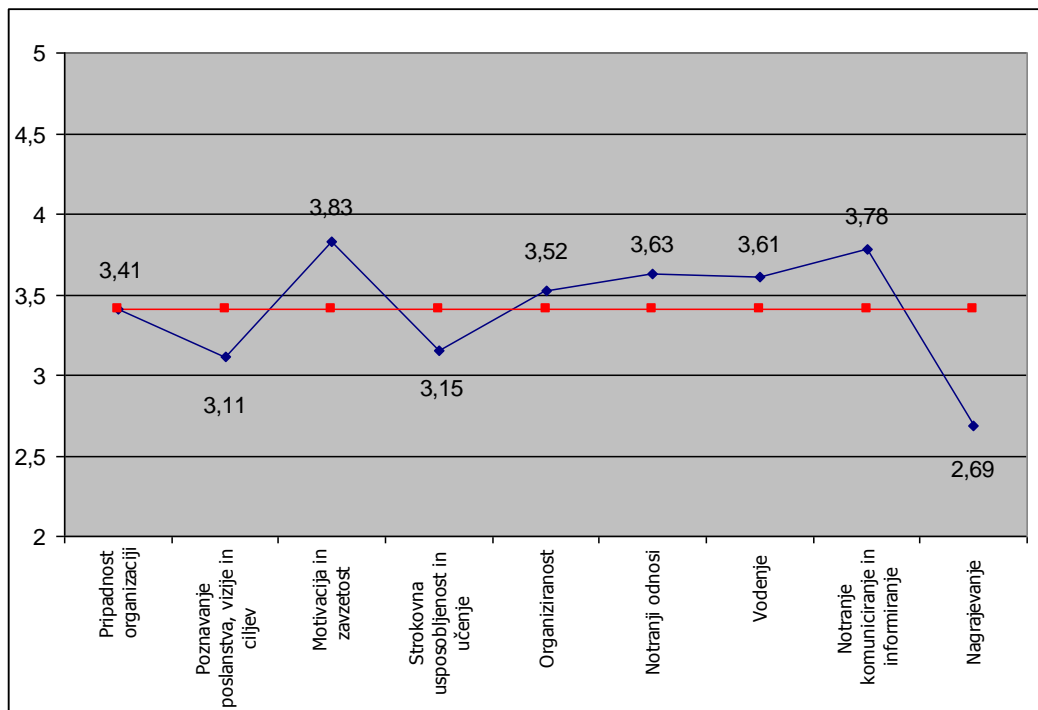
Notranje odnose smo preverjali s trditvami od 24 do vključno 28. Srednja vrednost znaša 3,63. Notranji odnosi so tretja najbolje ocenjena kategorija organizacijske klime v okviru te raziskave. Zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, odnosi med njimi so dobri, med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, med sabo si zaupajo, konflikte pa rešujejo konstruktivno in v skupno korist.

Vodenje smo preverjali s trditvami od 29 do vključno 33. Srednja vrednost znaša 3,61.

Vodenje je četrta najbolj ocenjena kategorija od devetih. Najvišje je ocenjena možnost samostojnosti pri opravljanju dela. Vodje se dovolj pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo. Nekoliko slabše sta ocenjeni trditvi, da se odpravlja ukazovalno vodenje in da vodja sprejema utemeljene pripombe na svoje delo (za slednjo trditev velja podpovprečna ocena).

Notranje komuniciranje in informiranje smo preverjali s trditvami od 34 do vključno 42. Srednja vrednost znaša 3,78. Notranje komuniciranje in informiranje je druga najbolj ocenjena kategorija organizacijske klime. Osredotočili smo se predvsem na komunikacijo vodje s podrejenimi. Anketirani so najvišjo oceno pripisali trditvi, da vodja ne žali podrejenih, da vodja prisluhne podrejenim in je pripravljen na pogovore z njimi, da zna pohvaliti, da se z njim pogovarjajo sproščeno in enakopravno, da jim daje dovolj razumljivih informacij za delo. Iz vsega navedenega sledi logičen sklep, da podrejeni vodji zaupajo. Nekoliko nižje je pri tej dimenziji organizacijske klime ocenjena spretnost ustreznega dajanja kritike.

Nagrajevanje smo preverjali s trditvami od 43 do vključno 47. Srednja vrednost znaša 2,69. Nagrajevanje je najslabše ocenjena kategorija med vsemi devetimi merjenimi dimenzijami organizacijske klime. Vse trditve v okviru te kategorije izstopajo pod povprečje glede na skupno povprečno oceno, še najbolj trditve, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in da so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani.



Graf št. 3: Organizacijska klima po dimenzijah

Med vsemi devetimi kategorijami organizacijske klime so nadpovprečno ocenjene dimenzije naslednje:

- motivacija in zavzetost (3,83)
- notranje komuniciranje in informiranje (3,78)
- notranji odnosi (3,68)
- vodenje (3,61) ter
- organiziranost (3,52).

Povprečno ocenjena dimenzija je:

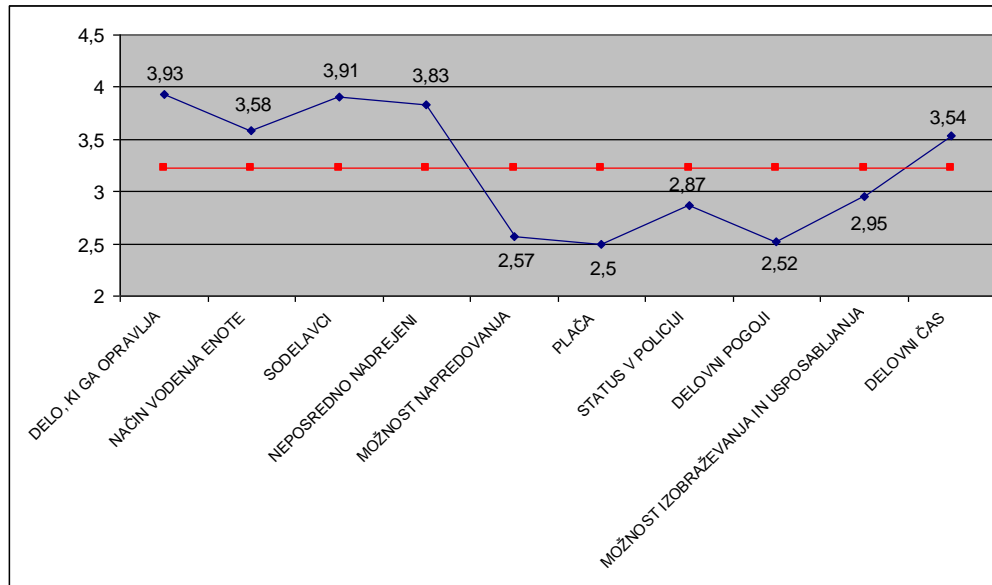
- pripadnost organizaciji (3,41).

Podpovprečno ocenjene dimenzije pa so bile:

- strokovna usposobljenost in učenje (3,15)
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (3,11) in
- nagrajevanje (2,69).

V nadaljevanju ankete smo z desetimi trditvami ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih z delom, načinom vodenje enote, sodelavci, neposredno nadrejenimi, možnostjo napredovanja, plačo, statusom v policiji, delovnimi pogoji, možnostmi za izobraževanje in z delovnim časom.

Skupna povprečna ocena pri ugotavljanju zadovoljstva, na podlagi zgoraj navedenih elementov znaša 3,22.



Graf št. 4: Zadovoljstvo po posameznih kriterijih

Večina zaposlenih je najbolj zadovoljna z delom, ki ga opravljajo (povprečna ocena 3,93), prav tako so izrazili visoko zadovoljstvo s sodelavci (povprečna ocena 3,91) in neposredno nadrejenimi (povprečna ocena 3,83). Zadovoljivo je bil ocenjen tudi delovni čas (povprečna ocena 3,54) ter način vodenja enote v kateri so zaposleni (povprečna ocena 3,58). Pod povprečjem pa so ocenili zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja (povprečna ocena 2,95), s statusom v policiji (povprečna ocena 2,87), z možnostjo napredovanja (povprečna ocena 2,57), z delovnimi pogoji (povprečna ocena 2,52) in s plačo (povprečna ocena 2,50).

4 Zaključek

S pomočjo meritev organizacijske klime dobi management povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Cilj vsakega managementa je ustvariti takšno klimo, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev neke organizacije.

Spreminjanje klime je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva njeno obvladovanje oziroma ugotavljanje, kakšno klimo je potrebno ustvariti, da lahko pride do sprememb in izboljšav. Največjo odgovornost za spreminjanje klime imajo vodje oziroma managerji. Ravno ti so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Zavedati se morajo, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in nenazadnje tudi na uspešnost poslovanja določene organizacije oziroma enote.

Cilji, ki si jih postavimo za izboljšanje organizacijske klime, morajo biti dolgoročni, kratkoročno pa morajo biti usmerjeni predvsem v zaustavitev negativnega trenda, ki je prisoten pri posameznih kategorijah oziroma dimenzijah organizacijske klime. Najnižje ocenjene kategorije kot so: nagrajevanje (2,69), poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (3,11), strokovna usposobljenost in izobraževanje (3,17) ter v manjši meri pripadnost organizaciji (3,41) nam morajo predstavljati velik izziv.

Nagrajevanje na Policijski upravi Slovenj Gradec je najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime. Na podlagi analize je ugotovljeno, da zaposleni niso zadovoljni s plačo, ki jo prejemajo. Menijo, da so njihove plače nižje od ravni plač na tržišču, prav tako niso ustrezna razmerja med plačami zaposlenih. Na tem področju vodstvo nima povsem prostih rok, saj jih k temu zavezujejo pravni predpisi in ustrezne pogodbe, ki določajo plačne razrede in razmerja med njimi. Vodstvu predlagamo, da ponovno preuči sistemizacijo delovnih mest in na novo preveri in ovrednoti ter razvrsti posamezna delovna mesta in delovne naloge, v okviru zakonskih določb.

Tisti, ki so pri delu bolj obremenjeni, niso ustrezno stimulirani, njihovo delo pa je ovrednoteno s tistimi, ki svoje delajo opravijo povprečno. Prav tako se v celoti ne strinjajo s trditvijo, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

V zvezi tega bi bilo potrebno sistem plač v policiji urediti in uskladiti na državnem nivoju, saj policisti v večini menijo, da so premalo plačani za svoje delo, ki je v tem časovnem obdobju še posebno težko in stresno. Prav tako bi morali poleg fiksnega dela osebnega dohodka, uvesti tudi variabilni del, pri tem pa bi vodja lahko predlagal določena denarna sredstva – nagrado za posameznika, ki dosega nadpovprečne rezultate ali je obremenjen bolj kot ostali zaposleni. Svojo odločitev pa bi moral javno utemeljiti in argumentirati pred ostalimi zaposlenimi.

Vodje se prav tako premalo poslužujejo pohval za dobro opravljeno delo, ki pa bi morale biti izrečene v ustreznih okoliščinah.

Dobro izhodišče za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje so tudi letni razgovori z zaposlenimi, kar se v določeni meri že izvaja. Vodstvu predlagamo, naj postanejo razgovori pogostejši, saj le tako lahko ljudi pravočasno usmerjamo na pravo pot in napake ter pomanjkljivosti odpravljamo sproti. Pogovori, ko mora vodja svojemu podrejenemu povedati kaj so njegove odlike in kaj njegove pomanjkljivosti, pripomorejo tudi k odkritemu obnašanju in komuniciranju. Seveda pa je nujno, da vodja ocenjuje opravljeno delo in ne osebo, ki delo opravlja. Ocenjevanje mora biti objektivno, zato je potrebno že v naprej določiti kriterije in standarde ocenjevanja.

Da bi nevtralizirali učinke subjektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti, predlagamo vodstvu 360 stopinjsko metodo povratne informacije, temu pa bi se lahko pridružilo še ocenjevanje posameznika s strani več vodij. Tako bodo vsi udeleženi pri ocenjevanju, kar bo zvišalo zaupanje v pravičnost ocenjevanja in nagrajevanja.

Na podlagi rezultatov ankete smo ugotovili, da zaposleni na Policijski upravi Slovenj Gradec niso najbolj seznanjeni s poslanstvom, vizijo in cilji njihove organizacije. Zaposleni cilje organizacije v neki meri sprejemajo za svoje, kar je po eni strani povsem razumljivo v sitemu delovanja policije in njihovih zakonsko opredeljenih nalog. Okvirno se tudi strinjajo s trditvijo, da ima policija jasno oblikovano poslanstvo. Se pa ne strinjajo povsem s trditvijo, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči realno postavljeni, kar seveda v praksi pomeni, da se v določenih segmentih dela od njih preveč pričakuje. Pri tem ima veliko vlogo tudi javnost policijskega dela in v določeni_meri pritisk javnosti na njihovo delo. Zaposlene tudi močno moti, da vodje pri postavljanju ciljev, premalo upoštevajo njihove nasvete in mnenja, ki bi lahko bili koristni za uspešno delo.

Vodstvu predlagamo, da v večji meri, kot doslej, zaposlene vključuje v oblikovanje ciljev organizacije. Naj postane praksa, da postavljanje ciljev nastaja v dialogu z vključitvijo najširšega kroga zaposlenih. Kadar zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev, le-te bolje razumejo in jih sprejemajo za svoje. Boljše razumevanje ciljev za zaposlene pomeni višjo stopnjo motivacije, večjo inovativnost, boljše postavljanje prioritete, boljše razumevanje odločitev vodstva, večja pa se tudi zavzetost za opravljanje njihovega dela. Cilji pa naj bodo napisani in vsem na oči.

Sodelujoči v raziskavi so mnenja, da sistem usposabljanja ni najbolj ustrezen, prav tako pa se pri usposabljanju zelo malo upoštevajo želje zaposlenih. Spodbudno je dejstvo, da se zaposleni učijo drug od

drugega.

Vodstvo bi moralo zaposlene bolj vzpodbujati k učenju ter obnavljanju že pridobljenega znanja in veščin. Prav tako bi jih moralo izobraziti ne le na ozkem delovnem področju, temveč bi jim moralo omogočiti, da se izpopolnjujejo tudi v sposobnosti komuniciranja, razvijanja novih idej itn. Pri načrtovanju usposabljanj in učenja, bi vodstvo moralo bolj upoštevati želje in ideje zaposlenih, kakšna izobraževanja bi potrebovali in si jih želeli.

Dimenzija organizacijske klime »pripadnosti organizaciji« spada med srednje ocenjene kategorije. To je vrednota, ki jo mora vodstvo ohranjati in nadgrajevati.

Zaposleni o svoji organizaciji - policiji - tudi zunaj nje govorijo pozitivno in so v večini ponosni na to, da so zaposleni v policiji. Manj pa so prepričani, da ima policija velik ugled v okolju.

Glede varnosti zaposlitve so mnenja nekoliko deljena. Predvidevamo lahko, da se, glede na vse pogostejše pritiske po racionalizaciji javnega sektorja, zaposleni zavedajo, da varnost zaposlitve ni več nekaj samoumevnega.

Vodstvu predlagamo, da krepí pripadnost organizaciji z najrazličnejšimi prijemi od nudenja najrazličnejših pomoči (socialne, s pomočjo delavcem v nesreči, jubilejne nagrade itn.). Predvsem pa naj vodstvo pri zaposlenih vzbudi občutek, da prav vsak zaposleni pomeni neprecenljivo vrednost za organizacijo. Če bodo zaposleni čutili, da so cenjeni, bodo svojo hvaležnost izkazovali z lojalnostjo in pripadnostjo organizaciji.

Pripadnost organizaciji je vrednota, ki jo je treba ohranjati in negovati.

5 Literatura

Fey, C. Beamish, P. (2001). Organizational climate similarity and performance. International joint ventures in Russia. Organization studie,

Gilmer, B. H. (1969). Industrijska psihologija, Ljubljana, Cankarjeva založba,

Gorišek, K. (2001). Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, Racio, Celje, Slovenski institut za kakovost in meroslovje,

Ivanko, Š. (1999). Temelji organizacijskih preučevanj. Novo mesto, Visoka šola za upravljanje in poslovanje,

Jurman, B. (1981). Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacija, Ljubljana, Mladinska knjiga,

Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime, Radenci, XV. Posvetovanje psihologov Slovenije,

Kunšek, I. (2003). Organizacijska klima, Samo plače, Februar, str. (17-21),

Lipičnik, B. (1996). Ekonomika in organizacija podjetja – 2. knjiga. Ljubljana, Ekonomska fakulteta,

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik,

Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka, Mihalič in Partner,

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

Ovsenik, M. (2006). Upravljanje sprememb poslovnih procesov. Portorož, Turistica,

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