

Organizacijska klima v domovih za starejše občane

Znanstveni prispevek

UDK 364 – 54 – 053.9+005.7

KLJUČNE BESEDE: organizacijska klima, zdravstveni delavci, domovi za starejše

POVZETEK - Zadovoljstvo zdravstvenega osebja in organizacijska klima sta glavna skrb za vse zdravstvene organizacije, saj veliko prispevata h kakovosti zdravstvene nege. Zaradi vladnih varčevalnih ukrepov s prepovedjo zaposlovanja, napredovanja, nagrajevanja in stimuliranja so se razmere v slovenskem zdravstvu poslabšale. Vse večje število zaposlenih v zdravstvu je nezadovoljnih, saj zaradi zmanjšanega števila in preobremenjenosti zdravstvenih delavcev ni več mogoče zagotoviti kakovostne in celostne obravnave pacienta. Namen tega prispevka je prikazati zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko klimo v domovih za starejše občane v Horjulu, Medvodah, Cerknici in v Trnovem. Rezultati merjenja organizacijske klime so pokazali, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (85,8 %), delom (82,5 %) in neposrednim nadrejenim (79,6 %), najbolj nezadovoljni pa so z možnostmi za napredovanje (26,5 %) in s plačo (22,8 %).

Scientific article

UDC 364 – 54 – 053.9+005.7

KEY WORDS: organisational climate, organisational climate factors, homes for the elderly

ABSTRACT - The satisfaction of the medical staff and the organisational climate are of primary concern to all health care organisations, since they contribute to the quality of nursing. Due to the government's austerity measures prohibiting employment, advancement, remuneration and bonuses, the conditions in Slovene health care have worsened. There are a growing number of dissatisfied health care employees, since the reduced number of employees and the consequently overburdened health care professionals can no longer provide quality and integral patient treatment. The purpose of this article is to demonstrate the satisfaction of employees with the organisational climate in the homes for the elderly in Horjul, Medvode, Cerknica and Trnovo. The results of measuring the organisational climate have shown that employees are most satisfied with the stability of their employment (85.8 %), with the work itself (82.5 %) and with their immediate superiors (79.6 %); they are most dissatisfied with the possibilities for advancement (26.5 %) and with their salary (22.8 %).

1 Uvod

Organizacije v 21. stoletju se spopadajo z več izzivi kot kdaj koli prej. Ti niso edinstveni za vsako organizacijo ali podjetje, vendar pa vplivajo na vse organizacije, ne glede na njihovo strukturo ali velikost. Organizacijska klima se nenehno izpodbija zaradi stalnih sprememb, ki vplivajo na današnje organizacije. Za preživetje in da bi bili boljši od svojih tekmecev, si organizacije nenehno prizadevajo za izboljšanje svoje učinkovitosti. Organizacijska klima je danes bolj pomembna kot kdaj koli prej, saj morajo organizacije zagotoviti, da bodo tisti posamezniki, ki prispevajo k dodani vrednosti, kljub slabim razmeram na tržišču in v organizaciji želeli še naprej ostati v njej in delati v njeno korist.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko

smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej organizacija kot celota (Kunštek, 2003, str. 17). Spada med najbolj pomembne dejavnike uspešnega psihosocialnega funkcioniranja in razvoja organizacij. Koncept organizacijske klime ima pomembne in raznolike lastnosti, med katerimi izpostavljamo naslednje (Pfeffer, 2006):

- Klima se nanaša na značilnosti okolja podjetja in njenih članov, te funkcije so lahko zunanje ali notranje.
- Funkcije neposredno ali posredno prejmejo člani, ki delajo v tem okolju. Ti določajo organizacijsko klimo, saj vsak drugače dojema okolje, v katerem deluje.
- Organizacijska klima je začasna sprememba v odnosu ljudi, npr.: zadnji dnevi letnega zaključnega računa, zmanjševanje obsega dela, splošno povečanje plač itd.
- Organizacijske značilnosti so večinoma stalne, razlikujejo se glede na organizacijo in oddelke znotraj istega podjetja.
- Klima, skupaj s strukturami in organizacijskimi značilnostmi ter njenimi posamezniki, tvori zelo dinamičen soodvisen sistem.

Organizacijska klima pomembno vpliva na organizacijsko kulturo organizacije, njeno razumevanje, splošen vzorec vedenja, prepričanja in vrednot, ki jih delijo člani organizacije. Ta kultura je večinoma določena s člani organizacije, na katere ima organizacijska klima neposreden vpliv, saj določa prepričanja, mite, vedenje in vrednote, ki tvorijo kulturo organizacije (Patterson in sod., 2004).

Dojemanje in odzivi, ki sestavljajo organizacijsko klimo, izvirajo iz različnih dejavnikov. Nekateri vključujejo vodenje in upravljanje prakse, drugi so povezani s formalnim sistemom in strukturo organizacije (komunikacijski odnosi, odvisnost sistema, promocije, plače itd.) ali pa so posledica obnašanja pri delu (sistemi spodbud, socialna podpora, interakcije z drugimi člani itd). Druga opredelitev organizacijske klime je lahko kakovost ali premoženje v organizacijski strukturi, zaznavajo ali izkusijo jo člani organizacije, kar vpliva na njihovo vedenje (Martins idr., 2003). Pozitivne posledice organizacije so lahko: dosežek, pripadnost, moč, storilnost, visok promet, zadovoljstvo, prilagajanje, inovativnost. Negativne posledice organizacije so lahko: napačno ravnanje, nizek prihodek, odsotnost z dela, nizka inovativnost, nizka produktivnost itd. Organizacijsko klimo je treba redno meriti, saj se s tem omogoči, da ima vodstvo organizacije vpogled v njihovo delo, delovno okolje in organizacijo s strani zaposlenih. Na tak način dobi vodstvo povratno informacijo o tem, kako dobra je organizacija in tako lahko spremeni tisto, kar je treba (Pulido, 2003).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti organizacijsko klimo v štirih domovih za starejše občane (Horjul, Medvode, Cerknica, Trnovo).

Cilji raziskave so bili:

- izmeriti organizacijsko klimo,

- ugotoviti stališča zaposlenih glede zadovoljstva v organizaciji in vpliv organizacije na zadovoljstvo,
- raziskati, s katerimi dimenzijami organizacijske klime so zaposleni najbolj in s katerimi najmanj zadovoljni.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja so:

- Kolikšen delež zaposlenih v posameznem domu za starejše občane je zadovoljnih in kolikšen delež jih je nezadovoljnih na delovnem mestu?
- Ali obstajajo razlike med posameznimi domovi za starejše občane glede na odnose med zaposlenimi?
- V katerem domu za starejše občane se je izkazalo, da so zaposleni bolj zadovoljni in kolikšna je razlika v zadovoljstvu med domovi za starejše občane?
- Ali obstajajo razlike v domovih za starejše občane glede na zadovoljstvo zaposlenih z neposredno nadrejenimi?
- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo med zaposlenimi v posameznem preučevanem domu za starejše občane?

2.3 Vzorec

V vzorec smo vključili vse zaposlene v štirih domovih za starejše občane Podjetja Deos, d. d. Od 70-ih v raziskavo povabljenih zaposlenih v domu za starejše občane Cerknica se jih je odzvalo 29 (41,4 %), v Medvodah od 70-ih 33 (47,1 %), v Horjulu od 45-ih 29 (64,4 %) in v Trnovem se je od 50-ih zaposlenih odzvalo 27 (54 %). Večina anketirancev ima srednješolsko izobrazbo (51,8 %), sledita pa visoka šola in več (?) ter poklicna šola (15,8 %). Največ anketirancev je v organizaciji zaposlenih 5–10 let (39,5 %), najmanj pa jih za isto organizacijo dela več kot 20 let, in sicer 0,9 % anketirancev oziroma le 1 anketiranec. 5 (4,4 %) jih na vprašanje ni odgovorilo. V vzorcu prevladujejo anketiranci, stari od 30 do 40 let, teh je 35,1 %, tem sledijo mlajši od 30 let (31,6 %). Najmanj, le 7,9 %, jih je starih nad 50 let. Na vprašanja je odgovarjalo največ tistih, ki imajo v organizaciji funkcijo »izvajalci« (44,7 %), je pa bilo v vzorec vključenih tudi 6 višjih in srednjih menedžerjev (5,3 %) in 7 (6,1 %) operativnih vodij. Velika večina zaposlenih v domovih za upokoјence je ženskega spola (87,7 %).

2.4 Opis obdelave podatkov

Zbrani podatki so bili statistično obdelani s pomočjo računalniškega programa SPSS, verzije 17.0, in Word Excel-a. Rezultati so prikazani v obliki tabel.

3 Rezultati

Vprašalnik je vseboval 60 vprašanj, ki so merila različne dimenzije klime, ter 11 vprašanj, ki so merila različne vrste zadovoljstva na delovnem mestu. Za potrebe nadaljnjih analiz smo spremenljivke, kot vnaprej predvideno in že navedeno, tematsko združili v konstrukte (s seštevanjem vrednosti). Uporabili smo Cronbachov test

α , s katerim smo merili zanesljivost že prej omenjenih naslednjih dimenzij: vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, pripadnost organizaciji ter splošno zadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 1: Zanesljivost merskega inštrumenta, 13 izvedenih konstruktov

<i>Konstrukt/merski instrument</i>	<i>Cronbach α</i>	<i>Št. indikatorjev</i>
Vodenje	0,697	5
Notranji odnosi	0,830	5
Razvoj kariere	0,846	5
Motivacija in zavzetost	0,678	5
Notranje komuniciranje in informiranje	0,839	5
Odnos do kakovosti	0,751	5
Inovativnost in iniciativnost	0,706	5
Nagrajevanje	0,680	5
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	0,781	5
Strokovna usposobljenost in učenje	0,738	5
Organiziranost	0,838	5
Pripadnost organizaciji	0,754	5
Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu	0,872	11

Iz Tabele 1 razberemo, da so vsi konstrukti primerni za nadaljnje statistične analize, saj vrednost Cronbach α v vseh primerih znaša več kot 0,6. V določenih primerih so konstrukti merjeni zgledno (notranji odnosi 0,830, notranje komuniciranje in informiranje 0,839, organiziranost 0,838 in splošno zadovoljstvo na delovnem mestu 0,872), v preostalih pa zelo dobro in dobro.

V nadaljevanju predstavljamo, koliko zaposlenih v domovih starejših občanov je zadovoljnih in koliko je nezadovoljnih. Primerjali bomo zadovoljstvo in nezadovoljstvo v različnih domovih.

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk zadovoljstva na delovnem mestu

Zadovoljstvo		Horjul (N=29)	Medvode (N=33)	Cerknica (N=29)	Trnovo (N=27)	Skupaj (N=118)
Zadovoljstvo z delom	nezadovoljen	0,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %
	srednje zadovoljen	19,2 %	27,3 %	3,4 %	15,4 %	16,7 %
	zadovoljen	80,8 %	69,7 %	96,6 %	84,6 %	82,5 %
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	nezadovoljen	3,8 %	9,4 %	10,3 %	11,5 %	8,8 %
	srednje zadovoljen	23,1 %	40,6 %	20,7 %	15,4 %	25,7 %
	zadovoljen	73,1 %	50,0 %	69,0 %	73,1 %	65,5 %
Zadovoljstvo s sodelavci	nezadovoljen	3,8 %	6,1 %	0,0 %	7,7 %	4,4 %
	srednje zadovoljen	26,9 %	33,3 %	13,8 %	46,2 %	29,8 %
	zadovoljen	69,2 %	60,6 %	86,2 %	46,2 %	65,8 %
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	nezadovoljen	0,0 %	12,1 %	6,9 %	0,0 %	5,3 %
	srednje zadovoljen	11,5 %	21,2 %	0,0 %	28,0 %	15,0 %
	zadovoljen	88,5 %	66,7 %	93,1 %	72,0 %	79,6 %
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	nezadovoljen	26,9 %	21,2 %	24,1 %	36,0 %	26,5 %
	srednje zadovoljen	38,5 %	45,5 %	37,9 %	52,0 %	43,4 %
	zadovoljen	34,6 %	33,3 %	37,9 %	12,0 %	30,1 %
Zadovoljstvo s plačo	nezadovoljen	15,4 %	30,3 %	24,1 %	19,2 %	22,8 %
	srednje zadovoljen	30,8 %	51,5 %	44,8 %	50,0 %	44,7 %
	zadovoljen	53,8 %	18,2 %	31,0 %	30,8 %	32,5 %
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	nezadovoljen	0,0 %	3,2 %	3,4 %	8,0 %	3,6 %
	srednje zadovoljen	23,1 %	58,1 %	24,1 %	36,0 %	36,0 %
	zadovoljen	76,9 %	38,7 %	72,4 %	56,0 %	60,4 %
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	nezadovoljen	0,0 %	6,3 %	6,9 %	7,7 %	5,3 %
	srednje zadovoljen	38,5 %	28,1 %	20,7 %	34,6 %	30,1 %
	zadovoljen	61,5 %	65,6 %	72,4 %	57,7 %	64,6 %
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	nezadovoljen	26,9 %	12,1 %	7,1 %	28,0 %	17,9 %
	srednje zadovoljen	30,8 %	54,5 %	32,1 %	32,0 %	38,4 %
	zadovoljen	42,3 %	33,3 %	60,7 %	40,0 %	43,8 %
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	nezadovoljen	0,0 %	3,0 %	0,0 %	7,7 %	2,7 %
	srednje zadovoljen	7,7 %	15,2 %	3,6 %	19,2 %	11,5 %
	zadovoljen	92,3 %	81,8 %	96,4 %	73,1 %	85,8 %
Zadovoljstvo z delovnim časom	nezadovoljenu	3,8 %	6,5 %	17,2 %	3,8 %	8,0 %
	srednje zadovoljen	23,1 %	25,8 %	10,3 %	19,2 %	19,6 %
	zadovoljen	73,1 %	67,7 %	72,4 %	76,9 %	72,3 %

Iz tabele 2 razberemo frekvenčno porazdelitev enajstih tipov zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer v štirih različnih domovih za starejše občane. Z združevanjem vrednosti smo ustvarili nove spremenljivke, ki imajo namesto petih le tri vrednosti,

s čimer je interpretacija enostavnejša: 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen sedaj tvorita vrednost »zadovoljen«, 1 – zelo nezadovoljen in 2 – nezadovoljen pa vrednost »nezadovoljen«. Če izpostavimo le očitne razlike med posameznimi tipi zadovoljstva (vsi domovi skupaj), lahko ugotovimo, da so ljudje najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (85,8 % jih je zadovoljnih, le 2,7 % nezadovoljnih), z delom (82,5 % jih je zadovoljnih) in z neposrednim nadrejenim (79,6 %). Najbolj pa so nezadovoljni z možnostmi za napredovanje (26,5 % jih je nezadovoljnih) in s plačo (22,8 % jih je nezadovoljnih). Pri analizi razlik med posameznimi domovi lahko ugotovimo naslednje: Horjul pozitivno izstopa pri zadovoljstvu s plačo (53,8 % zadovoljnih glede na skupno povprečje, ki znaša 32,5 %), s statusom v organizaciji (76,9 % zadovoljnih glede na povprečje, ki znaša 60,4 %). Medvode negativno izstopajo v nezadovoljstvu z neposredno nadrejenim (12,1 % jih je nezadovoljnih, 66,7 % zadovoljnih, skupno povprečje pa je 5,3 % in 79,6 %). Podobno je s plačo in statusom v organizaciji (zadovoljnih le 18,2 % in 38,7 %). Cerknica na splošno pozitivno izstopa, najbolj v zadovoljstvu z delom (zadovoljnih 96,6 %), s sodelavci (zadovoljnih 86,2 %) in z možnostmi za izobraževanje (60,7 % zadovoljnih, skupno povprečje 43,8 %). V domu za starejše občane Trnovo so zaposleni v manjši meri zadovoljni s sodelavci (zadovoljnih je 46,2 % glede na skupno povprečje 65,8 %), z možnostmi za napredovanje (zadovoljnih le 12,0 %) ter s stalnostjo zaposlitve (73,1 % glede na skupno povprečje, ki znaša 85,8 %).

Z analizo variance (ANOVA) smo primerjali statistično značilnost razlik v odnosih med zaposlenimi (notranjih odnosih) v štirih domovih za starejše občane.

Tabela 3: Rezultati ANOVE - testiranje razlik med domovi glede na odnose med zaposlenimi

<i>Razlike med posameznimi skupinami (stopnja značilnosti Games-Howellovega testa)</i>				
<i>Par skupin</i>	<i>Dom za upokojence</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Par 1	Horjul	3,95	,51	,001
	Medvode	3,14	,93	
Par 2	Horjul	3,95	,51	,781
	Cerknica	3,80	,62	
Par 3	Horjul	3,95	,51	,016
	Trnovo	3,28	,90	
Par 4	Medvode	3,14	,93	,010
	Cerknica	3,80	,62	
Par 5	Medvode	3,14	,93	,942
	Trnovo	3,28	,90	
Par 6	Cerknica	3,80	,62	,099
	Trnovo	3,28	,90	

Iz tabele 3 razberemo, da so rezultati Games-Howellovega testa (uporabili smo ga zaradi neenake razpršenosti podatkov pri posameznih skupinah) pokazali naslednje: v

Horjulu so statistično značilno boljši odnosi kot v Trnovem in Medvodah (stopnja razlik znaša 0,01 in 0,016, pri čemer je že na oko vidna razlika pri aritmetičnih sredinah: 3,95 proti 3,28 in 3,14). Horjul in Cerknica se med seboj ne razlikujeta. Ugotovimo lahko tudi, da so v Cerknici bolj zadovoljni kot v Medvodah. Drugih razlik ni bilo moč opaziti. Ugotovimo lahko, da sta na eni strani domova Horjul in Cerknica, kjer so odnosi med zaposlenimi boljši, na drugi strani pa Medvode in Trnovo, kjer so odnosi med zaposlenimi malce slabši.

Z analizo variance smo primerjali statistično značilnost razlik v splošnem zadovoljstvu z delom med zaposlenimi v štirih domovih za starejše občane.

Tabela 4: Rezultati ANOVE - testiranje razlik med domovi glede na splošno zadovoljstvo zaposlenih

<i>Razlike med posameznimi skupinami (stopnja značilnosti Tukey testa)</i>				
<i>Par skupin</i>	<i>Dom za upokoјence</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Par 1	Horjul	3,83	,60	,312
	Medvode	3,56	,60	
Par 2	Horjul	3,83	,60	,983
	Cerknica	3,89	,60	
Par 3	Horjul	3,83	,60	,428
	Trnovo	3,58	,49	
Par 4	Medvode	3,56	,60	,146
	Cerknica	3,89	,60	
Par 5	Medvode	3,56	,60	,999
	Trnovo	3,58	,49	
Par 6	Cerknica	3,89	,60	,231
	Trnovo	3,58	,49	

Iz tabele 4 lahko razberemo rezultate Tukeyjevega testa razlik med aritmetičnimi sredinami (variabilnost podatkov je bila med skupinami primerljiva) splošnega zadovoljstva (konstrukt, ustvarjen iz 11 spremenljivk, ki so merile različno stopnjo zadovoljstva). Iz aritmetičnih sredin bi lahko sklepali, da so med zaposlenimi v različnih domovih za starejše občane razlike, vendar pa je test post-hoc pokazal, da statistično značilnih razlik med skupinami ni (stopnje značilnosti v vseh primerih znatno prese-gajo vnaprej določeno mejo 0,05).

Prav tako lahko z analizo variance ugotovimo statistično značilnost razlik med zaposlenimi v domovih za starejše občane glede na zadovoljstvo z neposrednimi nad-rejenimi.

Tabela 5: Rezultati ANOVE – testiranje razlik med domovi glede na zadovoljstvo zaposlenih z neposredno nadrejenimi

<i>Razlike med posameznimi skupinami (stopnja značilnosti Tukey testa)</i>				
<i>Par skupin</i>	<i>Dom za upokojencev</i>	<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>	<i>Stopnja značilnosti</i>
Par 1	Horjul	4,31	,679	,036
	Medvode	3,70	,984	
Par 2	Horjul	4,31	,679	,811
	Cerknica	4,10	,860	
Par 3	Horjul	4,31	,679	,775
	Trnovo	4,08	,812	
Par 4	Medvode	3,70	,984	,245
	Cerknica	4,10	,860	
Par 5	Medvode	3,70	,984	,331
	Trnovo	4,08	,812	
Par 6	Cerknica	4,10	,860	1,000
	Trnovo	4,08	,812	

Iz tabele 5 lahko razberemo rezultate Tukeyjevega testa razlik med aritmetičnimi sredinami (variabilnost podatkov je bila med skupinami primerljiva) zadovoljstva zaposlenih z neposredno nadrejenimi. Ugotovimo lahko, da se le dom v Horjulu statistično značilno razlikuje od doma v Medvodah, kjer je zadovoljstvo z neposrednimi nadrejenimi manjše. Drugih razlik ni opaziti (stopnje značilnosti v vseh primerih znatno presegajo vnapij določeno mejo 0,05), saj le Horjul in Medvode malo izstopata, vendar pa premalo, da bi se razlikovala tudi od Trnovega ali Cerknice.

Da bi ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo med zaposlenimi, smo uporabili statistične metode multivariatne analize, in sicer linearne regresijske analize. Predstavili bomo ključne statistike regresijskega modela, ki pojasni kar največ variance.

Iz tabele 6 lahko razberemo statistično značilen vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko splošno zadovoljstvo. Najprej smo izvedli linearno regresijsko analizo, pri čemer smo v model vstavili vse neodvisne spremenljivke. Ker smo ugotovili, da vodenje, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter organiziranost ne vplivajo značilno na odvisno spremenljivko oziroma ne prispevajo k deležu pojasnjene variance, smo uporabili metodo stepwise, pri kateri se postopoma samodejno izločajo neodvisne spremenljivke, ki ne vplivajo na odvisnost.

Največ variance je pojasnil regresijski model, v katerem so poleg odvisne spremenljivke splošno zadovoljstvo še neodvisne spremenljivke pripadnost organizaciji, notranji odnosi in strokovna usposobljenost in učenje. Ugotovimo lahko, da je vpliv

spremenljivk pozitiven, kar pomeni, da večja kot je pripadnost organizaciji (največji, srednje močan vpliv, beta vrednost znaša 0,440, stopnja značilnosti pa $< 0,001$), bolj-ši kot so notranji odnosi (blag vpliv, beta vrednost znaša 0,248, stopnja značilnosti 0,023) in večja kot je strokovna usposobljenost in učenje (blag vpliv, beta koeficient 0,216, stopnja značilnosti komaj pod 0,05), večje bo tudi splošno zadovoljstvo v organizaciji. Vrednost R regresijskega modela je precej visoka (0,822), zato je tudi delež pojasnjene variance za preučevani pojav relativno kar visok (66,2 %).

Tabela 6: Analiza vpliva neodvisnih spremenljivk na splošno zadovoljstvo

<i>Regresijski model – stepwise metoda</i>			
<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Splošno zadovoljstvo(izvedena spremenljivka)</i>		
<i>Neodvisne spremenljivke, vključene v končni model</i>	<i>standardizirana beta vrednost</i>	<i>t-vrednost</i>	<i>stopnja značilnosti</i>
Pripadnost organizaciji	,440	4,245	,000
Notranji odnosi	,248	2,315	,023
Strokovna usposobljenost in učenje	,216	2,019	,047
Izključene neodvisne spremenljivke	vodenje, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost		
R vrednost modela	0,822		
Delež pojasnjene variance	66,2 %		

4 Razprava

Organizacijska klima predstavlja skupek vseh značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijska klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, podrejenih, nadrejenih, in tudi tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še bolje pa je, če nanjo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsakega ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo stvari izboljševati, saj izboljšujemo vsak segment posebej (Treven, 2001, str. 123). »Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov. Za klimo velja, da je neoprijemljiva, a jo je moč zaznati. Je ves čas prisotna in obstaja v delovnem okolju. Je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije« (Erjavšek, 2003, str. 2).

Na raziskovalno vprašanje »Kolikšen delež zaposlenih v posameznem domu za starejše občane je zadovoljnih in kolikšen delež jih je nezadovoljnih na delovnem mestu?« najlažje odgovorimo s predstavitvijo razlik v različnih vrstah zadovoljstva na delovnem mestu ter s predstavitvijo razlik v posameznih vrstah zadovoljstva glede na dom za starejše. Za odgovor na vprašanje zadostuje izpostavitve najbolj očitnih, ključnih razlik med posameznimi tipi zadovoljstva. Ugotovimo lahko, da so ljudje najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (85,8 % zadovoljnih), z delom (82,5 % zadovolj-

nih) in z neposrednim nadrejenim (79,6 % zadovoljnih). Najbolj pa so nezadovoljni z možnostmi za napredovanje (26,5 % nezadovoljnih) in s plačo (22,8 % nezadovoljnih). Pri analizi razlik med posameznimi domovi smo dobili naslednje odgovore, ki domove značilno ločujejo med seboj: Horjul pozitivno izstopa pri zadovoljstvu s plačo (53,8 %) in s statusom v organizaciji (76,9 %). Medvode negativno izstopajo v nezadovoljstvu z neposredno nadrejenim (12,1 % nezadovoljnih), podobno je s plačo (zadovoljnih le 18,2 %) in statusom v organizaciji (zadovoljnih 38,7 %). Cerknica na splošno pozitivno izstopa, najbolj v zadovoljstvu z delom (zadovoljnih 96,6 %), s sodelavci (zadovoljnih 86,2 %) in z možnostmi za izobraževanje (60,7 % zadovoljnih). V domu za starejše občane Trnovo so zaposleni manj zadovoljni s sodelavci (zadovoljnih je 46,2 %), z možnostmi za napredovanje (zadovoljnih le 12,0 %) ter s stalnostjo zaposlitve (73,1 % zadovoljnih). V ostalih tipih zadovoljstva so razlike med posameznimi domovi precej manjše.

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo. Lahko so z delom zadovoljni in ga ne bi zamenjali, lahko pa so z njim povsem nezadovoljni. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti človeka, njegovih delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov (okolja). Ocenjuje se s primerjanjem značilnosti dela, ki bi jih posameznik rad imel, in značilnostmi, ki jih njegovo konkretno delo ima (Rozman, 2000). Tako kot opisuje strokovna literatura, tako je tudi naša raziskava pokazala, da na zadovoljstvo zaposlenega vpliva veliko različnih dejavnikov. Če značilnosti dela ustrezajo njegovim pričakovanjem, bo delavec zadovoljen in obratno.

Na raziskovalno vprašanje »Ali obstajajo razlike med posameznimi domovi za starejše občane glede na odnose med zaposlenimi?« lahko odgovorimo s pomočjo analize variance. Ugotovili smo, da razlike so, saj so v Horjulu statistično značilno boljši odnosi kot v Trnovem (stopnja značilnosti 0,016) in Medvodah (stopnja značilnosti 0,01). Horjul in Cerknica se med seboj ne razlikujeta (stopnja značilnosti 0,781). Ugotovimo lahko tudi, da so v Cerknici bolj zadovoljni kot v Medvodah (stopnja značilnosti 0,01). Drugih razlik ni bilo moč opaziti. Če povzamemo, lahko ugotovimo, da obstajajo razlike glede na odnose med zaposlenimi v posameznih domovih. Tako sta na eni strani domova Horjul in Cerknica, kjer so odnosi med zaposlenimi boljši, na drugi strani pa Medvode in Trnovo, kjer so malo slabši. Na odnose v organizaciji vpliva tudi način vodenja, kakovost in uspešnost organizacije, izobraženost posameznika, njegova morala, kultura in vloga, ki jo ima v organizaciji, seznanjenost delavca z njegovim delom, nalogami, pravicami in dolžnostmi, osebno življenje delavca itd. (Možina, 1992). Pri odnosih med zaposlenimi gre predvsem za odnose med nadrejenimi in podrejenimi, ne pa toliko za odnose med sodelavci. Dobri odnosi so ponavadi odraz dobrega vodenja podjetja, ki se zaveda, da je zaposleni ključni izvor konkurenčnosti v podjetju, in dobro pozna ravnanje s človeškimi viri. Nadrejeni ve, da je pogovor s podrejenim pomemben, saj gre za povratne informacije o njegovem delu, za sodelovanje pri sprejemanju ciljev, za obrazložitev dane stimulacije, za pomoč pri reševanju problemov. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali pri odločanju o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo iskali ustrezne rešitve. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in menedžmenta, kjer bo delo podrejenih cenje-

no, kjer si bodo medsebojno zaupali in konstruktivno reševali konflikte (Florjančič in Vuković, 1998, str. 147). V raziskavi smo dokazali, da so tam, kjer so zaposleni manj zadovoljni z neposredno nadrejenimi, slabši tudi notranji odnosi med zaposlenimi.

S pomočjo analize variance lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje »V katerem domu za starejše občane so zaposleni bolj zadovoljni in kolikšna je razlika v zadovoljstvu med domovi za starejše občane?«. Iz aritmetičnih sredin bi lahko sklepali, da so med zaposlenimi v različnih domovih za starejše občane razlike v splošnem zadovoljstvu, vendar pa je test ANOVA post-hoc pokazal, da statistično značilnih razlik med domovi v splošnem zadovoljstvu zaposlenih ni (stopnje značilnosti med 0,146 in 0,999). V vseh domovih za starejše občane so zaposleni približno enako zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih je občutek, ki preveva posameznika in na osnovi katerega se rad vrača na delo in med sodelavce, se veseli novih delovnih izzivov, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Gre za posameznikovo pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat njegove ocene dela in dosedanjih izkušenj. Vsaka organizacija je lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih, kajti le taki delavci so lahko pri delu učinkoviti in uspešni (Mihalič, 2008, str. 4). Glede na poslovno uspešnost vseh testiranih domov za starejše občane lahko potrdimo navajanja iz literature, da bolj kot je zadovoljen zaposleni, bolj je uspešno podjetje, saj je splošno zadovoljstvo v vseh testiranih domovih pozitivno.

Na raziskovalno vprašanje »Ali obstajajo razlike v preučevanih domovih za starejše občane glede na zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi?« lahko odgovorimo s preučitvijo razlik med zaposlenimi v domovih za starejše občane glede na zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi. Ugotovimo lahko, da se le dom za starejše občane Horjul statistično značilno razlikuje od doma za starejše občane Medvode (stopnja značilnosti 0,036), kjer je zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi manjše (aritmetični sredini 4,31 in 3,7). Drugih razlik ni opaziti, saj le Horjul in Medvode malo izstopata, vendar pa premalo, da bi se razlikovala tudi od Trnovega ali Cerknice (stopnje značilnosti znašajo nad 0,05). Na odnose v organizaciji vplivajo tudi način vodenja, kakovost in uspešnost organizacije, izobraženost posameznika, njegova morala, kultura ter vloga, ki jo ima v organizaciji, seznanjenost delavca z njegovim delom, nalogami, pravicami in dolžnostmi, osebno življenje delavca itd. (Možina, 1992). Drug od drugega se lahko ogromno naučimo, zato pa je treba med zaposlenimi vzdrževati dobre medsebojne odnose, kajti zaupanje med zaposlenimi in vera v skupni cilj, ki ga zaposleni lažje dosežejo skupaj, pomeni pri zaposlenih velik učni potencial (Ovsenik, 2000, str. 57).

Na raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo med zaposlenimi v posameznem preučevanem domu za starejše občane?« bomo odgovorili z linearno regresijsko analizo. Ugotovimo lahko, da vodenje, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, nagrajevanje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter organiziranost ne vplivajo značilno na odvisno spremenljivko (stopnje značilnosti višje od 0,05) oziroma ne prispevajo k deležu pojasnjene variance. Ugotovimo lahko tudi, da večja kot je pripadnost organizaciji (beta koeficient 0,440, stopnja značilnosti 0,000), boljši kot so notranji odnosi (beta koeficient 0,248, stopnja značilnosti 0,023) in večja kot je stro-

kovna usposobljenost in učenje (beta koeficient 0,216, stopnja značilnosti 0,047), večje bo tudi splošno zadovoljstvo v organizaciji. To so torej dejavniki vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi (zaposlene) in skupine ter se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi te ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki bodo zagotovile čim bolj optimalno delovanje teh dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno učinkovitost delovnega procesa v danih razmerah. Z raziskavo smo ugotovili, da večja kot je pripadnost organizaciji, boljši kot so notranji odnosi in večja kot je strokovna usposobljenost in učenje, večje je tudi splošno zadovoljstvo.

5 Zaključek

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju organizacije vedno iščejo načine, da pridobijo prednost pred svojimi tekmeci. Uspešne organizacije ustvarijo tako delovno okolje ali klimo, ki je prijetna in motivira zaposlene, da bodo učinkoviti izvajalci. Razvoj organizacije je odvisen od organizacijskega vedenja in le-to vpliva na vedenje posameznega zaposlenega. To pa vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Organizacijska klima je kot nekakšna veriga. Če je organizacijska klima ugodna, potem bo organizacija gladko rasla. Če zaposleni ohranjajo pozitiven odnos, potem je lahko tudi organizacijska klima ugodna. Da bi ohranili organizacijsko klimo zdravo in najboljšo, moramo upoštevati stališča zaposlenih in od njih dobivati povratne informacije. Vsaka organizacija je edinstvena in se drugače spopada s hitrim tempom življenja in stalnimi spremembami. Nekatere se uspešno prilagajajo tempu in spremembam, druge spet ne. Večina organizacij se zaveda, da kapital, najsodobnejša oprema in tehnologija ne prinašajo pozitivne organizacijske klime. Zavedajo se, da če ustvarijo pozitivno okolje, kjer se bodo zaposleni počutili dobro, bodo zagotovili visoko motivacijo med njimi, s tem pa tudi uspešnost podjetja.

Rezultati raziskave so pokazali, da je v vseh štirih domovih za starejše občane pozitivna organizacijska klima in glede na zadovoljstvo zaposlenih se te organizacije trudijo za pozitivno vzdušje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih z možnostjo napredovanja in s plačo pa je na žalost povezano s trenutnimi razmerami v državi. Ker se nahajamo v času recesije in z vladnim Zakonom za uravnoteženje javnih financ, se je tudi podjetjem onemogočilo napredovanje in višje plače.

Ves čas se je treba spraševati, kakšno klimo ustvariti, da lahko pride do sprememb in ali spremenjena klima izboljšuje rezultate podjetja. Redno je treba zaposlene obveščati o viziji, poslanstvu in politiki podjetja, o morebitnih spremembah vizije, poslanstva ter politiki podjetja ter vključevati zaposlene v postavljanje ciljev podjetja, saj pogledi in stališča zaposlenih pripomorejo k oblikovanju ciljev. Z aktivno udeležbo zaposlenih pri postavljanju ciljev dosežemo velik občutek pripadnosti podjetju in s tem dosežemo še večje zadovoljstvo in motiviranost pri delu.

Zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na produktivnost in kakovost dela, posledično tudi na zadovoljstvo uporabnikov storitev, prav tako pa na dobro počutje vsakega posameznika. Znano je, da lahko z razvijanjem posameznikove samopodobe in lastne vrednosti pripomoremo k ugodnim in ustvarjalnim odnosom, ki so osnova za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Ker so uporabniki storitev starostniki, se je treba še dodatno posvetiti kakovosti pri delu. Z zadovoljstvom zaposlenih bo tudi kakovost dela boljša, saj jo uporabniki storitev v tako občutljivem obdobju še kako potrebujejo. Vemo, da so starostniki pogosto prezrta skupina prebivalstva. Od domov za starejše občane pričakujemo, da bodo delovali tako, da bodo svojim stanovalcem čim bolj nadomeščali lastni dom. Ena izmed nalog zaposlenih v teh domovih je, da imajo pri delu s starejšimi pozitiven odnos, usmerjen k ustvarjalnemu reševanju problemov in težav. Komunikacija s starejšimi je socialna kategorija, kar je treba pri delu z njimi še posebej upoštevati. V njej je del nas samih, z njo ustvarjamo dobro in slabo. Moramo se zavedati, da starostniki potrebujejo mnogo več pozornosti, dobrote, zaupanja, dobre komunikacije in pomoči zaposlenih kot drugi in da nezadovoljen zaposleni ne zmore biti motiviran za svoje delo in s tem za delo z njimi, ne zmore prijetne in dobre komunikacije, predvsem pa upade kakovost dela. Nezadovoljstvo zaposlenih in nemotiviranost pri delu s starostniki, opazijo tudi oni sami, ki tudi izrazijo nezadovoljstvo z njihovimi storitvami. Izražanje masovnega nezadovoljstva uporabnikov privede do slabšega poslovanja in s tem do slabe organizacijske klime.

Zoran Kusić, MSc, Jasmina Starc, PhD

Organisational climate in residential homes

The organisational climate presents a sum of all the characteristics that affect the behaviour of people in a specific organisation and by which organisations differ from one another. The organisational climate is a reflection of what employees expect from the company, their co-workers, their subordinates, their superiors, and a reflection of what they actually receive or of what they miss. This climate can be studied, analysed and modified as a whole; an even better approach is to view this climate as a sum of various factors. One determines each factor separately, thus making it easier to ascertain the company's strengths and weaknesses. In this way the improvement process can be started more easily, since each individual segment is being improved separately (Treven, 2001, p. 123). Organisational climate is a common name for the behaviour of people and their perception of mutual relationships. The climate is intangible, yet it can be perceived. It is constantly present and exists in the working environment. It is a dynamic system and hence affected by nearly everything that occurs within an organisation (Erjavšek, 2003, p. 2).

The research question »What proportion of employees in an individual home for the elderly are satisfied and what proportion are dissatisfied in the workplace?« can most easily be answered by presenting the differences in various types of satisfaction

in the workplace and by presenting the differences in individual types of satisfaction with regard to individual homes for the elderly. In order to answer this question it is enough to point out the most obvious, crucial differences among individual types of satisfaction. It can be ascertained that people are most satisfied with the stability of their employment (85.8 % are satisfied), with the work itself (82.5 % are satisfied) and with their immediate superiors (79.6 % are satisfied). They are most dissatisfied with the possibilities for advancement (26.5 % are dissatisfied) and with their salary (22.8 % are dissatisfied). When analysing the differences among individual homes, the following answers were obtained which characteristically distinguished one home from another: Horjul stands out positively as regards satisfaction with salary (53.8 %) and status within the organisation (76.9 %). Medvode stands out negatively as regards dissatisfaction with immediate superiors (12.1 % are dissatisfied); it is similar in the case of salary (only 18.2 % are satisfied) and status within the organisation (38.7 % are satisfied). In general, Cerknica stands out positively, the most as regards satisfaction with work (96.6 % are satisfied), with co-workers (86.2 % are satisfied) and with possibilities for education (60.7 % are satisfied). At the Trnovo home for the elderly, employees are less satisfied with their co-workers (46.2 % are satisfied), with possibilities for advancement (only 12.0 % are satisfied) and with the stability of employment (73.1 % are satisfied). In the case of other types of satisfaction the differences among individual homes are much smaller.

Job satisfaction is the feeling and opinion of people about the work they do. People can be either satisfied with their job and do not wish to change it, or they can be completely dissatisfied with it. Job satisfaction depends on a person's personality, his or her work values, the nature of the work itself and on social influences (the environment). It is evaluated by comparing the job characteristics an individual would like his or her job to have, with the characteristics that his or her job actually possesses (Rozman, 2000). Just as is described in the professional literature, the present research study has shown that many different factors affect the satisfaction of employees. If the job characteristics meet the worker's expectations, the worker is satisfied and vice versa.

The research question »Are there differences among individual homes for the elderly, as regards the relationships among employees?« can be answered with an analysis of variance. It has been ascertained that differences exist, since the relationships in Horjul are statistically significantly better than in Trnovo (significance level 0.016) and in Medvode (significance level 0.01). Horjul and Cerknica do not differ from each other (significance level 0.781). It has been ascertained that employees in Cerknica are more satisfied than those in Medvode (significance level 0.01). Other differences could not be detected. To sum up, it can be seen that there are differences between individual homes as regards the relationships among employees. Thus on the one hand there are the two homes in Horjul and Cerknica, where the relationships among employees are better, and the two homes in Medvode and Trnovo on the other, where the relationships among employees are slightly worse. The relationships within an organisation are also affected by the management style, the quality and successful-

ness of the organisation, the individual's attained level of education, his or her ethics, culture and role within the organisation, the familiarisation of the worker with his or her job, the worker's personal life etc. (Možina, 1992). The relationships among employees mostly concern relationships among superiors and subordinates and less the relationships among co-workers. Good relationships are usually a reflection of good company management, which is aware that its employees are the key source of competitiveness within the company, and which is very familiar with the activities in connection with human resource management. Superiors know that talking with their subordinates is important, since it provides feedback on their work, enables them to participate in the setting of goals, enables an explanation of the awarded bonuses, and aids in solving problems. Employees will be more motivated if they take part in the decision-making processes regarding their working conditions and if they collaborate with the manager in searching for appropriate solutions. Therefore a good climate is generated by cooperation between employees and management, in which the work of the subordinates is appreciated and in which there is mutual trust and a constructive solving of conflicts (Florjančič and Vukovič, 1998, p. 147). The research study has proved that in cases where employees are less satisfied with their immediate superiors, the entire internal relationships among the employees are likewise less satisfactory.

By applying an analysis of variance the following research question can be answered: »At which home for the elderly are the employees more satisfied and what is the difference in satisfaction among the homes for the elderly?«. It could be deduced from the arithmetic means that differences in the general satisfaction do exist among employees in different homes for the elderly; however, the ANOVA post-hoc test has shown that there are no statistically significant differences among the homes as regards the general satisfaction of employees (significance levels between 0.146 and 0.999). Employees of all the homes for the elderly are more or less equally satisfied. The satisfaction of employees can be defined as a feeling that pervades an individual, based on which he or she enjoys coming back to work and to his or her co-workers, looks forward to new work challenges, feels good when doing his or her job and the like. It is an individual's positive emotional state, which is the result of the individual's assessment of the job and of his or her previous experience at work. Organisations can be truly efficient and successful only if the majority of the individuals in it are satisfied, for only satisfied workers can perform efficient and successful work (Mihalič, 2008, p. 4). In light of the business performance of all the tested homes for the elderly, the following statements from the literature can be confirmed: the more satisfied an employee is, the more successful the company, since the general satisfaction at all the tested homes is positive.

The research question »Are there differences in the studied homes for the elderly, as regards their satisfaction with their immediate superiors?« can be answered by studying the differences among employees at homes for the elderly with regard to satisfaction with their immediate superiors. It can be ascertained that the Horjul home for the elderly is the only one that statistically significantly differs from the Medvode home for the elderly (significance level 0.036), where there is less satisfaction with

immediate superiors (arithmetic means 4.31 and 3.7). Other differences cannot be detected, since Horjul and Medvode are the only ones that slightly stand out; however, it is still too little to also differentiate them from Trnovo or Cerknica (significance levels over 0.05). It can be concluded that there are no significant differences among the homes, since only Horjul and Medvode differ slightly as regards satisfaction with immediate superiors. The relationships within an organisation are also affected by the management style, the quality and successfulness of the organisation, the individual's attained level of education, his or her ethics, culture and role within the organisation, the familiarisation of the worker with his or her job, tasks, rights and obligations, the worker's personal life etc. (Možina, 1992). We can learn a great deal from one another, which is why we must maintain good mutual relationships among employees, as it is the trust among employees and the faith in a common goal which employees can more easily achieve together, that signifies great learning potential for the employees (Ovsenik, 2000, p. 57).

The research question »Which factors have the greatest impact on satisfaction among employees at an individual studied home for the elderly?« will be answered using linear regression analysis. It has been ascertained that management, career development, motivation and enthusiasm, internal communication and providing of information, the attitude towards quality, innovativeness and initiative, remuneration, knowledge of the mission, vision and goals, and the organisational structure do not have a significant impact on the dependent variable (significance levels over 0.05) or do not contribute to the proportion of variance explained. It has also been ascertained that the greater the sense of belonging to an organisation (beta coefficient 0.440, significance level 0.000), the better the internal relationships (beta coefficient 0.248, significance level 0.023) and the greater the professional competence and learning (beta coefficient 0.216, significance level 0.047) are, the greater the general satisfaction within the organisation will be. These are the factors that affect the satisfaction among employees. Individual motivators have a different significance for different people (employees) and groups in different environments and in different periods, and complement, overlap and replace one another in various ways. It must be established which of the motivational factors are present in each organisation in individual periods and what their importance is. Based on this finding one can activate measures and persons that will ensure the most optimal functioning of the motivational factors, which can lead to the greatest possible work productivity under the current conditions of the work process. The research study has ascertained that the greater the sense of belonging to an organisation, the better the internal relationships and the greater the professional competence and learning are, the greater the general satisfaction is.

LITERATURA

1. Brunet, L. (2004). The working climate in organizations. Mexico: Trillas.
2. Erjavšek, K. (2003). Kako organizacijska klima vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

3. Florjančič, J. in Vukovič, G. (1998). Kadrovska funkcija – management. Maribor: Založba Moderna organizacija.
4. Jones, A. P. in James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, št. 1, str. 201-250.
5. Kunštek, I. (2003). Organizacijska klima. *Glas gospodarstva*, 2, str. 17–21.
6. Litwin, G. H. in Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
7. Martins, N. and Martins, E. (2003). Organisational culture. In: Robbins, S. P., Odendaal, A. in Roodt, G. (eds.). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
8. Martins, N. and Von Der Ohe, H. (2003). Organisational climate measurement: new and emerging dimensions during a period of transformation. *South African Journal of Labour Relations*, 6, str. 41-59.
9. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
10. Mihalič, R. (2007). Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in partner.
11. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ovsenik, M. in Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
13. Patterson, M., Warr, P. and West, M. (2004). Organisational Climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, str. 193-216.
14. Pfeffer, J. (2006). *How to improve the organizational climate*. Stanford University. Publication of HayGroup, Argentina.
15. Pulido, C. (2003). *Organizational climate: a measure of success*. Lima: Athanor.
16. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.